

Geleitwort

Strategische Frühaufklärung wird in der Literatur insbesondere seit der Veröffentlichung von Ansoff zum Konzept der „schwachen Signale“ intensiv diskutiert. Die Beiträge zu dieser Diskussion sind so divergent und umfangreich, dass die Vorschläge mittlerweile nach unterschiedlichen „Generationen“ geordnet werden. Frühaufklärung wird generell als der strategischen Planung vorgelagerte Aktivität angesehen, die den Strategiefindungsprozess informativ untermauern und notwendige Strategieänderungen rechtzeitig anstoßen soll. Was sich unter dem Begriff der Frühaufklärung dann im Detail verbirgt, hängt wesentlich vom Verständnis der strategischen Planung ab. Wird in dieser eine in weiten Teilen quantitative Ausplanung der ferneren Zukunft gesehen, ist Frühaufklärung als eine Erkenntnisbasis für diesen zahlengetriebenen Prozess zu betrachten. Strategische Planung als primär qualitativ geprägter Ansatz, der hohe Wissensdefizite durch entsprechende Offenheit berücksichtigt, weist der Frühaufklärung dagegen eine die Intuition des Managements unterstützende Funktion zu, die weit von einer Signalisierung einer Berechenbarkeit der Zukunft entfernt ist.

Empirische Erfahrung über Einsatz und Erfolg strategischer Frühaufklärung liegt bisher kaum vor. Allerdings finden sich viele generell gehaltene Hinweise auf eine „Theorie-Praxis-Lücke“: Trotz vielfältiger, begründeter Vorschläge zu Notwendigkeit und Gestaltung von Früherkennungssystemen scheint die Praxis den Weg konkreter Implementierung bislang nur in Ausnahmefällen gegangen zu sein.

Vor diesem Hintergrund ist die Ausrichtung der vorliegenden Dissertation zu sehen. Die Erkenntnis mangelnder praktischer Umsetzung strategischer Frühaufklärung einerseits und ihrer doch sehr heterogenen Ausgestaltbarkeit andererseits machen es verständlich, die Analyse trotz des damit verbundenen Verzichts auf Allgemeingültigkeit auf eine spezielle Branche zu konzentrieren. Hierfür wählt Roll den Personenluftverkehr aus. Diese Branche verspricht aus zwei Gründen heraus als Erfahrungsobjekt sinnvoll zu sein: (1) Sie weist eine hinreichend geringe Komplexität auf, was konkrete Gestaltungsaussagen begünstigt. (2) Durch den zyklischen Charakter des Geschäfts und die Tatsache, durch häufige Krisen geschüttelt zu sein, liegt für die Frühaufklärung bezogen auf eine potenzielle Bedeutung zum einen und eine entsprechende Awareness von Frühaufklärung beim Management zum anderen ein günstiger Kontext vor.

Der Kern der Arbeit liegt in der Durchführung einer Fallstudien-erhebung. Mit einem großen und einem mittelgroßen Netzcarrier, einer Regionalfluggesellschaft und einem „No-Frills“-Anbieter wird das Anbieterspektrum im Passagierluftverkehr weitestgehend abgedeckt. Die vier Fallstudien lassen sich hinsichtlich des Detaillierungsgrads der Erhebung und des Umfangs der Beschreibung in eine Haupt- und drei Nebenfallstudien unterteilen. Die Hauptfallstudie betrifft dabei das größte beteiligte Unternehmen (Lufthansa). Dies plausibilisiert den herausgehobenen Detailgrad der Analyse. Umfang und Positionierung der Interviewten sind dabei als ungewöhnlich hochwertig zu bezeichnen: Roll gelingt es, sämtliche Konzern- und Passagevorstände sowie alle themenrelevanten Direct Reports zu befragen. Diese Art einer „Totalerhebung“ ermöglicht eine hohe Validität der Erhebungsergebnisse. Die Beschreibung der Fallstudien erfolgt – einer einheitlichen Struktur folgend – sehr ausführlich. Diverse wörtliche Zitate machen die Ausführungen leicht nachvollziehbar und geben einen tiefen Einblick in die Denk- und Argumentationsweise der Befragten. Dies gilt insbesondere für die Hauptfallstudie. Der breite hierfür verwendete Raum ist in jeder Hinsicht angemessen. Insgesamt wird ein sehr inhaltsreiches Bild gezeichnet, das zu der theoretischen Basis einer Führung bei hohen Wissensdefiziten passt. Von den vielfältigen Ergebnissen sei nur das Herausarbeiten der Beziehung zwischen Vorstands- und Direct-Reports-Ebene hervorgehoben, die durch eine deutlich unterschiedliche Einschätzung von Gestaltung und Wirkung von strategischer Frühaufklärung gekennzeichnet ist. Direct Reports sehen die strategische Frühaufklärung reflexiver und stärker aktionsorientiert als Vorstände und entsprechen in dieser Meinung eher dem in der Literatur zur Frühaufklärung gezeichneten Bild. Die mangelnde Verbreitung von Frühaufklärungssystemen könnte in der Nicht-Berücksichtigung bzw. Fehleinschätzung des Bedarfs des Top-Managements ihre Begründung finden.

Insgesamt vermittelt die Arbeit in ihrer explorativen Auslegung ein von dem bisherigen Stand der Literatur (deutlich) abweichendes Bild der strategischen Frühaufklärung. Durch die neuen Einsichten erscheint die Lücke zwischen konzeptionellen Vorschlägen in der Literatur und Art der praktischen Realisierung als erklärbar und verständlich. Strategische Frühaufklärung als eine sehr strukturierte Informationserfassung scheint ebenso wenig tragfähig wie die Beschränkung der strategischen Frühaufklärung allein auf die strategische Willensbildung. Die Arbeit von Roll ist – zumal „handwerklich“ sehr sorgfältig gestaltet – deshalb ein wesentlicher Beitrag zum Vorantreiben eines häufig behandelten, aber zu wenig überzeugenden Lösungen gekommenen Themas, dem ein möglichst breiter Leserkreis zu wünschen ist.

Prof. Dr. Jürgen Weber