

# Szenario-Technik und Frühaufklärung: Anwendungsstand und Integrationspotenzial

Ulrich Krystek/Marc Herzhoff

## 1. Problemstellung

*Szenario-Technik* und *Frühaufklärung* sind als moderne Instrumente des strategischen Managements aus der Literatur bekannt und unumstritten (vgl. u. a. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 187, 281; Müller-Stewens/Lechner 2005, S. 206 ff.). Zwar wurde schon früh auch auf die Kombination von Szenario-Technik und Frühaufklärung hingewiesen (vgl. Geschka/von Reibnitz 1983, S. 168), doch scheint sich diese Idee bisher kaum in wünschenswertem Umfang durchgesetzt zu haben.

Nicht anders dürfte sich die Anwendung beider Instrumente in der Praxis darstellen; auch hier ist eine isolierte und insbesondere eine sehr unterschiedlich häufige Anwendung von Szenario-Technik und Frühaufklärung zu vermuten.

Es erscheint daher interessant, diese beiden Instrumente als konnektive Elemente der informational Basis strategischer Führung herauszuarbeiten und speziell deren Bedeutung in der Unternehmenspraxis aufzuzeigen. Dazu kann auf eine aktuelle Fallstudie in der chemischen Industrie Westeuropas zurückgegriffen werden, die u. a. den hier interessierenden Zusammenhang in Form einer Umfrage behandelt (vgl. Herzhoff 2005,

- Szenario-Technik und Frühaufklärung sind als moderne Instrumente des strategischen Managements in der Literatur in ihrer Bedeutung unumstritten.
- Ihre integrierte Anwendung liegt nahe und wird mit Recht gefordert.
- Dennoch liegen über die Umsetzung dieser Erkenntnis und die Anwendung beider Instrumente in der Praxis kaum Aussagen vor.
- Erstmals berichtet eine repräsentative Studie über das Ausmaß des (integrierten) Einsatzes beider Instrumente in der chemischen Industrie Westeuropas.
- Danach wird die Relevanz beider Instrumente erkannt, das Potenzial ihrer integrierten Anwendung aber noch nicht ausgeschöpft.
- Die bisherige Zurückhaltung des Controllings bei der Anwendung dieser Instrumente im Rahmen der Unterstützung strategischer Führung sollte überwunden werden.

S. 141 ff.). Eine Untersuchung in dieser Branche erscheint deshalb zielführend, da gerade die chemische Industrie aufgrund ihrer Charakteristika traditionell eine wichtige Rolle in der Konzeption und Weiterentwicklung solcher strategisch relevanter Instrumente einzunehmen scheint (vgl. Falter/Michel 2000, S. 473).

Zugleich verknüpft sich mit den Ergebnissen der Fallstudie aber auch die Forderung nach einer stärkeren Mitwirkung des Controllings beim (kombinierten) Einsatz dieser Instrumente im Rahmen seiner Führungsunterstützungsfunktion für das strategische Management (vgl. Weber 2005, S. 9 f).

## 2. Szenario-Technik und Frühaufklärung: integrative Instrumente eines strategischen Managements

### ■ Szenario-Technik

Die *Szenario-Technik* gewann im Bereich der Unternehmensführung seit Anfang der 70er-Jahre, ausgelöst durch die Ölkrise, an Bedeutung. Bekanntester Vorreiter in der Entwicklung einer auf Szenarien basierenden strategischen Planung war die Shell-Gruppe. Als Ausgangspunkt diente damals (wie heute) die Erkenntnis, dass bei sich stetig ändernden



**Prof. Dr. Ulrich Krystek,**  
Inhaber des Lehrgebietes Strategisches Controlling, Technische Universität Berlin, Fakultät VIII – Wirtschaft und Management, Wilmersdorfer Str. 148, 10585 Berlin.



**Dr. Marc Herzhoff,**  
Urnenfeld 3  
27299 Langwedel

Umfeldsituationen die Verwendung von traditionellen (insbesondere quantitativen) Prognoseverfahren nicht mehr ausreichend sei (vgl. von Reibnitz 1992, S. 12; van der Heijden 1996, S. 15 f.).

Szenarien stellen die Beschreibung alternativer Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft dar. Sie können darüber hinaus Darstellungen der Entwicklung von der Gegenwart in diese Zukünfte beinhalten. Die darauf aufbauende Szenario-Technik profiliert sich als Planungstechnik, mit der auf systematische Weise zwei bis fünf konsistente, unterschiedliche Szenarien erarbeitet werden, aus denen Unternehmen flexible Strategien für ihr zukünftiges Handeln in den betroffenen Bereichen ableiten können (vgl. hierzu u. a. Bea/Haas 2001, S. 276; Gausemeier/ Fink 1999, S. 80; Fahey/Randall 1998, S. 6).

### ■ Frühaufklärung

Ähnlich wie die Szenario-Technik verdankt auch die Idee der *Frühaufklärung* ihre Entstehung wahrscheinlich den Diskontinuitäten der 70er-Jahre des letzten Jahrhunderts. Gleichwohl hatte sie längst nicht den Verbreitungsgrad in Theorie und Praxis, wie die Szenario-Technik. Dies änderte sich allerdings erheblich durch die Einführung des KonTraG, in dessen Rahmen durch die Neufassung des §91, Abs. 2 AktG für die betroffenen Unternehmen ein „Frühwarnsystem“ implizit vorgeschrieben wurde (vgl. u. a. Hahn/ Krystek 2000, S. 79 ff.; Krystek/Müller 1999, S. 179 ff.).

Frühwarnsysteme sind spezielle Informationssysteme, die latente (verdeckt bereits vorhandene) Bedrohungen mit zeitlichem Vorlauf erkennen lassen. Da allerdings das Konzept und die bekannten Instrumente der *Frühwarnung* ebenso geeignet sind, auch Chancen frühzeitig zu signalisieren, wurden die ursprünglichen Frühwarnsysteme zu *Früherkennungssystemen* weiterentwickelt. Systeme, die über die Früherkennung im beschriebenen Sinne hinaus auch eine informationale Sicherung der Planung und Realisation von Reaktionsstrategien oder Gegenmaßnahmen ermöglichen, werden als *Frühaufklärungssysteme* bezeichnet.

Wegen der engen Verzahnung von Frühaufklärungssystemen mit der Unter-

nehmensplanung, zu deren informationaler Basis sie neben Analysen und Prognosen zählen, aber auch wegen ihrer konzeptionellen Unterschiede sowie wegen ihrer unterschiedlichen zeitlichen Reichweite, erscheint eine generelle Unterscheidung in operative und strategische Frühaufklärungssysteme sinnvoll (vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 10 ff.).

Die ersten Ansätze einer operativen Frühaufklärung basieren auf *Kennzahlen/Kennzahlensystemen und Planungshochrechnungen*.

Die ebenfalls noch operative, *indikatororientierte Frühaufklärung* zeichnet sich durch eine konsequente und gerichtete Suche nach relevanten Erscheinungen/Entwicklungen gerade auch außerhalb des Unternehmens aus. Zum Einsatz kommen dabei Frühaufklärungsindikatoren, die als kombiniert quantitativ/qualitativ orientierte Anzeigen für latent bereits vorhandene Chancen bzw. Bedrohungen beschrieben werden können.

*Strategische Frühaufklärungssysteme* ziehen in Theorie und Praxis die größte Aufmerksamkeit auf sich, da sich hier die Möglichkeit bietet, latente Chancen und Bedrohungen bereits in einem sehr frühen Stadium zu identifizieren (vgl. Krystek/Müller-Stewens 2006, S. 175 ff.; Liebl 1996, S. 8 ff.; Rauscher 2004, S. 37 ff.; Jossé 2004, S. 166 ff.). Zugleich sind aber Angaben über ihren Verbreitungsgrad kaum verfügbar.

Die strategischen Frühaufklärungssysteme sind als sog. „Strategisches Radar“ auf die systematische Erfassung und Beurteilung strategisch relevanter Frühaufklärungsinformationen spezialisiert. Dabei nutzen sie „Schwache Signale“ als frühe Vorboten zukünftiger Ereignisse bzw. Entwicklungen (vgl. Ansoff 1976, S. 129 ff.).

Die Funktionsweise strategischer Frühaufklärungssysteme kann in folgenden Schritten dargestellt werden (vgl. Krystek 2003, S. 134):

- *Scanning* als ein ungerichtetes Abtasten/Rastern des Umfeldes von Unternehmen nach „Schwachen Signalen“, die auf neuartige Trends (Chancen und Bedrohungen) hindeuten.

- *Bildung von Trendlandschaften* im Sinne einer Beobachtung der Häufung von Signalen und deren Vernetzung.
- *Monitoring* als laufende Beobachtung von Trendlandschaften und vertiefende Untersuchung früher erkannter Trends.
- *Relevanzbeurteilung* der untersuchten Trends im Hinblick auf die Prämissen strategischer Planung durch Beurteilung ihrer Wirkungen.
- *Vernetzung der Szenario-Ergebnisse* mit (strategischen) *Planungen* in Form der Planungsanpassung oder Neuplanung.

### ■ Integrierter Einsatz von Szenario-Technik und Frühaufklärungssystemen

Eine integrierte Anwendung von Szenario-Technik und indikatororientierten sowie insbesondere strategischen Frühaufklärungssystemen kann in mehrfacher Hinsicht Synergiepotenziale nutzen und damit zu einer qualitativen Verbesserung der informationalen Basis des (strategischen) Managements beitragen (vgl. Herzhoff 2005, S. 76 ff.):

- Es kann eine personelle Integration zwischen den Stellen, die sich mit Szenario-Technik und den Stellen, die sich mit Frühaufklärungssystemen beschäftigen, vorgenommen werden.
- Damit wird zugleich ein Ergebnisaustausch, z. B. bei der Bestimmung von Einflussfaktoren (Beobachtungsbereichen) und Indikatoren erheblich erleichtert.
- Frühaufklärungsinformationen können zum Ausgangspunkt für die Entwicklung von Szenarien werden.
- Frühaufklärungsinformationen können zur Überprüfung der Relevanz von Szenarien genutzt werden.
- Szenarien können zur Analyse von „Schwachen Signalen“ und sich aus ihrer Häufung und Vernetzung ergebenden Trendlandschaften eingesetzt werden.
- Szenarien spielen beim Monitoring sowie bei der Relevanzbeurteilung früher erkannter Trends eine entscheidende Rolle.

Die nachfolgend dargestellten Befragungsergebnisse verdeutlichen den Standpunkt der Praxis u. a. zu diesen Hypothesen.

### 3. Ergebnisse einer Befragung in der chemischen Industrie Westeuropas

Im Rahmen einer empirischen Erhebung wurden der Verbreitungsgrad der Szenario-Technik und der Frühaufklärung, deren konkrete methodische und instrumentelle Vorgehensweise sowie die Erfahrungen, die bei ihrem Einsatz gemacht wurden, evaluiert. Auf diese Weise sollte eine Brücke über den offenbar immer noch tiefen Graben zwischen der theoretischen Diskussion auf der einen Seite sowie der praktischen Bedeutung und Anwendung von Szenario-Technik und Frühaufklärung in den Unternehmen auf der anderen Seite geschlagen werden.

In der fragebogenbasierten Untersuchung wurden insgesamt 277 Unternehmen mit einem Mindestumsatz von 250 Mio. € (eigenständige Chemieunternehmen und Tochtergesellschaften) aus den EU-15 Staaten sowie aus Norwegen und der Schweiz berücksichtigt.

Insgesamt haben sich 27,1 % der einbezogenen Chemieunternehmen an der Befragung beteiligt. Betrachtet man die Struktur der teilnehmenden Unternehmen bezogen auf einzelne Länder, Umsatzklassen und Chemiesparten, kann von einer repräsentativen Basis für ein aussagekräftiges Ergebnis gesprochen werden.

Im Folgenden sollen wesentliche Ergebnisse, die im Hinblick auf den Einsatz von Szenario-Technik und Frühaufklärung erzielt wurden, dargestellt werden (Für die vollständige Ergebnispräsentation vgl. Herzhoff 2005, Kap. 7):

#### ■ Einsatz der Szenario-Technik

Insgesamt haben 43 % der antwortenden Unternehmen die Anwendung der Szenario-Technik bejaht.

Etwa 70 % dieser Unternehmen haben erst eine kurzfristige (weniger als zwei Jahre) oder mittelfristige Erfahrung (mit bis zu fünf Jahren) mit dem Einsatz dieses Instrumentes; lediglich 7 % der Unternehmen setzen die Szenario-Technik seit über 10 Jahren ein (vgl. Abb. 1).

Eine deutlich überdurchschnittliche Einsatzintensität der Szenario-Technik

mit etwa 70 % besteht erwartungsgemäß bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 5 Mrd. €. In der Umsatzklasse von 2,5 bis 4,9 Mrd. € gab noch die Hälfte der Unternehmen an, die Szenario-Technik einzusetzen. In den Umsatzklassen von 250 Mio. € bis 2,4 Mrd. € setzten zwischen 35 % und 39 % der Unternehmen dieses Instrument ein.

Im Rahmen der Untersuchung wurde die strategische Bedeutung der Szenario-Technik, repräsentiert durch die Funktion der Beteiligten sowie die angegebenen Einsatzfelder dieses Instrumentes hervorgehoben: So erfolgt bei 86 % der Szenario-Projekte die Initiierung durch die Unternehmensleitung. Ebenfalls in hohem Maße sind die Leiter von Unternehmens-/Geschäftsbereichen, der strategischen Planung, des Controllings sowie von Fachabteilung in einzelne Phasen der Szenario-Technik involviert. 54 % der Anwender der Szenario-Technik geben an, das Instrument häufig oder immer im Zuge der strategischen Planung einzusetzen, wobei hier das Haupteinsatzfeld die Geschäftsfeldstrategieplanung ist.

Etwa zwei Drittel der Anwender der Szenario-Technik geben an, dieses Instrument würde in der zukünftigen Anwendung von großer bzw. sehr großer Bedeutung sein.

#### ■ Einsatz von Frühaufklärungssystemen

Bei der in Abb. 2 dargestellten Häufigkeitsverteilung des Einsatzes von Frühauf-

klärungssystemen wurden alle teilnehmenden Unternehmen unabhängig vom Einsatz der Szenario-Technik berücksichtigt. Es waren bei dieser Frage mehrere Antworten zugelassen.

Mit etwa 30 % setzt ein relativ hoher Anteil der Unternehmen kein Frühaufklärungssystem ein. Aus älteren Untersuchungen abgeleitet, wäre zu erwarten gewesen, dass mehr als die in der Befragung ermittelten 55 % der Unternehmen jedenfalls ein kennzahlenorientiertes Frühaufklärungssystem einsetzen.

Nach der Ursache für den Nichteinsatz eines Frühaufklärungssystems befragt, gaben noch etwa 75 % der Nicht-Nutzer an, sich bisher nicht mit einer Einführung dieses Instrumentes beschäftigt zu haben.

Vergleicht man die Einsatzintensität von Frühaufklärungssystemen bei Nutzern und Nicht-Nutzern der Szenario-Technik, gab es in nur einem Aspekt signifikante Unterschiede zwischen beiden Gruppen: Alle Unternehmen, die sich mit der strategischen Frühaufklärung beschäftigen, setzen zugleich auch die Szenario-Technik in ihrem Unternehmen ein. Zum einen gilt die Szenario-Technik als wichtiges Instrument innerhalb der strategischen Frühaufklärung. Zum anderen sind sich Unternehmen, die über die Einführung solcher Instrumente nachdenken bzw. zukünftig die Implementierung von Szenario-Technik und strategischer Frühaufklärung vornehmen werden, offenbar der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse

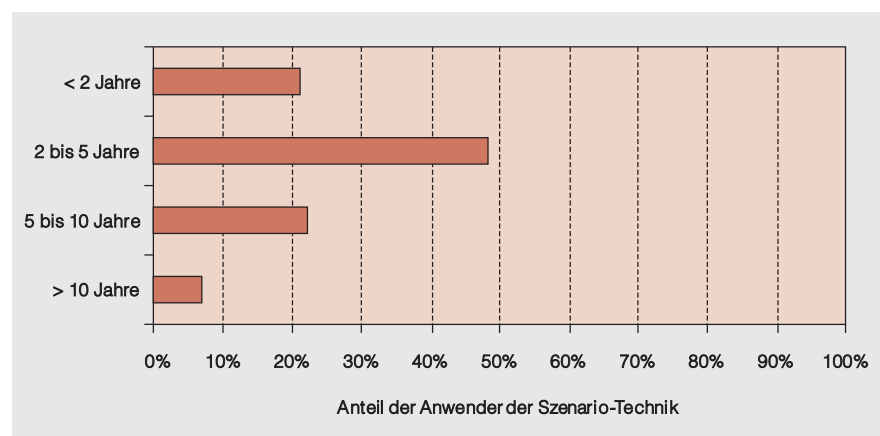


Abbildung 1: Länge des Einsatzes der Szenario-Technik.

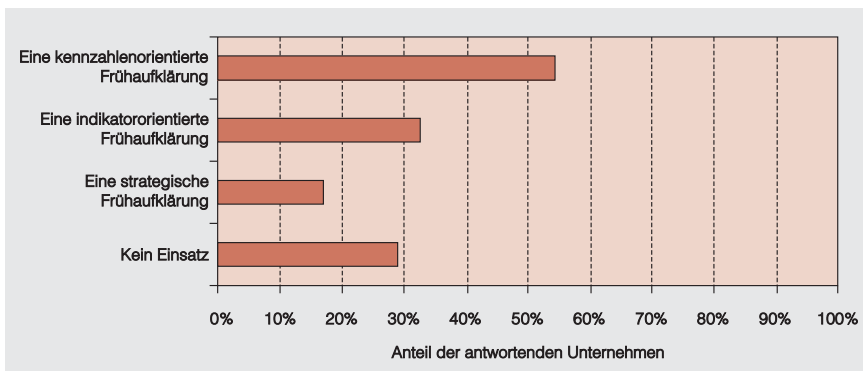


Abbildung 2: Einsatz eines Frühaufklärungssystems.

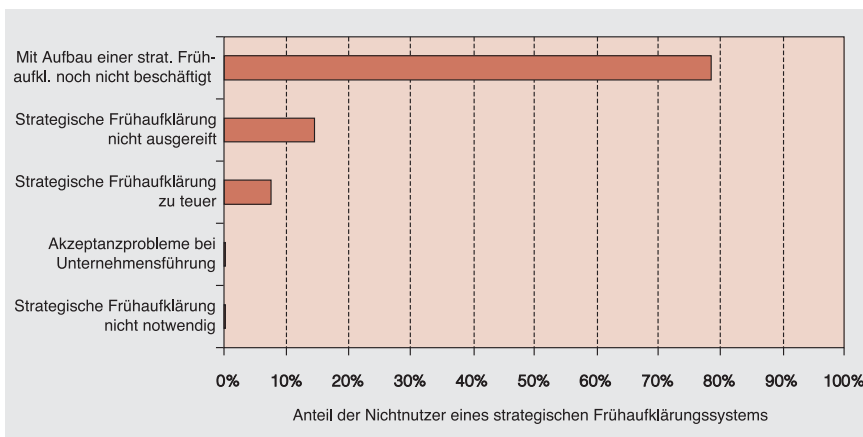


Abbildung 3: Gründe für den Nichteinsatz der strategischen Frühaufklärung.

bewusst und wollen angemessen mit diesen Unsicherheiten umgehen. Dazu leistet ein integrierter Einsatz von Szenario-Technik und strategischer Frühaufklärung einen wichtigen Beitrag.

Alle Unternehmen, die den Einsatz eines strategischen Frühaufklärungssystems nicht planen, wurden weiter nach den Gründen dafür befragt. Die daraus resultierende Verteilung ist in Abb. 3 dargestellt.

Ähnlich wie schon bei der Darstellung der Gründe für den Nichteinsatz eines Frühaufklärungssystems im Allgemeinen wird auch aus Abb. 3 deutlich, dass mit einem Anteil von fast 80 % der Hauptgrund für den Nichteinsatz eines strategischen Frühaufklärungssystems in der Tatsache zu sehen ist, dass sich die Unternehmen mit der Einführung noch nicht beschäftigt haben. Etwa 15 % der Unternehmen haben sich offensichtlich mit der Einführung eines strategischen Frühaufklä-

rungssystems beschäftigt und lehnen dieses ab, weil das Instrument von ihnen für nicht ausgereift gehalten wird. Akzeptanzprobleme sowie Zweifel an der Notwendigkeit der strategischen Frühaufklärung spielen als Gründe für deren Nichteinsatz offenbar keine nennenswerte Rolle.

### Synergien zwischen Szenario-Technik und Frühaufklärung

Die Unternehmen, die sowohl die Szenario-Technik als auch ein indikatororientiertes bzw. strategisches Frühaufklärungssystem einsetzen, wurden befragt, inwieweit sie Synergien oder Möglichkeiten der Integration zwischen beiden Instrumenten nutzen.

Unter Zugrundelegung einer mindestens *mittleren* Integration (*mittel, häufig, immer*; vgl. Abb. 4) von Szenario-Technik und Frühaufklärung wird durch die in Abb. 4 dargestellte Verteilung deutlich,

dass bei grundsätzlich allen aufgeführten Bereichen ein Integrationsansatz erkennbar ist. Allerdings wird aus der Darstellung auch deutlich, dass die Integration beider Instrumente über einen Ansatz nicht oder noch nicht wesentlich hinausgeht. Eine Integration findet in keinem der untersuchten Bereiche *immer* statt und im Bereich der *häufigen*, also der überdurchschnittlichen Integration bzw. Verbindung beider Instrumente, liegt der Anteil bei maximal 29 %. Gerade bei diesen beiden höchstbewerteten Integrationsbereichen zeigt sich, dass eine Integration von Szenario-Technik und Frühaufklärungssystemen in beide Richtungen stattfindet.

## 4. Schlussfolgerungen

### Schlussfolgerungen aus den Befragungsergebnissen

Die Ergebnisse der Befragung lassen teilweise erfreuliche Tendenzen erkennen und weisen zugleich noch erheblichen Handlungsbedarf in der Praxis aus.

Der strategische Nutzen, der sich aus der Arbeit mit der Szenario-Technik ergeben kann, ist den befragten Unternehmen offenbar bewusst. Darüber hinaus haben die Ergebnisse der empirischen Untersuchung gezeigt, dass die Unternehmen, die bereits durch eine gewisse Anzahl von Szenario-Projekten bzw. eine längere Einsatzdauer der Szenario-Technik Erfahrungen mit diesem Instrument gemacht haben, es auch in Zukunft weiterführen werden.

Anders ist die Situation im Hinblick auf den Einsatz der Frühaufklärung zu bewerten. Hier wird generell die immer noch deutliche Diskrepanz zwischen einem vergleichsweise geringen Verbreitungsgrad in der Praxis und dem in der Literatur allgemein hoch eingeschätzten Nutzen deutlich (vgl. Liebl 2005, S. 123).

Die Dominanz des Einsatzes einer kennzahlen-/hochrechnungsorientierten Frühaufklärung sowie die geringe Anwendung von indikatororientierter und strategischer Frühaufklärung entspricht einer auch sonst bestätigten Anwendung in der Praxis.

Interessanter erscheint der Zusammenhang zwischen Szenario-Technik und

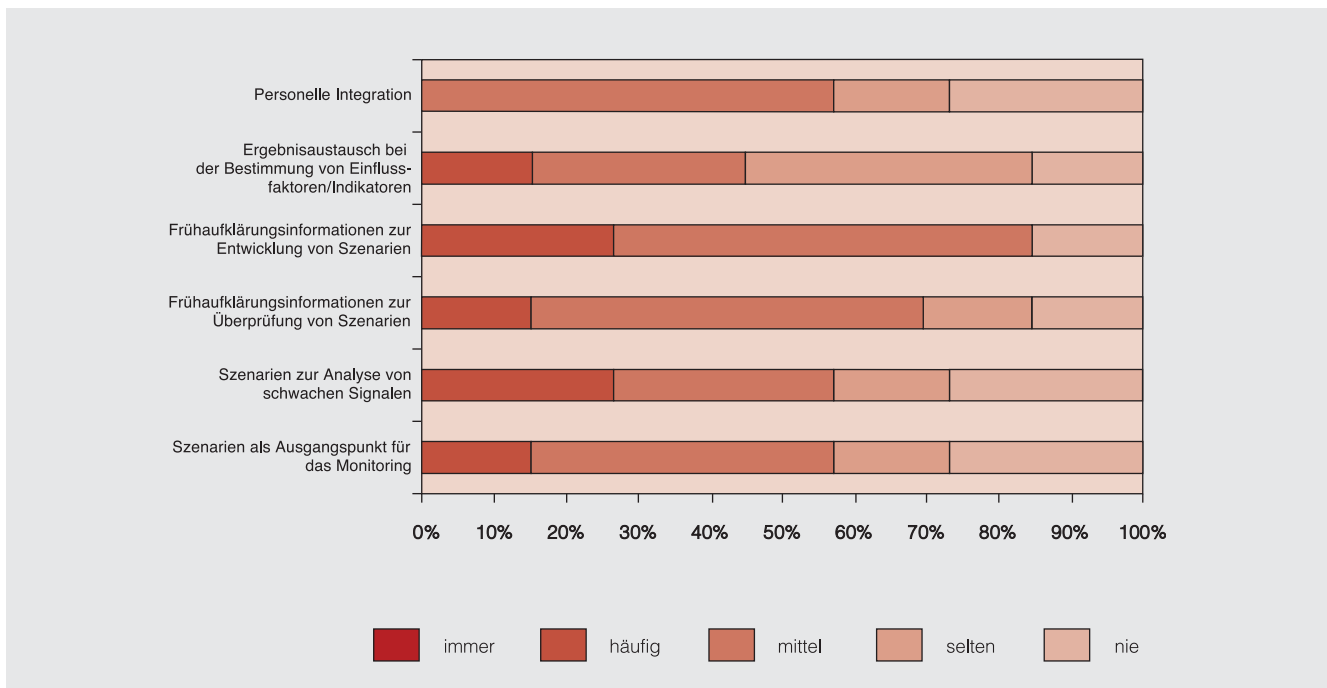


Abbildung 4: Nutzung von Synergien zwischen Szenario-Technik und indikatororientierter/strategischer Frühaufklärung.

strategischer Frühaufklärung: Strategische Frühaufklärung wird nach dieser Studie nur von Unternehmen eingesetzt, die auch die Szenario-Technik anwenden. Hier bestätigt sich zum einen erneut die Bedeutung der Szenario-Technik als wichtiges Instrument innerhalb der strategischen Frühaufklärung. Zum anderen wird deutlich, dass Unternehmen, die sich in besonderem Maße der Unsicherheiten alternativer Entwicklungen wichtiger Einflussfaktoren bewusst sind, verstärkt das Instrument der strategischen Frühaufklärung anwenden.

Als eine Art *Zwischenbilanz* kann festgehalten werden, dass die Praxis die Chancen eines integrierten Ansatzes von Szenario-Technik und Frühaufklärung zwar im Grundsatz erkannt hat, das darin enthaltene Synergiepotenzial aber längst noch nicht ausschöpft. Eine solche Schlussfolgerung mag zwar zunächst ernüchternd wirken, sollte aber dennoch – vor dem Hintergrund einer hoffnungsvoll stimmenden, grundsätzlichen Akzeptanz – hinreichend Motivation für weitere, anwendungsorientierte Arbeiten liefern. Nicht zuletzt der vom KonTraG und ähnlichen gesetzgeberischen Aktivitäten

in anderen Ländern ausgehende „heilsame Zwang“ zur Weiterentwicklung solcher Systeme könnte zukünftigen Forschungs- und Anwendungsbemühungen zusätzliche Schubkraft verleihen.

### Schlussfolgerungen für das Controlling

Das in der Praxis erkannte, aber noch nicht hinreichend genutzte Potenzial einer kombinierten Anwendung von Szenario-Technik und Frühaufklärung legt die Frage nahe, ob und inwieweit das Controlling hier einen Beitrag zur verstärkten Anwendung dieser Instrumente leisten kann. In den aus der Literatur bekannten Ansätzen zu einem strategischen Controlling werden Szenario-Technik und Frühaufklärung als Instrumente der strategischen Planung empfohlen (vgl. Baum/Coenberg/Günther 2004, S. 307 ff.; Weber 2005, S. 15, 44). Allerdings scheint das Controlling in der Praxis noch immer eine erhebliche Zurückhaltung in der Unterstützung der strategischen Planung zu üben. Derzeit liegen offenbar die Schwerpunkte des Controllings noch in einer Unterstützung der operativen Planung und Controller kön-

nen der Führung damit auf einem Feld nicht helfen, das für sie angesichts einer vielbeschriebenen Zunahme von Dynamik und Diskontinuität immer wichtiger wird (vgl. Weber/Kandel/ Spitzner/ Vinkemeier 2005, S. 7). Dies hat seine Ursachen nicht nur in der stark operativ geprägten Tradition des Controllings, die durch Erfahrungen aus der Vergangenheit und Hard Facts gekennzeichnet ist, sondern auch in einer erheblichen Unzufriedenheit mit der Wirksamkeit strategischer Planungen. Zu solchen Funktionsstörungen gehören aber gerade eine mangelhafte Frühaufklärung sowie unzureichende Prognosen (vgl. Horváth 2003, S. 8).

Wenn Controlling seine allgemein anerkannte Führungs- und damit gerade auch Planungsunterstützungsfunktion umfassend wahrnehmen will, dann sollte sich diese speziell auch auf eine Fundierung der informationalen Basis strategischer Planungen erstrecken, was zugleich einer Rationalitätssicherung auf diesem Gebiet entgegenkommen würde (vgl. Weber 2004, S. 55 ff.). Zudem kommt der Prozess strategischer Planungen mit seiner systematischen Struktur und der

Notwendigkeit eines straffen Planungsmanagements dem Controller in seiner spezifischen Aufgabenstellung sehr entgegen (vgl. Weber 2005, S. 27).

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen hoffnungsvolle Ansätze einer integrierten Nutzung zweier typischer Instrumente für strategische Planungen aus. Diese Ansätze aufzugreifen und auszuarbeiten sollte und müsste in noch stärkerem Ausmaß die Aufgabe eines (auch) strategisch ausgerichteten Controllings sein. Dies umso mehr, da beide Instrumente zugleich auch die strategische Kontrolle durch ein frühzeitiges Erkennen potenzieller und/oder latenter Prämissenveränderungen maßgeblich verbessern können (vgl. Krystek 2003, S. 135 ff.; Weber 2005, S. 42 ff.).

Die sich notwendigerweise verstärkende Auseinandersetzung des Managements mit Fragen der Zukunft und ihren darin verborgenen Chancen sowie Risiken beschreibt einen Weg vom (diffusen) Bauchgefühl, über eine Beurteilung alternativer Handlungsoptionen hin zur Verabschiedung von konkreten Strategien und Maßnahmen. Auf diesem Weg muss und kann der Controller – da ihm die entsprechenden Instrumente praxistauglich zur Verfügung stehen – stärker als bisher die Führung auch im Bereich der Soft Facts (Deutung von Schwachen Signalen und Prognosen alternativer Zukünfte) unterstützen.

### Literatur

ANSOFF, I.: Managing Surprises and Discontinuity. Strategic Response to Weak Signals. In: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 129–152.

BEA, F. X./ HAAS, J.: Strategisches Management. 3. Aufl., Stuttgart 2001.

BAUM, H.-G./COENENBERG, A. G./GÜNTHER, T.: Strategisches Controlling. 3. Aufl., Stuttgart 2004.

FAHEY, L./RANDALL, R. M.: What Is Scenario Learning. New York/Chichester/Weinheim 1998.

FALTER, W./MICHEL, U.: Frühaufklärung und Risikomanagement für Unternehmen der chemischen Industrie. In: Praxis des Risikomanagements, hrsg. von D. DÖRNER/P. HORVÁTH/H. KAGERMANN. Stuttgart 2000, S. 471–506.

GAUSEMEIER, J./FINK, A./SCHLAKE, O.: Szenario-Management. München/Wien 1996.

GAUSEMEIER, J./FINK, A.: Führung im Wandel – Ein ganzheitliches Modell zur zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung. München/Wien 1999.

GESCHKA, H./VON REIBNITZ, U.: Die Szenario-Technik – ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung. Frankfurt 1983.

HAHN, D./KRYSTEK, U.: Früherkennungssysteme und KonTraG. In: Praxis des Risikomanagements, hrsg. von D. DÖRNER/P. HORVÁTH/H. KAGERMANN. Stuttgart 2000, S. 73–98.

HERZHOFF, M.: Szenario-Technik in der chemischen Industrie. Berlin 2005.

HORVÁTH, P.: Neugestaltung der Planung – Notwendigkeiten und Lösungsansätze. In: Neugestaltung der Unternehmensplanung, hrsg. von P. HORVÁTH/R. GLEICH. Stuttgart 2003, S. 3–17.

JOSSÉ, G.: Strategische Frühaufklärung in der Touristik. Wiesbaden 2004.

KRYSTEK, U.: Bedeutung der Früherkennung für Unternehmensplanung und Kontrolle. In: Neugestaltung der Unternehmensplanung, hrsg. von P. HORVÁTH/R. GLEICH. Stuttgart 2003, S. 121–148.

KRYSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G.: Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen. Stuttgart 1993.

KRYSTEK, U./MÜLLER-STEWENS, G.: Strategische Frühaufklärung. In: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, hrsg. von D. HAHN/B. TAYLOR. 9. Aufl., Berlin/Heidelberg 2006, S. 175–194.

KRYSTEK, U./MÜLLER, M.: Frühaufklärungssysteme – Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG. In: Controlling, Heft 4/5 1999, S. 177–183.

LIEBL, F.: Technologie-Frühaufklärung. Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie - Umsetzung – Controlling, hrsg. von S. ALBERS/O. GASSMANN. Wiesbaden 2005, S. 119–194.

LIEBL, F.: Strategische Frühaufklärung: Trends – Issues – Stakeholders. München 1996.

MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, C.: Strategisches Management. Wie strategisch Initiativen zum Handel führen. 3. Aufl., Stuttgart 2005.

RAUSCHER, L.-H.: Strategische Frühaufklärung. Lohmar/Köln 2004.

STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G.: Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 6. Aufl., Wiesbaden 2005.

VAN DER HEIJDEN, K.: Scenarios: the art of strategic conversation. Chichester 1996.

VON REIBNITZ, U.: Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung. Wiesbaden 1992.

VON REIBNITZ, U.: Komplexitätsmanagement in Zukunftsforschung und Zukunftsplanung. Wiesbaden 1997.

WEBER, J.: Strategisches Controlling: Wie Controller auf diesem Spielfeld wettbewerbsfähig werden. Weinheim 2005.

WEBER, J.: Einführung in das Controlling. 10. Aufl., Stuttgart 2004.

WEBER, J./KANDEL, O./SPITZNER, J./VINKEMEIER, R.: Unternehmenssteuerung mit Szenarien und Simulationen: Wie erfolgreiche Unternehmenslenker von der Zukunft lernen. Weinheim 2005.

Anzeige



Lutz Schmidt / Jochen Sigloch / Klaus Henselmann

## Internationale Steuerlehre

Steuerplanung bei grenzüberschreitenden Transaktionen  
2005. XVIII, 579 S. Br. EUR 34,90 ISBN 3-409-11973-6

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.  
Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Tel.: 06 11 78 78-626, www.gabler.de

