

Analysen und Prognosen als Basis für ein erfolgreiches Marktmanagement

Von Oliver Recklies

| | |
|--|---|
| Trends | 1 |
| Exkurs: Die Delphi-Methode..... | 2 |
| Prognosen | 3 |
| Komplexe Prognose-Verfahren - Szenarien..... | 4 |
| Exkurs: Das Trichter-Modell der Zukunftsbetrachtung..... | 5 |

Um erfolgreich am Markt als Unternehmen agieren zu können, sind sowohl Informationen über den gegenwärtigen Standort als auch Informationen über die zukünftige Entwicklung der Unternehmensumwelt nötig. Werkzeuge zur Analyse der zukünftigen Entwicklung sind die Trendanalyse und Prognosen.

facts), oft undifferenziert, langfristiger Natur und unsicher.

Eine der bekanntesten Trendanalysen ist die Delphi-Analyse, bei der die zu bestimmenden Megatrends, die Zustimmung und das mögliche Zeitfenster des Trendeintritts erfasst werden.

Trends

Trend [engl.] der; -s, -s:
Grundrichtung einer statistisch erfassbaren Entwicklung, [wirtschaftliche] Entwicklungstendenz
Duden

Die Aufgabe der Trendanalyse liegt in der Beschaffung und Verarbeitung strategisch relevanter Informationen aus der Unternehmensumwelt. Dabei bildet die Trendanalyse die Basis strategischer Entscheidungsprozesse. Die relevanten Umweltbereiche umfassen die nähere Umwelt (Wettbewerbsumwelt, Markt) als auch die weitere Umwelt, wobei die Gewichtung von Unternehmen zu Unternehmen und im Zeitablauf Schwankungen unterlegen ist. Die Qualität der zur Verfügung stehenden strategischen Informationen ist dabei ein kritischer Faktor. Strategische Informationen sind nur schwer operationalisierbar (qualitativ, soft

| Megatrend | Zustimmung (%) | Zeitfenster | Keine Zustimmung (%) |
|--|----------------|--------------------|----------------------|
| Geringere Geburtenziffern und die ständige Erhöhung der Lebenserwartung führen in den Industrieländern zu einem Anteil von mehr als einem Drittel der über 60jährigen and der Gesamtbevölkerung. | 89 | 2008 bis 2019 | 7 |
| Der technische Fortschritt und die globale Umverteilung der Arbeitsplätze steigern die durchschnittliche Arbeitslosenquote in den meisten Industrieländern dauerhaft. | 74 | 1999 bis 2006 | 22 |
| Die Bevölkerung der Erde wird die 10-Milliarden-Grenze überschreiten | 72 | 2010 bis nach 2025 | 19 |
| Frauen werden mindestens ein Drittel aller Führungspositionen in der Wirtschaft besetzen. | 57 | 2008 bis 2020 | 32 |

Quelle: Delphi-Umfrage 1998

Als problematisch erweisen sich dabei die zum Teil sehr großen Zeitfenster, die eine auf diese Trends abgestimmte Strategieentwicklung eigentlich unmöglich oder doch zu mindestens sehr unsicher machen. Als generelle Schwäche kommt hinzu, dass i.d.R. nur schon bekannte Trends und sich abzeichnende Entwicklungen fortgeschrieben werden. In den Umfragen vom Anfang der 90er Jahre gibt es keinen Hinweis auf eine Entwicklung, die in der 2. Hälfte dieses Jahrzehnts völlig neue wirtschaftliche Möglichkeiten eröffnete. Das Internet oder ein anderes ähnliches Netzwerk wurde nicht vorhergesehen und erstmals 1992 in der betriebswirtschaftliche Literatur erwähnt.

Exkurs: Die Delphi-Methode

Die Delphi-Methode ist eine Variante der sogenannten Expertenbefragung. Bei einer Expertenbefragung wird das Fachwissen der

Experten zur Prognose zukünftiger Entwicklungen herangezogen. Neben der einmaligen Expertenbefragung hat sich mit der Delphi-Methode ein Verfahren der mehrfachen Expertenbefragung in der Praxis etabliert. Eine Expertenbefragung nach der Delphi-Methode erfolgt nach folgendem Muster:

- (1) Auswahl der Experten
- (2) Beantwortung eines Fragebogens durch die Experten unabhängig voneinander.
- (3) Statistische Auswertung der Fragebögen
- (4) Bekanntgabe der Mittelwerte der Antworten und Begründung stark abweichender Antworten durch die jeweiligen Experten.
- (5) Information aller Experten über Mittelwerte und Begründungen.

- (6) Wiederholung der Schritte (2) bis (5) ungefähr zwei- bis dreimal mit dem Ziel der Meinungsverdichtung.

Prognosen

Prognosen sind Wahrscheinlichkeitsaussagen über zukünftige Ereignisse. Sie basieren auf Beobachtungen der Vergangenheit, einer Theorie zur Erklärung dieser Beobachtungen sowie der Annahme der Fortgeltung der Erklärungszusammenhänge in der Zukunft.

Bea/Haas

Drei Eigenschaften zeichnen Prognosen aus:

- Prognosen sind stets mit Unsicherheit behaftet
- Prognosen müssen unter Angabe der gesetzten Prämissen begründbar sein.
- Prognosen stützen sich auf die Annahme der Stabilität der Prämissen und des Systemverhaltens in der Zukunft (sogenannte Zeitstabilitätshypothese).

In Abhängigkeit vom Prognose-Horizont werden kurzfristige (< 1 Jahr), mittelfristige (1 – 3 Jahre) und langfristige Prognosen (> 3 Jahre) unterschieden.

Die Aussagekraft einer Prognose wird dabei von 4 Faktoren bestimmt:

- Grad der Extrapolierbarkeit der Vergangenheit (Gültigkeit der Zeitstabilitätshypothese)
- Güte (Allgemeinheit und Bestimmtheit) und Bestätigungsgrad der zugrunde liegenden Theorie
- Exaktheit der Informationen aus der Vergangenheit und Länge des Beobachtungszeitraums

- Länge des Prognosezeitraums (Prognosehorizont)

Um nun zu Prognosen über zukünftige Entwicklungen zu gelangen, stehen grundsätzlich zwei unterschiedliche Ansätze zur Verfügung. Ein einfaches Prognoseverfahren ist beispielsweise die Repräsentativbefragung. Dabei wird aus einer Grundgesamtheit von Personen eine repräsentative Stichprobe gezogen, welche dann zu einem bestimmten Themenkomplex befragt wird. Die Fragen beziehen sich in der Regel auf das Verhalten der Befragten. So kann im Rahmen von Verbraucherbefragungen das Nachfrageverhalten in bestimmten Situationen ermittelt und zur Prognose von Absatzzahlen, welche dann Basis einer Absatzstrategie sein können, verwendet werden.

Eine zweite Variante der einfachen Prognoseverfahren ist die Trendextrapolation. Dabei wird versucht, den bisherigen Datenverlauf durch eine lineare Funktion anzunähern, deren Verlauf dann in der Zukunft fortgeschrieben wird.

Die Trendgerade

$$x_T = a + b * T$$

ist so festzulegen, dass die Summe der quadrierten Abweichungen zwischen den tatsächlichen Zeitreihenwerten und den Werten der Trendgerade minimal ist (Methode der kleinsten Quadrate). Für alternative Zeitpunkte t sind dann Werte des Prognosegegenstandes erreichbar.

Bei Verfahren der Zeitreihenanalyse wird die Bedeutung der Zeitstabilitätshypothese besonders deutlich. Da diese Verfahren in einem widersprüchlichen Verhältnis zu den Erfordernissen der Erkennung von Diskontinuitäten stehen, scheiden sie für diesen Zweck aus.

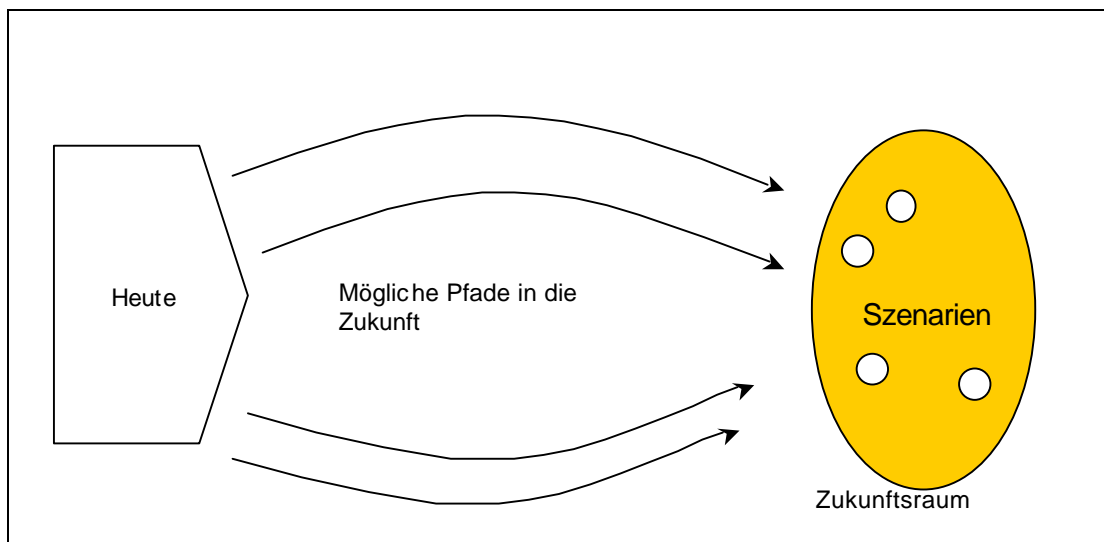
Komplexe Prognose-Verfahren - Szenarien

Ein Szenario ist die Beschreibung der zukünftigen Entwicklung des Projektionsgegenstandes bei alternativen Rahmenbedingungen.

Bea/Haas

Die Szenario-Technik ist eine integrierte, systematische und vorausschauende Betrachtung, bei der ausgehend von einer heutigen Situation, unter Zugrundelegung und Beachtung des zeitlichen Bezugs plausibler Entwicklungen und Ereignisse, das Zustandekommen und der Rahmen zukünftiger Situationen aufgezeigt werden sollen

Kernbestandteile des Szenarios sind somit die Wegbeschreibung als auch die Definition der Rahmenbedingungen, in denen der jeweilige Weg verläuft.



Die Szenario-Technik weist folgende Attribute auf:

- Ausgangspunkt ist eine gründliche Analyse der gegenwärtigen Situation, die zu einem

Verständnis der Wirkungszusammenhänge führt.

- Für Einflussfaktoren mit unsicherer Zukunftsentwicklung werden begründete alternative Annahmen getroffen.
- Als Ergebnis werden mehrere alternative Zukunftsbilder vorgelegt, welche in sich konsistent sind.
- Szenarien lassen sich für jede abgrenzbare Thematik erarbeiten.

Szenarien werden aus der gegenwärtigen Situation heraus entwickelt, es sind plausible Bilder über die Zukunft. Das Szenario umfasst sowohl die Beschreibung einer möglichen zukünftigen Situation als auch des Pfades, der zu dieser zukünftigen Situation hinführt. Es ist nicht nur ein plausibler Pfad in die Zukunft vorstellbar, sondern mehrere Wege sind denkbar und auch begründbar. Daher sind sowohl alternative Pfade, aber auch alternative Zukunftsbilder zu betrachten.

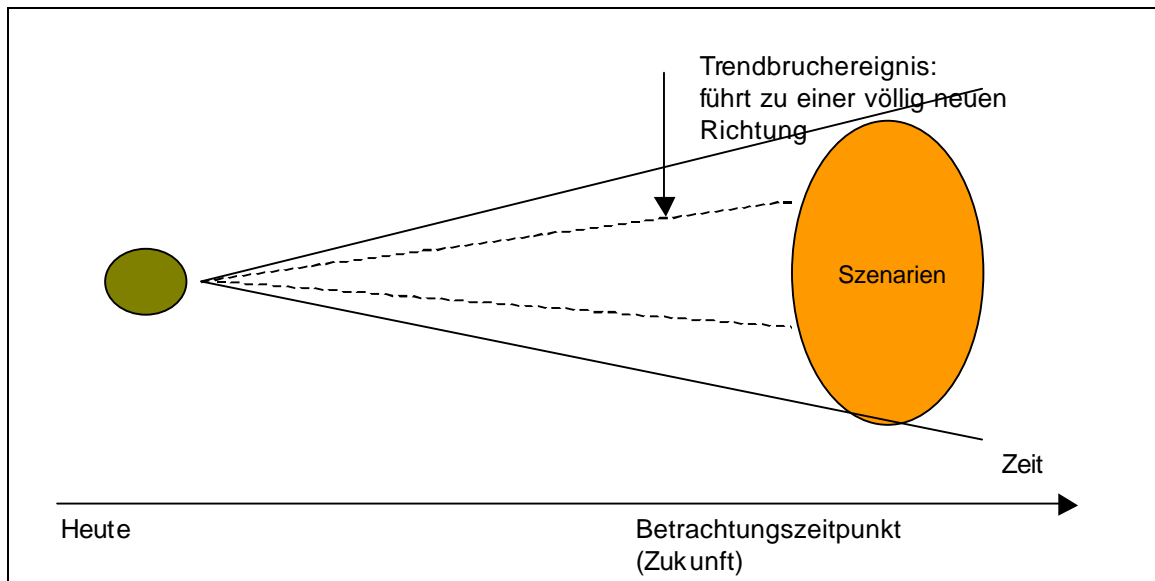
Die Durchführung der Szenario-Technik erfolgt in 7 Schritten:

1. Strukturierung und Definition des Untersuchungsfeldes

2. Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Einflussfaktoren und Einflussbereiche
3. Formulierung von Deskriptoren und Aufstellung von Projektionen und Annahmen.
4. Bildung und Auswahl alternativer konsistenter Annahmenkombinationen
5. Entwicklung und Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien.
6. Einführung und Auswirkungsanalyse signifikanter Trendbruchereignisse
7. Ableiten von Konsequenzen und Empfehlungen für die Aufgabenstellung

Exkurs: Das Trichter-Modell der Zukunftsbetrachtung

Die verschiedenen Zukunftsbilder befinden sich zu einem Zeitpunkt auf der Schnittfläche durch den Trichter. Ein Entwicklungspfad (gestrichelte Linie), der durch die wirksamen Einflussfaktoren bestimmt wird, führt zu einem bestimmten Zukunftsbild (Szenario) hin.



Trichtermodell für Szenarien

Grundsätzlich ist die Zukunft natürlich nicht vorhersehbar. Man kann aber plausible Annahmen über die Entwicklung der Einflussfaktoren in der Zukunft treffen. Da für diese Einflussfaktoren z.T. unterschiedliche Annahmen getroffen werden müssen, ergeben sich auch

verschiedene Zukunftsbilder. Das Trichtermodell verdeutlicht dies.

© Oliver Recklies, Juni 01