

<b>1</b>	<b>Prognosen: Vom Orakel zum Planungsinstrument</b>	<b>1</b>
1.1	Was haben Gott, ein Vulkanausbruch und die Maya mit Prognosen zu tun?	3
1.2	Der Prognosebegriff und was Karl Popper damit zu tun hat	6
1.3	Wem und wofür nutzt dieses Buch?.	12
1.4	Wie ist das Buch aufgebaut?	14
<b>2</b>	<b>Was über Vertriebsprognosen als Instrument der Vertriebssteuerung bekannt sein sollte</b>	<b>15</b>
2.1	Prognoseprozess und Prognosesystem.	15
2.2	Prognosehorizont und -intervall.	21
2.3	Absatzprognosen als Grundlage der Unternehmens- und Vertriebsplanung	21
<b>3</b>	<b>Was macht eine Prognose zu einer guten Prognose?</b>	<b>27</b>
3.1	Erfolgsfaktor 1: Fähigkeiten, Commitment und organisatorische Einbindung des Forecast-Prozesses	28
3.2	Erfolgsfaktor 2: Gestaltung des Prognoseprozesses im Unternehmen.	32
3.3	Erfolgsfaktor 3: Methodenwettbewerb	43
3.4	Erfolgsfaktor 4: Kombination verschiedener Forecasts	48
3.5	Erfolgsfaktor 5: Nach- bzw. Adjustieren	52
3.6	Erfolgsfaktor 6: Qualitätskontrolle	58
<b>4</b>	<b>Was verdirbt die Qualität der Prognose?</b>	<b>61</b>
4.1	Vorsicht Mogelpackung! Die Banalprognose	62
4.2	Fehler bei der Verarbeitung von Vergangenheitswerten	63
4.3	Fehlerhafte Interpretation und Präsentation der Prognosen.	72
4.4	Wahrnehmungsverzerrungen und Heuristiken.	74
4.4.1	Wahrnehmungsverzerrungen im Kontext von Prognosen	75
4.4.2	Heuristiken im Kontext der Prognose	82

---

4.4.3	Gefahren intuitiver Prognosen . . . . .	86
4.4.4	Widerstand gegen algorithmenbasierte Prognosen . . . . .	89
4.4.5	Reduzierung des Einflusses von Wahrnehmungsverzerrungen auf die Prognose . . . . .	91
4.5	„Ausreißer“ und warum sie den Blick in die Zukunft verzerren . . . . .	95
<b>5</b>	<b>Die Auswahl der richtigen Prognosetechnik. . . . .</b>	<b>107</b>
5.1	Grundregeln der Methodenwahl . . . . .	108
5.2	Die fünf wichtigsten Kriterien für die Auswahl der besten Prognosetechnik. . . . .	111
5.2.1	Bedarf: Welche Prognose wird benötigt? . . . . .	113
5.2.2	Genauigkeit: Wie präzise ist präzise genug? . . . . .	114
5.2.3	Kosten: Welcher Aufwand ist gerechtfertigt? . . . . .	118
5.2.4	Inputdaten: Welche Daten stehen zur Verfügung? . . . . .	119
5.2.5	Expertise: Was kann der Forecaster? Was kann das Team? . . .	120
5.3	Die typischen Anwendungen bekannter Prognosemethoden . . . . .	121
<b>6</b>	<b>Messung der Qualität von Prognosen . . . . .</b>	<b>131</b>
6.1	Woraus besteht ein Messsystem für die Prognosequalität? . . . . .	132
6.2	Kriterien für die objektive Messung der Prognosequalität . . . . .	133
6.3	Relative Beurteilung der Prognosequalität . . . . .	140
6.4	Kumulative Prognosefehler . . . . .	142
<b>7</b>	<b>Prognosen für Eilige: Naive Forecasts und ihre Rolle als Referenz. . . . .</b>	<b>145</b>
<b>8</b>	<b>Prognosen für Statistiker: Forecasts mithilfe statistischer Methoden. . . . .</b>	<b>151</b>
8.1	Was ist bei Zeitreihenanalysen zu beachten? . . . . .	152
8.2	„Quick and dirty“: Die Trendfortschreibung . . . . .	162
8.2.1	Extrapolation des Durchschnittswertes . . . . .	164
8.2.2	Gleitender Durchschnitt. . . . .	166
8.2.3	Berücksichtigung von Zyklen, insbesondere saisonalen Schwankungen. . . . .	170
8.3	Trendfortschreibung mithilfe der exponentiellen Glättung . . . . .	174
8.4	Es geht immer noch komplizierter: Ökonometrische Modelle und Regressionen . . . . .	186
<b>9</b>	<b>Prognosen als Managementtool: Der rollierende Forecast . . . . .</b>	<b>193</b>
9.1	Das Grundmodell des rollierenden Forecasts . . . . .	194
9.1.1	Aktualisierung des rollierenden Forecasts. . . . .	197
9.1.2	Nutzung des rollierenden Forecasts als bereichsspezifische Planungsgrundlage. . . . .	199
9.1.3	Immanente Nachteile des rollierenden Forecasts. . . . .	200
9.2	Optimierung des Grundmodells des rollierenden Forecasts . . . . .	204
9.2.1	Adjustierung mithilfe des Basislevels . . . . .	206

---

9.2.2	Objektive Inputdaten des rollierenden Forecasts . . . . .	211
9.2.3	Geschätzte Inputdaten des rollierenden Forecasts . . . . .	213
9.2.4	Ist es sinnvoll, die Prognosequalität zu prämiieren? . . . . .	221
9.2.5	Bedeutung von Loss-Order-Reports . . . . .	221
<b>10</b>	<b>Prognosen auf Grundlage individueller Expertise. . . . .</b>	<b>223</b>
10.1	Grundsätzliche Überlegungen zur individuellen expertengestützten Prognose . . . . .	226
10.2	Institutionalisierte Estimation Group. . . . .	231
10.3	Delphi-Befragung . . . . .	233
<b>11</b>	<b>Prognosetechniken für spezielle Anwendungsfälle . . . . .</b>	<b>239</b>
11.1	Prognosen auf Basis von Kundenkaufverhalten bzw. -rezensionen und was das mit Big Data zu tun hat . . . . .	239
11.2	Prognosen auf Basis von Marktanalysen . . . . .	241
11.3	Szenario-Technik als Prognosemethode für Workshops und andere einmalige Anlässe . . . . .	245
11.4	Prognosen für neue Produkte und in Start-up-Situationen . . . . .	250
11.4.1	Prognosen für neue Aktivitäten in der Ideenphase. . . . .	253
11.4.2	Prognosen für neue Aktivitäten in der Entwicklungsphase . . . .	254
11.4.3	Prognosen für neue Aktivitäten in der Einführungsphase . . . .	257
11.5	Der Einfluss der KI auf die Prognostik . . . . .	262
<b>12</b>	<b>Schlusswort – eine Prognose der Prognose. . . . .</b>	<b>265</b>
	<b>Literatur. . . . .</b>	<b>267</b>
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>289</b>