

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	12
1 Prognosen: Vom Orakel zum Planungsinstrument	14
1.1 Was haben Gott, ein Vulkanausbruch und die Maya mit Prognosen zu tun?	15
1.2 Der Prognosebegriff und was Karl Popper damit zu tun hat	18
1.3 Wem und wofür nutzt dieses Buch?	24
1.4 Wie ist das Buch gegliedert?	25
2 Was über Vertriebsprognosen als Instrument der Vertriebssteuerung bekannt sein sollte	27
2.1 Prognoseprozess und Prognosesystem	27
2.2 Prognosehorizont und -intervall	33
2.3 Absatzprognosen als Grundlage der Unternehmens- und Vertriebsplanung	34
3 Was macht eine Prognose zu einer guten Prognose?	39
3.1 Erfolgsfaktor 1: Fähigkeiten, Commitment und organisatorische Einbindung des Forecast-Prozesses	40
3.2 Erfolgsfaktor 2: Gestaltung des Prognoseprozesses im Unternehmen	44
3.3 Erfolgsfaktor 3: Methodenwettbewerb	59
3.4 Erfolgsfaktor 4: Kombination verschiedener Forecasts	62
3.5 Erfolgsfaktor 5: Nach- bzw. Adjustieren	67
3.6 Erfolgsfaktor 6: Qualitätskontrolle	73
4 Was verdirt die Qualität der Prognose?	77
4.1 Vorsicht Mogelpackung! Die Banalprognose	77
4.2 Fehler bei der Verarbeitung von Vergangenheitswerten	79
4.3 Fehlerhafte Interpretation und Präsentation der Prognosen	88
4.4 Wahrnehmungsverzerrungen und Heuristiken	90
4.4.1 Wahrnehmungsverzerrungen im Kontext der Prognose	92
4.4.2 Heuristiken im Kontext der Prognose	98
4.4.3 Gefahren intuitiver Prognosen	102
4.4.4 Widerstand gegen algorithmenbasierte Prognosen	106
4.4.5 Reduzierung des Einflusses von Wahrnehmungsverzerrungen auf die Prognose	108
4.5 Behandlung von Ausreißern	113
5 Die Auswahl der richtigen Prognosetechnik	125
5.1 Grundregeln der Methodenwahl	126
5.2 Aspekte für die Auswahl einer Prognosetechnik	129

5.2.1	Bedarf: Welche Prognose wird benötigt?	132
5.2.2	Genauigkeit: Wie präzise ist präzise genug?	132
5.2.3	Kosten: Welcher Aufwand ist gerechtfertigt?	136
5.2.4	Inputdaten: Welche Daten stehen zur Verfügung?	137
5.2.5	Expertise: Was kann der Forecaster? Was kann das Team?	139
5.3	Welche Prognosemodelle eignen sich für was?	139
6	Messung der Qualität von Prognosen	150
6.1	Woraus besteht ein Messsystem für die Prognosequalität?	150
6.2	Kriterien für die objektive Messung der Prognosequalität.....	152
6.3	Relative Beurteilung der Prognosequalität.....	160
6.4	Kumulative Prognosefehler	162
7	Prognosen für Eilige: Naive Forecasts und ihre Rolle als Richtmaß	166
8	Prognosen für Statistiker: Forecasts mit Hilfe statistischer Methoden	172
8.1	Was ist bei Zeitreihenanalysen zu beachten?	173
8.2	„Quick and dirty“: Die einfache Trendfortschreibung	184
8.2.1	Extrapolation des Durchschnittswertes	186
8.2.2	Gleitender Durchschnitt.....	189
8.2.3	Berücksichtigung von Zyklen, insb. saisonalen Schwankungen	193
8.3	Zeitreihenanalyse und Trendfortschreibung mit Hilfe der exponentiellen Glättung	198
8.4	Es geht immer noch komplizierter: Ökonometrische Modelle und Regressionen	211
9	Prognosen für Praktiker: Der rollierende Forecast	217
9.1	Das Grundmodell des rollierenden Forecasts	217
9.1.1	Aktualisierung des rollierenden Forecasts.....	221
9.1.2	Nutzung des rollierenden Forecasts als bereichsspezifische Planungsgrundlage.....	223
9.1.3	Immanente Nachteile des rollierenden Forecasts	226
9.2	Optimierung des Grundmodells des rollierenden Forecasts	229
9.2.1	Adjustierung mit Hilfe des Basislevels	231
9.2.2	Objektive Inputdaten des rollierenden Forecasts	235
9.2.3	Geschätzte Inputdaten des rollierenden Forecasts – der individuelle Basislevel.....	237
9.2.4	Ist es sinnvoll, die Prognosequalität zu prämieren?	246
9.2.5	Bedeutung von Loss-Order-Reports.....	246
10	Prognosen auf Grundlage individueller Expertise	248
10.1	Grundlagen der individuellen expertengestützten Prognose	250
10.2	Institutionalisierte Estimation Group	255
10.3	Delphi-Methode	258
11	Prognosetechniken für spezielle Anwendungsfälle.....	263
11.1	Marktanalysen-basierte Prognosen	263
11.2	Szenario-Technik als Prognosemethode für Workshops und andere einmalige Anlässe	267

11.3 Prognosen für neue Produkte und in Start-up-Situationen	271
11.3.1 Prognosen für neue Aktivitäten in der Ideenphase.....	274
11.3.2 Prognosen für neue Aktivitäten in der Entwicklungsphase.....	275
11.3.3 Prognosen für neue Aktivitäten in der Einführungsphase	279
12 Schlusswort – eine Prognose der Prognose	284
Literaturverzeichnis	286
Stichwortverzeichnis	299