

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>8</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>9</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Prognosen: Vom Orakel zum Planungsinstrument</b> .....	<b>14</b>
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
<b>2 Was über Vertriebsprognosen als Instrument der Vertriebssteuerung bekannt sein sollte</b> .....	<b>27</b>
2.1 Prognoseprozess und Prognosesystem .....	27
2.2 Prognosehorizont und -intervall .....	33
2.3 Absatzprognosen als Grundlage der Unternehmens- und Vertriebsplanung .....	34
<b>3 Was macht eine Prognose zu einer guten Prognose?</b> .....	<b>39</b>
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
<b>4 Was verdirbt die Qualität der Prognose?</b> .....	<b>77</b>
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
<b>5 Die Auswahl der richtigen Prognosetechnik</b> .....	<b>125</b>
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
<b>6</b>	<b>Messung der Qualität von Prognosen .....</b>	<b>150</b>
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
<b>7</b>	<b>Prognosen für Eilige: Naive Forecasts und ihre Rolle als Richtmaß .....</b>	<b>166</b>
<b>8</b>	<b>Prognosen für Statistiker: Forecasts mit Hilfe statistischer Methoden .....</b>	<b>172</b>
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
<b>9</b>	<b>Prognosen für Praktiker: Der rollierende Forecast .....</b>	<b>217</b>
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 prämiieren? .....	246
9.2.5	Bedeutung von Loss-Order-Reports.....	246
<b>10</b>	<b>Prognosen auf Grundlage individueller Expertise .....</b>	<b>248</b>
10.1	Grundlagen der individuellen expertengestützten Prognose .....	250
10.2	Institutionalisierte Estimation Group .....	255
10.3	Delphi-Methode .....	258
<b>11</b>	<b>Prognosetechniken für spezielle Anwendungsfälle.....</b>	<b>263</b>
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
<b>12 Schlusswort – eine Prognose der Prognose .....</b>	<b>284</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>286</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>299</b>