

Hans Georg Graf

Prognosen und Szenarien in der Wirtschaftspraxis

Unter Mitarbeit von Roland Sütterlin

Technische Universität Darmstadt	
Fachbereich 1	
Betriebswirtschaftliche Bibliothek	
Inventar-Nr.:	50.729
Abstell-Nr.:	A 12 / 3124
.....
.....
.....	00265317

Verlag Neue Zürcher Zeitung
Carl Hanser Verlag München Wien

Übersicht

Vorwort	13
Aufbau des Buches	17
Teil I	
Prognose und Zukunftsforschung – ein ungleiches Paar	19
1 Grundlagen menschlichen Handelns	20
2 Dimensionen der Vorschau	41
3 Beurteilungskriterien	68
4 Zur Diskrepanz von Realität und Vorhersage	72
5 Die gemeinsame Sprache	78
Teil II	
Die langfristige Wirtschaftsvorhersage	87
1 Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisziel	88
2 Die Evolution einer Volkswirtschaft	94
3 Unmöglichkeit einer (langfristigen) Prognose	103
4 Gesamtwirtschaftliche Perspektiven	110
5 Methoden für Langfristprognosen	119
6 Arbeiten mit Weltmodellen – Lernen und Vorhersagen	138
7 Delphi-Technik	152
8 Cross-Impact-Analysis	157
Teil III	
Umfeldszenarien für die Strategieentwicklung	161
1 Szenarien als Spiegelbild integrierten Managements	162
2 Szenarien als Instrument der Vorhersage	171
3 Das Arbeiten mit Szenarien auf Unternehmungsebene	187
4 Die Einführung des Szenario-Denkens in die Unternehmungspolitik	195

Teil IV		
	Kurzfristige Wirtschafts- und Marktprognosen	207
1	Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisziel	208
2	Die Konjunkturprognose	218
3	Marktprognosen	239
4	Prognosen auf der Grundlage von Zeitreihenanalysen	247
5	Das Operieren mit Wachstums- und Lebenszykluskurven	257
6	Kausaltheoretisch fundierte Prognosen	264
7	Die Umsetzung der Marktprognose in unternehmerische Entscheide	274
8	Statt eines Schlussworts: worauf muss man bei Wirtschaftsprognosen achten?	287
	Literaturverzeichnis	291
Anhang:	Abbildungsverzeichnis	307
	Tabellenverzeichnis	309
	Stichwortverzeichnis	311

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Aufbau des Buches	17
Teil I	
Prognose und Zukunftsforschung - ein ungleiches Paar	19
1 Grundlagen menschlichen Handelns	20
1.1 Der Zwang zu ganzheitlicher Betrachtung	20
1.2 Der Mensch und seine Aktivitäten im Zentrum	24
1.3 Menschliches Handeln ist zukunftsgerichtet	25
1.4 Politik gestaltet Zukunft	26
1.5 Auch die Unternehmungspolitik gestaltet die Zukunft	28
1.6 Tradition der Zukunftsforschung	29
1.7 Information als Basis für Entscheidungen	32
1.8 Differenzierter Informationsbedarf	34
1.9 Ebenen von Entscheidungen	37
2 Dimensionen der Vorschau	41
2.1 Überblick	41
2.2 Die zeitliche Dimension	42
2.2.1 Problemsituationen	42
2.2.2 Vorschau und Komplexität	46
2.2.3 Integration von kurz- und langfristiger Vorhersage zwingend	49
2.2.4 Exkurs: «output-gap» als integriertes Wachstumskonzept	50
2.3 Die inhaltliche Dimension	52
2.3.1 Arten der Vorausschau	52
2.3.2 Gegenstand der Vorschau	54
2.4 Integration der unterschiedlichen Sichtweisen	56
2.5 Die räumliche Dimension	59
2.5.1 Unternehmerische und volkswirtschaftliche Perspektive	59
2.5.2 Schwindende Bedeutung des Nationalstaates	63

3	Beurteilungskriterien	68
3.1	Zielsetzungen von Vorhersagen	68
3.2	Datengrundlage	68
3.3	Der methodische Ansatz	69
3.4	Die Objektivität der Aussagen	69
3.5	Die Empfänger der Vorhersagen	70
3.6	Die Bedeutung der Annahmen	70
4	Zur Diskrepanz von Realität und Vorhersage	72
4.1	Probleme der Wahrnehmung	72
4.2	Das Phänomen der Selbsterfüllung	73
4.3	Das Phänomen der Selbstzerstörung	74
4.4	Theorie, Erfahrung, Intuition	75
5	Die gemeinsame Sprache	78
5.1	Vorhersage und Planung gehören zusammen	78
5.2	Begriffliche Klärungen	79
5.3	Innen-/Aussensicht einer Problemstellung	82
5.4	Zur Frage der Umsetzung	84

Teil II

	Die langfristige Wirtschaftsvorhersage	87
1	Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisziel	88
1.1	Gestaltungsprozesse	88
1.2	Informationsbedarfe für langfristige Entscheidungen	89
1.3	Das Wachstumsphänomen	90
1.4	Vom quantitativen Wachstum zur qualitativen Entfaltung	91
2	Die Evolution einer Volkswirtschaft	94
2.1	Wachstumstheorien versus Evolutionstheorien	94
2.2	Von der «geschlossenen» zur «offenen» Evolutionstheorie	95
2.3	Evolutionstheorien im neueren Umfeld	98
2.4	Wachstumswellen	100
3	Unmöglichkeit einer (langfristigen) Prognose	103
3.1	Grundlegende Prognoseprobleme	103
3.2	Komplexitätsreduktion?	104
3.3	Voraussetzungen für «sichere» Prognosen	106
3.4	Wandel in den Strukturen	107
3.5	Von der sicheren Zukunft zur Wahl zwischen Alternativen	108

4	Gesamtwirtschaftliche Perspektiven	110
4.1	Vorbemerkungen	110
4.2	Produktivität und technischer Fortschritt	110
4.3	Produktivität und Wirtschaftswachstum	111
4.4	Die Arbeitsproduktivität	113
4.5	Die Produktivität des Kapitals	114
4.6	Wissen und technischer Fortschritt als Produktionsfaktoren?	115
4.7	Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Kapital	116
5	Methoden für Langfristprognosen	119
5.1	Ansätze der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung	119
5.1.1	Der kausaltheoretische Ansatz	119
5.1.2	Iterationsverfahren	121
5.1.3	Ökonomische Simulationsmodelle	124
5.1.4	Annahmen in Modellen	130
5.2	Gleichgewichtsmodelle	130
5.3	Prognosen aufgrund systemdynamischer (kybernetischer) Modelle	133
5.4	Ein Zwischen-Fazit	134
6	Arbeiten mit Weltmodellen – Lernen und Vorhersagen	138
6.1	Einleitung	138
6.2	Modelling to predict	139
6.3	Modelling to learn	139
6.4	Modellentwicklung	140
6.5	Erkenntnisse aus verschiedenen Modellen	141
6.6	Was kann festgehalten werden?	143
6.7	International Futures – Ein Modell zum Arbeiten	145
6.8	Alte und neue Adressaten der Weltmodelle	148
6.9	Eine Erweiterung der Anwendung von Weltmodellen	149
7	Delphi-Technik	152
8	Cross-Impact-Analysis	157

Teil III

	Umfeldszenarien für die Strategieentwicklung	161
1	Szenarien als Spiegelbild integrierten Managements	162
1.1	Fokussierung auf einzelne Fachbereiche	162
1.2	Management aus ganzheitlicher Sicht	162
1.3	Strategische Planung und Szenarien	164

1.4	Szenarien im strategischen Planungsprozess	165
1.5	Auf dem Weg zur lernenden Organisation	166
2	Szenarien als Instrument der Vorhersage	171
2.1	Der Begriff «Szenario»	171
2.2	Der Aufbau einer Szenarioanalyse	173
2.2.1	Vom Szenariotrichter zum Szenarioraum	173
2.2.2	«Wild Cards» als potentielle Störgrößen	176
2.2.3	Szenarien und menschliches Handeln	177
2.2.4	Variabilität im Zeitverlauf	178
2.2.5	Anforderungen an Szenarien	178
2.2.6	Das Grundszenario als Ausgangspunkt	179
2.2.7	Abgrenzung zur Planung	184
3	Das Arbeiten mit Szenarien auf Unternehmungsebene	187
3.1	Das Relevanzkriterium	187
3.2	Strategische Ausrichtung im Lichte alternativer Zukünfte	188
3.3	Überprüfung strategischer Erfolgspositionen	189
3.4	Systemdenken als Hilfsmittel	191
3.5	Die Umsetzung	192
4	Die Einführung des Szenario-Denkens in die Unternehmungspolitik	195
4.1	Anpassung der Unternehmungskultur	195
4.2	Einsatzbereiche von Szenarien	197
4.3	Die Umsetzung in Strategien	198
4.4	Kommunikation, Kommunikation ...	199
4.5	Überprüfung und Nachführung von Szenarien	203

Teil IV

	Kurzfristige Wirtschafts- und Marktprognosen	207
1	Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisziel	208
1.1	Das Konjunkturphänomen	208
1.2	Zur Frage der Messung	210
1.3	Prognostische Probleme	212
1.4	Der Einsatz von Konjunkturprognosen	215
2	Die Konjunkturprognose	218
2.1	Der Ansatz von Konjunkturprognosen	218
2.2	Explizite und implizite Modelle	219
2.3	Methoden der Konjunkturprognose	219

2.3.1	Befragung (Konjunkturtest)	219
2.3.2	Consensus-Forecasts	223
2.3.3	Indikatorensysteme	224
2.3.4	Explizite Modelle	228
2.3.5	Worauf kommt es an?	231
2.4	Konjunkturprognose und Konjunkturpolitik	234
2.5	Konjunkturprognosen und Unternehmen	237
3	Marktprognosen	239
3.1	Untersuchungsgegenstand und Erkenntnisziel	239
3.2	Marktprognose und Marktforschung	240
3.3	Substitutionsbeziehungen und Absatzpotentiale	241
3.4	Datengrundlage	242
3.5	Methoden der Marktprognose	243
3.5.1	Übersicht	243
3.5.2	Methodenpluralismus in Expertensystemen	245
4	Prognosen auf der Grundlage von Zeitreihenanalysen	247
4.1	Gesetzmässigkeiten im Wirtschaftsverlauf	247
4.2	Die wichtigsten Anwendungsbereiche	247
4.3	Typische Trendverläufe	250
4.4	Kritische Würdigung	253
5	Das Operieren mit Wachstums- und Lebenszykluskurven	257
5.1	Grundlage in biologischen Prozessen	257
5.2	Übertragung auf ökonomische Fragestellungen	257
5.3	Probleme von Lebenszyklen	260
5.4	Ein Fazit	262
6	Kausaltheoretisch fundierte Prognosen	264
6.1	Das Grundprinzip	264
6.2	Prognosen und Simulationen	266
6.3	Zentrale Bedeutung der Kausalkette (Beziehungsnetz)	268
6.4	Kritische Würdigung	273
7	Die Umsetzung der Marktprognose in unternehmerische Entscheide	274
7.1	Die Informationsgrundlage	274
7.2	Schrittweises Vorgehen	278
7.3	Reaktionsweisen von Märkten	278
7.4	Abstimmung der Zielvorgaben	281
7.5	Organisatorische Aspekte	282
7.6	Rückkoppelungen zum normativen Management	284

8	Statt eines Schlussworts: worauf muss man bei Wirtschaftsprognosen achten?	287
	Literaturverzeichnis	291
	Anhang: Abbildungsverzeichnis	307
	Tabellenverzeichnis	309
	Stichwortverzeichnis	311