

1 Einleitung

1.1 Prognosen im Kontext der strategischen Marktplanung

Die möglichst genaue Einschätzung des zukünftigen Absatzpotenzials ist eine entscheidende Stellgröße im strategischen Planungsprozess jedes Unternehmens. Für die damit betrauten Planungsverantwortlichen stellt sie insofern eine große Herausforderung dar, als dass dabei - regional begrenzt und für verschieden lange Zeiträume - Aussagen auf unterschiedlichen Planungsebenen getätigt werden müssen. Diese umfassen (1) Prognosen gesamtwirtschaftlicher und politischer Rahmendaten, (2) deren konkrete Auswirkungen auf die Branche sowie (3) die Einschätzung der Position des Unternehmens hinsichtlich seiner Wettbewerber.¹ Ungenaue Vorhersagen von Absatzmöglichkeiten und Marktpotenzialen können kurz- und mittelfristig zu überhöhten Lagerbeständen, zur Überlastung der Produktion oder zu einer fehlenden Lieferfähigkeit führen. Langfristig beeinflusst die Vorhersagegüte wesentliche Unternehmensstrategien, von der Produktentwicklung über Investitionsentscheidungen bei Maschinen und Anlagen bis hin zu Fragen der Standortpolitik und der erforderlichen Personalkapazität.

Der Geschäftsbereich Diesel Systems der Robert Bosch GmbH nimmt als globales Zulieferunternehmen der Automobilindustrie einen Spitzenplatz am Markt für Dieselantriebstechnik ein. Das Produktspektrum umfasst unterschiedliche Anwendungen von Einspritzsystemen und Abgasnachbehandlung für Personen- und Nutzfahrzeuge. Entsprechend der drei Prognoseebenen ist eine entscheidende Eingangsgröße im Planungsprozess des Geschäftsbereichs die Einschätzung des **Gesamtvolumens** an nachgefragten Fahrzeugen. Sie basiert auf Annahmen zur zukünftigen regionalen Entwicklung von Mobilität, Verkehr und Verkehrsinfrastruktur in Abhängigkeit der sozio-demographischen und ökonomischen Marktbedingungen. Einschätzungen der zweiten Prognoseebene betreffen die **Marktaufteilung** hinsichtlich des vom Fahrzeugkäufer bevorzugten Antriebsaggregats. Dabei stellt sich für die Planungsverantwortlichen die elementare Frage, wie viele Fahrzeugkäufer ein Diesellaggregat und wie viele einen Alternativantrieb wählen und welche Einflüsse ihrem Verhalten zugrunde liegen. Die dritte Prognoseebene befasst sich mit dem **Lieferanteil** des Geschäftsbereichs bei den Fahrzeugherstellern im Vergleich zu seinen direkten Wettbewerbern. Die Abbildung 1.1 visualisiert die Ausführungen.

¹ Vgl. dazu *Kotler et al.* (2008), S. 431.

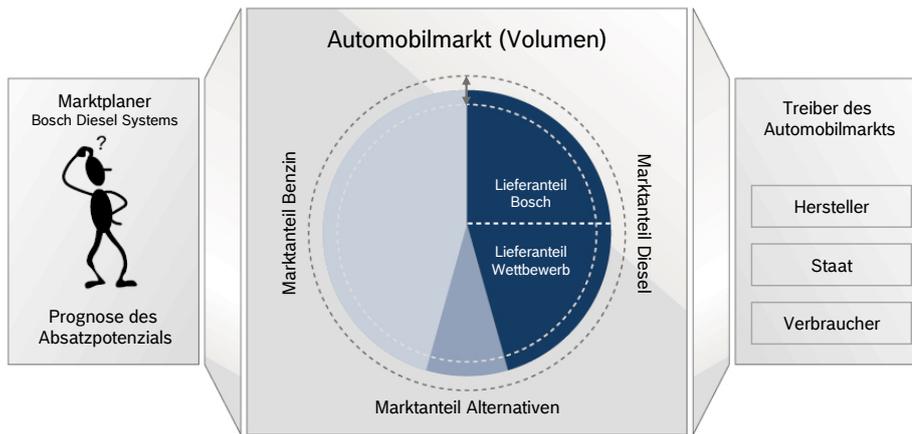


Abbildung 1.1: Prognoseebenen des Absatzpotenzials aus Sicht des Zulieferunternehmens im Automobilmarkt²

Die zunehmende Unsicherheit bei der Markteinschätzung basiert auf spürbaren Änderungen im automobilen Umfeld und den Reaktionen des Verbrauchers auf diese. Aus Sicht der Marktplanung lässt sich diese Unsicherheit mit dem Dilemma der *strategischen Schere* - dem Zusammentreffen von Komplexität und Dynamik - charakterisieren.³ Durch sie ergibt sich eine Beschleunigung im Unternehmensumfeld, der eine unternehmensinterne Verlangsamung gegenübersteht. Der Begriff Beschleunigung beschreibt die Annahme, dass der zeitliche Vorlauf von Ereignissen, die einen existenziellen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, immer weiter abnimmt. Aus Unternehmenssicht führt dies dazu, dass die zur Verfügung stehende Reaktionszeit zur Anpassung an neuartige Entwicklungen sinkt. Die unternehmensinterne Verlangsamung beschreibt demgegenüber die Zunahme der Komplexität bei der Analyse planungsrelevanter Sachverhalte. Durch sie wachsen die erforderlichen Reaktionszeiten der Planungsverantwortlichen tendenziell an.

Komplexität in der Marktplanung

Der Begriff Komplexität beschreibt die Existenz von vielen, voneinander abhängigen Merkmalen in einem Ausschnitt der Realität. Der empfundene Komplexitätsgrad einer Situation ist für den Entscheider subjektiv; er ergibt sich aus dem Ausmaß, in welchem er verschiedene Aspekte und ihre Zusammenhänge beachten muss, um die Situation in ihrer Tragweite zu erfassen und Handlungen zu planen.⁴ Die Zunahme an Komplexität resultiert aus Unternehmenssicht in zwei Anforderungen an die Marktplanung. Sie erfordert einerseits die Verarbeitung einer wachsenden **Anzahl von Entwicklungen** innerhalb der Automobilindustrie selbst, aber auch hinsichtlich staatlicher Reglementierungsmechanismen und Verbrauchieranforderungen. Die Abbildung 1.2 gibt dazu einen - sicher nicht vollständigen - Überblick über relevante Einflussgrößen und Trends im Automobil-

² Abbildungen und Tabellen entsprechen, wenn nicht anders angegeben, eigenen Darstellungen.

³ Vgl. dazu *Bleicher* (1989), S. 25.

⁴ Vgl. dazu *Dörner* (2008), S. 59-62.