



Prognosen? Wer kann die Zukunft voraussagen?

Wie Sie eine gute Prognose erarbeiten

David Jakob
Resolve Consultants
Zythusmatt 4
CH-6330 Cham

www.resolveconsultants.com
info@resolveconsultants.com



Prognosen? Wer kann die Zukunft voraussagen?

Wie Sie eine gute Prognose erarbeiten

Prognosen sind das Herzstück eines Businessplans. Es gibt nichts Wichtigeres. Klar ist es wichtig, dass wir unseren Zielmarkt kennen; genau so wichtig wie Ziele und Strategien. Aber alles kommt klar mit der Prognose. Und vielleicht genau weil es so wichtig ist, werden sie so oft schlecht gemacht. Ein Grund dafür ist sicher, weil es keine leichte Aufgabe ist. Ein weiterer Grund ist, weil es aufzeigt, wie glaubwürdig der Plan als Ganzes ist; und das will man oft vermeiden.

Das wichtigste Element einer Prognose sind die Annahmen, die dahinter stecken. Deshalb soll jede Annahme dokumentiert werden, weil es nur die Annahmen sind, die sich verändern werden – alles andere ist Arithmetik.

Die Elemente der Prognose:

1. Zweck
2. Markt
3. Volumen und Marktanteil
4. Wachstumsstrategie
5. Produktkosten und Preise
6. Unternehmenskosten
7. Verhältniszahlen
8. Graphiken und Tabellen

In diesem Artikel werde ich versuchen, die einzelnen Elemente zu erläutern und in Zusammenhang zu bringen. So sollen Sie, liebe Leserinnen und Leser, verstehen auf was Sie bei der Prognosenerstellung achten sollten.

Der Zweck der Prognose

Bevor Sie eine Exceltabelle aufmachen, sollten Sie sich im Klaren sein, was der Zweck der Arbeit sein soll. Dient die Prognose dem Geschäftsleiter als Grundlage für den Unternehmensplan? Soll sie die ersten Schritte eines Werbeplans ergeben? Unterstützen wir die Produktion und die Logistik mit den Aussagen? Wollen wir ein neues Produkt auf den Markt bringen? Erarbeiten wir einen Projektplan mit Alternativen?

In jedem Fall wird sich der Detaillierungsgrad anpassen müssen für gewisse Einzelheiten. Für unsere Zwecke dient die Unternehmensplanung, da wir dafür alles anschauen müssen, aber nicht bis ins letzte Detail. Wenn Sie eine wirklich umfassende und detaillierte Planung machen wollen, sollten Sie sich ein entsprechendes Werkzeug anschaffen, wie z.B. den Businessplaner von PlanMagic, den wir selber benutzen. In diesem Artikel geben wir Ihnen einen Überblick, sodass Sie ein besseres Verständnis des Vorgehens haben.



Markt

Der Markt muss jetzt definiert werden. Gemäss der Marketingtheorie definiert sich üblicherweise ein Markt durch folgende Eigenschaften:

1. demographisch - z.B. Wohnort (Stadt, Agglomeration, Land), Geschlecht, Zivilstand, Haushaltgrösse, Alter, usw., aber auch Mitarbeiterzahl, Standort, Branche, Rechtsform, usw.
2. ökonomisch - z.B. Einkommens- und Vermögensklasse, Kaufkraftklasse, aber auch Umsatz, Absatz, Vermögen, usw.
3. soziographisch - z.B. berufliche Stellung, Stellung in der Gesellschaft
4. psychographisch – Adopterkategorien (auf diese gehen wir in der nächsten Ausgabe ein), Wertvorstellungen, Einstellung, Motive, Politische Ansicht, usw.

Also müssen wir folgende Daten suchen und eintragen:

- den Gesamtmarkt, der gemäss unserer Beschreibung/Definition in Frage kommt, in dem unser Produkt oder Dienstleistung benutzt würde, in den geographischen Gebieten, die wir bearbeiten wollen. Das sind potentielle Kunden, nicht Umsatz- oder Absatzzahlen.

Volumen und Marktanteil

Volumen werden geschätzt durch die Benutzung von zwei Faktoren:

- die Marktgrösse
- die Benutzung der Produkte oder Dienste

Die Marktgrösse haben wir. Jetzt geht es darum, die Benutzung zu schätzen, indem wir die Frage beantworten: Wie oft wird dieses Produkt oder Dienst von einem potenziellen Kunden gekauft? Einmal im Leben? Einmal im Jahr? Alle 5 Jahre? Monatlich, wöchentlich, täglich, stündlich?

Je nach Produkt oder Dienst wird dies grosse Unterschiede aufweisen. Ein Deo wird vielleicht einmal im Monat gekauft und 2-mal täglich gebraucht; ein Auto hingegen wird vielleicht täglich gebraucht, aber nur alle 5 Jahre ersetzt. Eine Werbekampagne läuft vielleicht 2-mal im Jahr oder nur bei der Produkt lancierung.

Ein weiterer Punkt ist der Einfluss der Prognosen-Zeitspanne. Wenn wir ein neues Produkt oder Dienst auf den Markt bringen, können wir nicht erwarten, dass der ganze Markt nur auf das gewartet hat. Meistens bedeutet es, dass ein Produkt sich am Anfang langsamer verkauft und immer zunimmt über die Zeit, bis es einen Maturitätsgrad erreicht hat und danach stabil ist oder langsam abnimmt, weil es von etwas Neuem überholt wird.

Um die Volumen zu schätzen, muss also der Faktor Zeit berücksichtigt werden. Dazu dienen die bekannten Adopterkategorien. Adopterkategorien beschreiben die Risikobereitschaft der Kunden und beinhalten folgende Gruppen:

1. Innovatoren - die sind die Ersten; sie sind bereit, das Risiko einzugehen, auch ohne Empfehlung



2. Frühadopter - diese gehen auch gerne ein Risiko ein, müssen aber nicht unbedingt die Ersten sein
3. Frühe Mehrheit - dies ist eine grosse Gruppe; sie ist sich bewusst, dass das zu Kaufende neu, aber schon gut getestet ist.
4. Späte Mehrheit - diese Gruppe ist etwas risikoscheu und kauft erst, wenn die meisten es schon haben
5. Nachzügler - da denke ich oft an die Grossmutter, die einen CD-Player von den Enkelkindern als Geschenk bekommt. Diese Gruppe kauft, weil sie gar keine Wahl mehr hat.

Es ist auch interessant zu wissen, dass diese Gruppen gemäss der Normalverteilung etwa folgende Prozente des Markts ausmachen:

1. Innovatoren - 3%
2. Frühadopter - 13%
3. Frühe Mehrheit - 34%
4. Späte Mehrheit - 34%
5. Nachzügler - 16%

In diesen Zahlen können wir die Wichtigkeit der Adapterkategorien sehen. Wenn wir auf einem Markt auftreten, spielt es eine Rolle, ob wir mit sehr innovativen Diensten oder Produkten auftreten. Wenn sie wirklich neu sind, dann können wir nicht erwarten, dass wir den ganzen Markt sofort erobern werden. Diese Kategorien sagen genau das Gegenteil aus: nur eine kleine Gruppe ist bereit, das Risiko einzugehen, auf etwas völlig Neues einzugehen.

Wenn wir aber ein neues Produkt in einen bestehenden Markt einführen (z.B. eine Druckerei), sind wir in einem Markt, der schon Maturität erreicht hat. Hier gelten andere Regeln, denn wir müssen uns dann mit den Mitbewerbern auseinandersetzen, um die potentiellen Anteile zu berechnen. Das heisst viel Recherchieren über unsere Mitbewerber und ihre Stärken und Anteile. Hier können viele Informationen bei den Verbänden erfragt werden. Einfach nicht vergessen: wenn ich der Eindringling in diesem Markt bin, dann fange ich mit 0% Marktanteil an, und ich muss von den bestehenden Mitbewerbern Anteile gewinnen. Wie viel, kommt auf die Strategie an, die wir im nächsten Teil berücksichtigen, sowie auf die Wachstumsrate des Gesamtmarkts.

Somit sollten wir jetzt folgende Informationen haben:

- Marktgrösse (Anzahl potenzielle Kunden pro Gebiet)
- erwartete Absatzzahlen über Zeitspanne - Gesamtmarkt

Wachstumsstrategie

Dieser Abschnitt einer Prognose reflektiert die Strategie. Hier wird in Zahlen aufgeführt, wie sich Umsatz und Absatz über die Zeit vom heutigen Standort zum Zielzeitpunkt verändern werden. Das braucht ein Verständnis der Strategie und wie sich diese in den Zahlen widerspiegelt. Als Beispiel, wenn ich weiss, dass ich eine Werbekampagne im 2. Jahr für drei Monate durchführen werde, kann ich erwarten, dass sich (mit Verzögerung bis die Kampagne angelaufen ist) eine Umsatzerhöhung ergeben sollte. Oder wenn ich



weiss, dass meine Aktivitäten saisonal bedingt sind, kann sich das in den entsprechenden Monaten widerspiegeln.

- Hier zeigt unsere Prognose hauptsächlich die Absatzentwicklung über Zeit, hinterlegt mit der dazu gehörenden Strategie. Die Preisstrategie (unten) erlaubt es dann, die Geldsummen (Umsatz) zu erarbeiten.

Man darf aber nicht vergessen, dass Märkte nicht nur wachsen, sondern auch rückläufig sein können. Eine Prognose darf nicht Wunschenken reflektieren, sondern basiert auf knall-harten Fakten, die als Beweismaterial zur Prognose gehören in Form eines Businessplans. Jede Annahme muss hinterfragt werden und nach bestem Wissen und Gewissen aufgeführt sein. Nur so dient die Prognose als Führungsinstrument. Wenn richtig gemacht, kann die Prognose jeder Zeit aufgefrischt werden, indem die Annahmen aufdatiert werden, um den neuen Zeitpunkt und die neuesten Informationen zu widerspiegeln.

Produktkosten und Preise

Um den Umsatzwert zu schätzen (alle Prognosen sind schliesslich Schätzungen), werden Geldbeträge benötigt in der Form von Kosten und Preisen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Kosten und Preise zu bestimmen. Das ist aber nicht der Zweck dieses Artikels. Folgendes nur dazu:

Kosten bestehen aus zwei Teilen – variable Kosten und Fixkosten. Diese müssen unterschieden werden, da die variablen Kosten direkt von den Produktvolumen abhängig sind. Die Fixkosten (die Allgemeinkosten wie Miete, Personal, usw.) werden auf die Produkte verteilt als Beitrag zur Deckung dieser Kosten, oft als Prozentsatz festgelegt. Diese Kosten werden auch benötigt um den Preis festzulegen, besonders wo der Preis nach der „Kosten plus Marge“-Methode festgelegt wird.

Der Preis besteht aus den direkten Kosten (variable Kosten), um ein Produkt zu produzieren, und dem Anteil der Fixkosten, die dem Produkt zugerechnet werden. Um mehr zu erfahren über Preisfestlegung, können Sie den Artikel [hier](#) lesen. Die Einheiten müssen auch definiert werden, z.B. Preis/Kosten pro Stunde, pro Tag, pro Stück, pro Liter, pro kg, pro Vertrag, usw.

Als Minimum müssen wir also die folgenden Beträge festlegen:

- Kosten pro Einheit, eventuell bei verschiedenen Mengen.
- Preis pro Einheit, eventuell bei verschiedenen Mengen (z.B. wenn Sie einen Volumenrabatt gewähren)

Die Prognose

Jetzt sind wir in der Lage, eine Prognose zu erstellen. Sie beinhaltet:

- die Marktgrösse
- Produkt/Dienst Umschlag pro Zeiteinheit (Benutzung)
- Erwartete Absatzzahlen über Zeitspanne - Marktanteil
- Preis und Kosten pro Einheit
- Brutto- und Netto-Umsatz



Verhältniszahlen

Wenn die Prognose steht, sollen noch verschiedene Verhältniszahlen erarbeitet werden. Auf diese Weise können die grössten Fehler rasch entdeckt und korrigiert werden. Wichtige Grössen sind meistens als % dargestellt. So zum Beispiel, wenn wir sehen, dass unser Wachstum viel grösser ist als der Gesamtmarkt, haben wir sehr wahrscheinlich einen Komma-Fehler in den Berechnungen gemacht. Wenn wir feststellen, dass die Bruttomarge in Prozent dauernd grösser wird, haben wir vielleicht irgendwelche Kosten vergessen.

Verhältniszahlen sind ein Kapitel für sich. Hier sind sie nur zu erwähnen als gutes Instrument, um bei der Realität zu bleiben. Mehr Informationen finden Sie [hier](#) bei Wikipedia, welche sämtliche Controllinginstrumente beschreibt.

Graphiken und Tabellen

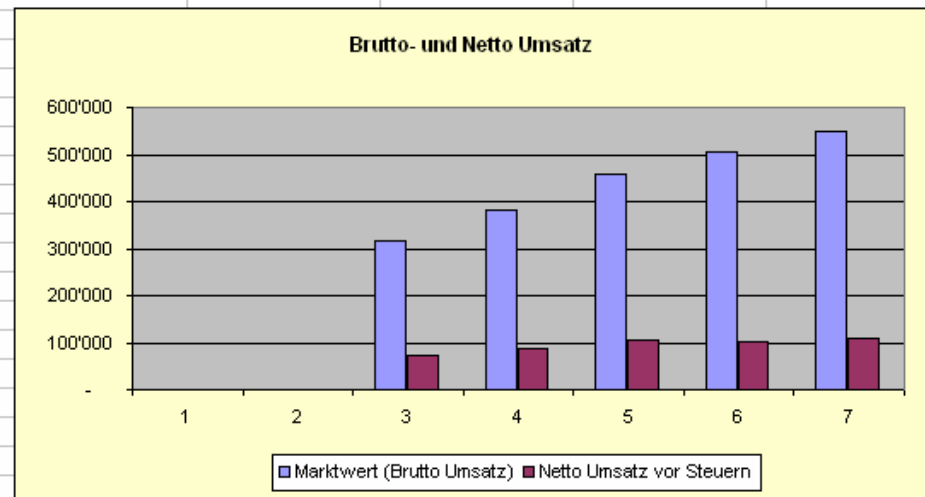
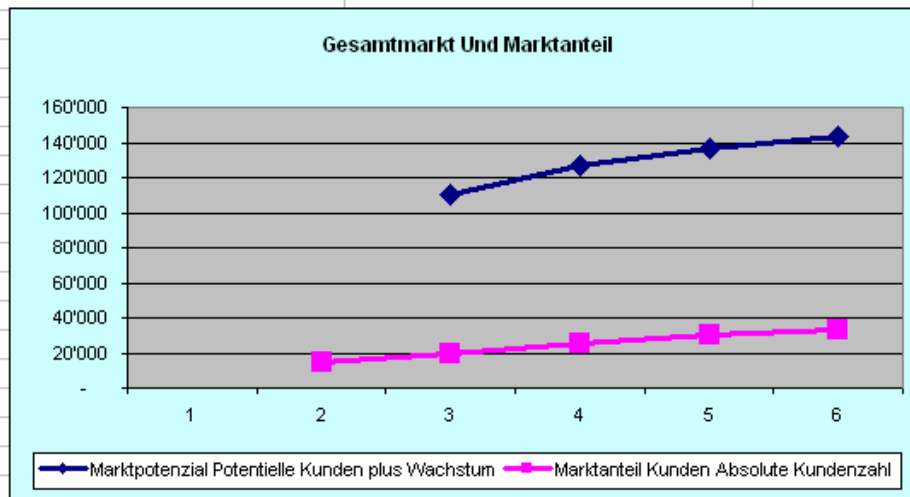
Als Letztes noch ein Wort zu der Darstellung einer Prognose. Es ist wirklich wahr, dass ein Bild mehr als tausend Worte wert ist. Krasse Fehler sind sofort zu erkennen, wenn eine Umsatz- oder Absatzentwicklung in Form einer Linien- oder Säulengraphik dargestellt wird. Es dient auch, um die Prognosen zu erklären, nicht nur zur Fehlersuche. Als solches sind sie immer wieder eine gute Idee.

Das letzte Wort

Dieser Artikel soll Ihnen als Erste Hilfe dienen bei der Erarbeitung einer Prognose. Er ist nicht umfassend, sondern liefert nur einen kurzen Einblick in die benötigte Kunst. Es ist immer empfehlenswert, ein gutes Werkzeug wie die Software von [PlanMagic™](#) anzuwenden, um abzusichern, dass wirklich nichts vergessen geht. Aber keine Angst! Prognosen erstellen ist für jede Person möglich! Glauben Sie daran.

Beispiel einer Prognose

Beispiel Prognose		Definitionen	Frühe Mehrheit	Frühe Mehrheit	Frühe Mehrheit	Späte Mehrheit	Späte Mehrheit
			Jahr 0 (Heute)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
Kundengruppe	Kundengruppe Merkmale A + B						
Gesamtmarkt im Gebiet XY	Anzahl potentielle Kunden		100'000				
Marktwachstum pro Jahr	Prozent Wachstum			10%	15%	8%	5%
Marktpotenzial	Potentielle Kunden plus Wachstum			110'000	126'500	136'620	143'451
Marktanteil (Ziel)	Prozent Anteil		15%	18%	20%	22%	23%
Marktanteil Kunden	Absolute Kundenzahl		15'000	19'800	25'300	30'056	32'994
Käufe pro Kund pro Jahr (Absatz)	1 x alle 15 Monate (Produktumschlag)	0.80	12'000	15'840	20'240	24'045	26'395
Fixkosten	Durchschnittliche Mehrkosten pro Jahr	5%	100'000.00	105'000.00	110'250.00	115'762.50	121'550.63
Variable Kosten	Kosten Pro Einheit	12.00	144'000.00	190'080.00	242'880.00	288'541.44	316'739.81
Gesamtkosten			244'000.00	295'080.00	353'130.00	404'303.94	438'290.43
Kosten pro Einheit pro Jahr			20.33	18.63	17.45	16.81	16.61
Marge (ohne Rabatte)			30%	30%	30%	25%	25%
Preis			26.43	24.22	22.68	21.02	20.76
Marktwert (Brutto Umsatz)			317'200.00	383'604.00	459'069.00	505'379.93	547'863.04
Netto Umsatz vor Steuern			73'200.00	88'524.00	105'939.00	101'075.99	109'572.61





Bemerkungen:

- Jede Zeile in der Prognose muss überlegt und recherchiert sein. Quellen sollten angegeben werden, da auch jemand anders die gleiche Prognose erstellen können sollte (die Prognose muss nachvollziehbar sein).
- Das Marktwachstum ist selten geradlinig. Der Markt verändert sich über Zeit und wird gesättigt, oder das Produkt wird von etwas anderem abgelöst. Deshalb müssen die Wachstumszahlen das auch reflektieren – es kann negatives Wachstum geben!
- Prognosen als Blick in die Zukunft sind nie falsch. Aber je näher wir zum beschriebenen Zeitpunkt kommen, desto genauer wird unsere Information. Darum ist es wichtig, die Annahmen aufzuführen, denn so kann eine Prognose schnell an die neuesten Informationen angepasst werden. Als Beispiel: sollten die Fixkosten schneller steigen, muss nur der Prozentsatz geändert werden.
- Eine eigene Prognose wird einen viel grösseren Detaillierungsgrad verlangen als hier dargestellt. Dieses Beispiel will nur zeigen, wie so etwas aufgebaut wird.