

# TREND MONITOR

## ERKENNUNG UND EINSCHÄTZUNG VON TRENDS

Systematische Aufbereitung geschäftsrelevanter Entwicklungen zur frühzeitigen Nutzung von Chancen und Abwehr von Risiken

Dr. Mischa Skribot

Die frühzeitige Erfassung und Beurteilung relevanter Entwicklungen im Unternehmensumfeld gehört zum Tagesgeschäft in der Strategieabteilung. Volatile Märkte, disruptive Technologien und unvorhergesehene Ereignisse machen eine immer aufmerksamere Beobachtung der Geschehnisse erforderlich – bei steigenden methodischen Anforderungen.

## IDEE DES INSTRUMENTS

Die Beobachtung geschäftsrelevanter Bewegungen im Unternehmensumfeld setzt eine laufende, allgemeine Aufmerksamkeit gegenüber potenziell relevanten Ereignissen (Monitoring) voraus. Diese wird durch eine spezifische Aufmerksamkeit (Research) ergänzt, welche vertiefende Erkenntnisse zu einem abgrenzbaren Phänomen liefert.

Trend Monitor ist ein Instrument auf Basis eines Panels ausgesuchter Beobachter zur Identifikation relevanter Entwicklungen in periodischen Abständen. Die Bewertung nach internen Zielen lenkt den Blick auf priorisierte Phänomene, die mittels Recherchen und Interviews urteilsfähiger Stakeholder bzw. Experten vertiefend erfasst werden.

Monitoring	Research			
Trend-Abfragen	+	Vertiefende Gespräche	+	Vertiefende Recherche
Allgemeine Beobachtung, branchenspezifisches Panel, strukturierte Statements via Online-Abfrage		Phänomenspezifische Experteneinschätzungen, Befragte je nach Phänomen, Interviews via MS Teams		Recherche & Aufbereitung von Fachartikeln, Studien, DB-Abfragen und sonstigen Materialien und Medien

## ZWECK UND NUTZEN

Der übergeordnete Zweck jeder strategischen Umfeld- bzw. Marktbeobachtung liegt im Aufbau strategischer Erfolgspotenziale (zukünftiges Geschäft) bzw. in der Abwehr strategischer Risiken. Differenzierter betrachtet stiftet der Einsatz eines solchen Instruments Nutzen für unterschiedliche Aufgaben:

### Chancen erkennen

Chancen frühzeitig identifizieren und verständlich aufbereiten

### Risiken abwehren

Risiken abschätzen und Strategien zur Vermeidung bzw. Bewältigung erarbeiten

### Optionen erarbeiten

Strategische Handlungsoptionen ableiten, bewerten und ausarbeiten

### Entwicklungen verstehen

Trends nicht nur erkennen, sondern die zugrundeliegende Dynamik verstehen

### Spielräume ausloten

Erfolgsfaktoren abklären und Spielräume der Realisierung ausloten

### Prognosen anstellen

Entscheidungen anhand begründbarer Zukunftserwartungen treffen

### Kontakt halten

Den Kontakt zu (externen) Experten auch in anderen Entscheidungskontexten nützen

### Resonanz orten

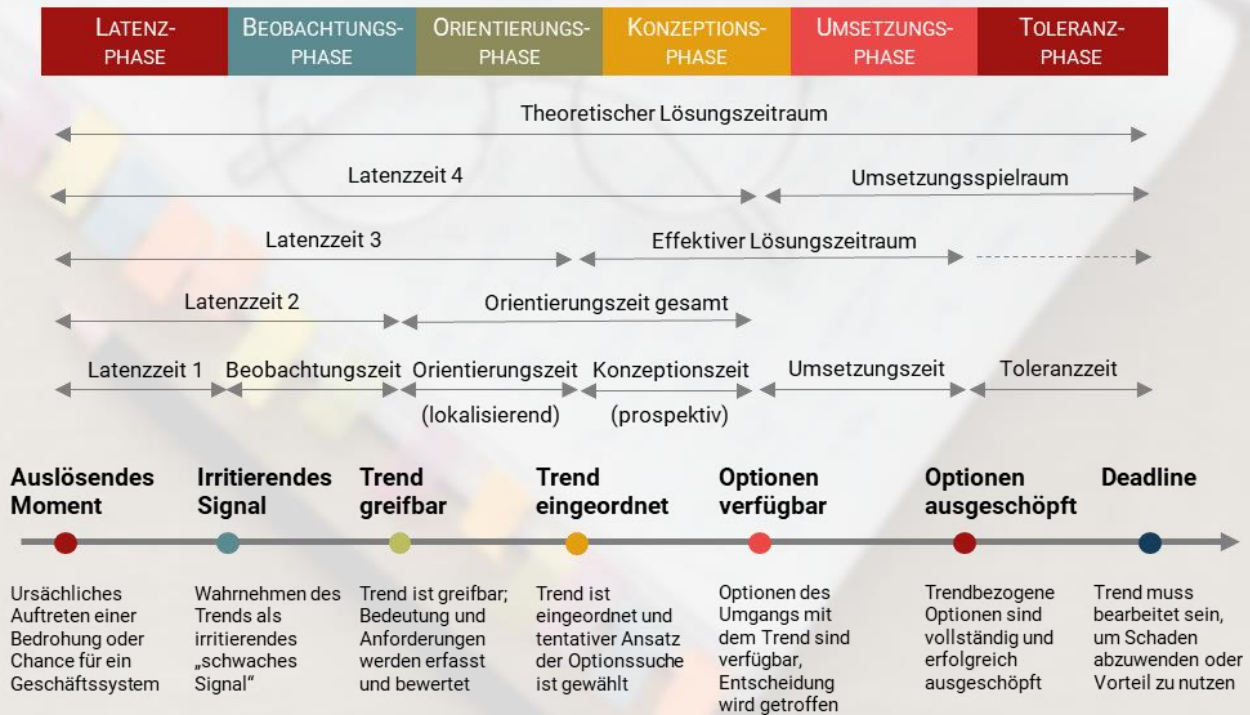
Erspüren, welche Lösungsansätze intern und extern auf Resonanz stoßen

## ANWENDUNGSKONTEXT

Das Instrument ist – insbesondere in der Variante als laufendes System – vor allem für Unternehmen einer bestimmten Größe mit mehreren Produktparten interessant, wo Bedarf an einer übergeordneten Betrachtung des Marktes und relevanter Trends gegeben ist. Diese externe Serviceleistung richtet sich an folgende interne Stellen:

- > Vorstand bzw. Geschäftsführung
- > Strategische Stabsabteilungen
- > Konzernstrategie
- > Strategische Unternehmensentwicklung
- > Organisationsentwicklung und Digitale Transformation
- > Forschung und Entwicklung
- > Marketing

## Erkennung und Behandlung geschäftsrelevanter Entwicklungen (Trends)



Modell © Lumique GmbH

### PERIODISCHES MONITORING

Um geschäftsrelevante Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, wird ein branchenspezifisches Beobachter-Panel eingerichtet. Aufmerksame und mit dem Geschäftssystem vertraute Personen im Umfeld des Unternehmens (aber auch Interne) werden in gleichbleibenden Abständen um ihre Wahrnehmungen gebeten. Die Abfrage erfolgt über ein Online-Tool, in dem alle Hinweise zusammenlaufen und vom Strategieteam priorisiert werden.

### VERTIEFENDE GESPRÄCHE

Besonders relevant erscheinende Entwicklungen werden in Gesprächen mit ausgesuchten internen und externen Experten bzw. Stakeholdern vertiefend erörtert. Dabei werden sowohl die Bedeutung eines Trends als auch die darin liegenden Chancen oder Risiken qualifiziert eingeschätzt. Dies dient der Ausarbeitung entscheidungsreifer Handlungsoptionen im Sinne des Aufbaus künftigen Geschäftspotenzials oder der Abwendung von Risiken.

### VERTIEFENDE RECHERCHEN

Ergänzend zu den Expertengesprächen werden vertiefende Recherchen vorgenommen. Dabei werden Fachdokumente (Artikel, Studien etc.), soziale Medienbeiträge, quantitative Daten (Statistiken, DB-Abfragen etc.) und sonstige Materialien recherchiert und ausgewertet.

Trend Monitor ist ein Instrument, das periodisch die Wahrnehmung ausgewählter Beobachter erfasst, in Gesprächen und Recherchen vertieft, und für die Ausarbeitung strategischer Optionen zur Verfügung stellt.

## AUFBAU EINES TREND-PANELS

Anders als in der Meinungsforschung muss ein für die Zwecke des strategischen Trend-Managements gestaltetes Online-Panel weniger dem Kriterium der Repräsentativität einer bestimmten Grundgesamtheit genügen als vielmehr jenem der Multiperspektivität. Man muss nicht von Aussagen einer Stichprobe auf jene einer Grundgesamtheit schließen, sondern möchte das Geschehen im Geschäftsumfeld aus allen relevanten Blickwinkeln umfassend verfolgen. Dabei zählt jede spannende Einzelbeobachtung.

Die Panel-Mitglieder sollten medienaffin (Fachmedien, Blogs, Social Media, Foren etc.) sein, kommunikativ vernetzt und intrinsisch motiviert aktuelle Entwicklungen zu verfolgen. Zudem ist eine spezifische Bereitschaft des Mitwirkens nötig, die möglichst nicht durch monetäre Incentives begründet wird. Kreative (z.B. unternehmensspezifische) Anreize sind wichtig und manchmal genügt es bereits, als Teil einer exklusiven Runde zu gelten. Gemeinsame Events können für alle Beteiligten einen Zusatznutzen stiften.

Trends werden in Strategieabteilungen häufig ohne ein eigens dafür eingerichtetes Panel identifiziert und verfolgt. Beim Aufbau eines solchen ist es sinnvoll, die intern damit betrauten Personen als Mitglieder des Panels aufzunehmen und in die regelmäßigen Abfragen zu integrieren. So entsteht ein Abgleich interner und externer Perzeptionen.

## AUFGABEN BEIM BETRIEB EINES TREND-PANELS

### Recruiting und Incentives

- > Festlegen der Kriterien
- > Panel-Rekrutierung
- > Allg. Kommunikation
- > Incentives-Gestaltung
- > Community-Events
- > Neue Mitglieder identifizieren
- > Nachrekrutierung

### Befragung und Support

- > Design des Systems
- > Inhaltliche Adjustierungen
- > Einladungsversand
- > Support während Erhebung
- > Rücklauf-Monitoring
- > Datenaufbereitung
- > Interpretation im Team

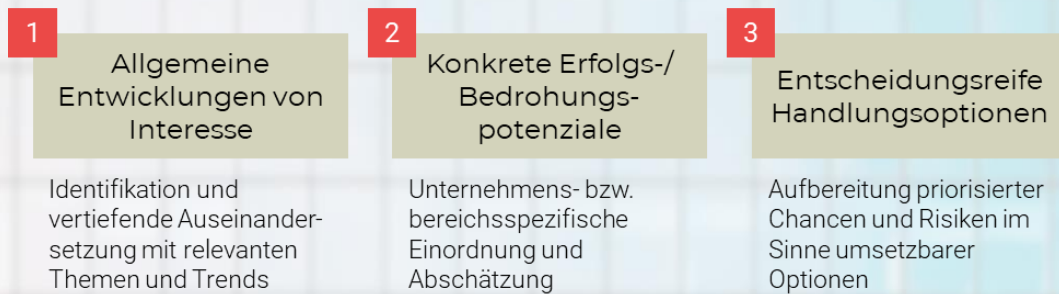
### Technische Wartung

- > System aufsetzen
- > Einpflege neuer Mitglieder
- > Löschen ausgeschiedener Mitglieder
- > Allg. technische Wartung
- > Datensicherung
- > Qualitätssicherung

### Typische Herausforderungen

- > Geschickte Incentivierung, ohne durch monetäre Komponenten unerwünschte Verzerrung (Bias) zu riskieren
- > Nüchtere Trend-Definition, um viele relevante Themen zu erfassen aber exotisches „Naming“ zu vermeiden
- > Umgang mit degressiver Teilnahmemotivation im Zeitablauf und laufende Nachrekrutierung

## DREI STUFEN DER AUSEINANDERSETZUNG



Trend-Panel-Befragungen zielen üblicherweise auf Stufe Eins der Auseinandersetzung mit Trends ab. Werden Panels ausschließlich (oder überwiegend) mit internen Experten besetzt, dann ist auch eine Befassung dieses Forums mit Fragen der Stufe Zwei und Drei möglich.

## TREND-DIALOGPLATTFORM

Sowohl die Sammlung der Trendhinweise aus dem Trend-Monitoring als auch in sich abgeschlossene thematische Statements bzw. Erkenntnisbeiträge aus den Expertengesprächen können in einem Content-Management-System erfasst werden. Dort lassen sich die Beiträge inhaltlich strukturieren, nach Kriterien filtern und in zweckmäßigen Formaten darstellen.

Im Vorfeld von oder auch ergänzend zu den Face-to-face-Besprechungen dieser gesammelten Einsichten bietet die digitale Dialogplattform die Möglichkeit der Bewertung, Kommentierung bzw. Diskussion von Trendbeiträgen. So entsteht ein Bild von jenen Themen, die in den Fokus genommen werden müssen und vertiefende Auseinandersetzung erfordern.

## ZUSÄTZLICHE SERVICEOPTIONEN

- > Vorbereitung und Moderation vertiefender Arbeitssequenzen
- > Themenspezifische Reflexion und Ausarbeitung von Lösungsansätzen
- > Fachliches Sparring im persönlichen Gespräch

## IHR ANSPRECHPARTNER



Dr. Mischa Skribot (Jg. 1973)

Unternehmensberater aus Wien, seit 2003 geschäftsführender Partner der Lumique Managementservices GmbH. Unterstützt privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Organisationen dabei, die Perspektivenvielfalt von Stakeholdern sichtbar zu machen und mit den Verantwortlichen für die strategische Entwicklung ihrer Organisation zu nutzen.

[mischa.skribot@lumique.com](mailto:mischa.skribot@lumique.com)

**LUMIQUE**  
Sichtweisen in Wert setzen

LUMIQUE Gesellschaft für strategische Managementservices mbH

Südtiroler Platz 2 | 1040 Wien | [www.lumique.com](http://www.lumique.com)

+43 1 9530 293 | [office@lumique.com](mailto:office@lumique.com)