

EXECUTIVE SUMMARY

Die Trendforschung ist eine Methode um mit dynamischen und komplexen Umfeldern umzugehen. Sie versucht Gegenwartsphänomene zu erfassen, um daraus mögliche zukünftige Entwicklungen ableiten zu können. Daher kann sie zwischen der Markt- und Meinungsforschung auf der einen Seite und der Zukunftsforschung auf der anderen Seite eingeordnet werden.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass Zusammenhänge zwischen der Trendforschung und dem Strategischen Management bestehen. Ausgehend vom Prozess des Strategischen Managements und somit vom planungsorientierten Ansatz, sind diese Zusammenhänge in der Phase der strategischen Analyse und Prognose, im Bereich der Umweltanalyse und im Bereich der strategischen Frühaufklärung am deutlichsten.

Die Zusammenhänge zwischen der Trendforschung und der Analyse der globalen Umwelt bestehen im Wesentlichen darin, dass beide Gebiete sehr ähnliche Ziele haben und, um diese zu erreichen, großteils mit den gleichen Methoden gearbeitet wird. Die logische Konsequenz daraus sind daher ähnliche bis gleiche Ergebnisse, genauer gesagt Trends. Bei der Analyse der aufgabenspezifischen Umwelt, genauer bei der Analyse der Kunden und Absatzmärkte zeigen sich Zusammenhänge dahingehend, dass die Ergebnisse der Trendforschung (Trends) bei der Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente richtungsweisend sein können. Darüber hinaus kann die Trendforschung neue Ansätze zur Marktsegmentierung liefern. Im Bereich der strategischen Frühaufklärung bestehen die Zusammenhänge zur Trendforschung darin, dass beide Bereiche vom Prinzip der „schwachen Signale“ ausgehen, und eine wissenschaftlich fundierte Trendforschung folglich mit der strategischen Frühaufklärung vergleichbar ist.

Die Methoden der Trendforschung, Scanning, Monitoring, Expertenbefragung, Desk-Research, Szenariotechnik und Trendscouting werden alle, mit Ausnahme des Trendscoutings, auch bei der strategischen Analyse und Prognose angewendet. Durch die Aufarbeitung dieser Methoden werden die Zusammenhänge zum Strategischen Management aus der Sicht der Trendforschung nochmals verdeutlicht.

Zum Abschluss zeigt das Beispiel der adidas-Salomon AG, dass die Ergebnisse der Trendforschung in der Praxis des Strategischen Managements Verwendung finden können. Von der Außenperspektive betrachtet, lässt sich bei diesem Unternehmen anhand von ausgewählten Ergebnissen der Trendforschung (Trends) erkennen, dass diese in verschiedenen Bereichen des Unternehmens Bedeutung für die strategische Ausrichtung haben.

Zielgruppe	Außen der Arbeit
Thema und Trendforschung	Was ist Trendforschung?
1.1 Was ist ein Trend?	1.1.1 Der Trend als Phänomen
	1.1.2 Der Trend als Lebensorientierung
	1.1.3 Identifikation von Trends
	1.1.4 Trendforschung – eine Definition
	Grundzüge der Trendforschung
	Das integrative Trendmodell
1.2 Die Sortierung und Wiede	1.2.1 Die Sortierung und Wiede
	1.2.2 Klassifizierung von Trends
	1.2.2.1 Marktrends
	1.2.2.2 Marktentwicklungen
	1.2.2.3 Produkte- und Branche
	Abgrenzung zu herkömmlichen Forschungsgebieten
	Abgrenzung zur Markt- und Segmentforschung
	Abgrenzung zur Zukunftsforschung
	Trendforschung und strategisches Management
	Der Prozess des Strategischen Managements – ein Überblick
1.3 Die Phasen der strategischen Zielplanung	1.3.1 Die Phase der strategischen Analyse und Prognose
	1.3.2 Die Phase der Strategieformulierung und Bewertung
	1.3.3 Die Phase der Umsetzung, Implementierung und Kontrolle
Zusammenhang zwischen Trendforschung und dem Prozess des strategischen Managements	1.3.4 Grundanalyse

INHALTSVERZEICHNIS

Executive Summary	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage, Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Trends und Trendforschung	5
2.1 Was ist Trendforschung?	5
2.1.1 Der Begriff Trend.....	5
2.1.2 Der Trend-Lebenszyklus.....	8
2.1.3 Identifikation von Trends.....	11
2.1.4 Trendforschung – eine Definition.....	12
2.2 Geschichte der Trendforschung	14
2.3 Das integrierte Trendmodell	17
2.3.1 Die Schichten des Wandels.....	17
2.3.2 Klassifizierung von Trends	19
2.3.2.1 Metatrends.....	20
2.3.2.2 Megatrends.....	21
2.3.2.3 Konsumententrends.....	22
2.3.2.4 Produkt- und Branchentrends.....	23
2.4 Abgrenzung zu benachbarten Forschungsgebieten	24
2.4.1 Abgrenzung zur Markt- und Meinungsforschung.....	25
2.4.2 Abgrenzung zur Zukunftsforschung	27
3 Trendforschung und strategisches Management.....	29
3.1 Der Prozess des Strategischen Managements – Ein Überblick	29
3.1.1 Die Phase der strategischen Zielplanung	30
3.1.2 Die Phase der strategischen Analyse und Prognose.....	31
3.1.3 Die Phase der Strategieformulierung und Bewertung.....	31
3.1.4 Die Phase der Strategieimplementierung	32
3.2 Zusammenhänge zwischen Trendforschung und dem Prozess des Strategischen Managements	33
3.2.1 Umweltanalyse.....	34

3.2.1.1 Konzeption der Umweltanalyse	34
3.2.1.2 Analyse der allgemeinen/globalen Umwelt	36
3.2.1.3 Analyse der aufgabenspezifischen Umwelt	41
3.2.2 Prognose und Strategische Frühaufklärung	53
3.2.2.1 Strategische Prognose	54
3.2.2.2 Strategische Frühaufklärung	55
3.3 Methoden der Trendforschung.....	59
3.3.1 Scanning.....	61
3.3.2 Monitoring	64
3.3.2.1 Psycho-Exploration.....	65
3.3.2.2 Ethnographische Beobachtungen.....	66
3.3.3 Expertenbefragung	67
3.3.4 Desk-Research	69
3.3.5 Szenariotechnik.....	70
3.3.6 Trendscoouting	74
3.4 Trendsetting	75
3.5 Zusammenfassung.....	76
4 Ausgewählte Ergebnisse der Trendforschung und ihre Bedeutung für das Strategische Management am Beispiel der adidas-Salomon AG	78
4.1 Allgemeine Informationen über die adidas-Salomon AG.....	78
4.2 Der Megatrend Alterung oder „Die graue Revolution“	84
4.2.1 Allgemeines zum Megatrend Alterung	84
4.2.1.1 Demographische Entwicklungen	84
4.2.1.2 Einkommen der älteren Generation	86
4.2.1.3 Die Entstehung neuer Lebensphasen	88
4.2.2 Analyse des Trends	90
4.2.3 adidas-Salomon und der Megatrend Alterung	94
4.3 Weitere Ergebnisse der Trendforschung mit strategischer Bedeutung für die adidas-Salomon AG.....	97
5 Schlussbetrachtungen.....	103
Literaturverzeichnis	105

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Unterscheidung zwischen Moden und Trends	6
Abb. 2: Trend-Lebenszyklus.....	9
Abb. 3: Das integrierte Trendmodell	17
Abb. 4: Prozess des Strategischen Managements	30
Abb. 5: Konzeption der Umweltanalyse	36
Abb. 6: Segmente der globalen Umwelt.....	37
Abb. 7: Kriterien zur Kunden- und Marktsegmentierung.....	43
Abb. 8: Die neuen „Zeit-Zielgruppen“	45
Abb. 9: Wettbewerbskräfte nach Porter.....	47
Abb. 10: Früherkennungskompetenz der 3 Generationen	56
Abb. 11: Szenarioanalyse.....	72
Abb. 12: Konsumentenorientiertes Geschäftsmodell der adidas-Salomon AG	81
Abb. 13: Altersstruktur in Österreich.....	85
Abb. 14: Von der 3-phasigen zur 5-phasigen Lebensbiographie.....	89

2 TRENDS UND TRENDFORSCHUNG

2.1 Was ist Trendforschung?

Zu wissen was die Zukunft bringt, war schon immer ein Wunsch der Menschheit. Im Grunde ist die Zukunft jedoch nicht vorhersagbar, was mit folgendem Zitat am besten zum Ausdruck gebracht werden kann:

„Die einzige Gewissheit in bezug auf die Zukunft ist die Ungewissheit der Zukunft.“⁹

Im Laufe der Zeit wurden jedoch Methoden entwickelt, die das Geschehen der Gegenwart verständlich machen sollen, um besser für die Zukunft gerüstet zu sein. Zu diesen Methoden zählt unter anderem die Trendforschung, denn gerade in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche und unerwarteter Situationen, ist es für Handel und Industrie wichtig, Trends frühzeitig zu erkennen und diese in strategische Maßnahmen umzusetzen.¹⁰

Um den Begriff Trendforschung zu definieren, muss zuerst erklärt werden, worum es sich bei einem Trend handelt, da Trends den Hauptgegenstand der Trendforschung darstellen. Im Zuge dessen soll hier zunächst der Begriff Trend definiert werden, gezeigt werden wie der Trend-Lebenszyklus aussieht und wie Trends identifiziert werden können.

2.1.1 Der Begriff Trend

Schlägt man den Begriff Trend beispielsweise im Duden nach, so erhält man folgende Definition: „TREND: engl. Grundrichtung einer [statistisch erfassbaren] Entwicklung, Entwicklungstendenz. Der Trend ist eine der Bewegungskomponenten, die bei einer Analyse von Zeitreihen neben Konjunktur-, Saison- und Restschwankungen isoliert werden. Der Trend gibt nur die langfristige Bewegung an, während er kurzfristige, auch regelmäßige Schwankungen ausschaltet.“¹¹ Diese Definition besitzt zwar auch heute noch Gültigkeit, man denke beispielsweise an die Statistik; in der Trendforschung wurde die Bedeutung des

⁹ Quelle: Eggert (1998) S. 11

¹⁰ Vgl. Eggert (1998) S.49

¹¹ Quelle: Duden (1997)

Trendbegriffs jedoch erweitert, sodass Trends nicht mehr nur bei der Analyse von Zeitreihen eine Rolle spielen, sondern diese generelle Veränderungsprozesse beschreiben.

Durch seinen heute alltagssprachlichen Gebrauch verschleiert der eingedeutschte Begriff „Trend“ seine ursprüngliche Bedeutung. Fälschlicherweise wird oftmals angenommen, dass es sich bei Trends ausschließlich um temporäre Strömungen oder Modeerscheinungen handelt, sogenannte „Trends“ die anhand von „In und Out“ Listen ausgerufen werden. Trends sind aber, im Gegensatz zu Moden, branchenübergreifende Phänomene, die auf aktuelle Sehnsüchte und Ängste der Konsumenten reagieren¹² - sie sind substantielle Veränderungen, welche die Parameter der Gesellschaft verschieben.¹³

Abbildung 1 soll den Unterschied zwischen Moden und Trends veranschaulichen.

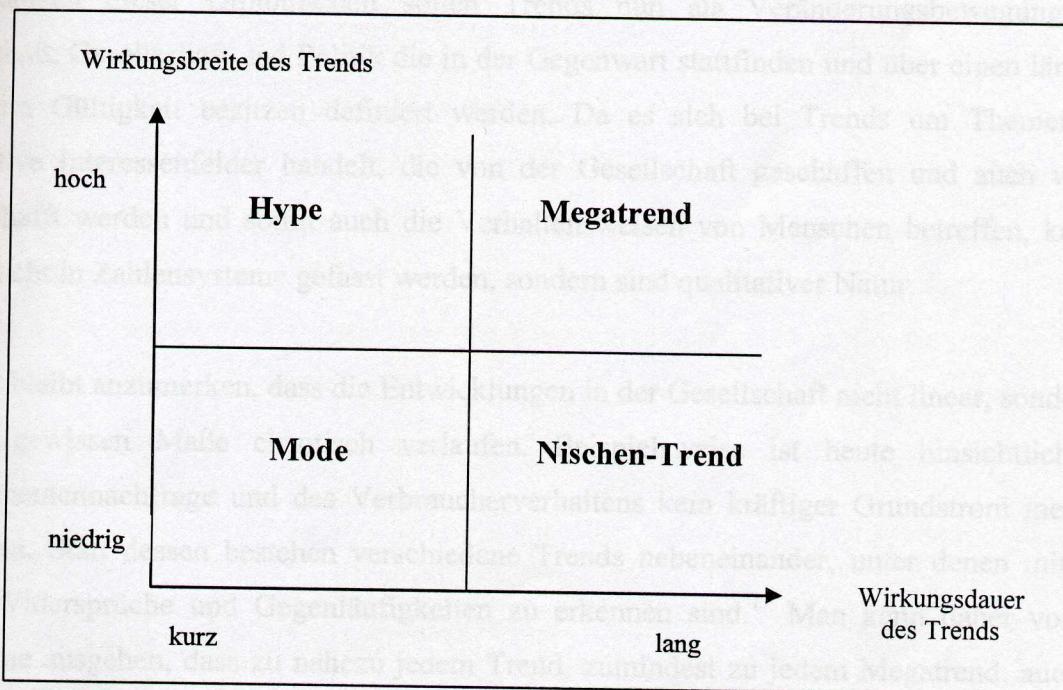


Abb. 1: Unterscheidung zwischen Moden und Trends¹⁴

Trends können somit definiert werden als „substantielle Veränderungen von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen und Prozessen, sowie Werten und Einstellungen, die in

¹² Vgl. http://www.trendbuero.de/trend/index_flashenabled.php

Vgl. Fischer (2001) <http://www.prodinger.at>

Quelle: Wopp (2003), <http://www.sport.uni-osnabrueck.de/mitarbeiter/lehrkraefte/Trend.pdf>

naher Zukunft quer durch alle Branchen wirksam werden.“¹⁵ Man kann also sagen, dass es sich bei einem Trend um eine zeitlich bestimmbare und richtungsaufweisende Entwicklung oder Veränderung einer Situation oder der Art und Weise wie sich Menschen verhalten, handelt.

Diese Veränderungsprozesse, die nun als Trends definiert wurden, finden üblicherweise in der Gegenwart statt. Sie können frühzeitig diagnostiziert werden, sofern sie „schwache Signale“ aussenden. Des weiteren kann man mit ihnen arbeiten und auf ihrer Grundlage können sogar Zukunftsszenarien entwickelt werden, indem man ihre möglichen Konsequenzen schildert. Was man jedoch nicht wissen kann ist, welche Trends morgen entstehen werden.¹⁶ Außerdem sollte beachtet werden, dass Trends nur Annahmen und Meinungen zu zukünftigen Entwicklungen sind und man sich deshalb auch immer eine eigene Meinung dazu bilden soll.

Im Rahmen dieser Diplomarbeit sollen Trends nun als Veränderungsbewegungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik die in der Gegenwart stattfinden und über einen längeren Zeitraum Gültigkeit besitzen definiert werden. Da es sich bei Trends um Themen und kollektive Interessenfelder handelt, die von der Gesellschaft geschaffen und auch wieder abgeschafft werden und somit auch die Verhaltensweisen von Menschen betreffen, können diese nicht in Zahlensysteme gefasst werden, sondern sind qualitativer Natur.

Zuletzt bleibt anzumerken, dass die Entwicklungen in der Gesellschaft nicht linear, sondern in einem gewissen Maße chaotisch verlaufen. Beispielsweise ist heute hinsichtlich der Konsumentennachfrage und des Verbraucherverhaltens kein kräftiger Grundstrom mehr zu erkennen. Statt dessen bestehen verschiedene Trends nebeneinander, unter denen mitunter sogar Widersprüche und Gegenläufigkeiten zu erkennen sind.¹⁷ Man kann daher von der Annahme ausgehen, dass zu nahezu jedem Trend, zumindest zu jedem Megatrend, auch ein Gegentrend existiert. Wer sich daher ein Bild von den Entwicklungen in der Zukunft machen will, muss nicht nur die wichtigsten Zeitströmungen kennen, sondern auch die Kräfte, die sich ihnen entgegengesetzt.¹⁸

¹⁵ Quelle: Frick (2004), http://www.fotorotar.ch/aktuell/download/event_04/trendforschung.pdf

¹⁶ Vgl. Horx (2003) S. 9

¹⁷ Vgl. Eggert (1998), S. 49

¹⁸ Vgl. Bosshart/Frick (2003), http://www.gdi.ch/fileadmin/user_uploads/pdf_media/studien/Trendreport_2003_Deutsch.pdf

der sich üblicherweise in fünf Phasen unterteilen lässt, soll verdeutlichen, wie typische Trends verlaufen.

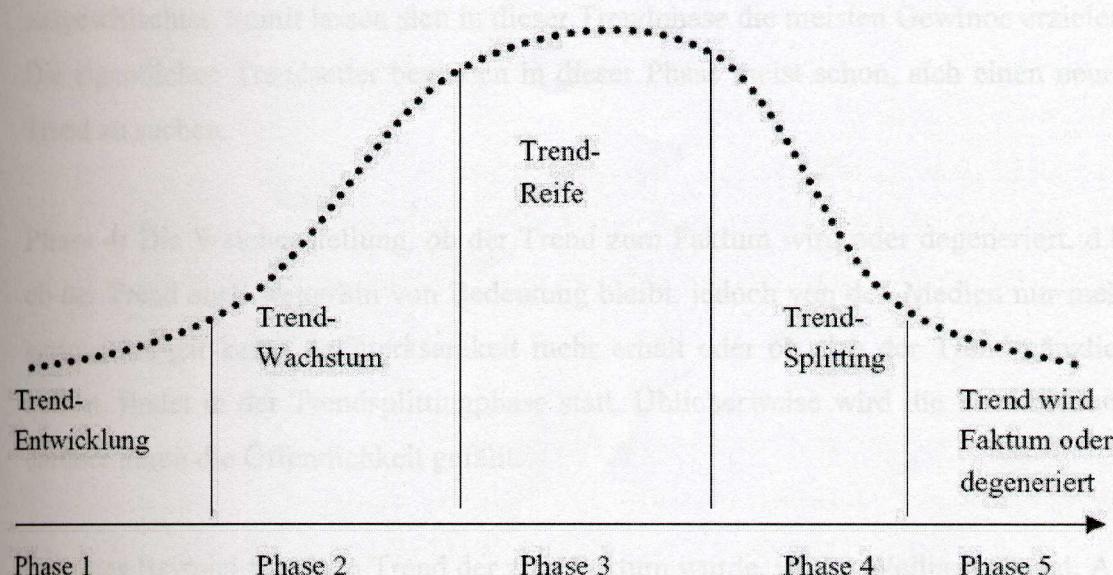


Abb. 2: Trend-Lebenszyklus²³

Im Folgenden sollen die einzelnen Phasen des Trend-Lebenszyklus genauer betrachtet werden:²⁴

- **Phase 1:** Es beginnt sich ein Trend zu entwickeln. Schwache, kaum erkennbare Trendszeichen zeichnen sich ab, welche die Trendentwicklungsphase einleiten. In dieser Phase entsteht durch einige Trendsetter eine neue Bewegung. Zunächst bleibt man unter sich und nur wenige nehmen daran teil. Vom Marketing wird das Thema üblicherweise noch nicht erkannt.
- **Phase 2:** Die Trendwachstumsphase beginnt dann, wenn die Trendszeichen immer stärker werden. Opinion Leader und Early Adopters schließen sich der Bewegung an und der Trend wird langsam von den unmittelbar betroffenen Umfeldmitgliedern wahrgenommen. Erste reaktive Maßnahmen werden eingeleitet und auch die Medien beginnen zu berichten.

²³ Quelle: Hohenberger (1995), S. 20

²⁴ Vgl. Hohenberger (1995), S. 19 ff

der Trenddegeneration befindet, gleichzeitig aber in einer anderen Branche erst die Trendreifephase erreicht.²⁵

2.1.3 Identifikation von Trends

Bevor man überhaupt vom Lebenszyklus eines Trends sprechen kann, muss dieser als solcher diagnostiziert bzw. identifiziert werden. Um dies zu erreichen, hat Horx ein Vierschichtenmodell entwickelt, das den Prozess der Trendidentifikation in folgende vier Phasen unterteilt: die Semiotik, die „Beweisführung“, den „ökonomischen Abgleich“ und das „Naming“. ²⁶

- **Die Semiotik:** In der ersten Phase werden, mit Hilfe der Methoden der Trendforschung, die unter Punkt 3.3 näher beschrieben werden, immer wiederkehrende Muster aus der alltäglichen Flut von Informationen herausgefiltert.
- **Die „Beweisführung“:** In dieser Phase soll eruiert werden, ob sich tatsächlich ein Trend abzeichnet. Anhand von Hintergrundmaterial, wie beispielsweise Statistiken, Studien oder Umfragen wird geprüft, ob sich die durch die Semiotik erkannte These stützen oder gegebenenfalls auch widerlegen lässt.
- **Der „ökonomische Abgleich“:** Die dritte Phase dient der Kontrolle, ob sich der Trend, um den es sich handelt, auch in ökonomische Prozesse, wie beispielsweise Marketingkonzepte, übertragen lässt. Damit lässt sich auch entscheiden um welche Kategorie von Trend es sich dabei handelt, d.h. ob man von einem allgemeinen Trend bzw. Megatrend, einem Konsumententrend oder einem Branchentrend, sprechen kann (zur Unterscheidung siehe Punkt 2.3.2). In dieser Phase kann alles, was direkt auf das Konsumverhalten einwirkt, herausdestilliert werden.
- **Das „Naming“:** Hat ein Phänomen die ersten drei Phasen durchlaufen und hinterlässt es immer noch einen logischen Abdruck, wird es als Trend erkannt und braucht noch einen Namen. Dabei soll darauf geachtet werden, dass sich das neue Trendwort leicht einprägen lässt und dadurch für Überschaubarkeit sorgt. Da Trends grundsätzlich

²⁵ Vgl. Hohenberger (1995), S. 21

²⁶ Vgl. Horx/Wippermann (1996), S. 49 ff

mehrschichtig sind, gestaltet sich der Naming-Prozess oft als schwierig, denn der Name sollte nicht nur einen Aspekt, sondern die Ganzheit des Trends abdecken.

2.1.4 Trendforschung – eine Definition

Nachdem der Begriff Trend ausreichend analysiert wurde, kann nun erklärt werden, was Trendforschung eigentlich bedeutet. Grundsätzlich lässt sich Trendforschung sowohl in methodischer als auch in praktischer Hinsicht in vier verschiedene Arten unterteilen:²⁷

- **Theoretische Trendforschung:** Diese beschäftigt sich mit den Hintergründen von Trends, wie sie entstehen und sich verbreiten. Sie macht verständlich, wie es zu Trends kommt und welchen Regeln diese unterworfen sind.
- **Deskriptive Trendforschung:** Sie beschreibt stattfindende Veränderungen anhand von empirischen Erhebungen und Analysen und ist die am häufigsten praktizierte Form der Trendforschung.
- **Prognostische Trendforschung:** Ihre Aufgabe ist es, Trends im Vorhinein zu erkennen, um zukünftige Entwicklungen abschätzen zu können. In diesem Sinne geht sie nahtlos in die Zukunftsforschung über.
- **Operative Trendforschung:** Diese beschäftigt sich mit der konkreten Umsetzbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse, sowohl hinsichtlich der Maßnahmen, die auf Grund von Prognosen zu treffen sind, als auch hinsichtlich der Nutzung, Gestaltung und Initierung von Trends.

Allgemein kann Trendforschung nun definiert werden als „Analyse, Dokumentation und Erklärung von Veränderungsbewegungen in Gesellschaft, Politik und Märkten. ... Trendforschung ist ein wichtiges Tool zur Entwicklung von Innovationen und die Re-Positionierung von Produkten – sie hilft, Bedürfnisse und Marktentwicklungen früher zu erkennen.“²⁸

²⁷ Vgl. <http://www.sdi-research.at/forschung/trendforschung/trendanalysen.html>

²⁸ Quelle: http://www.tibs.at/tibs_unterricht/fachliteratur_details.asp?ID=15

bis zur Trendreifephase in den 1990er Jahren. In der Trendsplittingphase stellte sich letztlich heraus, dass der Trend Trendforschung zum Faktum wurde.

2.3 Das integrierte Trendmodell

Um mit Trends arbeiten zu können, sollte man auch verstehen, in welchen Dimensionen Veränderungsprozesse stattfinden, denn „Trends sind immer eine ‚Story des Wandels‘“.⁴⁶ Nachfolgende Abbildung des integrierten Trendmodells soll die Zusammenhänge zwischen den Schichten des Wandels und den einzelnen Trendkategorien veranschaulichen, die in weiterer Folge näher beschrieben werden.

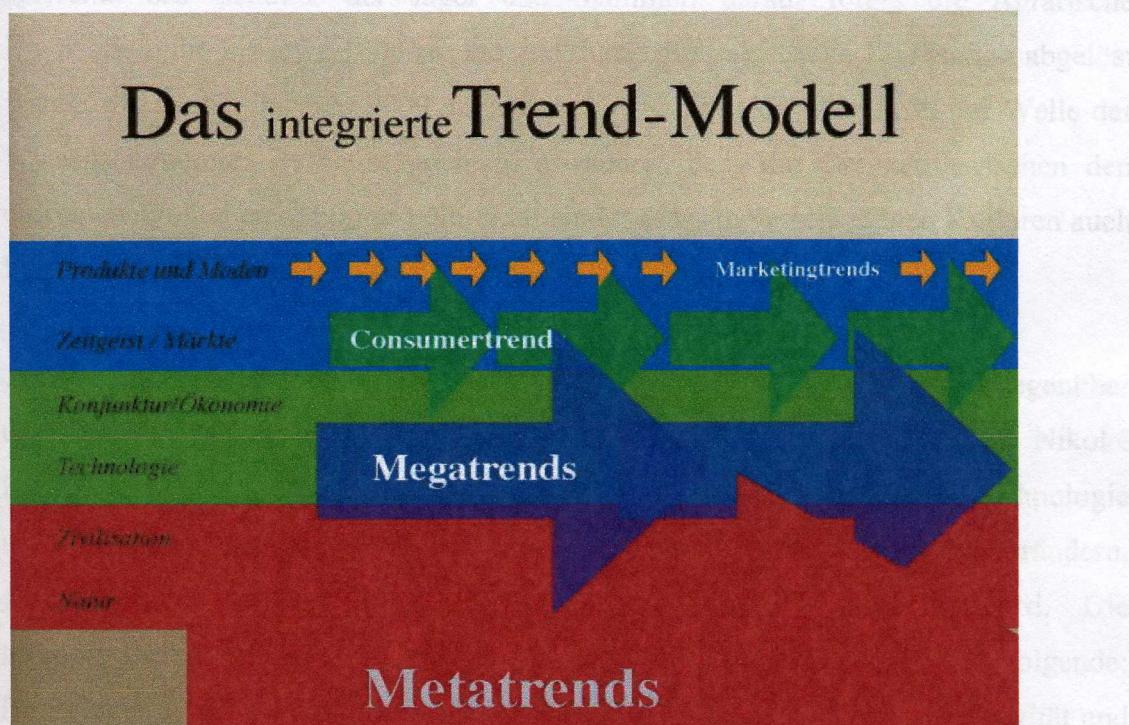


Abb. 3: Das integrierte Trendmodell⁴⁷

2.3.1 Die Schichten des Wandels

Wie in Abbildung 3 dargestellt, lassen sich die Schichten des Wandels nach deren Veränderungsgeschwindigkeiten in Natur, Zivilisation, Technologie, Ökonomie/Konjunktur, Märkte und Zeitgeist sowie Moden und Produkte unterteilen:⁴⁸

⁴⁶ Quelle: Horx (2003), S. 64

⁴⁷ Quelle: Horx (2004), Folien – Vortrag „Die Macht der Megatrends“ beim Industrietag der Firma Wintersteiger am 17.Juni 2004

⁴⁸ Vgl. Horx (2003), S. 65 ff

2.4.1 Abgrenzung zur Markt- und Meinungsforschung

Seit Jahrzehnten schon werden die Dienstleistungen der Marktforschungsunternehmen von Marketingfachleuten in Anspruch genommen, um etwaige Veränderungen in der Nachfrage, sowie die Beweggründe für oder gegen die Nutzung von Angeboten herauszufinden. Es sollen dabei Erkenntnisse über sich veränderndes oder produktspezifisches Konsumverhalten, jedoch auch über Handlungen, Wahrnehmungen oder Lebensweisen der Menschen, die jenseits des Konsums angesiedelt sind, geliefert werden. Im Vordergrund soll hierbei vor allem der Einfluss des soziokulturellen Wertewandels auf den Konsum stehen.⁷⁰

Die Markt- und Meinungsforschung liefert wichtige Grundlagendaten für die Trendforschung, gleichzeitig sind ihre Grenzen jedoch einer der Gründe, weshalb die Trendforschung als zusätzliches Instrument für Management und Marketingabteilungen entstanden ist. Hätte man sich lediglich auf die Markt- und Meinungsforschung verlassen, wären heute viele Erfolgsprodukte, wie das Faxgerät, Mobiltelefone oder Minivans vielleicht noch gar nicht auf dem Markt, da diese in den Umfragen gnadenlos durchgefallen sind.⁷¹

Durch die Markt- und Meinungsforschung kann immer nur die momentane Meinung der Konsumenten erforscht werden. Die Prognose von Marktlücken oder zukünftigen Bedürfnissen gestaltet sich zwangsläufig schwierig, da sich die Bedürfnisse des Konsumenten nicht immer klar in seinem Bewusstseinsbereich befinden, und er diese daher nicht auf Abfrage hin formulieren kann.

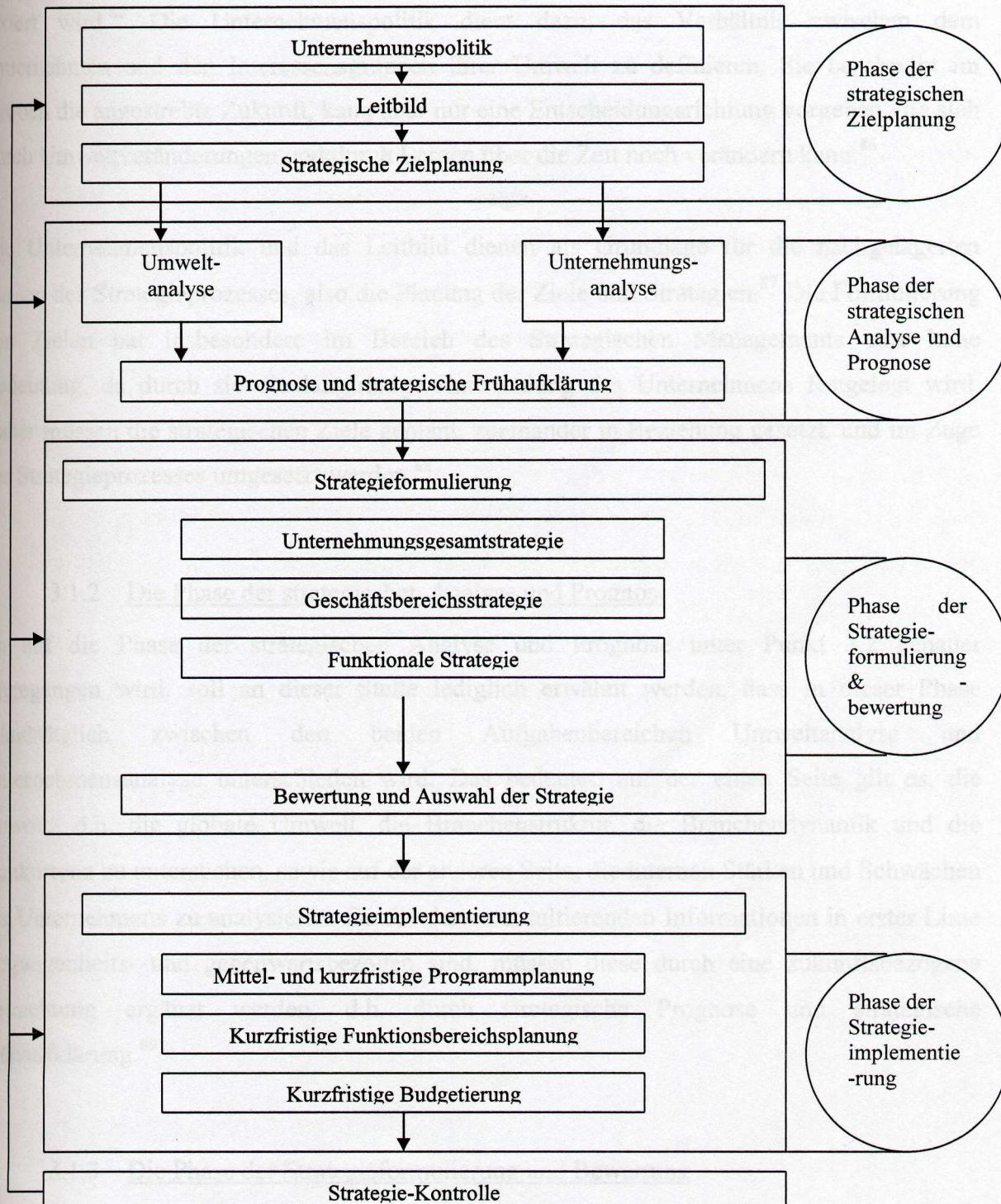
Le Quément, Chef-Designer bei Renault, formuliert dies beispielsweise folgendermaßen: „...es ist nicht möglich, zu innovativen Konzepten zu kommen, indem man Konsumenten fragt, was sie denn wollten. Vielmehr geht es darum, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und von dem er sagt, dass er es schon immer wollte, wenn er es schließlich bekommt.“⁷² An diesem Punkt setzt die Trendforschung an, denn sie versucht die Markt- und Meinungsforschung genau um diesen Bereich des Unabfragbaren zu erweitern.⁷³ Auf die Frage, ob diese Behauptungen auch für die heutige qualitative Marktforschung noch zutreffen, soll im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht näher eingegangen werden.

⁷⁰ Vgl. Khuon (2002), <http://www.uni-hamburg.de/Wiss/FB/09/Volkskul/Texte/Vokus/2002-22/trend.html>

⁷¹ Vgl. Horx/Wippermann(1996), S. 33 f

⁷² gefunden in Liebl (2000), S. 125

⁷³ Vgl. Horx/Wippermann (1996), S. 33 f

Abb. 4: Prozess des Strategischen Managements⁸⁴

3.1.1 Die Phase der strategischen Zielplanung

Der erste Schritt im Prozess des Strategischen Managements ist üblicherweise die Formulierung der Unternehmenspolitik (Vision), die in einem Leitbild (Mission) schriftlich

⁸⁴ Quelle: Welge/Al-Laham (2001), S. 96

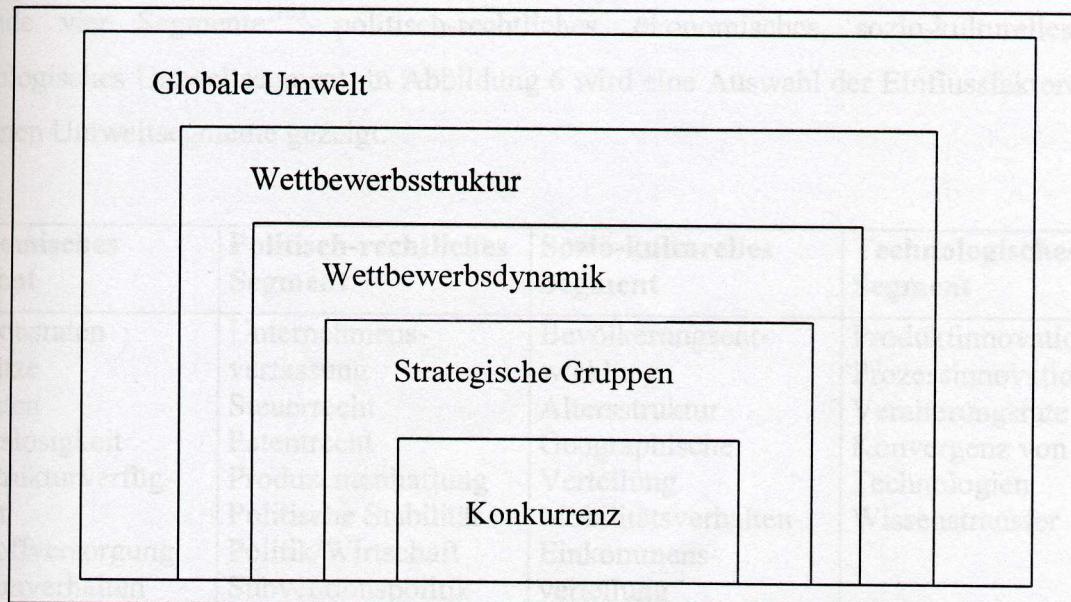


Abb. 5: Konzeption der Umweltanalyse¹⁰¹

Betrachtet man die Fragestellungen, so lässt sich speziell auf der ersten Ebene, also der Ebene der globalen Umwelt, ein direkter Zusammenhang zur Trendforschung erkennen. Inwieweit Zusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen der Umweltanalyse und der Trendforschung tatsächlich bestehen, soll im Folgenden im Zuge der Aufarbeitung der Umweltelemente geklärt werden.

3.2.1.2 Analyse der allgemeinen/globalen Umwelt

Die globale Umwelt kann im Gegensatz zur aufgabenspezifischen Umwelt vom Unternehmen nicht oder nur eingeschränkt beeinflusst oder kontrolliert werden, man kann sie daher als Datenrahmen ansehen, an den sich das Unternehmen anpassen muss.¹⁰² Die Aufgabe der Analyse der globalen Umwelt ist es daher, Veränderungen in den relevanten Umweltsegmenten aufzuspüren und die Konsequenzen daraus für das Unternehmen aufzuzeigen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Analysefelder der globalen Umwelt zu klassifizieren. Am häufigsten findet man in der Literatur eine Untergliederung der globalen Umwelt in

¹⁰¹ Quelle: Welge/Al-Laham (2001), S. 185

¹⁰² Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 185

folgende vier Segmente:¹⁰³ politisch-rechtliches, ökonomisches, sozio-kulturelles und technologisches Umweltsegment. In Abbildung 6 wird eine Auswahl der Einflussfaktoren der einzelnen Umweltsegmente gezeigt.

Ökonomisches Segment	Politisch-rechtliches Segment	Sozio-kulturelles Segment	Technologisches Segment
Inflationsraten	Unternehmensverfassung	Bevölkerungsentwicklung	Produktinnovationen
Zinssätze	Steuerrecht	Altersstruktur	Prozessinnovationen
Sparraten	Patentrecht	Geographische Verteilung	Veralterungsrate
Arbeitslosigkeit	Produzentenhaftung	Mobilitätsverhalten	Konvergenz von Technologien
Infrastrukturverfügbarkeit	Politische Stabilität	Einkommensverteilung	Wissenstransfer
Rohstoffversorgung	Politik/Wirtschaft	Arbeitseinstellung	
Konsumverhalten	Subventionspolitik	Ausbildungsqualität	

Abb. 6: Segmente der globalen Umwelt¹⁰⁴

Die in Abbildung 6 aufgezählten Einflussfaktoren des ökonomischen Umweltsegments wirken auf die Güter- und Kapitalmärkte und prägen dort somit das Angebots- und Nachfrageverhalten. Sie können auch als gesamtwirtschaftliche Einflussfaktoren bezeichnet werden. Das politisch-rechtliche Umweltsegment beinhaltet solche Einflussfaktoren, die von der Seite des Staates und anderer gesetzgebender Körperschaften vorgegeben werden. Dies sind vor allem gesetzliche Regelungen an die sich das Unternehmen anpassen muss. Die Faktoren des sozio-kulturellen Segments beeinflussen Werte, Einstellungen, kulturelle Normen sowie die Struktur von Gesellschaften. Veränderungen in diesem Umweltsegment werden oft unter dem sogenannten „Wertewandel“ diskutiert.¹⁰⁵ Technologische Umweltfaktoren wirken auf den Einsatz und die Anwendung von Technologien und haben somit meist einen hohen Einfluss auf die Wertschöpfungsprozesse und die produzierten Güter der Unternehmen.

Um nun herauszufinden welche Einflussfaktoren und Veränderungen der Umwelt das Unternehmen betreffen, empfiehlt es sich bei der Analyse der globalen Umwelt folgende vier Aufgabenbereiche zu durchlaufen:¹⁰⁶

¹⁰³ Vgl. z.B. Bea/Haas (1997), S. 90, Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 149, Welge/Al-Laham (2001), S. 185

¹⁰⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 149

¹⁰⁵ Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 187

¹⁰⁶ Vgl. Bea/Haas (1997), S. 93 f, Welge/Al-Laham (2001), S. 189 ff

Art des Kriteriums	Konsumgütermarkt	Investitionsgütermarkt
Eigenschaften von Menschen/ Organisationen	Alter, Geschlecht, Rasse Einkommen, Kaufkraft Familiengröße Lebenszyklus Persönlichkeit und Lebensstil (wie Sicherheitsstreben, Genussorientierung)	Branchenzweig Lage Größe Technologie Profitabilität Management
Kauf/ Benutzungssituation	Kaufvolumen Markentreue Nutzungszweck Kaufverhalten (Kaufhäufigkeit, Einkaufsstättenwahl) Bedeutung des Kaufs Auswahlkriterien	Verwendung Bedeutung des Kaufs Volumen Einkaufsfrequenz Kaufprozess Auswahlkriterien Vertriebskanäle
Bedürfnis und Charakteristika der Leistung	Produktähnlichkeit Preispräferenzen Markenpräferenzen Produkteigenschaft Qualität	Leistungsanforderungen Lieferantenunterstützung Markenpräferenzen Eigenschaften Qualität Serviceanforderungen

Abb. 7: Kriterien zur Kunden- und Marktsegmentierung¹¹⁵

Bei der Auswahl der Segmentierungskriterien ist zu beachten, dass diese eine möglichst eindeutige Beziehung zu den Kundenbedürfnissen bzw. zum Kaufverhalten der Kunden haben, und darüber hinaus auch messbar sind.¹¹⁶ Nach der Auswahl der als relevant betrachteten Kriterien werden, sozusagen als Ergebnis der Marktsegmentierung, unterschiedliche Kundensegmente gebildet. Nun gilt es für das analysierende Unternehmen, die Attraktivität der Segmente zu bewerten und zu entscheiden wie viele und welche es bearbeiten will.¹¹⁷ Aufbauend darauf sind die Kundenbedürfnisse und das Nachfrageverhalten der anvisierten Kundensegmente zu untersuchen und diese mit einer Abschätzung der Zahlungsbereitschaft zu verknüpfen.¹¹⁸

Es gibt des weiteren die Möglichkeit die Marktsegmentierung auf mehreren Ebenen durchzuführen. Auf Konsumgütermärkten gilt es dabei zuerst mehrere Kriterien auszuwählen auf deren Basis Grobsegmente gebildet werden. Entscheidet man sich für eine

¹¹⁵ Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 135¹¹⁶ Vgl. Hungenberg (2004), S. 122 f¹¹⁷ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 456¹¹⁸ Vgl. Hungenberg (2004), S. 124

Ausgehend vom Konsumententrend „die tote Mitte“ hat Horx ein neues System entwickelt um den Markt zu segmentieren. Er nennt es die neuen „Zeit-Zielgruppen“¹²² und geht dabei davon aus, dass neben dem Luxus- und dem Discountsektor, in Zukunft auch der Sektor des Erlebniskonsums und die Zeit- und Aufmerksamkeitsmärkte immer mehr an Bedeutung gewinnen werden und versucht somit die neuen, qualitativen Lebensbedürfnisse der Menschen in die Konsum-Ökonomie mit einzubeziehen.

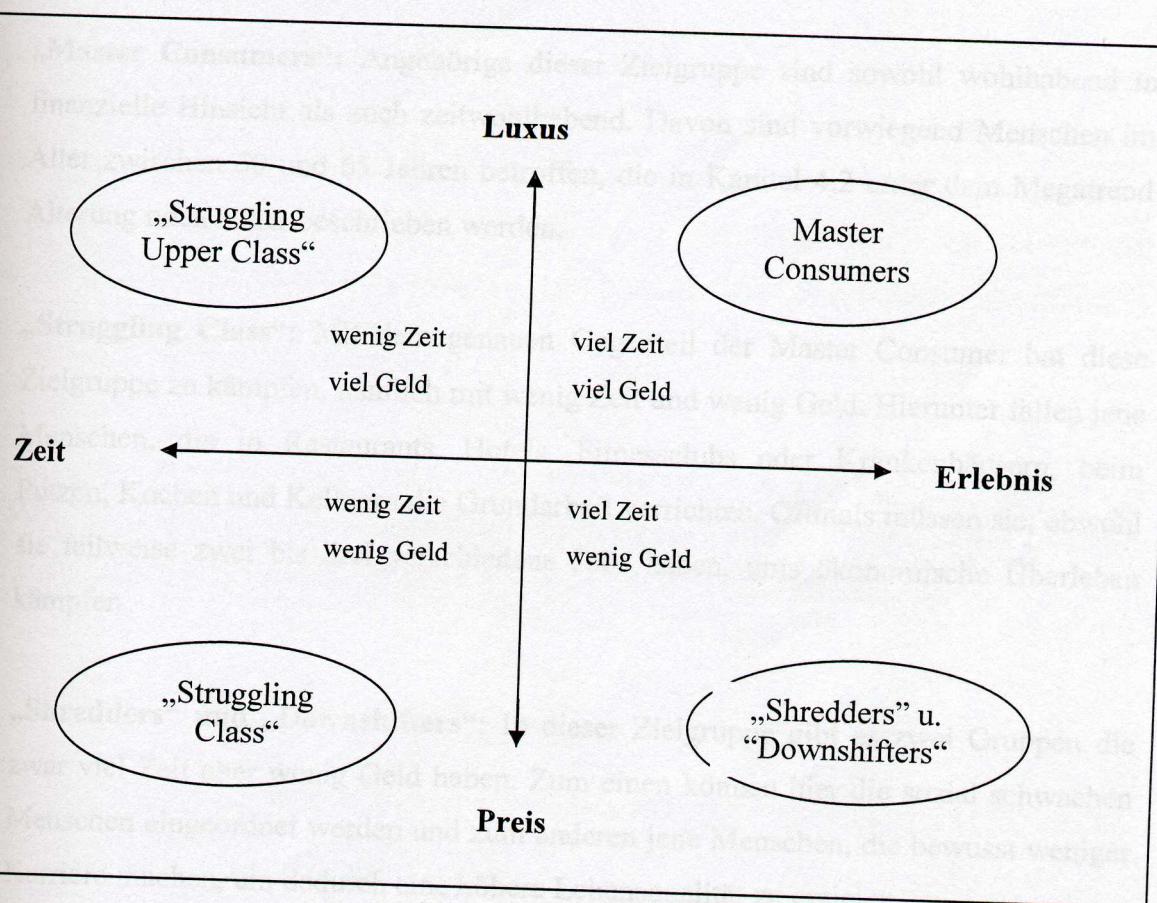


Abb. 8: Die neuen „Zeit-Zielgruppen“¹²³

Die in Abbildung 8 dargestellten neuen „Zeit-Zielgruppen“ sollen im Folgenden kurz beschrieben werden:¹²⁴

¹²² Vgl. Horx (2003), S. 138

¹²³ Quelle: Horx (2003), S. 139

¹²⁴ Vgl. Horx (2003), S. 139 ff

- „**Struggling Upper class**“: Zu dieser Zielgruppe zählen Menschen aus den gut verdienenden oberen Schichten, die dafür aber auch lange arbeiten, d.h. sie haben zwar viel Geld aber wenig Zeit um dieses auszugeben. Ihr Stressfaktor, sei es Arbeits-, Familien-, oder Freizeitstress, nimmt stetig zu. Daher werden Servicedienstleistungen, angefangen vom persönlichen Einkaufsdienst bis hin zum Full Life Assistant, der sich um alle lästigen Aufgaben des Alltags kümmert, für diese Zielgruppe immer mehr an Bedeutung gewinnen.
- „**Master Consumers**“: Angehörige dieser Zielgruppe sind sowohl wohlhabend in finanzielle Hinsicht als auch zeitwohlhabend. Davon sind vorwiegend Menschen im Alter zwischen 50 und 65 Jahren betroffen, die in Kapitel 4.2 unter dem Megatrend Alterung noch näher beschrieben werden.
- „**Struggling Class**“: Mit dem genauen Gegenteil der Master Consumer hat diese Zielgruppe zu kämpfen, nämlich mit wenig Zeit und wenig Geld. Hierunter fallen jene Menschen, die in Restaurants, Hotels, Fitnessclubs oder Krankenhäusern, beim Putzen, Kochen und Kellnern die Grundarbeit verrichten. Oftmals müssen sie, obwohl sie teilweise zwei bis drei verschiedene Jobs haben, ums ökonomische Überleben kämpfen.
- „**Shredders**“ und „**Downshifters**“: In dieser Zielgruppe gibt es zwei Gruppen die zwar viel Zeit aber wenig Geld haben. Zum einen können hier die sozial schwachen Menschen eingeordnet werden und zum anderen jene Menschen, die bewusst weniger Karriere machen, um dadurch eine höhere Lebensqualität zu erzielen.

Es kann daher festgehalten werden, dass die Trendforschung bei der Analyse der Kunden und Absatzmärkte, hinsichtlich der Auswahl der zu bearbeitenden Marktsegmente richtungsweisend sein kann. Darüber hinaus liefert sie neue Ansätze um die Kunden bzw. den Markt zu segmentieren.

3.2.1.3.2 Analyse der Wettbewerbsstruktur (Branchenstruktur)

Als Branche kann eine Gruppe von Unternehmen bezeichnet werden, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen und sich daher

hend unklar. Horx¹⁸⁸ beispielsweise gibt lediglich an, Szenarien im Rahmen von - und Development-Workshops mit Konsumenten, interdisziplinären Experten und Berufsfachleuten zu entwickeln. Darüber hinaus kommen in einem Expertengremium, genannten Think-tank, verschiedene Fachexperten zusammen um zu bestimmten Erstellungen und Projekten, Szenarien für die Zukunft zu entwerfen.

strategischen Management ist es unverzichtbar geworden, mögliche Zukunftsbilder zu erarbeiten, womit die Szenariotechnik im Bereich der qualitativen strategischen Methoden nicht außer Acht gelassen werden darf. Aufgrund der spärlichen Abbildung der Szenariotechnik in der Trendforschungsliteratur soll hier anhand von Quellen aus dem Strategischen Management genauer erklärt werden, worauf es bei der Szenariotechnik ankommt.

In einem Szenario versteht man eine allgemeinverständliche Beschreibung einer gegebenen Situation in der Zukunft, die auf einem komplexen Netz von Einflussfaktoren basiert. Daraus lässt sich ableiten, dass die Szenariotechnik im wesentlichen auf zwei Prinzipien basiert, der multiplen Zukunft und dem vernetzten Denken.¹⁸⁹ Multiple Zukunft bedeutet, dass mehrere Möglichkeiten zugelassen werden, wie sich die Zukunft entwickeln kann. Vernetztes Denken soll den systematischen Blick in die Zukunft unterstützen, da es nicht ausreicht, die Unternehmensumwelt als ein einfaches System zu beschreiben. Allerdings ist zu empfehlen nicht mehr als drei bis fünf Szenarien zu erarbeiten, da man sonst die Übersicht verlieren könnte.¹⁹⁰ In vielen Planungsprozessen wird die multiple Zukunft jedoch noch immer ignoriert und je nach Interessenslage zukünftige Entwicklungen entweder rosarot geredet oder schwarz gesehen.

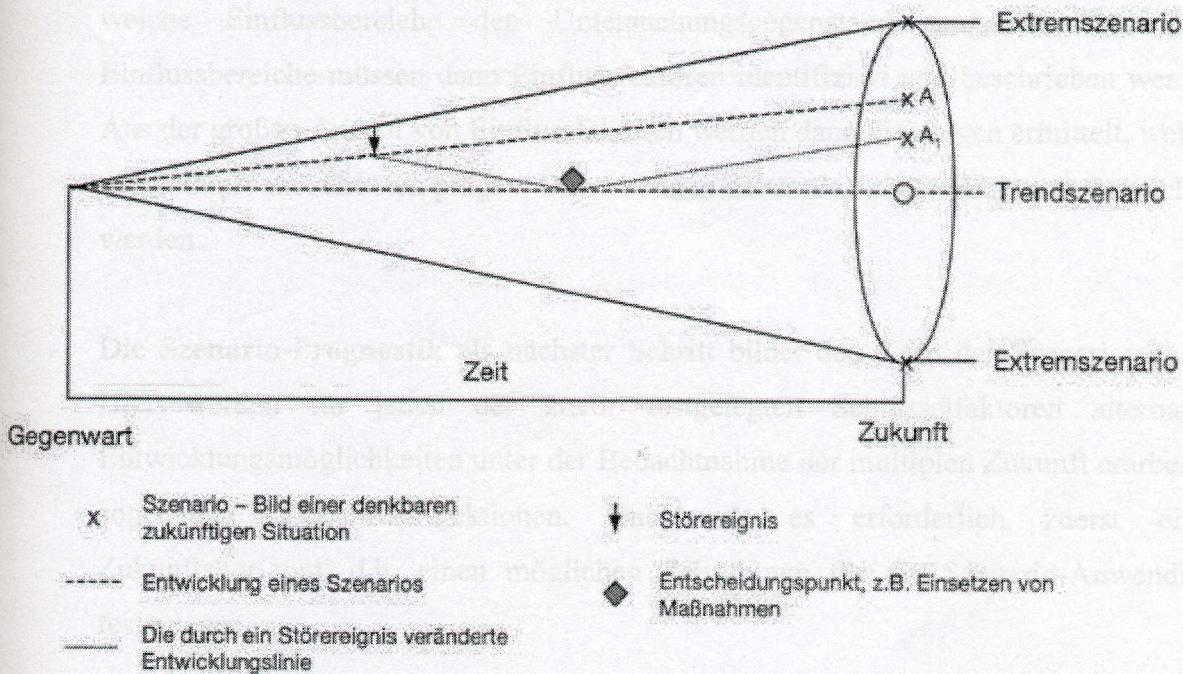
Der Gedanke der Szenariotechnik liegt somit darin, auch das Undenkbare zu denken, was rückblickend muss man oft feststellen, dass nicht das vermeintlich Wahrscheinliche, sondern das Undenkbare eingetreten ist.¹⁹¹ Nachfolgende Abbildung 11 soll die Entwicklung von Szenarien im Zeitverlauf verdeutlichen.

Horx/Wippermann (1996), S. 91

Wissemeier/Fink (1999), S. 76

Haas (1997), S. 266, Müller-Stewens/Lechner (2001), S. 154

Gelsberger, <http://www.hakhashallein.org/downloads/planung.pdf>

Abb. 11: Szenarioanalyse¹⁹²

Die Vorgehensweise der Szenariotechnik kann im Allgemeinen in folgende fünf Schritte unterteilt werden. Es ist jedoch anzumerken, dass die Modelle die in der Literatur beschrieben sind eine unterschiedliche Anzahl an Prozessschritten aufweisen können, was den Inhalt des Prozesses jedoch nicht verändert:¹⁹³

- Die **Szenario-Vorbereitung** ist der erste Schritt und umfasst die Festlegung der Projektzielsetzung und der Projektorganisation sowie die Definition und Analyse des Gestaltungsfeldes. Um die Ziele festlegen zu können müssen erst die Gestaltungsfelder definiert werden, die sich in die Kategorien Unternehmen, Produkte, Branchen, Technologien und globale Gestaltungsfelder einteilen lassen. Nachdem festgelegt wurde, welche Aufgaben mit Hilfe von Szenarien gelöst werden sollen, wird das Gestaltungsfeld einer Ist-Analyse unterzogen. Diese ist notwendig, damit die Szenarien später in der Strategieentwicklung gut eingesetzt werden können.
- Mit der **Szenariofeld-Analyse** beginnt die eigentliche Szenario-Erstellung. Es gilt zunächst, ähnlich wie bei der Umweltanalyse (siehe Punkt 3.2.1), zu bestimmen,

¹⁹² Quelle: <http://www.krisennavigator.de/akfo15-d.htm>¹⁹³ Vgl. Gausemeier/Fink (1999), S. 85 ff

sammenfassend lässt sich feststellen, dass die Methoden der Trendforschung mit Ausnahme des Trendscoutings alle auch im Strategischen Management Anwendung finden. Obwohl im Strategischen Management zusätzlich noch andere Methoden von Bedeutung sind, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, lassen sich aufgrund der größtenteils gleichen Methoden eindeutig Gemeinsamkeiten und somit Zusammenhänge zwischen Trendforschung und Strategischem Management feststellen.

3.4 Trendsetting

Die andere Möglichkeit um mit Trends zu arbeiten ist es, diese zu setzen. Grundsätzlich lässt man feststellen, dass Trendforschung und Trendsetting ineinander aufgehen, weil erst durch die Trendbenennung Phänomene als zusammengehörig identifiziert und als solche kommunizierbar werden.¹⁹⁷

Man kann in diesem Zusammenhang auch von Trends als exogenen und endogenen Faktoren sprechen.¹⁹⁸ Unter Trend als exogenem Faktor wird dabei nichts anderes verstanden als retende Neuerungen, die vom Unternehmen entdeckt und entsprechend nutzbar gemacht werden, sprich Trendforschung im herkömmlichen Sinne. Trend als endogener Faktor bedeutet, dass dieser vom Unternehmen selbst gesetzt und geschaffen wird, wie beispielsweise Inline-Skates oder Carving-Ski. Wie zuvor schon erwähnt sind die Grenzen zwischen diesen beiden Formen meist nur schwer zu ziehen, da sie sich gegenseitig überlappen. Somit bleibt jedoch genügend Spielraum für eine aktive Beeinflussung der Trends durch das Unternehmen.

Um ein Unternehmen mit seinem Produkt einen Trend setzen, müssen ihm die Strömungen in der Gesellschaft bekannt sein. Dies ist notwendig, um mit seinem Produkt nicht zur falschen Zeit am falschen Ort zu sein. Als Beispiel soll hier die Firma Sony dienen.¹⁹⁹ Ihr gelang es mit dem Walkman einen großen Trend zu setzen, woraufhin dieantwortlichen der Firma Sony von der Devise ausgingen, dass der Verbraucher nicht viel sei, der bestimmt wo es langgeht, sondern vielmehr das Unternehmen selbst über

¹⁹⁷ Liebl (2000), http://www.wiso-net.de/indiv_startseiten/webcgi?START=A20&VAR_WK=icon&DOKM=978178_ZECH_4&WID=62632-34-72921_6

¹⁹⁸ Buck/Hermann/Lubkowitz (1998), S. 46

¹⁹⁹ http://www.wiso-net.de/indiv_startseiten/webcgi?START=A20&VAR_WK=icon&DOKM=202560_0&WID=62632-9330584-72921_15

s Wissen verfüge, was technisch überhaupt machbar ist. Nachdem Sony mit anderen Produkten jedoch nicht mehr soviel Erfolg hatte, wurde beschlossen mit sogenannten Trendshops zusammenzuarbeiten, welche die Produktentwicklungen unter dem Aspekt der Aktualität absichern.

Hehenberger²⁰⁰ unterscheidet beim Trendsetting zwischen direktem und indirektem Trendsetter. Unter einem direkten Trendsetter wird dabei jemand verstanden, der eine Trendentwicklungsphase (siehe Trendlebenszyklus Punkt 2.1.2) durch eine Innovation auslöst. Wird diese Leistung zu wenig kommuniziert, kann es vorkommen, dass der direkte Trendsetter nicht als solcher vom Kunden wahrgenommen wird. Ein indirekter Trendsetter nimmt sein Leistungsangebot entweder in der Trendentwicklungsphase oder spätestens in der Trendwachstumsphase auf den konkreten Trend ab und kommuniziert diesen auch wirksam. Im Kunden entsteht hier der Eindruck, dass der Trend von diesem Unternehmen gesetzt wird, obwohl dieser objektiv betrachtet schon von anderen auf den Markt gebracht, jedoch nicht ausreichend kommuniziert wurde.

aus den Ausführungen zum Thema Trendsetting lässt sich ableiten, dass auch dieser Bereich der Trendforschung im Strategischen Management von Bedeutung sein kann. Denn Trendsetting hat in erster Linie zu tun mit Innovation bzw. Weiterentwicklung von bestehenden Produkten oder Dienstleistungen und ist somit gegebenenfalls Teil der Strategie des Unternehmens.

Schließend lässt sich feststellen, dass es einfacher ist einem Trend zu folgen als selbst einen Trend zu setzen. Schafft man es jedoch durch eine Innovation einen Trend zu setzen, so ist es wichtig, diesen der Zielgruppe bestmöglich zu kommunizieren, damit man auch als direkter Trendsetter erkannt wird.

3.5 Zusammenfassung

aus den Ausführungen dieses Kapitels lässt sich erkennen, dass Zusammenhänge zwischen Trendforschung und Strategischem Management bestehen. Ausgehend vom Prozess des strategischen Managements lassen sich diese Zusammenhänge am deutlichsten in der Prozessphase der strategischen Analyse und Prognose hervorheben. Genauer betrachtet, im

²⁰⁰gl. Hehenberger (1995) S. 21

Marken/Divisionen	Konsumenten/Zielgruppe
adidas Sport Performance	Leistungsorientierte Sportler
adidas Sport Heritage	Lifestyle-Konsumenten
adidas Sport Style	Modebewusste Konsumenten
Salomon	Individualsportler
TaylorMade-adidas Golf	Golfer

Abb. 12: Konsumentenorientiertes Geschäftsmodell der adidas-Salomon AG²⁰³

Um die führende Stellung in Design und Innovation weiter ausbauen zu können, entwickelt die adidas-Salomon AG laufend neue innovative Designs und Technologien. Strategisch wird dabei vorgesehen mindestens eine wichtige neue Technologie oder technische Weiterentwicklung pro Jahr auf den Markt zu bringen.

Um die Führung im Sportartikelmarkt zu übernehmen und das Umsatzwachstum voranzutreiben, plant die adidas-Salomon AG ihre Key-Account-Aktivitäten zu intensivieren, den eigenen Einzelhandel anhand sogenannter Concept Stores auszubauen und den Fokus auf ausgewählte Konsumentengruppen, wie beispielsweise Frauen, zu verstärken. Geografisch betrachtet wird dabei zunächst in Europa angesetzt, doch auch in Asien, Nord- und Lateinamerika sollen innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre die Marktanteile und Umsätze deutlich gesteigert werden. Des weiteren soll die globale Beschaffungskette verkürzt und gestrafft werden, bestmögliche Sozial- und Umweltstandards eingesetzt werden sowie der Kundenservice verbessert werden.

Wie bereits aufgezeigt wurde, teilt sich die adidas-Salomon AG in fünf Divisionen. Die strategische Ausrichtung der einzelnen Divisionen sieht folgendermaßen aus:

adidas Sport Performance: Diese Division als größte der fünf Divisionen soll sportspezifische Bedürfnisse von Athleten aller Leistungsstufen ansprechen. Sie beinhaltet funktionelle und innovative Produkte in allen Sportkategorien des Unternehmens, wobei die Hauptkategorien Running, Fußball, Basketball, Tennis und Training sind. Die aktuelle Markenkampagne „Impossible Is Nothing“ von adidas, die von Sportlern aus verschiedenen Kategorien unterstützt wird, soll dabei speziell die Zielgruppen dieser Division ansprechen.

²⁰³ Vgl. <http://www.adidas-salomon.com>

50jährigen keineswegs eine homogene Zielgruppe darstellt und sich deshalb eine gezielte Ansprache oft als schwierig gestaltet. Generell gilt jedoch, Werbebotschaften für die ältere Generation sollten glaubwürdig, authentisch und informativ anstatt emotional gestaltet werden.²⁴²

An dieser Stelle soll noch einmal kurz zusammengefasst, und damit verdeutlicht werden, warum der Megatrend Alterung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Dazu eignen sich am besten folgende neun Gründe, die von Krieb/Reidl zur Darstellung der Wichtigkeit der Zielgruppe 50plus für Unternehmen genannt werden:²⁴³

- Die demographische Entwicklung
- Die Alten werden immer jünger
- Viel Freizeit und dadurch Zeit Geld auszugeben
- Eine hohe Kaufkraft
- Bereitschaft Geld auszugeben
- Ältere wissen was sie wollen und schätzen Qualität
- Probierfreudig und bereit zum Markenwechsel
- Interesse an Werbung
- Fit, gesund und unternehmungslustig.

Daraus lässt sich nun schließen, dass sich durch eine neue agile ältere Generation ein riesiges Marktfeld für Dienstleistungen und Angebote eröffnet, sofern Unternehmen bereit sind umzudenken und umzulenken,²⁴⁴ denn nach einem erfolgreichen Berufsleben können und wollen sich die Senioren heutzutage mehr leisten als frühere Generationen. Alles was zu einer erfolgreichen Marktbearbeitung dieser Zielgruppe zum Teil noch fehlt, sind Angebote, die auf die Bedürfnisse der älteren Menschen abgestimmt sind.²⁴⁵

Für die Zielgruppe der „jungen Alten“ gewinnen vor allem folgende Themenbereiche zur Gestaltung ihrer Freizeit immer mehr an Bedeutung:²⁴⁶

²⁴² Vgl. http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/SH/0/sfn/buildpage/cn/cc_vt/ID/31229/vt/Generation%2050plus/s/1/page2/PAGE_1003228/aktelem/PAGE_1003228/index.html

²⁴³ Vgl. Krieb/Reidl (1999), S. 19

²⁴⁴ Vgl. von Bergen (1988), S. 94

²⁴⁵ Vgl. Lohrum (1998), S. 15

²⁴⁶ Vgl. von Bergen (1988), S. 88 ff

5 SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Die Ausführungen in dieser Diplomarbeit führen zu dem Ergebnis, dass Zusammenhänge zwischen der Trendforschung und dem Strategischen Management bestehen. Wo und in welcher Form diese vorkommen, soll im Folgenden noch einmal kurz zusammengefasst werden.

Die Trendforschung, die gegenwärtige Veränderungsbewegungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik erfasst, ist ein Instrument um mit dynamischen und turbulenten Umfeldern umzugehen, wie sie in der heutigen Zeit gegeben sind. Sie lässt sich zwischen der Markt- und Meinungsforschung und der Zukunftsforschung einordnen, da sie auf der einen Seite versucht, bereits erkennbare Entwicklungen zu erfassen um auf der anderen Seite daraus Markterkenntnisse und Innovationsvorschläge zu erlangen. Trends als Hauptgegenstand der Trendforschung, lassen sich in vier Kategorien einteilen, den Metatrends, Megatrends, Konsumententrends und Produkt- und Branchentrends, wobei die Grenzen zwischen den einzelnen Kategorien oftmals verschwimmen. Für das Strategische Management sind vor allem die Trends der Kategorien Mega- und Konsumententrends aufgrund ihrer Dauer und Wirkung von Bedeutung.

Als Grundlage zur Darstellung der Zusammenhänge zwischen Trendforschung und Strategischem Management dient der Prozess des Strategischen Managements nach Welge/Al-Laham, und somit das planungsorientierte Strategiemodell. Dabei sind die Zusammenhänge am deutlichsten in der Prozessphase der strategischen Analyse und Prognose zu erkennen. Dort wiederum im Bereich der strategischen Frühaufklärung und im Bereich der Umweltanalyse, im einzelnen bei der Analyse der globalen Umwelt und bei der Analyse der Kunden und Absatzmärkte. Es lassen sich jedoch auch in den übrigen Segmenten der Umweltanalyse Verbindungen zur Trendforschung herstellen. Die Zusammenhänge sind nun in erster Linie auf ähnliche bis gleiche Methoden zurückzuführen, woraus die logische Konsequenz gleiche oder ähnliche Ergebnisse, also Trends sind. Es lässt sich daher festhalten, dass die Trendforschung aufgrund ihrer Vorgehensweise und ihrer Methoden sowohl als eine Form der Umweltanalyse angesehen werden kann, als auch mit der strategischen Frühaufklärung vergleichbar ist. Grundsätzlich kann man aber davon ausgehen, dass die Informationen bzw. Ergebnisse, die aus der Trendforschung hervorgehen, für die strategische

Analyse und die strategische Frühaufklärung und in weiterer Folge für die Strategiebildung eines Unternehmens, von Bedeutung sein können.

Die Methoden der Trendforschung sind alle, mit Ausnahme des Trendscoutings, auch unter den qualitativen Methoden des Strategischen Managements wiederzufinden. Durch deren Aufarbeitung werden die Zusammenhänge zwischen Trendforschung und Strategischem Management auch aus der Sicht der Trendforschung verdeutlicht.

Am Beispiel der adidas-Salomon AG wird die Bedeutung der Trendforschung für das Strategische Management praktisch veranschaulicht. Durch eine Untersuchung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens aus der Außenperspektive zeigt sich, inwieweit eine Orientierung an verschiedenen ausgewählten Ergebnissen der Trendforschung (Trends) besteht und in welchen Bereichen des Unternehmens sich diesbezüglich noch Möglichkeiten ergeben könnten. Insbesondere wird dabei auf den Megatrend Alterung als Ergebnis der Trendforschung eingegangen der daraus resultiert, dass die Gesellschaft immer älter wird, gleichzeitig aber eine höhere Kaufkraft besitzt und neue Lebensphasen entstehen. Die Untersuchung der strategischen Ausrichtung der adidas-Salomon AG kommt zu dem Ergebnis, dass der Megatrend Alterung für nahezu alle Divisionen des Unternehmens von Bedeutung ist. Darüber hinaus zeigt sich anhand der Megatrends Freizeitgesellschaft und Frauen, sowie der Konsumententrends „die Tote Mitte“ und Mass Costumizing, in welchen Bereichen des Unternehmens diese strategisch eine Rolle spielen können.

LITERATURVERZEICHNIS

Bücher:

- Baltes, P./Mittelstraß, J. (1992): *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*; Berlin: de Gruyter Verlag
- Bea, F. X./Haas, J. (1997): *Strategisches Management*; Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft
- Bosshart, D. (1997): *Die Zukunft des Konsums – Wie leben wir morgen?*; Düsseldorf, München: Econ Verlag
- Buck, A./Hermann, Ch./Lubkowitz, D. (1998): *Handbuch Trendmanagement – Innovation und Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolge*; Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH
- Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen (2000, Hrsg.): *Seniorenbericht 2000: Ältere Menschen – Neue Perspektiven*; Wien
- D'Aveni, R. A. (1994): *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*; New York: Simon & Schuster Inc.
- Dinkel, R. (1992): *Demographische Alterung*; in Baltes, P./Mittelstraß, J.: *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*; Berlin: de Gruyter Verlag
- Duden 5 (1997): *Das Fremdwörterbuch*; Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG
- Eggert, U. (1998): *Der Handel im 21. Jahrhundert*; Düsseldorf, Regensburg: Metropolitan Verlag
- Federsel-Lieb, C. (1992): *Kommunikationspolitik im Seniorenmarkt*; Bayreuth: Oberender Verlag
- Fessel GfK (1999, Hrsg.): *Studie: Generation 50plus*; Wien
- Florin, G. (1988): *Strategiebewertung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit*; Frankfurt am Main: Lang Verlag
- Gausemeier, J./Fink, A. (1999): *Führung im Wandel – Ein ganzheitliches Modell zur zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung*; München, Wien: Hanser Verlag
- Geffroy, E. K. (1999): *Das einzige was immer noch stört ist der Kunde*; Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- Gerken, G. (1996): *Magische Masse – Die Rückkehr der großen Mengen*; Düsseldorf, München: Metropolitan Verlag

- Gerken, G. (1993): *Trendzeit – Die Zukunft überrascht sich selbst*; Düsseldorf: Econ Verlag
- Guillemard, A. M. (1992): *Europäische Perspektiven der Alterspolitik*; in Baltes, P./Mittelstraß, J.: *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*; Berlin: de Gruyter Verlag
- Gunter, B. (1998): *Understanding the older consumer*; Solihull, West Midlands, United Kingdom: Helion & Company Ltd.
- Häder, M./Häder, S. (2000): *Die Delphitechnik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen*; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Hammer, R. M. (1992): *Strategische Planung und Frühaufklärung*; München, Wien: R. Oldenburg Verlag
- Hehenberger, Ch. (1995): *Die Zukunft fest im Griff*; Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter
- Hentze, J./Brose, P./Kammerl, A. (1993): *Unternehmensplanung – eine Einführung*; Bern, Wien: Haupt Verlag
- Horx, M. (1994): *Trendbuch 1*; Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ Verlag GmbH
- Horx, M. (2003): *Future Fitness*; Frankfurt am Main: Eichborn Verlag
- Horx, M./Wippermann, P. (1996): *Was ist Trendforschung?*; Düsseldorf: Econ Verlag GmbH
- Hungenberg, H. (2004): *Strategisches Management in Unternehmen*; Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH
- Hungenberg, H./Meffert, J. (2003): *Handbuch Strategisches Management*; Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH
- Kaupp, P. (1997): *Ältere im Schatten der Werbung?*; Berlin: Berlin-Verlag Spitz
- Kirsch, W. (1997): *Strategisches Management Unternehmen – die geplante Evolution von Unternehmen*; Herrsching: Kirsch Verlag
- Kirsch, W./Roventa, P. (1983): *Bausteine eines Strategischen Managements*; Berlin, New York: Walter de Gruyter & Co
- Kirsch, W./Trux, W.: *Strategische Frühaufklärung*; in - Kirsch, W./Roventa, P. (1983): *Bausteine eines Strategischen Managements*; Berlin, New York: Walter de Gruyter & Co

- Kohlöffel, K. M. (2000): *Strategisches Management – Alle Chancen nutzen-Neue Geschäfte erschließen*; München, Wien: Carl Hanser Verlag
- Kotler, Ph./Bliemel, F. (1999): *Marketing-Management - Analyse, Planung, Umsetzung, Steuerung*; Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Krieb, Cr./Reidl, A. (1999): *Senioren Marketing – So erreichen Sie die Zielgruppe der Zukunft*; Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter
- Liebl, F. (2000): *Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends*; München: Gerling Akademie Verlag
- Liebl, F. (1996): *Strategische Frühauklärung: Trends – Issues – Stakeholders*; München, Wien: Oldenburg Verlag
- Müller-Stewens, G./Lechner, Ch. (2001): *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*; Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Naisbitt, J./Aburdene, P. (1990): *Megatrends 2000 – Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend*; Düsseldorf, Wien, New York: Econ Verlag
- Opaschowski, H. (2002): *Wir werden es erleben. Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen*; Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Popcorn, F./Marigold, L. (1996): “Clicking” – *Der neue Popcorn Report*; München: Wilhelm Heyne Verlag
- Porter, M. E. (1997): *Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*; Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Porter, M. E. (1999): *Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten*; Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Rall, W./König, B.: *Aktuelle Herausforderungen an das Strategische Management*; in Hungenberg, H./Meffert, J. (2003): *Handbuch Strategisches Management*; Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH
- Rust, H. (1997): *Das Anti-Trendbuch – Klares Denken statt Trendgemunkel*; Wien, Frankfurt: Ueberreuter Verlag
- Rust, H. (1995): *Trends – Das Geschäft mit der Zukunft*; Wien: Verlag Kremayr & Scherieau
- Schmitz, C. A.: *Herausforderung Zukunft*; in – Geffroy, E. K. (1999): *Das einzige was immer noch stört ist der Kunde*; Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- Voigt, K. I. (1993): *Strategische Unternehmensplanung – Grundlagen-Konzepte-Anwendung*; Wiesbaden: Gabler Verlag

- von Bergen, H. (1988): *New Marketing – die Zukunft inszenieren*; Freiburg im Breisgau: Rudolf Haufe Verlag
- Weinzierl, R./Haerpfer, Ch. (1995): *30 Trends für Österreich zur Jahrtausendwende*; Wien: Passagen-Verlag
- Welge, M. K./Al-Laham, A. (2001): *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*; Wiesbaden: Gabler Verlag

Sonstige Quellen:

- Cowley, G. (2002): *The limits to our longevity*; in Newsweek. Special Issue 2002, S. 64-69
- Crowdron, C. (2000): *50+: Die Zielgruppe der Zukunft*; in Marketing & Kommunikation. Nr. 6/2000, S. 18
- Hale, E. (1999): *Die grauen Panter auf dem Sprung*; in Tendenz. Nr. 4/1999, S. 4-9
- Himmelbauer, M. (2005): *Eigenes Süppchen*; in Profil. Nr. 24/2005, S. 56-60
- Horx, M. (2004): *Die Macht der Megatrends*; Folien – Vortrag beim Industrietag der Firma Wintersteiger am 17.Juni 2004
- o. V. (2005): *Adidas verkauft Salomon an Finnen*; in Der Standard. 3.5.2005, S. 16
- o. V. (2001): *Rezepte für eine alternde Gesellschaft*; in Bestseller. Jänner/Februar 2001, S. 71
- Spreitzer, H. (2001): *Leben nach dem Warm-up*; in Bestseller. Juli/August 2001, S. 10
- Steger, P. (2001): *Das silberne Marktsegment*; in Zukunftsbranchen. Nr. 6/2001, S. 38-40
- Tréguer, J. P. (1999): *Auf der Suche nach den vergessenen Konsumenten*; in Tendenz. Nr. 4/1999, S. 15-17

Internetquellen:

- *Achtung vor dem Kunden. Das Ende des Massenmarktes. Warum unsere Unternehmen vor einer Revolution stehen*; URL: <http://www.wiwo.de>, (dl: 1.9.2005)
- adidas-Salomon AG, URL: <http://www.adidas-salomon.com>, (dl: 23.5.2005)
- *An overview of futuring methods*; URL: <http://www.wfs.org/futuringmethods.htm#future>, (dl: 23.8.2004)