

VERFAHREN IN DER WIRTSCHAFTSPRAXIS

Trendforschung

Die anwendungsorientierte Trendforschung will – wie teilweise auch die Betriebswirtschaftslehre – **wirtschaftliches Handeln mit Blick auf die Zukunft optimieren**. Allerdings wird sie von Wirtschaftswissenschaftlern oft skeptisch beäugt. Die Frage, ob das an ihrer – zum Teil kritikwürdigen Performance – oder an der eher konservativen Sichtweise der BWL liegt, kann dahingestellt bleiben. Jeder Bereich hat seinen eigenen Ansatz, seine Methoden und seine Gegenstandsbereiche, um künftiges ökonomisches Handeln abzuleiten.

Auf zukunftsgerichtete Fragen antwortet etwa die betriebswirtschaftliche **strategische Planung** mit detaillierten Zahlen, Daten und Fakten. Dazu gehört die **Prognostik** mit verschiedenen Extrapolationsformen. Die BWL hilft also bei mathematischen Fragestellungen und unternehmerischen Entscheidungen, bei denen quantifiziert und statistisch fundiert gerechnet werden soll und muss. Anhand der **Ist-Daten** eines Unternehmens (Kennzahlen) lassen sich Entwicklungskurven berechnen, die ihm eine **strategische Planung** ermöglichen sollen.

Bei der Trendforschung geht es hingegen um vorerst noch Vages, Offenes. Denn die Zukunft ist das, „was wir nicht kennen können“ (Niklas Luhmann). So befasst sich die BWL eher nicht mit qualitativen Zukunftsfragen, sie sind Gegenstand der Trendforschung.

Profil

Mithilfe der Trendforschung wird versucht, Zukünftiges zu erfassen: **Das, was vom morgen heute schon zumindest in Ansätzen** durch „schwache Signale“ oder „frühe Indikatoren“ **erkennbar ist**. Dazu wurden eigene Methoden entwickelt, zudem greift sie auf Erkenntnisse anderer Wissenschaften wie Ethnologie, Psychologie, Volkswirtschaftslehre oder Soziologie zurück. Die Trendforschung **scannt** mittels dieses integrativen Ansatzes die verschiedenen Subsysteme auf systematische Weise: Welcher Art ist das Neue in Politik, Gesellschaft, Tech-

nologie und Wirtschaft? Nur darum geht es hier: Um das **Abtasten des ökonomischen Bereichs** auf Trends sowie um das Verständnis von Trends nicht im trivialen statistischen Sinne (Zu- oder Abnahme einer Größe oder Kennzahl), sondern um **qualitativ Neues**.

Das Scanning wird manchmal **Monitoring** (zielgerichtete Themenüberwachung), manchmal **Screening** (ein eher ungerichtetes 360-Grad-Absuchen wirtschaftsrelevanter Umfeldler) genannt. Gemeint sind immer unterschiedliche **Varianten der Umfeldbeobachtung**, denen eine spezielle Systematik zugrunde liegt, um Entwicklungen aufzuspüren, um etwa einzelne Branchen, sich gerade entfaltende Märkte, Technologiefelder, neue Vertriebs- oder Kommunikationswege, Produktionsweisen oder innovative Verfahren, Zielgruppen beziehungsweise sich verändernde Verhaltensmuster mit ihren jeweils neuen Facetten zu erfassen.

Ziele der Erforschung von schwachen Signalen können etwa sein,

- eine Branche oder ein Unternehmen auf einen bevorstehenden Wandel vorzubereiten,
- den absehbaren Wandel mit zu beeinflussen,
- den Wandel früher als die Konkurrenz zu erkennen, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen,
- bei unternehmensinternen Veränderungen (Wachstum, Strukturveränderungen, Change-Prozesse) den externen Wandel zu erforschen, um das eigene Verhalten dem beobachtbaren Wandel in den Umfeldern anpassen zu können,
- Ideen, Impulse oder Innovationen aus anderen Branchen, Ländern oder aus entlegenen Kulturen zu „importieren“, um sie für das eigene Geschäft zu nutzen.

Nutzen, Nutzungsgründe und Aktualität

Trendforschung hilft Unternehmen, **Frühaufklärung** zu betreiben (vgl. Liebl, S. 21 ff.). Sie liefert Interpretationen

des gänzlich Anderen, bislang noch nicht Dagewesenen, um das Neue zu erfassen, zu bewerten und einzuordnen. Die Trendforschung dient also in gewisser Weise dazu, den „Pudding an die Wand zu nageln“: Wenn nämlich die Komplexität der Gesellschaft zu-, und damit die Vorhersehbarkeit auf den Märkten abnimmt, wenn die (mathematische) Einschätzbarkeit von Entwicklungswahrscheinlichkeiten zurückgeht und unvorhersehbare Ereignisse, „Schwarze Schwäne“ (vgl. Taleb, S. 2) zunehmen, geht es um grundsätzliche Weichenstellungen — um den **Wechsel von der Prognose zur Projektion**.

Trendforschung als Projektionstechnik

Trendforschung ist ein **Teil der Zukunftsforschung**. Sie entstand in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts beim US-Militär. Mithilfe wissenschaftlicher Methoden

wie Simulationen und Szenariotechniken (vgl. Müller-Friemuth) soll die künftige Entwicklung nach etwa fünf und mehr Jahren erfasst werden. Größere Bekanntheit erlangten Studien wie der Bericht des Club of Rome („Die Grenzen des Wachstums“) oder die Energie-Szenarien von Shell in den siebziger Jahre.

Trendforschung hingegen konzentriert sich auf die nähere Zukunft. Trends betreffen **maximal zwei bis drei Jahre**. Da noch nicht klar ist, ob sich eine Entwicklung stabilisiert, ob der Trend zum Mainstream wird, wäre eine weiterreichende Aussage vermessen und unseriös. Es gibt allerdings Ausnahmen, etwa die „Szenen“, die von Lifestyle-Agenturen und der Modebranche beobachtet werden und **kurzfristige Trends** betreffen. Der Übergang von Trends zu „Moden“ ist hier fließend. Aber auch

das Gegenteil kommt vor. In der populären kommerziellen Trendforschung dominieren zur Zeit Konzepte, die **extrem langfristige Entwicklungen** bis zu 100 Jahren zu Trends erklären (Megatrends). Das Image der Disziplin leidet insbesondere unter diesem „kreativen“ Umgang mit dem Begriff Trend.

Die bescheidenere Trendforschung beschränkt sich auf die nächsten zwei bis drei Jahre. Ihre **Projektionen** orientieren sich an noch undeutlichen Indikatoren und einer angenehmen Entwicklung. Sie behauptet nicht, die Zukunft „sachgerecht“ abbilden oder präzise spiegeln zu können. Sie ermittelt jedoch wahrscheinliche und **ökonomisch relevante Entwicklungspfade**.

Dazu bedient sie sich vorzugsweise moderner, dem **Konstruktivismus** nahestehender Theorien. Sie bildet aus dem, was sie anhand methodisch begründeter Indikatoren gesammelt hat, einen Trend. Streng genommen gibt es Trends gar nicht. Vielmehr werden anhand von „Weak Signals“ konsistente, nachvollziehbare, zusammenhängende und unter Berücksichtigung der Kontexts (Umfeld) wahrscheinliche Entwicklungen ermittelt. Genau das ist für Unternehmen relevant.

Wissenschaftsverständnis

Der zugrundeliegende **pragmatische Wissenschaftsbegriff** des angloamerikanischen Kulturkreises, wo die Trendforschung ihren Ausgang nahm, unterscheidet sich radikal vom europäischen Kulturkreis, insbesondere von der Tradition des Rationalismus (vgl. Müller). Die innerhalb der Zukunftsforschung geführte Debatte, was „wissenschaftliche“ Trendforschung eigentlich sei, ist deshalb oft bizarr: Die Disziplin wird hierzulande an Maßstäben gemessen, die nicht ihre eigenen sind.

Für den **konstruktivistischen Zugriff auf die Zukunft** steht die **Projektion** und nicht die Prognose. Der Wechsel von Prognose zu Projektion hat mehrere methodischen Konsequenzen, vor allem eine deutliche **Relativierung des Anspruchs**. Denn Prognosen im Sinne von Vorhersagen sind auf den heutigen hoch dynamischen Märkten nur noch eingeschränkt möglich. Die Veränderbarkeit, Sensitivität und Abhängigkeit vieler Variablen von neuen Entwicklungen ist bei der Trendforschung bereits eingepreist. Ganze Methodenzweige haben sich daraus entwickelt, etwa die „What-If-Frames“. Mithilfe solcher Fragen werden die ermittelten Trends unternehmerisch beurteilt – hinsichtlich ihrer möglichen weiteren Entwicklung, denkbarer Brüche, Kombinationen, Gegentrends, konfligierender oder selbstverstärkender technologischer Innovationen etc.

Professionelle Bewältigung von Unsicherheit

Der Zukunftsforschung liegt generell der Wunsch zugrunde, trotz hoher Unsicherheit – wenn Prognosen praktisch nicht mehr möglich sind – belastbare Planungsgrundlagen zu gewinnen. Wie lassen sich unter Bedingungen, die wir nicht genau kennen und die weder wie ein Risiko statistisch berechenbar noch völlig ungewiss und unbeherrschbar sind, einigermaßen verlässliche Annahmen zur Zukunft treffen? Wie lässt sich beispielsweise auf einem volatilen, dynamischen Markt wie dem Bildungsmarkt mit sehr unterschiedlichen Kundengruppen und häufigen technologisch-medialen Innovationen eine tragfähige Planung entwickeln?

Die konstruktivistische Grundlage erlaubt es, Aussagen über Vages, Künftiges, zu machen. Immer unter der Einschränkung, dass alles ganz anders kommen kann. Ein Trend kann brechen, in sich zusammenfallen oder sich erheblich verändern. Der **Aussagetyp** ist deshalb **grundsätzlich kontingent** (weder notwendig, noch unmöglich, aber nicht beliebig). Frühindikatoren, die sich zu Trends zusammenfassen lassen, sind also konditional: Wenn dies oder jenes so bleibt, wenn sich dies oder

jenes weiter verstärkt, dann könnte XY passieren. Auf meist verdeckten konstruktivistischen Überlegungen beruht jeder methodisch valide Trend: auf einem strategischen Jonglieren mit Alternativen, Wahrscheinlichkeiten, Optionen, dem systematischen Bemühen um das **Paradox einer zugespitzten, pointierten Vagheit**, nämlich der Eingrenzung einer neuen Entwicklung auf einen benennbaren „Trend“.

Beispiel

Ein privater Bildungsanbieter plant eine neue Produktlinie im Bereich Fremdsprachenerwerb. Ein beauftragtes Marktforschungsinstitut führt daraufhin mit Vertretern der jungen Zielgruppe, für die das Lernprogramm entwickelt werden soll, Tiefeninterviews zu typischen Situationen durch, bei denen fremde Sprachen genutzt werden. Dabei stellt sich heraus, dass man sich oft schnell und sehr gezielt Sprachkenntnisse wegen eines besonderen Themas oder einer speziellen Situation aneignen will, statt einfach nur „eine Sprache x zu lernen“. Um zu überprüfen, ob sich diese ersten schwachen Hinweise auf ein bislang unbefriedigtes Bedürfnis in der Zielgruppe bestätigen und gar das Potenzial für einen Trend vorhanden ist, werden Stichproben durchgeführt.

Die Quantifizierung der Hypothesen aus der ersten Phase bestätigt einen ausgeprägten Wunsch nach einem individualisierbaren Angebot. Eindeutig ist dies aber nur hinsichtlich der eingesetzten Medien, die möglichst vielfältig sein sollten. Inhaltlich beschränkt sich das Interesse an Spezialvokabeln jedoch auf nur wenige Themenfelder.

Der Auftraggeber entwickelt daraufhin eine multimediale, systemunabhängige und cloudbasierte Lernsoftware, die individuell und wahlweise durch themenspezifische Apps ergänzt werden kann. Die Trendforschung hat die Relevanz des Technologietrends Medienkonvergenz (Verzahnung verschiedener Medien) in dieser Zielgruppe bestätigt. Zudem ließ sich durch ein vertieftes Konsumentenverständnisses das Bedürfnis nach den Lebensphasen entsprechenden Aufbauvokabeln zielgruppenspezifisch konkretisieren.

Betriebswirtschaftlicher Nutzen

Trendforschung ist der Zweig der – generell an praktischen Fragen, Zielen und Nützlichkeitsabwägungen orientierten – **Zukunftsforschung mit dem kürzesten Bezug zur Gegenwart**. Sie ist transdisziplinär angelegt, arbeitet tendenziell stärker mit qualitativen als mit quantitativen Methoden und kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn klassische Prognosetechniken nicht weiterhelfen. Sie kann Sachverhalte nicht verlässlich vorhersagen, behauptet dies aber auch nicht.

Obwohl sie auf einem spezifischen Wissenschaftsverständnis beruht, geht es der Trendforschung nicht um die Nähe zur Wissenschaft, sondern um **zukunftsrelevantes Wissen**, gerade auch außerhalb akademischer, oft theorie-lastiger Elfenbeintürme. Im Vordergrund steht der konkrete Nutzen. Ihre Qualität bemisst sich vor allem an Zweckmäßigkeit, Operationalisierbarkeit und der Kompetenz, das beurteilen zu können, was kommt. Je weniger es möglich ist, die Wahrscheinlichkeit von Entwicklungen auf den globalen Märkten mathematisch präzise einzuschätzen, und je mehr die Wirtschaft unvorhersehbare Ereignisse ausgesetzt ist, desto attraktiver dürfte die Trendforschung werden.

Dr. Friederike Müller-Friemuth, Odenthal

Literatur:

- Liebl, F.: Strategische Frühaufklärung. Trends, Issues, Stakeholders. München/Wien 1996.
- Müller, K.-P.: Rationalität und Erfahrung. Bemerkungen zur pragmatischen Methode. www.sicetnon.org/content/pdf/rationalitaet_erfahrung_mueller.pdf (Stand: 2.2.2013).

Müller-Friemauth, F.: Szenariotechnik. In: WISU, 41. Jg. (2012), S. 921 ff.
Pfadenhauer, M.: Wie forschen Trendforscher? Zur Wissensproduktion in einer umstrittenen Branche. In: Forum Qualitative Sozialforschung (2004), Vol. 5, Art. 36, www.qualitative-research.net/index.php/fqs/rt/printerFriendly/602/1305 (Stand: 13.2.2013).

Rust, H.: Verkaufte Zukunft. Strategien und Inhalte kommerzieller „Trendforscher“. In: Ropp, R./Schüll, E. (Hrsg.): Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. Berlin/Heidelberg 2009, S. 3 ff.
Taleb, N.N.: Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München 2010.