



Weak Signals, Hypes oder Trends – **Innovationspotenziale erkennen und Wettbewerbsvorteile sichern**

Inhalt

› Abstract	2
› Trendmanagement als Wachstumsgarant	3
› Was sind Trends?	4
› Trendmanagement	6
› Definition von Informationsquellen	6
› Trendrecherche und -identifikation	7
› Trendbeschreibung und -dokumentation	9
› Trendbewertung	9
› Trendvisualisierung und -kommunikation	11
› Ableitung strategischer Innovationsfelder	14
› Fazit	17
› Literatur	18
› Über die Autoren	21
› Über ITONICS	21

Abstract

”

Eine Organisation, die keine Idee von der Zukunft hat, hat auch keine Zukunft. Natürlich lässt sich die Zukunft nur bedingt verstehen und planen. Doch mit den richtigen Trendmanagementmethoden und -Tools können sich Unternehmen auf (vermeintliche) Überraschungen vorbereiten, fundierte Entscheidungen treffen und so wettbewerbsfähig bleiben.

Dieses Whitepaper gibt einen Überblick rund um das Thema Trends - vom Trendbegriff bis hin zu den aktuellen Methoden der einzelnen Phasen im Trendmanagementprozess. Die Literaturanalyse zeigt, dass die Begrifflichkeiten zum Thema Trendmanagement bereits etabliert sind. Mit Blick auf den Trendmanagementprozess ergibt sich jedoch ein differenzierteres Bild. In den Phasen „Definition von Informationsquellen“, „Trendrecherche und -identifikation“ sowie „Trendbewertung“ bietet die Literatur bereits ein gutes Set an Methoden. Wenig Literatur findet man zur Trendbeschreibung oder -dokumentation ebenso wie zur Trendvisualisierung und -kommunikation. Die identifizierten Ansätze und Methoden entspringen eher der Praxis. Für die Ableitung der strategischen Handlungsfelder haben sich ebenfalls einige Methoden herauskristallisiert. Universelle Ansätze wie Szenarioanalyse mit anschließender Opportunity-Space-Entwicklung sind jedoch sehr komplex und erfordern umfangreiches Methodenwissen.

Eine dedizierte Trendmanagement-Software beschleunigt den Trendmanagementprozess, integriert die einzelnen Phasen und bietet Lösungspotenzial für viele identifizierte Schwachstellen.

”

1 Trendmanagement als Wachstumsgarant

Change is the new normal - sich verändernde Märkte, neue Bedürfnisse, Normen und Werte sowie immer kürzere Produktlebenszyklen verlangen von Unternehmen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Ist ein Unternehmen in der Lage, Veränderungen bzw. auch bereits schwache Signale in seinem Umfeld schnell zu erkennen und darauf zu reagieren, bestenfalls vor der Konkurrenz, so ermöglicht dies einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil (Pillkahn, 2007). Unternehmen sind jedoch häufig durch die Komplexität und Schnelllebigkeit in ihrem Marktumfeld nicht mehr im Stande, dieses im Detail zu verstehen. Hinzu kommt, dass es immer schwieriger wird, bei der entstehenden Informationsflut überhaupt entscheidende Veränderungen zu erkennen. Unternehmen verlieren dadurch zunehmend ihren Weitblick und sind gezwungen, eher kurzfristig in ihrem Umfeld zu reagieren, als zielgerichtet und vorausschauend zu agieren.

„Wir können die Zukunft nicht komplett voraussehen, aber wir können unsere Organisationen, Denkweisen, Systeme ‚evolutionsstauglicher‘ gestalten!“, so Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher (Horx, 2010).

Es geht in erster Linie also nicht darum, vorauszusagen, wann, wo und wie welcher Trend eintritt. Aus Sicht der Unternehmen muss aber alles daran gesetzt werden, frühzeitig entsprechende Signale oder Veränderungen im Umfeld zu erkennen, zu deuten, zu verstehen und darauf zu reagieren.

Dieser Beitrag beschäftigt sich daher mit den Grundlagen des Trendmanagements - vom Trendbegriff bis hin zu den aktuellen Methoden der einzelnen Phasen im Trendmanagementprozess. Das Verständnis von Trends, deren Charakteristika und das Arbeiten mit Trends ist Grundlage für eine ‚evolutionsstaugliche‘ Gestaltung des Trendmanagements und dies wiederum für zielgerichtetes Wachstum und Innovation.



2 Was sind Trends?

„Ein Trend ist etwas, das kommt. Vielleicht. Vielleicht auch nicht. Jedenfalls ist es noch nicht ganz da, ja die wenigsten wissen, dass da überhaupt etwas kommen wird“,

so beschreibt Anders Björk, selbsternannter Ideenjäger, was für ihn ein Trend ist (Björk, 2016).

Weak Signals, sog. schwache Signale, sind erste Anzeichen einer Veränderung.

Laut Ansoff (1975) gibt es verschiedene Stadien von Signalen. Die Signalstärke nimmt mit zunehmender Erkenntnis des Entstehungskontextes zu. Schwache Signale stehen in diesem Zusammenhang für die reine Beobachtung von Diskontinuitäten oder Veränderungen - man erkennt etwas, weiß aber nicht was es bedeutet. Versteht man die Kräfte, welche der Veränderung zugrunde liegen, die zeitliche Entwicklung und die Richtung der Veränderung, wird das schwache Signal verstärkt, wodurch ein beobachtbarer Trend entsteht.

Hypes hingegen sind kollektive und oftmals spontane Modeerscheinungen, die nach einer kurzen Zeit wieder verschwinden.

Analog hierzu ist das "Eisbergmodell" von Buck et al. (1998) zu verstehen. Darin sind Trends lediglich die sichtbare Spitze einer noch viel größeren zugrunde liegenden Wertepyramide (siehe Abbildung 1). Diese sehr einprägsame Darstellung zeigt, dass Trends Ereignisse einer verborgenen Werteververschiebung sind, welche durch neue - oftmals unbewusst entstehende - Bedürfnisse, Ängste, Motive oder Gefühle hervorgerufen wird (Buck et al., 1998; Horx, 2010; Liebl & Hermann, 1996).

Bildlich gesprochen kommt es bei der Unterscheidung zwischen Weak Signals, Hypes und Trends darauf an, wieviel man über die Größe und die Kräfte des unter dem Wasser liegenden Teils des Eisbergs weiß.

Ist der verborgene Teil des Eisbergs sehr klein, wird es sich eher um einen Hype handeln, der nach kurzer Zeit wieder verschwindet. Sehen wir einen Trend mit einem soliden Fundament und verstehen Kräfte, die zur Entstehung geführt haben, können wir erstens einschätzen, ob und wie lange der Trend anhält und zweitens verstehen, wieso wir diesen Trend beobachten.

Verknüpft man diese Denkweise mit der Trendhierarchie - bestehend aus Mega-, Makro- und Mikrotrends (siehe Infobox S. 5) - erhält man ein differenziertes Bild des Eisbergmodells.

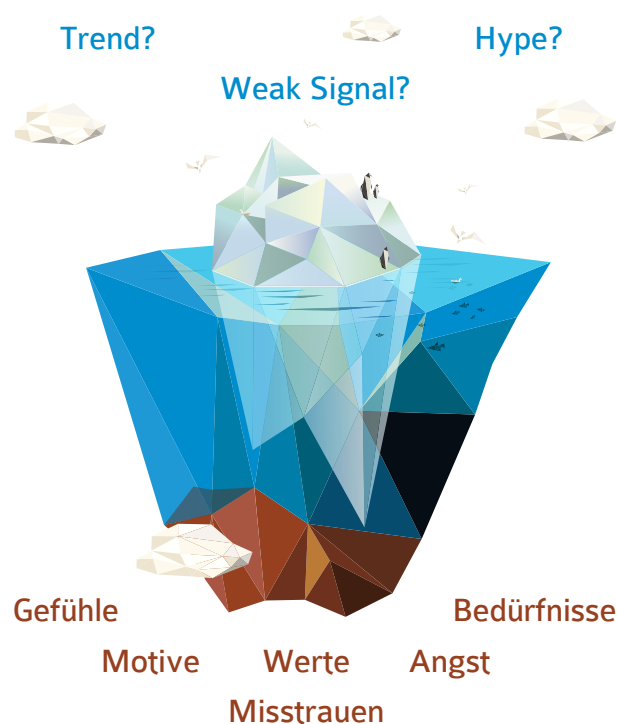


Abbildung 1: Eisbergmodell

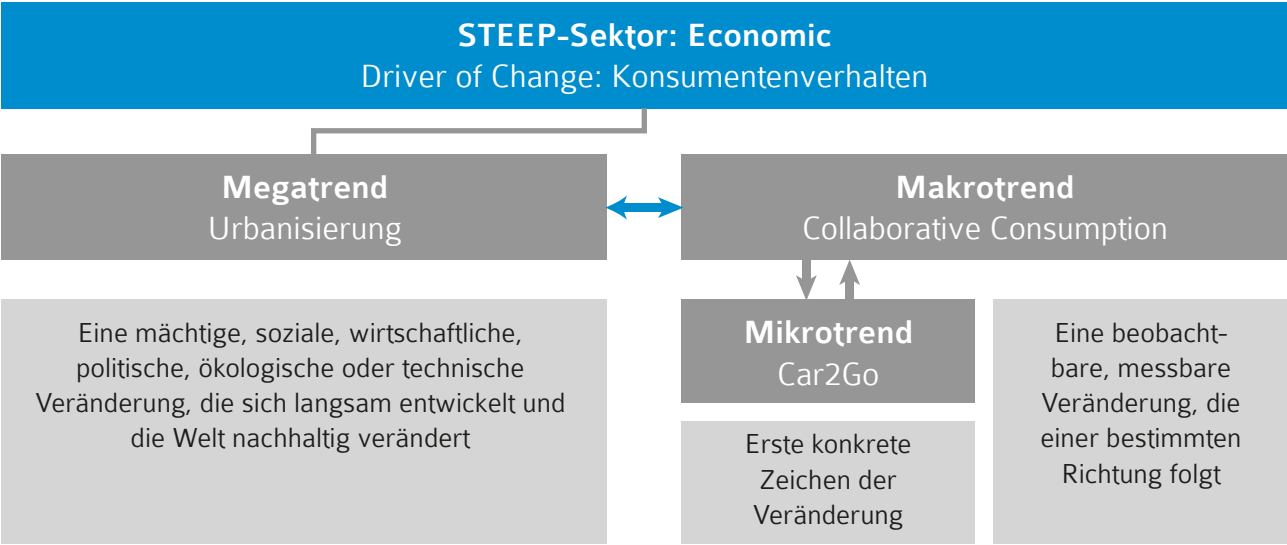


Abbildung 2: Trendhierarchie

Eine Modeerscheinung oder ein Hype ist also eine Beobachtung einer Eisbergspitze ohne Fundament oder eine Beobachtung eines Trends ohne zugrunde liegende Hierarchie. Diese Beobachtung ist zeitlich begrenzt und hat daher keine Bedeutung für die Unternehmensstrategie. Beobachten wir allerdings immer wieder neue Mikrotrends, welche Anwendungen eines darüberliegenden Makrotrends sind und baut

dieser Makrotrend auf einem bestehenden Megatrend auf, können wir davon ausgehen, dass diese Trends sich gegenseitig verstärken und möglicherweise Märkte und Geschäftsmodelle dauerhaft verändern können (siehe Abbildungen 2 und 3). Trends lassen sich allgemein den sog. STEEP-Sektoren (Akronym für Sociological, Technological, Economic, Environmental and Political Change) zuordnen.

	Megatrends	Makrotrends	Mikrotrends
Beschreibung	Große soziale, wirtschaftliche, politische, ökologische oder technologische Veränderungen	Beobachtbare Veränderungen, die in eine spezifische Richtung gehen	Erste konkrete Anzeichen von aufkommenden Trendbewegungen
Wirkungsdauer	25 - 30 Jahre	5 - 10 Jahre	3 - 5 Jahre
Geltungsbereich	Beeinflussen alle Lebensbereiche weltweit	Weit verbreitet, beeinflussen aber nicht zwingend alle Akteure und Regionen	Häufig auf bestimmte Regionen und Märkte beschränkt
Beispiele	Urbanisierung Klimawandel Digitalisierung Individualisierung	Shoppertainment Quantified Self Collaborative Consumption Cyber-Kriminalität	Fahrradkultur Snackables Home Robots Mobiles Recruitment

Abbildung 3: Mega-, Makro- und Mikrotrends

3 Trendmanagement

Um Veränderungen identifizieren und deren Unternehmensrelevanz einschätzen zu können, bedarf es eines systematischen Vorgehens im Rahmen eines ganzheitlichen Trendmanagements. Ziel ist die Identifikation, Beschreibung und Bewertung von Trends sowie die Dokumentation von Trendwissen und das Ableiten von strategischen

Innovationsfeldern für das Innovationsmanagement (siehe Abbildung 4). Vor allem das strukturierte Dokumentieren von Trendwissen ist eine zentrale Aufgabe des Trendmanagements. Denn ohne fortlaufende Dokumentation ist es nicht möglich, Trendwissen zu speichern, zu aktualisieren und für das Innovationsmanagement bereitzustellen.

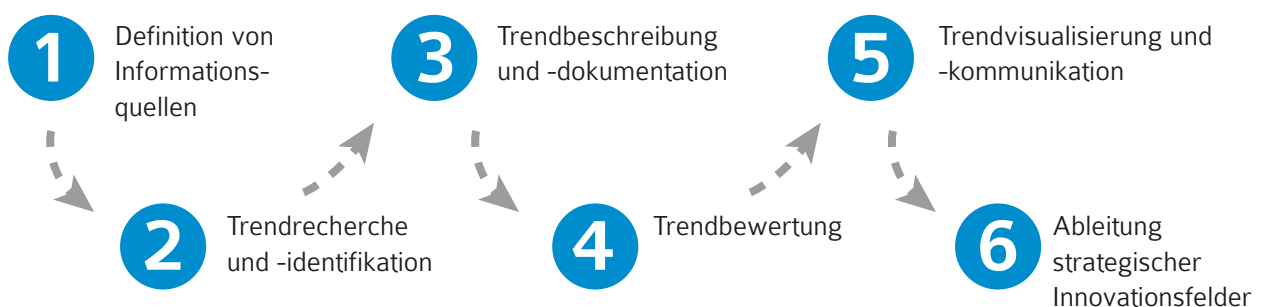


Abbildung 4: Trendmanagementprozess (in Anlehnung an Durst et al., 2010 und Köpernik, 2009)

3.1 Definition von Informationsquellen

Diese Phase beschäftigt sich mit der Frage: Wo sollen Trends recherchiert werden? Für die Suchfeldbestimmung unterscheidet man generell zwischen externen und internen sowie primären und sekundären Informationsquellen. In Abbildung 5 sind Beispiele für die wichtigsten Typen verschiedener

Informationsquellen für das Trendmanagement aufgeführt. Informationen aus externen Quellen wie Trend- und Patentdatenbanken oder Kongresse, Konferenzen oder Messen werden als belastbarer und verlässlicher angesehen, da sie nicht auf die interne (subjektive) Sichtweise des Unternehmens beschränkt sind.

	Extern	Intern
Primärdaten	<ul style="list-style-type: none"> > Kunden > Kongresse, Konferenzen, Messen > Medien (z.B. News, RSS-Feeds) > Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> > Mitarbeiter > Interne Expertennetze
Sekundärdaten	<ul style="list-style-type: none"> > Branchenberichte und -statistiken > Patentdatenbanken > Publikationen > Trenddatenbanken 	<ul style="list-style-type: none"> > Interne Dokumente (z.B. Verkaufsberichte) > Interne Datenbanken (z.B. Ideendatenbanken)

Abbildung 5: Typen verschiedener Informationsquellen für das Trendmanagement

Der externe Blick zeigt Trends und Technologien, die Unternehmen noch nicht oder nicht umfassend auf dem Radar haben. Hierfür können primäre und sekundäre Informationsquellen herangezogen werden. Interne Quellen sind meist schneller zugänglich und kostengünstiger verfügbar, bieten aber oft nur einen limitierten Blick auf das Unternehmensumfeld. Interne Quellen dienen in erster Linie der inkrementellen Innovation, also Optimierung von Bestehendem. Auch hier unterscheidet man primäre und sekundäre Informationsquellen.

Für die Suchfeldbestimmung ist daher eine ausgewogene Mischung aus internen und externen Informationsquellen entscheidend, um zum einen den rationalen Blick auf das Unternehmen zu wahren und zum anderen Streuverluste durch irrelevante Informationen zu minimieren.

Zusammenfassend unterscheidet sich die primäre und sekundäre Datenerhebung erheblich in Bezug auf Verfügbarkeit, Kosten, Qualität und Zuverlässigkeit.

3.2 Trendrecherche und -identifikation

Die zugrundeliegende Datenbasis beeinflusst maßgeblich, welche Methoden zur Trendrecherche und -identifikation angewendet werden können. So kommen qualitative Methoden insbesondere bei der Analyse von Experteninterviews, -diskussionen oder

Kundenmeinungen zum Einsatz (siehe Tabelle 1). Hierzu zählen unstrukturierte Methoden wie Brainstorming oder intuitive Konfrontation. Die Delphi-Technik wird häufig zur Prognose technischer, wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen verwendet.

Tabelle 1: Auswahl qualitativer Verfahren zur Trendidentifikation

Verfahren	Kurzbeschreibung
Brainstorming	Aufstellung einer unstrukturierten, intuitiven Trendübersicht (üblicherweise in der Gruppe)
Delphi-Technik	Verfahren aus der Prognostik; Methode zur Vorhersage technischer, wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen (Horx et al., 2009; Vorgrimler & Wübben, 2003)
Drivers of Change Card	Physisches Karten-Set mit Treibern aus den Bereichen „Environment“ und „Social & Individuals“. Workshop-basierte Methode, um auf Veränderungen und Trends aufmerksam zu machen (Arup 2016)
Intuitive Konfrontation	Expertendiskussion, bei der Teilnehmer mit extremen Vorstellungsbildern konfrontiert werden, die die Fantasie anregen und vielfältige Assoziationen wecken
Trend-Relevance-Map	Methode zur Auswahl von Trends; Trends werden anhand von Potenzial- und Relevanzkriterien bewertet; das Ergebnis dieser Methode sind sog. Trend-Relevanz-Cluster
TrendIT Tool	Physisches Set an Trendkarten; Workshop-Methode zur Vermittlung verschiedener Marko- und Mikro-Trends; neben einer Trendbeschreibung werden den Trends außerdem ihre Drivers of Change zugeordnet und kurze Anwendungsbeispiele dargestellt (Lacuna 2017)
Trend-Scouts (extern und intern)	Institutionalisiertes permanentes Erkunden und Suchen relevanter Trends durch interne oder externe Trend-Scouts

Hierbei handelt es sich um ein systematisches, mehrstufiges Befragungsverfahren von Experten. Eine Reihe von qualitativen Methoden setzt auf haptische Hilfsmittel (z.B. physische Kartensets) wie Drivers of Change Cards oder das TrendIT Tool. Auf Messen, Konferenzen und Kongressen werden häufig externe und interne Trend-Scouts zur Sammlung branchenspezifischer Trends eingesetzt.

Um die Arbeit der Trend-Scouts zu vereinfachen und zu strukturieren, werden in der Praxis mobile Applikationen, wie z.B. ITONICS Inspirator, eingesetzt. So können unternehmensrelevante Informationen zu verschiedenen Trends jederzeit von unterwegs erfasst werden.

Quantitative Verfahren wie Clustering oder Topic Mining finden bei der Verdichtung von Informationen aus Trend-, Patent- oder Publikationsdatenbanken Anwendung. Für die

Schätzung relevanter Variablen über einen beobachteten Zeitraum werden eher klassische statistische Verfahren wie Glättung, Projektion oder Wachstumsmodelle eingesetzt. Wechselwirkungen bzw. Interaktionen zwischen mehreren relevanten Faktoren oder Trends werden beispielsweise mithilfe von Cross-Impact-Analysen oder Input-Output-Modellen untersucht (siehe Tabelle 2).



Tabelle 2: Auswahl quantitativer Verfahren zur Trendidentifikation

Verfahren	Kurzbeschreibung
Clusteranalyse	Quantifizierung der Ähnlichkeit zwischen Elementen mittels Ähnlichkeits- oder Distanzmaße; anschließende Clusterbildung durch geeignete Algorithmen
Cross-Impact-Analyse	Analyse und Darstellung von Wechselwirkungen bzw. Interaktionen zwischen mehreren relevanten Faktoren; Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Ereignissen
Glättung	Schätzung von interessierenden Größen über einen beobachteten Zeitraum hinausgehend durch statistische Glättungsverfahren
Input-Output-Modelle	Analyse wirtschaftswissenschaftlicher Zusammenhänge aufgrund der Bildung von Gesamtmodellen mit vielen Variablen und Aussagen über den Zusammenhang dieser Variablen untereinander; Schätzung von Modellparametern aus beobachteten Größen anhand statistischer Methoden (z.B. Strukturgleichungsanalyse)
Projektion	Schätzung von interessierenden Größen über einen beobachteten Zeitraum hinausgehend durch statistische Hochrechnungsverfahren
Topic Mining	Identifikation von abstrakten "Topics" in einer großen Sammlung an Dokumenten unter Anwendung von Natural Language Processing (NLP) und maschinellen Lernens
Wachstumsmodelle	Analyse von Entwicklungen relevanter Variablen über Zeit; Schätzung der Variablen durch Annahmen über das Wachstumsverhalten (z.B. konstantes, exponentielles, beschränktes oder logistisches Wachstum)

3.3 Trendbeschreibung und -dokumentation

Zwischen der ersten Identifikation eines Trends und der tatsächlichen Anwendbarkeit des Trends können zum Teil einige Jahre vergehen. Daher ist die systematische Dokumentation von Trends ein erfolgskritischer Aspekt im Trendmanagement. Die Dokumentation von Trends oder dem sog. Trendwissen geschieht in der Praxis oft unsystematisch, da Trends meist von verschiedenen Personen oder Abteilungen verwaltet werden. In der Literatur findet man kaum Informationen darüber, wie ein Trend dokumentiert werden soll. In der Praxis hat sich jedoch ein Set an

Charakteristika zur Trendbeschreibung und -dokumentation herauskristallisiert (siehe Tabelle 3). Meist werden Trends in Form von Trendsteckbriefen mithilfe von statischen Tools, wie z.B. PowerPoint oder Excel, dokumentiert. Die Aktualisierung der Trendinformationen ist dann nur noch durch hohen manuellen Aufwand möglich. Eine gemeinschaftliche Bearbeitung der Trendinformation ist nahezu unmöglich. Fortschrittliche Unternehmen nutzen dedizierte Trendmanagement-Software, um Trendinformationen fortlaufend auf dem neuesten Stand zu halten.

Tabelle 3: Charakteristika zur Trendbeschreibung und -dokumentation

Charakteristika	Beschreibung
Name	Name des Trends
Inhalt	Beschreibung des Trends
Klassifizierung	Megatrend, Makrotrend, Mikrotrend
Wirkungsbereich	STEEP/V – Gesellschaftstrends (S – Society), Technologietrends (T – Technology), Wirtschaftstrends (E – Economy), Umwelttrends (E – Ecology), Politiktrends (P – Political), Wertetrends (V – Value)
Märkte und Branchen	Auflistung der Märkte und Branchen, die maßgeblich durch den Trend beeinflusst werden
Region	Auflistung trendrelevanter Regionen
Klassifizierung	Treiber, welche den Trend beeinflussen
Interaktion	Wirkungsweise auf andere Trends und Entwicklungen
Technologien (falls zutreffend)	Beschreibung der Technologien, welche den Trend ermöglichen
Anwendungsfälle	Auflistung und Beschreibung aktueller und branchenübergreifender Anwendungsfälle des Trends

3.4 Trendbewertung

Erst durch eine aussagekräftige Bewertung lässt sich die tatsächliche Relevanz eines Trends für ein Unternehmen abschätzen (Pillkahn, 2007).

In der Trendmanagementliteratur wird eine Vielzahl an Kriterien diskutiert und beschrieben. Eine Übersicht dieser Kriterien zeigt Tabelle 4, S. 10.

Tabelle 4: Kriterien zur Trendbewertung

Kriterium	Beschreibung	Quelle
Attraktivität/ Erwünschtheit	Wie attraktiv und erwünscht ist diese Entwicklung für das Unternehmen?	(Schatzmann et al., 2013)
Auswirkungs- richtung	Ist der Trend eine Chance für das Unternehmen oder vielmehr eine zukünftige Bedrohung?	(Fink & Siebe, 2011) (Schatzmann et al., 2013)
Auswirkungs- stärke/ Intensität	Wie stark ist das Unternehmen von der Entwicklung, die der Trend mit sich bringt, betroffen?	(Fink & Siebe, 2011) (Horx, 2016) (Gausemeier et al., 2010) (Schatzmann et al., 2013)
Eintrittswahr- scheinlichkeit	Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Trend eintritt?	(Fink & Siebe, 2011) (Gausemeier et al., 2010) (Schatzmann et al., 2013)
Länge/ Zeithorizont	In welchem Zeitraum oder bis wann wird der Trend für das Unternehmen relevant?	(Horx, 2016) (Gausemeier et al., 2010) (Schatzmann et al., 2013)
Marktpotential	Welche Chancen ergeben sich mit dieser Entwicklung zukünftig für das Unternehmen?	(Gausemeier et al., 2010) (Durst et al., 2010)
Nachhaltigkeit	Wie lange hält und wirkt diese Entwicklung?	(Durst et al., 2010)
Reifegrad	Wie ist der Grad der Reife für diese Entwicklung, in welchem Stadium befindet sich diese?	(Gausemeier et al., 2010)
Relevanz	Wie relevant ist der Trend in Bezug auf das Unternehmen oder die Branche?	(Horx, 2016) (Gausemeier et al., 2010) (Schatzmann et al., 2013)

Um eine subjektive Bewertung der Trends durch Individuen zu vermeiden, hat sich in dieser Phase des Trendmanagements die kollaborative Trendbewertung etabliert (Durst et al., 2010). Insbesondere in kollaborativen Settings profitieren Unternehmen von einer Trendmanagement-Software. Diese ermöglicht eine zeit- und ortsunabhän-

gige Bewertung von Trends durch verschiedene Mitarbeiter und ggf. auch externe Experten. Ein Algorithmus berechnet anschließend die durchschnittliche Bewertung. Je nach Bewertungsergebnis kann der Trend anschließend in eine Action-Phase eingestuft werden (siehe Abbildung 6, S. 11).

Home >> Explorer >> Trend: Collaborative Consumption

Trend: Collaborative Consumption



Abstract



Not unlike old barter-systems, the collaborative economy matches individuals with under-utilised assets to those in demand of assets, but relies on a reputation and referrals-based system to sustain transactions and grow markets. It is a system of value-exchange driven by the global economic downturn, a return to confidence in communities and sharing, as well as the rise of...

Last change: 2 days ago

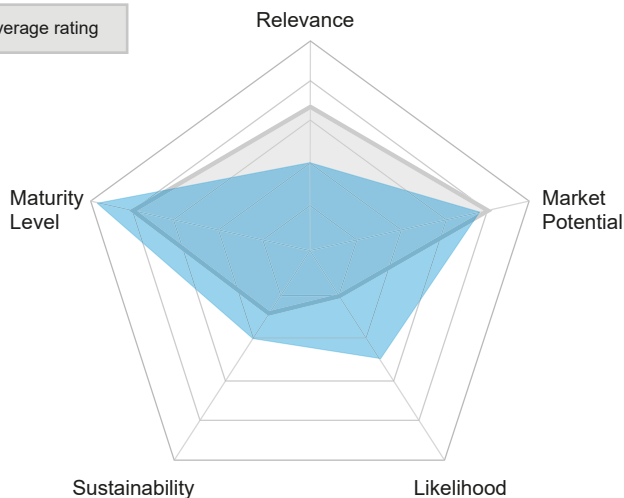
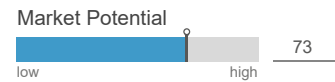
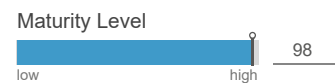
Max Mustermann

Details

Rate

Attachments

Timeline


☒ Show average rating


Phase



SAVE RATING

Detailed Ratings

User	Relevance	Market Potential	Likelihood	Sustainability	Maturity Level	Phase	Date
Peter Schmidt	40	73	50	40	98		01/03/ 2017

Abbildung 6: Kollaborative Trendbewertung

3.5 Trendvisualisierung und -kommunikation

Die richtige Visualisierungsform der aktuellen Trendlandschaft ist Grundlage für eine zielgerichtete Analyse und Kommunikation. Hierfür kommen Trend-Maps oder Trendradare zum Einsatz.

Diese visualisieren dank Software-Einsatz in einer aggregierten Art und Weise die komplexen Zusammenhänge relevanter Trends.

3.5.1 Trend-Maps

Eine Trend-Map visualisiert relevante Trends, deren Verknüpfung untereinander und zeigt an, welchem STEEP-Bereich diese Veränderungen zuzuordnen sind. Horx hat mit dem Zukunftsinstitut eine solche Trendlandkarte anhand der gängigsten Megatrends angefertigt (Zukunftsinstitut, 2016). Darüber hinaus finden sich zu jedem dieser Megatrends relevante Mikrotrends, die als

einzelne „Stationen“ aufgeführt sind. Betrifft ein Mikrotrend mehrere Megatrends, wird dies entsprechend durch Querverbindungen dargestellt. Ein weiteres Beispiel ist die Trend-Map von Lacuna, welche die als relevant identifizierten Trends sowie Beziehungen zu anderen Trends visualisiert (Lacunaradar 2017) (siehe Abbildung 7).

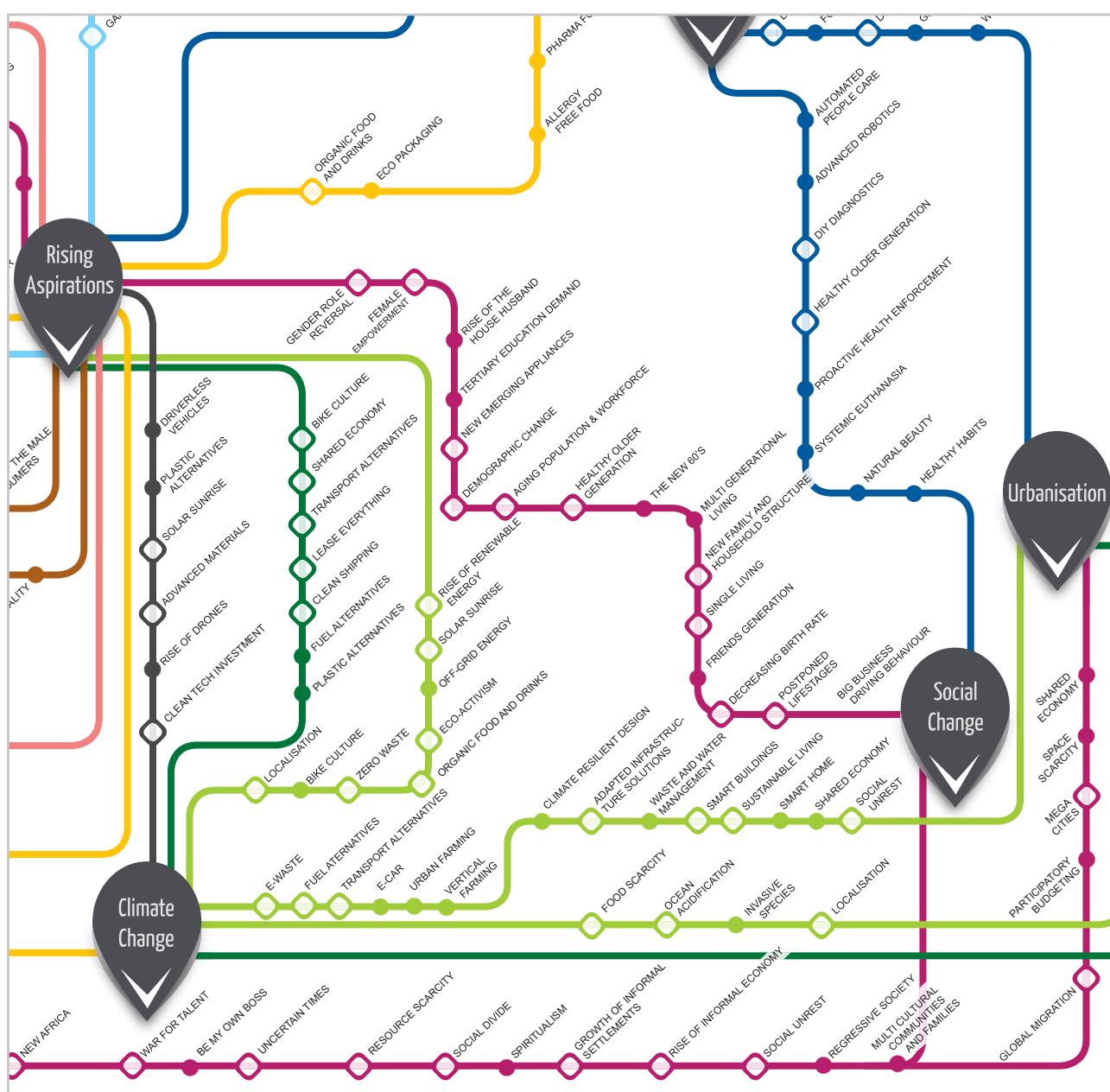


Abbildung 7: Trend-Map von Lacuna (Ausschnitt)

3.5.2 Trendradare

Radare sind ein beliebtes Management-instrument und werden weitaus häufiger als Trend-Maps für die Visualisierung von Trends und Trendwissen eingesetzt. Da sich die Trendradare im Laufe der Zeit in vielfältiger Art und Weise aus dem praktischen Umgang mit Trends heraus entwickelt haben, ist hier nahezu nichts in der Literatur zu finden. Generell können Radare fünf Dimensionen abbilden: Einordnung in ein

Radar-Segment, Abstand vom Mittelpunkt sowie Größe, Farbe und Form der Datenpunkte. Jeder Datenpunkt im Radar steht für einen Trend. Ein Anwender kann sich - je nach Einsatzzweck - eine Sammlung an Trends zusammenstellen und diese anschließend individuell, anhand ausgewählter Merkmale oder abgegebener Bewertungen, visualisieren (siehe Abbildung 8).

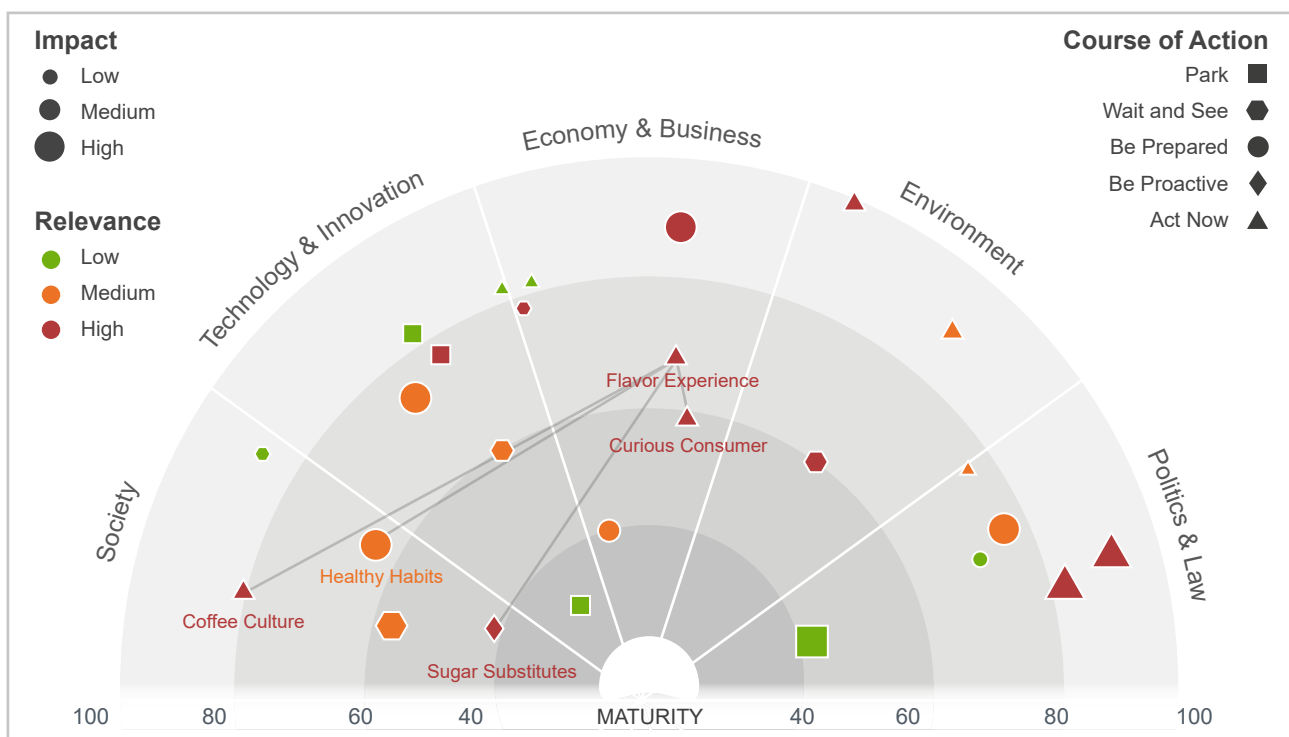


Abbildung 8: Visualisierung von Trends im Radar

3.5.3 Trendreports

Zur unternehmensweiten Kommunikation von Trends und Trendwissen werden sog. Trendreports verwendet. Mit Trendreports wird primär das Ziel verfolgt, nicht involvierte Personen über bestimmte Veränderungen zu informieren. Sie beschreiben Trends und deren Auswirkungen detailliert anhand von Anwendungsbereichen und Beispielen und geben eine Einschätzung über Relevanz,

Potenzial und Eintrittswahrscheinlichkeit ab. Oftmals enthalten Trendreports dedizierte Fallstudien, die erläutern, wo und wie der Trend wirkt und welches Potenzial in diesem konkreten Fall gehoben wird. Trendreports können auch bei den externen Beratungen, wie z.B. Gartner, Accenture, Boston Consulting Group oder TrendOne, erworben werden.

3.6 Ableitung strategischer Innovationsfelder

Ziel dieser Phase des Trendmanagementprozesses ist es, Trends und Trendphänomene im Detail zu verstehen und konkrete, unternehmensspezifische Innovationsfelder für das Innovationsmanagement abzuleiten. Ein sehr simples, aber durchaus geeignetes Workshop Tool in dieser Phase ist die Consumer Trend Canvas von TrendWatching (TrendWatching, 2014). Die Canvas besteht dabei aus den zwei Bereichen Understand (Analyse) und Apply (Anwendung) (siehe Abbildung 9).

Dabei wird im ersten Bereich durch eine detaillierte Trendanalyse ein tiefergehendes Verständnis der beobachteten Veränderung vermittelt. Die Inspirationen (sog. Anwendungsfälle) untermauern zusätzlich den Reifegrad eines Trends.

Je mehr Anwendungsfälle existieren, desto etablierter ist der Trend. Anhand der Inspirationen sieht man beispielsweise, ob ein Trend spezifisch in einer Branche oder branchenübergreifend Anwendung findet. Der zweite Bereich widmet sich der Anwendbarkeit des Trends. Zunächst wird erarbeitet wie und wo der Trend im eigenen Unternehmen angewendet werden soll. Die Canvas unterscheidet hier zwischen eher mittel bis kurzfristigen Bereichen, wie Produkte oder Dienstleistungen und Kampagnenmanagement, und Bereichen, die langfristig betroffen sein können, wie z.B. das Geschäftsmodell. Die ausführliche Analyse des Trends und dessen Auswirkungen auf das eigene Unternehmen ist dann Ausgangspunkt für die gezielte Ideengenerierung.

CONSUMER TREND CANVAS

1. Understand

Basic Needs

What deep consumer needs & desires does this trend address?

Drivers of Change

Why is this trend emerging now? What's changing?

Shifts: Long-term, widespread macro changes

Triggers: Recent, short-term changes or technologies

Emerging Consumer Expectations

What new consumer needs, wants and expectations are created by the changes identified above? Where and how does this trend satisfy them?

Inspiration

How are other businesses applying this trend?

Trend: _____

2. Apply

Innovation Potential

How and where could you apply this trend to your business?

Who

Which (new) customer groups could you apply this trend to? What would you have to change?

YOUR INNOVATIONS(S!)



Abbildung 9: Consumer Trend Canvas (vgl. TrendWatching, 2014)

Die Consumer Trend Canvas ist lediglich auf die Analyse und Anwendung von Consumer-Trends ausgerichtet. Der zweigeteilte Ansatz aus Analyse und Anwendung wird aber auch von anderen universelleren Vorgehen zur Innovationsfeldbestimmung genutzt. Durst & Durst (2016) umschreiben ihr integriertes Vorgehen im Innovationsmanagement mit den Worten “where to play and how to win”. Hierbei bezieht sich das “where to play” auf die umfassende Analyse des Unternehmensumfelds, die Erstellung von Zukunftsszenarien und die Ableitung von Innovationsfeldern (sog. Opportunity Spaces) und “how to win” auf die gezielte Ideenentwicklung innerhalb eines Innovationsfeldes und deren Umsetzung.

Szenarien sind in diesem Zusammenhang ein Hilfsmittel zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für mögliche Zukünfte. Sie helfen Unternehmen dabei, sich verschiedene Varianten der Zukunft vorzustellen, sich mit den verschiedenen Situationen auseinanderzusetzen und die möglichen Veränderungen in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen (Schwartz, 1991). Ein Szenario eröffnet damit den Raum für Handlungsmöglichkeiten und ist zunächst neutral bzw. unternehmensunabhängig.

In der Trendforschung werden folgende Szenarien am häufigsten eingesetzt:

› **Trendszenarien:**

Hierbei handelt es sich um die Verlängerung gegenwärtiger Entwicklungen in die Zukunft. Trendszenarien zeigen, was geschieht, wenn alles so weitergeht wie bisher.

› **Extremszenarien:**

Erstellung von zwei möglichst gegensätzlichen Szenarien. In der Regel Vergleich von einem positiven und einem negativen Extremszenario (Albers et al., 1999)

› **Kontrastszenarien:**

Vergleich des gegenwärtigen mit dem angestrebten (erwünschten) Szenario. Ziel ist es, Wege und Maßnahmen zur Erreichung des Zielszenarios zu erschließen (Wopp, 2006).

Inbesondere existenzbedrohende Szenarien bergen attraktive Innovationsfelder und unterstützen die Transformation bestehender Geschäftsmodelle.

Für die Szenariokonstruktion kommen quantitative und qualitative Ansätze zum Einsatz. Quantitative Ansätze greifen in der Regel auf mathematische Modelle zurück, qualitative Ansätze hingegen auf narrativ-literarische Verfahren (Kosow und Gaßner, 2008).

Die quantitative Szenariokonstruktion wird vor allem in Bereichen wie Demographie, Wirtschaft und im Militär eingesetzt, wenn solide und ausreichend lange in die Vergangenheit zurückreichende Datensammlungen vorliegen. Diese Daten werden dann statistisch in die Zukunft projiziert und über Konsistenzanalysen in Szenarien-Cluster überführt. Diese Art der Szenariokonstruktion profitiert sehr stark von Software-Unterstützung (siehe hierzu Durst et al., 2015).

In qualitativen Verfahren kommen Kreativtechniken, Intuition und implizites Wissen zum Einsatz. Dieses Verfahren wird häufig in Workshop Settings angewandt und weist einen eher niedrigen Formalisierungsgrad auf.

Ausgangspunkt für die Szenariokonstruktion sind die als relevant identifizierten Trends und deren mögliche Veränderungen über die Zeit. Fragen wie "Was würde passieren, wenn ein bestimmter Trend eintritt?" leiten diese Art der Szenariokonstruktion. Die finalen Szenarien beschreiben die Welt, wie sie morgen aussehen könnte auf Basis qualitativer Informationen (Wördenweber, 2012; Mandel & Okhan, 2013; Wurst, 2001; Albers et al., 1999).

Erst durch die Interpretation des Szenarios aus einer individuellen Unternehmensperspektive werden spezifische Innovationsfelder (sog. Opportunity Spaces) abgeleitet. Dabei sind Opportunity Spaces keine finalen Lösungen, Produkte oder Ideen, sondern ein Innovationsfeld, in dem Unternehmen innovieren können.

Um Innovationsfelder innerhalb eines Szenarios zu erschließen, kann man Inspirationen (sog. Anwendungsfälle) sowohl aus der eigenen als auch aus anderen Branchen heranziehen.

Wie bereiten sich andere Unternehmen auf zukünftige Szenarien vor? Durch eine kritische Betrachtung und Analyse verschiedener Anwendungsfälle können völlig neue Möglichkeiten erschlossen werden und daraus wiederum inkrementelle und radikale Innovationen (Miller, 2002).

Innovationsfelder lassen sich ebenfalls durch die sog. Blue Ocean Strategy entwickeln. Als Blue Oceans werden Märkte beschrieben, die sich gegenwärtig durch wenig bis gar keinen Wettbewerb auszeichnen. Red Oceans sind hingegen Märkte, die gesättigt sind und einen hohen Wettbewerb verzeichnen. Die Blue Ocean Strategy zielt darauf ab, eigene Blue Oceans zu schaffen, anstatt sich im Wettbewerb zu bewegen. Zur Schaffung eines Blue Oceans bzw. neuer Innovationsfelder ist es notwendig, das Geschäftsmodell neu zu überdenken und gegebenenfalls den Zielmarkt sowie die Zielgruppen neu zu definieren (Kim & Mauborgne, 2004).



© 2017 blocberry | shutterstock

4 Fazit

Die Literaturanalyse hat gezeigt, dass die Begrifflichkeiten zum Thema Trendmanagement bereits gut etabliert sind. Die Trendhierarchie, bestehend aus Mega-, Makro- und Mikrotrends, ist ausführlich beschrieben und es besteht weitestgehend Einigkeit über die Eigenschaften bzw. Charakteristika von Trends. Mit Blick auf den Trendmanagementprozess ergibt sich ein differenzierteres Bild.

Ein gutes Verständnis für die einzelnen Phasen ist bereits vorhanden und die Literatur bietet ein Set an Methoden, die in den einzelnen Phasen angewendet werden können. Hierzu zählen insbesondere die Phasen „Definition von Informationsquellen“, „Trendrecherche und -identifikation“ sowie „Trendbewertung“. Wenig Literatur findet man zur Trendbeschreibung oder -dokumentation ebenso wie zur Trendvisualisierung und -kommunikation. Die identifizierten Ansätze und Methoden entspringen eher der Praxis. Für die Ableitung der strategischen Innovationsfelder haben sich ebenfalls einige Methoden herauskristallisiert. Universelle Ansätze wie Szenarioanalyse mit anschließender Opportunity-Space-Entwicklung sind sehr komplex und erfordern umfangreiches Methodenwissen.

Eine dedizierte Trendmanagement-Software beschleunigt den Trendmanagementprozess, integriert die einzelnen Phasen und bietet Lösungspotenzial für viele identifizierte Schwachstellen.

Insbesondere die ersten fünf Phasen des Trendmanagementprozesses profitieren von der Digitalisierung.

Big-Data-Applikationen unterstützen die Trendrecherche und -identifikation, indem große Datenmengen automatisiert analysiert werden können.

Schwache Signale und Trends können so ohne großen manuellen Aufwand überwacht werden. Trenddatenbanken dienen der strukturierten Speicherung von Trendwissen und erlauben eine dynamische Aktualisierung der Inhalte. Die Digitalisierung des Trendmanagements eignet sich insbesondere für die kollaborative Trendbewertung. Über eine webbasierte Plattform können verteilte Experten flexibel in diese Phase des Trendmanagementprozesses eingebunden werden – orts- und zeitunabhängig. Sind die Trends nach bestimmten Charakteristika beschrieben und bewertet, können visuelle Analysen mithilfe der Software on-the-fly durchgeführt werden. Zahlreiche Filter- und Zoomfunktionen ermöglichen ein zielgerichtetes „Trend-Browsing“ und erlauben das intuitive Handling von großen Datenmengen.

Die Priorisierung von Trends und deren Verlinkung untereinander sind Grundlage für die Innovationsfeldbestimmung.

Hier bietet eine Trendmanagement-Software die Möglichkeit, Inspirationen bzw. Anwendungsfälle bestimmten Trends zuzuordnen. Zusätzlich können komplexe Szenarien schnell simuliert und aktualisiert werden. Bei der Interpretation der Szenarien sowie der Ableitung von strategischen Innovationsfelder spielt die Software-Unterstützung jedoch eine eher untergeordnete Rolle. Hier sind Workshops weiterhin das Mittel der Wahl.

Literatur

Albers, O., Broux, A., & Thiesen, P. (1999). *Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik: Ein Methodenbuch für Schule und Hochschule*. Weinheim: Beltz.

Ansoff, H. (1975). Managing surprise and discontinuity strategic response to weak signals. In: ZfbF (Hrsg.), *Economics working papers 176*. (Bd. 607). European Inst. for Advanced Studies in Management: 129-152.

Arup (2016). *Drivers of Change*. Abgerufen am 05.07.2016 von <http://www.driversofchange.com/tools/doc/>

Björk, A. (2016). *Was ist ein Trend?* Abgerufen am 04. Februar 2016 von <http://www.bjoerk.de/was-ist-ein-trend>.

Buck, A., Herrmann, C., & Lubkowitz, D. (1998). *Handbuch Trendmanagement: Innovation und Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolge*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH.

Durst, C., Durst, M., Kolonko, T., Neef, A., & Greif, F. (2015). *A holistic approach to strategic foresight: A foresight support system for the German Federal Armed Forces*. Technological Forecasting and Social Change, S. 91-104.

Durst, C., Durst, M., Volek, A., Greif, F., & Brüggemann, H. (2010). Zukunftsforschung 2.0 im Unternehmen. *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik* 282, 48(6), 74-82.

Durst, C. & Durst, M. (2016). *Integriertes Innovationsmanagement – Vom Umfeldscanning zur Roadmap*. In: Abele, T. (Hrsg.). *Die frühe Phase des Innovationsprozesses – Neue, praxiserprobte Methoden und Ansätze*. Stuttgart: Springer Gabler, 217-233.

Fink, A., & Siebe, A. (2011). *Handbuch Zukunftsmanagement-Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Gausemeier, J., Brink, V., & Buschjost, O. (2010). *Die Innovations-Datenbank*. In: Gundlach, C., Glanz, A., & Gutsche J. (Hrsg.): *Die frühe Innovationsphase: Methoden und Strategien für die Vorentwicklung*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 471-488.

Horx, M., Huber, J., Steinle, A., & Wenzel, E. (2009). *Zukunft machen: Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Horx, M. (2010). *Das Zukunfts-Geheimnis*. Abgerufen am 02. Februar 2016 von <http://www.horx.com/Zukunfts-Geheimnis.aspx>

- Horx, M. (2016). *Ausführliche Einführung in die Trend- und Zukunftsforschung*. Abgerufen am 02. Februar 2016 von www.horx.com:
<http://www.horx.com/Einfuehrung.aspx>
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, Januar/Februar, S. 76–84.
- Köpernik, K. (2009). *Corporate Foresight als Erfolgsfaktor für marktorientierte Unternehmen (Dissertation)*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Kosow, H. & Gaßner, R. (2008). *Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse*. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien. Abgerufen am 02.03.2017 von https://www.izt.de/fileadmin/publikationen/IZT_WB103.pdf
- Lacuna (2017). *TrendIT Tool*. Abgerufen am 02.03.2017 von <http://www.the-lacuna.com>
- Lacunaradar (2017). *Trend-Map*. Abgerufen am 02.03.2017 von <https://www.lacunaradar.com>
- Liebl, F., & Hermann, C. (1996). Trends + Visionen - Die Mythen der Trendforschung. Der Kampf um die Zukunft, Teil 1. *Absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing*, 8/96, 4855.
- Mandel, J. & Okhan, E. (2013). *Management von Kernkompetenzen bei Technologieunternehmen*. In: Abele, T. (Hrsg.). *Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 39-48.
- Miller, C.W. (2002). *Huning for Hunting Grounds: Forecasting the Fuzzy Front End*. In: Belliveau, P., Griffin, A., Somermeyer, S. (Hrsg.). *The PDMA ToolBook for New Product*. New York: Wiley, 37-62.
- Pillkahn, U. (2007). *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Der Weg in die unternehmerische Zukunft*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Schatzmann, J., Schäfer, R., & Eichelbaum, F. (2013). Foresight 2.0 - Definition, overview & evaluation. *European Journal of Futures Research*, 1, 1-15.
- Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday.
- TrendWatching. (2014). *Consumer Trend Canvas*. Abgerufen am 20. März 2016 von <http://trendwatching.com/x/wp-content/uploads/2014/05/2014-05-CONSUMER-TREND-CANVAS1.pdf>

Vorgrimler, D., & Wübben, D. (2003). *Die Delphi-Methode und ihre Eignung als Prognoseinstrument. Wirtschaft Und Statistik*. Statistisches Bundesamt, 763–775.

Wopp, C. (2006). *Handbuch zur Trendforschung im Sport*. Aachen: Meyer & Meyer Sport.

Wördenweber, B. (2008). *Technologie- und Innovationsmanagement im Unternehmen*. Berlin Heidelberg: Springer.

Wurst, K. (2001). *Zusammenarbeit in innovativen Multi-Team-Projekten*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Zukunftsinstitut. (2016). *Megatrend-Map 2.0*. Abgerufen am 27. Februar 2016 von https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Megatrend_Doku/Megatrend_Map_480x340.png

Über die Autoren



Dr. Carolin Durst ist akademische Rätin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit der Analyse und Gestaltung von Computer-Supported Collaborative Work Systemen und insbesondere mit der Digitalisierung von Innovationsmethoden. Als Scientific Director der ITONICS GmbH begleitet Caro die Methoden- und Produktentwicklung von wissenschaftlicher Seite.

// carolin.durst@itonics.de



Dr. Michael Durst hat an der FAU Erlangen-Nürnberg zum Thema „Wertorientiertes Management von IT-Architekturen“ promoviert und war als Unternehmensberater bei zahlreichen Fortune500-Unternehmen im Innovations- und Technologiemanagement tätig. Von 2007 bis 2009 leitete Mike bei der adidas AG die Abteilung „Innovations & Research“. 2009 gründete er die ITONICS GmbH mit dem Ziel, Innovationsmanagement ganzheitlich, kollaborativ und digital zu gestalten.

// michael.durst@itonics.de



Matthias Saffer (M.A.)

Während seines Studiums der Allgemeinen Betriebswirtschaft an der Technischen Hochschule Nürnberg hat sich Matthias Saffer (M.A.) intensiv mit dem Thema Zukunfts- und Trendforschung befasst. Seine Masterarbeit zum Thema „Trendmanagement im Theorie-Praxis-Vergleich“ ist in enger Zusammenarbeit mit ITONICS entstanden. Aktuell arbeitet Matthias zusammen mit ITONICS an verschiedenen Publikationen im Bereich Trendmanagement.

// matthiassaffer@web.de

Über ITONICS

Seit 2009 ist ITONICS der einzige Anbieter im Innovationsmanagement mit einem durchgängig integrierten Ansatz: Vom Umfeldscanning über Trend- und Technologiemanagement hin zu Innovationsportfolios und -Roadmaps.

ITONICS GmbH | Emilienstr. 9 | D-90489 Nürnberg | T +49 911 60060550 | www.itonics.de



© 2017 ITONICS GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Weitere Details unter <https://www.itonics.de/de/impressum>. Dieser Inhalt enthält generelle Informationen und ersetzt keine persönliche Beratung.