

Die Vorteile rollierender Prognosen

Erforderliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung



Cognos.
software

Die Vorteile rollierender Prognosen

Kurzübersicht

Die Einführung des Rund-um-die-Uhr-Geschäftsbetriebs hat in der Folge ein Umfeld beständiger und schneller Veränderungen geschaffen. Risiken, Schwankungen und Ungewissheit sind zu Konstanten geworden. Unternehmen müssen nun nicht mehr nur den bekannten Mitbewerbern zuvorkommen und auf deren Aktivitäten reagieren, sondern sich auch Gedanken um wachsende Konkurrenz aus Ländern wie China, Russland oder Indien machen. Hinzu kommt, dass auch das kleinste wirtschaftliche Auf und Ab beinahe unmittelbar weite Kreise zieht. Dies wird am Beispiel des US-Investmentbanking-Geschäfts deutlich. Bis dato eine Säule der Wirtschaft, brach der Sektor innerhalb einer Woche komplett zusammen. Die Folge: ein weltweiter Dominoeffekt.

Ohne Frage ist diese Anfälligkeit gegenüber Veränderungen am deutlichsten in den Büros der CFOs und den Finanzabteilungen zu spüren. Entscheidungen zu Unternehmensstrategie, Produktpositionierung, Geschäftszeiten und Verbesserung der Produktlinie mögen zwar außerhalb dieser Abteilungen getroffen werden, sie basieren jedoch auf Schlüsseldaten und Analysen,

die von den Finanzexperten in Form von Performanceberichten und -prognosen ausgegeben werden. Finanzteams mit Weitblick haben erkannt, dass herkömmliche Prognosen auf der Grundlage von Statistiken unzureichend sind, und wenden daher verstärkt dynamischere, rollierende und treiberbasierte Konzepte an.

Zweifellos ist ein verlässlicher und flexibler Ansatz zur Kalkulation und Prognostizierung der künftigen Performance zu verfolgen, damit Unternehmen sich auf jeden Fall gegen Unvorhergesehenes wappnen können. Die Frage ist nun, wie diese alternative Taktik aussieht und wie sie am besten verfolgt werden sollte. 2009 führte das IBM Cognos Innovation Center europaweit einige Workshops für Führungskräfte durch, in denen diese Themen erörtert wurden.

Die Hauptdiskussionspunkte bei diesen Veranstaltungen unter der Leitung von Christoph Papenfuss, Director IBM Cognos Innovation Center, und Stephen Brook, IBM Cognos Innovation Center, werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt. Der bekannte und angesehene Vordenker David Axson lieferte wichtige Denkansätze für die Seminare.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1. Der Status quo der Unternehmen | 04 |
| 1.1 <i>Das Grundproblem</i> | 04 |
| 1.2 <i>Eine kurze Analyse der Teilnehmer</i> | 04 |
| 2. Eine neue Welt, eine neue Strategie | 06 |
| 2.1 <i>Rollierende Prognosen – Definition</i> | 06 |
| 2.2 <i>Vorteile eines neuen Konzepts</i> | 07 |
| 2.3 <i>Herausforderungen beim Verlassen des statischen Modells</i> | 07 |
| 3. Best Practices und Bestandteile rollierender Prognosen | 08 |
| 3.1 <i>Festlegung von geeignetem Zeithorizont und Aktualisierungshäufigkeit</i> | 08 |
| 3.2 <i>Einführung eines hochpartizipativen Modells</i> | 09 |
| 3.3 <i>Weniger ist mehr: Verringerung des Detaillierungsgrads</i> | 09 |
| 3.4 <i>Einsatz von Treibern</i> | 09 |
| 3.5 <i>Szenarien</i> | 10 |
| 3.6 <i>Aufbau einer „Prognostizierungskultur“</i> | 10 |
| 4. Veränderungen umsetzen, Vorsprung erzielen | 10 |
| 5. Fazit | 11 |

1. Der Status quo der Unternehmen

1.1 Das Grundproblem

Die Leiter des Workshops baten die Teilnehmer um ihre Einschätzung: Sind künftige Geschäftsaktivitäten schlechter oder besser vorhersagbar als vor zehn Jahren? Alle Befragten stimmten darin überein, dass sie viel schlechter kalkuliert werden können. Auf die Frage, ob die Planungs- und Prognoseprozesse während desselben Zeitraums nachdrücklich umgestaltet worden wären, antwortete die Mehrzahl jedoch, dass kaum Veränderungen stattgefunden hätten. Die meisten der Anwesenden berechnen nach wie vor das Budget am Jahresende und führen vierteljährliche Prognosen durch.

Die Schwierigkeit besteht darin, dass dann, wenn das Budget bewilligt und bereits verwendet wird, einige der von Abteilungsleitern vor drei Monaten angegebenen Zahlen längst überholt sind. Und ganz gewiss sind auch die besten Pläne und fundiertesten Voraussagen zwölf Monate später nicht mehr relevant. So wurden fixe Budgets in den letzten Jahrzehnten erstellt. Für die heutige Zeit ist diese Vorgehensweise allerdings nicht praktikabel. Darüber hinaus werden unzählige Stunden damit zugebracht, vergangene Performance anhand ausführlicher Soll-/Ist-Berichte zu erläutern. Stattdessen sollte der Blick nach vorne in die Zukunft gerichtet werden. Da sich Unternehmen neuen Herausforderungen ausgesetzt sehen, müssen auch neue Strategien zur Leistungsoptimierung unter diesen Bedingungen gefunden werden. Die Änderung des Prognosemodells ist dabei der Schlüssel zum Erfolg und es obliegt den Finanzabteilungen, dies voranzutreiben.

„Prognostizieren bedeutet, die momentane Beurteilung der künftigen Performance in periodischen Abschnitten zu aktualisieren, sodass neue oder geänderte Informationen berücksichtigt werden. Die Basis bildet die Analyse von Daten aus Gegenwart und Vergangenheit zur Ermittlung zukünftiger Trends.“

Zahlreiche Unternehmen führen lediglich zwei bis vier Mal im Jahr eine vollständige Prognose durch, wobei der Planungshorizont nur bis zum Ende des Geschäftsjahrs reicht. Dieses Konzept wird als „statische Prognose“ bezeichnet. Der Nutzen ist aufgrund der seltenen Aktualisierungen und des begrenzten Zeitraums beschränkt.

Bevor die Leiter des Workshops dieses Verfahren im Einzelnen erörterten, wollten sie sicherstellen, dass die verwendeten Begriffe klar definiert sind. Bei der Prognostizierung geht es darum herauszufinden, wie die Zukunft höchstwahrscheinlich aussehen wird. Auf Grundlage dieses Ausblicks können Manager die richtigen Entscheidungen hinsichtlich des weiteren Vorgehens treffen. Demgegenüber geben Pläne und Budgets genau vor, wie die Zukunft aussehen SOLLTE. Es besteht ein deutlicher Unterschied zwischen diesen beiden Prozessen und Unternehmen sollten sie getrennt voneinander durchführen.

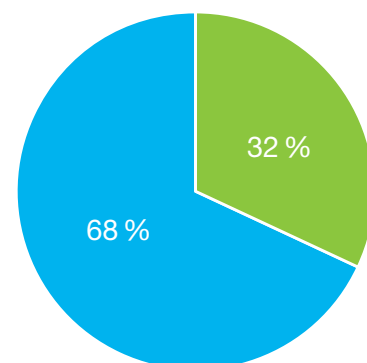
1.2 Eine kurze Analyse der Teilnehmer

Im Vorfeld der Seminare ließ das IBM Cognos Innovation Center einigen Teilnehmern einen Fragebogen zukommen. Die Auswertung ist im Folgenden aufgeführt.

Planung und Forecasting

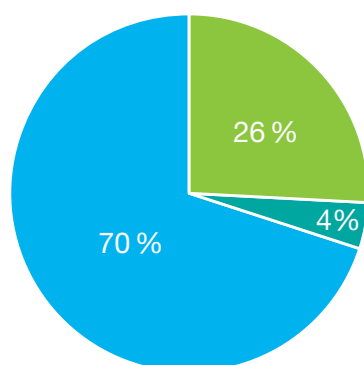
1. Betrachten Abteilungsleiter die Planung als zentrale Geschäftstätigkeit?

Laut Umfrage spielt für nahezu ein Drittel der Führungskräfte in den verschiedenen Geschäftsbereichen die Planung keine bedeutende Rolle. Dies ist ein ernstes Problem. Während die Finanzabteilung für die Durchführung des Prognoseprozesses sorgt, der die Entscheidungsfindung im Unternehmen unterstützt, besitzen die einzelnen Abteilungen jeweils Kenntnis über ihre Zahlen und stellen sie bereit. Je weniger ein Abteilungsleiter in diesen Prozess involviert ist, desto weniger Zeit wird er für die Erarbeitung einer Zukunftsprognose aufbringen. Unvollständige Zahlen machen die Bedeutung dieses geschäftskritischen Prozesses zunichte. Der Haken ist, dass dieser eher als Aufgabe der Finanzabteilung denn als Verfahren zur Unternehmensoptimierung gesehen wird. Führungskräfte sollten in ihm die Chance erkennen, einen Schritt zurückzutreten und die Möglichkeiten und drohenden Risiken für ihr Unternehmen abzuwägen. Es bereitet Grund zur Sorge, dass viele von ihnen diese Einsicht nicht besitzen.



2. Vertrauen Manager den Ergebnissen der Forecasts?

Da Prognosen die Grundlage für künftige Entscheidungen bilden und die Richtung für die Unternehmensleistung vorgeben sollten, ist es bedenklich, dass mehr als ein Viertel der Befragten kein Vertrauen in sie setzt. Ebenso besorgniserregend ist für Papenfuss die Tatsache, dass 70 Prozent denken, die Prognosen treffen „meist“ zu. Seiner Meinung nach ist es reine Glückssache, dass das Prognostizierte „meist“ eintritt. Falls der Markt Schwankungen unterlegen gewesen wäre oder falls ein Konkurrent eine unerwartete Maßnahme ergriffen hätte, hätte sich dieses mögliche Ergebnis anhand von Prognosen nicht voraussagen lassen, so Papenfuss. Nur vier Prozent der Befragten waren überzeugt davon, dass die Ergebnisse stets wie erwartet ausfallen. Fazit: Weniger als eins von 25 Unternehmen vertraut seinen vorhergesagten Zahlen restlos.

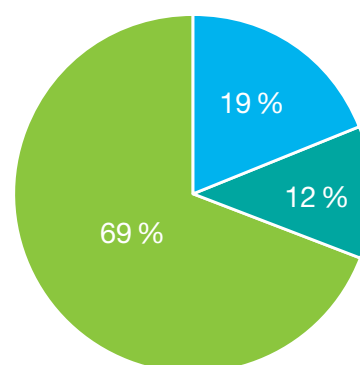


Pläne und Forecasts

3. Besteht die Tendenz bei Managern, Pläne zu „frisieren“ bzw. absichtlich übertriebene Budgetforderungen zu stellen („Sandbagging“)?

In zu vielen Unternehmen dienen Prognosen nicht nur als Wegweiser für die Entscheidungsfindung, sondern auch als Bezugsgröße für die Ausschüttung von Boni. Dies führt jedoch dazu, dass Manager der unteren Ebene zu ihrem persönlichen Vorteil handeln, um sich am Jahresende ihre Prämie zu sichern. Wenn sie ihren Forecast oder Plan einreichen, setzen sie die erwarteten Zahlen häufig mit Absicht niedrig bzw. hoch an, damit sie sie ohne Probleme übertreffen können. Solche falschen Angaben zeichnen jedoch ein unrealistisches Bild der kommenden Unternehmenstätigkeit und dies wiederum könnte potenziell geschäftsschädigende Entscheidungen zur Folge

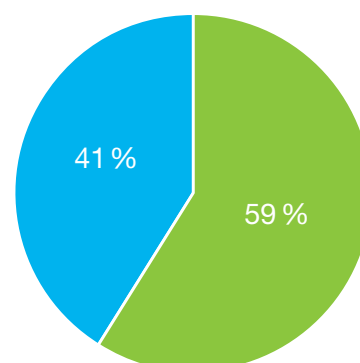
haben. Angenommen, eine Vertriebsabteilung geht davon aus, im Quartal 100 Stück eines Artikels zu verkaufen. Sie prognostiziert jedoch eine Verkaufszahl von 80 Stück. Entsprechend diesen Informationen wird die Produktion gerade so viel Material einkaufen, wie für die Herstellung dieser 80 Stück notwendig ist, und möglicherweise die Gelegenheit für ein Verkaufsplus von 25 Prozent verfehlen.



4. Werden aus Plänen die Auswirkungen aller großen Initiativen auf zentrale Kennzahlen ersichtlich?

Laut den Veranstaltern des Workshops muss sich in einem Unternehmen jedes neue Projekt und jede neue Initiative unmittelbar in der Bilanz aufstellung bzw. Gewinn- und Verlustrechnung sowohl für die aktuelle als auch für die kommende Periode niederschlagen. Aus vorliegender Befragung geht jedoch hervor, dass zwei von fünf Unternehmen Projekten, die sich ganz erheblich auf zukünftige Zahlen auswirken könnten, keine Beachtung schenken.

Als die Teilnehmer beispielsweise gefragt wurden, ob sie Voraussagen dazu treffen oder überhaupt beobachten, inwieweit IT-Investitionen Folgen für das Unternehmen haben, gab die Mehrheit an, dass keine derartigen Prognosen erstellt würden.



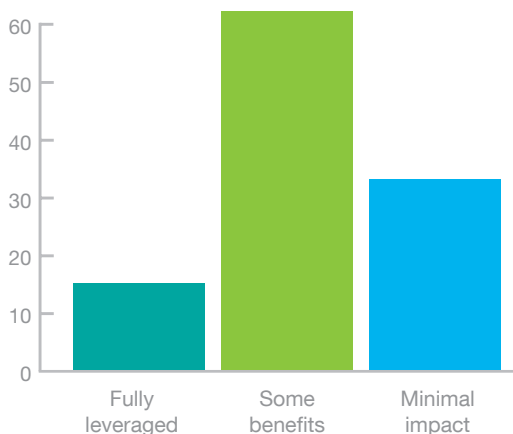
Dieses Versäumnis führt zu einer mangelhaften Einschätzung der künftigen Performance.

5. In welchem Umfang wurde IT genutzt?

Zahlreiche Unternehmen verbesserten zwar den Prozess durch die Einführung neuer Systeme, doch tatsächlich konnten die meisten von ihnen nur von ein paar Vorteilen profitieren.

Die Informationstechnologie hat während der vergangenen zehn Jahre beträchtliche und positive Auswirkungen auf unser Privat- und Berufsleben gehabt – an dieser Stelle seien nur BlackBerrys, Mobiltelefone, Websites zur Bildung und Unterhaltung sozialer Netzwerke und Satellitennavigationssysteme genannt. Das Festhalten an alten Methoden ist eine Ausnahmeerscheinung in einer zunehmend computerisierten Welt.

Den Befragten zufolge liegt das enorme Problem der Abkehr von Tabellenkalkulationen in der Einstellung der Betroffenen begründet. Zu viele Mitarbeiter ersetzen nur widerwillig unzeitgemäße Kalkulationsprogramme durch moderne Software.



Der Großteil von ihnen hat immer schon mit diesen Tabellen gearbeitet und die Anwendung eines anderen Verfahrens erscheint ihnen schwierig.

6. Womit verbringt die Finanzabteilung ihre Zeit?

Die Antworten bei der Befragung zeigen, dass Analysten die meiste Zeit mit Aufgaben beschäftigt sind, die nur geringfügig geschäftlichen Nutzen bringen. Christoph Papenfuss und Stephen Brook sind der Ansicht, dass dies eigentlich umgekehrt sein sollte. Analysten müssen mehr Zeit damit verbringen, wertvolle Analysen anzufertigen und weiteren Tätigkeiten wie Treffen mit Geschäftspartnern nachzugehen. Die Umfrageergeb-

nisse sind auf den umfassenden Einsatz von Tabellenkalkulationsprogrammen zurückzuführen. Moderne Performance-Management-Systeme hingegen bieten die Möglichkeit zur Automatisierung zahlreicher, weniger geschäftsrelevanter Aufgaben.

Anstatt Tabellen per Hand anzulegen und mit Ist-Daten – den rollierenden Zeitabschnitten – auszufüllen, tragen Performance-Management-Lösungen dazu bei, Modelle zentral zu koordinieren, Daten automatisch einzufügen und Standardverfahren für die monatliche Verarbeitung komplexer Daten anzuwenden.



2. Eine neue Welt, eine neue Strategie

2.1 Rollierende Prognosen – Definition

Zweifellos ist zur Unterstützung der Entscheidungsfindung ein verlässliches Prognosekonzept erforderlich. Angesichts dieser Notwendigkeit führen Unternehmen verstärkt rollierende Prognosen durch.

In jedem Fall wird bei „Rolling Forecasts“ ein rollierender (periodisch fortgeschriebener) Zeithorizont aufgestellt, der üblicherweise auch einen Ausblick auf die Periode nach Abschluss des Geschäftsjahrs gewährt. Darüber hinaus werden diese Prognosen häufiger korrigiert und Aussagen werden ausschließlich zu wesentlichen Bilanzposten sowie zu Schwankungen unterliegenden Einzelposten getroffen.

Wenn ein Unternehmen das statische Modell aufgibt, verbessert sich oftmals die Prognosegenauigkeit, Zykluszeiten verkürzen sich, die Finanzabteilung muss weniger Verwaltungsaufgaben bewältigen, die Unternehmenstätigkeit verbessert sich und Entscheidungen werden fundierter.

2.2 Vorteile eines neuen Konzepts

Die Workshop-Leiter zeigten einige der Hauptvorteile auf, die sich für Unternehmen durch rollierende Prognosen ergeben.

Sicherstellung eines konstanten Zeithorizonts für die Zukunft: Die Veranstalter bedienten sich zur Veranschaulichung dieses Punkts eines Vergleichs aus dem Straßenverkehr. Ein Fahrzeuglenker muss einen konstanten Überblick über das Geschehen vor sich auf der Straße haben, damit er genügend Zeit zur Verfügung hat, um auf unerwartete Hindernisse oder Gefahren zu reagieren. Wenn es darum geht, den Geschäftserfolg im Auge zu behalten, verhält es sich nicht anders. Reicht eine Jahresprognose für die Unternehmensleistung nur bis zum 31. Dezember, kann die Finanzabteilung Mitte Dezember die Situation für den 1. Januar nicht voraussagen. Die Geschäftstätigkeit endet nicht zu einem willkürlich festgesetzten Zeitpunkt. Das sollte bei der Prognostizierung bedacht werden.

Schaffung einer Grundlage für kommende Planungsperioden: Eine rollierende Prognose wird kontinuierlich aktualisiert. Bei der jährlichen Planung und Budgetierung können die Finanzexperten daher bereits auf ein „Business as usual“-Szenario als Grundlage für künftige Perioden zurückgreifen. Somit ist viel weniger Zeit für anfängliche aufwendige Aufgaben und das Erfassen von Daten und Zahlen aufzubringen.

Berücksichtigung langfristiger Auswirkungen von Veränderungen: Ein Projekt fällt selten genau in den Zeitraum eines Bilanzjahrs oder einer Bilanzperiode. Doch ohne Investitionen in ein Projekt liefert dieses selbstverständlich keine Ergebnisse. Bei herkömmlichen Prognosen werden beliebige Fristen gesetzt, zu deren Ablauf die Ergebnisse eintreten sollen. Zum Beispiel wird häufig in einem Geschäftsjahr Geld für die Bereitstellung neuer IT-Ausstattung ausgegeben, der Ertrag kann allerdings erst im darauffolgenden Jahr ausgeschöpft werden. Folglich können langfristige und potenziell lukrative Projekte in Zeiten des Kostenabbaus erkannt und eventuell dann auch durchgeführt werden. Dies ist insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen relevant.

Realistische Darstellung der Zukunft: Auf die Frage, innerhalb welches Zeitraums nach einem auslösenden Ereignis („Trigger-Event“), etwa einer Produkteinführung eines Konkurrenten, eine neue Prognose ausgegeben werden könnte, antworteten 42 Prozent, dass dafür mindestens sieben Tage benötigt würden. Dennoch waren die Seminarteilnehmer der Meinung, dass Unternehmen viel schneller neue Prognosen

auf der Basis von Ereignissen oder externen Einflussfaktoren erarbeiten sollten. Beispielsweise, wie zuvor erwähnt, im Fall der Produkteinführung eines Mitbewerbers. Oder wenn Banken Zinssätze anheben oder senken, sodass sich dadurch das Konsumverhalten und/oder die Fähigkeit eines Unternehmens selbst zur Rückzahlung von Darlehen ändert. Derartige Ereignisse können sich auf die zukünftige Unternehmensperformance auswirken und sollten rasch erkannt werden. Im Gegensatz zu statischen Jahresprognosen können diese „Rolling Forecasts“, wie sie auch bezeichnet werden, regelmäßig in Situationen, die Geschäftsentscheidungen stark beeinflussen, korrigiert werden.

Befreiung der Finanzabteilung von einer großen administrativen Last: Prognoseprozesse sind mitunter arbeitsintensiv und zeitraubend und dadurch sinkt womöglich die Zufriedenheit der Mitarbeiter der Finanzabteilung. Bei der Best-Practice-Prognostizierung geht es nicht nur darum, häufiger Voraussagen zu treffen, sondern auch darum, unnötige Einzelschritte aus dem Prozess zu entfernen. Es macht keinen Sinn, bereits kalkulierte Miet- oder Lohnkosten in die wöchentliche Prognose mit aufzunehmen, da sich diese Einzelposten von Woche zu Woche nicht ändern werden und der Bericht dadurch nur unübersichtlich und unnötig detailliert wird. Durch all diese Maßnahmen lässt sich Zeit bei der Administration sparen und stattdessen vermehrt für die Erarbeitung von Geschäftsstrategien verwenden. Zudem ist es notwendig, den Prozess mit besserer IT-Ausstattung zu unterstützen, denn Tabellenkalkulationsprogramme eignen sich nicht für eine straffe und regelmäßige Prognostizierung.

2.3 Herausforderungen beim Verlassen des statischen Modells

Ganz offenkundig war den meisten beim Workshop anwesenden CFOs klar, dass ein statisches Prognosekonzept nicht länger ausreicht. Über 37 Prozent aller Unternehmen wenden mittlerweile die rollierende Prognose an, jedoch birgt die Einführung dieser Strategie einige Schwierigkeiten. Bevor die Seminarleiter diese erläuterten, gingen sie der Frage auf den Grund, weshalb nach wie vor so viele Unternehmen den statischen Ansatz verfolgen.

Einige der Ursachen sind im Folgenden aufgeführt:

Die Prognostizierung ist ein zeitintensiver Prozess

Viele der Teilnehmer empfinden den Prognose- und Planungsprozess als zeitintensiv, teuer und äußerst aufwendig.

Eine Befragung der Anwesenden ergab, dass die Erarbeitung einer ausführlichen Prognose für die nächsten zwölf Monate des kommenden Geschäftsjahrs durchschnittlich drei bis vier Monate in Anspruch nimmt. Dadurch wird eine regelmäßige Prognostizierung eindeutig zu einer logistischen Herausforderung. Aus diesem Grund stehen Manager jeglicher Veränderung ablehnend gegenüber, da sie einen weiteren Anstieg ihres Arbeitspensums befürchten.

Problematische Arbeitseinstellung

In zahlreichen Unternehmen ist die Prognostizierung nur eine Aktualisierung von Plänen. Eine ausgegebene Prognose wird zu einer neuen Zielvorgabe und dies kann ein gefährliches „Spielverhalten“ zur Folge haben. Anstelle objektiver Voraussagen stellen Führungskräfte Zahlen bereit, die sie als unproblematisch ansehen. Beispielweise könnte ein Sales Manager erreichbare Vertriebszahlen veranschlagen, anstatt eine realistische Marktbewertung abzugeben. Dies wiederum bereitet eventuell einige Schwierigkeiten, falls der Verkauf weitaus erfolgreicher verläuft, da die Knappheit an produzierten Erzeugnissen und Ausgangsmaterial Probleme verursacht.

IT

Mitarbeiter haben während ihres gesamten Berufslebens Tabellenkalkulationsprogramme verwendet und geben nur ungern die Arbeitsmittel auf, die sie als „gut genug“ betrachten und mit denen sie – und das spielt eine noch größere Rolle – vertraut sind.

Vor der Entwicklung leistungsfähiger Performance-Management-Software stand unter anderem der Mangel an geeigneter IT der Best-Practice-Prognostizierung im Weg. Mittlerweile ist entsprechende Software integriert, flexibel und benutzerfreundlich, wie IBM Cognos 8, und die ideale Unterstützung für derartige Prognoseverfahren. Dank einer solchen Plattform lassen sich Unternehmensprozesse erheblich beschleunigen und einzelne Schritte automatisieren. Analysten und Abteilungsleitern ist es somit möglich, sich in größerem Maß geschäftsrelevanten Aufgaben zu widmen und nicht nur Daten zu erfassen und Kalkulationstabellen zu verwalten.

Abschließend lässt sich also sagen, dass nicht unzulängliche IT, sondern vielmehr der im Unternehmen angewendete Prozess das Nutzenpotenzial der Prognostizierung begrenzt.

3. Best Practices und Bestandteile rollierender Prognosen

Die Erstellung einer rollierenden Prognose setzt die gründliche Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Elementen und Best Practices voraus. Es gibt kein Allgemeinrezept. Die Kursleiter legten einige dieser Überlegungen ausführlich dar.

Bevor allerdings die verschiedenen Bestandteile einer Prognose erörtert werden können, ist es unabdingbar, zunächst die Zielvorgabe(n) klar zu definieren. Nur dann können die Manager der einzelnen Geschäftsbereiche die korrekten Informationen vorlegen. Im Rahmen der Zielstellung sollten die Geschäftsentscheidungen bzw. Pläne grob umrissen sein, die durch die Prognose unterstützt werden sollen. Auf diese Weise lassen sich Voraussagen gezielt dazu verwenden, wesentliche Entscheidungsfindungen zu untermauern.

3.1 Festlegung von geeignetem Zeithorizont und Aktualisierungshäufigkeit

Für die Finanzabteilung ist es wichtig, den richtigen Zeithorizont für die Prognostizierung zu bestimmen. Dies ist je nach Unternehmen und auch je nach Einzelposten innerhalb desselben Unternehmens verschieden. In einigen Branchen, etwa der Öl- und Gasindustrie, bieten sich längere Perioden an, wohingegen Bereiche, die größeren Schwankungen unterliegen wie etwa der Einzelhandel, in kürzeren Abständen Prognosen durchführen sollten.

Bezüglich der Aktualisierungsfrequenz tendieren Unternehmen dazu, aufgestellte Prognosen häufig und in Abhängigkeit von Ereignissen zu revidieren. Es ist nicht mehr vertretbar, das Ende eines Quartals abzuwarten und sich erst dann einen Überblick über die Zukunft zu verschaffen. Für ein Unternehmen ist es entscheidend, den Status quo immer wieder zu überprüfen und für etwaige Neuprognostizierungen gerüstet zu sein, falls bestimmte einschneidende Ereignisse eintreten. Generell sollten folgende Faktoren bedacht werden:

- Externe Anforderungen – Erstellung von Berichten für Aktionäre, Investoren und den Markt
- Anforderungen des Managements bei der Entscheidungsfindung – die zentralen Treiber für Prognosen
- Betriebliche Anforderungen (betrifft die Ressourcenversorgung des Unternehmens)

Bei der Erfüllung dieser Anforderungen spielt die IT eine bedeutende Rolle. Modelle müssen sehr schnell aktualisiert und Ergebnisse häufig überprüft werden.

3.2 Einführung eines hochpartizipativen Modells

In zahlreichen Unternehmen fällt der Finanzabteilung die Erstellung der gesamten Prognose zu. Der Beitrag der restlichen Firma beschränkt sich oftmals auf ein paar Telefonate oder Besprechungen. Infolgedessen verbringen die Finanzfachleute ihre Zeit mit der Erfassung von Daten und im Unternehmen mangelt es häufig an Zustimmung für die Prognoseergebnisse. „Das ist nicht meine Prognose!“ ist ein typischer Satz, wenn Probleme auftreten.

Viele Unternehmen führen deshalb ein hochpartizipatives Modell ein, im Rahmen dessen das gesamte Unternehmen direkt in die Prognostizierung eingebunden wird. Die Finanzabteilung unterstützt den Prozess aktiv durch die Bereitstellung von Richtlinien und durch Analysen. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand: Die jeweiligen Geschäftsbereiche wissen am besten über ihre internen Vorgänge Bescheid und verfügen über die entsprechenden Zahlen. In der Regel verbessert sich also die Vorhersagequalität. Außerdem können sich die Finanzexperten so verstärkt dem Unternehmen zuwenden, anstatt nur Zahlen zu erfassen.

IBM Cognos 8 bietet umfassende Workflow-Funktionen zur besseren Abwicklung dieses Prozesses. Die Zusammenarbeit zwischen Finanzabteilung und Gesamtunternehmen läuft effektiver ab und Manager können mühelos den Status ihrer Prognosen überwachen.

3.3 Weniger ist mehr: Verringerung des Detaillierungsgrads

Zahlreiche Prognosemodelle sind mit den Modellen für die jährliche Etataufstellung identisch: eine Auflistung unzähliger (oft Hunderter) Einzelposten gemäß des Kontenplans. Unternehmen verwenden viel zu viel Zeit mit der Prognostizierung von Einzelposten, die für die Entscheidungsfindung irrelevant sind. Beispielsweise soll der Vertrieb Miete oder Stromrechnungen kalkulieren. Da sich Abteilungsleiter nur wenig mit derartigen Dingen beschäftigen, sind sie auch nur lose mit dem Prozess vertraut. Sie warten mit einer wahren Detailflut auf.

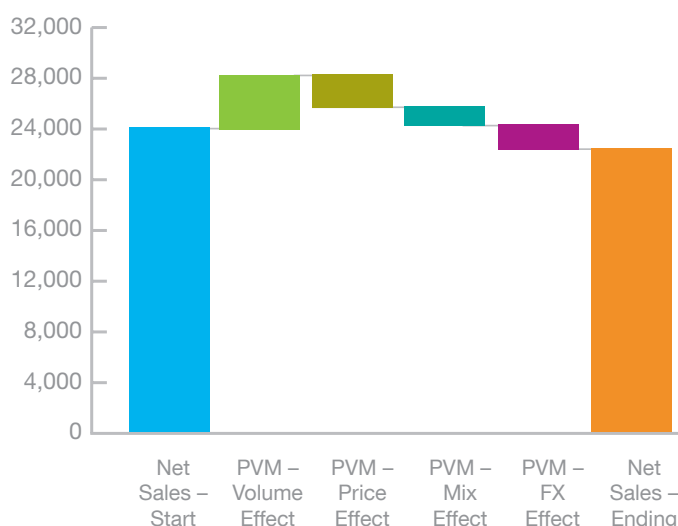
Aus diesem Grund greifen Unternehmen nun auf „abgespeckte“ Modelle zurück: Es werden nur die Einzelposten aufgelistet,

die eine Rolle für wichtige Zielvorgaben spielen. Dabei handelt es sich in der Regel um für das jeweilige Unternehmen wesentliche Bilanzposten, die Schwankungen ausgesetzt sind. Sonstige Einzelposten, die nicht unter diese Kategorie fallen, werden stattdessen überwacht. Zusätzlich zu einer Beschleunigung des Prozesses werden mithilfe dieser Methode auch die gesetzten Ziele stärker in den Vordergrund gerückt. Manager müssen sich nicht länger um endlose Details kümmern, sondern können den Gesamtzusammenhang betrachten.

3.4 Einsatz von Treibern

Neben einer Verringerung des Detaillierungsgrads streben Unternehmen eine anschaulichere Prognostizierung an. Statt Posten aus dem Hauptbuchkonto verwenden sie zur Erreichung der angestrebten Ergebnisse sogenannte „Business-Driver“. Diese betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren erleichtern Führungskräften die Erarbeitung ihrer Prognose: Wie viele Kunden werden laut Schätzung auch weiterhin dem Unternehmen treu sein? Oder: Wie viele Messen werde ich im anstehenden Quartal besuchen müssen? Auf die Art können sich die Manager der Geschäftsbereiche stärker in den Prozess vertiefen.

Die IBM Cognos 8-Software ermöglicht eine rasche Erstellung neuer Modelle und eine effektive Verknüpfung von Betriebs- und Finanzdaten. Im folgenden Diagramm wird das Beispiel eines Tools zur automatisierten Soll-Ist-Modellerstellung und -Analyse dargestellt:



3.5 Szenarien

Das grundlegende Szenario ist die Voraussage des am wahrscheinlichsten eintretenden Ergebnisses auf der Basis aktuell verfügbarer Informationen zu internen und externen Einflussgrößen. Jedoch existiert kein Königsweg zur Erarbeitung einer vollkommen exakten Prognose. Deswegen gehen Best-Practice-Unternehmen nach der Szenarioplanung vor, d. h., anstatt nur eine einzelne Prognose aufzustellen, entwerfen Abteilungsleiter mehrere Szenarien, die sich negativ auf die Leistung auswirken könnten. Unter anderem geben sie mitunter auch eine persönliche Einschätzung der Unternehmensperformance im Fall einer wirtschaftlichen Krise bzw. eines Booms. Alternativ könnten sie bestimmte „Upside-“ bzw. „Downside-Risks“ erörtern.

Durch die Anwendung der Szenariotechnik können Unternehmen einen umfassenderen Ausblick auf die Zukunft gewähren und somit wiederum eine bessere Grundlage schaffen, um auf Risiken zu reagieren und Chancen zu ergreifen.

3.6 Aufbau einer „Prognostizierungskultur“

Mit der Einführung des Konzepts rollierender Prognosen ist die „Prognostizierungskultur“ sorgfältig zu überdenken. In zu vielen Unternehmen hängt die Bonusvergabe von der Einhaltung der vorausgesagten Zahlen ab. Die Leiter des Workshops halten diese Maßnahme für äußerst riskant. Erstens wird so der Nährboden für „Sandbagging“ geschaffen und zweitens werden zur Vermeidung von Kritik schlechte Neuigkeiten häufig zu vertuschen versucht. Das Ergebnis sind ungenaue Prognosen – eine Grundlage, auf der Manager nur mit Zurückhaltung kritische Entscheidungen treffen.

Die Schaffung einer „Prognostizierungskultur“ ist demnach von wesentlicher Bedeutung und in zahlreichen Fällen bringt sie eine Entkopplung von prognostizierten Zahlen und Boni mit sich.

4. Veränderungen umsetzen, Vorsprung erzielen

Sich in einem Unternehmen für rollierende Prognosen zu entscheiden und die geeignete IT-Plattform zu deren Unterstützung auszuwählen, ist eine Sache. Eine ganz andere Sache ist es jedoch, einen langjährigen Prozess umzustellen. Dies setzt sorgfältige Planung sowie – und das ist entscheidend – die Zustimmung der oberen Führungsetage voraus, denn dadurch wird die allgemeine Akzeptanz erhöht.

Laut Ansicht der Veranstalter besteht die Herausforderung darin, Senior Managern und Abteilungsleitern die Hauptvorteile vor Augen zu führen. Vor allem ist zu berücksichtigen, dass die Führungsspitze Investitionserträge sehen möchte, wohingegen für die Manager der verschiedenen Geschäftsbereiche im Vordergrund steht, inwiefern ihre Abteilung von dem Umstieg profitiert.

Auf der Grundlage vergangener Erfahrungen haben sich vier Empfehlungen herauskristallisiert:

- Zustimmung durch Beteiligung erzielen: Anstatt die Vorteile der neuen Prognostizierungsstrategie Führungskräften nur aufzuzeigen und darzulegen, sollten diese in den Umstellungsprozess mit einbezogen werden. Wenn Senior Manager den möglichen Nutzen in der Praxis erkennen können, werden sie das Vorhaben viel bereitwilliger unterstützen.
- Status quo der Prognose überprüfen: Durch das Messen und Überwachen bestimmter Leistungsindikatoren bewerten Best-Practice-Unternehmen den Status quo ihrer Prognostizierungsprozesse, damit Probleme erkannt werden können. Die maßgeblichen Kennzahlen sind Prognosegenauigkeit (aktuelle versus vorherige Prognosedaten), Prozesszykluszeit (Zeitraum von Beginn bis Abschluss des Prozesses) sowie das Zutrauen der oberen Führungsetage. Messungen sollten häufig durchgeführt und die Ergebnisse anschließend weitergegeben werden. Unternehmen sind der Ansicht, dass auf diese Weise Veränderungen schneller umgesetzt werden.
- Ressourcen der Finanzabteilung maximieren: Die Finanzabteilung sollte sich vorrangig mit drei Dingen befassen: der Transaktionsunterstützung, dem Risikomanagement und der Entscheidungsfindung. Es kommt darauf an, den Abteilungsleitern vor Augen zu führen, dass die letzten zwei Faktoren das größte Nutzenpotenzial für ein Unternehmen und seine Leistung bergen. Doch die Finanzexperten sind die meiste Zeit mit der Transaktionsunterstützung beschäftigt. Rollierende Prognosen können hier einen Wandel herbeiführen. Weiterhin ist zu bedenken, dass durch diese neue Art der Prognostizierung die Mitarbeiterbindung innerhalb der Finanzabteilung verbessert wird. Fähige Finanzmanager möchten ihre Zeit nicht mit Administration und Transaktionsberatung zubringen. Werden sie dazu gezwungen, werden sie das Unternehmen verlassen.

- Rasch in Fahrt kommen: Zu häufig rufen Projekte zu Beginn große Euphorie hervor, führen jedoch monatelang zu keinen Ergebnissen. Auf die Art gerät ein Projekt unweigerlich ins Stocken. Als geeignete Faustregel gilt: Nützliche, konkrete Ergebnisse müssen alle ein bis drei Monate eintreten. Im Anschluss sollten mithilfe von Marketingmaßnahmen die Erfolge in großem Umfang publik gemacht werden, damit hohe Transparenz gewährleistet ist.

5. Fazit

Alle Anwesenden vertraten die Ansicht, dass der passende Zeitpunkt gekommen ist, um das Performance-Management auf den zunehmend Schwankungen ausgesetzten, komplexen, hart umkämpften und globalen Märkten von heute voranzutreiben. In einem derartigen Umfeld ist die Prognostizierung zu einem extrem wichtigen Management-Verfahren geworden. Damit geeignete Gelegenheiten ergriffen, Investoren zufriedengestellt und Risiken bei ihrem Auftreten erkannt werden können, ist es ein Muss, sich Einblick in mögliche künftige Entwicklungen zu verschaffen. Das Management kann sich nicht länger herkömmlicher Methoden bedienen, mit denen sich vor zehn oder 15 Jahren Erfolge verbuchen ließen.

Aus diesem Grund haben immer mehr Unternehmen das statische durch ein rollierendes Prognosemodell ersetzt bzw. planen eine entsprechende Umstellung. Die Seminarteilnehmer stimmten darin überein, dass dadurch fundiertere Entscheidungen getroffen werden können.

Die Erstellung rollierender Prognosen erfordert geeignete Entscheidungen zur Unternehmensstrukturierung, Best Practices sowie die passende IT-Plattform.

Doch auch wenn zahlreiche Unternehmen von den „Rolling Forecasts“ profitiert haben, darf nicht unerwähnt bleiben, dass dieser Ansatz womöglich nicht immer zum Erfolg führt. Für einige reicht ein statischer Ausblick auf die kommenden zwölf Monate unter Umständen aus. Allerdings ist dies mittlerweile nur sehr vereinzelt der Fall.

Möchte ein Unternehmen auf rollierende Prognosen umsteigen, muss es sich zudem darüber im Klaren sein, dass es keine Patentlösung gibt. Wie sich die Umstellung am besten bewerk-

stelligen lässt, hängt voll und ganz vom Unternehmen selbst und dessen Anforderungen an die Entscheidungsfindung ab. In jedem Unternehmen sind Entscheidungen in Bezug auf die jeweiligen spezifischen Geschäftstätigkeiten zu treffen.

Ein solcher Umstieg erfolgt allerdings nicht von heute auf morgen, da sich zunächst Prozesse, Arbeitseinstellung und Technologie ändern müssen. Für ein rasches und effektives Änderungsmanagement sind durchdachte Planung, gute Federführung, geschicktes Marketing, Unterstützung durch das gesamte Unternehmen sowie bewährte IT notwendig. Doch mit der richtigen Ausstattung und starkem Engagement lässt sich die rollierende Prognostizierung erfolgreich durchführen. Tausende Unternehmen auf der ganzen Welt profitieren bereits von den Vorteilen.

IBM Cognos Business Analytics

Mit IBM Cognos Business Analytics bieten wir Ihnen eine erstklassige Software sowie Services in den Bereichen unternehmensspezifische Planung, Konsolidierung, Berichtswesen und Analyse. Unternehmen sind damit in der Lage, ihre Leistung im Hinblick auf operative und finanzielle Ziele zu planen, zu kommunizieren und zu analysieren. IBM Cognos-Lösungen führen Technologien, Analyseanwendungen, Best Practices und ein umfangreiches Netzwerk von Partnern zusammen. Auf diese Weise erhalten Kunden eine offene, anpassungsfähige und umfassende Steuerungslösung. Mehr als 23.000 Kunden in über 135 Ländern weltweit arbeiten mit IBM Cognos-Lösungen.

Weitere Informationen

Besuchen Sie unsere Website unter:

ibm.com/cognos/de

Gerne können Sie uns auch per Telefon oder E-Mail kontaktieren:

Telefon: +49 (0) 69 6645-7325

E-Mail: cgndemkt@de.ibm.com

Hier erhalten Sie weitere Informationen:

- 1) David Axson:
Best Practices in Planning and Performance Management
- 2) The Cognos Innovation Center for Performance Management unter cicpm@us.ibm.com



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Gedruckt in Deutschland
Februar 2010
All Rights Reserved

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Verweise in diesen Informationen auf Websites anderer Anbieter werden lediglich als Service für den Kunden bereitgestellt und stellen keinerlei Billigung des Inhalts dieser Websites dar. Das über diese Websites verfügbare Material ist nicht Bestandteil des Materials für dieses IBM Produkt. Die Verwendung dieser Websites geschieht auf eigene Verantwortung.

Microsoft, Windows, Windows NT und das Windows-Logo sind Marken der Microsoft Corporation in den USA und/oder in sonstigen Ländern.



Please Recycle