Digital Forecast – Umbruch in Planung, Reporting und Vorschau

Die traditionelle Planung und der statische Forecast funktionieren nicht mehr. Die statische Denkweise passt nicht mehr in die agile VUCA-Welt.[1] Planung und Forecast sind zu aufwendig und beziehen zu wenig die Umwelt und Szenarien ein. Der nachfolgende Beitrag skizziert den aktuellen Umbruch sowie mögliche Handlungsalternativen.

■ **Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich**

Planung und Forecasts im Umbruch

Digitale Forecasts basieren auf Big Data und Business Analytics, zeigen systematisch interne und externe Zusammenhänge und ihre Stärken auf und können damit bessere und stabilere Vorhersagen machen. Die neue Steuerungslogik erfordert den Wandel des bisherigen fragmentierten Planungsprozesses zu einem integrierten, flexiblen Instrument der Unternehmenssteuerung, welche alle Felder der Veränderungen mitberücksichtigt (vgl. Abbildung 1).

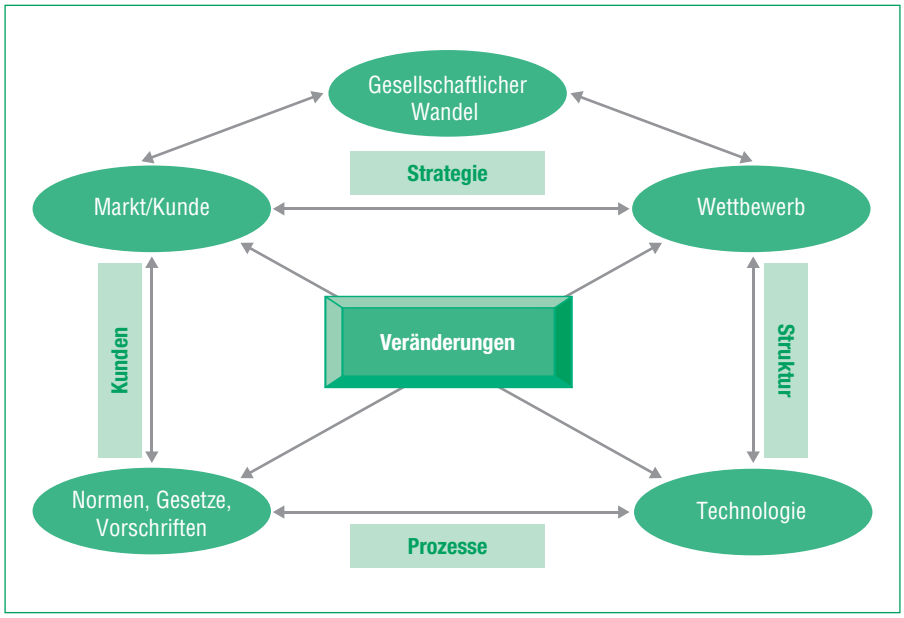


Abbildung 1: Felder der Veränderung

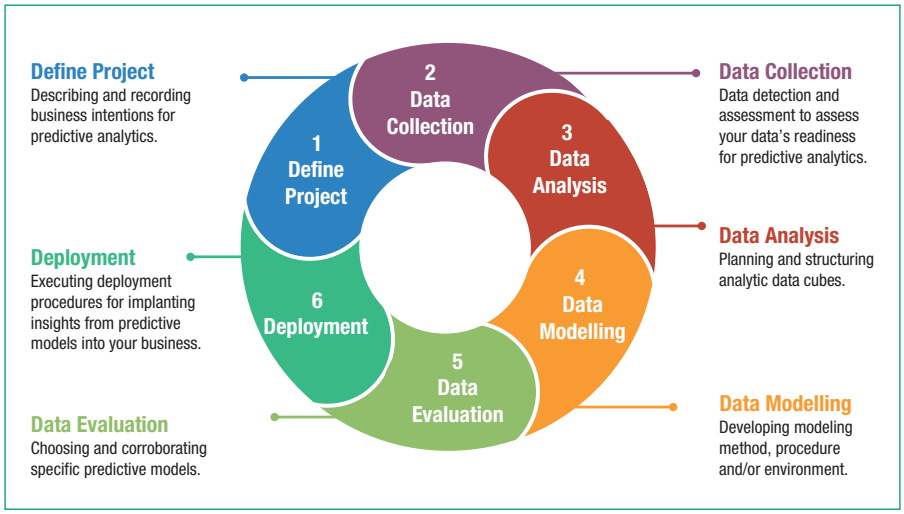


Abbildung 2: Sechs Schritte zur Predictive Analytics

Der Hauptprozess des ICV-Prozessmodells 2.0 – Planung, Budgetierung und Forecast

Der Hauptprozess Planung, Budgetierung und Forecast besteht aus den folgenden Teilprozessen:

- Struktur und Termine des Prozesses mit Input und Output definieren
- Top-down-Ziele und Planungsprämissen festlegen
- Einzelpläne erstellen und zum Gesamtplan vernetzen und konsolidieren
- Ergebnisse prüfen und eventuell anpassen; Pläne verabschieden
- Forecast erstellen, Forecast abgleichen und Abweichungen analysieren
- Massnahmen zur Beseitigung von Abweichungen erarbeiten und Wirkungsstärke der Massnahmen messen

Predictive Analytics Digital Forecasts

Für den Aufbau von Predictive Analytics sind sechs Schritte notwendig (vgl. Abbildung 2):

1. Definition der Ziele und des Umfangs des Projekts
2. Datensammlung und Datenstrukturierung
3. Datenanalyse
4. Datenmodelle
5. Datenevaluation
6. Datenevaluation und Umsetzung

Was bedeutet Forecast im Controlling?

Der Forecast im Controlling hat stark an Bedeutung gewonnen. Das Controlling ist heute forward gerichtet, die wichtigste Information ist die Antwort auf die folgenden Fragen:

- Wie wird sich das Geschäft in der Zukunft weiterentwickeln?
- Mit welchen relevanten Veränderungen haben wir es zu tun?

Die Investoren erwarten aktuelle Informationen über die zukünftige Geschäftsentwicklung. Gewinnwarnungen müssen möglichst präzise und terminiert ermittelt werden, um dann schnell und agil Gegenmassnahmen zu ergreifen und deren Wirkung nachzuweisen. Schnelle Anpassungen der Rolling Forecasts werden gefordert.

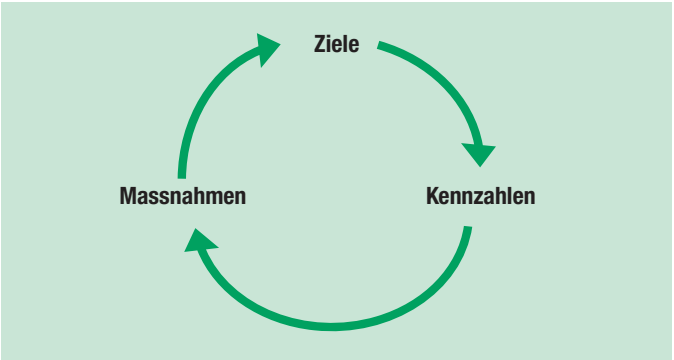
Bisheriges Geschäftsmodell		**Vergangenheit**		Wo komme ich her?
Aktuelles Geschäftsmodell		**Gegenwart**		Wo stehe ich heute?
Neues Geschäftsmodell		**Zukunft**		Wo will ich hin?

Dilemma: Wir wollen die **Herausforderungen** von *morgen* mit den **Methoden** von *heute* und den Menschen von *gestern* lösen.

Prof. Dr. Knut Bleicher
St. Galler Management-Modell

Abbildung 3: Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft

interne FBA



externe FBA

Interne FBA: Wachstum aus eigener Kraft
keine Abhängigkeit von Fremdkapital, Grosskunden, Branchen

Externe FBA: Branchen-Wachstum, Einhalten des Regelwerks (GMP, DSGVO, Compliance)
Zahlungsverhalten (DSO, DPO)

Abbildung 4: Formulierung der Grundannahmen

Befragung des Markts

Der dramatische Wandel durch Industrie und Digitalisierung verändert die Geschäfte rasch und deutlich. Neue Kundenanforderungen führen zu einem gewandelten Geschäftsmodell und zu einer Anpassung des Leistungsportfolios. Die Veränderungsgeschwindigkeit ist dabei sehr hoch. Traditionelle analoge Geschäfte werden durch digitale Geschäfte ersetzt, und Vergangenheitswerte werden schnell bedeutungslos.

Diese Veränderungen der externen Bedingungen müssen in den Forecast integriert werden (vgl. Abbildung 3).

Zielsetzung des Forecasts

Ziel des Forecasts ist es, durch das Generieren von Informationen Abweichungen von der Planung frühzeitig zu erkennen, um Massnahmen für die Schliessung dieser Ziellücken zu entwickeln und Anpassungen vorzunehmen.

Der Forecast geht über eine normale Prognose bzw. Fortschreibung hinaus, da sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Informationen verwendet sowie Simulations- und Szenariobetrachtungen vorgenommen werden. Der Forecast kann entweder regelmässig (Standard Forecast und Rolling Forecast) oder unregelmässig (Ad-hoc-Forecast) erfolgen. Der Forecast kann sowohl für das gesamte Unternehmen oder aber nur für einzelne Projekte und Business Units ermittelt werden.

Methoden des Forecasts im Controlling

Die Erstellung des Forecasts wird durch verschiedene Methoden und Instrumente unterstützt. Das Modell der Werttreiber wird eingesetzt, um die Veränderungen der Werttreiber zu steuern.

Die zukünftigen Werte können aufgrund des Einsatzes von Trends und Statistiken auf der Grundlage bereits vorliegender Daten angewendet werden. Zur Formulierung der Grundannahmen liegen zwei Möglichkeiten vor (vgl. Abbildung 4).

- interne FBA – Festlegen der Internen Formulation of Basic Assumptions (z.B. Wachsen aus eigener Kraft)
- externe FBA – Festlegen der externen Formulation of Basic Assumptions (z.B. Benchmark der Branche)

Die Werte für die zukünftigen Perioden können aufgrund mathematischer Ansätze und Algorithmen berechnet werden. Ist das Umfeld des Unternehmens von starken Veränderungen betroffen, ist der Einsatz von Trends und statistischen Werten weniger geeignet. Eine Steigerung der Flexibilität wird durch die Verbindung von Trends und assimilierbaren Planprämissen erreicht.

Effektbasierter Forecast

Der effektbasierte Forecast basiert auf speziellen Effekten, die sich auf die Werttreiber auswirken. Die Effekte können sowohl interne als auch externe Ursachen haben. So können Effekte und ihre Auswirkungen in den Forecast eingearbeitet werden.

Der Werttreiber-Forecast basiert auf den wenigen Werttreibern (Key Performance Indicators, kurz KPI) und resultiert in den Top-Financial-KPI (vgl. Abbildung 5).

Diese Werttreiber müssen immer wieder angepasst werden, denn die positiven Wirkungen können schnell in negative Wirkungen umschlagen (stabiler Auftragsbestand, Rückgang der Angebotserfolgsquote u.Ä.).

Positiv ausschlagende Werttreiber	
• kontinuierliche Umsätze	• langfristige Kundenbeziehungen
• konstante Erträge	• sicherer Auftragsbestand
• ausgewogene Bilanz	• namhafte Referenzen
• technologische Innovation	• gute Kundenbeziehungen
• grosses Marktpotenzial	• Patente/Schutzrechte
• Image des Unternehmens	• geringe Fluktuation
• starke Marken	• Verbleib des Managements
• qualifiziertes Management	

Abbildung 5: Ausschlaggebende Werttreiber

Data Analytics – vier Kernkompetenzen

Das Thema Data & Analytics spielt bei innovativen digitalen Geschäftsmodellen heute eine entscheidende Rolle.

Die Nutzung von Data Analytics wird durch die vier folgenden Kernkompetenzen erreicht:

- **Data Enabler:** Daten aus verschiedenen Systemen werden zusammengeführt und für das Management im Data Lake in Echtzeit verfügbar gemacht.

- **Plattform Providers:** Eine professionelle Nutzung der Daten setzt die Entwicklung von Plattformen voraus, die weit über die Funktionen von MS Excel hinausgehen. Das Zusammenspiel von verschiedenen Datenbanken ermöglicht den intelligenten Einsatz von Algorithmen.

- **Analytic Consultants** sind Controller mit einer hohen Informationskompetenz. Diese bilden den Brückenkopf zwischen Controlling und Fachbereichsmanagement.

- **Data Coaches und Evangelists:** Die Analytics Consultants sind Vorbilder in der transparenten Bereitstellung und Nutzung von Daten über Funktions- und Divisionsgrenzen hinweg.

Dadurch ergeben sich interessante Anwendungsfelder für Planung und Forecast wie die folgenden:

- Mithilfe von Data Analytics können grosse Datenmengen ausgewertet und analysiert werden.
- Die klassischen Treibermodelle lassen sich durch Simulationen weiterentwickeln und verbessern.
- Es können durch die Einbeziehung des Umfelds und des Markts externe Marktentwicklungen zeitnah berücksichtigt werden.
- Basierend auf Modellen und Simulationen können alternative Modelle entwickelt werden. Die Qualität steht und fällt mit der Aktualität der Daten.

Die Hebel für eine erfolgreiche Umsetzung

Der Nutzen des Einsatzes von Digital Forecasts geht mit einer signifikanten Steigerung von

- ***Effizienz – Aufwandsreduktion durch automatisierte Datengenerierung und***
- ***Effektivität – Objekte, belastbare quantitative und qualitative Daten***

einher und schafft die Basis für ein Real Time Leadership (kurz: RTL), das heute immer stärker gefordert wird. Daten werden in Echtzeit erhoben, analysiert und in Echtzeit in Entscheidungen umgesetzt.

Folgende Hebel sind dabei zu beachten:

- ein ausgereiftes, werttreiberbasiertes Steuerungsmodell
- ein Predictive-Analytics-Modell mit einem angemessenen Komplexitätsgrad
- eine digitale IT-Plattform hat die schnelle Verfügbarkeit von Daten sicherzustellen.
- eine moderne Steuerungskultur in Echtzeit, die Funktions- und Abteilungsgrenzen überwindet

Schaffen einer Kultur der Daten

Die neuen Methoden der Planung und des digitalen Forecasts sind nur dann erfolgreich, wenn im Unternehmen eine Kultur der Daten geschaffen wird. Viele Mitarbeiter sehen Big Data als gefährliche «Black Box» und verstehen die Algorithmen und die Zusammenhänge nicht. Hierzu bedarf es eines umfassenden Change-Prozesses, der im gesamten Unternehmen gelebt wird. Das immer noch weitverbreitete Silo-Denken in Funktionen muss überwunden werden.

Die alten bekannten Aussagen wie:

- «Dafür bin ich nicht zuständig» – die typische horizontale Schnittstelle in Prozessen und
- «Das darf ich nicht entscheiden» – die typische vertikale Schnittstelle in Hierarchien

müssen in einer digitalen kundenfokussierten Prozessorganisation verschwinden. Es sind Lösungen für das gesamte Unternehmen zu entwickeln.

Data Analytics schafft die notwendige Integration und zeigt die Interaktion von Key Performance Indicators. Die aktive Identifikation mit Big Data und Data Analytics muss vom Topmanagement angestossen und vorgelebt werden. Die Impulse müssen von oben kommen und auch aktiv gelebt werden.

FUSSNOTE

1 VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit).

AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT, Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.

SEMINARTIPP

Planung, Budgetierung und Forecast

Generieren Sie durch Planung Mehrwert!

An diesem Seminar erwerben Sie die Fähigkeit, Ihre Zeit in Planungsarbeiten zu investieren, die Ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Sie lernen, Ihren Planungsprozess zu strukturieren und komplexe Zusammenhänge richtig abzubilden.

Referent: Christoph Langenegger

Termine: • Mittwoch 5. Juni 2019
• Mittwoch, 4. September 2019

Preis: CHF 890.– (exkl. MWST) inklusive Mittagessen, Getränke, Pausenverpflegung, Seminarunterlagen und Zertifikat

Ort: ZWB der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:
www.praxisseminare.ch