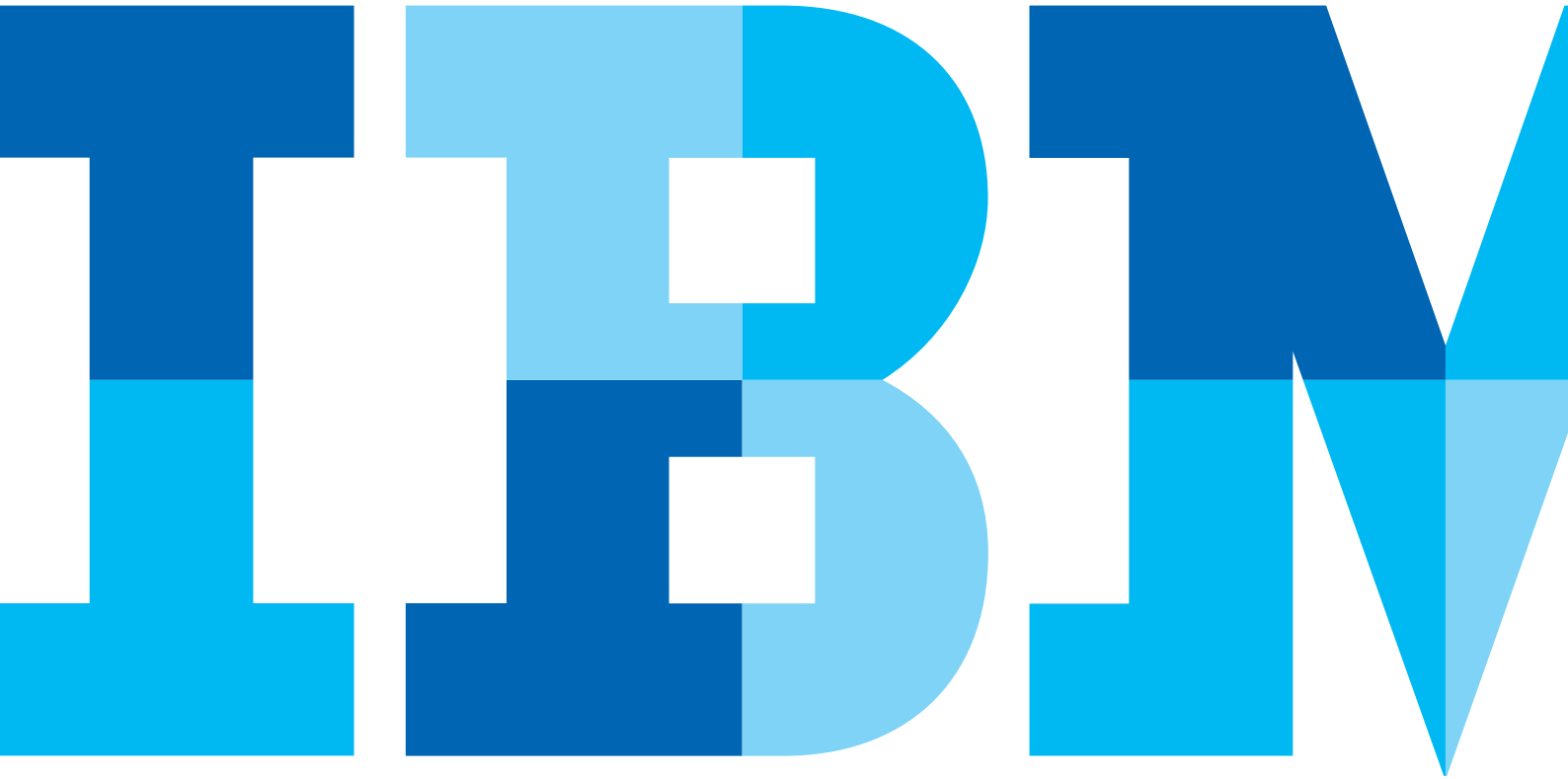


# Prognosen der nächsten Generation: Wie rollierende Prognosen das Leistungs- potenzial Ihres Unternehmens retten können



## Kurzdarstellung

Schnellere und präzisere Prognosen sind bei den Turbulenzen des aktuellen Geschäftsumfelds, das von Unsicherheit, schrumpfenden Märkten und zurückgehender Nachfrage, großen Herausforderungen und der Suche nach neuen Lösungen für die geschäftlichen Aktivitäten geprägt ist, von entscheidender Bedeutung. Rollierende Prognosen – gestützt von bereichsübergreifenden Lösungen für die Unternehmensplanung und -analyse, wie sie beispielsweise von IBM angeboten werden – können die bedarfsgerechten Informationen liefern und Neuberechnungen ermöglichen, die Voraussetzung sind, um sich auf neue wirtschaftliche Gegebenheiten einzustellen.

## Überblick

---

*„Der Pessimist beklagt sich über den Wind. Der Optimist hofft, dass er sich dreht. Der Realist setzt die Segel neu.“*

– William Arthur Ward.

---

Geschäftsgrundlage in herkömmlichen Unternehmen sind jährlich kalkulierte Budgets und Prognosen. Das mag zwar in der Vergangenheit ausreichend gewesen sein, im heutigen Wirtschaftsklima gilt dies jedoch nicht mehr. Die weltweite Verlangsamung der wirtschaftlichen Entwicklung und ihre Folgen wie geringere Kreditverfügbarkeit, zurückgehende Nachfrage, Ertragsdruck und Preisschwankungen haben zu einem turbulenten wirtschaftlichen Klima geführt. Die Folgen sind offensichtlich: eingeschränkter Kapitalfluss, hohe Fluktuation bei den Lagerbeständen und Einbußen bei Verkauf, Umsatz und Gewinn.

Diese instabile Situation – die nicht branchenspezifisch ist – sorgt besonders bei CFOs und bei Finanzabteilungen für Sorgenfalten. Die Verantwortlichen sind sich bewusst, dass sie die Kosten senken, den Kapitalfluss fördern, die Rentabilität verbessern und das Risikomanagement in einem Umfeld optimieren müssen, das sich gänzlich anders darstellt als in der Vergangenheit. Sie müssen flexibel und dynamisch sein und innerhalb kürzester Zeit eine neue Richtung vorgeben oder Pläne ändern können. Ein gutes Planungssystem, das Analyse- und Modellierungsprozesse aber auch die Onlinezusammenarbeit vereinfacht, kann hierfür die richtige Lösung sein, wobei auch die weitreichenderen Auswirkungen auf das Unternehmen wie Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie berücksichtigt werden.

Der Wechsel vom bisherigen Ansatz, Finanzaktivitäten jährlich zu kalkulieren, zu einem von mehr Dynamik geprägten Umfeld bringt immer mehr Unternehmen dazu, sich dem Konzept der rollierenden Prognosen zuzuwenden. In vielen Fällen werden rollierende Prognosen vierteljährlich oder monatlich aktualisiert, wodurch Zykluszeiten durch schnellere Reaktionen, Neuausrichtungen und Anpassungen verkürzt werden. Viele Unternehmen, die sich auf rollierende Prognosen verlassen, beispielsweise die in diesem White Paper genannten, haben ihren Kurs geändert. Und um bei diesem Bild zu bleiben – sie haben dabei alle verfügbaren Informationen berücksichtigt: Windstärke und -richtung, Größe, Form und Gewicht des Boots, Entfernung zum Hafen und erforderliche Geschwindigkeit, um diesen rechtzeitig zu erreichen.

## Geschäftsbezogene Problemstellungen

Die Grundlagen von Prognosen sind immer gleich: Man zieht empirische Daten und Finanzdaten heran, um die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens hochzurechnen und zu planen. Das Problem bei jährlichen oder auch vierteljährlichen Prognosen liegt darin, dass sich Änderungsfaktoren in einem volatilen Geschäftsumfeld nicht vorausberechnen lassen. Hierzu gehören beispielsweise Kriterien wie Inflation und Deflation, stagnierende oder rückläufige Märkte, starke Schwankungen bei Wechselkursen und andere. Diese Faktoren lassen in der Regel nicht genügend Zeit, um bei einem unerwarteten Sturm eine Kursänderung vorzunehmen.

Die meisten Unternehmen verwenden Tabellenkalkulationen für Finanzanalysen, Management und Berichterstellung. Die dabei auftretenden Schwierigkeiten sind vielfältig: Probleme bei der Versionssteuerung, taktische Entscheidungen, die nicht an den finanziellen Zielsetzungen ausgerichtet sind, Sicherheitsmängel, fehlende Onlinezusammenarbeit und Unübersichtlichkeit durch Hunderte von verlinkten Tabellen. Hinzu kommt, dass in den Unternehmen die Verantwortlichkeit immer mehr auf Geschäftsbereichsebene verlagert wird und deshalb Mitarbeiter, die mit Tabellenkalkulationsprogrammen nicht so vertraut sind wie Finanzexperten, in den Kalkulations- und Prognoseprozess eingebunden werden. Diese Faktoren bewirken, dass immer mehr Unternehmen von der eigenständigen Tabellenkalkulationslösung zu kompletten Performance Management Lösungen wechseln.

#### **Rollierende Prognosen: Komponenten und Tools**

Rollierende Prognosen nehmen die Höhen und Tiefen eines Unternehmens vorweg, und zwar mit Schnelligkeit und Kontinuität sowie mit einer rollierenden Planung, sodass innerhalb kürzester Zeit erforderliche Korrekturen bei Leistungslücken und langfristige strategische Unternehmensplanungen vorgenommen werden können.

Die meisten der heutigen Performance Management Lösungen bieten Front-End-Tabellenkalkulationen oder vergleichbare Lösungen für Finanzaktivitäten. Je mehr Transparenz und Verantwortlichkeit in die Planungstätigkeiten einfließt, desto größer ist die Auswahl bei führenden Anbietern von Performance Management Lösungen bei den Schnittstellen für Planung und Budgetierung. Die ausgereiftesten Lösungen unter diesen Angeboten ermöglichen dem Benutzer, seine bevorzugte Schnittstelle auszuwählen – Tabellenkalkulation, webbasierte Lösung, Dashboards oder Scorecards –, die für ihn am einfachsten zu verstehen und zu nutzen sind.

#### **Optimale Prognose durch effiziente Analyse, Modellierung und Onlinezusammenarbeit**

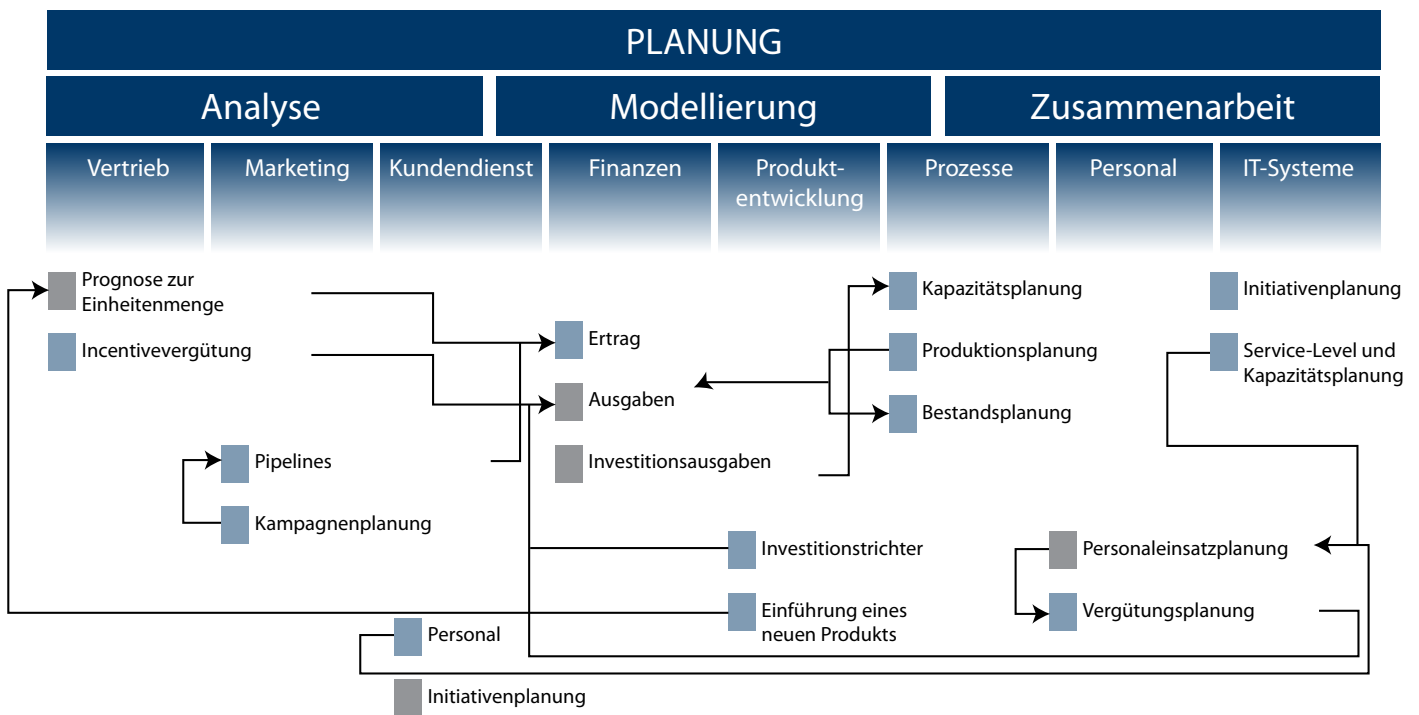
Obwohl es bei rollierenden Prognosen im Grundsatz um Antizipation und Reaktion geht, spielt der Faktor Kontrolle ebenfalls eine gewichtige Rolle. Präzise Aktionen und Reaktionen erfordern präzise Daten. Und Präzision lässt sich am besten mit einer Performance Management Lösung sicherstellen, die über die entsprechenden Funktionen für Analyse, Modellierung und Onlinezusammenarbeit verfügt, um aussagefähige Prognosen erstellen zu können.

Unternehmen können mit einer solchen Lösung Annahmen bewerten, den an sie gestellten dynamischen Anforderungen gerecht werden und einen auf Fakten basierenden Planungsprozess mit leistungsfähigen Analysefunktionen verfolgen. Ein effizienter Modellierungsansatz hilft, die schnelle Implementierung von Best Practices zu vereinfachen, die u. a. rollierende Prognosen und auf Fakten basierende Planungen umfassen. Gleichzeitig wird dadurch sichergestellt, dass die Unternehmensprozesse funktionieren und allen Planern konsistente Daten und Metadaten zur Verfügung stehen. Ein zentraler Punkt bei Prognosen ist das Verständnis von Kostenzuordnungen. Mithilfe von Performance Management Lösungen, in denen sich das Geschäftsmodell eines Unternehmens widerspiegelt, kann das Unternehmen Regeln erstellen, um diese Zuordnungen unabhängig von deren Komplexität zu automatisieren.<sup>1</sup>

Mit Funktionen für Onlinezusammenarbeit können Unternehmen geeignete Zeitpläne erstellen und sicherstellen, dass möglichst viele Benutzer zusammenarbeiten, um eine breitere und fundiertere Sicht zur Leistungsfähigkeit zu erhalten. Zudem lassen sich dadurch große Datenvolumen durch effiziente Arbeitsabläufe und eine Schnittstelle, die vertraut und einfach zu verstehen ist, abarbeiten.

Mit einer leistungsfähigen Performance Management Lösung kann ein Unternehmen den Prognoseprozess dynamisch steuern, da das gesamte Unternehmen verlinkt ist. Fehlende Teile oder Schwachstellen sind in den Plänen nicht zu finden. Top-down- und Bottom-up-Prognosen bieten eine größere Genauigkeit und lassen sich innerhalb kürzester Zeit aktualisieren, sobald eine Situationsveränderung eintritt. Daraus ergeben sich Vorteile wie mehr Transparenz und bessere Steuerungsmöglichkeiten.

<sup>1</sup> Regeln ermöglichen bedarfsorientierte Berechnungen auf effiziente und schnelle Weise.



**Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Überprüfbarkeit bei rollierenden Prognosen**

Performance Management Lösungen bringen ein hohes Maß an Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Überprüfbarkeit in alle Aktivitäten – dies gilt besonders für rollierende Prognosen. Den Unternehmen bietet sich dadurch mehr Transparenz bei Ausgaben und Rentabilität, die sie nach Geschäftsbereich, Produktlinie und auch Mitarbeiter aufsplitten können. Dadurch lassen sich Ressourcen deutlich schneller neu zuordnen, um die gesetzten finanziellen Ziele einhalten zu können.

Mit Performance Management Lösungen lassen sich Daten problemlos aus einer Vielzahl von Kernsystemen importieren – Hauptbuchanwendungen, ERP-Anwendungen, Tabellenkalkulationen und Datenbanken. So haben Sie alle Daten zentral verfügbar, unabhängig von deren Größe oder der

Häufigkeit, mit der die Daten geändert werden. Mit dieser Funktionalität kann der Benutzer angeben, wie die Daten seiner Planungslösung zugeordnet werden sollen, und dann den Datenimport zeitlich planen. Dies kann bedarfsgesteuert oder zeitgerecht (z. B. täglich oder zweimal pro Tag) erfolgen, sodass mit einem Tastendruck immer das aktuelle geschäftsrelevante Wissen zur Verfügung steht.

Diese über eine Performance Management Lösung bereitgestellten aussagekräftigen Informationen können ohne zeitaufwendiges erneutes Laden der Daten als Basis für die Generierung von Kapitalflussrechnungen und Bilanzaufstellungen herangezogen werden. Aktualisierte Informationen werden automatisch importiert, wodurch die erneute Dateneingabe oder das Verschieben von Daten von einer Tabelle zur anderen nahezu vollständig entfällt. Das Fehlerrisiko wird dadurch deutlich gesenkt.

Einige Performance Management Lösungen bieten zudem Sicherheitsfunktionen auf Zellebene, wodurch nur berechnete Personen bestimmte Informationen anzeigen oder ändern können. Bei solchen Lösungen wird zudem ein automatisches Prüfprotokoll mit Angaben erstellt, wer welche Änderungen vorgenommen hat. Manager und andere Führungskräfte haben somit die Gewissheit, dass die Informationen präzise, sicher und in einem Prüfprotokoll gespeichert sind.

Was bisher in verlinkten Tabellen nahezu unmöglich war, lässt sich mit Performance Management Lösungen problemlos realisieren.

Dies soll an einem Beispiel aus der Praxis verdeutlicht werden.

#### **Fallstudie: Internationale Hotelkette**

Ein internationales Unternehmen aus der Hotelbranche mit mehr als 100 Hotels und Resorts hatte Probleme mit der Erfassung und Analyse seiner Finanzdaten. Durch Fusionen und Übernahmen hatte das Unternehmen auch drei zentralisierte Buchhaltungsprozesse und zahlreiche eigenständige immobilien-spezifische Prozesse übernommen. Resultierend daraus wurden die Daten aus vielen unterschiedlichen Quellen erfasst und in verschiedene und redundante Berichte manuell eingegeben.

Als das Unternehmen seine Finanzdaten auf einer Performance Management Plattform konsolidierte, erkannte man die Chancen, die eine solche Lösung bot. Das Unternehmen kam zu dem Schluss, dass eine Performance Management Lösung die perfekte Grundlage für rollierende Prognosen war.

Das Hotel- und Gaststättengewerbe ist ein Markt, der starken Schwankungen unterliegt, was durch den aktuellen wirtschaftlichen Abschwung noch verstärkt wurde. Eine jährliche oder auch vierteljährliche Prognose ist für eine Branche, die sich offensichtlich täglich zu verändern scheint – z. B. durch eine mehr oder weniger starke Hurrikan-Saison oder durch das plötzliche Wegbrechen eingeplanter Umsätze – einfach nicht ausreichend.

Die Komplexität bei Prognosen rührt auch daher, dass die meisten Resorts nicht nur Hotelzimmer, sondern auch andere Leistungen wie Restaurants oder Einzelhandelsgeschäfte bieten. Neben den Prognosen für die Belegungsrate des Hotels muss sich das Unternehmen auch auf die anderen Bereiche der Hotelanlage kümmern und Prognosen für andere Kosten wie die folgenden ermitteln:

- Anzahl des erforderlichen Reinigungspersonals
- Umsatz pro Restaurant
- Mitarbeiter pro Restaurant
- Art und Menge der Lebensmittel pro Restaurant

Außerdem wirkt sich die Demografie einer bestimmten Anlage, Saison oder Gästegruppe auf diese Variablen aus.

Durch die Umstellung der Geschäftsprozesse mithilfe einer Performance Management Lösung können die Hotelverantwortlichen nun ihre Prognosen so anpassen, dass sie das aktuelle Umfeld widerspiegeln. Da ein Großteil der Inhalte bereits in Schablonen erfasst ist, besteht die Möglichkeit, dass eine entsprechende Schablone bereits vorhanden ist. Auf dieser Basis kann eine Schablone aber auch sehr schnell neu erstellt werden. Diese Schablonen und die zentralen, einheitlichen Daten, die für Geschäftsentscheidungen herangezogen werden, bilden die Basis für fundierte und wertorientierte Geschäftsentscheidungen. Über ein optimiertes und angepasstes Portal kann mehr Zeit für die Gästebetreuung und den Hotelbetrieb aufgewendet werden, ohne sich mit dem Zugriff auf verschiedene Anwendungen beschäftigen zu müssen. Wie beim Setzen der Segel auf einem Boot, um Geschwindigkeit aufzunehmen und den Hafen schneller zu erreichen, verfügt das Hotel nun über Tools, mit denen es Anpassungen vornehmen kann, um seine Geschäftsziele zu erreichen.

## Business-Driver

### Was Sie bei rollierenden Prognosen tun und lassen sollten

Rollierende Prognosen müssen nicht so bedrückend und unangenehm sein wie jährliche Kalkulationen und Prognosezyklen. Vielmehr können rollierende Prognosen bei richtiger Anwendung und einer leistungsfähigen Performance Management Plattform für die Automatisierung und Optimierung des gesamten Prozesses die Basis für ein gut laufendes Unternehmen sein.

Sobald Sie die unterschiedlichen Informationssysteme in einer zentralen Performance Management Lösung integriert und alle erforderlichen Daten zur Hand haben, können Sie sich den rollierende Prognosen zuwenden.

Nachfolgend sind am Beispiel eines Pharmazieunternehmens, das für sein internes Management und sein Finanzmanagement innovative Strategien einsetzt, einige der wichtigsten Dos and Don'ts aufgeführt. Diese Tipps stammen direkt vom verantwortlichen CFO und vom Leiter des Bereichs Planung und Entscheidungshilfe:

- Senior Management-Team frühzeitig einbinden.
- Mit den Grundlagen anfangen: Umsatz, Gewinne und Verluste, wichtigste Märkte oder Geschäftsbereiche.
- Treiberbasierte Prognosen berücksichtigen. Diese sind einfacher einzugeben und erleichtern Top-down-KPIs sowie die Definition von Zielen.
- Möglichst viele Personen einbinden. Rollierende Prognosen vereinfachen den Prozess und ermöglichen eine größere Beteiligung.
- Verantwortung auf die Kontrollmitarbeiter übertragen.
- Systembenutzer schulen. Schulungen bringen Vorteile und fördern das Kaufverhalten. Schulungen dienen zudem als Forum für die Diskussion von Benutzeranforderungen und zur Festlegung einheitlicher Definitionen.
- Sicherstellen, dass IT-Systeme vorhanden sind, die Ihre Implementierung und Prozesse unterstützen können. Wo möglich kann die Prognoseschablone vorab mit Daten gefüllt werden, um den Zeitaufwand für die manuelle Eingabe und Fehlerrisiken zu reduzieren.

- Die Prozesse kontinuierlich verbessern, damit die Anforderungen des Benutzers und des Unternehmens erfüllt werden.
- Die Bedeutung von Änderungen nicht unterschätzen. Viele Ihrer Teammitglieder, Kollegen und Führungskräfte haben jahrzehntelange Erfahrung mit der bisherigen jährlichen Prognose. Dieses Muster ist in die Arbeitsweise eingebrannt – häufig deshalb, weil es Teil Ihrer Geschäftsprozesse ist. Studien haben gezeigt, dass bei einer Veränderung der Prozesse im Unternehmen ein Drittel der Mitarbeiter diese Änderungen bereitwillig annehmen, ein Drittel sich ihnen widersetzt und ein Drittel das Unternehmen deswegen verlässt. Um dies zu vermeiden, müssen Sie verstehen, dass eine solche Änderung auch eine grundlegende Änderung in der Einstellung der Mitarbeiter bewirkt. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf den Nutzen der Aktivität – weniger Aufwand beim Kalkulationsprozess.
- Fragen Sie nicht nach ausführlichen Details, insbesondere nicht beim anfänglichen Rollout. Sie benötigen keine Ist-Daten, sondern vielmehr Informationen für Prognosen.

### Prognosen in turbulenten Zeiten

Unternehmen, die auch in turbulenten Zeiten erfolgreich sind, wenden für ihre Planung, Kalkulation und Prognosen Best Practices an. Mithilfe von Performance Management Lösungen nutzen sie die schnellen Zugriffsmöglichkeiten auf Ist-Daten, um das Kommende zu verstehen.

Laut einem Bericht der Hackett Group aus dem Jahr 2008 ist es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten für Unternehmen besonders wichtig, zuverlässige Mechanismen für Prognosen zu haben, über die sich zukünftige Nachfrage- und Vertriebszenarios vorwegnehmen lassen. Die Untersuchungen der Hackett Group kamen zu dem Ergebnis, dass eine effektive Unternehmensplanung eng mit der gesamten finanziellen Leistungskraft verbunden ist. Die Fähigkeit, Prognosen treffen zu können, erleichtert nicht nur Prognosen zum Cashflow aus den Vertriebsaktivitäten, sondern ermöglicht auch die Anpassung der dahinterstehenden Kostenstrukturen an den Auslastungsgrad des Unternehmens.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Wayne Mincey, Michel Janssen und Karlo Bustos, „Urgent and Precise Action Will Determine Winners and Losers in Today's Economic Turmoil“. The Hackett Group, 2008

Ein Bericht, der auf einer von IBM geförderten Studie der APQC und des Beyond Budgeting Roundtable Berichts basiert, belegt die Position der Hackett Group. Das APQC und der Beyond Budgeting Roundtable stellten fest, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen, die mit Performance Management Lösungen eine Prognoseabweichung von maximal 5 % erzielen, um 24 % höher liegt als bei Benutzern von Tabellenkalkulationsprogrammen (das heißt, 46 % der Benutzer von internen/kommerziellen Anwendungen erstellen Prognosen mit einer Prognoseabweichung von maximal 5 %, wohingegen der Prozentsatz bei Benutzern von Tabellenkalkulationsprogrammen bei nur 37 % liegt).<sup>3</sup>

## Die Lösung

Die zuvor angeführten Unternehmen verwenden unternehmensweite Planungs- und Analyselösungen wie IBM Cognos 8, die die Erstellung von rollierenden Prognosen für die finanzielle und operative Planung, Analyse und Berichterstellung unterstützen. Diese Lösungen ermöglichen die bedarfsgesteuerte Analyse verlinkter Finanz- und operativer Pläne, erleichtern die schnelle Geschäftsmodellierung und ermöglichen die intensive und unternehmensweite Einbindung von Mitarbeitern für mehr Transparenz, Detailwissen und Leistungskontrolle.

## Fazit

Schnellere und einfachere Prognoseprozesse, die durch eine unternehmensweite Planungs- und Analyselösung gestützt werden, ermöglichen eine bessere strategische Entscheidungsfindung. Das Unternehmen kann dadurch schneller reagieren und Ressourcen neu zuordnen, um nicht nur auf die heutigen schwankenden Marktbedingungen zu reagieren, sondern auch den Rahmen für einen langfristigen Wandel zu schaffen. Ein Finanzexperte formulierte dies

treffend: „Das richtige Performance Management verbessert nicht nur das Geschäftsergebnis des Unternehmens, sondern wirkt sich auch positiv auf das gesamte Unternehmen aus. Warum sollte man also auf rollierende Prognosen mithilfe von Performance Management Lösungen verzichten?“

## Informationen zu IBM Business Analytics

IBM Business Analytics-Software stellt vollständige, konsistente und präzise Informationen bereit, die Entscheidungsträger zur Verbesserung der Business-Performance heranziehen. Ein umfassendes Anwendungsportfolio für Business Intelligence, erweiterte Analyse, finanzielle Leistung sowie Strategiemangement und -analyse verschafft Ihnen einen klaren, sofortigen und verlässlichen Einblick in Ihre aktuelle Performance und einen Ausblick in die Zukunft.

In Kombination mit leistungsfähigen Branchenlösungen, bewährten Verfahren und professionellen Services können Unternehmen jeder Größe ein Maximum an IT-Produktivität und optimale Geschäftsergebnisse erzielen.

## Weitere Informationen

Besuchen Sie unsere Website unter: [ibm.com/cognos/de](http://ibm.com/cognos/de)

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

Telefon: +49 (0) 69 6645-7325

E-Mail: [cognos@de.ibm.com](mailto:cognos@de.ibm.com)

<sup>3</sup> „Charting the Course in Stormy Seas: Planning and Forecasting in Turbulent Times“, Bericht aus dem Jahr 2009, basierend auf einer Studie des APQC und des Beyond Budgeting Round Table, gefördert durch IBM.



---

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
**ibm.com/de**

IBM Österreich  
Obere Donaustrasse 95  
1020 Wien  
**ibm.com/at**

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
**ibm.com/ch**

Die IBM Homepage finden Sie unter:  
**ibm.com**

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](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen können Marken anderer Hersteller sein.

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern.

P25603

© Copyright IBM Corporation 2010  
Alle Rechte vorbehalten.



Bitte der Wiederverwertung zuführen

---