

Controlling immer am Puls der Zeit:

DER FORECAST

von Arne **Jenßen** und
Michael **Klatt**, Frankfurt/Main

Auf dem Wege zu höherer Transparenz und kürzeren Reaktionszeiten haben viele CFO's damit begonnen, den **Finanzbereich als Informationsdrehscheibe** im Unternehmen auszubauen. Themen wie die Harmonisierung von externem und internem Reporting, die konsequente Ausrichtung der Unternehmenssteuerung an der Wertschöpfung, der Aufbau eines mehrdimensionalen Managementreporting oder die Einrichtung von Shared Service Centern standen in den vergangenen Jahren auf der CFO-Agenda ganz oben.

Wie die aktuelle Debatte zum Thema „Beyond Budgeting“ (u. a. im Controller Magazin) zeigt, besteht in vielen Unternehmen jedoch nach wie vor dringender Handlungsbedarf im Bereich Planung / Budgetierung (1). Kritisch ist vor allem die mangelnde Verzahnung von Strategie, Mittelfristplanung und Budget sowie Reporting (2). Hier eignet sich Forecasting als Kernelement einer integrierten Unternehmensplanung. Der Beitrag führt in die Grundsätze des Forecasting ein und diskutiert das Thema auch vor dem Hintergrund der Beyond Budgeting Diskussion.

1 Missstände der Unternehmensplanung

Die **Planungskultur** in Deutschland weist eine Reihe typischer Missstände auf:

- Langwieriger Planungs- und Budgetierungsprozess: zahlreiche, schlecht abgestimmte bottom-up- und top-down-Runden mit hohem Detailgrad bedeuten Verschwendung von Ressourcen;
- Zu früher Start (aufgrund der großen Länge), ohne Entwicklungen des laufenden Jahres schon zu kennen; Ergebnisse sind bei der Verabschiedung bereits obsolet, kein commitment;
- Brüche bzw. Widersprüche zwischen Budget, Mittelfrist-Planung, Forecast und Reporting bei der Wahl des Inhalts, Definition der Kennzahlen sowie Format;
- Budgetierung orientiert sich ausschließlich an der hierarchischen Organisationsstruktur und vernachlässigt Wertschöpfungsketten;
- Budgetierung fördert das Sicherheitsdenken und verhindert kurzfristige Flexibilität.

Forecasting erfüllt seine Funktion als Schnittstelle von Planung und Reporting häufig nur unbefriedigend:

- Forecasting fehlt oft noch ganz, die große Lücke zwischen den letztjährigen Planwerten und den aktuellen Reporting-Zahlen erschwert die Interpretation der Entwicklungen;
- Wo vorhanden, wird der Forecast mit Vorliebe dafür missbraucht, seine Planziele „abzumelden“: der niedrige Forecast macht frühzeitig auf die Nichterreichbarkeit des Plans auf-



Dr. rer.-pol. Arne Jenßen ist Manager bei A.T. Kearney, Frankfurt, mit Schwerpunkten in den Bereichen Konzeption und Implementierung in Controlling und Wertorientierter Unternehmensführung. Mail: Arne.Jenssen@ATKearney.com



Dipl.-Kfm. Michael M. Klatt ist Manager bei A. T. Kearney, Frankfurt, mit Schwerpunkten in den Bereichen Wertorientierte Unternehmensführung, Controlling, Risk Management, IT-Strategie und IT-Steuerung. Mail: Michael.Klatt@ATKearney.com

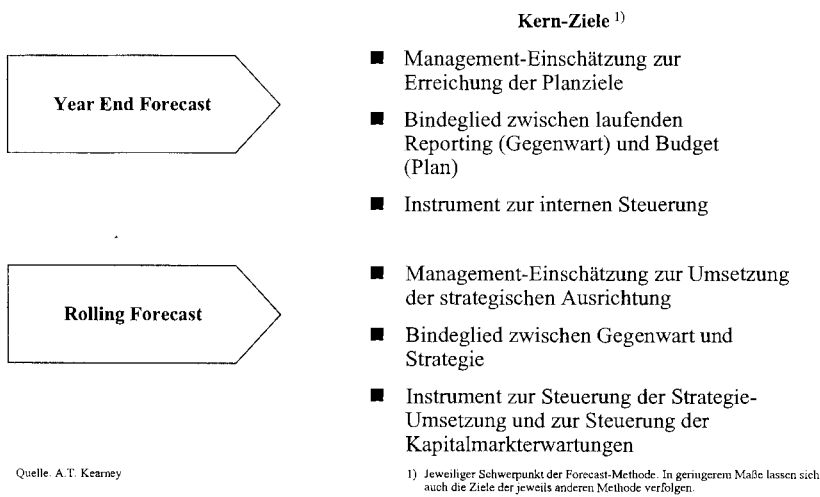
merksam, den man dann im Ist nicht mehr erfüllen zu müssen glaubt;

- Schließlich mangelt es häufig an der Abstimmung mit Budget und Reporting: Häufigkeit, Zeithorizont und Detailtiefe greifen nicht sinnvoll ineinander (oft verbunden mit überhöhtem Erstellungsaufwand);
- Häufig wird eine mechanische Hochrechnung als Forecast verkauft.

2 Forecast: Weit mehr als eine bessere Hochrechnung

Der Begriff des Forecasts ist in der Praxis nicht einheitlich definiert. **Unter Forecast verstehen wir eine Managementeinschätzung ausgewählter, kritischer finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen** für einen festgelegten Zeitraum **in die Zukunft**. Der Forecast ist damit ein vorwärts gerichtetes, flexibles Steuerungsinstrument und unterscheidet sich gänzlich von bloßen mechanischen Hochrechnungen. Letztere werden häufig auf Basis der kumulierten Ist-Werte und der noch ausstehenden monatisierten Planwerte ermittelt, ohne den sich verändernden internen und externen Rahmenbedingungen hinreichend Rechnung zu tragen.

In der Praxis haben sich **zwei Formen des Forecast** etabliert: der Year End Forecast sowie der rollierende Forecast. Bei ersterem ist der Horizont fest bezogen auf das



Quelle: A.T. Kearney

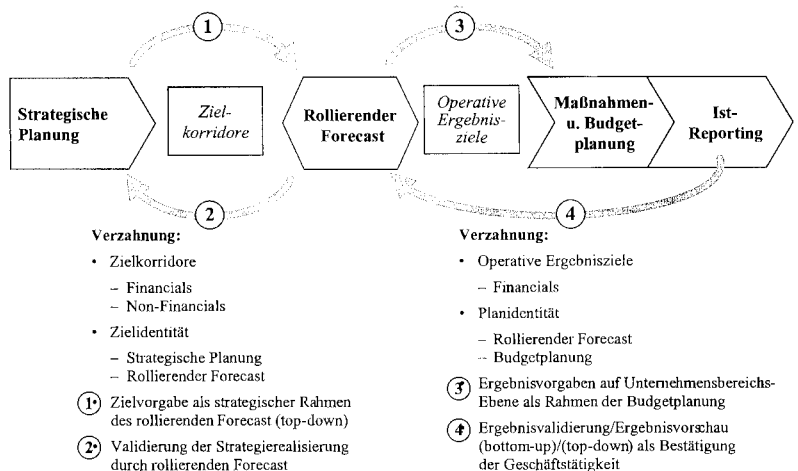
Abb. 1: Zielsetzungen des Year End und des rollierenden Forecast

Ende des Geschäftsjahres. Dadurch nimmt der Forecast-Horizont im Laufe des Geschäftsjahres ab. Demgegenüber wird **beim rollierenden Forecast stets die gleiche Anzahl von Quartalen betrachtet**. In der Praxis haben sich beim rollierenden Forecast vier oder alternativ sechs Quartale als „Standard“ etabliert. Auch wenn beide Forecast-Varianten eine Management-Einschätzung künftiger Kenngrößen darstellen, verfolgen sie doch unterschiedliche Ziele (s. Abbildung 1). Während der **Year End Forecast** sehr stark darauf ausgerichtet ist, frühzeitig eine **Einschätzung über die Erreichung der Planziele** (Budget) zu erlangen und damit Auslöser von kurzfristigen Maßnahmen ist, liegt **der Fokus beim rollierenden Forecast in der Beurteilung der Umsetzung der Strategie**. Der Year End Forecast kann daher schwerpunktmäßig als **Instrument des operativen Controlling** verstanden werden, der **rollierende Forecast als Instrument des strategischen Controlling**.

3 Forecasting als Instrument zur Integration von Strategie, Planung und Reporting

Der Forecast ist bestens geeignet, Planung und Reporting zu verbinden und die Integration mit modernen, strategischen Controlling-Instrumenten voranzutreiben: Forecasting überbrückt die Lücke zwischen den im Vorjahr erstellten Planwerten und den aktuellen Istwerten (s. Abbildung 2). Neueste Entwicklungen werden wahrgenommen und ermöglichen kurzfristiges Handeln.

Mit dem Forecast werden die Planwerte jedoch nicht ersetzt! Die Planwerte konstituieren das Ziel, der Forecast hingegen die aktualisierte Erwartung: Eine Hauptfunktion der Planwerte im aktuellen Budget ist es, das Jahresziel zu formulieren. An diesem Jahresziel hängt der Erfolg des Unternehmens und damit auch der Erfolg (und die Boni) des Topmanagements und der darunter liegenden Ebenen, auf die die Ziele konsistent heruntergebrochen wurden. Diese Ziele sollen bei Budgetverabschiedung **herausfordernd, aber realistisch sein**. Sie bleiben bestehen bis zur Bonusbestimmung nach Ablauf des Jahres, Anpassungen sind nur in Ausnahmefällen sinnvoll (wenn sich z. B. Rahmenbedingungen fundamental verschlechtert haben, bestimmte Manager jedoch trotz Zielverfehlung für ausgezeichnete Leistungen belohnt werden sollen).



Quelle: A.T. Kearney

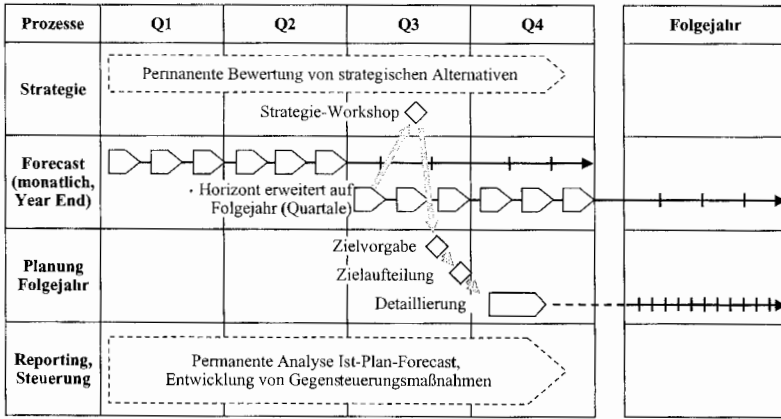
Abb. 2: Verbindung der strategischen und Budgetplanung durch den rollierenden Forecast

Für den Forecast dagegen werden aktuelle Entwicklungen berücksichtigt. Eine Konjunkturabschwächung beispielsweise findet sofort ihren Niederschlag, so dass niedrigere Forecastwerte das Management warnen und Gegenmaßnahmen ermöglichen. Der Unternehmenserfolg und die Bonuszahlungen hängen dann davon ab, ob mit den Gegenmaßnahmen das ursprüngliche, unveränderte Planziel erreicht wird. Der Forecast selbst stellt kein Commitment dar, und er hebt auch das Commitment der Planung nicht auf.

4 Strategie, Forecast, Planung: ein Beispiel

Es hängt von der jeweiligen Industrie, der Führungskultur und vielen anderen individuellen Aspekten ab, wie das Ineinandergreifen von Strategie, Forecast und Planung im Detail am besten aufgebaut wird. Im folgenden wird ein Beispiel für einen integrierten Prozess mit klarer Top-down-Zielvorgabe und eher volatilem Geschäftsverlauf ausgeführt.

Der Forecast erfolgt hier aufgrund der Volatilität monatlich. Er ist zunächst auf das Jahresende ausgerichtet, um kurzfristig die operative Steuerung zu unterstützen. Mit dem Ende Juli erstellten Forecast wird der Horizont auf das Ende des Folgejahres ausgedehnt (s. Abbildung 3). Diesem Forecast kommt besondere Bedeutung zu, denn er ist erstens Input zu einem Strategie-Workshop, der wesentlich das kommende Jahr im Visier hat, und damit zweitens der Startschuss



Quelle: A.T. Keamey

Abb. 3: Beispiel – Integrierter Prozess für Forecast und Top-down-Planung

für den jährlichen Planungsprozess. (Parallel dazu ist die Untersuchung von strategischen Alternativen ein permanenter Prozess, der unabhängig von der Planung das ganze Jahr über stattfindet.)

Ein Ergebnis des Strategie-Workshop ist die Zielvorgabe für das Folgejahr. Diese wird in einem Top-down Prozess auf die einzelnen Unternehmensbereiche heruntergebrochen und dabei immer weiter detailliert. Jeder Schritt besteht dabei typischerweise aus einem Meeting, in dem das Ziel des jeweiligen Bereichsleiters auf die Verantwortlichen der Subbereiche aufgeteilt wird. Dabei erfolgt gleichzeitig eine inhaltliche Detaillierung von z. B. EVA oder ROCE über Unternehmensbereichs-Umsätze, Kostenblöcke und Kapitalpositionen hin zu regionalen Umsätzen, Kostenstellen und -arten etc.

Annahme über die Führungskultur ist hier, dass die Unternehmensführung es sich nicht nehmen lässt, anspruchsvolle Ziele zu setzen und diese auch nicht mehr zu verhandeln. Aufwändige Bottom-up Planungsprozesse vor der Zielvorgabe würden (aufgrund der typischen Puffer auf jeder Ebene) regelmäßig weit unter den Vorstellungen der Führungsspitze liegen, kaum Berücksichtigung finden und im Top-down Prozess durch völlig andere Werte überschrieben werden. Diese Verschwendung von Ressourcen kann also eingespart werden, die sog. „Knetphase“ entfällt.

Es ist der Forecast, der hier die Funktion erfüllt, die Zielvorgabe trotz allem Ehrgeiz im realistischen Rahmen zu halten. Damit wird der Gefahr vorgebeugt, dass die Planung von Anfang an nicht erfüllbar

ist und keinerlei Commitment in der Organisation findet.

Die Dauer des gesamten Planungsprozesses hängt wesentlich von der Komplexität des Unternehmens ab, insbesondere der Anzahl der Konsolidierungsstufen in einem Konzern. Grundsätzlich sollten aber – wie im Beispiel dargestellt – zwei Ziele verfolgt werden: **erstens möglichst kurz**, um Ressourcenverschwendung durch wenig hilfreiche interne Verhandlungsrunden sowie durch zu hohen Detailgrad zu vermeiden; **zweitens zeitlich möglichst nah am Budgetjahr**, um aktuelle Entwicklungen noch berücksichtigen zu können. Die Kürze des Prozesses ist Voraussetzung für den späten Beginn.

Reporting, Analyse und Entwicklung von (Gegen-)Steuerungsmaßnahmen schließlich ist ein Prozess, der auf Basis von Plan, Forecast und Ist permanent stattfindet.

5 Ausgestaltung des Forecasts

Um seine Funktionen als Brücke zwischen Plan und Ist sowie als Frühwarnsystem erfüllen zu können, müssen bei der Gestaltung des Forecasts wichtige Grundsätze beachtet werden:

Umfang: Weniger ist mehr: Der Forecast enthält nur die wichtigsten Werte – Detailgrad und Erstellungsaufwand sollten gering sein. So erfolgen die Forecasts bspw. bei Sprint bzw. Nortel anhand acht ausgewählter KPIs (3). Der Forecast ist somit wesentlich schlanker, schneller und flexibler als die Planung.

Quelle: Top level view, nicht Bottom-up: Der Forecast beruht wesentlich auf Einschätzungen des höheren bis mittleren Managements, das noch nah an den Märkten ist. Keinesfalls sollten aufwändige Bottom-up-Berechnungen stattfinden. Demzufolge gibt es Forecasts nur auf Konzern- und Unternehmensbereichs-Ebene (bzw. Vergleichbare), nicht jedoch auf Detailebene einzelner Produkte oder Regionen, bzw. einzelner Werke oder gar Kostenstellen. Am Rande bemerkt sei, dass die manchmal zu beobachtenden Nachkommastellen beim Forecast keinen Sinn haben – hier sollte man in größeren Dimensionen denken.

Inhalt: Auf der Suche nach Einfachheit:

- Neben den wichtigsten Finanzzahlen (zumeist **lagging indicators**) sollten auch nicht-finanzielle Kennzahlen als **leading indicators** in den Forecast aufgenommen werden. Typische Forecast-Daten sind z. B. Umsatz, Kosten, EBIT, Auftragsseingang und Auftragsbestand im Anlagenbau bzw. Yield, Tonnage und Auslastung in der Logistikbranche.
- Kennzahlen, Definitionen und Format sind selbstverständlich eng an das Ist-Reporting (z. B. Balanced Scorecard) angelehnt und enthalten dadurch – in vermindertem Umfang – auch dessen Grundprinzipien wie Mehrdimensionalität (Produkt, Kunden-, Ländersicht etc.) und Wertorientierung (Rentabilität des gebundenen Kapitals als ROCE, EVA o.ä.).
- Es sollten sehr sorgfältig nur solche GuV-, Bilanz- und Cash Flow-Werte ausgewählt werden, die nicht nur von übergreifender Bedeutung sind, sondern sich durch hohe Elastizität auch besonders für die Forecast-Funktionen eignen, nämlich Frühwarnung und Einleitung von Gegenmaßnahmen.
- Darüber hinaus sollten bevorzugt solche Kennzahlen für das Forecasting verwendet werden, deren Ausprägung in der Verantwortung der Forecast-Einheiten steht. In Konzernen erscheint daher das Erheben aller Positionen unterhalb des EBIT als problematisch (schon Abschreibungen können ausgelassen werden, falls EBITDA ohnehin Kerngröße ist und wichtige Investitionen separat berücksichtigt werden).
- Bei Bedarf können darüber hinaus **KPIs funktionaler Budgets** berücksichtig

sichtigt werden, sofern sie für das Unternehmen von hoher bzw. aktueller Bedeutung sind: etwa IT-Kosten (4), Einkaufs-Performance, Großprojekte o. ä.

System: Integration statt Insellösung: Mittelfristplanung, Budget, Forecast und Reporting sollten alle über ein- und dasselbe System laufen – Systembrüche führen fast notwendig zu Widersprüchen und massivem manuellen Aufwand.

Horizont: Year end oder rollierend: Der Horizont kann – wie bereits dargestellt – grundsätzlich **rollierend** (z. B. 4 Quartale wie bei Nortel bzw. 6 Quartale wie bei Sprint (3)) oder fest bezogen auf das Ende des Geschäftsjahres sein (**Year End Forecast**). Ihre jeweiligen Vorteile lassen sich teilweise vereinen, indem der Forecast auf das Year End bezogen wird, und Mitte des Jahres auf das komplette Folgejahr ausgeweitet wird – siehe das Beispiel oben. Dieser Ansatz wird z. B. bei Siemens verfolgt, wo ebenfalls ab dem siebten Berichtsmonat zusätzlich ein Forecast des Folgejahres erstellt wird, jedoch ohne Aufteilung auf einzelne Quartale (5).

In der Unternehmenspraxis lässt sich feststellen, dass Forecasts nur selten über das laufende Geschäftsjahr hinausgehen (bei 77 % der 2.000 von der Hacket Group weltweit untersuchten Unternehmen lag der Fokus auf dem Year End Forecast (6)).

Frequenz: kontinuierlich und nicht aktionistisch: Die Frequenz hängt natürlich wesentlich von der Volatilität und den Zyklen des Geschäfts ab. **Während bei einem rollierenden Forecast eine quartalsweise Durchführung durchaus ausreichend erscheint**, sollte beim Year End Forecast aufgrund dessen kurzfristiger Handlungsorientierung eher ein monatliches Update erfolgen.

Unabhängig von einem festen Forecast-Kalender können äußere Rahmenbedingungen einen Update der Forecasts zwingend erforderlich machen. Als Beispiel seien hier die Golfkriege mit ihren Auswirkungen auf die Touristik- und Luftfahrtindustrie genannt. Entscheidend ist jedoch, dass der Forecast als kontinuierlicher Prozess etabliert wird und somit regelmäßig zur Entscheidungsunterstützung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung bzw. des operativen

Managements des Geschäftes herangezogen wird.

6 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Forecasts

Bei der Implementierung von Forecasts zeigt sich regelmäßig, dass insbesondere die Einführung des rollierenden Forecasts für Organisationen ungewohnt ist. Zu stark ist nach wie vor das Denken in Jahresscheiben in den Köpfen verankert. In Abhängigkeit des Reifegrades einer Organisation empfiehlt es sich daher, **zunächst mit der Einführung eines Year End Forecast zu beginnen**. Dabei sollte die Komplexität möglichst gering gehalten werden, d. h. bei der Auswahl der Forecastinhalte ist Augenmaß geboten: im Zweifel sollten eher weniger als mehr Kennzahlen erhoben werden. In einem ersten Schritt kann auch auf eine Konsolidierung von Forecastwerten verzichtet werden. Das Forecasting von ausgewählten Cash-Flow- bzw. Bilanzwerten sollte ebenfalls erst in einer späteren Ausbaustufe erfolgen, für den Beginn hilft eine Beschränkung auf relevante GuV-Werte.

Erfahrungsgemäß besteht bei der Einführung von Forecasts **das Risiko, dass einzelne Bereiche einfach Planwerte übertragen und als Forecast deklarieren**. Daher ist es unverzichtbar, dass das Controlling gleichzeitig mit Einführung des Forecasting eigene Tools aufbaut, um die Validität der Zahlen abzuschätzen bzw. zu plausibilisieren. Hierbei hat sich die sog. **Brückenrechnung bewährt**. Die Brückenrechnung ermittelt vom Standpunkt der bisher aufgelaufenen, kumulierten Istwerte einerseits die Differenz zum Year End Forecast, andererseits die Differenz zum Jahresplan. Der **Vergleich dieser beiden „to go“-Werte** kann Aufschluss darüber geben, ob Planwerte bloß abgeschrieben wurden oder ob vielleicht der Plan „abgemeldet“ werden soll oder ob doch eine begründete Vorhersage auf Grund der aktuellen Entwicklungen getätigt wurde. Im Falle einer Abweichung über die vorher festgelegte Toleranzschwelle hat das Controlling die Möglichkeit, Kommentierungen und konkrete Maßnahmen von den betroffenen operativen Einheiten zu erfragen.

Der Nutzen von Forecasts steht und fällt mit ihrer Genauigkeit. Um diese zu erhöhen, sollten folgende vier Kernprinzipien berücksichtigt werden:

- Schaffung einer Kultur, die auch negative Nachrichten zulässt;
- Entkopplung des Forecasts von der individuellen Leistungsbeurteilung und dem Bonus (denn diese hängen von Plan und Ist ab);
- Lediglich lose Kopplung von Investitionsentscheidungen an Forecasts (es sollten nicht aus Angst vor Mittelstreichung unrealistisch gute Forecasts abgegeben werden);
- Regelmäßige und schnelle Durchführung von Forecasts.

Darüber hinaus ist ein nachträgliches Tracking der Forecastgenauigkeit im Vergleich zum tatsächlich eingetretenen Ist hilfreich, um Unternehmensbereiche zu identifizieren, die regelmäßig (womöglich bewusst) falsche Einschätzungen abliefern. Nicht zuletzt hängt der Erfolg bei der Einführung neuer Steuerungsinstrumente wie dem Forecast vom Commitment des Top-Management ab. Es ist daher unverzichtbar, die **Ergebnisse des Forecastings umgehend in das Top-Managementreporting aufzu-**

nehmen, auch wenn in der Einführungsphase die Belastbarkeit der Werte noch verbesserungsfähig sein dürfte.

7 Forecasting und Beyond Budgeting

Forecasts spielen auch eine bedeutende Rolle in der aktuellen „Beyond Budgeting“-Diskussion (Steuerung ohne Budgets). Die Vertreter des Beyond Budgeting schlagen eine Steuerung ohne Budgets und damit einen Verzicht auf Budgetierung als zu langwierig, teuer und unflexibel vor. Die neue Führungsvision des Beyond Budgeting-Ansatzes (7) beruht auf Dezentralität und der Delegation von Verantwortung. Die dementsprechend angepassten Managementprozesse sollen auf wenigen, ausgewählten Steuerungsgrößen relativ im Vergleich zum Wettbewerb (statt im Vergleich zum Plan) basieren. **Der Einsatz von rollierenden Forecasts ist dabei ein wesentlicher Bestandteil des Beyond Budgeting-Ansatzes**. Es verwundert daher nicht, dass auch bei den Fallstudienpartnern des Beyond Budgeting der Forecast eine zentrale Rolle einnimmt, so z. B. bei Borealis bzw. Rhodia (7).

Ob Beyond Budgeting sich für ein Unternehmen eignet, hängt von vielen Faktoren ab, insbesondere von der Volatilität und Unvorhersagbarkeit des Geschäfts. Diese müssten schon sehr hoch sein – etwa wie zu Zeiten der Bubble Economy – um die Planung mit einem Ein-Jahres-Horizont als insgesamt nicht sinnvoll erscheinen zu lassen. In den meisten Fällen gilt es, nicht das Kind mit dem Bade auszuschütten, sondern die Planung eher so zu gestalten, dass sie ihren Aufgaben als Steuerungsinstrument gerecht wird. Dazu können viele Anregungen des Beyond Budgeting übernommen werden: etwa Blick über den Tellerrand durch Orientierung an der Konkurrenz, teilweise Delegation von Geschäftsverantwortung an Profit Center, vor allem aber ein gut ausgebauter integrierter Forecast als zentraler Bestandteil des Systems.

8 Ausblick

Die Geschwindigkeit von Änderungen in den Märkten wird weiter zunehmen, und mit ihr die Notwendigkeit, schnell auf diese Änderungen reagieren zu können.

Unternehmen werden sich daher immer weniger einen langwierigen, ressourcenintensiven und reaktiven Planungsprozess leisten können. Vielmehr werden dynamischere Planungsmodelle sowie proaktive Controlling- und Analyse-Instrumente benötigt. Hierbei wird insbesondere der rollierende Forecast eine wesentliche Rolle spielen. Mittelfristig wird sich der Schwerpunkt immer mehr von der Budgetierung hin zum Forecast verschieben.

9 Literatur

- (1) Pfläging, N. (2003): Fundamente des Beyond Budgeting, in Controller Magazin, 28. Jg., Heft 2, 2003 und Römer, G. (2003): Der Kooperative Führungs- und Verhaltensstil im Beyond Budgeting, in Controller Magazin, 28. Jg., Heft 5, 2003
- (2) Führungskräfte-Befragung zur Unternehmenssteuerung in FAZ vom 08. April 2003
- (3) Banham, R. (1999): Revolution in Planning, in: CFO Magazine, August 1999
- (4) zu ausgewählten IT-KPI s. auch: Buchta, D. / Klatt, M. / Kannegießer, M. (2003), in: Controller Magazin, 28. Jg., Heft 3, 2003
- (5) Neubürger, H.-J. / Sen, M. (2001): Wertorientierte Unternehmens- und Geschäftsführung im Siemens Konzern, in: PuK, Wertorientierte Controllingkonzepte, hrsg. Hahn, D.
- (6) Answerthink (2002) „Nearly Half of Companies Unprepared to Forsee and Deal with Sudden, Non-Financial Types of Risks, Study, März 2002
- (7) Hope J. / Fraser R. (2002) Beyond Budgeting ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	23	36	G	F	P