



Rollierendes Forecasting gewinnt an Bedeutung: Wenn die roten Zahlen überwiegen, gilt es, die Reißleine zu ziehen.

Mit Zahl und Gefühl

Absatzplanung erfolgt in vielen Unternehmen noch immer aus dem Bauch heraus. Nur langsam setzt sich **rollierendes Forecasting mit IT-Unterstützung** durch, das die Planung ständig an die aktuelle Auftragslage anpasst und ein schnelles Eingreifen bei Absatzschwankungen erlaubt.

Text _ Andreas Klähn

Der Blick in die Kristallkugel hat sich bei Wahrsagerinnen auf der Kirmes als Mittel zur Vorhersage der Zukunft bestens bewährt. Ihre Kundschaft erwartet schließlich genau dies. Manager nutzen in ihren Unternehmen dagegen lieber den Computer, wenn sie Prognosen über die künftige Geschäftsentwicklung erstellen. Die Anforderungen an die Genauigkeit der Forecasts sind in den Firmen allerdings auch um einiges höher als auf dem Jahrmarkt. Absatzeinschätzungen des Vertriebs bilden die Grundlage für die Planung in anderen Abteilungen. Inzwischen gibt es ein umfangreiches Angebot an Software-Programmen, die Forecasting-Funktionen beinhalten. Sowohl analytische

CRM-Programme als auch sogenannte Business-Intelligence-Software bieten Tools, um Forecasts entweder allein für den Vertrieb oder in Form einer integrierten Planung gleich über alle Abteilungen eines Unternehmens hinweg zu erstellen. Allen hochkomplexen Prognosemodellen zum Trotz wird im Alltag aber häufig nur ein Hilfsmittel eingesetzt: Das Excel-Sheet.

»Bei einem kleinen Vertriebsteam mit einem überschaubaren Kundenkreis kann ein Forecast sicherlich auch ohne IT-Unterstützung erstellt werden«, sagt der auf Vertriebsthemen spezialisierte Unternehmensberater Peter Schreiber aus Ilsfeld-Auenstein. »Aber normalerweise braucht man allein aufgrund der

anfallenden Datenmenge eine leistungsfähige Software. Vom treffsicheren Forecast hängt ja viel ab: Er ist die Grundlage für die Planung in anderen Abteilungen, wie etwa Fertigung und Einkauf, und damit ein Schlüsselplanungsinstrument für jedes Unternehmen.«

Forecasting braucht Expertise

Die Absatzprognose darf dabei nicht nur eine Extrapolierung der Vergangenheit sein, entscheidend ist vielmehr, was der Vertrieb aktuell in der Pipeline hat, so Schreiber. Es gelte also, die Kundenkontakte abzufragen und die Erfolgchancen der Projekte zu bewerten. Gängig sei in vielen Unternehmen eine Orien-

tierung am Verkaufstrichter, bei dem für jede Stufe - Erstkontakt, Besuch, Angebote etc. - eine Hit-Rate zur nächsten Prozessstufe hinterlegt wird.

Doch der starre Blick auf Kennzahlen reiche nicht aus. »Es geht um Zahl und Gefühl«, sagt Schreiber. »Wichtig sind die Einschätzungen der Außendienstmitarbeiter, die schließlich ihre Kunden am besten kennen. Ohne deren Markt- und Kundenkenntnis geht es nicht.« Forecasting dürfe deshalb nicht zum Bestrafungsinstrument mutieren. Bekommen Mitarbeiter beispielsweise Probleme bei zu hoch angesetzten Schätzungen, werden sie künftig lieber zu niedrige Zahlen nennen. »Ein Forecast ist ein Steuerungs-, kein Kontrollinstrument«, sagt Schreiber.

Globalisierung und Krise fordern auch beim Forecasting eine Umstellung. »Heute lässt sich nicht mehr verlässlich ein Jahr im Voraus planen«, sagt Schreiber. »Dazu verändert sich der Markt zu schnell. Deshalb führt kein Weg um ein rollierendes Forecasting herum.« Die Planung muss also ständig fortgeschrieben und immer auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Dadurch sind Unternehmen in der Lage, schnell auf Schwankungen im Verkauf zu reagieren.

Bessere Planung sicherstellen

Im deutschen Mittelstand setzt sich das rollierende Forecasting jedoch nur langsam durch. Oft ist es der härter werdende Wettbewerb, der Firmen zum Umdenken bringt. So auch bei Pfisterer Kontaktsysteme, einem Zulieferer der Strombranche aus Winterbach. »Früher haben wir immer zwölf Monate im Voraus bis zum Ende des Jahres geplant«, berichtet Controller Stefan Moewes. »Das lief gut, weil wir hohe Lagerbestände hatten. Mit der Liberalisierung des Strommarkts geriet die Branche in Bewegung, und wir haben beschlossen, unsere Lagerbestände zu reduzieren. Daraus folgte fast zwangsläufig eine Umstellung auf rollierendes Forecasting, um immer die nachgefragten Artikel im Lager zu haben.«

Für die Prognose geben erst einmal Produkt- und Kundenverantwortliche ihre Einschätzung über die künftige

Entwicklung ab. Bei der Aktualisierung des Forecasts spielen allerdings der aktuelle Auftragseingang sowie der Auftragsausgang die entscheidende Rolle. Auch der Deckungsbeitrag wird aktuell jeweils neu berechnet. Das Forecasting ist bei Pfisterer Grundlage der Planung in Produktion und Einkauf. »Dank der rollierenden Planung kennen wir heute unseren aktuellen Bedarf viel besser. Dadurch können wir in größeren Mengen und damit günstiger einkaufen. Außerdem sind wir in der Lage, unsere Maschinen besser zu disponieren, Rüstzeiten können reduziert werden. So haben wir immer die passenden Artikel vorrätig und können am Ende mehr Umsatz machen«, sagt Moewes. »In Zukunft wollen wir auch unsere Kapazitätsplanung, den Investitionsplan und vielleicht sogar die Personalplanung aufgrund des Forecasts machen.«

»DANK DER ROLLIERENDEN PLANUNG KENNEN WIR HEUTE UNSEREN AKTUELLEN BEDARF VIEL BESSER. DADURCH KÖNNEN WIR IN GRÖßEREN MENGEN UND DAMIT GÜNSTIGER EINKAUFEN.«

STEFAN MOEWES, Fachbereich
Controlling Pfisterer Kontaktsysteme
GmbH, Winterbach

Für Herbert Tichy, Planungsspezialist beim Business-Intelligence-Spezialisten Cubeware in Rosenheim, benötigt das rollierende Forecasting eine integrierte Planung als Fundament, um ein ökonomisches Prozess-Handling zu ermöglichen. Die Abteilungen planen zwar inhaltlich für sich, aber technisch gesehen in einem integrierten Gesamtplanungssystem. »Das vermeidet Inkonsistenzen, da Information nur an einer Stelle - dem sogenannten Single Point of Truth - eingegeben und über das ganze System hinweg automatisch aktualisiert werden«, sagt Tichy.

Welche Daten im Gesamtplanungssystem herangezogen werden müssen, hänge allerdings vom Geschäfts- [...

modell ab, so Tichy. »Anders als bei Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Finanzplan hat jedes Unternehmen sein eigenes Detailplanungssystem - selbst innerhalb derselben Branche unterscheidet sich das teilweise dramatisch«, sagt Tichy. »Es ist wenig sinnvoll, interne Abläufe an ein Software-Tool anzupassen. Vielmehr müssen die genutzten Kennzahlen die tatsächlichen Prozesse in der Firma widerspiegeln.«

Standardisierte Bewertungen

Doch so weit sind die meisten mittelständische Unternehmen noch lange nicht. Statt aufgrund harter Fakten und Zahlen wird der Forecast im Vertrieb oft aus dem Bauch heraus gemacht, so die Beobachtung von Ulrich Krumb, Geschäftsführer der auf CRM spezialisierten VMS

gleichen Ergebnis. Diese Vorgehensweise führt zu einer realistischen Bewertung der Erfolgchancen. »Dadurch erkennt der Außendienstler schon sehr früh im Verkaufsprozess die Erfolg versprechenden Projekte und kann seine Zeit auf diese konzentrieren - auf diese Weise lässt sich ein Umsatzwachstum von im Schnitt 15 Prozent erreichen«, sagt Krumb. Die notwendigen Informationen für einen solchen standardisierten Bewertungsprozess lassen sich teilweise aus externen Quellen erschließen, anderes muss jedoch beim Kunden abgefragt werden. Für viele Außendienstmitarbeiter ein Lernprozess, der aber im Verkaufstraining gründlich geschult werden kann. Der größte Nutznießer einer genaueren Planung ist meist nicht der Vertrieb. »Absatz-Forecasts sind vor allem für unsere Produktion wichtig«, sagt beispielsweise Harald Bernard

kunden haben wir eine sehr gute Trefferquote, bei Neukunden fehlt diese Kundenhistorie, entsprechend ungenau sind da die ersten Voraussagen«, so Bernard. Insgesamt seien die Prognosen mit dem IT-Einsatz erheblich genauer geworden. Trotz steigendem Absatz habe man den Lagerbestand nicht vergrößern müssen.

Datenqualität sicher

Besonders Produktion und Einkauf profitieren von genauen Forecasts aus dem Vertrieb, so sieht es auch Thomas Staudacher, Projektberater beim Böbinger Softwarehaus Tia A3 Forecast. »Ein gängiger Fehler ist es allerdings, deswegen die ganze Planung von der Produktion her zu sehen«, so Staudacher. »Entscheidend ist die Marktorientierung. Die Frage lautet nicht, wie viel produziert werden kann, sondern wie viel sich am Markt absetzen lässt.« Unabhängig von den unterschiedlichen Branchen gebe es einen festen Satz an Kennzahlen, aus dem heraus sich Absatzprognosen ableiten lassen: Dazu gehören Produkt- und Marktdaten, vor allem aber der aktuelle wie auch der historische Auftragseingang. Die Datenqualität ist für den Böbinger IT-Fachmann die entscheidende Größe. »Bei der Eingabe der neu hereingeholten Aufträge klappt die Eingabe der Informationen meist problemlos, aber bei Stornos und Retouren ist die Disziplin oft schlecht«, so Staudacher. Für eine erfolgreiche Einführung neuer IT-Systeme sei es daher entscheidend, dass es einen Verantwortlichen für das Projekt gibt, der auch für die Akzeptanz bei den Mitarbeitern sorgt. Wichtig dabei: Dieser Projektleiter braucht die volle Rücken- deckung der Geschäftsführung. Selbst im höheren Management hält sich eine alte Gewohnheit. So wie die Wahrsagerin auf dem Jahrmarkt auf ihrer Kristallkugel besteht, hängt mancher Geschäftsführer an seinen Excel-Sheets. Darauf haben sich inzwischen sogar viele Anbieter komplexer Business-Intelligence-Lösungen eingestellt: Die Berichte lassen sich am Ende in das beliebte Office-Programm exportieren.

»WICHTIG SIND FÜR EIN FORECAST DIE EINSCHÄTZUNGEN DER AUßENDIENSTLER, DIE SCHLIESSLICH IHRE KUNDEN AM BESTEN KENNEN. OHNE DEREN MARKT- UND KUNDENKENNTNIS GEHT ES NICHT.«

PETER SCHREIBER, Unternehmensberatung Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld-Auenstein

in Alsbach. »Dementsprechend liegt die Trefferquote selten über 60 Prozent«, so Krumb. »Den Außendienstlern fehlen oft messbare Kriterien zur klaren Bewertung ihrer Verkaufschancen. Daher wird häufig viel Zeit mit Projekten vergeudet, welche nie realisiert werden. Bei objektiver Bewertung wäre in vielen Fällen von Anfang klar gewesen, dass kaum eine Chance für einen Abschluss bestand.« Krumb fordert deshalb eine Standardisierung des Verkaufsprozesses. »In einem solchen standardisierten Prozess gelten für alle Außendienstler die gleichen messbaren Kriterien wie Handlungsbedarf des Kunden, seine Einstellung zum Anbieter, genaue Anforderungen, Höhe des Budgets, Mitbewerber und Beziehungen«, sagt Krumb. Diese Kriterien werden bei der Software-Lösung von VMS dann auf einer Scala von minus fünf bis plus fünf gewichtet. Bewertet nun der Mitarbeiter in München und der Mitarbeiter in Hamburg ein Kriterium mit plus drei, führt dies zum

aus der Geschäftsleitung des Kunststoffherstellers Profol in Haifing. »Wir stellen Folien in 200 verschiedenen Farben her. Bei selten nachgefragten Farben ist es schwierig, immer die ausreichende Menge vorrätig zu haben. Dafür brauchen wir eine möglichst exakte Prognose.« Noch vor wenigen Jahren wurde die Angelegenheit von einem Mitarbeiter mit Excel-Sheets erledigt, doch den steigenden Anforderungen des wachsenden Geschäfts genügte dies nicht mehr. Seit 2007 setzt der Mittelständler auf IT-Unterstützung. »Bei der Auswahl des Programms war uns ein gutes Drei-Monats-Forecasting wichtig«, sagt Bernard. »Dieser Vorlauf ermöglicht uns eine Grobplanung für die Produktion. Tägliche Prognosen, die ja viele Programme anbieten, brauchen wir nicht. Das gaukelt nur eine Genauigkeit vor, die es gar nicht gibt.« Knackpunkt für die Qualität der Absatzprognosen ist der Datenbestand. »Bei unseren Stamm-

redaktion@acquisa.de •