



Cognos.
software

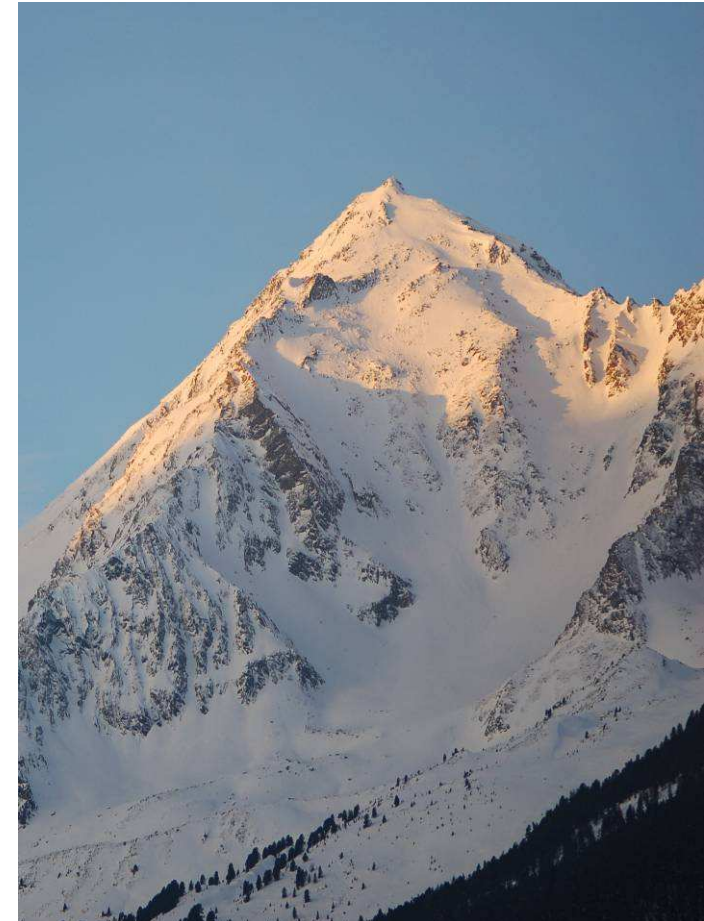
Rolling Forecasts in turbulent Zeiten

Patrick Schacher, IBM EMEA Financial Performance Management

Rolf Niedermann, Senior Consultant, addedo ag

Inhalte des Workshops

- Anforderung an die Prognose Prozesse in **turbulenten** Zeiten
- Bausteine und Best Practices eines modernen **rollierenden** Prognose Ansatzes
- **Umsetzung** einer rollierenden Forecast mit IBM Cognos TM1



„Erwarten Sie das
Unerwartete.“

David Axson



„By 1925 virtually all **management accounting** practices used today had been developed.“

Kaplan & Johnson, Relevance Lost

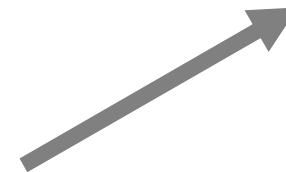
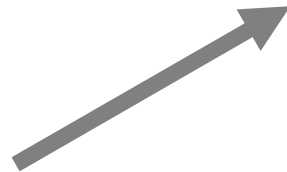


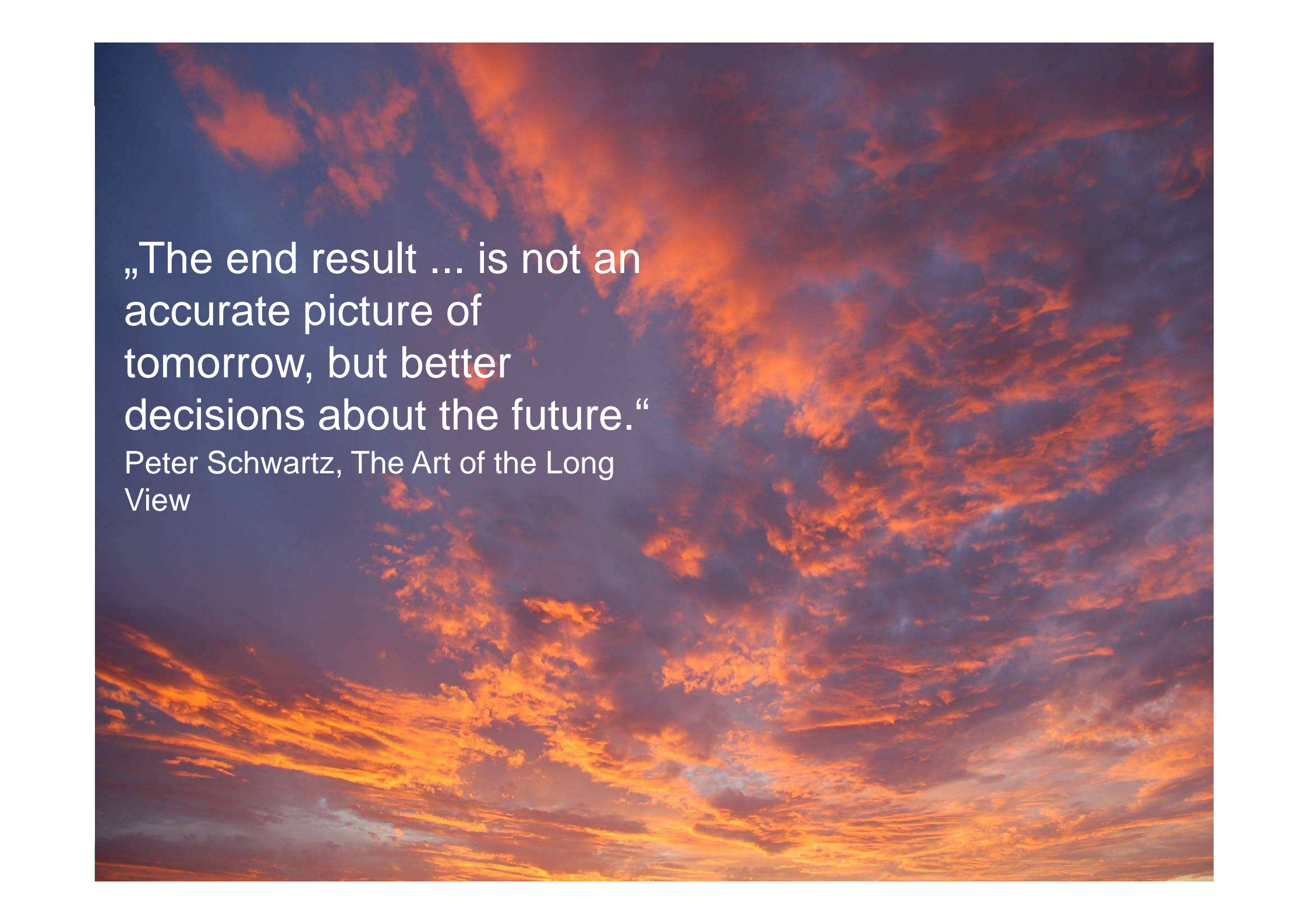
Was ist eine Prognose/ Forecast?



Forecasts beschreiben, wie die Zukunft höchstwahrscheinlich aussehen wird

Pläne/ Budgets zeigen, wie die Zukunft Ihrer Ansicht nach aussehen sollte





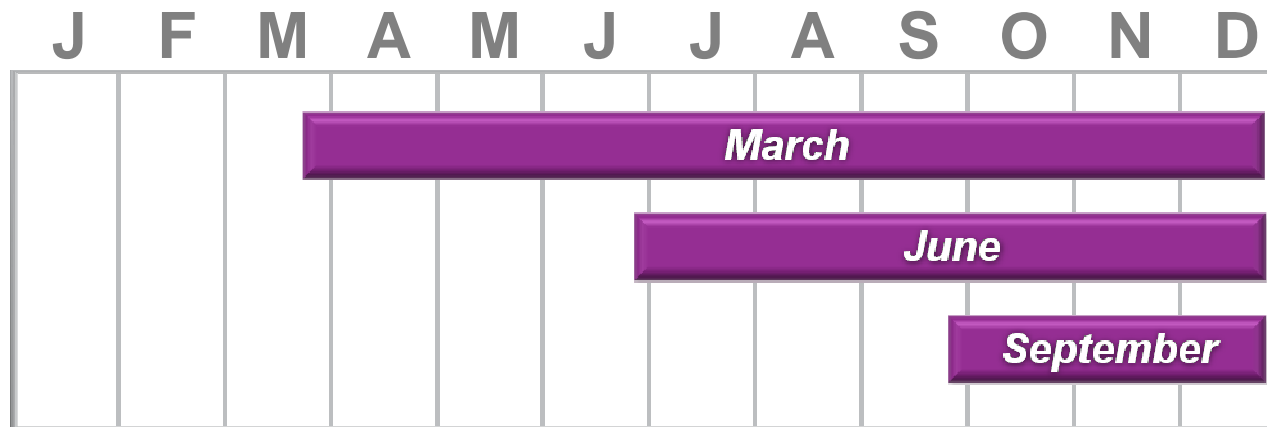
„The end result ... is not an accurate picture of tomorrow, but better decisions about the future.“

Peter Schwartz, The Art of the Long View

Der klassische Ansatz...

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	TOTAL	YTD Actuals Variance	YTD Act Var %	Total Variance	Total Var %
	Actuals	Actuals	Actuals	Actuals	Actuals	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast					
Revenue	143.00	150.00	176.00	166.00	200.00	180.00	181.00	190.00	200.00	200.00	210.00	260.00	2256.00	-65.00	-7%	256.00	13%
COGS	92.95	97.00	114.00	108.00	131.00	117.00	117.00	125.00	131.00	132.00	140.00	180.00	1484.95	-957.05	-64%	84.95	6%
Margin	50.05	53.00	62.00	58.00	69.00	63.00	64.00	65.00	69.00	68.00	70.00	80.00	771.05	-22.95	-7%	71.05	10%
Margin %	35.00%	35.33%	35.23%	34.94%	34.50%	35.00%	35.36%	34.21%	34.50%	34.00%	33.33%	30.77%	34.35%	0%		-0.65%	
Salaries	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	243.00	-1.00	-1%	-3.00	-1%
Bonus	1.43	1.50	1.76	1.66	2.00	1.80	1.81	1.90	2.00	2.00	2.10	2.60	22.56	-2.35	-39%	2.56	13%
Benefits	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	2.43	1.35	59%	-0.07	-3%
Insurance	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	1.80	0.00	0%	-0.10	-5%
Rent	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	34.80	0.00	0%	-1.20	-3%
.....																	
.....																	
.....																	
Utilities	3.00	2.00	2.50	1.58	1.00	1.00	1.20	1.40	1.59	2.00	2.50	3.00	22.77	0.92	8%	-1.23	-5%
Office Supplies	0.11	0.20	0.16	0.20	0.07	0.37	0.14	0.42	0.49	0.34	0.38	0.43	3.30	0.07	9%	1.00	43%
Travel - Air	7.15	7.50	8.80	9.00	15.00	9.00	9.05	9.50	10.00	10.00	10.50	13.00	118.50	-17.45	-58%	13.50	13%
Travel - Hotels	1.43	1.50	1.76	1.66	2.00	1.80	1.81	1.90	2.00	2.00	2.10	2.60	22.56	-3.35	-67%	-7.44	-25%
Travel - Car	0.72	0.75	0.88	0.83	1.00	0.90	0.91	0.95	1.00	1.00	1.05	1.30	11.28	-2.68	-178%	6.28	126%
Travel - Train	1.30	1.00	1.50	1.00	1.20	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	20.00	-1.50	-33%	9.00	82%
Gifts & Misc	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00	0.00	6.00	0.00	0%	-1.00	-14%
Maintenance & Repair	0.35	0.14	0.06	0.43	0.30	0.36	0.31	0.42	0.03	0.41	0.09	0.13	3.04	0.02	1%	0.04	1%
Marketing	2.00	0.00	8.00	9.00	4.00	7.00	8.00	4.00	5.00	2.00	9.00	1.00	59.00	-3.00	-15%	5.00	9%
Net Income	9.83	16.17	14.35	9.90	20.18	17.53	17.53	16.24	14.62	20.98	15.01	27.66	200.01	15.43	28%	0.01	0%

Der klassische Prozeß...



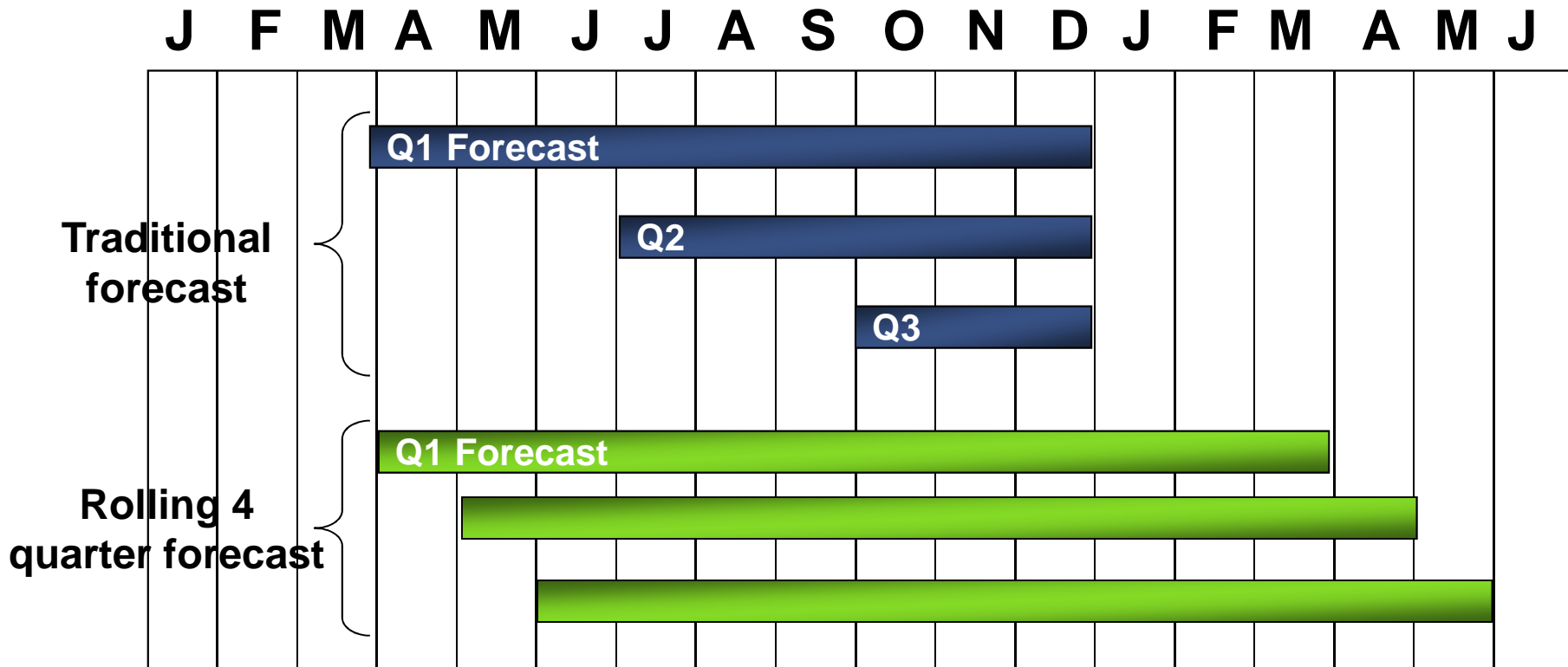
The 'Wall'



Cognos.
software

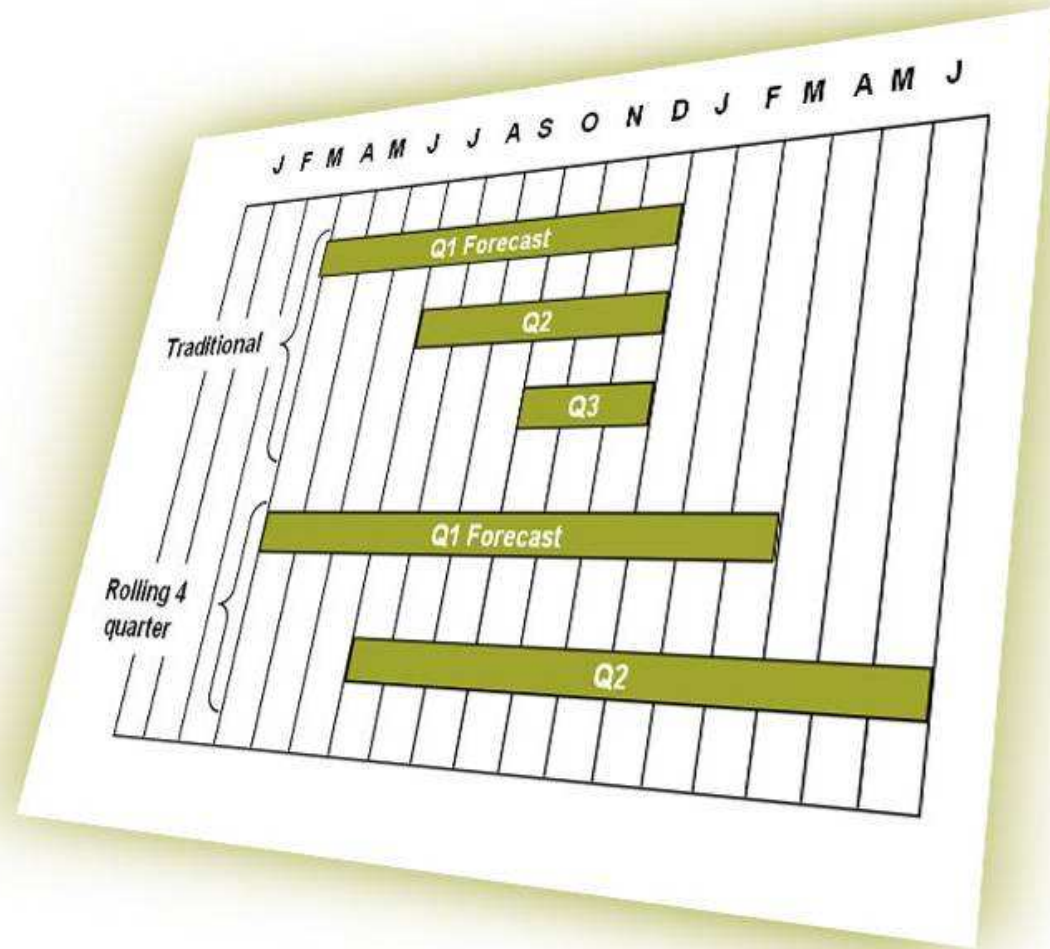
Rolling Forecasts: Ein **moderner** Ansatz

Wie sieht eine rollierende Prognose aus?



Warum sind Rollierende Forecasts attraktiv?

- Konstanter Zeithorizont
- Auswirkungen auf längerfristige Initiativen werden sichtbar
- Ausgangsbasis für neue Pläne
- Reduzierte Abhängigkeit von veralteten Budgets



Bausteine einer erfolgreichen Prognose



Rollierende Forecast
=
12 Monate mit vierteljährlichen Updates

**Nicht unbedingt. Es kommt auf
die Natur Ihres **Geschäftes** an!**

Passen Sie den Zeithorizont Ihrem Geschäftszyklus an

Kurze Zyklen

Lange Zyklen

Industrie

- Elektronik
- Einzelhandel
- Investment Banking

- Oil & Gas
- Pharma
- Energie

Funktion

- Marketing
- Cash Flow
- Umsatz

- Bau von Fertigungsanlagen
- Infrastrukturinvestitionen
- Forschung & Entwicklung

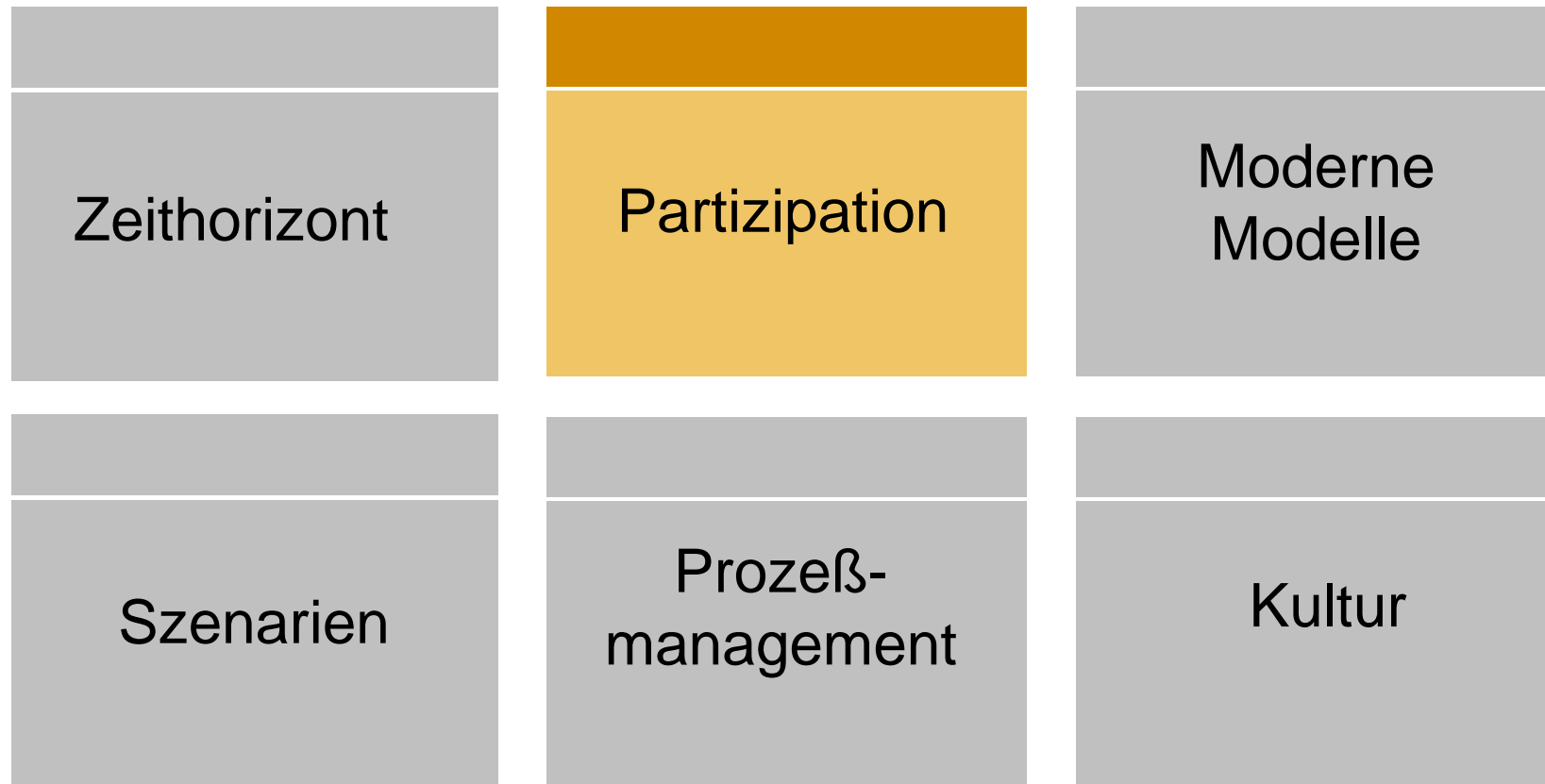
Common Time Horizon decisions*

- Airline: Rolling 2 quarters; monthly
- Semiconductor: Rolling 2 quarters; twice per quarter
- Automotive: Rolling 2 quarters; quarterly
- Chemical: Rolling 2 quarters; monthly
- Telecom: Rolling 4 quarters; monthly
- Technology: Rolling 4 quarters; quarterly
- Engineering: Rolling 6 quarters; quarterly
- Consumer goods: Rolling 6 quarters; monthly
- Pharmaceutical: Rolling 6 quarters; quarterly

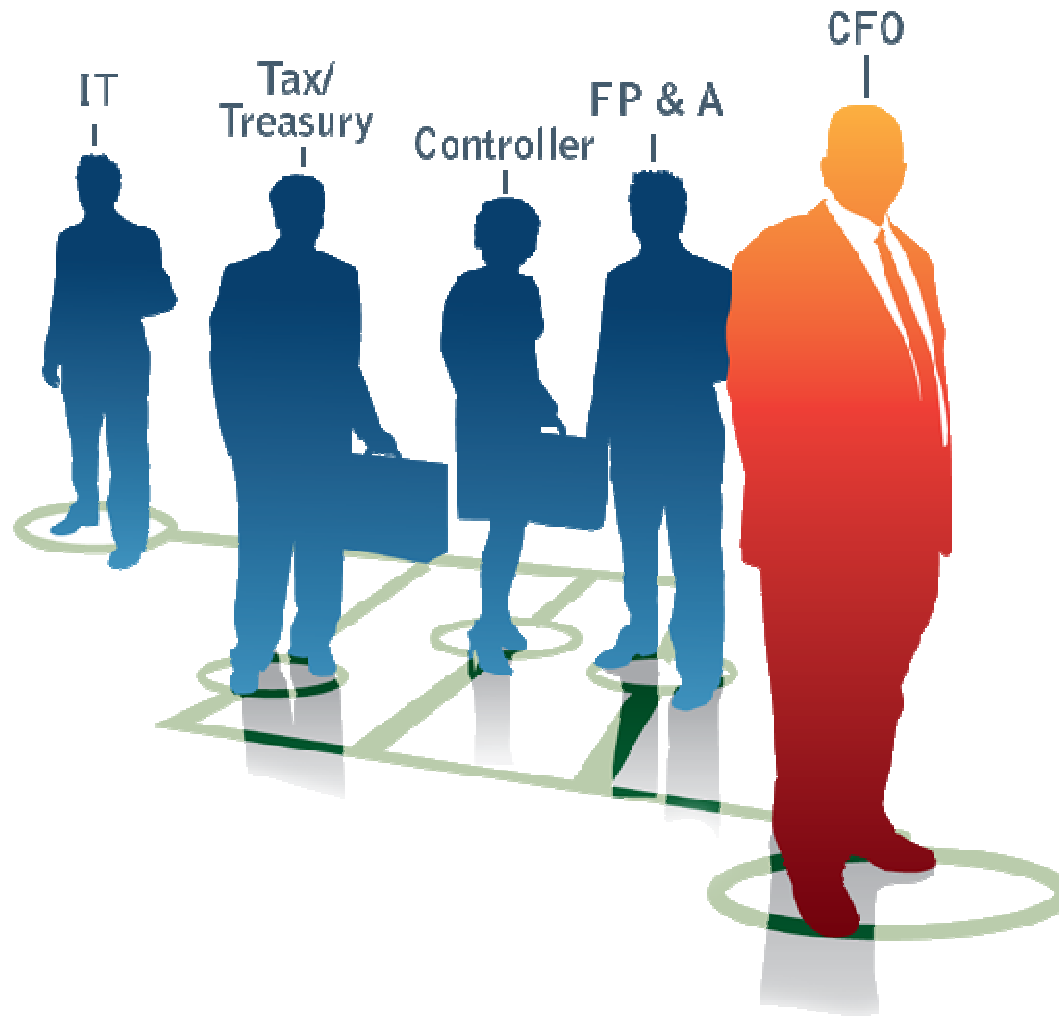
* The Hackett Group 2008

„Best Practice
Unternehmen stellen
auf *häufigere &
event-basierte*
Updates um.“





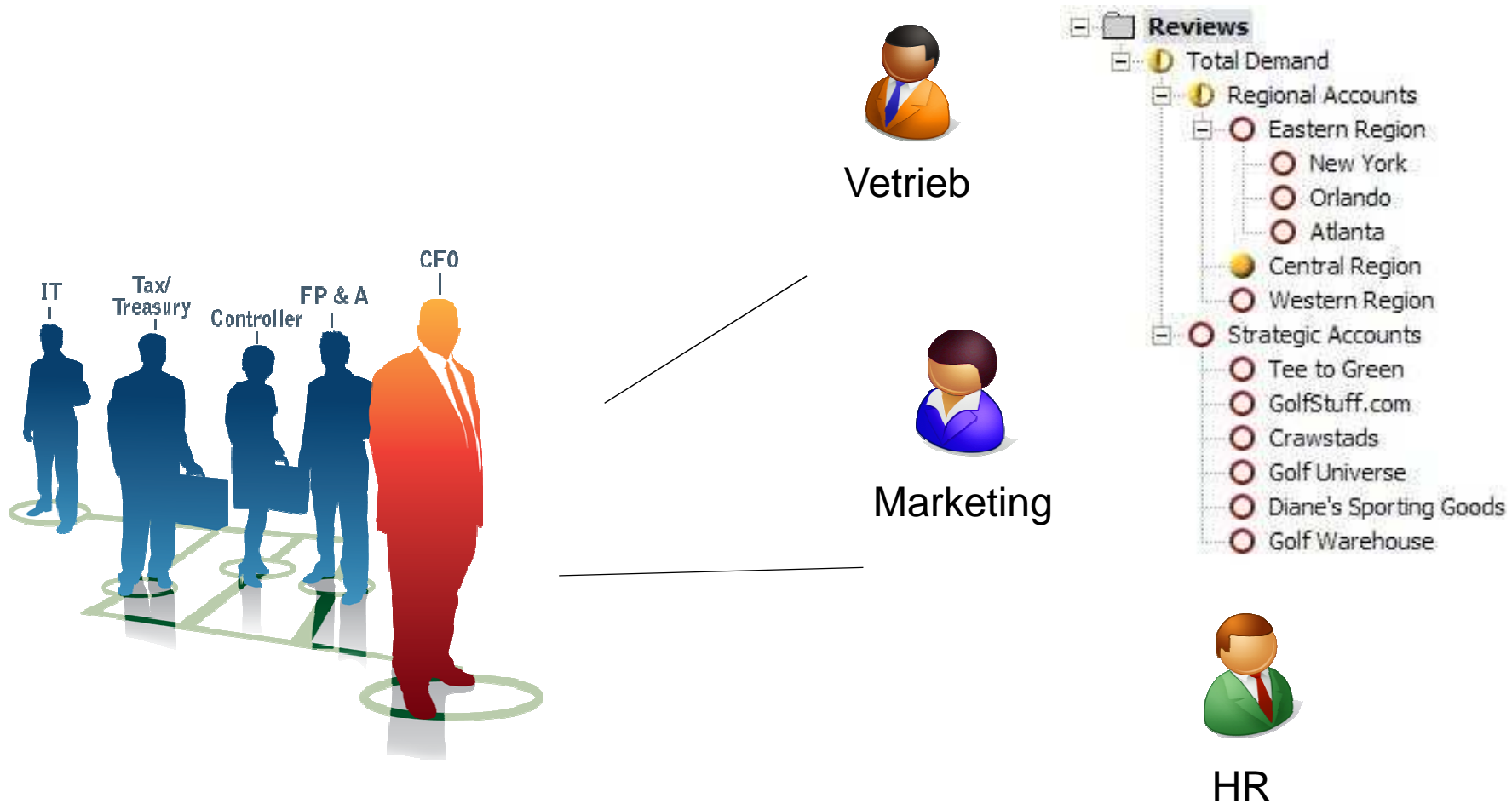
Wer erstellt die Prognose?

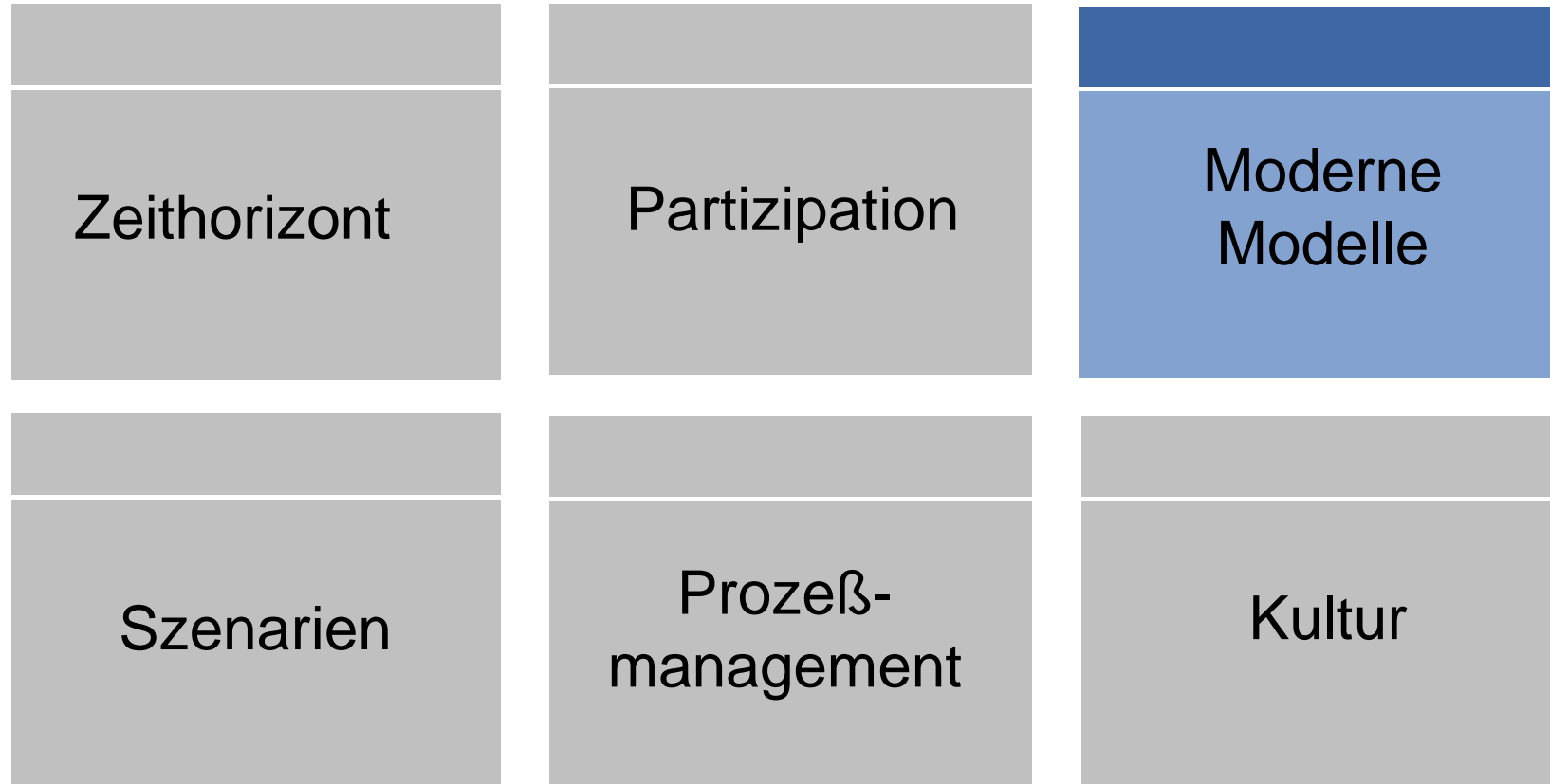


**Und was sagt das
Business dazu?**



Involvieren Sie die richtigen Mitarbeiter





Was sagen uns all diese Varianzen?

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	TOTAL	YTD Actuals Variance	YTD Act Var %	Total Variance	Total Var %
	Actuals	Actuals	Actuals	Actuals	Actuals	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast					
Revenue	143.00	150.00	176.00	166.00	200.00	180.00	181.00	190.00	200.00	200.00	210.00	260.00	2256.00	-65.00	-7%	256.00	13%
COGS	92.95	97.00	114.00	108.00	131.00	117.00	117.00	125.00	131.00	132.00	140.00	180.00	1484.95	-957.05	-64%	84.95	6%
Margin	50.05	53.00	62.00	58.00	69.00	63.00	64.00	65.00	69.00	68.00	70.00	80.00	771.05	-22.95	-7%	71.05	10%
Margin %	35.00%	35.33%	35.23%	34.94%	34.50%	35.00%	35.36%	34.21%	34.50%	34.00%	33.33%	30.77%	34.35%	0%		-0.65%	
Salaries	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	243.00	-1.00	-1%	-3.00	-1%
Bonus	1.43	1.50	1.76	1.66	2.00	1.80	1.81	1.90	2.00	2.00	2.10	2.60	22.56	-2.35	-39%	2.56	13%
Benefits	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	2.43	1.35	59%	-0.07	-3%
Insurance	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	1.80	0.00	0%	-0.10	-5%
Rent	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	34.80	0.00	0%	-1.20	-3%
.....																	
.....																	
.....																	
Utilities	3.00	2.00	2.50	1.58	1.00	1.00	1.20	1.40	1.59	2.00	2.50	3.00	22.77	0.92	8%	-1.23	-5%
Office Supplies	0.11	0.20	0.16	0.20	0.07	0.37	0.14	0.42	0.49	0.34	0.38	0.43	3.30	0.07	9%	1.00	43%
Travel - Air	7.15	7.50	8.80	9.00	15.00	9.00	9.05	9.50	10.00	10.00	10.50	13.00	118.50	-17.45	-58%	13.50	13%
Travel - Hotels	1.43	1.50	1.76	1.66	2.00	1.80	1.81	1.90	2.00	2.00	2.10	2.60	22.56	-3.35	-67%	-7.44	-25%
Travel - Car	0.72	0.75	0.88	0.83	1.00	0.90	0.91	0.95	1.00	1.00	1.05	1.30	11.28	-2.68	-178%	6.28	126%
Travel - Train	1.30	1.00	1.50	1.00	1.20	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	20.00	-1.50	-33%	9.00	82%
Gifts & Misc	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00	0.00	6.00	0.00	0%	-1.00	-14%
Maintenance & Repair	0.35	0.14	0.06	0.43	0.30	0.36	0.31	0.42	0.03	0.41	0.09	0.13	3.04	0.02	1%	0.04	1%
Marketing	2.00	0.00	8.00	9.00	4.00	7.00	8.00	4.00	5.00	2.00	9.00	1.00	59.00	-3.00	-15%	5.00	9%
Net Income	9.83	16.17	14.35	9.90	20.18	17.53	17.53	16.24	14.62	20.98	15.01	27.66	200.01	15.43	28%	0.01	0%

Können wir damit kritische Fragen beantworten?

- 
- o Risiken?
 - o Chancen?
 - o Kunden?

Die Sprache unserer Modelle muß sich ändern



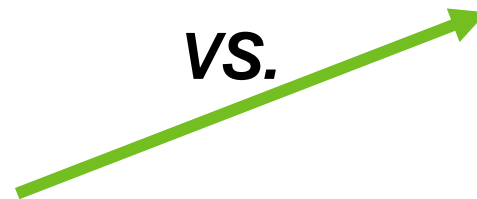
Chancen

Pipeline

Anzahl Mitarbeiter

Kundenzufriedenheit

VS.



634172 - Revenue (New Accts)

665891 - Office Supplies (Paper)

665892 - Office Supplies (Pens)

677199 - Gifts, Misc.



Umsatz?

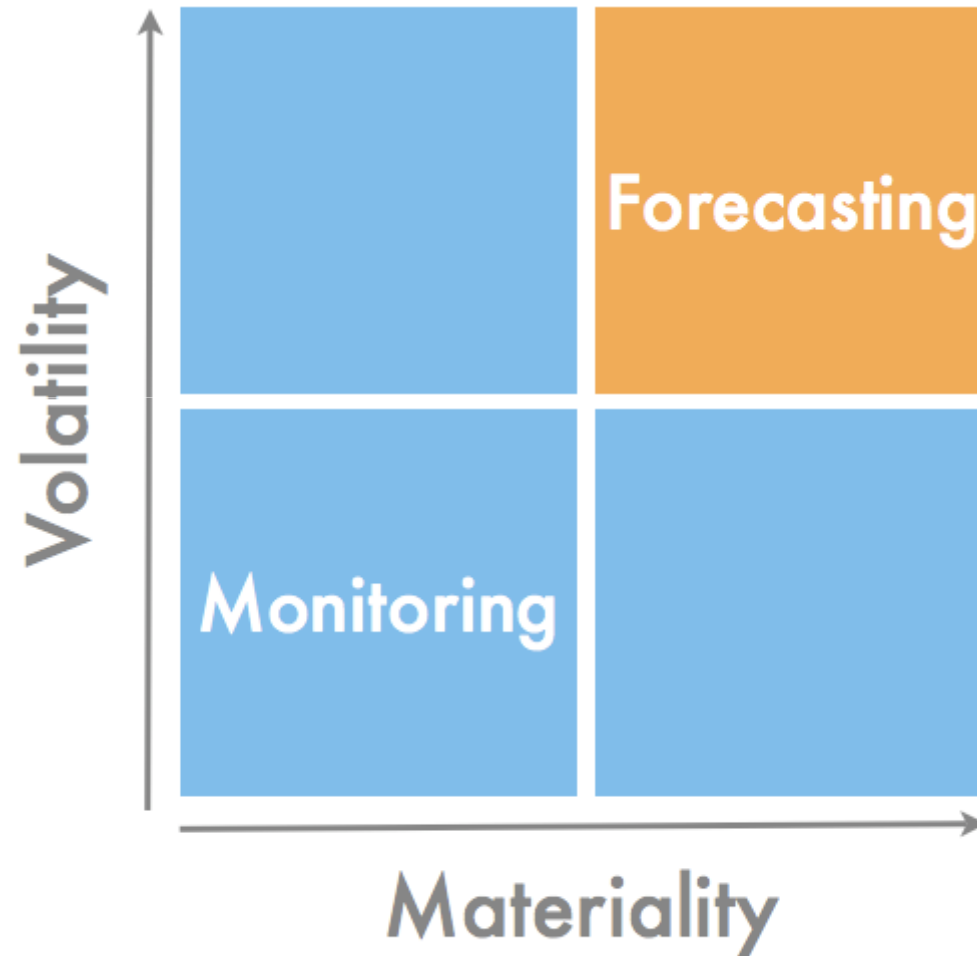


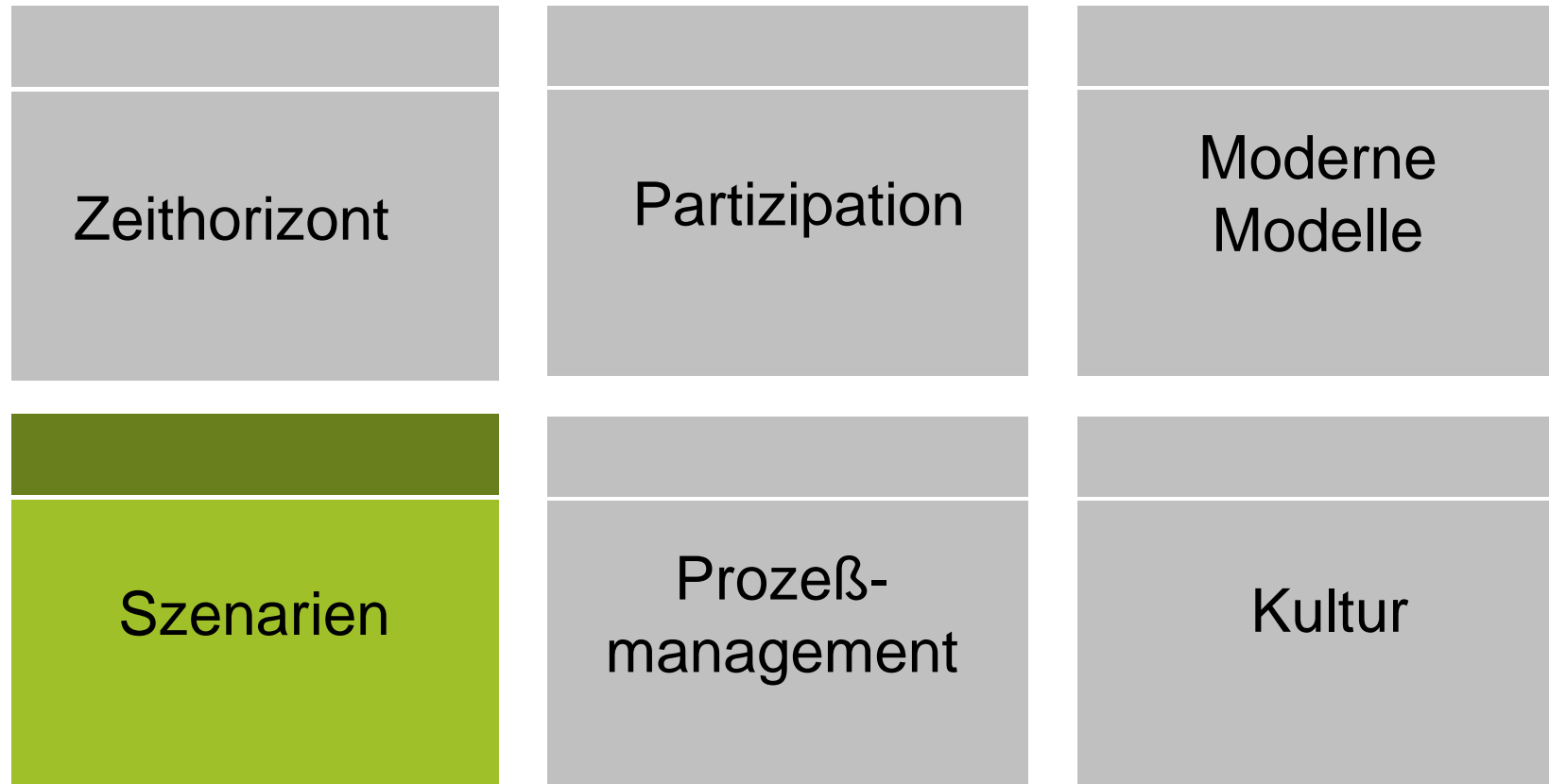
*„Simplicity is the ultimate
sophistication.“*

Leonardo da Vinci



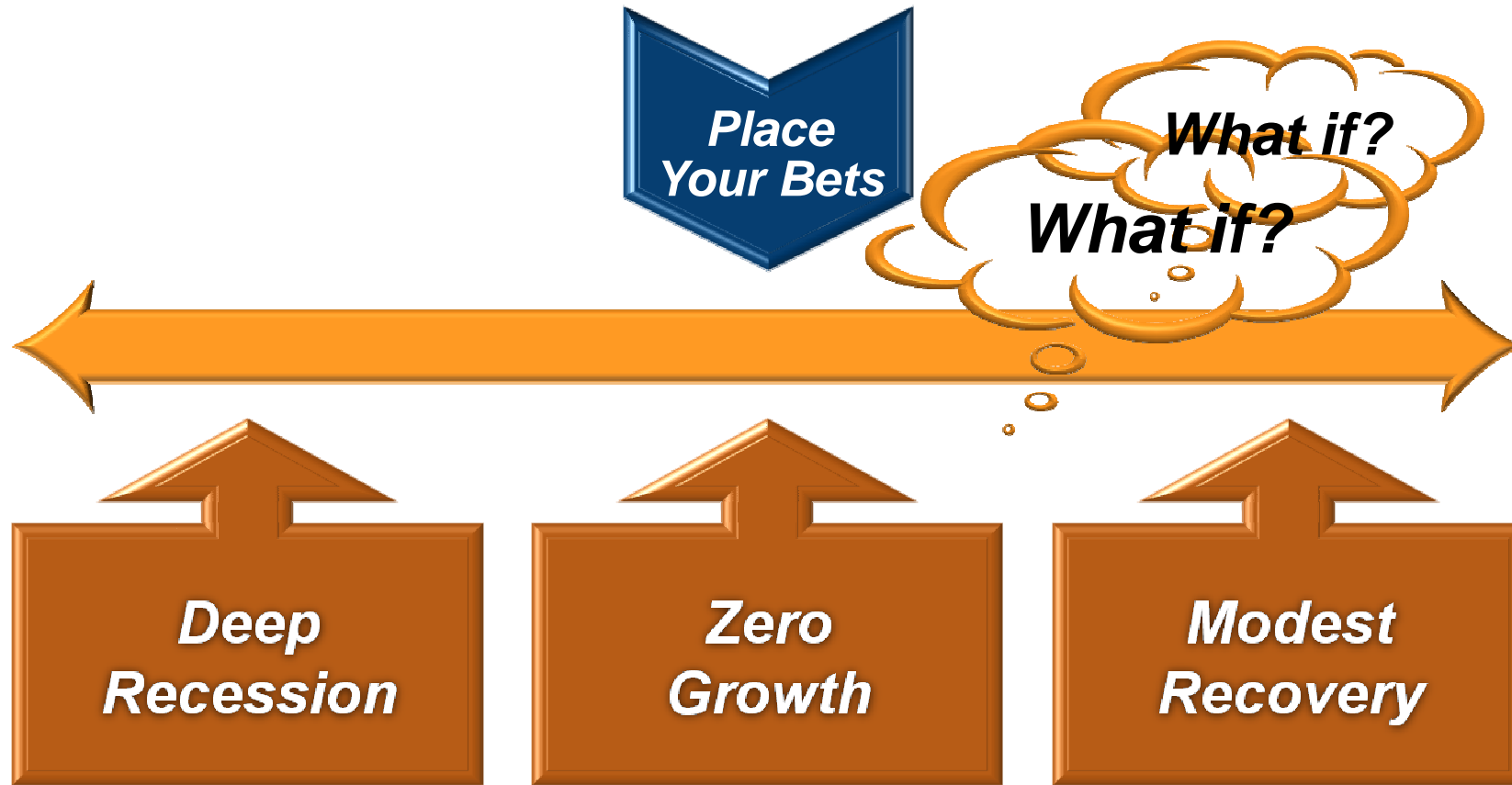
Ein einfacher Test zur Wahl der geeigneten Komponenten







Forecast

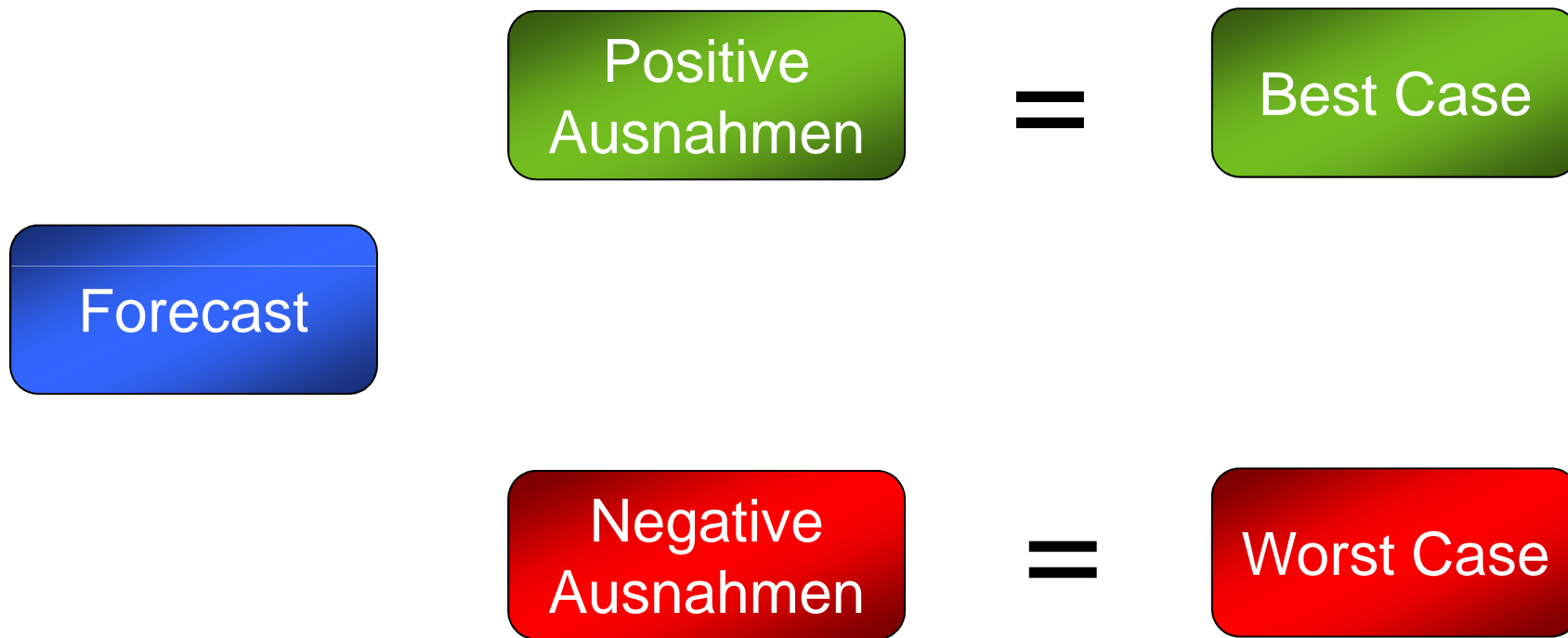


Aber die Entwicklung von Szenarien kann langwierig sein



- Unterschiedliche Szenarien
- Anpassung der Annahmen
- Datenexplosion

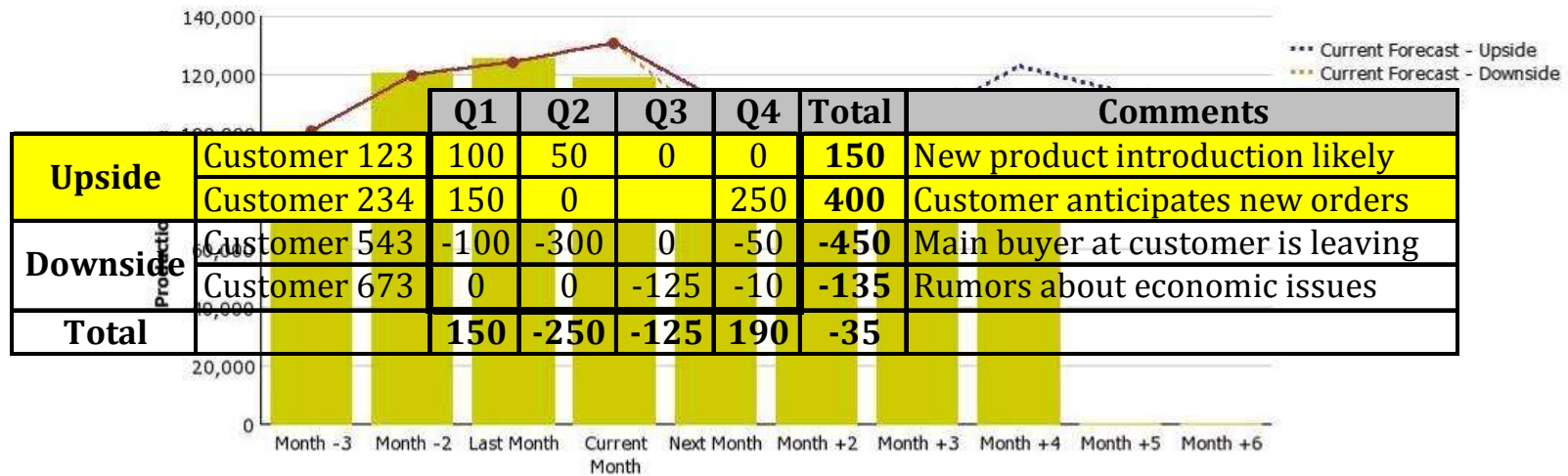
Ein schlanker Ansatz

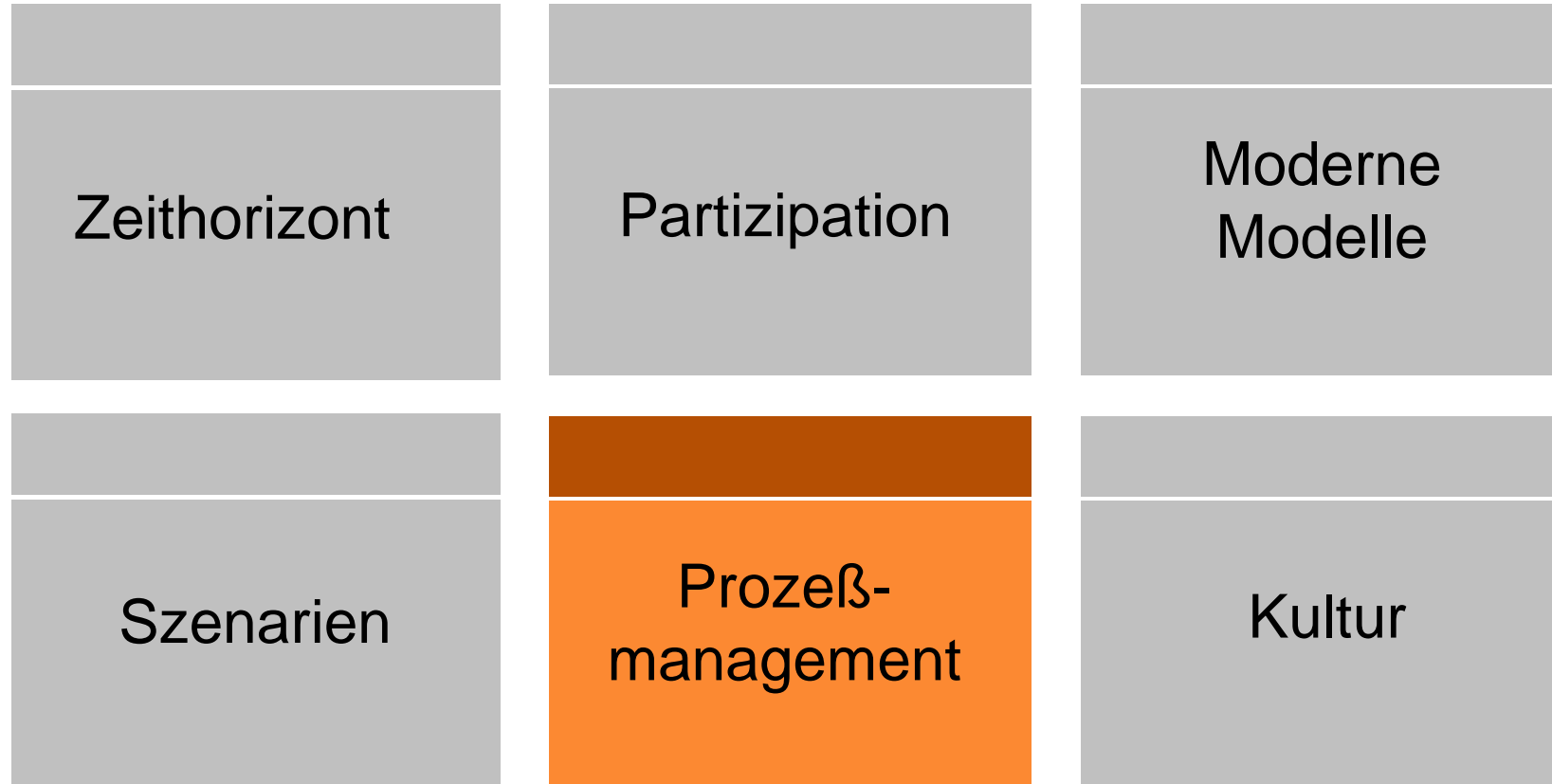


Das Resultat

Current Forecast Upside and Downside

UK - Fresh Food





Messen Sie die Effizienz & Effektivität Ihres Prozesses



Forecast Genauigkeit

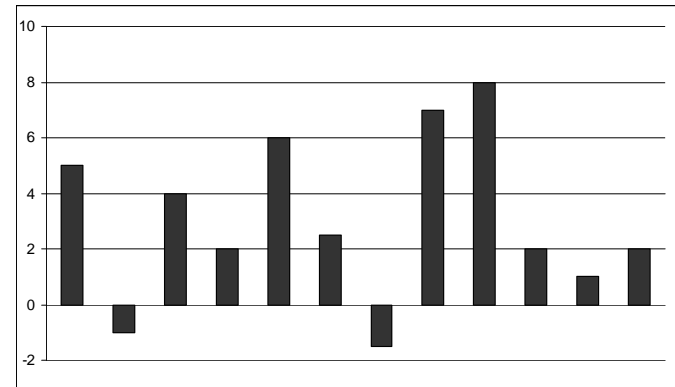
Prozeßdauer

Vertrauen

Forecast Genauigkeit – unterschiedlicher Nutzen

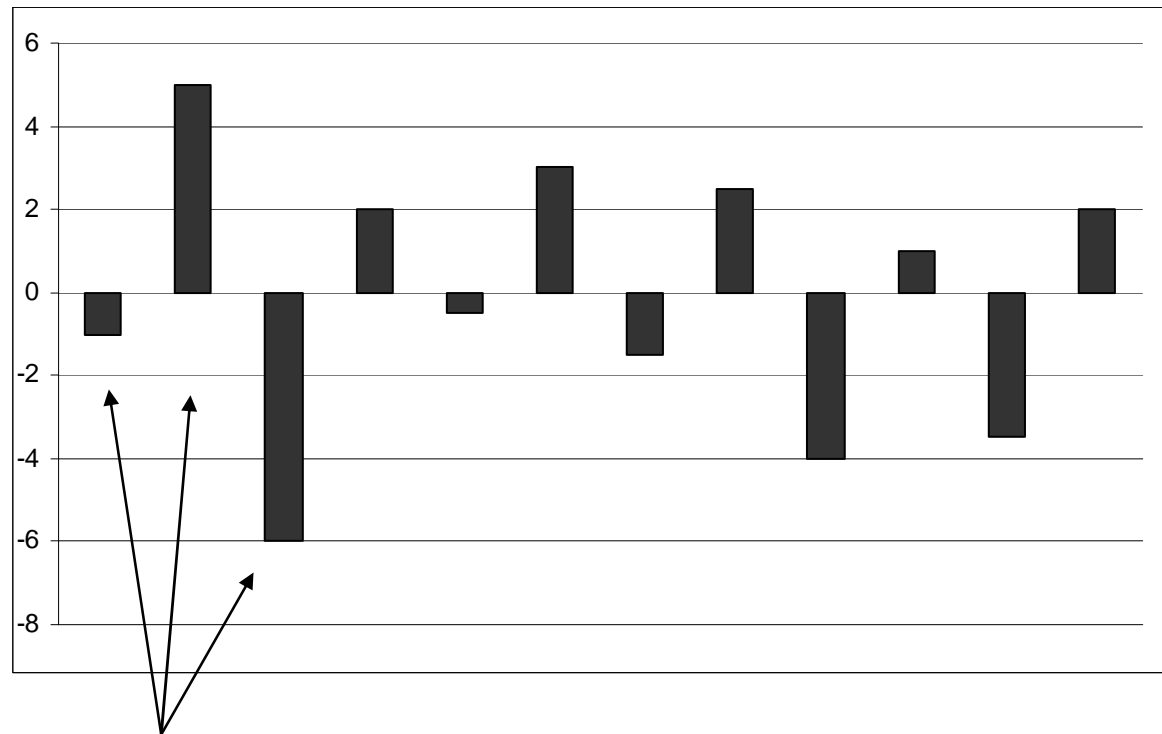


Aufmerksamkeit



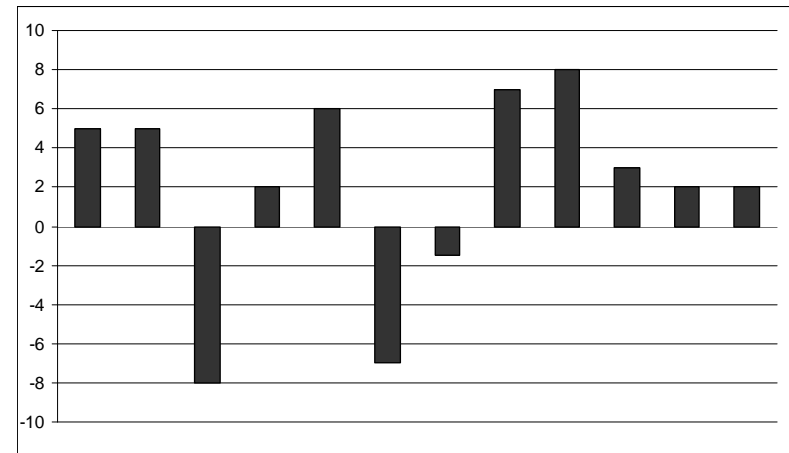
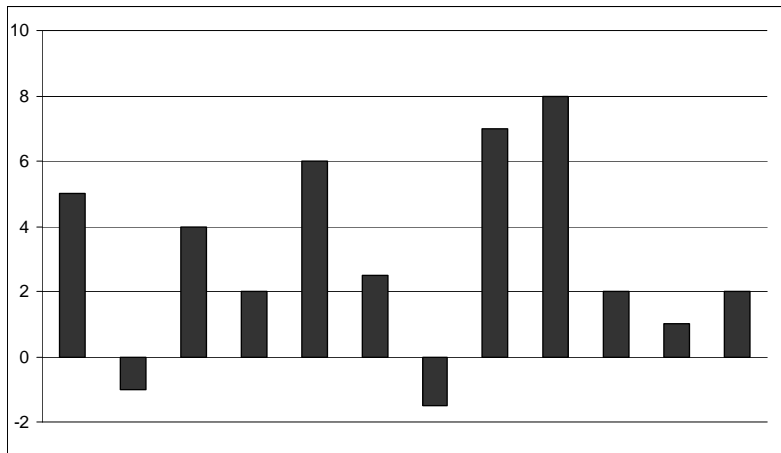
Problemerkennung

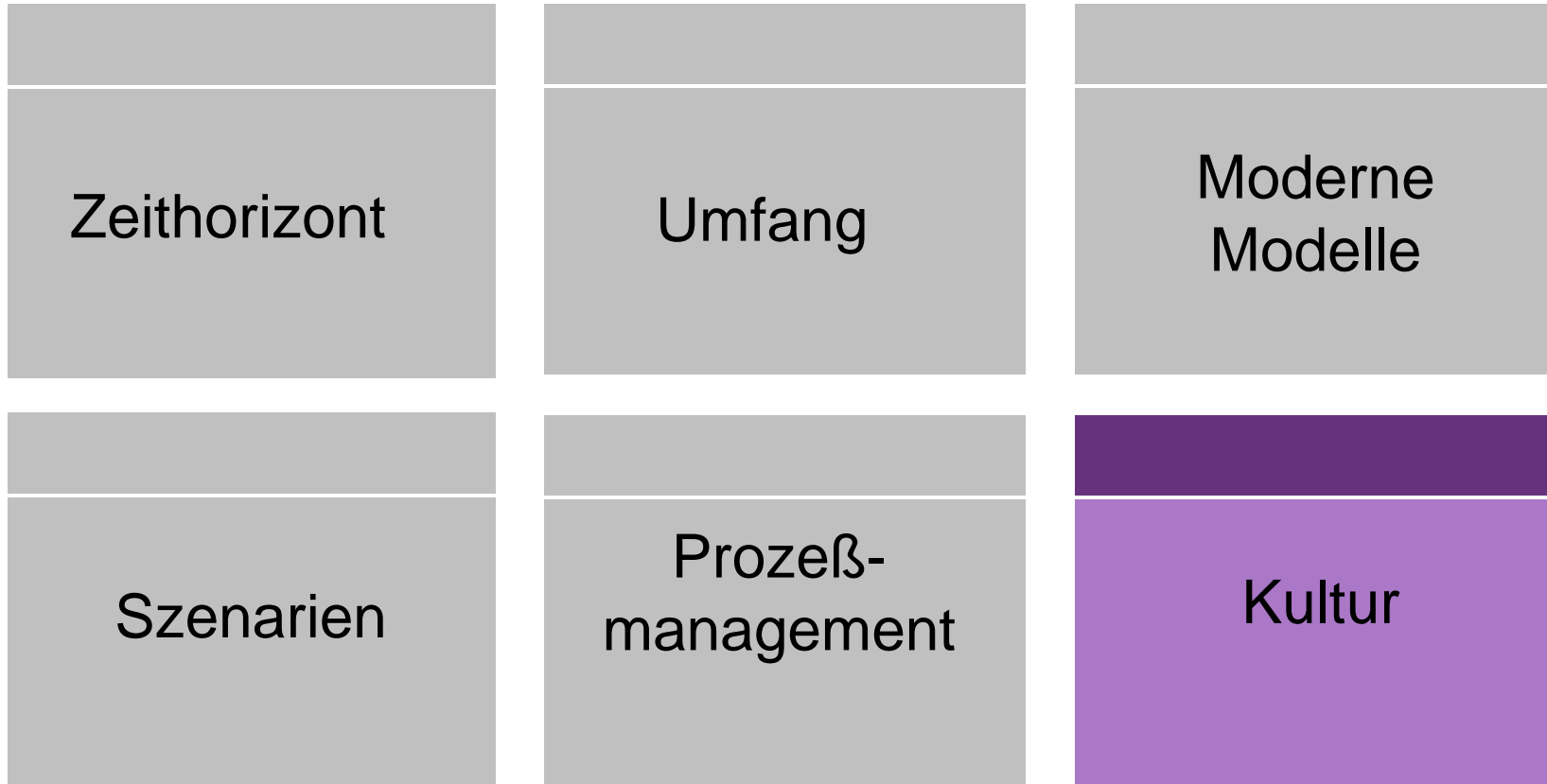
„Run Charts“ bieten einen guten Überblick



Forecast Accuracy - error

Regelmäßige Beurteilung bring Einsichten





Schöne Prognose.
Aber der Umsatz
enttäuscht mich
doch sehr.




Executive

Aber das ist eine
realistische
Prognose. Mehr
geht wirklich nicht!



**Business
Manager**

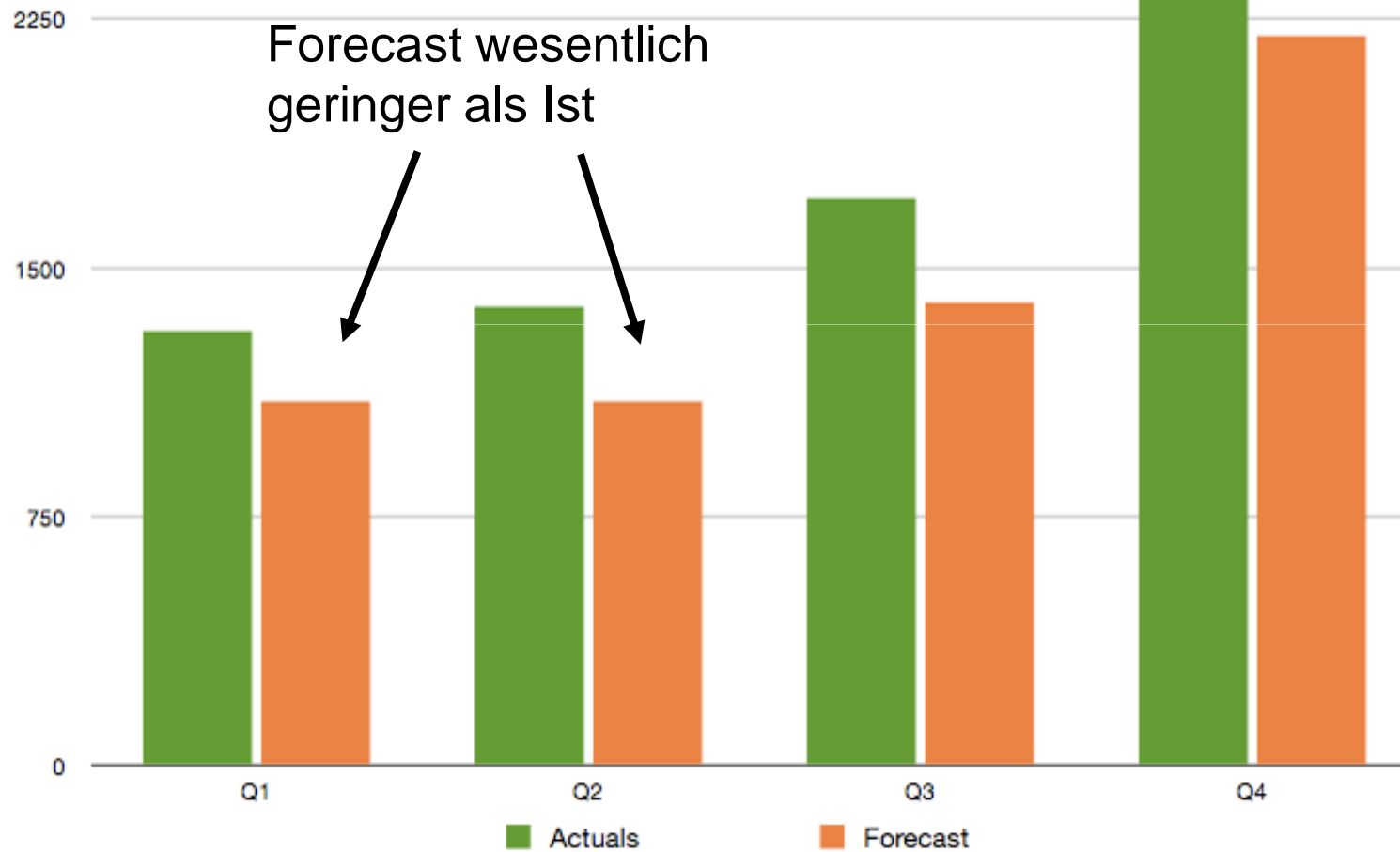
Spitzen Sie nochmal den
Bleistift und
überraschen Sie mich.



“The forecast’s key role in management of the company means it must be **brutally honest** whether we like what we see or not.”

Bjarte Bogsnes, Project Manager, Statoil

Eine typischer Fall?



Management bestimmt den Ton

“Warum haben wir das nicht im Budget berücksichtigt? Wer hat hier den **Fehler** gemacht?”

“Ok. Die Lage hat sich deutlich verändert.”

- Weshalb ist es dazu gekommen?
- Was sind die Auswirkungen?
- Was sollen wir unternehmen?”



Ein Umdenken ist erforderlich



Sinn & Zweck der Forecast



Kontinuierliche Beurteilung der Prozesse



Neue Entlohnungsansätze

Zeithorizont

Umfang

Moderne Modelle

Szenarien

Prozeß-
management

Kultur

Doch Rolling Forecasts sind kein Königsweg

- Es gibt keinen ‚One-size-fits-all‘ Ansatz
- Eine Forecast Kultur ist erforderlich
- Neue und schlanke Modellierungsansätze sind erforderlich



Wie geht es weiter

- Besprechen Sie das Thema mit Ihrem Team
- Messen Sie die Effizienz & Effektivität Ihrer Prozesse
- Werden Sie Mitglied im Cognos Innovation Center

United States [change]

IBM

Home Solutions Services Products Support & downloads My IBM

Welcome [IBM Sign in] [Register]

Innovation Center for Performance Management
Your connection to best practices and industry leaders

Information Management

Cognos software

© 2009 IBM Corporation