



REVENUE OPERATIONS & KI

Forecast Value Added ist ein Prozessaudit

Forecast Value Added bewertet keinen Menschen. Es vergleicht Basis, Eingriff und Istwert und prüft, ob der Prozess seinen Aufwand verdient.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

27. August 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.271

<https://isoglu.com/de/insights/journal/forecast-value-added-ist-ein-prozess-audit/>

Management Summary	2
Warum beginnt Forecast Value Added mit einer statistischen Basislinie?	3
Genauigkeit und Bias trennen	3
Richtung ist Evidenz, keine Regel	4
Das Audit vor dem Prozessumbau durchführen	4
Was diese Evidenz nicht beweist	5
Wenn Messung zur Leistungskontrolle wird	5
Grenze	5
Literatur	6

MANAGEMENT SUMMARY

Forecast Value Added ist nützlich, wenn es einen Prozess prüft, statt einen Eingriff zu feiern oder zu bestrafen. Eine Feldstudie zu Absatzprognosen zeigt, warum eine einfache Basis nötig ist. Eine Analyse von 147.131 Nachfrageprognosen aus 10 Organisationen und 22 Geschäftseinheiten zeigt, dass die Ergebnisse je Datensatz variieren: Der Median der SKUs mit verbessertem FVA liegt bei 51,5 %, der Median der SKUs mit verbessertem Bias bei 55,6 %. Abwärtskorrekturen schneiden in diesen Daten meist besser ab, Aufwärtskorrekturen verschlechtern die Genauigkeit oft. Das ist keine allgemeine Vertriebsregel. Bewahre Basisprognose, Eingriff, Endprognose, Istwert, Zeitpunkt, Begründung und Prüfaufwand auf. Vergleiche den Datensatz über wiederholte Perioden mit einer vorab festgelegten Basis. So wird sichtbar, wo der Prozess Aufwand verdient und wo er nur Verantwortung verschiebt.

Schlagwörter: Forecast Value Added · Absatzplanung · Prognosegenauigkeit · Urteilskorrekturen · Revenue Operations

Forecast Value Added, kurz FVA, ist am nützlichsten als Prozessaudit. Es fragt, ob eine Veränderung an einer Basisprognose die Prognose unter einem festgelegten Fehlermaß verbessert hat. Es fragt nicht, ob ein Mensch gut prognostiziert, und es macht aus einem Eingriff keine moralische Note.

Der Mindestdatensatz enthält drei Werte: die System- oder Statistikbasis, die angepasste oder finale Prognose und den Istwert. Ohne den ersten Wert kann ein Team die finale Prognose bewerten, aber nicht erkennen, ob der Eingriff Information hinzugefügt oder nur den Fehler verschoben hat.

Warum beginnt Forecast Value Added mit einer statistischen Basislinie?

Lawrence, O'Connor und Edmundson untersuchten urteilsbasierte Absatzprognosen in einer Feldstudie bei produzierenden Unternehmen. Ihre Datenbank enthielt rund 24.000 Prognosen und 4.500 tatsächliche Verkaufswerte. Die Unternehmensprognosen waren nicht durchgehend genauer als eine einfache naive Prognose, die als letzter beobachteter Istwert definiert war. Die Autoren identifizieren außerdem Bias und serielle Korrelation in den Fehlern.

Die Schlussfolgerung lautet nicht, dass jedes Unternehmen eine naive Prognose verwenden sollte. Eine Prognosebewertung braucht einen erklärten Vergleichswert. Das kann ein statistisches Modell, eine naive Methode, die vorherige freigegebene Prognose oder eine andere für die Zeitreihe passende Methode sein. Die Wahl verändert die Bedeutung von FVA und muss feststehen, bevor der Eingriff beurteilt wird.

Mantrala und Raman machen eine separate Governance-Grenze sichtbar. Ihre analytische Behandlung des Gonik-Anreizsystems verbindet Bonus, eine vorläufige Managementquote, die Prognose des Vertriebs und den tatsächlichen Umsatz. In einem stochastischen Einperiodenmodell können die Parameter eine gewünschte Erfüllungswahrscheinlichkeit anreizen und zugleich den Verkaufsanreiz erhalten. Das ist kein Feldbeleg für einen Genauigkeitsgewinn. Es zeigt, warum Prognose und Quote getrennte Objekte bleiben sollten: Wenn die Zahl nur ein Ziel ist, kann ein FVA-Audit nicht erkennen, ob sie Information trug oder einen Anreiz ausdrückte. FVA27-C10 FVA27-C11

Genauigkeit und Bias trennen

Fildes, Goodwin und De Baets aktualisieren diese Messdisziplin. Ihre Analyse verbindet 147.131 Prognosen und Istwerte aus 10 Organisationen und 22 Geschäftseinheiten in sechs Datensätzen. Sie vergleichen Systemprognosen mit urteilsbasierten finalen Prognosen und behandeln Genauigkeit und Bias als getrennte Dimensionen.

Die berichteten Gesamtmediane sind bewusst begrenzt. Über die Zusammenfassungen von Unternehmen und Geschäftseinheiten verbesserten sich bei 51,5 % der SKUs die berichteten FVA-Werte und bei 55,6 % die Bias-Werte. Das ist keine gemeinsame Bestehensquote für jedes Prognoseteam. Es sind Mediane über unterschiedliche Datensätze. Genauigkeit und Bias können sich außerdem in entgegengesetzte Richtungen bewegen. Ein einzelner Score kann deshalb nicht beides ersetzen.

Tabelle 1 Das Forecast-Value-Added-Audit

Prüffeld	Mindestdatensatz	Welche Frage es beantwortet	Typische Überdehnung
Basisprognose	Version, Zeitpunkt, Horizont, Methode und unveränderter Wert	Was hätte der Prozess ohne Eingriff gemeldet?	Die Basis automatisch als richtig behandeln
Eingriff	Richtung, Größe, Person oder Gruppe, Zeitpunkt, Begründung und Beleg	Was wurde geändert und welche Information sollte es rechtfertigen?	Die Begründung als Beweis für ein Signal lesen
Endprognose	Wert nach dem Eingriff, spätere Revisionen erhalten	Welche Zahl erreichte die Entscheidung?	Jede Revision zu einem Endwert verschmelzen
Istwert	Definiertes Ergebnisfenster und Datenquelle	Wie schnitt die Prognose gegen das Ergebnis ab?	Das Fenster nach Sichtung des Ergebnisses ändern
Fehler und Bias	Festgelegtes Maß, Nenner und Segment	Hat der Eingriff Genauigkeit, Bias oder keines von beiden verbessert?	Genauigkeit und Bias in einem unerklärten Score mischen
Prozessaufwand	Prüfzeit, Systemaufwand und Entscheidungsfolge	Hat die Verbesserung die Arbeit verdient?	Eine kleine Bewegung ohne Kostengrenze als wertvoll bezeichnen

Rahmensynthese auf Grundlage von Lawrence, O'Connor und Edmundson (2000), Fildes, Goodwin, Lawrence und Nikolopoulos (2009) sowie Fildes, Goodwin und De Baets (2025).

Richtung ist Evidenz, keine Regel

Über die sechs Datensätze hinweg zeigt die Studie von 2025, dass Abwärtskorrekturen Genauigkeit und Bias meist verbessern, während Aufwärtskorrekturen gemischt abschneiden und die Genauigkeit oft verschlechtern. Das Ergebnis macht die Richtung prüfenswert. Es erlaubt nicht, jede Abwärtskorrektur automatisch freizugeben oder jede Aufwärtskorrektur zu verbieten.

Dieselbe Studie zeigt Unterschiede zwischen Datensätzen und zwischen Unternehmen oder Geschäftseinheiten. Ihre Analyse bezieht sich auf Ein-Schritt-Prognosen auf Wochen- oder Monatsebene für SKUs, nicht auf einzelne B2B-Verkaufschancen. Eine Vertriebspipeline kann private Informationen enthalten, die ein statistisches System nicht sieht. Ein Geschäft hat außerdem nicht dieselbe wiederholte Zeitreihenstruktur wie eine SKU.

Übertragbar ist deshalb eine Designhypothese: Basis bewahren, Eingriff dokumentieren und Ergebnis testen. Nicht übertragbar ist, eine Richtungsregel in eine Vertriebsprognose zu kopieren und sie als empirischen Beweis auszugeben. Der bestehende Beitrag Die Zahl, die Sie melden ist ein guter Anlass für diese Frage. Das belastbare Evidenzreview setzt die Abbruchregel dafür, wann der wiederholte Vergleich einen weiteren Zyklus verdient. Das FVA-Audit markiert die Evidenzgrenze, damit aus dem Anlass keine allgemeine Vertriebsbehauptung wird.

Das Audit vor dem Prozessumbau durchführen

Nutze ein wiederholtes Zeitfenster statt eines einzelnen eindrucksvollen Fehlers:

- 1 Friere die Basisprognose in dem Moment ein, in dem die Prognose ausgegeben wird.
- 2 Zeichne jeden Eingriff separat auf, einschließlich unveränderter Fälle, wenn der Prozess sie zulässt.
- 3 Bewahre Richtung, Größe, Zeitpunkt, Begründung, Urheber und unterstützende Information auf.
- 4 Definiere das Istwertfenster, bevor das Ergebnis bekannt ist.
- 5 Vergleiche Genauigkeit und Bias getrennt und segmentiere nach Horizont, Produkt, Geschäftseinheit und Prozess.
- 6 Ergänze Prüfzeit und Systemaufwand, bevor du entscheidest, ob der Unterschied seine Kosten verdient.

Erhalten bleiben muss außerdem die Prognose, die ohne Eingriff die Entscheidung erreicht hätte. Ein Endwert allein zeigt nicht, ob der menschliche Beitrag geholfen hat. Basis und Istwert allein zeigen nicht, was der Eingriff verändert hat.

Was diese Evidenz nicht beweist

Die Evidenz von 2025 beobachtet nicht jeden organisatorischen Prozess und nicht jede Motivation hinter einer Korrektur. Sie ist auf Ein-Schritt-Nachfrageprognosen begrenzt, und die Ergebnisse unterscheiden sich zwischen Unternehmen. Die Feldstudie von 2000 betrifft einen Produktionskontext. Keine der beiden Studien validiert ein Protokoll für B2B-Umsatzprognosen.

FVA beweist außerdem nicht, dass eine genauere Prognose zu einer besseren Geschäftsentscheidung geführt hat. Bestand, Kapazität, Service und Vertrieb können unterschiedliche Fehler unterschiedlich bewerten. Zweck der Entscheidung und Fehlermaß müssen feststehen, bevor das Ergebnis interpretiert wird.

Wenn Messung zur Leistungskontrolle wird

Ein Prognosesystem, das Eingriffe einzelnen Beschäftigten zuordnet, kann aus einem Prozessvergleich eine Leistungskontrolle machen. Wenn eine technische Einrichtung dazu bestimmt ist, Verhalten oder Leistung von Beschäftigten zu überwachen, nennt § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG die Einführung und Anwendung solcher Einrichtungen als Gegenstand der Mitbestimmung des Betriebsrats. Das ist keine Rechtsberatung und bedeutet nicht, dass jedes Prognosesystem darunter fällt. Es markiert eine Governance-Prüfung vor dem Rollout. Ein anonymisierter Prozessvergleich ist organisatorisch und rechtlich ein anderes System als eine individuelle Schulnote.

Grenze

Forecast Value Added ist ein disziplinierter Vergleich, kein Urteil über Menschen. Nützlich wird es, wenn das Team über wiederholte Perioden die unveränderte Basis, den Eingriff, den Istwert, das Maß und den Prozessaufwand zeigen kann. Erst dann lässt sich entscheiden, welche Eingriffe ihren Aufwand verdient haben und welche nur Verantwortung verschoben haben.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Mantrala and Raman 1990. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

- Lawrence, M., O'Connor, M., & Edmundson, B. (2000). A field study of sales forecasting accuracy and processes. *European Journal of Operational Research*, 122, 151-160. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(99\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(99)00085-5)
- Fildes, R., Goodwin, P., Lawrence, M., & Nikolopoulos, K. (2009). Effective forecasting and judgmental adjustments: An empirical evaluation and strategies for improvement in supply-chain planning. *International Journal of Forecasting*, 25(1), 3-23. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2008.11.010>
- Fildes, R., Goodwin, P., & De Baets, S. (2025). Forecast value added in demand planning. *International Journal of Forecasting*, 41, 649-669. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2024.07.006>
- Mantrala, M. K., & Raman, K. (1990). Analysis of a sales force incentive plan for accurate sales forecasting and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 7, 189-202. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(90\)90021-E](https://doi.org/10.1016/0167-8116(90)90021-E)
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), § 87 Abs. 1 Nr. 6. https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/___87.html

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 27. August). Forecast Value Added ist ein Prozessaudit. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/forecast-value-added-ist-ein-prozess-audit/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Was ist ein Forecast-Override? Urteil ist ein Eingriff in die Daten

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-forecast-override/>

Revenue Operations & KI

Forecastgenauigkeit kann gegenläufige Fehler verbergen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/forecastgenauigkeit-kann-gegenlaeufige-fehler-verbergen/>

Revenue Operations & KI

Was ist ein Revenue-Prozess? Die Übergaben, die den Funnel messbar machen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-ein-revenue-prozess/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand