



Aus Planung und Forecasting einen Wettbewerbsvorteil machen

Präsentation 47. Congress der Controller

Michael Kappes

München, 15. Mai 2023

Ihr Referent Michael Kappes – Partner bei Horváth im Bereich Controlling & Finanzen und Experte für Planung und Forecasting



Michael Kappes

Partner, Controlling & Finanzen
MKappes@horvath-partners.com

[LinkedIn](#)

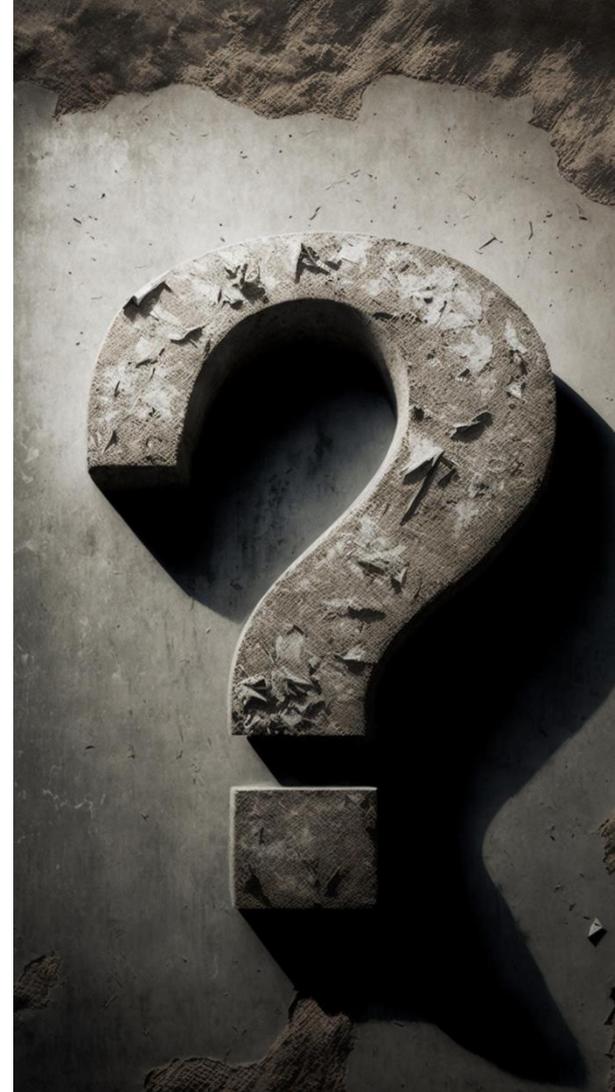
Beruflicher Hintergrund

- Partner, Leiter Beratungssegment Planung und Forecasting
- ~ 20 Jahre Berufs- und Beratungserfahrung

Kompetenzen und Erfahrungen

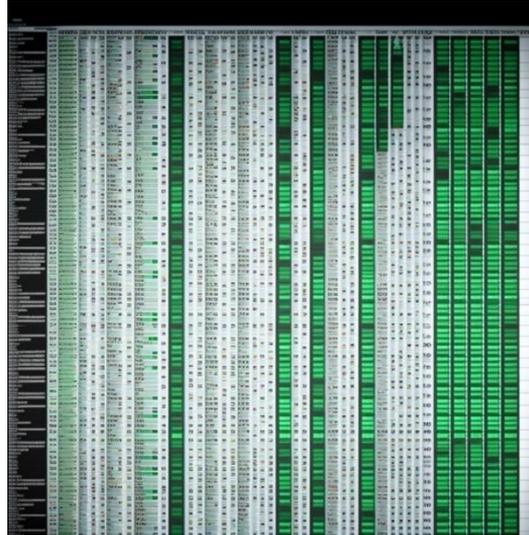
- Planung und Forecasting als Schwerpunktthema – vom Konzept bis zur Implementierung
- > 30 größere Projekte im Bereich Unternehmenssteuerung
- Konferenzleiter Horváth Planungsfachkonferenz
- Zahlreiche Veröffentlichungen

**Was denken *Sie*
über Planung und Forecasting?**



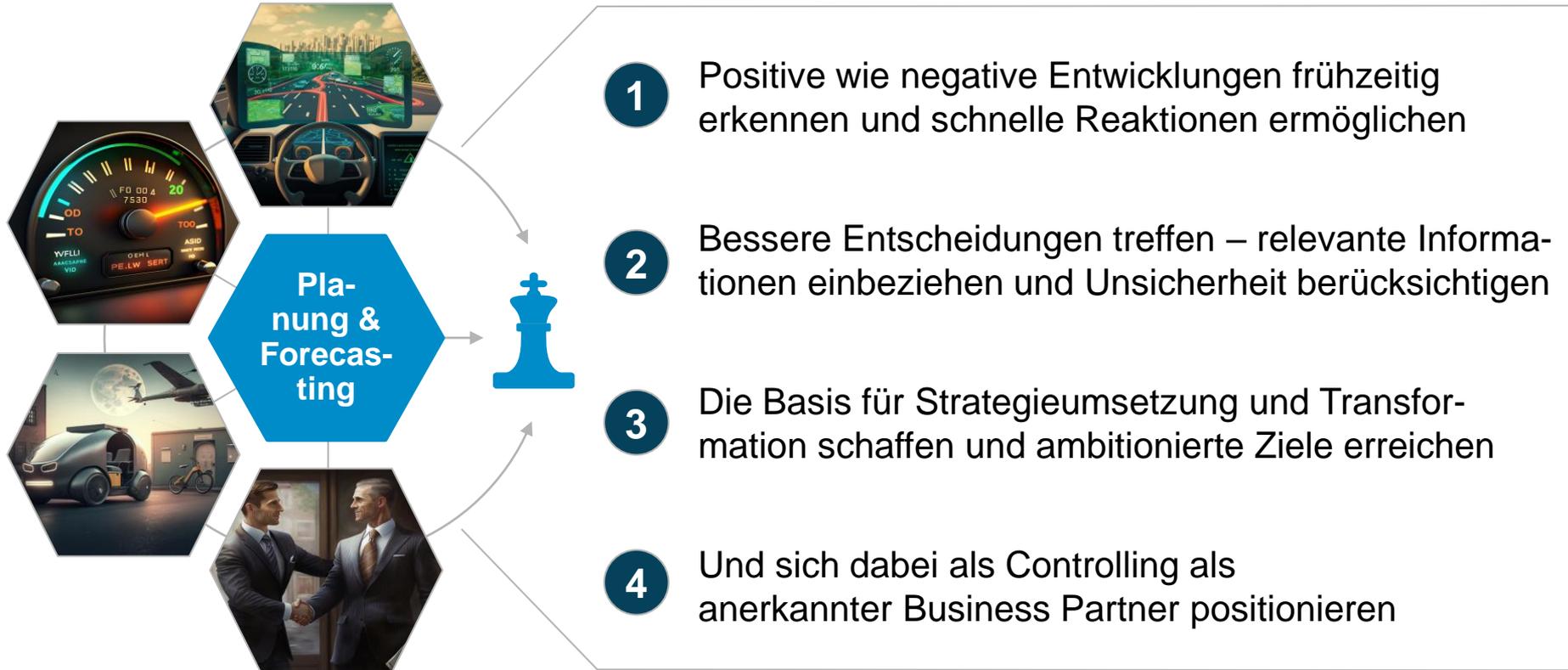
Die meisten assoziieren Planungs- und Forecast-Prozesse mit klar negativen Eigenschaften

Planungs- und Forecast-Prozesse



Bürokratisch, detailreich, mühsam, unflexibel ...

Ein *richtig* aufgestelltes System für Planung und Forecasting bietet klare Vorteile für das Unternehmen und auch für das Controlling



1. Schritt: Den Forecast zum Navigationssystem des Unternehmens ausbauen

1

Der Forecast gibt einen realistischen Blick auf die voraussichtliche Entwicklung – wie ein “Navi”

2

Die Kunst ist dabei, alle existierenden Zukunftsinformationen zu integrieren und anzureichern

3

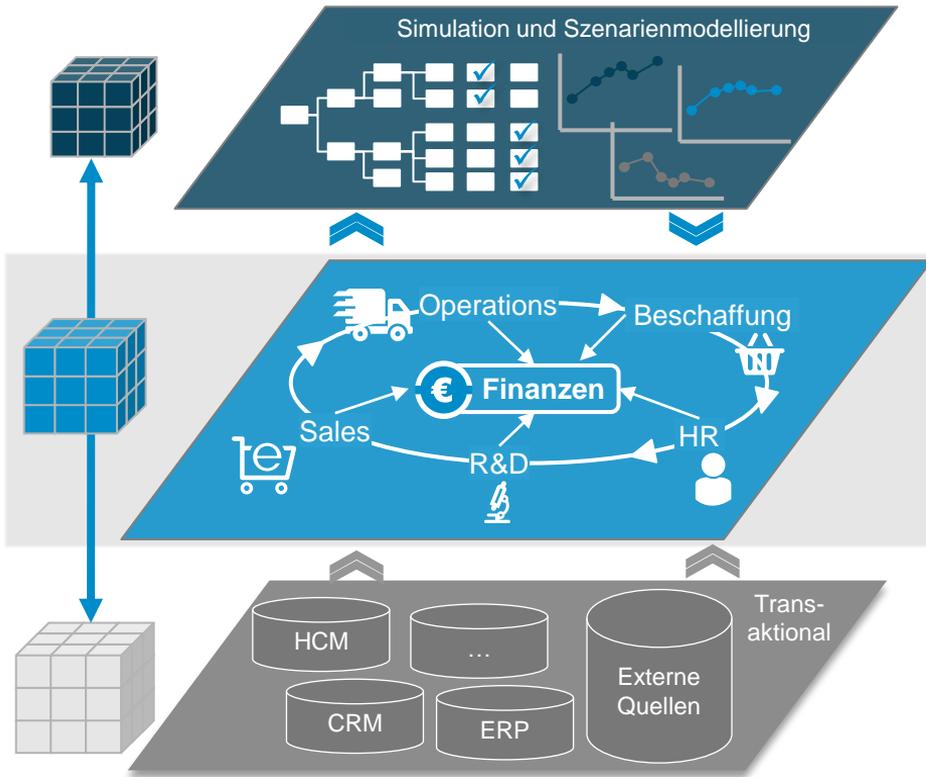
Dazu sind die wesentlichen funktionalen Forecasts (S&OP) mit dem Finanz-Forecast zu koppeln

4

Die Automatisierung sollte möglichst “an der Quelle” ansetzen und so Konsistenz gewährleisten



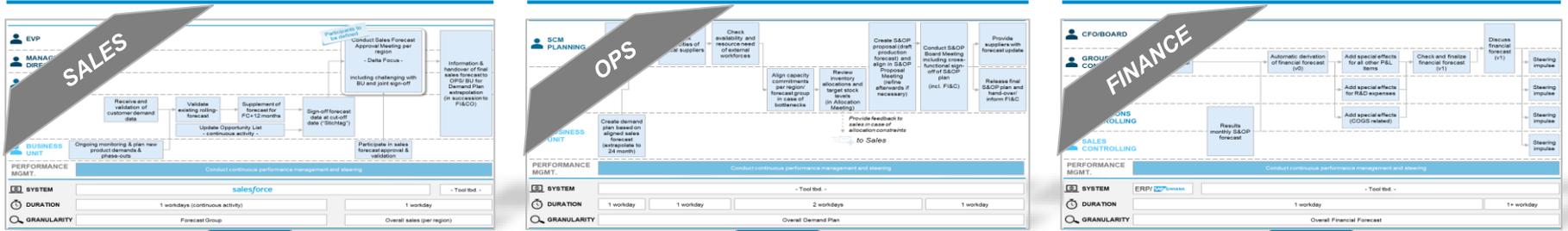
Ein funktional integrierter Forecast bildet den Kern der zukünftigen Unternehmenssteuerung



- Der Finanz-Forecast integriert die jeweiligen funktionalen Entwicklungen
- Im Vordergrund dabei die Funktionen der primären Wertschöpfungskette sowie die Personalsteuerung
- Gartner: „xP&A“ („extended Planning & Analysis“), Horváth auch gerne: „Business Driven Planning“
- Der Finanz-Forecast wird damit zum „Abfallprodukt“ der funktionalen Forecasts, aber auch zwingend notwendig

Bei produzierenden Unternehmen dürfte fast immer die Integration der Supply-Chain-Steuerung mit der Finanzsteuerung entscheidend sein

Integration von Sales-Forecast und Operations-Forecast mit dem Finanz-Forecast



Sales Forecast + Operations Forecast + Financial Forecast → Dashboarding

salesforce



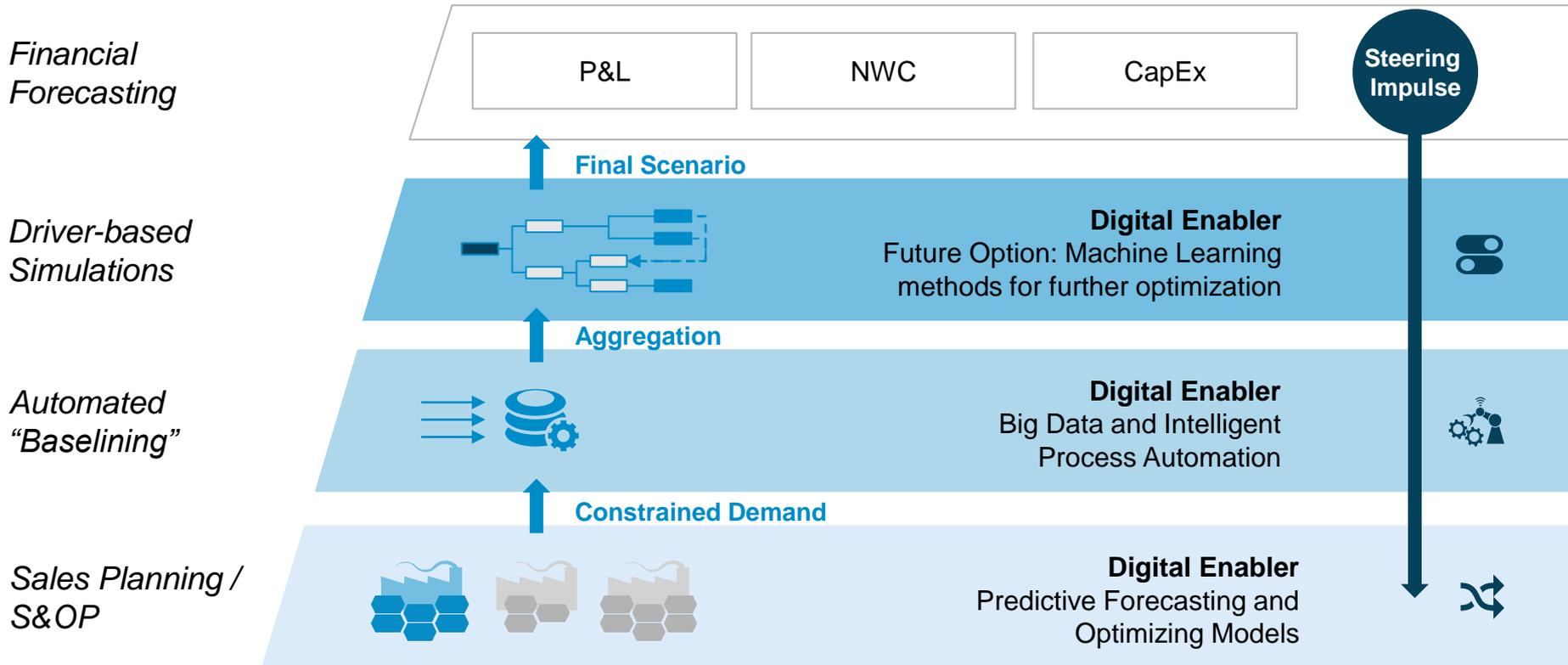
A comprehensive tool ("platform") for planning, forecasting, reporting & dashboarding



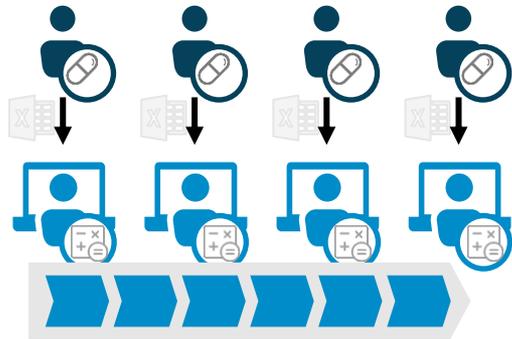
SAP R/3

SAP S/4 HANA

Das Beispiel eines namhaften Chemie-Konzerns illustriert die Funktionsweise eines integrierten Forecasts inklusive Automatisierung



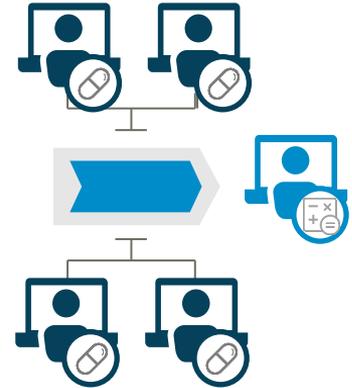
Ein weiteres Kennzeichen zukünftiger integrierter Forecasts: Die verschiedenen Business-Verantwortlichen geben ihren Forecast direkt ein



Bisher:
"Multi-stop-shop"

Direkte
Organisation

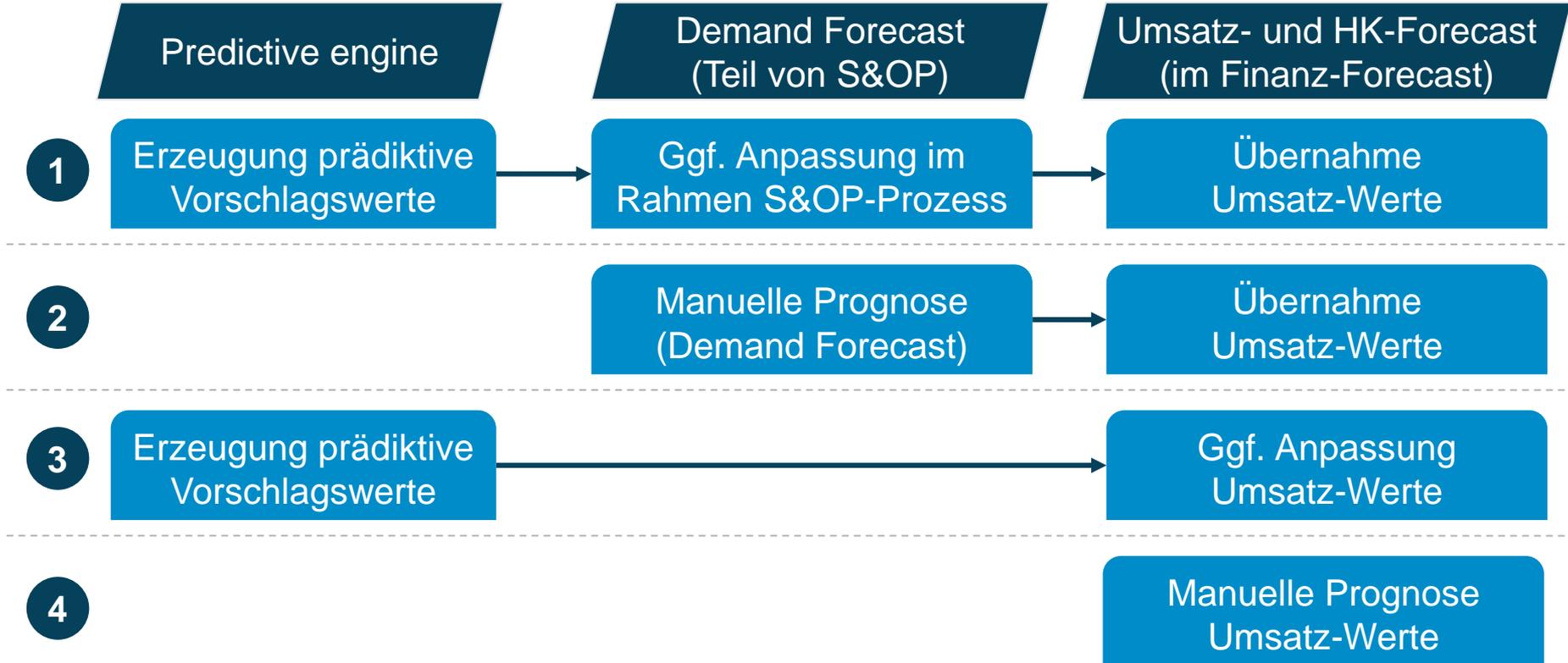
Jetzt:
"One-stop-shop"



- Gemeinsame Diskussionen zwischen Business und Finance
- Business liefert Informationen zum Forecast
- Die Finanzabteilung "übersetzt" die Informationen und gibt sie in das System ein

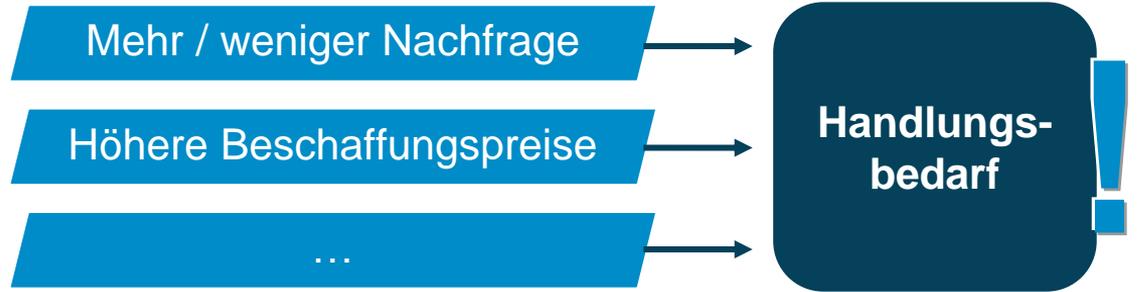
- Befähigung des Business, den Forecast selbstständig durchzuführen
- Die Finanzabteilung koordiniert
- Deutlich erhöhte Effizienz und Geschwindigkeit

Im Idealfall erfolgt die Automatisierung („Predictive“) an der Quelle, also im Falle von des Umsatz-Forecasts beim Demand Forecast





Forecast-Dashboarding: Das Cockpit signalisiert voraussichtlichen Handlungsbedarf



Die Umsetzung eines solchen fortschrittlichen integrierten und (teil-)automatisierten Forecasts ist an gewisse Voraussetzungen geknüpft



Steuerungsplattform

- Unternehmensweites konsistentes Datenmodell
- IT-seitig integrierte Forecast-Anwendungen / gemeinsame Datenbasis
- Lizenzmodell, das ausreichend Lizenzen ermöglicht



(Teil-)Automatisierung

- Automatisiert generierte Vorschlagswerte – zumindest wo sinnvoll
- Entweder Nutzung von Standard-Predictive-Funktionalität oder Ergänzung um spezifische Statistikanwendungen



Veränderte Rollen

- Direkte Eingabe durch die Business-Verantwortlichen
- Controlling koordiniert den Prozess
- „One Number Principle“ – (möglichst) keine Korrekturen der Eingaben

Auch Ausbaustufen sind in Bezug auf den Forecast noch denkbar:



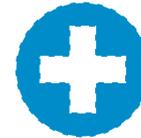
Weiterer Modellausbau

- Integration weiterer funktionaler Forecasts (Marketing, IT, ...)



„Probabilistisch“

- Erzeugung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen



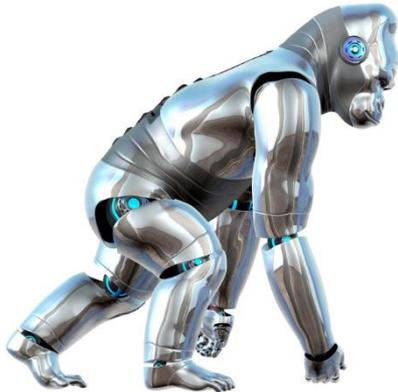
Qualitative Trends

- Ergänzung um systemgestützte qualitative Trendinformationen („Radar“)

Wo stehen Sie in Bezug auf Ihren (Finanz-)Forecast?

X

Finanz-Forecast – andere Forecasts werden „manuell“ integriert



1

Finanz-Forecast ist mit Supply-Chain-Forecast (S&OP) und HR-Forecast integriert

(Automatisierung Finanz-Forecast)

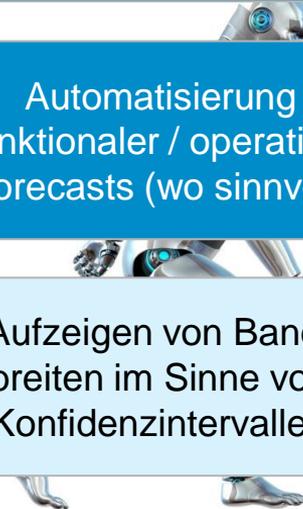


2

(weitere Integration, z. B. mit IT, R&D, Marketing ...)

Automatisierung funktionaler / operativer Forecasts (wo sinnvoll)

Aufzeigen von Bandbreiten im Sinne von Konfidenzintervallen



3

(möglichst vollständige Integration)

(ggf. Ergänzung um qualitative Forecast-Informationen)

Probabilistischer Forecast („Monte Carlo“)



2. Schritt: Auf Basis des Forecasts erfolgt eine (Gegen-)Steuerung

1

Der **Forecast** bildet die **Basis für Entscheidungen** im Sinne einer Unternehmenssteuerung

2

Entscheidungen sollten dabei möglichst **unterschiedliche externe Entwicklungen** berücksichtigen

3

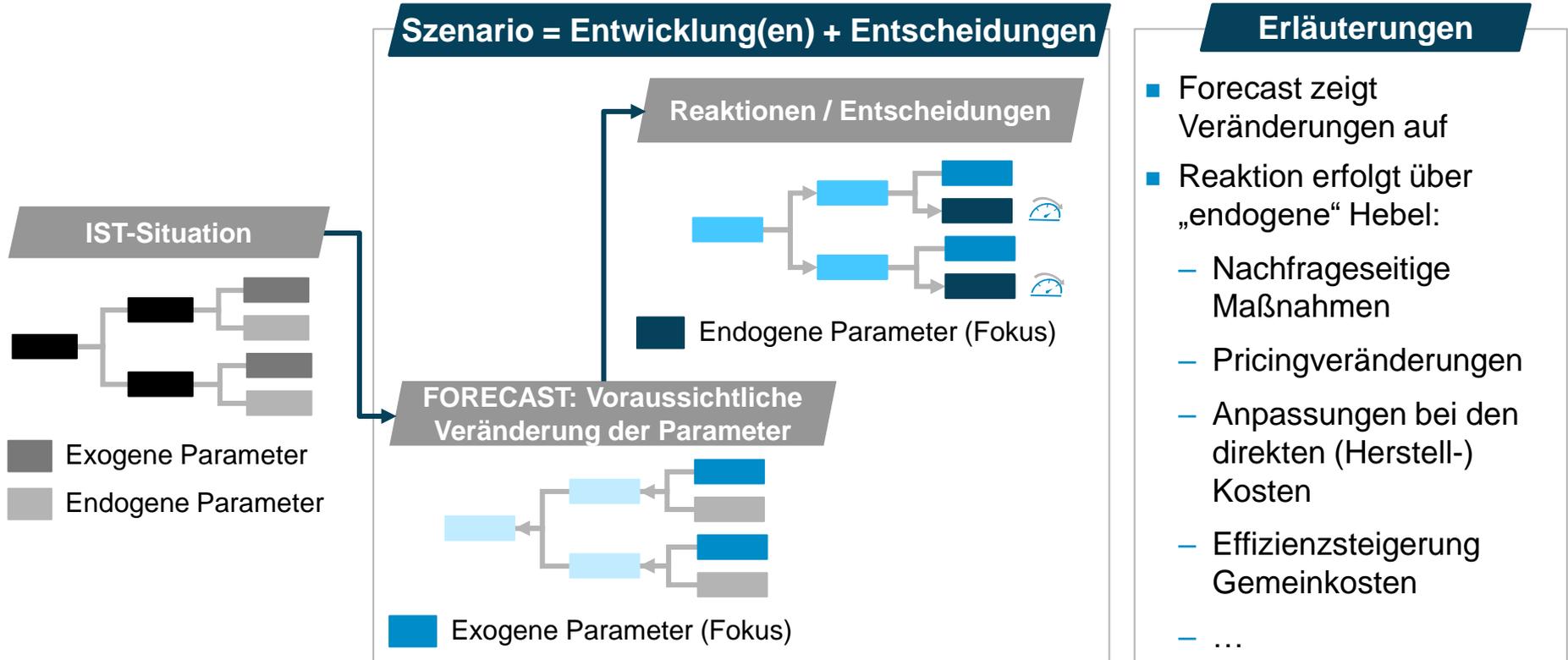
Die Basis dafür bildet ein umfassendes **Simulationsmodell** (und ein zugehöriges Tool)

4

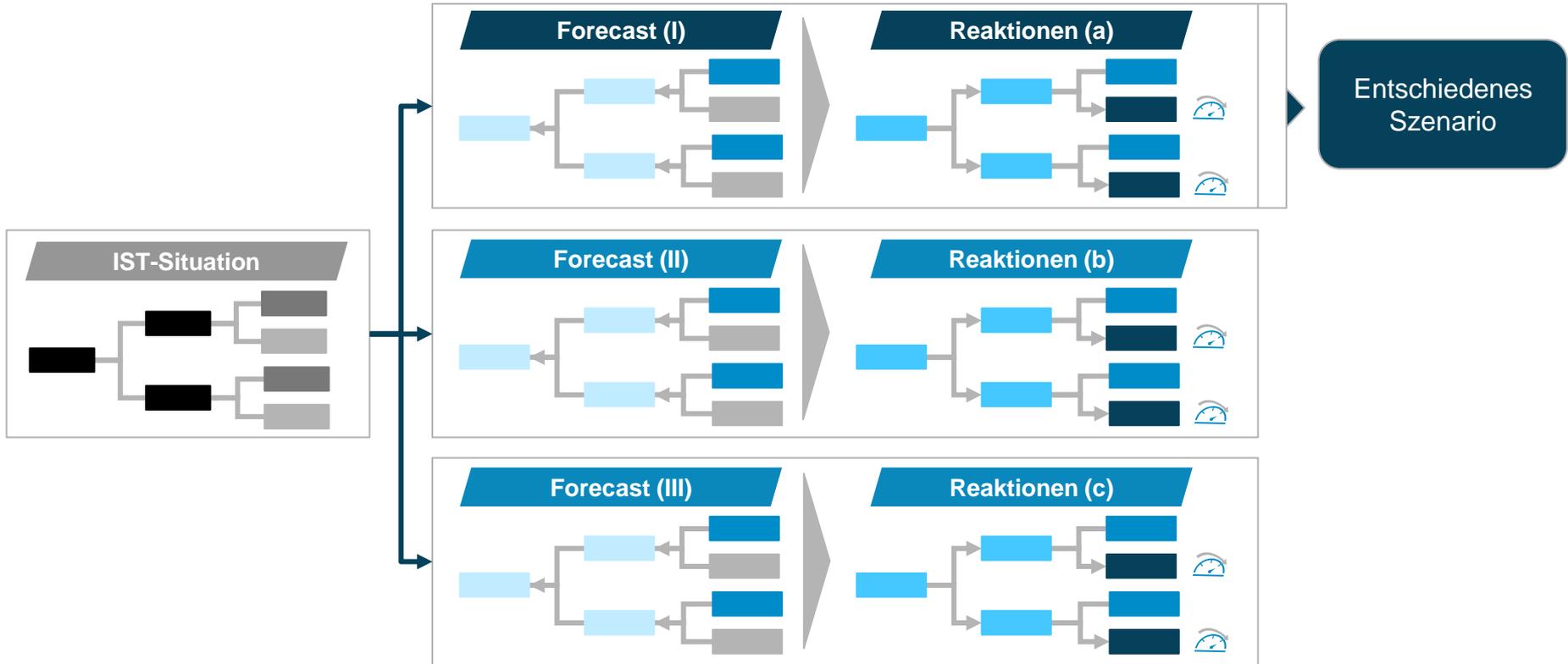
Die Entscheidungen sollten **wieder in den Forecast** integriert werden – zumindest wenn sie konkret sind



Die Grundlogik der Gegensteuerung besteht in einer Reaktion auf bestimmte Entwicklungen



Dabei sollten nicht nur unterschiedliche Entscheidungsoptionen, sondern immer auch unterschiedliche Entwicklungen betrachtet werden



Ein Beispiel aus der Versicherungsindustrie zeigt die Grundlogik einer Szenarien-basierten Entscheidungsfindung

Potential External Events (excerpt)

■ Financial market

- Interest rate change
- FX change
- Inflation / deflation shock



■ Natural catastrophes

- Earthquake
- Crop failure
- Fire



■ Competitive landscape

- New technologies
- Regulations
- Product innovation



Potential Management Actions (excerpt)

■ Strategic initiatives

- Product and market portfolios
- Organic growth initiatives
- Cost measures



■ Capital and liquidity planning

- Stress tests and actions
- Adjusting risk appetite
- Intra-group retrocessions

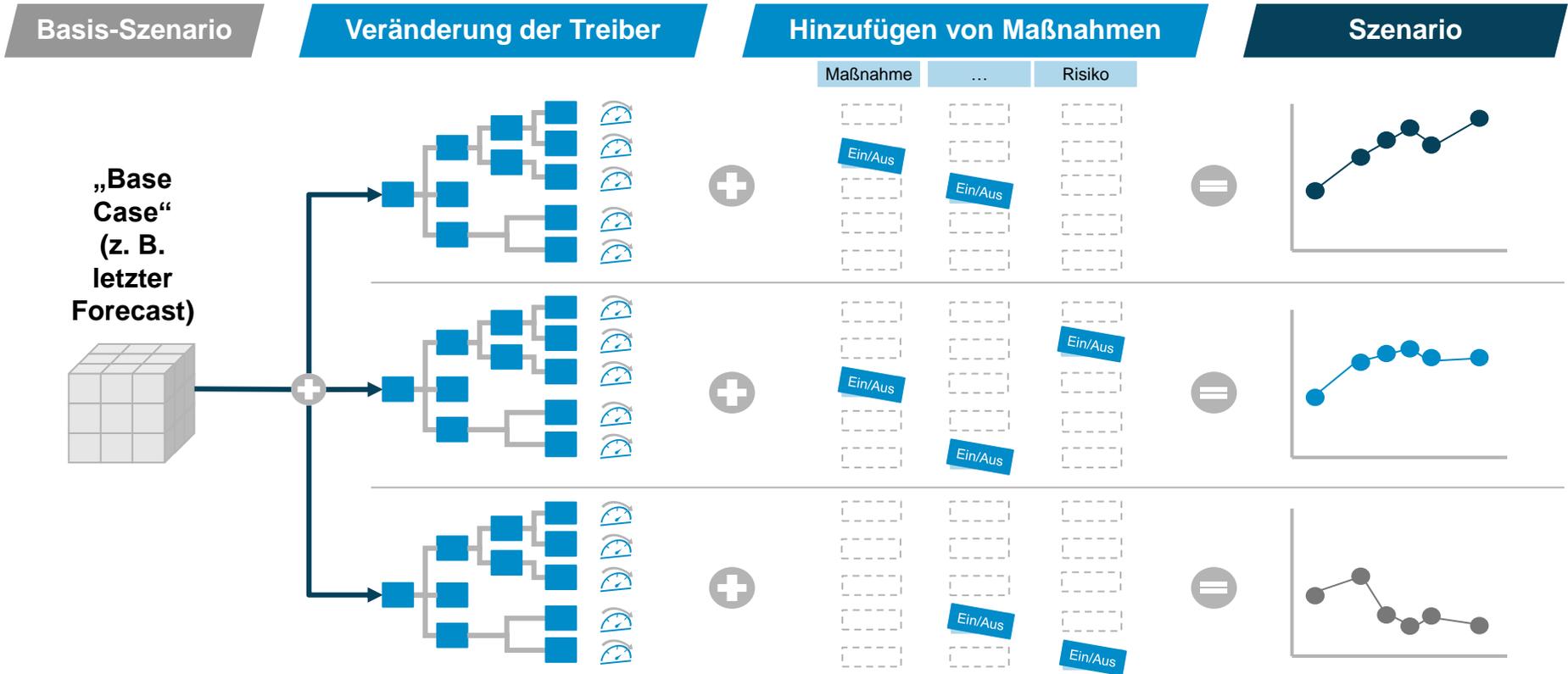


■ Organizational changes

- Restructuring
- M&A
- Divestitures



Methodische Basis bildet ein Simulationsmodell, mit dem man aktiv sowohl Treiber- als auch Maßnahmenwirkungen simulieren kann



In der Praxis sind Simulationsmodelle immer unternehmensspezifisch; fortschrittliche Modelle erlauben auch eine Risikomodellierung

Erstellung Base Case Forecast

Financials

Include Data (without consolidation)

Year: **Report Location**

Selected Financial Statement

Income Statement Balance Sheet Cash Flow FX

	Y-2	Y-1	Y+1	Y0	Y1	Y2	Y3
Revenue	62,000	68,000	67,000	66,000	65,000	66,500	66,100
Cost of goods sold	22,000	26,000	25,000	26,000	-21,200	-20,200	-20,612
Gross Profit	40,000	42,000	42,000	40,000	23,200	25,200	27,500
Selling, General and Admin Costs	14,000	14,000	15,000	15,000	-15,000	-15,000	-15,000
Depreciation	1,000	1,000	1,200	1,100	-1,200	-1,200	-1,200
EBIT	60,000	62,000	61,000	60,100	6,000	6,000	11,100

Risiko-modellierung

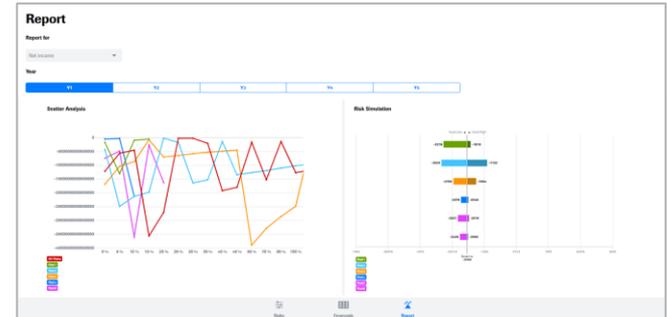
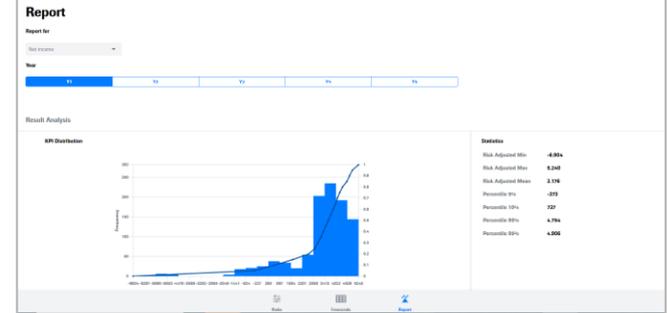


Maßnahmen-modellierung



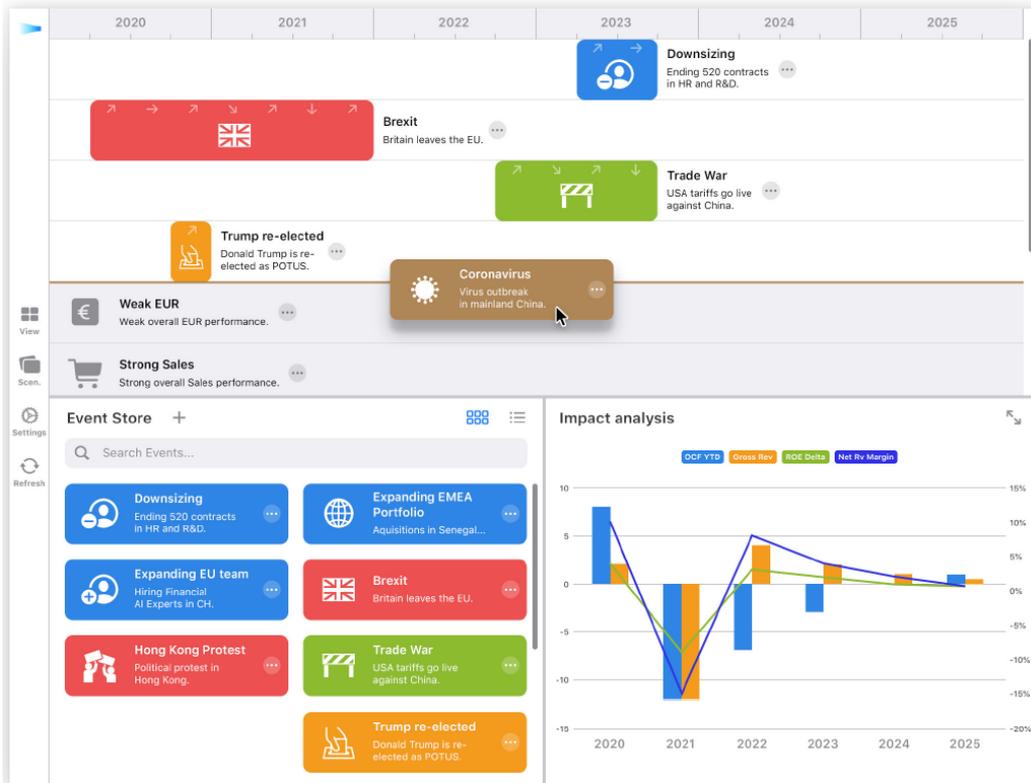
- Festlegung von Planungsannahmen
- Erstellung 5-Jahres Base Case
- Modellierung mit Verteilungsfunktionen
- Bewertung durch Stochastische Simulation
- Identifikation Mitigationsmaßnahmen
- Quantitative Kosten-/Nutzen-Betrachtung

Durchführung Szenarienanalyse

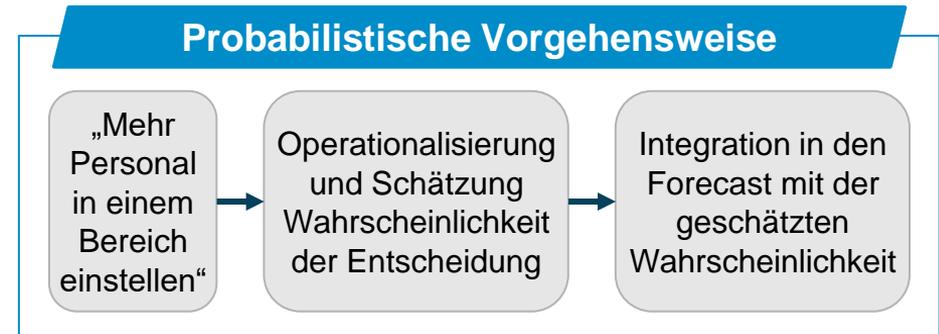
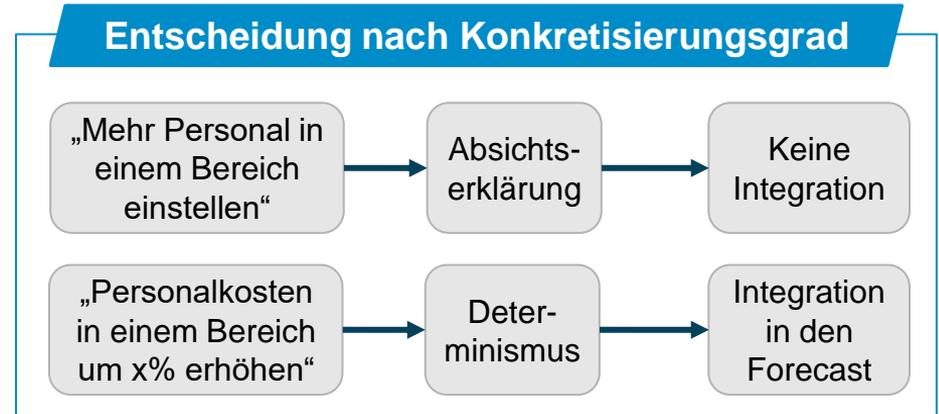
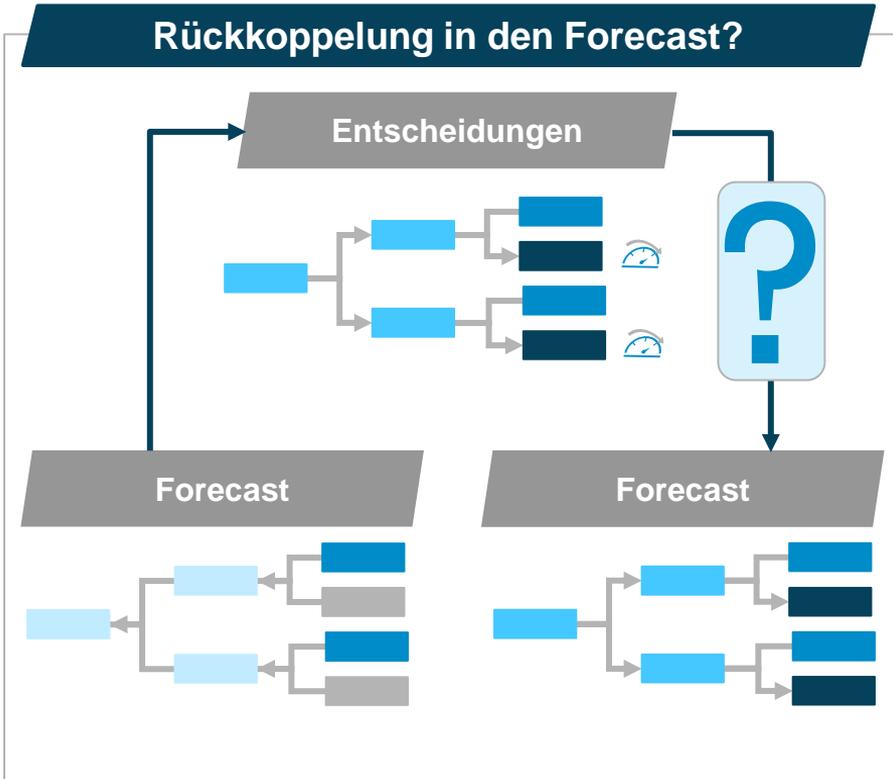


Simulationen immer wichtiger

Die Disruptionen der letzten Jahre gaben Anlass für zahlreiche Simulationen ...



Eine spannende Frage: Sollen die Ergebnisse der Entscheidungen wieder in den Forecast integriert werden?



Auch in Bezug auf Entscheidungsunterstützung & Simulation sind Ausbaustufen denkbar:



Weiterer Modellausbau

- Insbesondere Integration weiterer Zielgrößen – vgl. ESG- & Sustainability-Auswirkungen



Risikomodellierung

- Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeiten in Bezug auf die Entscheidungen (auch „Risikoaggregation“)



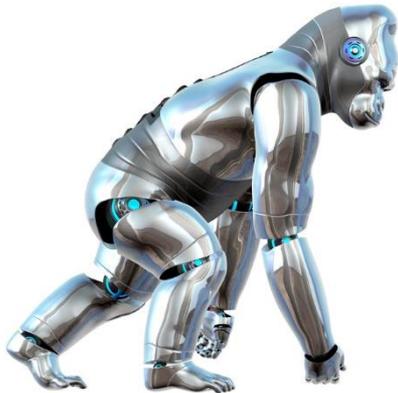
Prescriptive Analytics

- In Bezug auf einzelne typische Fragestellungen schlägt das System eine Option vor (Beispiel: Finanzierung)

Wo stehen Sie in Bezug auf Entscheidungsunterstützung und (Gegen-)Steuerung auf Basis des Forecast?

X

Forecast wird zur Kenntnis genommen (aber keine expliziten Entscheidungen)



1

Forecast-Ergebnisse werden diskutiert und führen zu konkreten Entscheidungen

Diskussion alternativer Optionen



2

Forecast-Ergebnisse werden diskutiert und führen zu konkreten Entscheidungen

Explizite Betrachtung von Optionen und Simulation verschiedener Entwicklungen

Ranking der Optionen

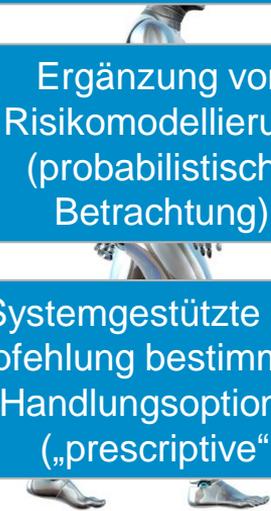


3

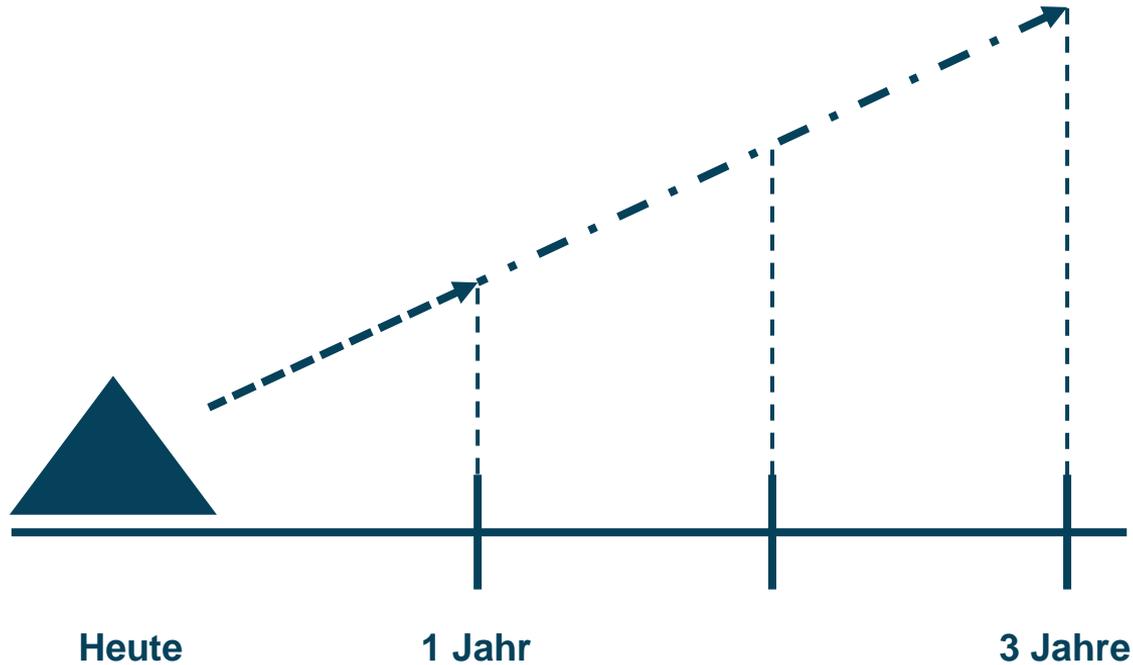
Forecast-Ergebnisse werden diskutiert und führen zu konkreten Entscheidungen

Ergänzung von Risikomodellierung (probabilistische Betrachtung)

Systemgestützte Empfehlung bestimmter Handlungsoptionen („prescriptive“)



Reichen die Informationen aus dem Forecast für eine Unternehmenssteuerung?



„Wir steuern gegen den Forecast“ – widerspricht zumindest der „klassischen“ Controlling-Logik – zumindest ein grober Plan ist oft hilfreich

Planung

- Die Zukunft gestalten
- Was SOLLTE erreicht werden?
- (Eher) Top-Down-Ansatz, setzt Ziele auf der Grundlage verschiedener Szenarien



Definition der Ziele

Plan/Actual comparison

Month/year – cumulative (YTD)

Items	Previous year	Plan / Budget	Actuals	PY comparison	Plan / Actual comparison

Ex post variance analysis

Plan/Forecast comparison

Full Year (YE)

Items	Previous year	Plan / Budget	Forecast	PY comparison	Plan / Forecast comparison

Forward View

Forecast

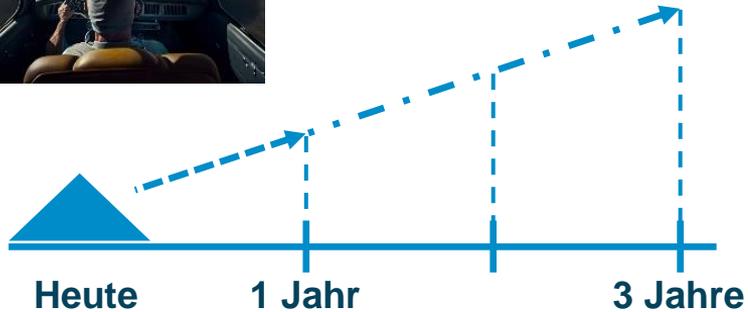
- Die Zukunft vorhersagen
- Was KANN erreicht werden?
- Grundlage für zukunftsorientierte Gegensteuerung



Erwarteter Grad der Zielerreichung

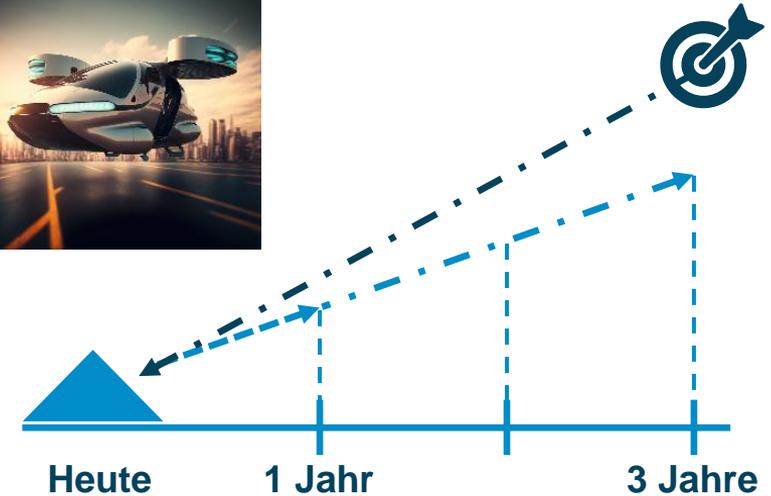
In vielen Fällen bedarf es zumindest ergänzender Zielwerte, im Fall von Transformationen auch einer strategiebasierten Planung!

Nur Forecast-Informationen



- Wenn der Handlungsbedarf ohnehin klar ist
- Auch bei Verwendung relativer Ziele

Mit strategiebasierter Planung



- Zumindest im Falle von Transformationen
- Aktive Ressourcenallokation

3. Schritt: Strategische Veränderungen (Transformationen) berücksichtigen und integrieren

1

Wir durchlaufen eine **Zeit der Transformationen** – diese sollten aktiv gesteuert werden

2

Das zentrale Ergebnis jeder Strategieentwicklung (und Transformation) sind **Veränderungsmaßnahmen**

3

Strategische Planung bedeutet die **Integration** dieser **Maßnahmen mit dem laufenden Geschäft**

4

Der zwangsläufigen Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung erfordert auch hier **Simulationen**



Hintergrund: Ein Unternehmen sollte regelmäßig sein Geschäftsmodell prüfen und wo nötig anpassen

„7-K-Prinzip“

- Personalstruktur
- Wissensstruktur
- Unternehmenskultur

- Innovationsschwerpunkte
- Innovationsdynamik
- Innovationstiefe

- Zulieferer
- Allianzen, Netzwerke
- Beteiligungstiefe



- Nutzenversprechen
- Positionierung
- Markennutzung
- Kommunikation

- Vertriebskanäle
- Ertragsmodell
- Bindungsformen
- Kundendienst

- Leistungstiefe
- Leistungsstandorte
- Produktionsnetzwerk
- Externe Anbindung

Zentrales Ergebnis der Geschäftsmodell-Entwicklung ist die Ableitung der zugehörigen Veränderungsmaßnahmen

Bestehendes Geschäftsmodell



Zukünftiges Geschäftsmodell



Ableitung der zugehörigen Veränderungsmaßnahmen

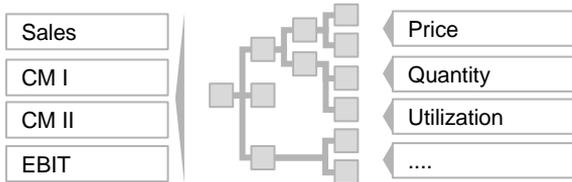
Detail strategic measure	
Description	xxxx
Responsible	xxxx
Current degree of realization	xxxx
Remarks	xxxx
Effect description	Affect Planning variable
Conversion costs	Costs
Additional revenue	Sales
Overpending	Costs

Detail strategic measure								
Description	xxxx							
Responsible	xxxx							
Current degree of realization	xxxx							
Remarks	xxxx							
Effect description	Affected Planning variable	Type	Scope	Time period	Goods level	Regional level	Sustainability	Binding?
Conversion costs	Costs	Abs	2.372.230 €	2017	-	North region	No	Ja
Additional revenue	Sales	Abz	2.630.000 €	2018	All	North region	Ja	Ja
Overpending	Costs	Rel	Additional revenue through measure x y trade margin	2019	All	North region	Ja	Ja

Die abgeleiteten Veränderungsmaßnahmen müssen ausreichend operationalisiert werden

Quantifiziert (KPIs)

- Finanzielle Eckdaten der Maßnahmen
- Basis: wichtigste Treiber



Einfache Integration in die operative Planung mit wenigen, aussagekräftigen finanziellen Rahmendaten

Verständliche Inhalte

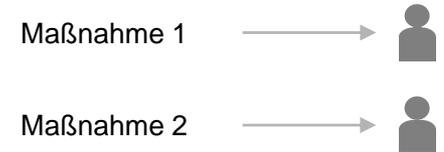
- Inhalt und Auswirkungen der Maßnahmen sind verständlich
- Maßnahmen überschneiden sich nicht



Maßnahmen können auf Plausibilität geprüft und entsprechende Auswirkungen auf die Ergebnisse nachvollzogen werden

Klare Verantwortlichkeiten

- Maßnahme ist einer verantwortlichen Person zugeordnet
- Verantwortung für Durchführung, Planung und Berichterstattung



Die Planungsverantwortung ist definiert und die Steuerung im Rahmen des strategischen Reportings kann durchgeführt werden

Die operationalisierten Maßnahmen werden in der Mittelfristplanung integriert, wodurch diese zu einer Strategiebasierten Planung wird

Detail strategic measure

Description	■ xxx
Responsible	■ xxx
Current degree of realization	■ xxx
Remarks	■ xxx

Effect description	Affected Planning variable	Type	Scope	Time period	Goods level	Regional level	Sustainability	Binding ?
--------------------	----------------------------	------	-------	-------------	-------------	----------------	----------------	-----------

Conversion costs	Costs	Abs	2.372.230 €	2017	-			
Additional revenue	Sales	Abs	2.630.000 €	2018	All			
Overspending	Costs	Rel	Additional revenue through measure x 1 / trade margin	2019	All			

Operationalization using the measures outline...

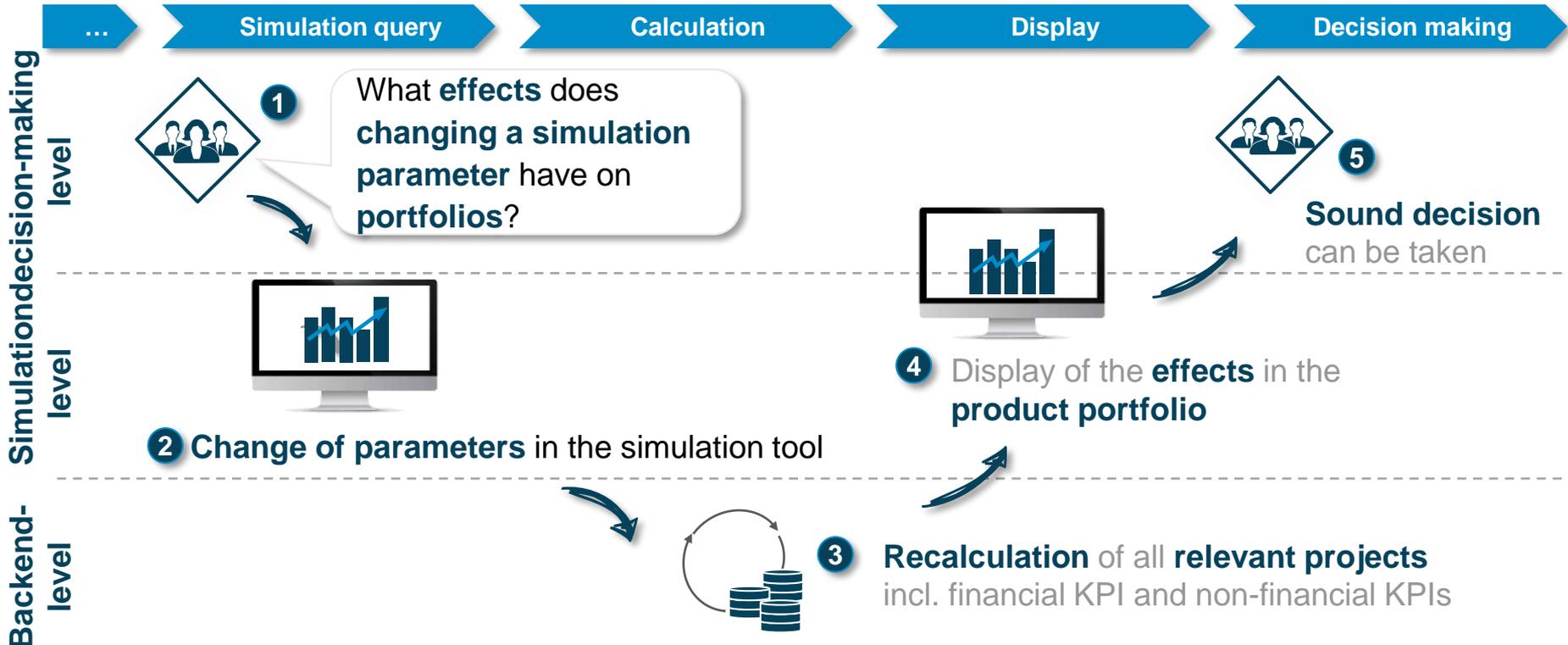
... based on the dimensions of mid-term planning

Structure mid-term planning

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Umsatzerlöse	1.181.421	984.326	1.129.411	1.158.320	1.177.388	1.199.041	1.215.700
Bestandsveränderungen	1.219	-736	89	-5	-13	4	-1
Sonstige betriebliche Erträge	68.053	22.406	19.808	17.493	31.909	17.539	17.887
Summe betriebliche Erträge	1.251.693	1.005.996	1.149.303	1.173.808	1.209.284	1.216.584	1.233.586
Materialaufwand	807.961	644.187	781.162	808.988	821.988	841.475	855.773
Personalaufwand	112.986	70.390	71.364	89.253	70.557	70.456	70.995
Abschreibungen	65.104	65.979	68.258	68.673	65.856	64.919	64.404
Sonstige betriebliche Aufwendungen	74.787	81.806	71.404	70.807	68.925	68.832	68.941
Summe betriebliche Aufwendungen	1.060.818	862.442	990.188	1.016.722	1.027.324	1.045.381	1.060.113
EBIT	190.875	143.556	159.115	158.087	181.960	171.203	173.474
Ergebnisanteil assoz. Unternehmen	-266	242	-922	881	2.022	1.892	1.891
Ergebnis aus anderen Beteiligungen	753	2.383	2.154	794	662	808	607
Zins- und sonstiges Finanzergebnis	-56.038	-54.598	-60.028	-57.102	-54.134	-42.026	-39.391
Ergebnis vor Steuern	135.324	81.591	190.321	192.659	130.510	131.677	136.581
Steuer vom Einkommen und Ertrag	53.802	35.578	31.061	32.052	40.444	41.852	42.492
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	81.522	46.013	159.260	160.607	90.066	89.825	94.089

- Region
- Product group
- Organizational area
- Chronological classification
- Cost element group
- ...

Ein spannendes Anwendungsfeld in diesem Zusammenhang sind Portfolio-Simulationen, z. B. beim Produktportfolio



Wo stehen Sie in Bezug auf Strategieentwicklung, Strategische Planung und Umsetzung von Transformationen?

X

„Implizite“ Strategie:
Strategieentwicklung
ohne resultierende
Maßnahmen



1

Strategieentwicklung
mit Zielen und
konkreten Verän-
derungsmaßnahmen

Strategische Planung
mit impliziter
Berücksichtigung der
Strategieentwicklung



2

Strategieentwicklung
mit Zielen und
konkreten Verän-
derungsmaßnahmen

Strategische Planung
auf Basis operationa-
lisierter Maßnahmen
(integriert mit „Base“)

Diskussion
unterschiedlicher
möglicher
Entwicklungen

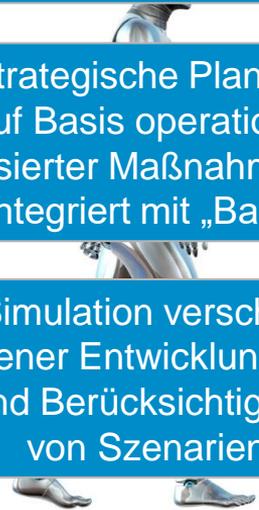


3

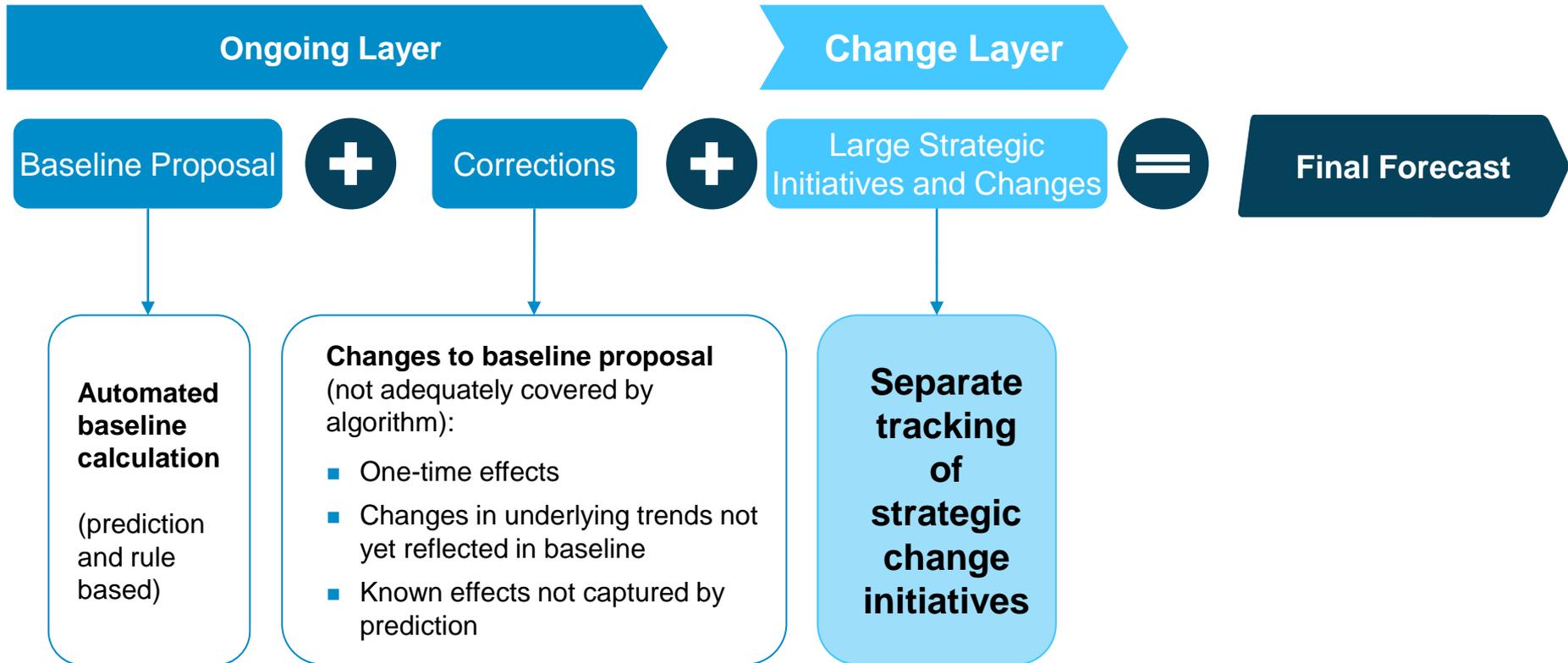
Strategieentwicklung
mit Zielen und
konkreten Verän-
derungsmaßnahmen

Strategische Planung
auf Basis operationa-
lisierter Maßnahmen
(integriert mit „Base“)

Simulation verschie-
dener Entwicklungen
und Berücksichtigung
von Szenarien



Ein Change Layer ermöglicht die Integration und Verfolgung strategischer Veränderungsmaßnahmen in den Forecast



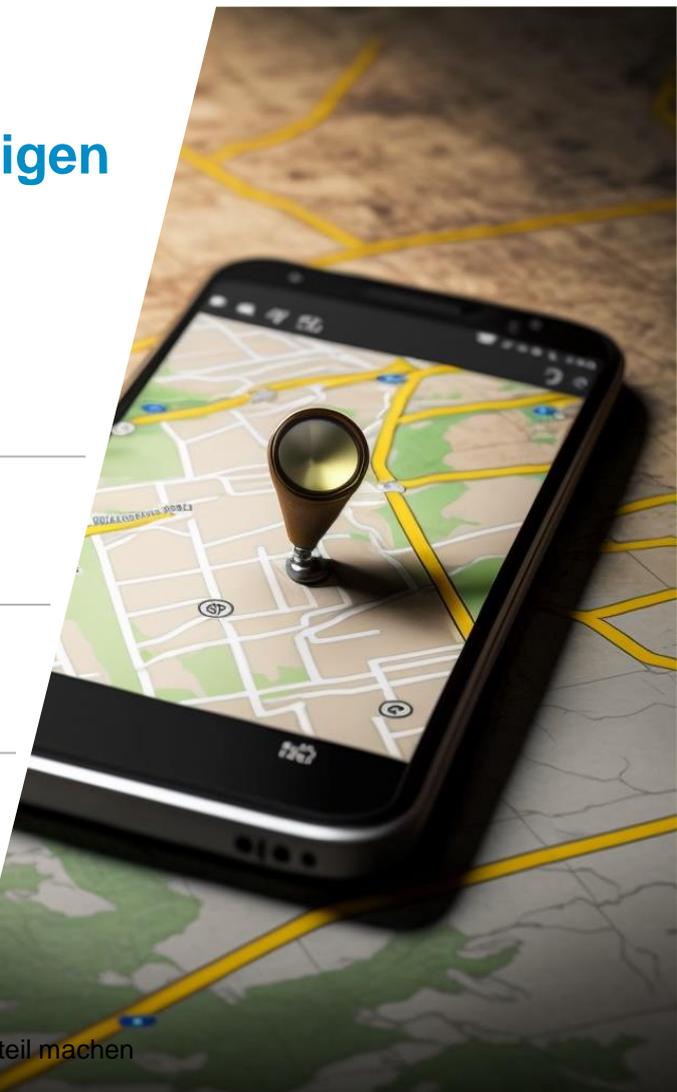
4. Schritt: Erwartungen der Shareholder und Marktentwicklung in der Steuerung berücksichtigen

1 Steuerung braucht Ziele

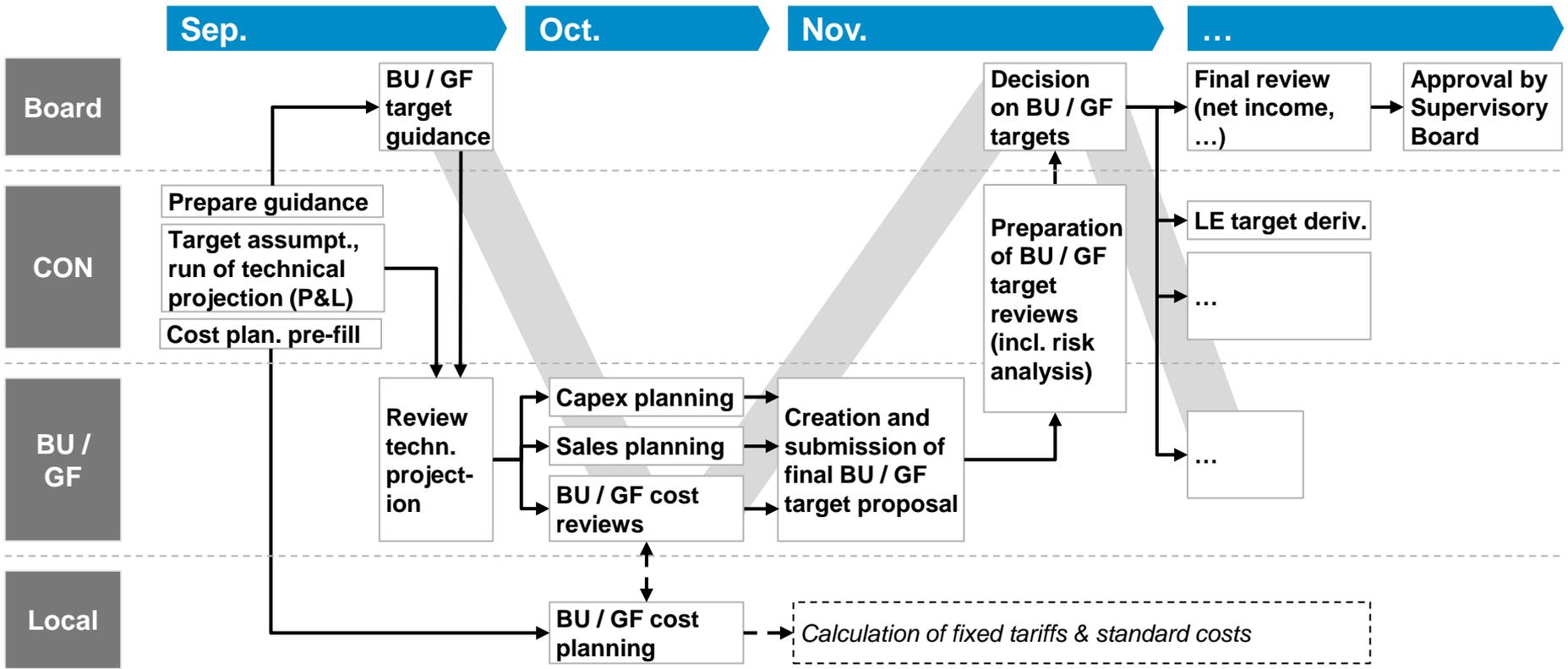
2 Eine **bottom-up** Zieldefinition ist **fragwürdig** und selten strategiekonform / ambitioniert

3 Ziele sollten sowohl die **Strategie** als auch die **Entwicklung des Wettbewerbs** widerspiegeln

4 Im Idealfall umfasst auch die Zielwertfestlegung eine Betrachtung unterschiedlicher **Szenarien**



Typische Best Practice: Die Ziele werden top-down vorgegeben und middle-up validiert

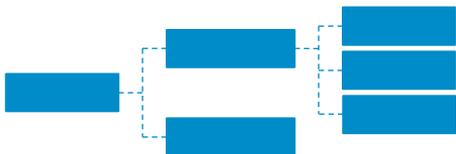


Für die Diskussion und Definition von Zielwerten inklusive verschiedener Szenarien hilft ein Simulationsmodell

Financial model for simulation of target scenarios

1 Definition of ambition

- Net Sales
- EBIT
- OCF
- CapEx



2 Generation of (a base) scenario

KPI	Forecast	Update	Base Scenario
Net Sales	100	+10%	110
COGS	80	+10%	88
...

4 Simulation of inputs and determination of targets

	Base Scenario	Initiative Effect	Current Scenario	Stretch	Division Target	Ambition
Net Sales	110	+10	120	0	120	125
COGS	88	+8	96	-1	95	90
Function Cost	17	-1	16	-1	15	15
EBIT	5	+3	8	2	10	20

3

Definition and selection of initiatives

Initiative	Scenario 1	Scenario 2
Acquisition	9 ON	9 OFF
Divestment	1 ON	1 ON
New Plant	3 OFF	3 OFF
Plant Closure	7 ON	7 ON
Add. Projects	4 OFF	4 OFF

Alternative Best Practice: Die Zielwert-Definition erfolgt im Wesentlichen top-down

Inputs for top-down targets

Reference points

Internal ambition:
Strategy development

External ambition:
Mid term guidance

External benchmark:
Peer comparison

External expectation:
Consensus

FC3 (rolling)

**Top-Down Full
Year
Financial Targets
for Divisions and
Group:**

Net sales

EBITDA

OCF conversion

CAPEX

Target Setting process

- 1 Division CEOs and CFOs define (**top down without pre-alignment**) **concrete Division targets** within reference point range
- 2 **Board decides on ONE Group Target (minimum ambition)** in **Board meeting** without prior negotiations
- 3 Division present Division targets **in Board meeting**
- 4 In case of a **negative Gap** between decided minimum ambition for Group and sum of Division targets, **Gap will be distributed across Divisions**
- 5 **High level target break-down** in Divisions (not to the deepest level)

Wo stehen Sie bei der Ableitung und Berücksichtigung der Ziele für die Unternehmenssteuerung?

X

Gegenstromverfahren
mit Bottom-up-Einstieg
(ggf. kombiniert mit
unverbindlichen Zielen)



1

„Reines“ top-down oder
top-down-Zielsetzung
mit Validierung

Ableitung der top-
down-Ziele aus der
Strategie



2

„Reines“ top-down oder
top-down-Zielsetzung
mit Validierung

Berücksichtigung
verschiedener
Zielquellen (inkl.
Markt/Wettbewerb)

Betrachtung
verschiedener
Szenarien als Basis für
die Zielfestlegung



3

„Reines“ top-down oder
top-down-Zielsetzung
mit Validierung

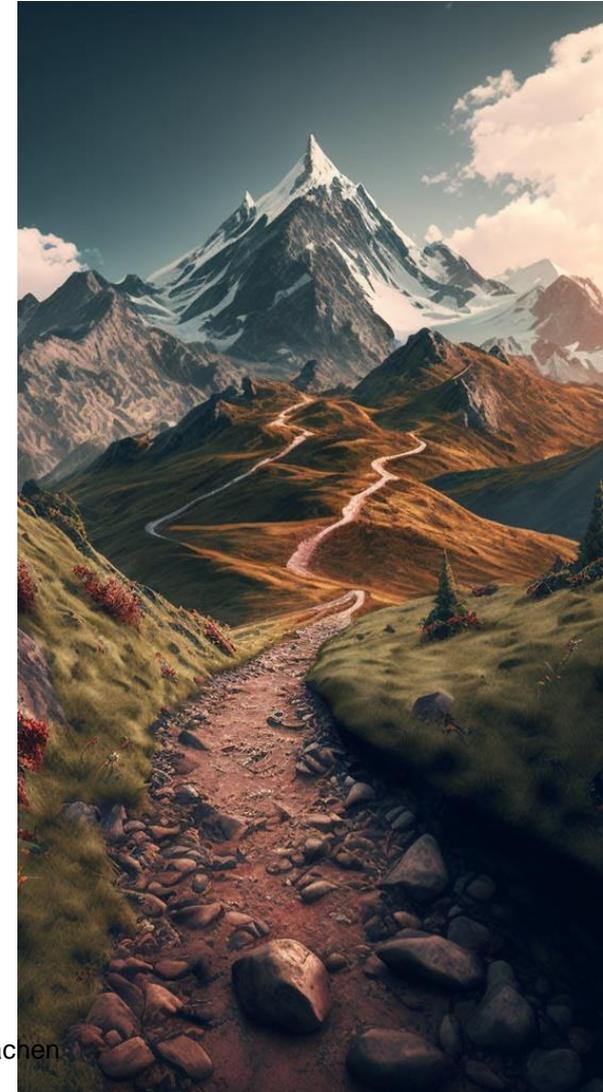
Berücksichtigung
verschiedener
Zielquellen (inkl.
Markt/Wettbewerb)

Contingency-Ziele für
alternative
Entwicklungsszenarien

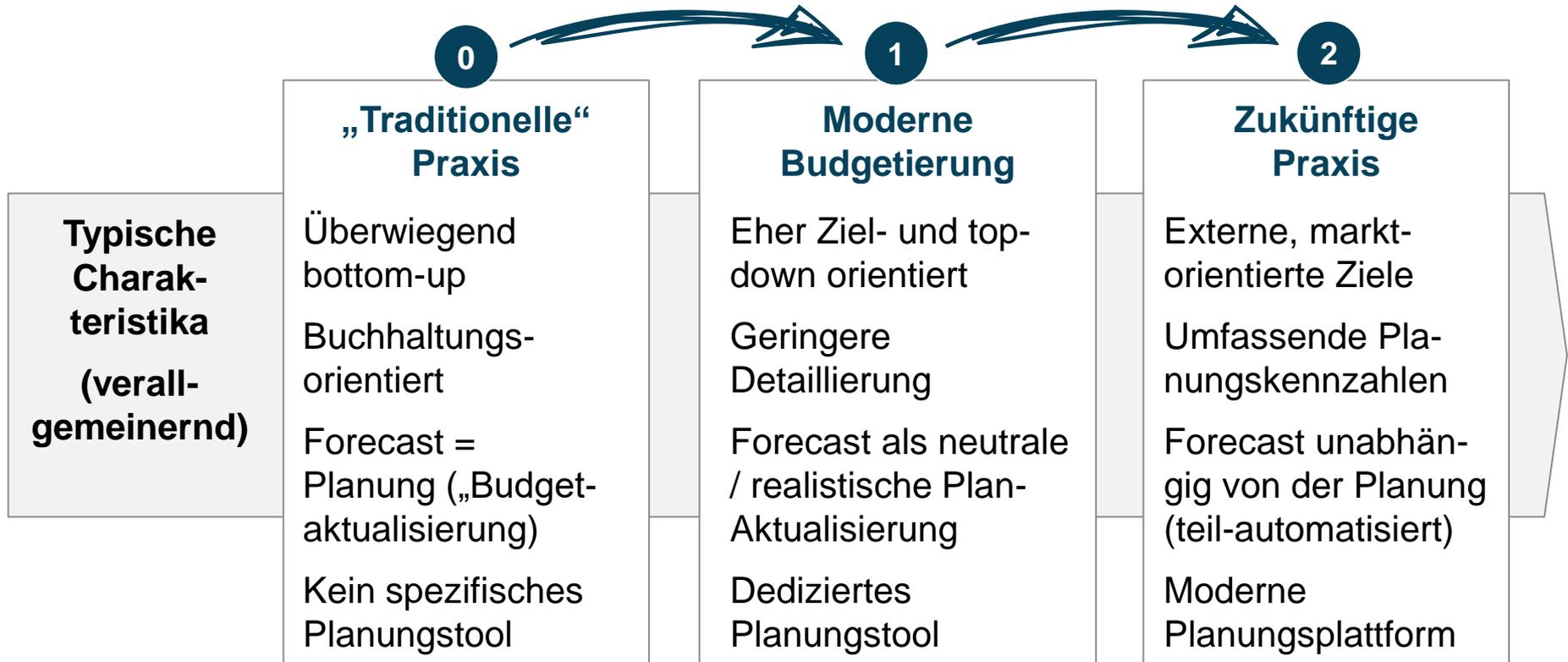


Fazit: Einige Erfahrungen zur Umsetzung

- Es ist ein langer Weg, der aus mehreren Etappen besteht und vielleicht nie zu Ende geht ...
- Die Basis bildet die Integration der wesentlichen funktionalen Steuerungshebel ...
- Finanzgrößen werden zu einem “Abfallprodukt”, im Vordergrund stehen operative Größen und Treiber ...
- Die Integration verlangt technisch eine Planungsplattform mit einem durchgängigen Datenmodell ...
- Mit der Änderung der Prozesse ändern sich auch die Rollen der Prozessbeteiligten
- Die wenigsten lieben Veränderungen – gerade am Anfang ist mit Widerständen zu rechnen ...



Ein Wort der Warnung: Je nach Ausgangssituation sind häufig zwei Schritte notwendig



Nutzen: Mit zukunftsweisenden Planungs- und Forecast-Prozessen dem Wettbewerb davonlaufen – unterstützt durch das Controlling!

Unternehmen

- Schnellere Reaktion auf Veränderungen
- Bessere Entscheidungen
- Bessere Strategieumsetzung

Dem Wettbewerb davon laufen



Controlling

- Identifikation inhaltlicher Handlungsbedarfe
- Vorschlag inhaltlicher Handlungsoptionen
- Sofortige finanzielle Bewertung von Optionen

Mit dem Controlling als Business Partner



Kommen Sie gerne bei Fragen rund um Planung, Forecasting und Unternehmenssteuerung auf mich zu!



Michael Kappes

Competence Center
Controlling & Finance

Königstraße 5
70173 Stuttgart

Mobile: +49 162 2786323
MKappes@horvath-partners.com

[LinkedIn](#)

Gerne auch auf
LinkedIn mit mir
vernetzen





HORVÁTH