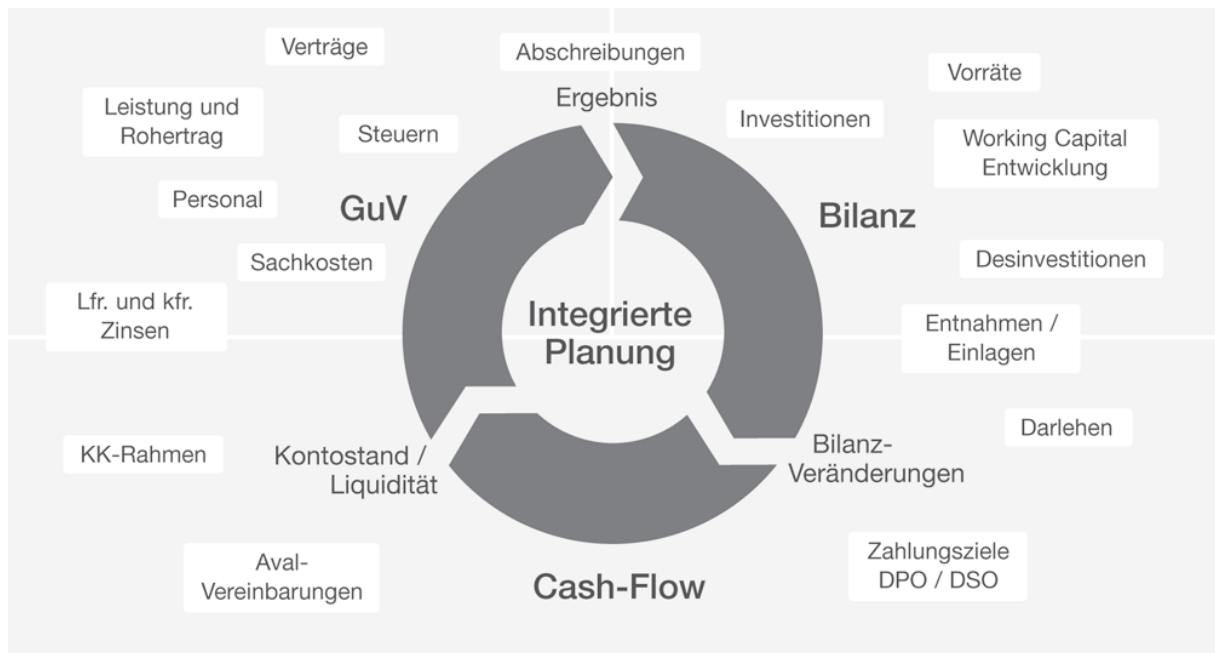


Management Summary

Planung im digitalen Zeitalter- die zehn Trends der Unternehmensplanung



Die Herausforderungen an die Planungsprozesse in einer dynamischen und schlecht vorhersehbaren Welt

Planungsprozesse sind komplex, zeitintensiv und oftmals zu statisch. Die Corona Pandemie hat uns gezeigt, wie rasch sich die Chancen und Risiken verändern können. Corona beschleunigt die Digitalisierung. Angesichts zunehmender Digitalisierung und immer dynamischerer Märkte müssen sie flexibler und effizienter werden.

Planungsprozesse binden z.Zt viele Ressourcen, zudem ist die Planung häufig statisch, es mangelt ihr an Flexibilität.

Geprägt durch eine VUCA Welt und vielschichtiger Ursache- Wirkungs-Ketten kann dies zum Problem werden und daraus falsche Entscheidungen abgeleitet werden. Die steigende Komplexität der Leistungen und der Organisations- und Netzwerkstrukturen sowie die zunehmende Zusammenarbeit mit Partnern verschärfen die Schnittstellenprobleme.

Häufig dominiert die auf Effizienz und kurzfristige Ergebnisse ausgerichtete operative Planung, während die Suche nach neuen Erfolgspotentialen zu wenig berücksichtigt wird.

Neue Herausforderungen durch die Digitalisierung:

- Veränderungsgeschwindigkeit: Die Lebenszyklen der Produkte und Dienstleistungen werden dynamischer, neue Technologien erfordern neue Anpassungen

- Neue digitale Geschäftsmodelle: Digitale Technologien ermöglichen neue Geschäftsmodelle; klassische Steuerungsansätze greifen nicht mehr
- Einbeziehung externer Daten, Einbezug externer Partnernetzwerke (Zulieferer, Distributoren, komplementäre Anbieter oder Wettbewerber; Zunahme externer Daten erfordert Ausbau der Governance.
- Daten Management und Qualität; neue Herausforderungen durch die Vielzahl und Heterogenität der verwendeten IT Anwendungen; Gefahren der Dateninkonsistenz und Probleme der Datenkonsolidierung
- Agile Organisationen: Die VUCA Umwelt und die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit stellen neue Anforderungen an die Organisation und Flexibilität; Kollaborationsplattformen basieren auf neuen Technologien
- Digitaler Kulturwandel: Anforderungen und Erwartungen der Kunden aber auch der Mitarbeiter verändern sich rasch, der Kunde will kein Produkt mehr sondern erwartet eine individuelle Lösung, die Mitarbeiter wollen mitgestalten und mitentscheiden.

Potenziale technologischer Treiber

Neue Technologien haben oft einen zerstörenden Charakter bisheriger Technologien aber schaffen eine potenziell höhere Leistungsfähigkeit. Dies führt zu digitalen Disruptionen. Folgende technologische Treiber haben eine Relevanz für die Unternehmensplanung

- **Big Data:** Big Data wird die Planungsprozesse massiv verändern; mittels Big Data Technologien können Planungsvorschlagswerte erarbeitet werden und Plausibilitätsanalysen durchgeführt werden.
- **Industrie 4.0** Maschinen und Menschen können mit intelligenter Vernetzung miteinander kommunizieren was eine flexible und dezentrale Steuerung entlang der Wertschöpfungskette ermöglicht. Das Potenzial wird sehr hoch eingeschätzt.
- **In Memory Computing:** ist eine Schlüsseltechnologie im Bereich des Daten Managements, es schafft die notwendige Infrastruktur zur analytischen Verarbeitung grosser Datenmengen, damit können auch Wirkzusammenhänge offengelegt werden und Szenarien simuliert werden.
- **Robotic Process Automation:** RPA trägt zur Lösung der Schnittstellenproblematik durch heterogenen Software Lösungen bei. Dadurch wird der Planungsaufwand gesenkt und die Planungsqualität erhöht.
- **Cloud Computing:** bietet eine flexible und skalierbare Infrastruktur, der Cloud Anbieter liefert Speicherplatz, Rechenleistung aber auch Software.
- **Blockchain:** Blockchain Technologien sind vor allem für Prozesse mit einer Vielzahl von Wertschöpfungsschritten und -partnern interessant., denn sie ermöglichen eine unveränderliche und transparente Speicherung aller Transaktionsdaten. Die Aktivitäten aller Blockchain Partner werden über Unternehmensgrenzen hin integriert.
- **Advanced Analytics:** Mittels adäquater Datenanalyse können zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden, daraus können Vorhersagen (Predictive Analytics) und Handlungsempfehlungen (Prescriptive Analytics)
- **Künstliche Intelligenz:** Entscheidungsstrukturen werden menschlichen Denkstrukturen nachgebildet, sodass Computer Systeme autonom und ohne menschliche Interaktion Probleme lösen können.
- **Organisatorische Treiber:** Agile Organisationen sind in der Lage zeitnah und flexibel auf besondere Ereignisse und veränderte Anforderungen zu reagieren. Der digitale Kulturwandel führt zu gesellschaftlichen Veränderungen und zur kulturellen Disruption.

Die zehn Trends in der Unternehmensplanung

Unternehmen sind in der Planung mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Dies sind zunächst die traditionellen Herausforderungen wie mangelnde Flexibilität, hoher Ressourcenbedarf oder die unzureichende Verknüpfung von strategischer und operativer Planung. Durch die Digitalisierung kommen neue Herausforderungen hinzu, wie der Umgang mit beschleunigten Produktions- und Entwicklungszyklen und grossen Datenmengen sowie der Forderung nach RT Real Time Leadership - Entscheiden in Echtzeit

Trend 1: Von Bottom up zu Top down: Die Gestaltung des dualen Prozesses im Gegenstromverfahren, das Verzahnen der Sichtweisen

Trend 2: Von Zahlen zu Massnahmen. Translating Strategy into action, Die Trilogie Ziele, Kennzahlen, Massnahmen

Trend 3. Vom Bauchgefühl zu Fakten Von ARD zu ZDF, mit Zahlen Daten und Fakten steuern

Trend 4. Von Zyklen zu Ereignissen: Die klassischen Zyklen werden durch Ereignisse (Corona Pandemie) ersetzt; Szenarien ermitteln

Trend 5: Von Silos zum Gesamtbild: weg vom Silo Denken zum ganzheitlichen kundenfocussierten Ansatz

Trend 6. Von der Interaktion zur Symbiose: vernetzte aufeinander abgestimmte Planung von Ursache-Wirkungs-Ketten CECB Cause Effect Chain Budgeting

Trend 7: Vom Schraubenzieher zum Werkzeugkasten: Der Toolset ist ganzheitlich; der strategische und operative Methodenkasten

Trend 8: Von der Werkstatt zur Fabrik: Vernetzte Führung, Grenzenlos Führen

Trend 9: Vom Lotsen zum Co-Piloten: Partner in der Steuerung, Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Trend 10. Vom Taktieren zur Offenheit: offene Information und Kommunikation, Schaffen von Transparenz, Dialogfähigkeit