



Framework für eine digitalisierte Unternehmensplanung

Die Digitalisierung gewinnt für die Unternehmensplanung zunehmend an Bedeutung. Aber was bedeutet *Digitalisierung* der Unternehmensplanung eigentlich genau, und was sollten Unternehmen bei der Neugestaltung beachten?

■ Von Wolf-Gerrit Benkendorff

In einer Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug zum digitalen Wandel im Controlling aus dem Jahr 2016 schätzten 73% der Unternehmen mit über CHF 50 Mio. Umsatz ihren Digitalisierungsgrad im Controlling als mittelmässig und besser ein.¹ Diese optimistische Selbsteinschätzung überrascht. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass unter Digitalisierung oft die Einführung von neuen, digitalen Technologien verstanden wird.

Anhand eines Frameworks wird nachfolgend dargestellt, wie vielschichtig die Digitalisierung der Unternehmensplanung ist und was es bei ihrer Neugestaltung zu beachten gilt. Dadurch lassen sich Fehlinvestitionen vermeiden, und die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Transformation wird erhöht. Das Framework unterscheidet vier Teilbereiche:

- **Veränderungstreiber**, die eine Neugestaltung der Unternehmensplanung auslösen
- **Enabler** in Form von neuen (digitalen) Technologien, die eine Neugestaltung aus technischer Sicht unterstützen und ermöglichen
- **Grundlagen** für effiziente Planungsprozesse
- die **digitalisierte Unternehmensplanung** im engeren Sinne

Veränderungstreiber

Der Druck, die bestehende Unternehmensplanung zu verändern, entsteht extern und intern.

- **extern:** Mit der fortschreitenden digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft erhöht sich die Komplexität des Unternehmensumfelds. Die Unsicherheit

steigt, Planungszyklen verkürzen sich, und korrektive Massnahmen nehmen zu.

- **intern:** Die Digitalisierung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und sogar Geschäftsmodellen erhöht die Komplexität im eigenen Unternehmen. Die schnelle und unbürokratische (Re-)Allokation von Ressourcen wird zum Erfolgsfaktor.

Für jedes Unternehmen lässt sich aus den Veränderungstreibern ableiten, welche prozessualen und methodischen Anpassungen an der bestehenden Unternehmensplanung vorzunehmen sind. Erst im Anschluss daran sollte über den Einsatz neuer (digitaler) Technologien entschieden werden.

Enabler

Enabler sind technische Entwicklungen, die sich auch für die Unternehmensplanung nutzen lassen. Die hier vorgenommene Gliederung orientiert sich an den Anforderungen der digitalisierten Unternehmensplanung.

- **Big Data:** Bei Big Data handelt es sich um Datenbestände, die zu gross für herkömmliche Datenverarbeitungssysteme sind und daher neue Verarbeitungstechnologien erfordern.
- **Data Science:** Unter dem Begriff Data Science werden alle Methoden (Predictive Analytics, Machine Learning, künstliche Intelligenz etc.) subsumiert, die dazu dienen, in Datenbeständen neue *Entdeckungen* zu machen oder die Qualität von regelmässigen durchgeführten Prognosen zu erhöhen.²
- **Big Calculations:** «Mit fortschreitender Leistungsfähigkeit der Computer lassen sich immer grössere und komplexere Fragestellungen auf Basis einer grösser wer-

enden Datenmenge mit hoher Güte lösen.»³ Oft geschieht das in Realtime (durch Nutzung von In-Memory-Technologie), was eine nahtlose Integration in den operativen Planungsprozess ermöglicht.

Enabler können positiv auf die Effizienz und die Effektivität der Unternehmensplanung wirken. So lässt sich beispielsweise die Erstellung von Forecasts automatisieren und gleichzeitig deren Qualität steigern. Doch hier ist Vorsicht geboten: Eine Qualitätssteigerung von Forecasts ist nur dann möglich, wenn die zugrunde liegenden Daten ganz spezifische Anforderungen erfüllen.⁴

Grundlagen

Grundlagen stellen die zentralen Voraussetzungen dar, ohne die eine digitalisierte Unternehmensplanung weder aufgebaut noch wirtschaftlich betrieben werden kann.

- **Steuerungskonzept und Treibermodelle:** Das Steuerungskonzept beschreibt die integrierte finanzielle Steuerung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von den Werttreibern bis zu den finanziellen Top-Kennzahlen. Treibermodelle stellen ein angemessenes vereinfachtes Modell der Realität dar, welches die Abbildung des Steuerungskonzepts in den Controlling-Prozessen ermöglicht.
- **Datenbasis und IT-Planungssystem:** Für die digitalisierte Unternehmensplanung gewinnt die Realtime-Verfügbarkeit von strukturierten und zunehmend auch unstrukturierten Daten (wie Textdateien, Präsentationen, Videos, Audiodaten) an Bedeutung. Gleichzeitig wird ein standardisiertes, automatisiertes und integriertes IT-Planungssystem benötigt, um gestiegene prozessuale und methodische Anforderungen erfüllen zu können.
- **Know-how und Kultur:** Planungsverantwortliche sollten einschätzen können, welche Anpassungen an der bestehenden Unternehmensplanung durch die digitale Transformation notwendig werden und wo ein Zusatznutzen durch digitale Technologien entsteht. Auch ein kultureller Wandel ist notwendig. So lassen sich beispielsweise gewisse Entscheidungen automatisch

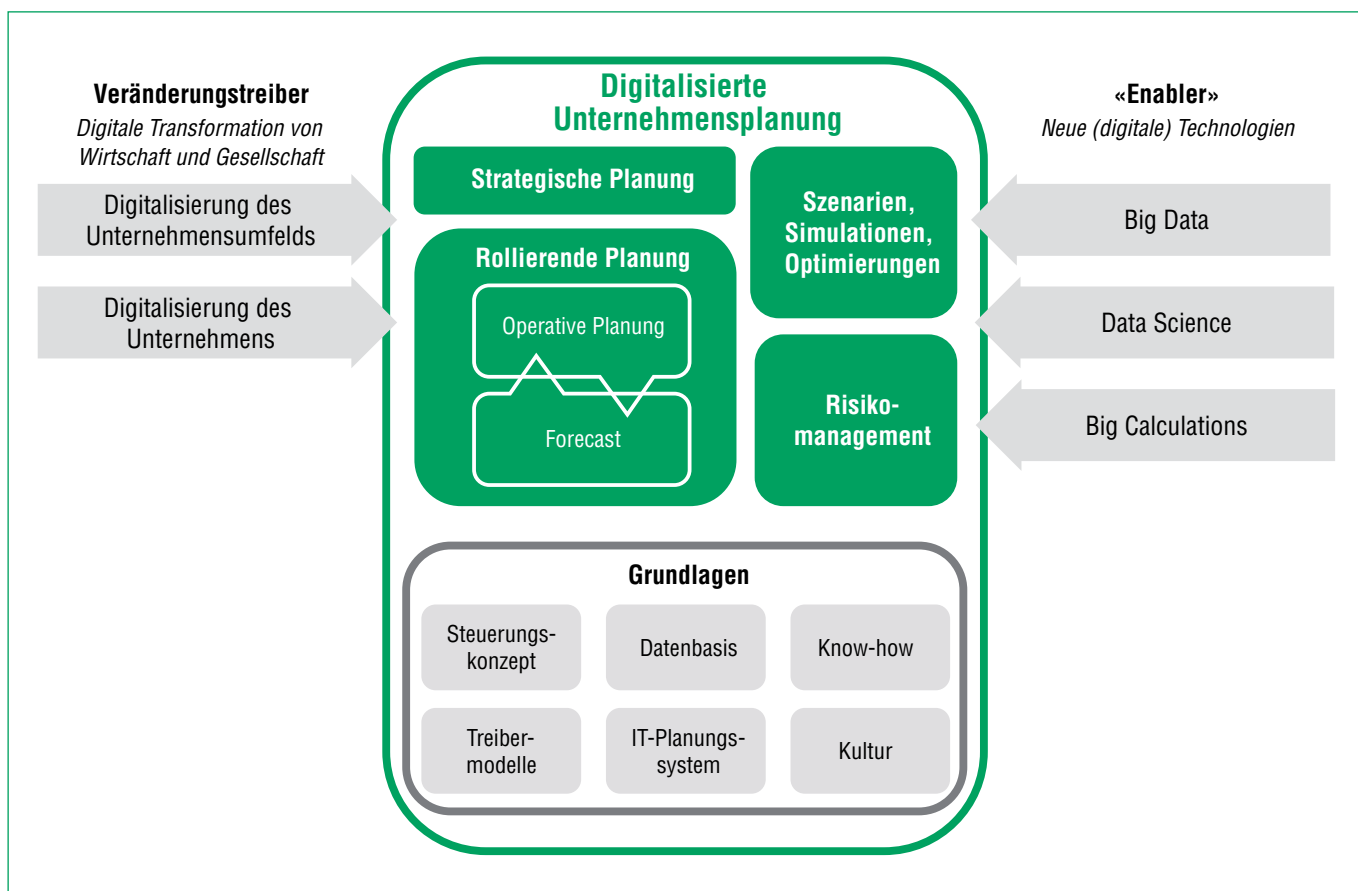


Abbildung 1: Framework digitalisierte Unternehmensplanung

auf Basis von Datenanalysen besser fällen als durch Bauchgefühl.

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren vor allem zur Effizienzsteigerung der Unternehmensplanung diese Grundlagen bereits geschaffen. Dennoch lohnt sich eine Standortbestimmung, welche auch die Werteflüsse der operativen (ERP-)Systeme einschliessen sollte.

Digitalisierte Unternehmensplanung

Die digitalisierte Unternehmensplanung im engeren Sinne umfasst die Prozesse und Methoden, die durch die digitale Transformation dem grössten Veränderungsdruck ausgesetzt sind.

Strategische Planung

In der Vergangenheit bedeutete strategische Planung oft, die bestmögliche Strategie für eine (mögliche) Zukunft zu definieren. Moderne Planungsansätze wie die szenariobasierte strategische Planung berücksichtigen die Unsicherheit der Zukunft explizit. Als Ergebnis entsteht eine robuste Kernstrategie, die für mehrere Szenarien gültig ist und je nach zu-

künftiger Entwicklung um szenariospezifische Optionen ergänzt werden kann.⁵

Rollierende Planung

Die rollierende Planung bildet das Kernstück der digitalisierten Unternehmensplanung. Auf eine gestiegene Komplexität muss das interne Steuerungssystem mit höherer Flexibilität und kürzeren Reaktionszeiten reagieren. Nicht das finanzielle Geschäftsjahr, sondern die betriebswirtschaftlichen Anforderungen definieren, in welcher Taktung der rollierende Prozess durchlaufen wird. Diese Taktung unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen und sogar von Prozess zu Prozess, z.B. Absatzplanung und Investitionsplanung.

Damit die rollierende Planung im notwendigen Tempo durchlaufen werden kann, ist eine starke Automatisierung notwendig, ohne dabei an Qualität zu verlieren. Dies setzt Grundlagen wie Treibermodelle, leistungsfähige Datenbanken und professionelle IT-Systeme voraus, ergänzt durch den gezielten Einsatz von **Data Science** und **Big Calculations**. Eine kulturelle Herausforderung ergibt sich

aus der zunehmenden Unsicherheit des unternehmerischen Umfelds. Die Vorgabe von finanziellen Zielen, die über einen Zeitraum von ein oder mehreren Jahren das richtige Ambitionsniveau haben, wird immer schwieriger. Die digitalisierte Unternehmensplanung erfordert daher auch Veränderungen bei der Zielvorgabe, Leistungsbewertung und Incentivierung (Bandbreiten, relative Ziele, Profit Sharing etc.).

Szenarien, Simulationen und Optimierungen

Die wachsende Unsicherheit macht den verstärkten Einsatz von Szenarien, Simulationen und Optimierungen unabdingbar. So können **Big Calculations** als Bestandteil der rollierenden Planung eingesetzt werden, um komplexe Szenarien in Realtime zu berechnen. Während ein Szenario genau eine mögliche Zukunft abbildet (die Eintrittswahrscheinlichkeit des Szenarios ist unbekannt), ermöglichen Simulationen Aussagen über die Wahrscheinlichkeit eines Verlusts oder den zu erwartenden Gewinn. «Während Simulationsmethoden in naturwissenschaftlichen oder technischen



Bereichen eine etablierte Methode darstellen, hat sich die Nutzung im betriebswirtschaftlichen Alltag bislang nicht flächendeckend durchgesetzt.»⁶

Risikomanagement

«Risiko ist die aus einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft resultierende, durch 'zufällige' Störungen verursachte Möglichkeit, von geplanten Zielen abzuweichen.»⁷ Nehmen Risiken infolge der digitalen Transformation zu, dann hat das Konsequenzen für die Unternehmensplanung: Die traditionell einwertige Planung, d.h. der Plan repräsentiert genau ein zukünftiges Szenario, kann die Zunahme des unternehmerischen Risikos nicht abbilden. Dazu ist der Einsatz einer mehrwertigen Planung auf Basis von Simulationen notwendig. So lassen sich Planung und Risikoanalyse verknüpfen. Zunehmendes Risiko wird als grössere Schwankung um einen Planwert dargestellt.

Transformation der Unternehmensplanung

Aus dem dargestellten Framework lassen sich Ansatzpunkte für eine Neugestaltung der Unternehmensplanung ableiten. Um die Gefahr von Fehlinvestitionen in digitale Technologien zu reduzieren, ist es sinnvoll, vorab folgende Fragen zu beantworten:

- **Veränderungstreiber:** In welchem Umfang ist das Unternehmen von der digitalen Transformation betroffen?

- **digitalisierte Unternehmensplanung:** Welche bestehenden Methoden und Prozesse der Unternehmensplanung sind anzupassen? Für welche Fragestellungen sind neue Methoden und Prozesse aufzubauen?

- **Grundlagen:** Inwieweit liegen die Grundlagen für eine digitalisierte Unternehmensplanung bereits vor? Wo sind zusätzliche Investitionen notwendig?

- **Enabler:** Wo ist es sinnvoll, neue Technologien einzusetzen? Welche Voraussetzungen müssen dafür vorliegen?

- **Change:** Sind die Auswirkungen der digitalisierten Unternehmensplanung für die bestehende finanzielle Führung und Steuerung bekannt? Besteht im Unternehmen genug Rückhalt für eine Neugestaltung?

Fazit

Was also ist *Digitalisierung* der Unternehmensplanung? Die digitalisierte Unternehmensplanung ist ein integriertes System, das sich aus Veränderungstreibern, Enablern, Grundlagen, Prozessen und Methoden zusammensetzt – und damit deutlich mehr als die Einführung einer neuen (digitalen) Technologie. Aus diesem Grund sollten Unternehmen bei der Transformation ihrer Unternehmensplanung von *traditionell* zu *digitalisiert* von Beginn an alle Systembestandteile und deren

Abhängigkeiten im Auge behalten. Dadurch lassen sich Kosten bei der Neugestaltung sparen, und die zukünftige Planungsqualität wird deutlich verbessert.

FUSSNOTEN

- 1 Egle, U./Keimer, I. (2017): Digitaler Wandel im Controlling. Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug, IFZ Band 37, Verlag IFZ – Hochschule Luzern.
- 2 Provost, F./Fawcett, T. (JAHR): Data Science for Business – What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking, O'Reilly Media.
- 3 Böckmann, D./Becker, M./Bednarz, M. (2017): Optimierung in der Planung, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, S. 28–35.
- 4 Armstrong, J. S. (2002): Selecting Forecasting Methods, in: Principles of Forecasting – A Handbook for Researchers and Practitioners, Kluwer Academic Publishers, New York.
- 5 Schwenker, B./Wulf, T. (Hrsg.) (2013): Scenario-based Strategic Planning – Developing Strategies in an Uncertain World (Roland Berger School of Strategy and Economics), Springer Fachmedien Wiesbaden.
- 6 Spitzner, J./Schneider, M. L. (2017): Warum das Controlling den systematischen Einsatz von Simulationen vorantreiben sollte, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, S. 68–71.
- 7 Gleissner, W. (2016): Grundlagen des Risikomanagements – Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, S. 17.



AUTOR

Wolf-Gerrit Benkendorff ist Managing Director der Benkendorff & Company. Er verfügt als Unternehmensberater, Trainer, Dozent und Speaker über langjährige Erfahrung bei der Transformation von Controlling-Prozessen. Er arbeitet u.a. seit 2008 als Dozent für finanzielle Planung und Budgetierung am Institut für Finanzdienstleistungen Zug.

Seit 1992 – Ihr Partner für

Salärvergleiche
Lohngleichheit

www.salaervergleiche.ch



Landolt & Mächler Consultants