

# Management- revolution

---

**Die Unternehmenssteuerung  
im digitalen Zeitalter muss stärker  
auf quantifizierten Modellen und  
Prognosen aufbauen.  
Und sie sollte **agiler** werden.**

---

von **Walid Mehanna**



Die Digitalisierung der Geschäftswelt hat das Potenzial, einen echten Paradigmenwechsel in der Steuerung von Organisationen anzustoßen. Alle wichtigen betriebswirtschaftlichen Dimensionen wie etwa Kunden, Märkte oder Ressourcen können vom Mehrwert profitieren, den

Big Data und Predictive Analytics ermöglichen.

Dafür aber muss das Management die Voraussetzungen schaffen. Und diese sind längst nicht allein technischer Natur, sondern beinhalten auch einen kulturellen Wandlungsprozess: von einer reaktiv-analytischen zu einer proaktiv-prognostizierenden Steuerung.

Mithilfe von Big Data-Technologien und Predictive Analytics werden aus den vielen granularen Unternehmensdaten automatisiert, schnell und umfassend Forecasts generiert, die eine höhere Treffsicherheit als traditionell erstellte Vorhersagen erbringen. Damit verlieren die herkömmlichen, eher vergangenheitsbezogenen Auswertungen an Bedeutung; der Forecast wird zum wesentlichen Startpunkt für Analysen.

Diese fußen zudem stärker auf quantifizierten Business- und Treibermodellen, welche das Fundament der neuen Steuerung bilden. Dabei ersetzen datenbasierte, quantitativ-statistische Zusammenhänge die bisherigen qualitativen Ursache-Wirkungsketten – und ermöglichen so belastbare Simulationen, echte Szenarioplanungen sowie eine stärkere Quantifizierung strategischer Optionen. Auch lassen sich diese Modelle nahtlos in die klassischen Steuerungsinstrumente wie die Gewinn- und Verlustrechnung oder Werttreiberbäume integrieren.

Entscheidend ist, dass die Analysen zunehmend automatisiert laufen und dabei funktionsübergreifende Abhängigkeiten einbeziehen. In der Konsequenz können selbst wichtige Entscheidungen, innerhalb festgelegter Wert- und Risikogrenzen, auf der Basis der Wahrscheinlichkeiten von Prognoseergebnissen automatisiert werden. Dies betrifft zum Beispiel die Warendisposition im Einzelhandel oder Preisanpassungen.

Derartig digital basierte Geschäftsprozesse sind viel schneller als die traditionellen Abläufe. Denn aufgrund der automatisierten Analysen durchgehend digitalisierter Daten verkürzen sich die Reaktionszeiten erheblich. Es sind sogar „Hochfrequenzentscheidungen“ in operativen Prozessen möglich. Gleichzeitig sinkt der Einfluss rein individueller Experteneinschätzungen.

Vor diesem Hintergrund werden betriebswirtschaftlich agilere Steuerungszyklen und Optimierungen möglich. Sie funktionieren tendenziell in Echtzeit und basieren auf automatisierten Verbesserungsvorschlägen aus den Datenanalysen. Die kürzeren Reaktionszeiten und die laufenden Optimierungsmaßnahmen führen zu erheblichen Produktivitäts- und Effizienzgewinnen.

Weil gleichzeitig alles mit allem vernetzt ist, können Prozesse – unternehmens- und wertschöpfungsübergreifend integriert – effektiver gesteuert werden. Eine noch stärkere Vernetzung erlaubt das Teilen von Informationen auch über Organisationsgrenzen hinweg.

Der wirtschaftliche Nutzen dieser neuen Organisationsstrukturen, die die digitalen Möglichkeiten viel besser ausschöpfen, liegt klar auf der Hand: Unternehmen müssen weniger für nicht werthaltige Tätigkeiten aufbringen – bei deutlich präziseren Ergebnissen.



#### **Walid Mehanna**

ist Principal bei Horváth & Partners und Leiter Business Intelligence & Big Data. Von Haus aus Informatiker beschäftigt er sich seit 20 Jahren leidenschaftlich mit digitalen Technologien und berät namhafte Unternehmen in deren Konzeption und Implementierung – immer mit dem Anspruch, aktuelle Trends nachhaltig umzusetzen. Neben seinen Projektaktivitäten ist Walid Mehanna (Co-)Autor, unter anderem des Standardwerks „Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen“, und teilt sein Wissen in Vorlesungen an der Universität Stuttgart.  
WMehanna@horvath-partners.com  
www.horvath-partners.com