



BERICHT: THE FUTURE OF OPERATIONS

Grundlegende Veränderungen besser bewältigen



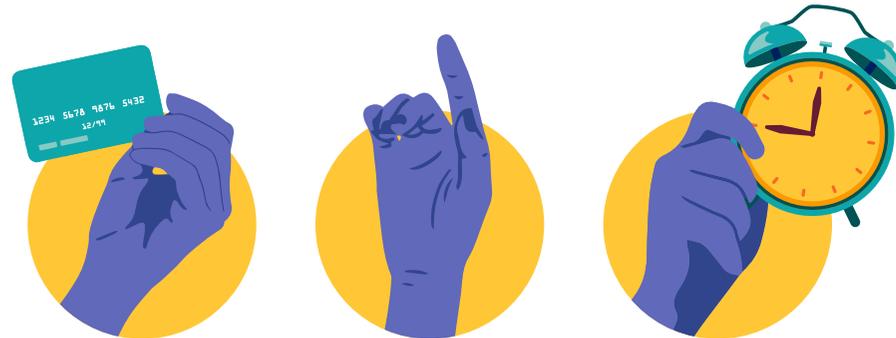
INHALT

- 03** Kurzfassung:
Wie wird das operative Geschäft in Zukunft aussehen?
Wesentliche Erkenntnisse
- 05** Teil I: Fünf grundlegende Veränderungen, die das operative Geschäft transformieren werden
 - Allgegenwärtige Automatisierung
 - Dringender Fokus auf Nachhaltigkeit und Klimawandel
 - Echte Vielfalt im gesamten Unternehmen
 - Immer neue Regelungen
 - Große Bedenken rund um Cybersicherheit und Betrug
- 11** Teil II: Der Aufstieg des revolutionierten Betriebsmodells
 - Adaptive Strategien überholen den Just-in-Time-Betrieb
 - Belastbarkeit ist entscheidend
 - Die hybride Zukunft des Kundenerlebnisses
- 15** Teil III: Das Zeitalter von Experten für das operative Geschäft
 - Schluss mit langweiliger Arbeit
 - Fachkompetenz: Gefragt wie nie zuvor
- 18** Teil IV: Visionäre Unternehmensführung für die Weiterentwicklung des Betriebs
 - Fördern Sie diese grundlegenden Fähigkeiten
 - Sparen Sie Ressourcen
 - Wählen Sie die richtige Technologie für die Zukunft
- 21** Schlussfolgerungen
- 22** Umfang und Methodik der Befragung

KURZFASSUNG

Wie wird das operative Geschäft in Zukunft aussehen?

Aufgrund der Verantwortung für **Mitarbeiter, Budgets, Projektabwicklung und Strategie** entscheiden operative Teams über Erfolg und Misserfolg bei der Bereitstellung neuer Produkte und Services – deshalb sind Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit von entscheidender Bedeutung.



Die häufig verwendete Phrase „Das operative Team hält den Betrieb am Laufen“ bekam im Laufe der Pandemie eine neue Bedeutung, da die Unternehmen gezwungen waren, sich an die neuen Gegebenheiten der Hybrid-/Remote-Arbeit anzupassen, vollständig digitale Kundenerlebnisse zu schaffen und neue Quellen für Fähigkeiten, Kreativität und Innovationen zu erschließen.

In den nächsten drei bis fünf Jahren wird der Umgang mit konstanten und weitreichenden Veränderungen zum neuen Standard für operative Teams. Aufgrund der Ereignisse der letzten zwei Jahre stehen operative Teams unter Druck, intelligenter und schneller zu arbeiten, um Risiken zu reduzieren, agiler zu werden und sich einer Reihe von Anliegen zu widmen, darunter Verpflichtungen rund um Datensicherheit sowie Umwelt, Gesellschaft und Governance (Environment, Social, and Governance, ESG).

Im Bericht **The Future of Operations** werden die Maßnahmen beleuchtet, die für die Transformation dieser Unternehmensfunktion nötig sind. Er zeichnet eine Roadmap, mit der operative Führungskräfte grundlegende Veränderungen erfolgreich meistern können. Der Weg vor uns mag holprig sein, doch in unserer Befragung von 750 operativen Führungskräften aus 10 Ländern werden die Fähigkeiten, Mitarbeiter, Strategien und Instrumente erörtert, die für eine schnelle Anpassung an neue Gegebenheiten und Herausforderungen unerlässlich sind.

Wesentliche Erkenntnisse

Operative Führungskräfte bereiten sich auf eine Zukunft voller grundlegender Veränderungen vor. Für eine höhere Belastbarkeit müssen sie neue Fähigkeiten, Betriebsmodelle und Unternehmenskulturen schaffen.

Das zeigen die Erkenntnisse aus unserer Befragung:

01 Fünf grundlegende Veränderungen werden operative Teams transformieren.

In den nächsten drei bis fünf Jahren werden Automatisierung, Nachhaltigkeit, Vielfalt, neue Vorschriften und Cybersicherheit enorme Auswirkungen auf den Betrieb haben. Operative Führungskräfte werden für mehr Effizienz sorgen und Workflows vereinfachen müssen, um die ständigen grundlegenden Veränderungen zu bewältigen.

02 Neue Risiko- und Betriebsmodelle werden entscheidend sein.

Just-in-Time-Betriebsabläufe gehören der Vergangenheit an – heute ist ein stärkerer Fokus auf Belastbarkeit und Risikomanagement entscheidend. Unternehmen müssen in der Lage sein, große Veränderungen vorherzusehen, sich darauf vorzubereiten und sie zu handhaben – und das bedeutet wesentliche Veränderungen in ihren Geschäftsabläufen.

03 Die Rolle des operativen Spezialisten wird immer wichtiger.

Im Zuge der digitalen Transformation wird die Arbeit, die heute von vielen Generalisten erledigt wird, automatisiert. Operative Teams werden bei der Durchführung bestimmter komplexer Aufgaben auf Spezialisten setzen und ihnen die Führung in Bereichen überlassen müssen, die immer wichtiger für den geschäftlichen Erfolg werden, wie beispielsweise Datenwissenschaft, ESG-Berichterstattung, Risikomanagement und Cybersicherheit.

04 Das beste Kundenerlebnis ist hybrid.

Auch wenn teilweise eine Umstellung auf einen vollständig automatisierten Betrieb vorausgesagt wurde, hilft ein menschlicher Touch Unternehmen, sich von der Konkurrenz abzuheben, indem sie einen personalisierten hybriden Service mit menschlichen Mitarbeitern und Bots mit Kontinuität und Kontextbewusstsein in allen digitalen und menschlichen Workflows bereitstellen.

05 Operative Führungskräfte brauchen neue oder umfassendere Fähigkeiten und mehr technische Kenntnisse.

Rechnen Sie damit, dass operative Führungskräfte in zunehmendem Maße Digital- und Datenverarbeitungsfähigkeiten sowie Know-how in Gebieten wie Geschäftsstrategie, Zusammenarbeit und Unternehmensführung benötigen werden. Ihr Schwerpunkt wird auf der Bereitstellung von Services (d. h. intelligente und Prozessautomatisierung, Cloud-Dienste) liegen, welche die Automatisierung weniger komplexer Prozesse vereinfachen. Echtzeitdaten und -informationen werden entscheidend sein, um transparentere Entscheidungen zu treffen und sich gegen digital versiertere Mitbewerber durchzusetzen.

TEIL I

Fünf grundlegende Veränderungen, die das operative Geschäft transformieren werden

In drei bis fünf Jahren wird die Bewältigung konstanter grundlegender Veränderungen für die meisten operativen Führungskräfte zum Alltag gehören. Dadurch verändern sich sowohl die Arbeitsweise als auch die Einstellungskriterien der Unternehmen.

Hier ist eine Aufschlüsselung dieser fünf grundlegenden Veränderungen und welchen Einfluss sie auf operative Teams haben werden:





Wird in den nächsten 3–5 Jahren eines der folgenden Themen eine bedeutende transformative Wirkung auf Ihre Betriebsfunktion haben?

Automatisierung von routinemäßigen Administrations- und IT-Aufgaben

71 %

Workflow-Optimierung durch KI und Automatisierung

71 %

„Meiner Meinung nach herrscht im Finanzsektor ein so starker Veränderungsdruck, dass die Geschäftsmodelle sich entweder verändern müssen oder untergehen werden.“

OPERATIVE FÜHRUNGSKRAFT

Allgegenwärtige Automatisierung

Da immer mehr Unternehmen und Branchen ihre Prozesse optimieren und ihren Workflow transformieren, indem sie **KI-gestützte Entscheidungsfindung und Workflow-Automatisierung implementieren, sollten sie mit wesentlichen Veränderungen bei Unternehmensstrukturen, Workflows und Belegschaften rechnen**. In den nächsten drei bis fünf Jahren werden mehr Unternehmen auf Automatisierung setzen, um Ineffizienz und Engpässe in ihrem Betrieb zu beseitigen – mit dem Ziel, agiler und anpassungsfähiger zu werden.

Die Unternehmen müssen mit Digital-Native-Mitbewerbern Schritt halten, die traditionelle Betriebsmodelle durch Automatisierung, strategische Workflows und angewandte KI aufbrechen, um ihre älteren Konkurrenten preislich zu unterbieten. Die Veränderungen werden außerdem durch die interne Notwendigkeit vorangetrieben, Workflows zu optimieren, Nutzen zu schaffen und die digitale Transformation zu beschleunigen.

Die wichtigsten Schwerpunktbereiche für die Automatisierung sind dabei: IT-Services, routinemäßige Administrationsaufgaben, Lieferkettenlogistik, Kundenservice sowie Produktdesign und -entwicklung. Die damit verbundenen organisatorischen Umstellungen bedeuten, dass einige operative Teams automatisiert und Mitarbeiter neu eingesetzt werden – daher brauchen die Mitarbeiter neue oder umfassendere Fähigkeiten. Die richtige Technologie und Betreuung werden entscheidend sein, um ihre Anpassungsfähigkeit sowie die Entwicklung neuer Fähigkeiten zu unterstützen.

Der Erfolg der Automatisierung ist jedoch nicht garantiert, sondern hängt davon ab, ob dem operativen Team die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Zwar erwarten viele operative Führungskräfte, dass zusätzliche Technologieinvestitionen für eine wesentliche Transformation der Effizienz und Effektivität des Betriebs sorgen werden, allerdings ist die Hälfte der von uns befragten Manager überzeugt, dass diese Geschäftsfunktion noch nicht die nötigen Technologieinvestitionen erhält, um effektiver zu werden.

Die Budgets für zukunftsorientierte Investitionen werden durch den pandemiebedingten Druck auf die Einnahmen weiter eingeschränkt. Eine operative Führungskraft aus dem Finanzwesen sagte dazu: „Im COVID-Umfeld, in dem die Einnahmen nach wie vor in Gefahr sind, findet man nicht plötzlich überall finanzielle Unterstützung, um eine Infrastruktur für die Zukunft aufzubauen.“

Dringender Fokus auf Nachhaltigkeit und Klimawandel

In den nächsten drei bis fünf Jahren werden Investoren, Aktionäre, Angestellte, Kunden, Regierungen und die breite Öffentlichkeit einen **größeren Wert auf Umwelt-, Sozial- und Corporate-Governance (ESG)-Berichterstattung legen und mehr Unternehmen dazu anhalten, ihre Bemühungen in diesen Bereichen zu verstärken.**

Operative Führungskräfte werden verstehen müssen, wie sich neu entstehende ESG-Standards in ihre bestehenden Workflows und Prozesse integrieren lassen, um eine zielgerichtetere Ausrichtung ihrer Unternehmen zu ermöglichen. Unternehmen, die unzureichende Leistungen beim Thema ESG erzielen, werden in Schwierigkeiten geraten, da immer mehr Kunden und selbst Mitarbeiter nach nachhaltigen Optionen verlangen.

Gleichzeitig werden Klimawandel und extreme Wetterereignisse weiterhin große Betriebsstörungen verursachen und damit robustere und besser vorhersehbare Risikomodelle und Strategien erforderlich machen.

„Die Möglichkeit, zielgerichteter zu arbeiten, entspricht meiner Vorstellung davon, wie sich meine Rolle entwickeln soll. Wie begeistert man die Menschen wirklich dafür, wie wir die Welt zu einem besseren Ort machen werden, statt einfach die Aktionäre reicher zu machen?“



Wird in den nächsten 3–5 Jahren eines der folgenden Themen eine bedeutende transformative Wirkung auf Ihre Betriebsfunktion haben?

68 %

Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung

64 %

Der Bedarf an stärkerer Corporate Governance

Echte **Vielfalt** im gesamten Unternehmen

48 %

der Befragten gaben an, ihrem operativen Team falle es sehr oder extrem schwer, mehr Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion zu fördern.

Mehr Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion (Diversity, Equity, and Inclusion, DEI) werden unternehmensweit zur Pflicht und verlangen nach Veränderungen bei der Anwerbung, beim Onboarding, bei der Einarbeitung, in der Unternehmenskultur – selbst in der organisatorischen Struktur. **Um einen vielfältigen Pool qualifizierter Mitarbeiter anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, müssen Einarbeitung und Onboarding von Mitarbeitern flexibel auf die Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeiter ausgerichtet werden.** Mitarbeiter aus benachteiligten Gruppen brauchen beim Onboarding und bei der Einarbeitung möglicherweise ein persönlicheres oder maßgeschneidertes Erlebnis, bei dem ihnen für ihren Erfolg interne Mentoren oder Employee Affinity Groups zur Seite gestellt werden.

61 %

der Befragten gaben an, Vielfalt, Inklusion und Barrierefreiheit hätten bei zukünftigen Betriebsmodellen höchste oder hohe Priorität.

Früher drehte sich die Einstellungsstrategie um den Cultural Fit – in Zukunft müssen Sie damit rechnen, dass mehr Unternehmen nach dem Gesichtspunkt der kulturellen Erweiterung neue Mitarbeiter einstellen. Um erfolgreich mit Diskriminierung und Vorurteilen umgehen zu können, werden Personen aus benachteiligten Gruppen oft gezwungen, ihr kritisches Denken, ihre Anpassungsfähigkeit und ihre Problemlösungsfähigkeiten zu verfeinern. Dies sind einige der entscheidenden Fähigkeiten, die operative Teams in Zukunft benötigen werden.

Darüber hinaus macht größere Vielfalt Unternehmen agiler und anpassungsfähiger, da gewährleistet wird, dass mehr Sichtweisen in Diskussionen und Strategien einbezogen werden. Vielfalt bedeutet auch, dass die Unternehmen von unterschiedlicheren Denkweisen und Standpunkten und einer Vielzahl von Problemlösungsansätzen profitieren können.

Immer neue Regelungen

Ob Datenschutzbestimmungen oder Änderungen in der Umweltpolitik – operative Führungskräfte **rechnen damit, dass immer neue Regelungen in einer Reihe von Branchen zu erheblichen Veränderungen führen werden**, insbesondere in Branchen wie Versicherungen und dem Finanzwesen, in denen die Einhaltung von Vorschriften von höchster Bedeutung ist.

Strengere und umfangreichere Umweltschutzvorschriften werden Unternehmen dazu zwingen, ihre Betriebsabläufe und Lieferketten auf den Prüfstand zu stellen und Umstellungen auf umweltfreundlichere Lösungen vorzunehmen. Diese Veränderungen kommen Unternehmen zugute, die schon heute ihre Umweltbilanz reduzieren, und werden andere dazu bewegen, neue Umweltschutzvorschriften als Risikomanagement-Strategie proaktiv vorherzusehen.

Die Unternehmen werden ihre Datenschutzarchitektur neu entwickeln oder die digitale Transformation aufschieben müssen, um ihren Schwerpunkt auf Compliance- und Auditfunktionen zu richten, die eine stärkere Verantwortung und bessere Rückverfolgbarkeit von Entscheidungen ermöglichen. Rechnen Sie damit, dass mehr Unternehmen nach anpassungsfähigen Technologielösungen (d. h. Low-Code, intelligente Automatisierung und Prozessautomatisierung) suchen werden, die ihnen eine schnelle Umstellung ermöglichen, damit sie neue Regelungen einhalten können.

52 %

der Befragten gaben an, es falle ihrem operativem Team sehr oder extrem schwer, veränderte gesetzliche Vorschriften zu erfüllen.



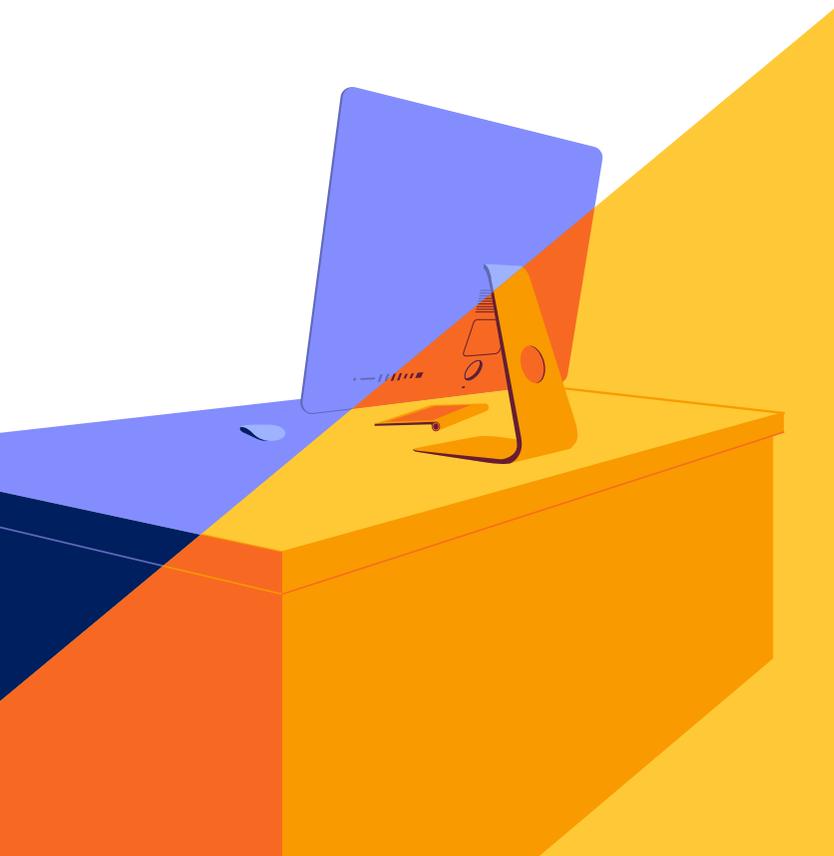
Große Bedenken rund um Cybersicherheit und Betrug

59 %

der Befragten gaben an, Cyberkriminalität und Betrug seien sehr oder extrem schwierig für ihre operative Funktion.

Im Zuge der Umstellung auf vollständig digitale Kundenerlebnisse und Remote-Arbeit während der Pandemie kam es zu einer Reihe von weitflächigen Ransomware-Angriffen, die zu großen Störungen und Wiederherstellungskosten für den Betrieb führten. Gleichzeitig implementieren immer mehr Unternehmen Cloud-Technologien und das Internet der Dinge (IoT), automatisieren Workflows und digitalisieren das Kundenerlebnis. **Diese Vorstöße weiten die Bedrohungslandschaft aus und setzen viele Unternehmen der Gefahr aus, dass ihr Betrieb kompromittiert oder vertrauliche Kunden-, Mitarbeiter- oder Unternehmensinformationen offengelegt werden.**

Ein proaktives Cybersicherheitsprogramm sollte in den nächsten drei bis fünf Jahren für alle Betriebsfunktionen oberste Priorität haben. Unternehmen werden ihre Cyberziele effektiver erreichen können, indem sie verteilte und isolierte Workflows auf einer einheitlichen, sicheren und modernen Plattform zusammenbringen, um die Menge an Schwachstellen zu reduzieren. KI und vorausschauende Analysen werden zunehmend von den operativen Teams verwendet werden, und zwar nicht nur zur Unterstützung der täglichen Entscheidungsfindung, sondern auch um vorherzusagen, an welcher Stelle Angriffe oder Bedrohungen mit größter Wahrscheinlichkeit auftreten werden, und Unregelmäßigkeiten im Datenverkehr und im Kunden-, Mitarbeiter- und Lieferantenverhalten zu erkennen. Intelligente Automatisierung wird auch für arbeitsintensivere und sich wiederholende Cybersicherheits-/Betrugs-Workflows (d. h. Transaktionsüberwachung, Bedrohungserkennung) eingesetzt werden, sodass sich operative Teams auf Aufgaben mit echtem Mehrwert konzentrieren können.



TEIL II

Der Aufstieg des revolutionierten Betriebsmodells

Die letzten zwei Jahre haben uns gezeigt, dass Betriebsmodelle und Belastbarkeits-Frameworks aktualisiert oder neu entwickelt werden müssen, um sich schnell an neue grundlegende Veränderungen anzupassen und in Zukunft erfolgreich sein zu können. Wie sieht also das revolutionierte Betriebsmodell der Zukunft aus? Es weist eine ganze Reihe von Merkmalen auf, im Wesentlichen geht es allerdings darum, größere Belastbarkeit zu erreichen, trotz Optimierungen anpassbar zu bleiben, wenn es zu größeren Veränderungen oder Störungen im Betriebsablauf kommt, und ein Gleichgewicht zwischen der Notwendigkeit der Automatisierung und einem Kundenerlebnis zu schaffen, das weiterhin menschlich und differenziert bleibt.



UNTERNEHMEN, DIE EIN REVOLUTIONIERTES BETRIEBSMODELL IMPLEMENTIEREN, SIND:

belastbarer, robuster, agiler, stärker verteilt (aber nicht isoliert), kooperativer, technologisch anpassungsfähiger, nachhaltiger, vielfältiger, stärker auf Risikomanagement fokussiert, besser differenziert dank eines Schwerpunkts auf ihre Mitarbeiter und stärker durch Datenanalysen, Automatisierung und Datentransparenz angetrieben.

Adaptive Strategien überholen den Just-in-Time-Betrieb

Das revolutionierte Betriebsmodell der Zukunft wird durch Echtzeitdaten und vorausschauende Analysen vorangetrieben –

Kundenanforderungen können besser vorhergesehen und Störungen auf eine Weise angegangen werden, die es den Unternehmen ermöglicht, sich schneller umzustellen und für genau die richtige Menge an Ressourcen zu sorgen. Hierfür ist die Verwendung von Datenmanagementsystemen der Enterprise-Klasse entscheidend, die transparente Daten für eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen sowie eine begründetere Entscheidungsfindung ermöglichen.

Technologien werden eine entscheidende Rolle spielen. Erfolgreiche Unternehmen werden ihren Fokus auf die Verbindung ihres bestehenden Technologie-Stacks richten, um Mitarbeiter, Prozesse und Technologien besser miteinander zu verknüpfen und Erfahrungen und Ergebnisse zu optimieren. Neue Technologieentscheidungen werden auf einer einfachen Integration sowie der Möglichkeit basieren, veränderte Unternehmensziele, Compliance-Anforderungen oder Betriebsmodelle zu bewältigen.



Wird in den nächsten 3-5 Jahren eines der folgenden Themen eine bedeutende transformative Wirkung auf Ihre Betriebsfunktion haben?

Bessere Handhabung von Risiken und Störungen im Unternehmen

73 %

Mit den neuesten Technologien Schritt halten

73 %

Zugang zu hochwertigen Daten

69 %

Notwendigkeit der Verbesserung der internen und externen Zusammenarbeit

68 %

Notwendigkeit der Überprüfung und Aktualisierung von Belastbarkeits-Frameworks/-modellen

67 %

Belastbarkeit ist entscheidend

Unternehmen, die in Zukunft erfolgreich sein werden, sind diejenigen, die sich proaktiv auf große Veränderungen vorbereiten. Rechnen Sie mit Unternehmen, die ihren Betrieb strategisch auf eine intelligenterere, ausgewogenere und belastbarere Art und Weise neu strukturieren.

Unserer Einschätzung nach werden sich Unternehmen folgendermaßen anpassen:

- Bemühungen zur Schaffung proaktiver Cybersicherheitsprozesse, zum Vorhersehen veränderter Vorschriften und zur Implementierung breiter formulierter Risikomanagement-Strategien werden mit robusteren Versicherungs-Frameworks verknüpft.
- Unternehmen werden sich auf die Schaffung stärkerer Lieferanten-Ökosysteme mit mehreren Redundanzen konzentrieren, um die durch eine Konzentration der Lieferkette entstehenden Risiken zu reduzieren.
- Die Personalstrategie wird wichtiger, da Unternehmen mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen haben. Rechnen Sie mit mehr Remote- und verteilten Teams, Outsourcing an SaaS-Unternehmen (Software-as-a-Service), globalen Einstellungsstrategien und einer zunehmenden gezielten Vergrößerung des Personalbestands.
- Der Bedarf an Betriebskapital wird sich durch die Abkehr von schlanken Betriebsabläufen erheblich verändern.



Wie schwierig sind die folgenden Themen für Ihre operative Funktion?



Umgang mit wirtschaftlicher und geopolitischer Ungewissheit

SEHR ODER EXTREM SCHWIERIG



Ausreichende Agilität, um mit Digital-Native-Mitbewerbern Schritt zu halten

SEHR ODER EXTREM SCHWIERIG



Sicherstellen zukunftsicherer und zweckdienlicher Belastbarkeitsmodelle

SEHR ODER EXTREM SCHWIERIG

Die hybride Zukunft des Kundenerlebnisses

Viele Berater und Technologien sagen eine „Zero-Operations“-Zukunft voraus – eine Zukunft, **in der alles automatisiert ist**. In drei bis fünf Jahren werden Unternehmen im Rahmen ihrer Kundenservice- und Vertriebs-Workflows jedoch nach wie vor auf menschliche Interaktionen Wert legen. Budgets und behördliche Anerkennung werden das Tempo der Automatisierung ebenfalls beeinflussen.

Unternehmen werden entscheiden müssen, an welcher Stelle sie Technologie als Bestandteil des Kundenerlebnisses integrieren sollen und wo menschlicher Support benötigt wird. Dies wird voraussichtlich ein iterativer Prozess sein – die Unternehmen digitalisieren und automatisieren und stellen dann fest, an welchen Stellen ihnen Gelegenheiten für Schulungen, Upselling, Kundenbindung oder Problembeseitigung entgehen.

So hielt man beispielsweise Robo-Advisors für das Ende des Finanzberaters, allerdings wechselt die Branche derzeit zu einem hybriden Modell, in dem Algorithmen stattdessen durch Finanzberater ergänzt werden.

Durch die richtige Technologie werden Kontext und Kontinuität in Menschen-/ Bot-Workflows gewährleistet und intelligente virtuelle Assistenten werden das Kundenerlebnis bestimmen, um Unternehmen zu helfen, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.



Was hält Sie von der Automatisierung bestimmter Aspekte Ihres Betriebs ab?

Die Automatisierung ist zu teuer.

35 %

Wir verfolgen einen praxisbezogeneren Kundenservice.

29 %

Es wird dafür eine bestimmte Person/ein bestimmtes Team benötigt.

26 %

Vorschriften machen es zu schwierig.

26 %

Die Automatisierung ist zu komplex.

24 %

TEIL III

Das Zeitalter von Experten für das operative Geschäft

Das revolutionierte Betriebsmodell erfordert entsprechende Experten – Profis im Bereich der Betriebsabläufe, die die schwierigeren Aufgaben am Front- oder Backend erledigen, die zu komplex zu automatisieren sind oder einen menschlichen Eingriff erfordern. In den nächsten drei bis fünf Jahren werden im Betrieb außerdem zunehmend Fachexperten benötigt, die als Vordenker die Entscheidungsfindung in Schwerpunktbereichen gestalten, die höchstwahrscheinlich an Bedeutung gewinnen werden, z. B. Compliance, ESG, Analysen, Datenwissenschaft und Cybersicherheit. Wenn die Unternehmen nicht selbst Spezialisten schulen können, können sie sie einstellen oder die Aufgaben sogar auslagern.



Wie wird sich Ihr operatives Team in den nächsten drei bis fünf Jahren voraussichtlich verändern?

48 %

Wir werden für Aufgaben, die nicht automatisiert oder digitalisiert werden können, mehr Spezialisten einstellen müssen.

36 %

Wir werden die Anzahl von Generalisten oder Mitarbeitern, die manuelle Aufgaben durchführen, reduzieren.

37 %

Wir werden mit der Bindung und Einstellung qualifizierter Mitarbeiter Probleme haben.

33 %

Wir werden mehr Aufgaben auslagern.



Schluss mit langweiliger Arbeit

In vielen Sektoren werden zahlreiche sich wiederholende oder manuelle Betriebsaufgaben im Front- und Back-Office automatisiert oder digitalisiert, insbesondere in den einfacheren Teilen der Geschäftsfunktionen eines Unternehmens.

So werden beispielsweise Finanzüberwachung und Treasury-Management durch Robotic Process Automation (RPA) oder SaaS (oder beides) digitalisiert. Somit müssen sich Beschäftigte in diesen Funktionen neue Fähigkeiten aneignen oder ihren Schwerpunkt auf komplexere Aufgaben verlagern, z. B. Finanzmodellierung und Risikomanagement.

Fachkompetenz: Gefragt wie nie zuvor

„Wir hatten diesen Insourcing-Moment. Wir haben über 2.000 Mitarbeiter in Callcentern. In Zukunft werden wir die Aufgaben jedoch je nach Spezialisierung auslagern.“

BETRIEBSLEITER, ÖFFENTLICHER SEKTOR

Komplexere Produkte wie beispielsweise höherwertige Verbraucher- oder Unternehmensdarlehen und -versicherungen werden **weiterhin Spezialisten erfordern, die Aufgaben erledigen, deren Automatisierung zu komplex ist, und die das entscheidende praxisorientierte Kundenerlebnis bereitstellen.**

Ein Alleinstellungsmerkmal von Unternehmen werden ihre Mitarbeiter sein. Dies verlangt nach kontinuierlichem Lernen und Weiterbilden sowie einem erneuerten Verständnis der menschlichen Aspekte des Kundenservice, um kontinuierlich für Interaktionen, Zufriedenheit und Kundenbindung zu sorgen.



TEIL IV

Visionäre Unternehmensführung für die Weiterentwicklung des Betriebs

Welche Fähigkeiten werden angesichts dieser drastischen Veränderungen den Superstars der Betriebsteams dabei helfen, in den nächsten drei bis fünf Jahren voranzukommen und Erfolge zu erzielen? Unten sehen Sie, wie Sie Ihr operatives Team und Ihren Technologie-Stack zur Vorbereitung auf große Veränderungen optimieren können.



Welche Kompetenzen werden Ihnen in den nächsten drei bis fünf Jahren wichtiger sein?



Digitales und Datenverarbeitung



Anpassungsfähigkeit



Change Management



Zusammenarbeit



Kritisches Denken

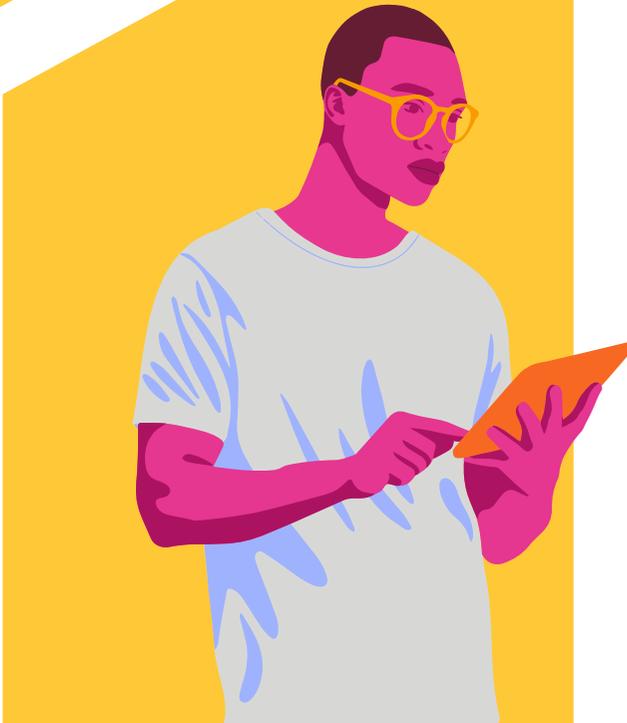


Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung



Fördern Sie diese grundlegenden Fähigkeiten

Operative Führungskräfte rechnen in Zukunft mit einer Priorisierung von **Digital- und Datenverarbeitungsfähigkeiten, Change Management, Zusammenarbeit, Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung, Anpassungsfähigkeit und kritischem Denken**. Erwarten Sie im operativen Bereich einen Zustrom von Technologien – oder zumindest von digital versierteren Mitarbeitern, die in der Lage sind, Low-Code-Lösungen, KI und vorausschauende Analysen einzusetzen und enger mit der IT zusammenzuarbeiten.



Sparen Sie Ressourcen

Datenmanagement und Analysen – die derzeit wichtigsten Fähigkeiten für die Betriebsleitung – werden in den nächsten drei bis fünf Jahren nicht vollständig verschwinden. Allerdings werden **Echtzeitdaten und vorausschauende Analysen einen großen Teil dieser Aufgaben erledigen**, während Automatisierung die Notwendigkeit einer manuellen Dateneingabe reduziert. Vorausschauende operative Führungskräfte werden ihre Ressourcen auf die Entwicklung von Know-how in den Bereichen konzentrieren, die von Bedeutung sind, wobei der Verbesserung des Kundenerlebnisses durch menschliche und digitale Mittel besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Wählen Sie die richtige Technologie für die Zukunft

Operative Führungskräfte werden sich zunehmend auf Clouds und SaaS verlassen, um mit weniger Mitteln mehr zu erreichen und anpassungsfähige Lösungen für ihre betrieblichen Anforderungen zu optimieren.

Ihre wichtigste Währung in der revolutionierten Zukunft werden Echtzeitdaten und Analysen sein, mit denen sie die Unternehmensleistung genauer voraussagen und bewerten und gleichzeitig den unternehmensweiten Betrieb visualisieren können, um agilere Prozesse und transparente Entscheidungen zu schaffen. Sie werden sich außerdem darauf konzentrieren, die geschäftliche Komplexität effektiv zu handhaben und mit intelligenteren, belastbaren und automatisierten Workflows intelligenter statt härter zu arbeiten.

„Vielleicht können uns die Daten mitteilen, dass von den 1.000 Patienten, mit denen wir in unserem Krankenhaus rechnen, diese 100 mit höherer Wahrscheinlichkeit nicht kommen werden.“

COO, GESUNDHEITSWESEN



Welche Technologien werden in Ihrer aktuellen Rolle/ Ihrem Unternehmen in Zukunft mit höchster oder hoher Priorität implementiert werden?



Schlussfolgerungen

In den nächsten drei bis fünf Jahren stehen operative Führungskräfte vor vielen Herausforderungen, da es immer öfter zu grundlegenden Veränderungen kommt. Diese Veränderungen werden wesentliche Verschiebungen bei betrieblichen Strukturen, Belegschaften und Risikomodellen bewirken.

Um komplexe Prozesse zukünftig einfach umzusetzen, müssen operative Führungskräfte:

Sich auf fünf wichtige Veränderungen vorbereiten

Beginnen Sie jetzt mit der Formulierung von Plänen, um die Veränderungen zu bewältigen, die Automatisierung, Cyber-sicherheit, Nachhaltigkeit, Vielfalt und veränderte Vorgaben für das Unternehmen mit sich bringen werden.

Ihr Betriebsmodell transformieren

Unternehmen werden ein eigenes Gleichgewicht zwischen Risikomanagement und optimiertem Betrieb finden müssen, um zukünftige Herausforderungen zu bewältigen.

Spezialisten binden, weiterbilden und einstellen

Durch die Bindung der bestehenden hochqualifizierten Mitarbeiter, die Weiterbildung der Generalisten und die Einstellung weiterer Spezialisten wird das Unternehmen auf den bevorstehenden Fachkräftemangel vorbereitet.

Sich auf die richtigen Fähigkeiten konzentrieren

Konzentrieren Sie sich bei der Einstellung oder der Priorisierung der beruflichen Weiterentwicklung auf das Wesentliche für eine revolutionierte Zukunft: Digital- und Datenverarbeitungsfähigkeiten, Geschäftsstrategie, kritisches Denken, Anpassungsfähigkeit und Problemlösungsfähigkeiten.

Ein zielorientiertes hybrides Kundenerlebnis schaffen

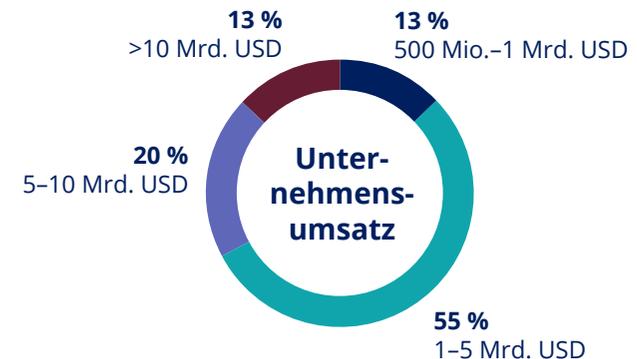
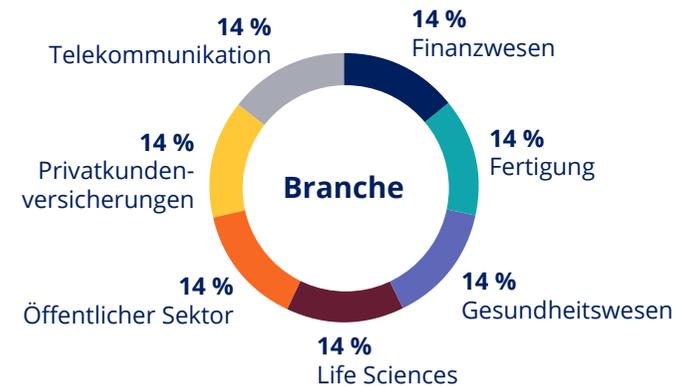
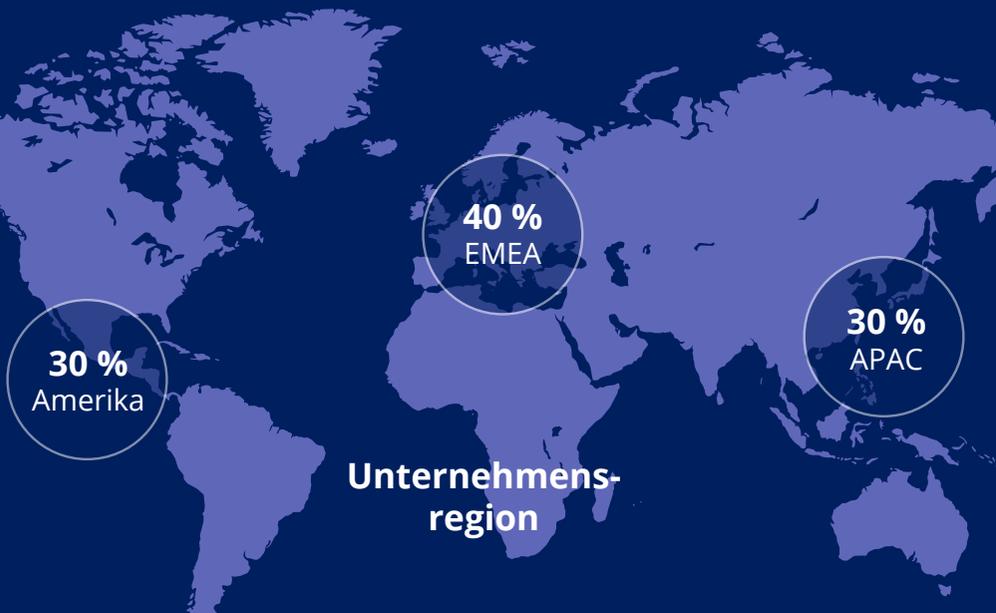
Stellen Sie proaktiv und strategisch eine nahtlos verschmolzene Customer Journey zusammen, die dem Unternehmen hilft, Kunden noch mehr zu begeistern und seine Geschäftsziele zu erreichen.

Die Zukunft steckt voller großer Veränderungen, aber mit der richtigen Roadmap und Technologie können Unternehmen diese souverän bewältigen.

Umfang und Methodik der Befragung

Um nachzuvollziehen, wie sich Betriebsabläufe angesichts der Veränderungen der Geschäftsabläufe und des Risikomanagements von Unternehmen wandeln, haben wir 750 Ops Senior Vice Presidents, Vice Presidents, Senior Directors, Directors, Senior Manager und Manager aus wichtigen Sektoren wie dem Finanzwesen, den Life Sciences, dem Gesundheitswesen, dem Versicherungswesen, der Fertigungsbranche, der Telekommunikationsbranche und dem öffentlichen Sektor befragt.

Die Befragten beantworteten 20 Multiple-Choice-Fragen, die sich mit dem Thema befassten, mit welchen Veränderungen in den nächsten drei bis fünf Jahren im operativen Team zu rechnen ist. Darüber hinaus haben wir qualitative Gespräche mit operativen Führungskräften aus dem Gesundheitswesen, dem öffentlichen Sektor und dem Finanzwesen geführt.





Über Pegasystems

Pega bietet innovative Software, mit der komplexe Geschäftsprozesse auf genial einfache Art umgesetzt werden können. Die auf künstlicher Intelligenz und Roboter-Automatisierung basierenden Lösungen von Pega verhelfen seit 1983 führenden Marken in aller Welt zu bahnbrechenden Ergebnissen. Unsere Low-Code-Plattform mit skalierbarer Architektur gibt Nutzern die nötigen Tools an die Hand, mit denen sie Anwendungen schnell implementieren, erweitern und modifizieren können – so werden die strategischen Anforderungen unserer Kunden effizient erfüllt.

Weitere Informationen finden Sie unter pega.com/de.

© 2022 Pegasystems, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Alle Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.