

Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung gilt als einer der bedeutendsten Wirtschaftstrends des 21. Jahrhunderts. Unternehmen sind gefordert, die Potenziale der Digitalisierung zu identifizieren und ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um diese auszuschöpfen. In diesem Kontext ergeben sich zahlreiche betriebswirtschaftliche Fragestellungen, die beantwortet werden müssen. Hieraus leitet sich auch unser neuer Themenschwerpunkt ab: **Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers.**

Bevor wir uns im vorliegenden Newsletter dem neuen Thema widmen, möchten wir Ihnen zunächst von der Verleihung des Green Controlling Preises 2016 berichten. Dieser entstammt der Arbeit der Ideenwerkstatt zum Thema „Green Controlling“. Danach gehen wir darauf ein, was genau unter „Geschäftsmodellinnovationen“ verstanden wird und welche Rolle dabei die Digitalisierung spielt. Abschließend zeigen wir auf, welche Rolle der Controller im Rahmen von digitalen Geschäftsmodellinnovationen wahrnehmen sollte.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre,

Siegfried Gänßlen  
*Vorstandsvorsitzender des ICV*

Prof. Dr. Heimo Losbichler  
*Stellvertretender Vorstandsvorsitzender des ICV*

Prof. Dr. Ronald Gleich  
*Leiter der Ideenwerkstatt im ICV*

Stefan Tobias  
*Leiter der Ideenwerkstatt im ICV*

#### Neue Leitung der Ideenwerkstatt im ICV

Mit dem neuen Jahresthema „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“ beginnt die nächste Arbeitsphase der ICV-Ideenwerkstatt unter neuer Leitung. Die Ideenwerkstatt leitet nun **Prof. Dr. Ronald Gleich** (Bild rechts), Professor an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie, gemeinsam mit **Stefan Tobias** (Bild links), Partner bei Horváth & Partners.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats IPRI gGmbH, stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats Horváth AG) und Dr. Uwe Michel (Vorstandsmitglied Horváth AG) leiteten seit 2010 sehr erfolgreich die ICV-Ideenwerkstatt. Prof. Horváth wirkt auch künftig im Kernteam mit. Dr. Michel scheidet mit der Übernahme neuer Aufgaben bei Horváth & Partners aus der Ideenwerkstatt aus. Der ICV-Vorsitzende Siegfried Gänßlen dankt beiden im Namen des Internationalen Controller Vereins für die hervorragende Arbeit an der Spitze des ICV-Think-Tanks und für die wertvollen Impulse.

### 30. Stuttgarter Controller-Forum | Verleihung des Green Controlling Preises

Am 21. September 2016 wurde im Rahmen des 30. Stuttgarter Controller-Forums der mit 10.000 Euro dotierte Green Controlling Preis der Péter Horváth-Stiftung vergeben. In Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein werden dabei innovative sowie effektive „grüne“ Controlling-Lösungen honoriert, welche die Umsetzung ökologisch orientierter Strategien, Programme und Projekte zum Ziel haben. Der Green Controlling Preis entstammt der Arbeit der Ideenwerkstatt zum Thema „Green Controlling“. Der Green Controlling Preis geht in diesem Jahr an die Robert Bosch GmbH und an die DATEV eG.

#### Robert Bosch GmbH

Unter dem Titel „Entwicklung eines Systems für strategisches und operatives Umweltcontrolling“ hatte die Robert Bosch GmbH ein integriertes Gesamtsteuerungssystem entwickelt und eingeführt, das in allen Geschäftsprozessen (von der Unternehmensentwicklung über die Steuerung und Unterstützung bis hin zur Wertschöpfung) verankert wurde. Dabei stellt das Controlling strategisch wie operativ sicher, dass Ökonomie und Ökologie in eine Balance gebracht werden. Die Bosch-Lösung veranschaulicht dabei, wie das Thema Ökologie alle Funktionen und Hierarchieebenen des Konzerns weltweit umspannt und von allen Mitarbeitern gelebt wird. Insbesondere die aktive Rolle des Controllers als ‚grüner‘ Business Partner wird dabei deutlich. Dabei leistet der Controller sowohl bei der Entwicklung als auch der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen einen wichtigen Beitrag.

#### DATEV eG

Als mittelständisches Genossenschaftsunternehmen hat DATEV die nachhaltige Geschäftsentwicklung fest in den Unternehmenszielen verankert. Ausgezeichnet wurde das Konzept „Nachhaltigkeitscheck – Führungsinstrument zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung“. Auch bei der DATEV ist der integrative Ansatz beispielgebend und als Best Practice anzusehen. Das Thema Nachhaltigkeit ist sowohl in die Organisationsstruktur, als auch in die Geschäftsprozesse umfassend eingebunden. Das Controlling bildet die Nachhaltigkeit in seinen Zahlen ab. Die operative Umsetzung und Steuerung erfolgt über ein fest definiertes Set an Kennzahlen. Alle Entscheidungen des Vorstands sind auch unter Nachhaltigkeitsaspekten zu evaluieren. Bei DATEV steht dabei neben den fast als klassisch zu bezeichnenden Umweltberichten insbesondere die soziale Komponente im Fokus.



Die Green Controlling Preisträger 2016 und die Juroren (u.a.): **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth** (links), Stiftungsgründer und Jury-Vorsitzender; **Dr. Stefan Asenkerschbaumer** (4.v.l.), stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH; **Claudia Maron** (4.v.r.), Leiterin Betriebswirtschaft DATEV eG; **Siegfried Gänßlen** (rechts), Vorstandsvorsitzender des ICV.

## Geschäftsmodelle | Innovationen durch digitale Technologien

Die umfassende Digitalisierung brachte in den letzten Jahren bereits weitreichende Folgen mit sich (vgl. u.a. Dream Car-Bericht zu „Industrie 4.0“). In der Handelsbranche haben Unternehmen wie Amazon oder eBay die Möglichkeiten der Digitalisierung für die Gestaltung ihres auf dem Internet basierenden Geschäftsmodells genutzt und agieren heute erfolgreich am Markt. Weitere Beispiele für das mit der Digitalisierung verbundene Veränderungspotenzial für Geschäftsmodelle außerhalb der Handelsbranche sind Netflix (Online-Streaming-Videothek) oder Airbnb (Community-Marktplatz für die Vermietung von Unterkünften). Grundsätzlich bezeichnet das „Geschäftsmodell“ ein vereinfachtes Abbild der auf Gewinn abzielenden Tätigkeit eines Unternehmens und setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen (vgl. Abbildung 1).

Der Einsatz von digitalen Technologien (bspw. Hochleistungsrechner, Breitband-Internet etc.) kann zu wesentlichen Veränderungen in den zentralen Geschäftsmodellbestandteilen „Kunden“, „Nutzenversprechen“, „Wertschöpfungskette“ und „Ertragsmechanik“ bzw. zu grundsätzlich neuen Geschäftsmodellen von Unternehmen führen (vgl. Gassmann et al. 2013). Bei der Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen sind dabei meist mehrere Geschäftsmodellbestandteile gleichzeitig betroffen. Im Folgenden wird anhand verschiedener Anwendungsbeispiele exemplarisch aufgezeigt, welche grundsätzlichen Veränderungen sich durch den Einsatz von digitalen Technologien in einzelnen Geschäftsmodellbestandteilen ergeben können.



### Geschäftsmodellbestandteil „Kunden“

Im Mittelpunkt von Geschäftsmodellen stehen die Kunden. Dabei wird bspw. betrachtet, auf welche Kundengruppen (bspw. B2C oder B2B) sich das Unternehmen fokussiert. In diesem Zusammenhang wird auch definiert, wie diese Kundengruppen angesprochen und die Kundenbeziehungen ausgestaltet werden sollen. Das Unternehmen Amazon hat durch den Einsatz von digitalen Technologien den Internethandel populär gemacht. Hinsichtlich der Kundenbeziehung wird dabei im Vergleich zum „konventionellen“ Einzelhandel auf den persönlichen Kundenkontakt verzichtet. Heute ist Amazon u.a. der größte Buchhändler der Welt, ohne ein einziges Ladengeschäft eröffnet zu haben.

### Geschäftsmodellbestandteil „Nutzenversprechen“

Im Rahmen des Geschäftsmodellbestandteils „Nutzenversprechen“ wird betrachtet, welche Produkte und/oder Dienstleistungen das Unternehmen seinen Kunden anbietet. Der Einsatz von digitalen Technologien ermöglicht es, physische durch dematerialisierte Produkte zu ersetzen. Ein Beispiel hierfür ist die MP3-Technologie und das damit verbundene Angebot digitaler Musik. Das Unternehmen Apple hat mit iTunes ein Geschäftsmodell umgesetzt, bei dem Musik ohne Datenträger (CDs, Schallplatten etc.) verkauft wird. Gegen ein Entgelt laden Kunden einzelne Musiktitel über iTunes auf ihr iPhone oder ihren iPod. Apple hat so das Musikgeschäft umgekrempelt und ist zum größten Musikeinzelhändler geworden, ohne eine einzige CD oder Schallplatte verkauft zu haben.

### Geschäftsmodellbestandteil „Wertschöpfungskette“

Der Geschäftsmodellbestandteil „Wertschöpfungskette“ umfasst sämtliche Aktivitäten, Prozesse und Schlüsselressourcen, welche für die Leistungserbringung bzw. Umsetzung des Geschäftsmodells benötigt werden. Um Zugang zu Schlüsselressourcen zu erhalten, welche das Unternehmen selbst nicht vorweisen kann, werden oft strategische Partnerschaften mit anderen Unternehmen geschlossen oder Investitionen in Start-Ups getätigt. So hat die Daimler AG zusammen mit Europcar das Unternehmen car2go gegründet, um in das Free-Floating-Car-Sharing-Geschäft einzusteigen. Der gesamte Autovermietungsprozess wird dabei durch verschiedene digitale Technologien realisiert. So ist bspw. das Smartphone der Kunden als zentrale Schnittstelle anzusehen und dient als Informations-, Buchungs- und Bezahlgerät.

### Geschäftsmodellbestandteil „Ertragsmechanik“

Die Ertragsmechanik umfasst die finanziellen Aspekte des Geschäftsmodells. Dies beinhaltet sowohl die Kostenstruktur, als auch die Einnahmequellen. Insbesondere hinsichtlich der Einnahmequellen können neue Konzepte durch den Einsatz von digitalen Technologien umgesetzt werden. So hat Rolls Royce (Hersteller von Turbinen für die zivile und militärische Luftfahrt) das Konzept „Pay-per-Use“ eingeführt. Kunden zahlen eine Gebühr für jede Stunde, die das Triebwerk läuft, anstatt das Triebwerk selbst zu kaufen. Um ein solches Konzept anbieten zu können, erfasst Rolls Royce die Betriebsdaten der Triebwerke über Sensoren. Diese werden dann zentral gesammelt und ausgewertet.



## Digitale Geschäftsmodellinnovationen | ...und die Rolle des Controllers

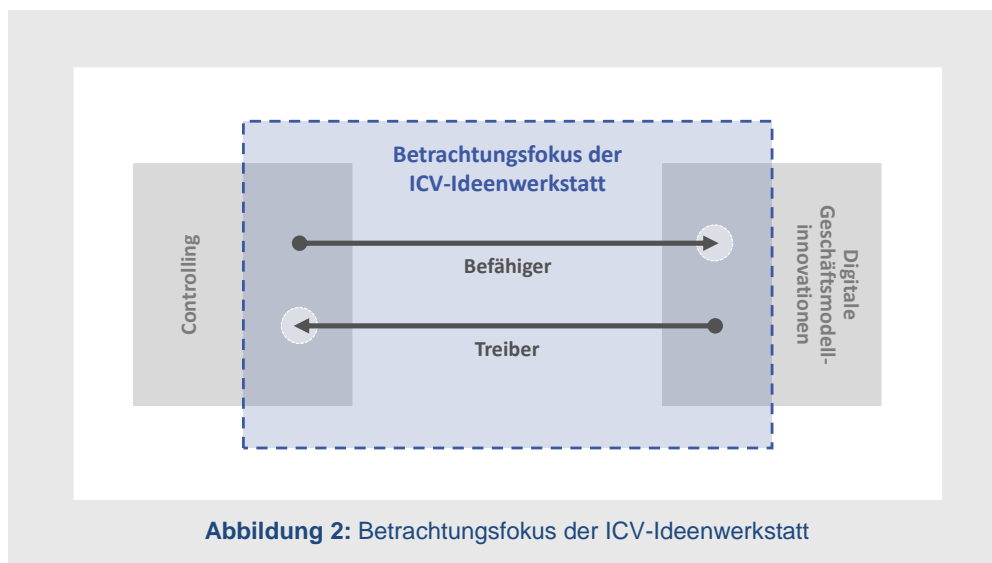
Die Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen, welche Branchen innerhalb kürzester Zeit verändern, erfordert Agilität. Dies bezieht sich sowohl auf das Geschäftsmodell selbst, als auch das Controlling. Zudem ist die Unternehmenskultur entscheidend für die Entwicklung und Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen. Dabei sind aus Controlling-Sicht zwei wesentliche Perspektiven zu berücksichtigen: Einerseits agiert das Controlling als Befähiger für die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen, andererseits ist die Umsetzung von solchen Geschäftsmodellinnovationen als Treiber für die Anpassung von Controlling-Instrumenten und -Methoden anzusehen (vgl. Abbildung 2).

### Controlling als Befähiger für digitale Geschäftsmodellinnovationen

Der Controller sollte zunächst involviert sein bei der Planung und Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen (IGC-Controlling-Prozess: **Strategische Planung**). Im Sinne der strategischen Planung gilt es, die mit digitalen Technologien zusammenhängenden Erfolgspotenziale für die langfristige Existenzsicherung und Wertsteigerung des Unternehmens zu identifizieren. Der Controller übernimmt dabei eine führende Moderatorenrolle. Die Strategie wird dabei nicht durch den Controller selbst bestimmt, vielmehr unterstützt er die Entscheidungsverantwortlichen (u.a. CEO-Ebene) während des strategischen Planungsprozesses. Dabei müssen ebenfalls die mit der Digitalisierung einhergehenden Risiken identifiziert, bewertet und geeignete Risikoabwehrmaßnahmen abgeleitet werden (IGC-Controlling-Prozess: **Risikomanagement**).

### Digitale Geschäftsmodellinnovationen als Treiber für das Controlling

Die Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen erfordert auch Anpassungen innerhalb des Controllings selbst. Die Geschäftsmodelle von Unternehmen wie Google oder Facebook verdeutlichen, wie Daten im digitalen Zeitalter zu einer bedeutenden Ressource werden. In diesem Kontext stellt sich die Frage, wie Daten monetär bewertet und bepreist werden können. Der Controller ist gefordert, genau diese Frage zu beantworten (IGC-Controlling-Prozess: **Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung**). Daneben sind Investitionen in Start-Ups bzw. deren Übernahmen für viele Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Digitalisierungsstrategie. Controller müssen hierbei geeignete Methoden zur Bewertung von Start-Ups bereitstellen und anwenden (IGC-Controlling-Prozess: **Projekt- und Investitions-Controlling**).



### Quellenverzeichnis

Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M., Geschäftsmodelle entwickeln, München 2013.  
International Group of Controlling (IGC), Controlling-Prozessmodell, Freiburg 2011.

### Impressum

#### Herausgeber und Urheberrechte

Internationaler Controller Verein eV  
Ideenwerkstatt  
Siegfried Gänßlen  
Prof. Dr. Heimo Losbichler  
Prof. Dr. Ronald Gleich  
Stefan Tobias

#### Redaktion

IPRI gemeinnützige GmbH  
Goran Sejdic  
Königstr. 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 (711) 620 32 68-8022  
Telefax: +49 (711) 620 32 68-1045  
GSejdic@ipri-institute.com

#### Kernteam der Ideenwerkstatt

Prof. Dr. Ronald Gleich  
Stefan Tobias  
Siegfried Gänßlen  
Prof. Dr. Heimo Losbichler  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth  
Manfred Blachfellner  
Dr. Lars Grünert  
Prof. Dr. Mischa Seiter  
Karl-Heinz Steinke  
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber  
Goran Sejdic

#### Internationaler Controller Verein eV

Geschäftsstelle  
Münchner Str. 8  
82237 Wörthsee  
Telefon: +49 (0) 8153 88 974 - 20  
Telefax: +49 (0) 8153 88 974 - 31  
www.icv-controlling.com  
verein@icv-controlling.com