

Liebe Leserinnen und Leser,

wie im letzten Newsletter berichtet, beschäftigt sich das Team der ICV-Ideenwerkstatt aktuell mit dem Thema „**Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers**“. Im Fokus unserer Arbeit steht dabei die Frage, wie sich Controller bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodellinnovationen einbringen können und welche Herausforderungen sich dabei ergeben.

Im vorliegenden Newsletter möchten wir uns zunächst digitalen Plattformen widmen, welche im Zeitalter der Digitalisierung als wettbewerbsentscheidender Erfolgsfaktor gelten. Dabei betrachten wir den Aufbau und die Merkmale solcher Plattformen. Danach beschäftigen wir uns mit der Tatsache, dass Daten immer mehr zu einer bedeutenden Unternehmensressource werden und zeigen auf, welche Ansätze für die monetäre Datenbewertung existieren. Schließlich gehen wir darauf ein, welche typischen Phasen Unternehmen durchlaufen auf dem Weg zu einem digitalen Geschäftsmodell.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre, ein frohes Weihnachtsfest und einen guten Start in das Jahr 2017.

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

Lesetipps

In ihrem Buch „**Digitaler Darwinismus**“ behandeln Ralf Kreuzer und Karl-Heinz Land umfassend die mit der Digitalisierung einhergehenden Potenziale und Herausforderungen. Dabei steht insbesondere die zunehmende Digitalisierung von Produkten und Services im Fokus. Zudem wird betrachtet, weshalb die Digitalisierung bestehende Geschäftsmodelle aushebelt und etablierte Marken gefährdet. Das Buch liefert insgesamt wichtige Impulse, um den Change-Prozess hin zu einem digitalen Geschäftsmodell anzustoßen.



In dem von Daniel Schallmo u.a. herausgegebenen Buch „**Digitale Transformation von Geschäftsmodellen**“ wird aufgezeigt, wie die digitale Transformation von Geschäftsmodellen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg gelingen kann. Auf 700 Seiten werden dabei verschiedene Ansätze, Instrumente, Studienergebnisse und Best Practices unterschiedlicher Industrien im Kontext der digitalen Transformation behandelt. Damit liefert das Buch eine wichtige Orientierung für Unternehmen im digitalen Zeitalter.

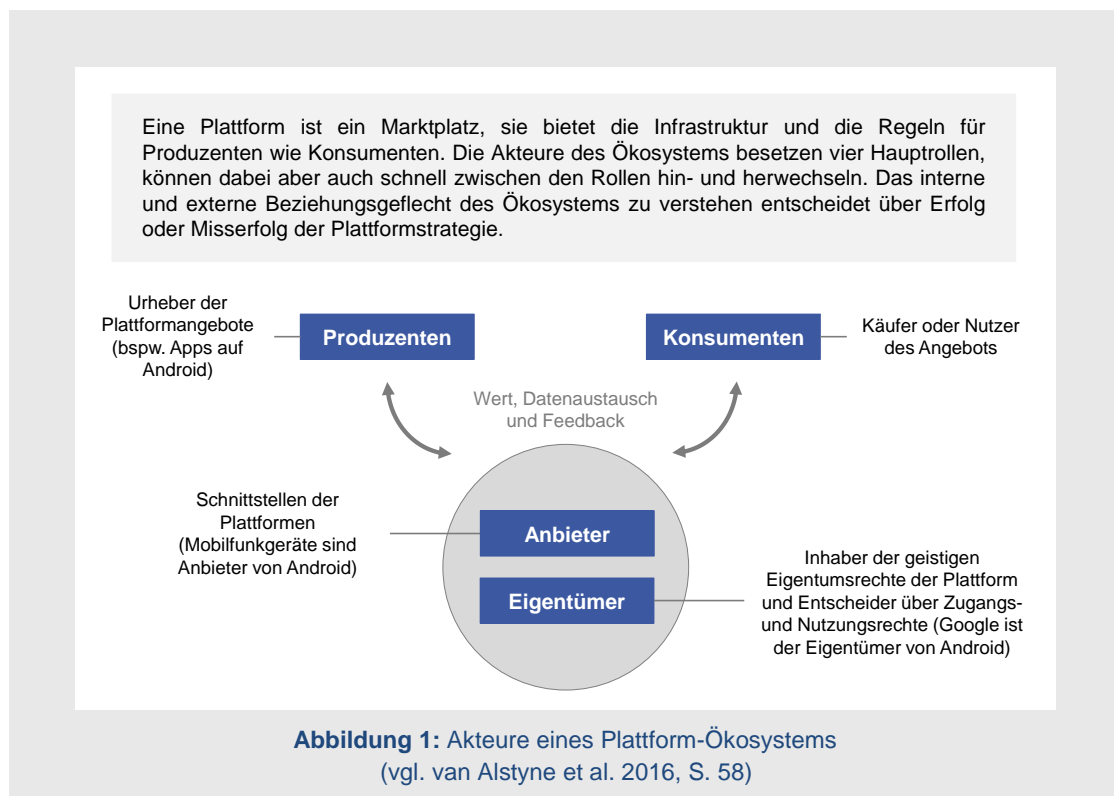


Plattformen | Erfolgsfaktor im Zeitalter der Digitalisierung

In den letzten Jahren hat die Digitalisierung dazu beigetragen, dass sich die Logik bestehender Branchen grundsätzlich verändert hat. Dies verdeutlicht bspw. das Geschäftsmodell des Fotoentwicklungsunternehmens CEWE. Hier steht die Entwicklung von Digitalbildern im Mittelpunkt, wobei Kunden die Entwicklung per Internet in Auftrag geben. Im Zeitalter der Digitalisierung werden auch sogenannte Plattformstrategien immer mehr zu einem Erfolgsfaktor (Beispiele: Online-Übernachtungsdienst Airbnb oder Taxivermittler Uber). Dabei sind Plattformen nicht nur für Unternehmen aus der IT-Welt relevant, sondern auch für Unternehmen aus „klassischen“ Branchenzweigen. Dies beweist die Daimler AG mit ihrem Spin-off car2go, welches mithilfe einer Internetplattform eine neue Form des Carsharings anbietet. Damit Controller als Business Partner bei der Entwicklung und Umsetzung einer solchen digitalen Geschäftsmodellinnovation agieren können, müssen sie wissen, wie Plattform-Ökosysteme grundsätzlich aufgebaut sind und funktionieren.

Unabhängig davon welche Branche betrachtet wird, haben Plattformen stets dieselbe Grundstruktur mit vier wesentlichen Akteuren (vgl. Abbildung 1): Der **Eigentümer** der Plattform steuert diese und kontrolliert das geistige Eigentum. Die Schnittstelle zu den Plattformnutzern bilden die **Anbieter**. Die auf der Plattform abrufbaren Angebote werden durch die **Produzenten** offeriert. Schließlich werden diese Angebote durch die **Konsumenten** genutzt. Der große Mehrwert von Plattformen ist, dass Produzenten und Konsumenten zusammengebracht werden und dadurch interagieren können. Diese Interaktionen und die ausgetauschten Daten gelten als wertvollste Vermögenswerte der Platfformeigentümer, welche dadurch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil realisieren können. Im Vergleich zur Branchenlogik eines konventionellen Produktherstellers gelten für den Betrieb einer Plattform drei grundsätzlich andere Regeln: (1) Im Sinne des ressourcenori-

entierten Wettbewerbsansatzes verschaffen sich konventionelle Produkthersteller einen Wettbewerbsvorteil durch den Besitz unnachahmlicher Ressourcen (bspw. Immobilien oder immaterielle Vermögenswerte). Bei Plattformen sind die Community und die durch die Community beigesteuerten Ressourcen (bspw. Informationen, Zimmer oder Autos) die wichtigsten Ressourcen. (2) Während bei konventionellen Produktherstellern der Optimierungsfokus auf den internen Prozessen liegt (vom Einkauf über die Produktion bis hin zum Verkauf), liegt der Schwerpunkt bei Plattformen auf der externen Orientierung. Konkret ist damit die Prozessoptimierung hinsichtlich der Interaktion zwischen Produzenten und Konsumenten gemeint. (3) Zudem betrachten konventionelle Produkthersteller vor allem den Wert einzelner Kunden und dessen Maximierung. Bei Plattformen ist die Maximierung des Gesamtwerts der Plattform selbst entscheidend (vgl. van Alstyne et al. 2016).



Monetäre Bewertung von Daten | Relevante Bewertungsansätze im Überblick

Die Betrachtung von Plattformstrategien verdeutlicht, wie Daten zu einer bedeutenden Unternehmensressource werden im Kontext digitaler Geschäftsmodellinnovationen. Dabei ist jedoch oft unklar, wie Daten tatsächlich monetarisiert werden könnten. In der Automobilbranche wird bspw. die Idee diskutiert, dass Daten über das Fahrverhalten an Versicherungen verkauft werden könnten, damit diese personalisierte Versicherungspolicen anbieten (hierbei existieren allerdings noch offenen Fragen zum Datenschutz bzw. zur Privatsphäre). Doch wie kann der Wert solcher Daten monetär bemessen werden? Dies ist eine Frage, der sich primär Controller widmen sollten. In diesem Zusammenhang können drei aus der Literatur zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte bekannte Bewertungsansätze herangezogen werden (vgl. Abbildung 2).

Marktwertorientierter Ansatz

Im Rahmen des marktwertorientierten Ansatzes werden die Vermögenswerte anhand von Marktpreisen vergleichbarer Vermögenswerte bemessen. Speziell bei der Datenbewertung werden dabei Preise von Informationsdienstleistern zugrunde gelegt. Zudem wird häufig die Ermittlung von Wert-Multiplikatoren angewendet, um den Datenbestandwert anderer vergleichbarer Unternehmen zu bemessen. Trotz der Validität dieses Ansatzes ist dieser aufgrund fehlender aktiver Märkte und der fehlenden Vergleichbarkeit von Daten als Bewertungsobjekt äußerst beschränkt einsetzbar. Allerdings finden sich durchaus Einzelfälle, bei denen dieser Ansatz anwendbar ist.

Kostenorientierter Ansatz

Bei dem kostenorientierten Ansatz sind diejenigen Kosten relevant, die durch die Reproduktion eines bestimmten Vermögenswertes entstehen. Hinsichtlich der Datenbewertung sind demnach Kosten von Bedeutung, welche mit der Datenbeschaffung, Datenerzeugung sowie Dateninstandhaltung zusammenhängen. Durch die vergleichsweise überschaubare Komplexität dieses Ansatzes, ist dieser in der Praxis weit verbreitet. Als Kritikpunkt ist jedoch aufzuführen, dass diese Art von Datenbewertung stark vergangenheitsorientiert ist. So bleibt der in der Zukunft sich ergebende Nutzen der Daten gänzlich unberücksichtigt.

Nutzenorientierter Ansatz

Der nutzenorientierte Ansatz beruht auf der Annahme, dass sich der Wert eines Vermögenswertes anhand der Rückflüsse bemessen lässt, welche sich durch den zukünftigen Nutzen des Vermögenswertes ergeben. Bezüglich der Datenbewertung wird insbesondere die Kausalketten-Methode angewendet, um den Zusammenhang zwischen Datenqualität und dem resultierenden direkten Effekt zu ermitteln. Mit der anschließenden Business-Value-Methode wird dann versucht, diesen direkten Effekt monetär zu quantifizieren. Als Kritikpunkt dieses Ansatzes ist aufzuführen, dass dieser abhängig ist von unsicheren Annahmen und Schätzungen (vgl. Zechmann/Möller 2016).

	Marktwertorientierter Ansatz	Kostenorientierter Ansatz	Nutzenorientierter Ansatz
Vorgehen	Heranziehen von Marktpreisen für den Wert der Daten	Vergangenheitsorientierte Ermittlung der Kosten von Daten	Ermittlung des zukünftigen Nutzens resultierend aus der Datennutzung
Beispiel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktpreise ▪ Multiplikator-Methode 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reproduktionskosten-Methode ▪ Wiederbeschaffungskosten-Methode ▪ Instandhaltungskosten-Methode 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kausalketten-Methode ▪ Business-Value-Methode
Wertresultat	Monetärer Wert	Monetärer Wert	Hauptsächlich qualitativer Wert
Kritik	Märkte für Daten häufig nicht verfügbar	Keine Berücksichtigung des Nutzens von Daten	Abhängigkeit von Annahmen und Schätzungen
Fazit	Valide, aber Anwendung auf wenige Fälle beschränkt	Valide, aber mangelnde Nutzenorientierung	Vergleichsweise komplex

Abbildung 2: Ansätze zur Datenbewertung im Überblick
(vgl. Zechmann/Möller 2016, S. 559)

Auf dem Weg zum digitalen Geschäftsmodell | Die vier wesentlichen Entwicklungsphasen

Die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle bringt unterschiedliche Herausforderungen für das Controlling mit sich. So müssen bspw. stark risikobehaftete Investitionen in Unternehmenszukäufe getätigt oder Controlling-Instrumente funktions- oder prozessorientiert an die digitalen Ziele angepasst werden (vgl. Schönbohm/Egle 2016). Auf dem Weg zum digitalen Geschäftsmodell durchlaufen Unternehmen typischerweise vier Entwicklungsphasen, in welche sich Controller nutzenstiftend einbringen sollten (vgl. Abbildung 3). Um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, sollten Unternehmen bestrebt sein, diese Phasen schneller zu durchlaufen als die branchenrelevanten Wettbewerber.

Digitale Experimente

In der ersten Phase werden zunächst vereinzelte digitale Pilotprojekte durchgeführt, welche einen relativ geringen personellen und finanziellen Ressourceneinsatz erfordern. Diese Pilotprojekte zielen darauf ab, das Thema „Digitale Geschäftsmodellinnovationen“ im Unternehmen anzustoßen und auf notwendige Veränderungen im Kontext der Digitalisierung aufmerksam zu machen.

Digitale Inselmodelle

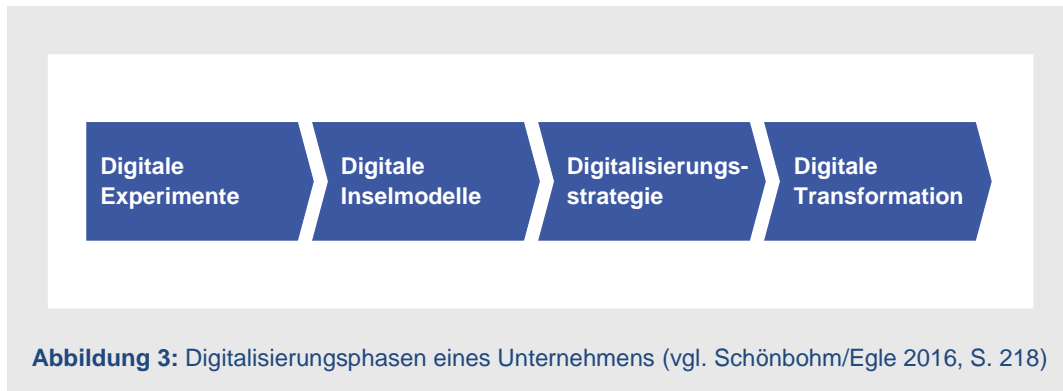
In der zweiten Phase entstehen vereinzelte digitale Inselösungen, welche sich bspw. durch die Integration aufgekaufter Unternehmen entwickeln. Diese Inselösungen sind meist mit kleineren Budgets ausgestattet und generieren erste Umsätze. Allerdings bestehen zwischen den Inselösungen oft noch keine Synergieeffekte, weil sie häufig noch nicht aufeinander abgestimmt sind.

Digitalisierungsstrategie

Ausgehend von positiven Erfahrungen wird in der dritten Phase eine Digitalisierungsstrategie unter Einbezug eines interdisziplinären Teams entwickelt. Dabei wird das Budget für digitale Projekte ausgebaut, um die mit der Digitalisierung einhergehenden Potenziale auszuschöpfen. Zudem werden auch Investitionen in Startups verabschiedet, um gezielt Know-how, Wachstumspotenziale und Talente hinzuzukaufen.

Digitale Transformation

In der vierten Phase erfolgt die umfassende digitale Transformation des Geschäftsmodells. Das Ziel besteht darin, die gesamte Wertschöpfungskette bedarfsgerecht zu digitalisieren. Diese Transformation bedeutet auch oft, dass Teile des alten Geschäftsmodells aufgegeben und verworfen werden. Dieser Schritt erfordert oft einen grundsätzlichen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens.



Quellenverzeichnis

- Schönbohm, A./Egle, U., Controlling der digitalen Transformation, in: Schallmo, D./Rusnjak, A./Anzengruber, J./Werani, T./Jünger, M., Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, S. 213-234, Wiesbaden 2016.
- Van Alstyne, M./Parker, G./Choudary, S., Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy, in: Harvard Business Review, 94 Jg., 2016, 4, S. 54-62.
- Zechmann, A./Möller, K., Finanzielle Bewertung von Daten als Vermögenswerte, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 28. Jg., 2016, 10, S. 558-566.

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