

CONTROLLING DER ZUKUNFT

Nicht nur Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Die Digitalisierung bringt den Traditionsbranchen neue Wettbewerber, aber auch zahlreiche Möglichkeiten.

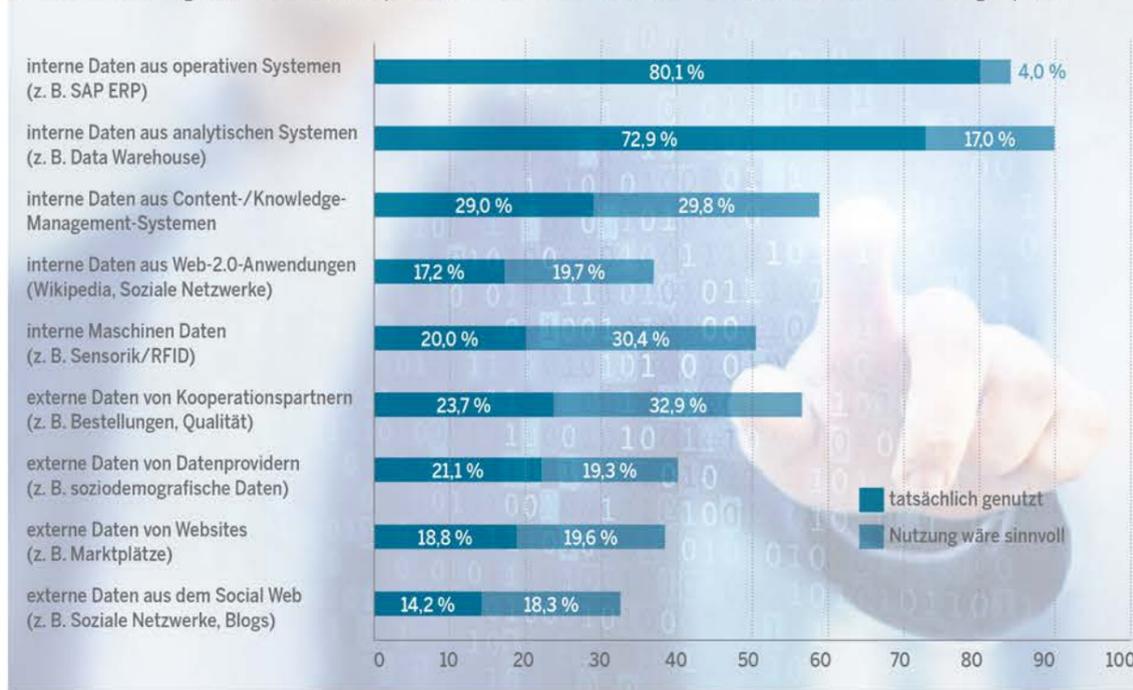
Von Robert Torunsky

WÖRTHSEE/LUDWIGSHAFEN. „Die immer stärkere Digitalisierung aller Lebensbereiche führt nicht nur zu einer massiven Ausweitung digital verfügbarer Daten, sie bietet auch völlig neue Möglichkeiten der Prozess-, Produkt- und Geschäftsmodelle. Damit einher gehen gravierende Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen“, heißt es in dem Beitrag „Digitale Transformation und Controlling“ des Controlling-Magazins. Der von Prof. Dr. Andreas Seufert, Matthias von Daacke, Dr. Jörg Engelbergs und Ralph Treitz verfasste Artikel thematisiert die Ergebnisse der Studie „Digitalisierung und Wirtschaft – Herausforderungen und Potenziale von BI, BIG Data und Cloud“. Herausgeber der Studie sind das Institut für Business Intelligence der Steinbeis Hochschule Berlin in Kooperation mit dem Business Innovation Lab der Hochschule Ludwigshafen und dem ICV unter Federführung des Fachkreises BI/Big Data und Controlling.

Die Ergebnisse zeigen unter anderem beachtliche Unterschiede zwischen den aktuell genutzten und den für die Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie als sinnvoll erachteten Datenquellen (siehe Grafik). Dabei fällt auf, dass die tatsächliche Nutzung lediglich in den traditionellen Datenquellen wie ERP- oder Data-Wa-

Umsetzungslücken im Zuge der eigenen Digitalisierungsstrategie

Hinsichtlich einer zeitgemäßen Methodenkompetenz befindet sich die Mehrzahl der Unternehmen in einer frühen Reifegradphase



Quelle: ICV, Foto: NicoElNino - stock.adobe.com

arehouse-Systemen hoch ist. Alle anderen Datenquellen fallen deutlich ab. Große Differenzen zwischen tatsächlicher und als sinnvoll erachteter Nutzung ergeben sich vor allem in den neuartigen Datenquellen, wie beispielsweise den tatsächlich genutzten Sensorikdaten mit 20 Prozent und deren für sinnvoll erachteten Nutzung mit 50,4 Prozent.

Aber worin sind die Umsetzungslücken bei der Nutzung zeitgemäßer Analysemethoden begründet – obwohl sie von den Unternehmen doch

als sinnvoll erachtet werden? „Zum einen liegt das daran, dass die Umsetzung einen hohen wirtschaftlichen Aufwand bedeutet, der natürlich wohlüberlegt sein muss, und dass natürlich auch immer eine gewisse Skepsis bei vermeintlichen Buzzwords besteht“, erklärt Prof. Dr. Andreas Seufert. „Dazu sind die Ergebnisse der Studie auch Durchschnittswerte, es gibt eine sehr hohe Streuung. Einige Unternehmen sind schon sehr, sehr weit, andere agieren etwas zögerlich. Insofern sind diese Mittelwerte immer auch

mit Vorsicht zu genießen“, fügt der Autor an. Zudem stelle sich auch die Frage des Benchmarks. „Viele Unternehmen sehen sich als der klassische Maschinenbauer, Autobauer oder Händler und fragen sich: ‚Welche Technologien benötige ich, um das bestehende Geschäftsmodell zu unterstützen?‘“, sagt Seufert. „Viele sind noch nicht so weit, dass sie verstanden haben, dass sich durch die Digitalisierung die Wettbewerbssituation dramatisch verändert und auch die Wettbewerber andere sind.“ Als Beispiel nennt der an

der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen im Fachbereich 1 – Management und Controlling dozierende Professor die Automobilbranche: „Hier tun sich alte Wettbewerber zusammen, um sich gegen die potenziellen neuen Wettbewerber technologisch zu rüsten. Eine Kooperation zwischen Daimler und BMW wäre früher undenkbar gewesen. Das gemeinsame Vorgehen gegen Waymo, Uber und das chinesische Uber, Didi, ist Ausdruck dafür, dass man verstanden hat, dass sich der Wettbewerb komplett gedreht hat.“

Betrachte man richtigerweise die digitalen Champions, die zunehmend in die bestehenden Geschäftsmodelle drängen, als Benchmark, hinke man hinterher, da diese oft seit vielen Jahren in diesem Feld und mit einer höheren Geschwindigkeit aktiv seien. Da setzt ein Umdenken bei den Unternehmen ein – bei den einen schneller, bei den anderen langsamer. Seufert weiter: „Der Umgang mit Information ist etwas anderes als nur Reporting, KPIs und Steuerung für ein bestehendes Geschäftsmodell; vielmehr ermöglicht Information an sich andere Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse. Wenn man das nicht verstanden hat, birgt das natürlich eine gewisse Gefahr, weil ja auch die Umstellung von solchen Geschäftsmodellen eine gewisse Zeit braucht, um Kompetenzen, Know-how und Technologien aufzubauen.“

Vor diesem Hintergrund hat der Fachkreis BI/Big Data und Controlling des ICV eine Digitalisierungsoffensive gestartet, die gemeinsam mit der Xing Ambassador Controlling Community weiter ausgebaut werden soll. Informationen dazu gibt es auf der Website www.icv-controlling.com unter dem Reiter „Arbeitskreise“ und dann „Fachkreise“.

INTERVIEW

Gespräch mit Prof. Dr. Andreas Seufert, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen im Fachbereich 1 – Management und Controlling, und Mitglied des Kernteams des ICV-Fachkreises BI/Big Data und Controlling

Die Veränderungsgeschwindigkeit ist rasant

Herr Professor Seufert, hochwertige Datenbasen gelten als Schlüssel für den Einsatz von fortschrittlichen Technologien. Sehen Sie diesbezüglich das nötige Umdenken bei den deutschen Unternehmen?

Prof. Dr. Andreas Seufert: Absolut, aber das ist angesichts der rasanten Veränderungsgeschwindigkeit und der starken neuen Wettbewerber auch dringend nötig. Mittlerweile existieren so viele Informationsquellen, dass die Vorstellung, alles in eine einzige saubere, einheitliche Datengrundlage überführen zu können, schlichtweg naiv ist. Deshalb muss das Thema Datenplattformen ganz anders angegangen werden. Es gibt einfach zu viele, völlig unterschiedliche Datenquellen. Gleichzeitig muss auch die Analytik auf Basis dieser Daten ganz anders erfolgen: Mit klassischen Business-Intelligence-Systemen komme ich an diese verborgenen Effekte, Muster und Abhängigkeiten gar nicht heran. Hier setzt das Thema KI an.

Wo ist der Hebel anzusetzen?

An erster Stelle steht das Verstehen respektive das Einsehen, dass sich etwas grundsätzlich ändert und dass Information ein Rohstoff ist, der eingesetzt werden muss, da er tief in bestehende Geschäftsmodelle und -prozesse ein-



„Man muss die Möglichkeiten und das Potenzial von Daten erkennen, um die betriebswirtschaftliche Tragweite abschätzen zu können.“

Prof. Dr. Andreas Seufert

greift. Ein weiterer Schritt ist der Aufbau von Know-how und Methodenkompetenz im Unternehmen, um die Tragweite dieser Veränderung zu verstehen und entsprechend zu agieren. Im Rahmen unserer Digitalisierungsoffensive bieten wir eine Reihe unterschiedlicher Veranstaltungen an. Viele Teilnehmer realisieren, dass dies ja mehr als Reporting und mehr als die Aufbereitung von Daten ist. Dieser Aha-Effekt ist sehr wichtig. Man muss die Möglichkeiten und das Potenzial von Daten erkennen, um die betriebswirtschaftliche Tragweite abschätzen zu können. Denn wenn man selbst das in der Praxis häufig nicht kann, dann kann es vielleicht der Wettbewerber.

Stehen sich die Unternehmen da auch selbst im Wege?

Ja. Es gibt dort einfach zu häufig Informationsilos: Wer darf welche Informationen sehen, in welchem Detaillierungsgrad und was darf er damit anfangen? Da beginnt gerade ein Aufbrechen: Plattformen und gemeinsame Organisationseinheiten müssen aufgebaut und diese Ressource bereitgestellt werden. Das Umdenken geht sogar so weit, dass innovative Unternehmen gemeinsame Datenplattformen aufbauen und teilen, um im Wettbewerb zu bestehen.

Also ein Schulterschluss von Konkurrenten gegen das noch größere Übel?

So ist es, wobei das, was wir heute als größeres Übel erkennen, angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit in zwei Jahren schon wieder etwas völlig anderes sein kann. Man sieht es aktuell an Facebook. Keiner kann sich aktuell vorstellen, wie Mark Zuckerberg das Geschäftsmodell verändern möchte, wenn die Daten tatsächlich verschlüsselt würden und er sie angeblich selbst auch nicht mehr sehen kann. Dann kann er sein bisheriges Geschäftsmodell so nicht aufrecht erhalten, denn das basiert ja darauf, dass die Kundenaktionen ausgelesen und der werbetreibenden Industrie zur Verfügung gestellt werden.

Ihre Studie zeigt auf, dass die KI-Analytik nicht auf dem Stand ist, wie sie sein sollte.

Wir haben im ICV-Fachkreis BI/Big Data und Controlling die Offensive gestartet und möchten dieses Jahr den Schwerpunkt auf das Thema KI und Controlling sowie das Verständnis – Information als Ressource und die neuen Möglichkeiten damit umzugehen – legen. Es gibt drei Themenblöcke. Erstens „BI Enhanced Analytics & AI enabled BI“, der die Frage behandelt, wie man den klassischen BI-Ein-

satz um neue Möglichkeiten der Analytik erweitern kann. Der zweite Schwerpunkt ist „Data Platform for AI/ Data Science“, der dritte „AI for Enterprise Performance“. Wir haben ein Stufenmodell aufgelegt: Mit „Inform“ möchten wir breit über die Themen informieren und sie mit Webinaren, Publikationen und physischen Veranstaltungen in den Köpfen verankern. Wir sind seit Kurzem Partner der Xing Ambassador Controlling Community mit ihren rund 36 000 Mitgliedern und wollen so eine noch größere Reichweite erzielen. Die zweite Stufe „Experience“ sind „Innovation Labs“, also digitale Probierstuben, wo Teilnehmer an einem Tag mit Beispieldaten arbeiten und erfahren dürfen, was man mit der richtigen Analytik aus Daten herausholen kann.

Wie ist die Resonanz?

Wir hatten 2018 sehr gute Teilnehmerzahlen. 2019 wollen wir durch die inhaltliche Breite sowie den neuen Multiplikationspartner noch mehr Unternehmen adressieren. Der ICV versteht sich als Kompetenzadresse und möchte diese Themen noch weiter streuen.

Interview: Robert Torunsky
Foto: HWG-LU