



Digitale Transformation und Controlling

Erkenntnisse aus der empirischen Forschung des ICV

von Andreas Seufert, Jörg Engelbergs, Matthias von Daacke und Ralph Treitz



Der Beitrag ist Teil einer Reihe zum Themenfeld *Digitale Transformation und Controlling*. Im aktuellen Artikel soll das Themenfeld *Digitale Transformation und Controlling* beleuchtet werden. Grundlage hierfür sind Ergebnisse aus einem empirischen Forschungsprojekt, die der Fachkreis *BI/Big Data und Controlling* im ICV gemeinsam mit Partnern erarbeitet hat.

Digitale Transformation

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 Geschäftsmodellgestaltung. Damit einher gehen gravierende Auswir-

kungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Forschungsergebnisse zeigen bereits seit längerem, dass die Fähigkeit, Informationen zu erschließen und betriebswirtschaftlich zu nutzen, zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden ist (Kiron/Shockley 2011 sowie Chen/Chiang/Storey 2012). Information gilt daher als die strategische Ressource des 21. Jahrhunderts.

Um die Potenziale digitaler Informationen zu heben, müssen das bisherige Verständnis und der eher traditionelle Umgang mit Informationen allerdings erheblich weiterentwickelt werden (Seufert/Heinen/Muth 2014). Ziel ist daher, nicht mehr nur Information als Grundlage für aktuelle Entscheidungen im angestammten Geschäftsumfeld zu nutzen. Informationen sind vielmehr selbst Bestandteil von Innovationen, welche Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle grundlegend verändern. Der richtige Um-

gang und Einsatz dieser Ressource entscheidet deshalb darüber, ob es gelingt, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Vor diesem Hintergrund skizziert der Beitrag ausgewählte Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes, welches das Institut für Business Intelligence der Steinbeis Hochschule Berlin in Kooperation mit dem Business Innovation Lab der Hochschule Ludwigshafen, dem Internationalen Controller Verein unter Federführung des Fachkreises *BI/Big Data und Controlling* sowie weiteren Partnern durchgeführt hat.

Hintergrundinformationen zur Studie

Die Studie *Digitalisierung der Wirtschaft – Herausforderungen und Potenziale von BI, Big Data und Cloud*, aus der nachfolgend ausgewählte

Teilergebnisse dargestellt werden, wurde als Online-Befragung im Zeitraum vom 1. Juli bis 31. Oktober 2017 durchgeführt. Zielgruppe waren BI-Professionals, d. h. Teilnehmer mit hoher Business-Intelligence-Erfahrung aus dem deutschsprachigen Raum.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Studie umfasste der Fragebogen die Themenkategorien Einschätzung des Markt- und Wettbewerbsumfeldes, technologische und organisatorische Ausgestaltung von BI/Big Data und Cloud im eigenen Unternehmen, Einsatzbereiche von BI/Big Data und Cloud im eigenen Unternehmen sowie Digitalisierungsinitiativen im eigenen Unternehmen und deren Schwerpunkte.

Die Auswertung der Studie basiert auf einem verwertbaren Rücklauf von 288 Fragebögen. Die Einschätzungen der Teilnehmer wurden auf einer 5-stufigen Skala erhoben. Dabei gelten die Skalenwerte 1-2 (Sehr Niedrig/Niedrig), 3 (Moderat) sowie 4-5 (Sehr Hoch/Hoch). Die Zusammensetzung der Stichprobe repräsentiert einen breiten Mix an Branchen aus dem produzierenden Gewerbe, dem Finanz- und Dienstleistungssektor, dem Handel und dem Gesundheitswesen. Stärkste Gruppe ist mit 49% das Segment Industrie, gefolgt von sonstigen Dienstleistungen mit 25% sowie Handel mit 8%, Finanzdienstleistungen mit 7% und Ge-

sundheitswesen mit 4%. 59% der Unternehmen stammen aus dem Mittelstand (bis eine Milliarde Euro Umsatz), 35% aus Großunternehmen, rund 6% der Befragten machten keine Angaben zu Umsatzgrößen.

Die Teilnehmer der Studie stammen zu rund 74% aus fachlichen Bereichen (davon 65% aus dem Bereich Unternehmenssteuerung/Controlling) und zu rund 16% aus der IT. 84% der Teilnehmer war männlich, 14% weiblich. 2% der Befragten machten keine Angaben zum Geschlecht. Hinsichtlich des Alters befanden sich knapp 60% in der Altersklasse zwischen 36 und 52 Jahren. Die Gruppe der unter 35-jährigen umfasste ca. 2%. Über 53 Jahre waren rund 17% der befragten Teilnehmer.

Zielgruppe der Studie waren BI-Professionals im deutschsprachigen Raum. Knapp 88% der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in der DACH-Region. 75% in Deutschland, 8% in der Schweiz und 5% in Österreich. Die durchschnittliche Erfahrung der Teilnehmer ist mit einem Mittelwert von 4.0 in den klassischen BI-Bereichen Reporting, Planung und Data Warehousing ebenfalls hoch bis sehr hoch und deckt damit die adressierte Zielgruppe gut ab. Aus Platzgründen können nur ausgewählte Ergebnisse vorgestellt werden.

Markt- und Wettbewerbsumfeld

Das Markt- und Wettbewerbsumfeld wird von den Teilnehmern als herausfordernd beschrieben. Sowohl die Komplexität, die Wettbewerbsintensität, aber auch die Veränderungsgeschwindigkeit/Dynamik werden als hoch/sehr hoch eingeschätzt. Zusätzlich zu diesen allgemeinen Rahmenbedingungen sehen 72% der Teilnehmer ihre Branche stark von der digitalen Transformation betroffen (davon 34% hoch und 38% sogar sehr hoch). Allerdings schätzen nur rund 27% ihr Unternehmen als sehr gut/gut vorbereitet, davon rund 21% als gut und nur rund 6% als sehr gut. Man könnte also sagen: **Die Digitale Transformation wird zwar erwartet – die Unternehmen sind jedoch vielfach nicht angemessen darauf vorbereitet.**

Handlungsdruck zur Schließung der technologischen Lücke

Das Erschließen und die Nutzbarmachung digitaler Informationen setzt auch den Einsatz adäquater Technologien voraus. In diesem Bereich hat es in den letzten Jahren dramatische Fortschritte gegeben. Einerseits werden damit Zugriff/Speicherung neuartiger Datenquellen wie z. B. Sensorik ermöglicht, andererseits können diese Daten mit anderen Daten ver-

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung.



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlststraße 13
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de

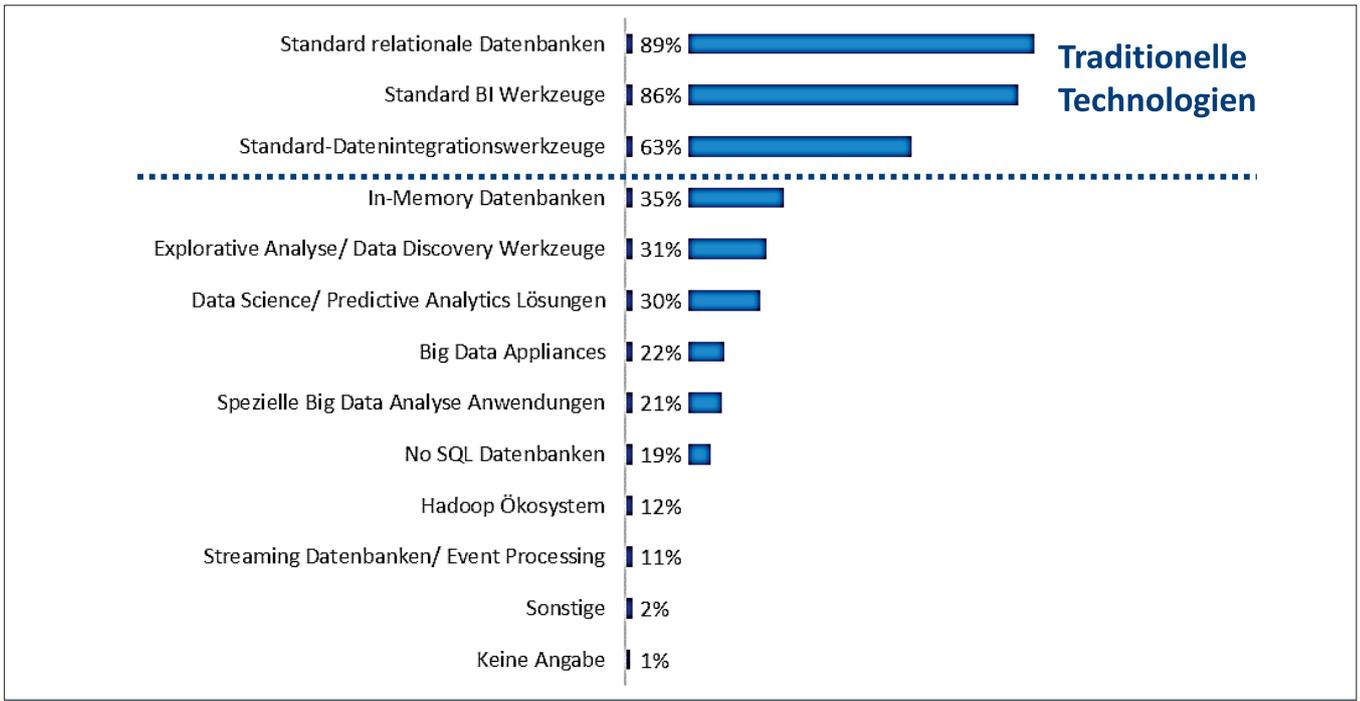


Abb. 1: Einsatz traditioneller vs. moderner Technologien

netz und über fortschrittliche Analytik/künstliche Intelligenz (KI) erschlossen werden. Die aktuell in den Unternehmen eingesetzten Technologien zeigen jedoch einen deutlichen Nachholbedarf. Während traditionelle Technologien wie standard Relationale Datenbanken oder standard BI Werkzeuge weit verbreitet sind, gibt es beim Einsatz moderner Technologien wie z. B. Big-Data-Speichertechnologien oder modernen analytischen Technologien noch erhebliches Potenzial.

Neben der Möglichkeit, auf Daten zuzugreifen und diese für die weitere Verarbeitung speichern zu können, ist insbesondere die Nutzung dieser Daten auf Basis von Analytics/KI entscheidend. Hierbei zeigt sich, dass die Teilnehmer deren Bedeutung für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie sehr hoch einschätzen. Tendenz weiter steigend.

Der aktuell noch geringe Einsatz innovativer Technologien steht im Widerspruch zu der ho-

hen Bedeutung, welche die Teilnehmer ihnen für die Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie zuweisen. Hieraus ergeben sich erhebliche Herausforderungen an die Unternehmen. Zusätzlicher massiver Handlungsdruck entsteht einerseits dadurch, dass die Umstellung der technologischen Infrastruktur erheblich Zeit braucht, andererseits (digitale) Wettbewerber diese neuen Technologien bereits seit einiger Zeit einsetzen.

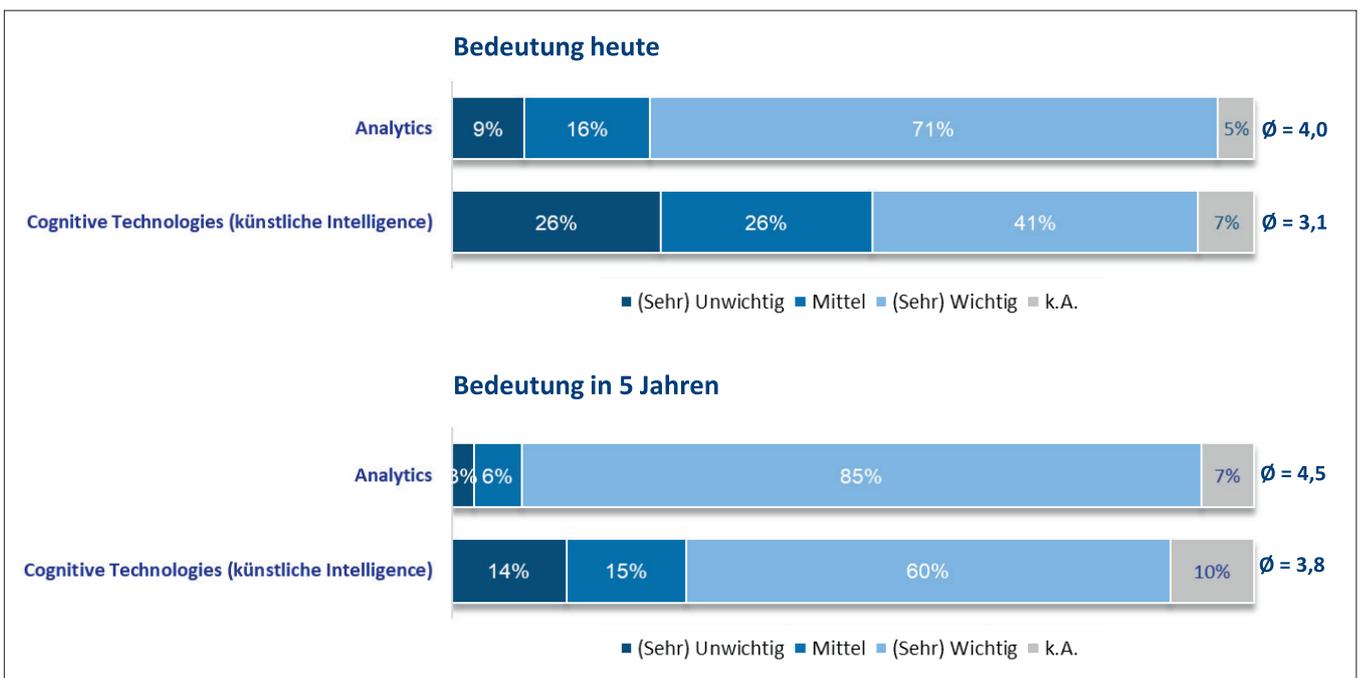


Abb. 2: Bedeutung von Analytics/KI für die eigene Digitalisierungsstrategie

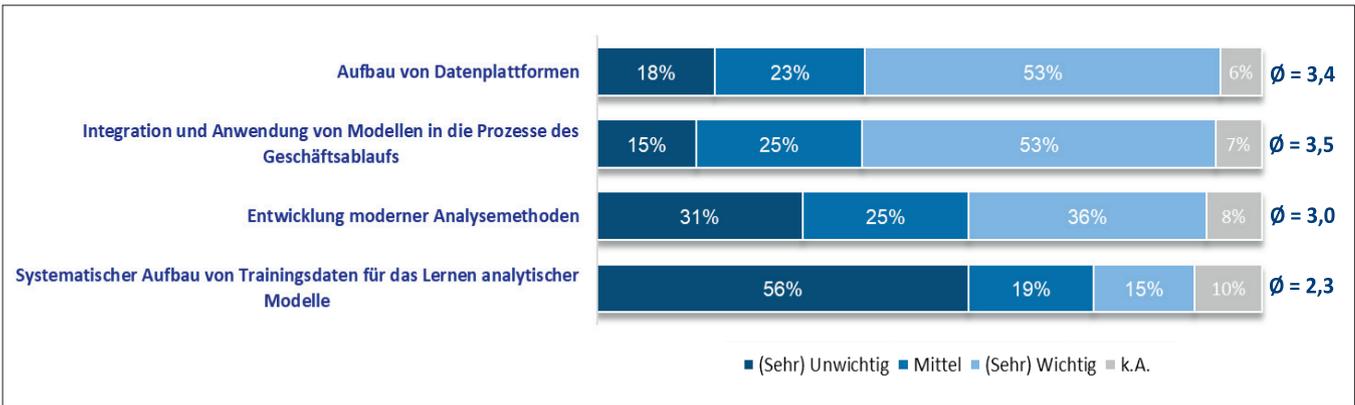


Abb. 3: Schwerpunkte im Aufbau der eigenen Daten- und Analytik-Kompetenz der Unternehmen

Umsetzungslücken im Zuge der eigenen Digitalisierungsstrategie

Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich aus der vorhandenen Methodenkompetenz im Umgang mit Daten und Analytik. Hinsichtlich des Aufbaus einer zeitgemäßen Methodenkompetenz in Bezug auf Daten und Analytik befindet sich die Mehrzahl der Unternehmen noch in einer frühen Reifegradphase. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt bei den meisten Unternehmen aktuell noch im Aufbau entsprechender Datenplattformen und in der Anwendung bestehender analytischer Modelle (~53%). Die eigene Weiterentwicklung der Analysemethoden bzw. der hierfür erforderliche systematische Aufbau entsprechender Trainingsdaten steht dagegen noch nicht so sehr im Fokus.

Umsetzungslücken bei der Nutzung neuer Datenquellen

Insgesamt ist zu beobachten, dass der Reifegrad sowohl im Bereich Daten- als auch der Analytik-Kompetenz noch nicht stark ausgeprägt ist. Deutlich wird dies daran, dass auf der 5-stufigen Skala die Werte für den Aufbau von Datenplattformen nur bei 3,4 bzw. Anwendung von Modellen nur bei 3,5 liegen. Beides sind Frühphasen im Kompetenzaufbau. Die eigene Entwicklung moderner Analysemethoden liegt sogar nur bei 3,0 und der systematische Aufbau von Trainingsdaten nur bei 2,3. Hier zeigt sich noch erhebliches Potenzial.

Beachtliche Unterschiede gibt es auch zwischen den aktuell genutzten und den für die Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie als sinnvoll erachteten Datenquellen. Abbil-

dung 4 zeigt den Zusammenhang jeweils für die Ausprägungen stark/sehr stark je Datenquelle. Dabei fällt auf, dass die tatsächliche Nutzung lediglich in den traditionellen Datenquellen wie ERP- oder Data-Warehouse-Systemen hoch ist. Alle anderen Datenquellen fallen deutlich ab. Große Differenzen zwischen tatsächlicher Nutzung und als sinnvoll erachteter Nutzung ergeben sich v.a. in den neuartigen Datenquellen, wie z. B. Sensorik-Daten. Auch das analytische Erschließen nicht numerischer Daten, wie z. B. Text erscheint den Unternehmen zwar sinnvoll, wird aber noch eher wenig genutzt.

Umsetzungslücken bei der Nutzung zeitgemäßer Analysemethoden

Sehr deutliche Unterschiede gibt es zwischen den aktuell genutzten und den für die Umset-

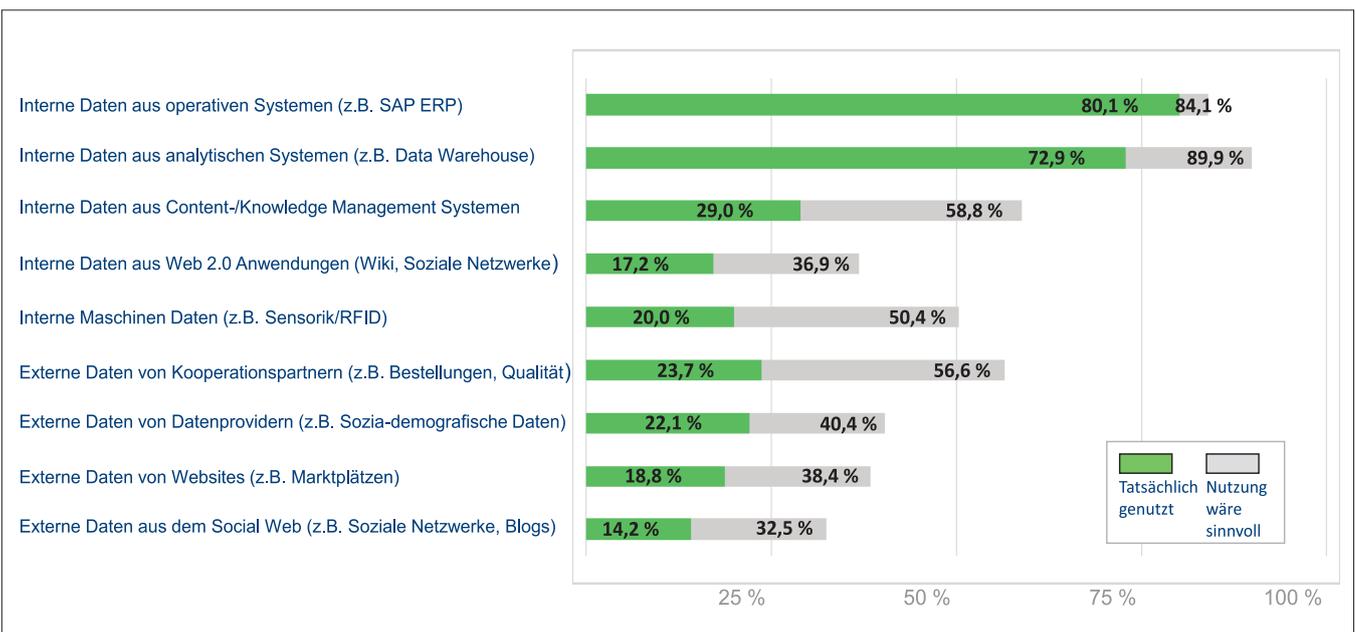


Abb. 4: Eigene Digitalisierungsstrategie – Umsetzungslücke Nutzung neuartiger Datenquellen

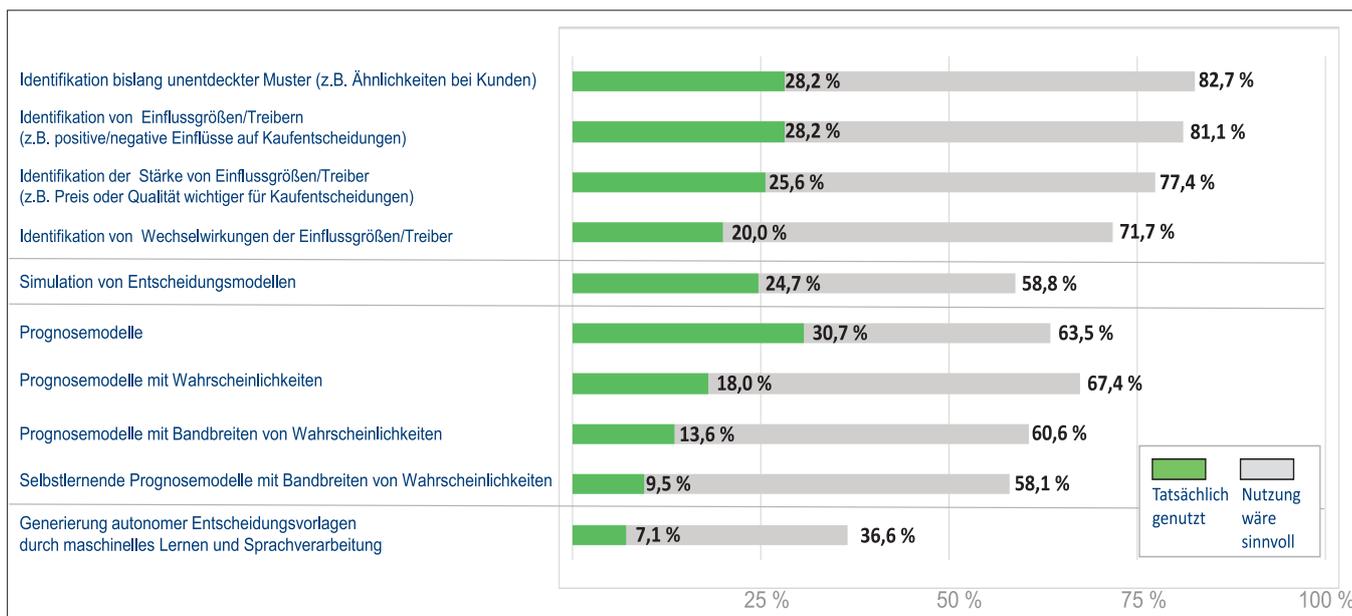


Abb. 5: Eigene Digitalisierungsstrategie – Umsetzungslücke Nutzung zeitgemäßer Analysemethoden

zung der eigenen Digitalisierungsstrategie als sinnvoll erachteten Analysemethoden. Abbildung 5 visualisiert den Zusammenhang jeweils für die Ausprägungen stark/sehr stark je Analysemethoden. Dabei fällt auf, dass die tatsächliche Nutzung insgesamt niedrig ist (zwischen rund 31 % und rund 7 %). Die Anwendung dieser Methoden im Rahmen der eigenen Digitalisierungsstrategie erscheint den Teilnehmern aber durchaus sinnvoll. Überraschend ist dabei, dass die Umsetzungslücke sich bereits bei einfacheren Mustererkennungsverfahren wie der Identifikation von unentdeckten Mustern oder Einflussgrößen/Treibern schon deutlich zeigt.

Fehlendes Methodenwissen Daten/Analytik als wesentliche Barriere

Diese Umsetzungslücken – in den Bereichen Daten und Analytik – spiegeln sich wider in den Antworten der Teilnehmer hinsichtlich Hinderungsgründen/Barrieren. Fehlendes Wissen bzw. fehlendes Fachpersonal, welches über das erforderliche Wissen verfügt, sind die wichtigsten Gründe für die Realisierungslücken:

1. Fehlendes Fachpersonal
2. Fehlendes Know-how über die Möglichkeiten von Advanced Analytics
3. Fehlendes Know-how über die Erschließung neuer Datengrundlagen
4. Organisatorische Verantwortlichkeit unklar
5. Zu hohe Kosten für Erschließung neuer Datengrundlagen

6. Zu hohe Kosten für Advanced Analytics
7. Datensicherheit
8. Datenschutz
9. Kein Nutzen neuer Advanced Analytics
10. Kein Nutzen neuer Datengrundlagen

Die teilweise **gravierende Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit hinsichtlich der Nutzung von Datenquellen** und der **darauf aufbauenden Analytik** zur Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie resultiert augenscheinlich aus einem Mangel an verfügbarer Methodenkompetenz in den Unternehmen. Die Schließung dieser Lücke ist eine zentrale Herausforderung für die Unternehmen, um im digitalen Wettbewerb zu bestehen.

Digital-Business-Verständnis noch in der Frühphase

Neben der fehlenden Methodenkompetenz im Umgang mit Daten und Analytik zur Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie scheinen viele Unternehmen die Wucht der digitalen Veränderung immer noch massiv zu unterschätzen. **Offensichtlich wird – selbst im Kontext der digitalen Transformation – immer noch sehr analog gedacht.**

Digitale Transformation umfasst für die überwiegende Mehrheit der Befragten die Digitalisierung bestehender Geschäftsprozesse, gefolgt von Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für bestehende physische Produkte. Die poten-

Autoren



Prof. Dr. Andreas Seufert
lehrt Betriebswirtschaftslehre und Informationsmanagement an der HS Ludwigshafen. Er ist Direktor des Instituts für Business Intelligence an der Steinbeis Hochschule Berlin, Direktor des Business Innovation Labs der HS Ludwigshafen und Leiter des Fachkreises „BI/BigData-Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV).
E-Mail: andreas.seufert@hs-ludwigshafen.de



Dr. Jörg Engelbergs
ist Vice President Controlling bei der Zalando SE mit Sitz in Berlin. Er ist Mitglied des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Leiter des Fachkreises „Start-Up Controlling“.

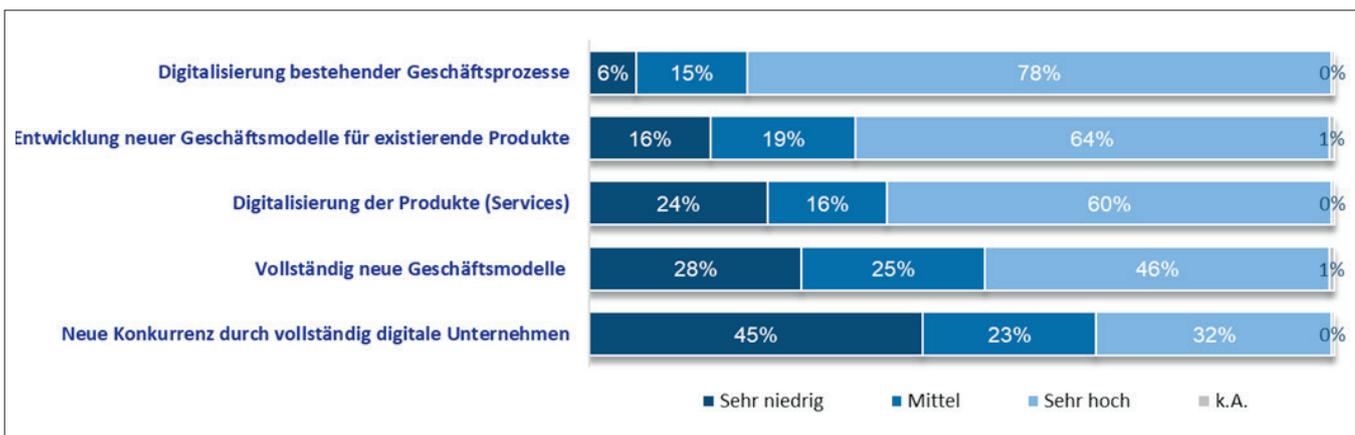


Abb. 6: Erscheinungsformen der digitalen Transformation

tielle Konkurrenz durch vollständig digitale Unternehmen wird hingegen als nicht so stark eingeschätzt.

Forschungsergebnisse zeigen allerdings, dass die massive disruptive Wirkung der Digitalisierung gerade dadurch entsteht, dass neben Geschäftsprozessen insbesondere Produkte/Services in Verbindung mit Plattform-Geschäftsmodellen digitalisiert werden. D. h. die potentielle Tragweite bzw. **disruptive Wirkung der Digitalen Transformation wird von vielen Unternehmen immer noch massiv unterschätzt.**

Diese Vernachlässigung der Wirkung von Digitalisierung auf Produkt/Serviceebene i.V.m. Plattformsätzen kann allerdings dramatische Folgen haben. Möglicherweise werden Kundenbedürfnisse zukünftig nicht mehr durch ein physisches Produkt, sondern durch einen digitalen Service ersetzt, z. B. Navigations-App statt physischer Landkarte, Gesichtserkennung zur Tür-

öffnung statt physischem Schlüssel oder Mobilitätsservice statt eigenem Auto. Eine reine Konzentration auf bestehende physische Produkte scheint daher dem Veränderungspotenzial der digitalen Transformation nicht gerecht zu werden. Drastisch formuliert könnte man sagen, **es besteht die Gefahr, dass Unternehmen am Ende optimierte, digitale Geschäftsprozesse besitzen, für ein Produkt, das keiner mehr haben möchte.** Hinzu kommt, dass digitale Produkte/Services im Vergleich zu physischen Produkten erhebliches betriebswirtschaftliches Potenzial besitzen. An dieser Stelle seien nur einige beispielhaft skizziert:

- Digitale Produkte können zeitlich schneller verfügbar gemacht werden und weisen geringere Transaktionskosten auf (z. B. sinken die Grenzkosten des Vertriebs bei bestehender Infrastruktur dramatisch).
- Digitale Produkte bieten umfangreiche Vorteile bei der Produktgestaltung (z. B. in der Preisgestaltung, durch Veränderung einzel-

ner Produkteigenschaften, durch Zuschnitt auf Zielgruppen oder durch Gestaltung des Nutzungsumfanges).

- Eigenschaften digitaler Produkte können problemlos auch nach dem Kauf verändert werden.
- Der Käufer digitaler Produkte erhält, technisch gesehen, lediglich Kopien (der Verkäufer ist nach dem Verkauf immer noch im Besitz der Information). Teilweise gehen die digitalen Produkte nicht einmal mehr in den Besitz des Nutzers über, sondern werden – wie z. B. bei Streaming Diensten – lediglich zur Nutzung zur Verfügung gestellt.
- Digitale Produkte erlauben eine Vermessung der tatsächlichen Nutzung des Produktes durch den Kunden, ebenso wie ein Monitoring der direkten Reaktion auf Veränderungen des Produktes.
- Der Nutzungszweck digitaler Produkte ist nicht begrenzt. Informationen, die an einer Stelle anfallen (z. B. über die Nutzung eines digitalen Produktes) können beliebig mit anderen Informationen (z. B. sozio-demografischen Daten) kombiniert und weiterverwendet werden, um daraus neue Informationen beispielsweise für neue Produkte oder Dienstleistungen abzuleiten.

Trotz des eingangs geschilderten hohen „Unwohlseins“ im Kontext der Digitalen Transformation sowie der identifizierten Herausforderungen der Unternehmen in den Bereichen Technologie und Methodenkompetenz Daten/Analytik wird daher – nach Meinung der Autoren – das tatsächliche Ausmaß der Veränderungen dramatisch unterschätzt. Dies scheint damit zusammenzuhängen, dass es Wissensdefizite darüber gibt, wie Information als strate-

Autoren



Matthias von Daacke

ist Director Controlling und Mitglied der Geschäftsleitung der BLANCO Gruppe. Er ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Ralph Treitz

ist Geschäftsführer von Deloitte Digital. Er hat seit 2002 mehrere Unternehmen im Bereich statistical analytics, Big Data und Machine Learning gegründet. Im Internationalen Controller Verein (ICV) engagiert er sich als Co-Leiter des Fachkreises „BI/Big Data-Controlling“ mit Fokus auf die neue Rolle von Controlling im Zusammenhang mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz.

E-Mail: rtreitz@deloitte.de



gische Ressource genutzt werden kann. Vor diesem Hintergrund **erscheint der Aufbau einer entsprechenden digitalen betriebswirtschaftlichen Methodenkompetenz unerlässlich**.

Reifegrade der Digitalisierungsinitiativen

Auch wenn viele Unternehmen sich im Umfeld der digitalen Ökonomie noch mit eher grundsätzlichen Problemen auseinandersetzen, beginnen sie zunehmend die fundamentalen Auswirkungen auf die Durchführung des Geschäftsbetriebs sowie auf die generierten Einnahmen eines Unternehmens zu sehen.

Daten i.V.m. der entsprechenden Analytik können dabei grundsätzlich für unterschiedliche Ziele eingesetzt werden. Da die Komplexität hinsichtlich Betriebswirtschaft auf der einen

Seite und Daten/Analytik auf der anderen Seite zunimmt, können diese Ansätze auch als Reifegrade verstanden werden.

Stufe 1 – Optimize: Die bessere Verknüpfung und Auswertung bereits existierender Datenbestände kann für die Optimierung bestehender Geschäftsprozesse und -modelle einen sehr großen Mehrwert liefern. Für viele Unternehmen bietet sich dieser Ansatz daher als Einstieg an. Ziel ist es, die unternehmenseigenen Datenbestände besser zu nutzen. Sinnvoll ist es oft auch, die zugrundeliegende IT-Infrastruktur zu optimieren, um das Speichern, Verarbeiten, Analysieren und Nutzbar machen immer größerer Datenmengen bewerkstelligen zu können.

Stufe 2 – Monetize: In vielen Unternehmen stellen bestehende Datenbestände einen noch nicht gehobenen Schatz dar. Unter Beachtung bestehender rechtlicher Rahmenbedingungen lassen sich mit bereits existierenden Daten neue Geschäftsmodelle oder (digitale) Produkte kreieren, die direkt an interessierte Unternehmen oder Supply-Chain-Partner verkauft werden können. Beispielsweise vermarkten Einzelhandelsunternehmen anonymisierte Transaktionsdaten an ihre Lieferanten aus dem Umfeld der Konsumgüter- und Lifestyle-Industrie.

Stufe 3 – Leverage: Zusätzlich lassen sich bestehende Geschäftsmodelle und Dienstleistungen durch zusätzliche, neue Daten und fortschrittliche Analytik verbessern. Beispielsweise lassen sich Muster in den Kundendaten erkennen, um potentielle Kündigungen zu prognostizieren und entsprechend frühzeitig gegensteuern zu können.

Stufe 4 – Disrupt: Der anspruchsvollste Digitalisierungsansatz zielt darauf ab, auf Basis der gezielten Erschließung, Vernetzung und Analyse neuer digitaler Datenbestände durch fortschrittliche Analytik neue (digitale) Produkte/ Services zu erschaffen.

Den Spitzenplatz hinsichtlich der Ausrichtung der Digitalisierungsinitiativen der befragten Unternehmen belegt dabei der **Ansatz Optimize**.

- 72 % befragten Unternehmen sehen das Erschließen und Vernetzen bestehender Datenquellen als wichtig/sehr wichtig an.

- Für ebenfalls 72 % ist die analytische Durchdringung bestehender Datenquellen sehr wichtig.
- 69 % messen der schnelleren Zurverfügungstellung bestehender Daten hohe/sehr hohe Bedeutung bei.
- Eine höhere Granularität/Detaillierung der Daten halten 50 % für wichtig/sehr wichtig.

Platz 2 belegt der **Ansatz Leverage**.

- 62 % der Unternehmen halten die Nutzung neuer analytischer Verfahren für wichtig/sehr wichtig.
- 58 % erachten das Erschließen neuer Datenquellen für wichtig/sehr wichtig
- Ebenfalls 58 % sehen die Entwicklung neuer analytischer Verfahren als wichtig/sehr wichtig an.

Die Monetarisierung bestehender Rohdaten, ggf. angereichert durch Analytik, steht dagegen nicht im Fokus der Digitalisierungsinitiativen. Nur 11 % bzw. 15 % halten dies für wichtig/sehr wichtig.

Die Forscher vermuten ein betriebswirtschaftliches Wissensdefizit, da die Unternehmen die Wirkungen der Digitalisierung primär auf ihre aktuellen Produkte und Geschäftsmodelle projizieren. Dieses Wissensdefizit könnte – wie oben skizziert – dramatische Folgen haben. Die vielfach beschworene disruptive Wirkung der Digitalen Transformation setzt – wie an den Geschäftsmodellen von Amazon, Alphabet, Alibaba, Tencent gut sichtbar – genau an dieser Stelle an.

Aufbau entsprechender Methodenkompetenzen zur Neupositionierung des Controllings

Die in diesem Beitrag geschilderten Herausforderungen der Unternehmen bieten für das Controlling eine hervorragende Ausgangsbasis, um das eigene Verständnis und Rollenbild an die Anforderungen der Digitalen Transformation anzupassen und für die eigene Positionierung im Unternehmen zu nutzen (Seufert/Dannenberger/Reitzenstein/Zucker/Treitz 2018). Obwohl der Umgang mit Informationen traditionell als Schwerpunkt des Controllings gesehen wird, stellen sich vor dem Hintergrund der Digitalen

Kurzporträt: Fachkreis BI/Big Data und Controlling im ICV

Der **Fachkreis BI/Big Data und Controlling** ist als Netzwerk organisiert. Die Partner setzen sich aus Anwendern und Anbietern renommierter Unternehmen sowie Wissenschaftlern zusammen. Strategischer Partner des Fachkreises ist das Institut für Business Intelligence (IBI) der Steinbeis Hochschule Berlin. Mit seiner Arbeit möchte der Fachkreis regelmäßig über Trends und neue Entwicklungen informieren sowie Anstöße und Ideen für eine innovative Weiterentwicklung des Controllings geben. Der Wissenstransfer erfolgt mit Partnern im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsangeboten. Darüber hinaus wurde in Kooperation mit der Hochschule Ludwigshafen das Business Innovation Lab („Digitale Probierstube“) eingerichtet.

Weitere Informationen:

www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/bi-big-data-und-controlling/kernteam.html

www.icv-controlling.com/de/verein/literatur-und-schwerpunktthemen/icv-digitalisierungsoffensive.html

Transformation von Unternehmen völlig neue Herausforderungen an die Methodenkompetenz. Eine grundlegende Voraussetzung für die Nutzung der neuen Möglichkeiten liegt in der Möglichkeit, neue Informationsquellen zu erschließen, die gewonnenen Daten zu vernetzen und diese für die Verbesserung der Unternehmensleistung nutzbar zu machen.

Selbst wenn es in Zukunft wahrscheinlich nicht originäre Aufgabe des Controllings sein wird, derartige Datenquellen technisch zugänglich zu machen, sollten die betriebswirtschaftlichen Potenziale der jeweiligen Datenquellen erkannt und erschlossen werden können. **Erforderlich erscheint insbesondere die Fähigkeit, den betriebswirtschaftlichen Nutzen neuer Informationsquellen beurteilen zu können.** Hinzu kommt das Verständnis dafür, wie diese sinnvoll mit anderen Informationen vernetzt werden können, um Mehrwerte für die Unternehmen zu schaffen. Hierfür sind zum einen ein umfassendes Verständnis des jeweiligen betriebswirtschaftlichen Anwendungsbereiches/Geschäftsfeldes

notwendig, zum anderen sind vertiefte Kenntnisse über den Umgang und die Vernetzungsmöglichkeiten von Daten erforderlich.

Dieses Vorwissen dient als Voraussetzung für den Aufbau und die Evaluation entsprechender Daten- und Analysemodelle. Ziel ist es, auf Basis der neuen Informationsquellen, neues Wissen für die Umsetzung betriebswirtschaftlicher Potenziale generieren zu können. Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch einerseits **ein tiefes Verständnis des jeweiligen Business Bereiches** (für die Konzeption von Entscheidungsmodellen und die dafür erforderlichen Datengrundlagen), sowie andererseits **ein grundlegendes Verständnis über die Einsatz- und Nutzungsmöglichkeiten fortschrittlicher Analyse/KI Verfahren.** An dieser Schnittstelle bieten sich hervorragende Möglichkeiten für eine Positionierung des Controllings (Seufert/Treitz/von Daacke 2017).

Um dies leisten zu können, sind neben dem Wissen über Analyseziele und -kategorien insbesondere auch Kenntnisse (z. B. Wirkungswei-

se, Vor-/ Nachteile, Einsatzvoraussetzungen, Gütekriterien) über entsprechende Verfahren erforderlich. Hinzu kommt das bereits skizzierte Verständnis von Daten und Informationen, da sie als Variablen für die Analytik dienen und Veränderungen der Daten einen erheblichen Einfluss auf die Analyse haben. Auf diese Weise lassen sich u. a. neue Wirkungszusammenhänge aufzeigen. Beispielsweise ließe sich so eine Veränderung der Ursachen für Kaufentscheidungen bei bestimmten Kundenschichten im Zeitablauf identifizieren.

Mit Blick auf die Potenziale digitaler Informationen müssen aber auch das bisherige Verständnis und der eher traditionelle Umgang mit Informationen allerdings erheblich weiterentwickelt werden. Dies umfasst u. a. auch organisatorische Veränderungen (Seufert 2018).

Die Erschließung und Nutzung von Information ist zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden. Ziel ist es, nicht mehr nur Informationen als Grundlage für aktuelle Entscheidungen im angestammten Geschäftsumfeld zu

MASTERSTUDIENGANG: Unternehmensrestrukturierung & -sanierung

HIGHLIGHTS

- Spezialisierte Lehrveranstaltungen Wirtschaft und Recht rund um Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen
- Expertise in deutschem und österreichischem Recht
- Bearbeitung von Fallstudien aus der Beratungspraxis
- Studienreise mit Vorlesungen und Gesprächen auf Executive-Level

FAKTEN

- **Berufsbegleitend** (Freitag Nachmittag/Samstag)
- **akadem. Grad:** Master of Arts in Business (MA)
- **Dauer:** 4 Semester
- **Kosten:** € 363,36/Sem. (zzgl. ÖH-Beitrag)

Kontakt: FH-Prof. Dr. Markus W. Exler
Leiter des Instituts für Grenzüberschreitende
Restrukturierung
Mail: monika.puchner@fh-kufstein.ac.at

www.fh-kufstein.ac.at/URS



nutzen. Informationen sind vielmehr selbst Bestandteil von Innovationen, welche Geschäftsmodelle grundlegend verändern können. Der richtige Umgang und Einsatz dieser Ressource entscheidet daher immer mehr darüber, ob es gelingt, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Potenziale für die Neu-Positionierung des Controllings

Die Digitalisierung wird Unternehmen radikal verändern. Nicht nur Geschäftsprozesse werden digitalisiert, sondern auch Produkte und Geschäftsmodelle. Die zunehmende Digitalisierung der Unternehmen setzt entsprechende Kompetenzen im Umgang mit (digitalen) Informationen voraus (Soule/Carrier/Bonnet/Westerman 2014 sowie Soule/ Puram/ Westerman/ Bonnet 2016). Vor diesem Hintergrund besteht eine zentrale Herausforderung für Unternehmen darin, die Gewinnung und Nutzung von Informationen als Kernkompetenz zu begreifen, um sich im Wettbewerb zu behaupten bzw. Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die massiven Veränderungen im Umfeld digitaler Informationen bieten für das Controlling erhebliche Potenziale für die Gestaltung der eigenen zukünftigen Rolle. Aber auch gewaltige Herausforderungen. Nur eine klare Positionierung sowie der Aufbau entsprechender Methodenkompetenzen ermöglichen die Nutzung dieser Potenziale (Seufert/Kruk 2016).

ICV Digitalisierungsoffensive:

Um die Controlling Community bei diesem Wandel zu unterstützen, haben die Fachkreise Start-up Controlling, Digitale Transformation sowie BI/ Big Data und Controlling des Internationale Controller Vereins (ICV) die ICV-Digitalisierungsoffensive ins Leben gerufen. Gemeinsam mit Partnern umfasst diese Initiative:

- Webinare/Veranstaltungen: Information – State of the Art
- Business Innovation Lab: Digitale Probierstube – Potenziale und Möglichkeiten kennenlernen und einfach ausprobieren
- Boot-Camp: Workshop/Case Studies/ Hands-On-Training
- Action Research – Forschungs-/Transferprojekte im Netzwerk und Austausch mit anderen Unternehmen

Literatur

Seufert A./Heinen, M./Muth, A. (2014): Information Rules: Die neue Anatomie der Entscheidung. In: Controlling & Management Review, 58. Jahrgang (2014), Heft 7, S. 16-25.

Seufert, A./Kruk, K. (2016): Digitale Transformation und Controlling: Herausforderungen und Implikationen dargestellt am Beispiel der BASF. In: Gleich, R./Grönke, K./Kirchmann, M./Leyk, J. (Hrsg.): Konzerncontrolling 2020 – Zukünftige

Herausforderungen der Konzernsteuerung meistern, Haufe 2016, S. 141-164.

Seufert, A./Treitz, R./von Daacke, M. (2017): Information als strategische Ressource – Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern – Teil 1. Controllermagazin, 2017, Heft Juli/August, S. 48-53.

Seufert, A. (2018): Der Einfluss aktueller IT-Trends auf das Controlling. In: Entwicklungen im Berichtswesen: Best Practice, Herausforderungen und Zukunftsaussichten, Advanced Controlling (Band Nr. 93), 2018.

Seufert, A./Dannenberg, M./Reitzenstein, B./Zucker, K./Treitz, R. (2018): Information als strategische Ressource – Die Digitalisierung wird Unternehmen und Controlling radikal verändern – Teil 3: Herausforderungen und Potentiale im Bereich Daten und Analytics. Controllermagazin, 2018, Heft Januar/Februar.

Kiron D., Shockley R. (2011): Creating business value with analytics. In: Sloan Management Review, 53 (1), S. 57-62.

Chen H., Chiang R., Storey V. (2012): Business intelligence and analytics: from big data to big impact. In: MIS quarterly, vol. 36 (2012) No. 4, /December 2012. S 1165-1188.

Soule, D./Carrier, N./Bonnet, D./Westerman, G. (2014): Organizing for a Digital Future: Opportunities and Challenges, Working Paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2014.

Soule, D./Puram, A./Westerman, G./Bonnet, D. (2016): Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity, Working Paper, Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2016. ■

So fällt Ihnen die Umstellung auf die neue Leasing-Bilanzierung ab Januar 2019 besonders leicht.

1-Tages Seminar in Ihrer Nähe. Kompakt und praxisnah.

Gleich hier anmelden: www.controllerakademie.de

Seminar on Tour. In 4 Städten.



Leasing nach IFRS 16

Gut zu wissen, welche Besonderheiten bei Ansatz, Bewertung und Ausweis Ihrer Miet- und Leasingverhältnisse zu berücksichtigen sind.

Termine 2019

DE: 14.03., München | 09.05., Hamburg | 23.05., Frankfurt a.M.

CH: 16.05., Zürich

CA controller akademie®