

„Es geht auch um die digitale Transformation des Controllings“

ICV-Ideenwerkstatt untersucht grundlegende Veränderung der Unternehmenssteuerung durch Digitalisierung / ICV-Fachkreis „BI/Big Data und Controlling“ initiiert „Digitalisierungsoffensive“

„Die Digitalisierung auf die Standardisierung/Automatisierung transaktionaler Prozesse und damit Kosteneinsparungen zu reduzieren, ist nicht nur fatal, sondern geradezu fahrlässig. Die Veränderungen sind grundsätzlicher Natur“, mahnt Andreas Seufert, Leiter des Fachkreises „BI/Big Data und Controlling“ im Internationalen Controller Verein (ICV). „Nicht nur Geschäftsprozesse werden digitalisiert, sondern auch Produkte und Geschäftsmodelle.“ Im ICV befassen sich die Ideenwerkstatt wie auch ein Fachkreis fokussiert mit der digitalen Transformation – auch des Controllings.

Lange wurde die Digitalisierung eher als ein Thema der Start-Ups im Silicon Valley gesehen. Spätestens als die disruptiven Auswirkungen Kernindustrien erschütterten, begann ein Umdenken. Heute sehen sich wohl alle Unternehmen gefordert, die Potenziale der Digitalisierung zu identifizieren und ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um diese auszuschöpfen. In diesem Zusammenhang ergeben sich zahlreiche betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Hieraus hat die ICV-Ideenwerkstatt 2016 ihren aktuellen Themenschwerpunkt abgeleitet: „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“. Im Fokus der Arbeit steht dabei die Frage, wie sich Controller bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodellinnovationen einbringen können und welche Herausforderungen sich dabei ergeben.

Die Ideenwerkstatt des ICV beobachtet systematisch Entwicklungen im Controlling-relevanten Umfeld, um wesentliche Trends frühzeitig zu identifizieren. Daraus entwickelt sie „Dream-Cars“ genannte, für die Controlling-Community richtungweisende Impulspapiere, ihre Ideen bzw. Ergebnisse werden in den ICV-Fachkreisen oder anderen Projektgruppen in praxistaugliche Produkte übergeführt. Die vom „ICV Think Tank“ behandelten Themen zeugen von Kontinuität und höchster Aktualität: „Volatilität“ (2012/2013), „Big Data“ (2013/2014), „Business Analytics“ (2015/2016) und seit 2016 das Thema „Digitale Geschäftsmodellinnovationen“.

Von Big Data über Business Analytics zu Digitalen Geschäftsmodellinnovationen

Das ICV-Ideenwerkstatt Dream-Car „Big Data – Potenzial für den Controller“ (2014) hatte die Controller aufgefordert, sich mit der zunehmenden Informationsflut durch Big Data auseinanderzusetzen, schließlich ist die Informationsversorgung der Entscheidungsträger eine ihrer Kernaufgaben. Als Chance wird in dem Papier die mit Big Data verbundene Verfügbarkeit monetärer und nichtmonetärer Informationen unterschiedlicher Art gesehen. Diese ermöglicht den Controllern eine verbesserte Planung und Kontrolle auf den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenssteuerung. Controller sollten darüber hinaus die Integration von Big Data in die Teilbereiche der Unternehmensführung anstoßen und als Projektmanager begleiten. Controller müssen wissen, so die Botschaft der ICV-Ideenwerkstatt, wissen welche Daten und welche Technologien des Datenmanagements zur Verfügung stehen, zudem müssen sie Know-how bezüglich der Analysetechniken und Visualisierungsmöglichkeiten besitzen.

Im Dream-Car „Business Analytics – Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung“ (2016) ging die ICV-Ideenwerkstatt den Fragen nach, was der Controller über Business Analytics wissen muss und wie er Business Analytics zur effektiven Gestaltung des Controllingprozesses nutzen kann. Laut Ideenwerkstatt verändert die Digitalisierung die Unternehmenssteuerung grundlegend, die hochgradig automatisiert, analytikgetrieben und integriert wird, Echtzeitsteuerung ermöglicht. Der Controller muss sich mit Business Analytics befassen, muss wissen, welche Analysemethoden und -tools es gibt und was sie leisten können. Als Koordinator muss der Controller lt. Ideenwerkstatt den arbeitsteiligen Business-Analytics-Prozess gestalten und hier als Bindeglied zwischen Management, Data Scien-

tists und IT fungieren. Die Vordenker sind überzeugt, dass Business Analytics es Controllern ermöglicht, ihre Rolle noch aktiver wahrzunehmen, als Business Partner mit Katalysatorfunktion zu agieren. Beim Einsatz von Business Analytics in der Controlling-Praxis muss sichergestellt werden, dass der Controller weiterhin die „Single Source of Truth“ der Führungsinformationen im Unternehmen bleibt.

Grundsätzlich neue Geschäftsmodelle

Seit 2016 arbeitet die ICV-Ideenwerkstatt kontinuierlich mit dem Thema „Digitale Geschäftsmodellinnovationen“ weiter. Grundsätzlich bezeichnet laut Ideenwerksatt das „Geschäftsmodell“ ein vereinfachtes Abbild der auf Gewinn abzielenden Tätigkeit eines Unternehmens und setzt sich aus verschiedenen Bestandteilen zusammen. Die Ideenwerkstatt geht von der Erkenntnis aus, dass der Einsatz von digitalen Technologien (bspw. Hochleistungsrechner, Breitband-Internet etc.) zu wesentlichen Veränderungen in den zentralen Geschäftsmodellbestandteilen bzw. zu grundsätzlich neuen Geschäftsmodellen von Unternehmen führen. Bei der Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen sind dabei meist mehrere Bestandteile des Geschäftsmodells („Kunden“, Nutzenversprechen“, „Wertschöpfungskette“ und „Ertragsmechanik“) gleichzeitig betroffen.

Die Umsetzung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen, welche Branchen innerhalb kürzester Zeit verändern, erfordert Agilität, schreibt die Ideenwerkstatt. 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.

„Treiber für das Controlling“

Aus Controlling-Sicht sind zwei wesentliche Perspektiven wesentlich: 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.

Wird vom Controlling als Befähiger für digitale Geschäftsmodellinnovationen gesprochen, geht es zunächst darum, dass Controller involviert sein müssen bei der Planung und Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellinnovationen. 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 lt. ICV-Ideenwerkstatt 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.

Rücken digitale Geschäftsmodellinnovationen als Treiber für das Controlling in den Fokus, geht es vor allem um Anpassungen innerhalb des Controllings selbst. Als Beispiel nennt die ICV-Ideenwerkstatt die Tatsache, dass Daten im digitalen Zeitalter zu einer bedeutenden Ressource werden. So stelle sich die Frage, wie Daten monetär bewertet und bepreist werden können. Controller sind also gefordert, genau diese Frage im Sinne der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung zu beantworten. Eine andere Aufgabe folgt aus möglichen Investitionen in Start-Ups bzw. deren Übernahmen, was für viele Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Digitalisierungsstrategie ist. Controller müssen hierbei im Sinne des Projekt- und Investitions-Controllings geeignete Methoden zur Bewertung von Start-Ups bereitstellen und anwenden.

„Digital Controlling“: Kompetenzen dringend gefragt

ICV-Experte Andreas Seufert spricht von „Digital Controlling“: „Es geht auch um die Digitale Transformation des Controllings selbst. Zwar wird der Umgang mit Informationen traditionell gerne als

Schwerpunkt des Controllings gesehen, allerdings ist der Status Quo im Controlling vieler Unternehmen nicht auf der Höhe der Zeit. Die Möglichkeiten der Erschließung, Vernetzung und Analyse von Daten haben sich in den letzten Jahren dramatisch verbessert. Um diese nutzen zu können, ist der Aufbau entsprechender Kompetenzen dringend erforderlich.“ So hat das von ihm geleitete Experten-
netzwerk im Internationalen Controller Verein (ICV), der Fachkreis „BI/Big Data und Controlling“, eine „Digitalisierungsoffensive“ initiiert. Gemeinsam mit Partnern plant der Fachkreis verschiedene Initiativen, um das Controlling in den Unternehmen bei der Digitalen Transformation zu unterstützen. Dazu gehören Webinare und Informationsveranstaltungen, ein Business Innovation Lab als „Digitale Probierstube“, ein Boot-Camp sowie Forschungs-/Transferprojekte im Verbund und Austausch mit anderen Unternehmen.

Hans-Peter Sander,
Leiter Team PR/New Media im Internationalen Controller Verein (ICV)