

Liebe Leserinnen und Leser,

in den vorangegangenen Newslettern haben wir Ihnen bereits Einblicke in unseren aktuellen Themenschwerpunkt **„Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“** gegeben. Die Arbeiten zum dazugehörigen Dream Car-Bericht sind aktuell in vollem Gange.

Im vorliegenden Newsletter möchten wir nochmals die wesentlichen Aufgabenfelder des Controllers im Kontext der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodellinnovationen zusammenfassen. Danach zeigen wir auf, wie digitale Start-ups gesteuert werden können. Diese gelten gerade im digitalen Zeitalter als wichtiger Innovationstreiber für Geschäftsmodellinnovationen. Abschließend stellen wir Ihnen ein Workshop-Format vor, welches für die Identifizierung von unternehmensspezifischen Anpassungsbedarfen für Controlling-Instrumente und -Methoden eingesetzt werden kann.

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

Lesetipps

Bezüglich der erfolgreichen Bewältigung des digitalen Wandels gelten Apple, Google oder Amazon für viele Manager als Leitbilder. Aber nur wenigen Unternehmen gelingt es, den Erfolg dieser Giganten nachzubilden. Was Apple und Co. „richtig“ machen haben Christian Hoffmeister und Yorck von Borcke in 22 Erfolgsprinzipien zusammengefasst. In ihrem Buch **„Think new!“** werden diese Prinzipien theoretisch fundiert und praxisorientiert dargestellt. Viele Beispiele und konkrete Tipps erleichtern zudem den Transfer in die unternehmerische Praxis.



Das Buch **„Bitcoins und andere dezentrale Transaktionssysteme“** von Elfriede Sixt befasst sich mit den verschiedenen digitalen Währungen, das Potenzial kryptografischer Transaktionen sowie einer möglichen darauf basierenden zukünftigen Wirtschaftsordnung. In ihrem Buch gibt die Autorin dem Leser einen umfassenden Wegweiser für die komplexe Gegenwart und mögliche Zukunft der Kryptowährungstechnologien mit ihren Vor- und Nachteilen, den rechtlichen Implikationen und den möglichen Schutz vor ihren Gefahren.



Geschäftsmodellentwicklung und -umsetzung | Aufgabenfelder des Controllers

Mit digitalen Geschäftsmodellinnovationen gehen enorme unternehmerische Erfolgspotenziale einher. Aus Management-sicht gilt es diese systematisch zu identifizieren und zu erschließen. In diesem Zusammenhang ist das Management auf die Unterstützung des Controllings angewiesen. Controller sollten sich dabei als Business Partner des Managements den drei in Abbildung 1 aufgeführten Aufgabenfeldern widmen, welche sich als zu lösende Probleme formulieren lassen (vgl. Pampel 2017, S. 22ff.).

Das **Innovationsproblem** beinhaltet zunächst den kreativen Prozess rund um die Entwicklung und Konkretisierung digitaler Geschäftsmodelle. Hierfür sollten sich Controller insbesondere mit neuartigen Innovationsmethoden sowie -instrumenten auseinandersetzen und diese anwenden. Dazu zählen bspw. die Methoden Open Innovation, Design Thinking, agiles Vorgehen oder Lean Start-up, welche mit unterschiedlichen Ansätzen in den verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses wichtige Hilfestellungen bieten. Zum Beispiel betont Design Thinking das Verständnis der Kundenprobleme, während bei Lean Start-up der Fokus auf Lösungsexperimenten liegt. Im kommenden Dream Car-Bericht der Ideenwerkstatt werden die aufgezählten Methoden im Einzelnen beschrieben und deren Einsatz diskutiert.

Das **Performanceproblem** umfasst die Anpassung des Performance Measurement Systems an das digitale Geschäftsmodell. Um eine zielgerichtete Planung und Steuerung des digitalen Geschäftsmodells sicherzustellen, kann das Performance Measurement System eines „konventionellen“ Geschäftsmodells nicht ohne weiteres übernommen werden. Dies kann exemplarisch an digitalen Plattformen (bspw. Airbnb oder Uber) verdeutlicht werden. Hierbei gelten bspw. die Nutzungsintensität und die Vermittlungsqualität als wesentliche Steuerungsgrößen. Im Sinne der Nutzungsintensität spielen Netzwerkeffekte eine entscheidende Rolle. Je mehr Nutzer eine digitale Plattform hat, desto erfolgreicher ist sie. Eine unzureichende Vermittlungsqualität (Zusammenführung von Nachfrage und Angebot) schwächt dabei die Netzwerkeffekte ab.

Das **Strategieproblem** fokussiert den Übergang vom bisherigen Geschäftsmodell zum „neuen“ digitalen Geschäftsmodell. Grundsätzlich gibt es hierbei drei verschiedene Entwicklungspfade: (1) Einführung einer vom ursprünglichen Geschäftsmodell unabhängigen digitalen Geschäftsmodellinnovation, (2) Ausbau eines digitalen Geschäftsmodells mit Auswirkung auf das bisherige Geschäftsmodell oder (3) Kannibalisierung des bestehenden Geschäftsmodells durch das neue digitale Geschäftsmodell. Unabhängig von der Ausrichtung ist eine rationale Moderation durch ein neutrales Controlling während des gesamten Entwicklungspfad notwendig. Hierfür ist bspw. ein gezieltes Portfoliocontrolling für die strategische Bewertung der verschiedenen Geschäftsfelder notwendig.

Innovationsproblem	Identifizierung von Digitalisierungspotenzialen und die davon ausgehende Entwicklung, Konkretisierung und Implementierung von Geschäftsmodellinnovationen
Performanceproblem	Aufbau eines geeigneten Performance Measurement Systems und die hierfür notwendige Identifizierung geeigneter Steuerungsgrößen für das digitale Geschäftsmodell
Strategieproblem	Übergang vom bisherigen „alten“ Geschäftsmodell zum „neuen“ digitalen Geschäftsmodell und die damit zusammenhängende Abstimmung hinsichtlich Ressourcen, Timing und Change Management

Abbildung 1: Wesentliche Aufgabenfelder des Controllers im Kontext digitaler Geschäftsmodellinnovationen (in Anlehnung an Pampel 2017, S. 22)

Digitale Innovationstreiber | Wie werden digitale Start-ups gesteuert?

Um die eigene digitale Ausrichtung voranzutreiben, investieren etablierte Unternehmen zunehmend in junge Start-ups. Diese gelten als digitale Innovationstreiber und fungieren als bedeutende Befähiger für digitale Geschäftsmodellinnovationen. Deshalb kaufen Unternehmen Start-ups oft auch ganz auf. In diesem Zusammenhang stellt sich aus Controlling-Sicht die Frage, wie solche Start-ups gesteuert werden können. „Konventionelle“ Controlling-Systeme sind hierfür aufgrund der Besonderheiten von Start-ups in der Regel nur bedingt oder gar nicht geeignet. Einen geeigneten Steuerungsansatz für Start-ups liefert das 4K-Modell von Kollmann und Hensellek (vgl. Abbildung 2).

Das 4K-Modell zur Steuerung digitaler Start-ups unterteilt relevante Key Performance Indicators (KPIs) in vier Kategorien: Kundengewinnung, Konversion, Kundenbindung und Kommunikation. Unter der Kategorie **Kundengewinnung** werden KPIs zusammengefasst, welche die Überführung potenzieller Interessenten in neue Kunden abbilden. Die hierzu zählenden KPIs reichen von quantitativen Indikatoren wie dem Tausender-Kontakt-Preis (Kosten pro 1000 erreichte Kontakte) über qualitative Indikatoren, wie den individuellen Visits, bis hin zu Indikatoren wie dem Viralkoeffizienten (Verhältnis zwischen Empfehlungen von Kunden und daraus entstehende neue Kunden). Der Kategorie **Konversion** untergeordnete KPIs bilden Transaktionen ab, welche von den überführten Kunden ausgehen. So gibt die Konversionsrate (Anzahl Transaktionen in Relation zur Anzahl der Visits) Aufschluss darüber, wie erfolgreich die Überführung von Interessenten in Kunden ist, während es sich bei KPIs wie Umsatz pro Transaktion oder der Cross-/Up-Selling-Rate um rein transaktionsbezogene Indikatoren handelt. KPIs die unter der Kategorie **Kundenbindung** zu-

sammengefasst werden, dienen dazu, die Qualität der Kundenbindung eines Start-ups zu bewerten. Hierzu zählen Indikatoren wie Online-Bewertungen oder die Umwandlungsrate von Kunden in Stammkunden, die eine Aussage über die Zufriedenheit der Kunden ermöglichen. Aber auch KPIs wie das Monthly Recurring Revenue (wiederkehrende Umsätze verschiedener Kundengruppen) oder der Customer Lifetime Value (Online-Deckungsbeitrag über die gesamte Lebenszeit einer Kundenbeziehung) liefern Aussagen bezüglich der durch Kundenbindung erzielten Umsätze. Schließlich umfasst die Kategorie **Kommunikation** jene KPIs, die für die Kommunikation zwischen Start-Up und (potenziellen) Investor geeignet sind. Hierzu zählen besonders aussagekräftige KPIs aus den drei bereits vorgestellten Kategorien. Mit der Offenlegung solcher KPIs wird seitens der Start-ups eine erfolgreiche Beziehung mit den (potenziellen) Investoren vorangetrieben. Aus Transparenzgründen werden dabei auch vermeintlich geheime Informationen mit den (potenziellen) Investoren geteilt (vgl. Kollmann/Hensellek 2017, S. 50ff.).



Digitale Transformation des Controllings | Exemplarischer Initialworkshop

Bei digitalen Geschäftsmodellinnovationen 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. Im Kontext der zweiten Perspektive stellt sich insbesondere die Frage, wie Anpassungsbedarfe für Controlling-Instrumente und -Methoden unternehmensspezifisch zu identifizieren sind. In Abbildung 3 ist ein in der Praxis erprobtes Workshop-Format aufgezeigt, welches wirkungsvoll für die digitale Transformation des Controllings eingesetzt werden kann.

Initialworkshop zur digitalen Transformation des Controllings



Dauer:
ca. 4-6 Stunden



Teilnehmer:
Leitung sowie Fach- und Führungskräfte des Controllings, Führungskräfte anderer Fachbereiche (IT, Produktion, Logistik, Marketing, Personal)



Vorgehen:

- Durch einen Impulsvortrag eines externen ausgewiesenen Spezialisten können Sie Handlungsnotwendigkeiten in Ihrer Branche aufzeigen und Best Cases zur Weiterentwicklung des Controllings präsentieren lassen.
- Untergliedern Sie die Gesamtzahl der Workshop-Teilnehmer in Gruppen von maximal 5-7 Personen, wobei die Führungskräfte der anderen Fachbereiche gleichmäßig auf die von Controlling-Mitarbeitern dominierten Gruppen zu verteilen sind.
- Jede Gruppe definiert zunächst einmal, welche Aufgabenstellung dem Controlling im Zuge der digitalen Transformation zukommt. Welche Lösungsbeiträge werden im Controlling erwünscht?
- Diese Ergebnisse werden in der Großgruppe konsolidiert, ergänzt und verabschiedet.
- In Kleingruppen wird diskutiert, anhand welcher KPIs der Fortschritt bei der digitalen Transformation ermittelt werden kann. Diese KPIs werden in einem Digital Dashboard zusammengeführt.
- Erarbeitung von KPIs für eine Balanced Scorecard auf Corporate Level.
- Diese Ergebnisse werden in der Großgruppe konsolidiert, ergänzt und verabschiedet.
- Zum Abschluss werden Aufgabenpakete und Meilensteine vereinbart, wie der Transformationsprozess des Controllings weiterzuführen ist.



Benötigte Ressourcen und Hilfsmittel:

- Raum für die Durchführung des Workshops
- Haftnotizen in verschiedenen Farben sowie Textmarker
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen von Haftnotizen
- Balanced Scorecard-Layouts

Abbildung 3: Initialworkshop zur digitalen Transformation des Controllings
(in Anlehnung an Kreutzer et al. 2017, S. 212)

Quellenverzeichnis

- Kollmann, T./Hensellek, S., KPI-Steuerung von Start-ups der Digitalen Wirtschaft, in Controlling, 29. Jg., 2017, 2, S. 47-54.
 Kreutzer, R./Neugebauer, T./Pattloch, A., Digital Business Leadership, Wiesbaden 2017.
 Pampel, J., Digitale Horizonterweiterung, in: Controlling, 29. Jg., 2017, 2, S. 21-29.

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