

**Liebe Leserinnen und Leser,**

in den vorangegangenen beiden Newslettern haben wir Ihnen bereits Einblicke in unseren aktuellen Themenschwerpunkt „Digitale Geschäftsmodellinnovationen und die Rolle des Controllers“ gegeben. Nun möchten wir uns im vorliegenden Newsletter detaillierter den Controlling-Schwerpunkten widmen.

Zunächst beschäftigen wir uns mit den einzelnen Phasen bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodellinnovationen und zeigen auf, wie sich das Controlling in diesen Phasen einbringen kann. Dabei gehen wir insbesondere auf die dabei einzusetzenden Controlling-Instrumente ein. Danach betrachten wir nochmals vertieft die Bewertung neuer Geschäftsmodellideen. Abschließend verdeutlichen wir anhand eines Beispiels, mit welchen neuartigen Geschäftsmodellinnovationen die Potenziale der Digitalisierung exemplarisch in der Flugbranche ausgeschöpft werden können.

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

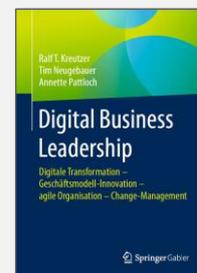
Stefan Tobias  
Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

**Lesetipps**

Der Themenschwerpunkt der diesjährigen Februar-Ausgabe der Fachzeitschrift Controlling lautet „**Steuerung von innovativen Geschäftsmodellen**“. Dabei werden digitale Geschäftsmodelle im Allgemeinen und die Rolle von Controllern bei der Konzipierung sowie Umsetzung solcher Geschäftsmodelle im Speziellen behandelt. Die in der Fachzeitschrift enthaltenen Beiträge veranschaulichen bspw. wie das Controlling die digitale Transformation von Geschäftsmodellen begleiten kann oder wie digitale Start-Ups gesteuert werden.



Ralf Kreutzer, Tim Neugebauer und Annette Pattloch betrachten in ihrem Buch „**Digital Business Leadership**“ die mit der Digitalisierung zusammenhängenden disruptiven Umbrüche ganzer Branchen und die Bewältigung der Digitalisierungsprozesse etablierter Unternehmen. In diesem Kontext werden wissenschaftliche Modelle gepaart mit praxisrelevanten Methoden anhand konkreter Unternehmensfallbeispiele illustriert. Dadurch werden aktuelle Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen aufgezeigt und verdeutlicht.

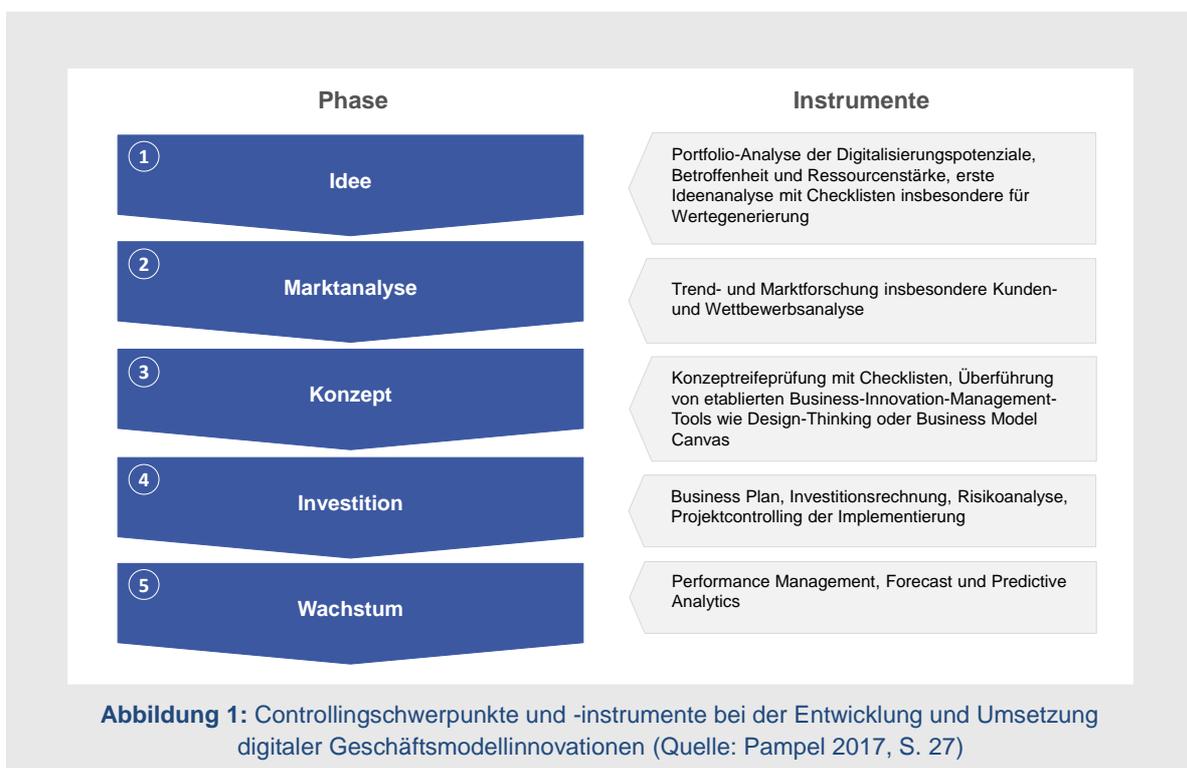


## Geschäftsmodellentwicklung und -umsetzung | Phasen und Instrumente des Controllings

Die umfassende Digitalisierung bietet enormes Potenzial für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Dies gilt sowohl für IT-Unternehmen als auch für Unternehmen aus „klassischen“ Branchenzweigen. Die Herausforderung liegt branchenunabhängig darin, die Potenziale der Digitalisierung für das Geschäftsmodell zu identifizieren und diese systematisch auszuschöpfen. Das Controlling kann in diesem Kontext einen wesentlichen Beitrag leisten. In Abbildung 1 ist veranschaulicht, wie sich das Controlling in den Phasen der Geschäftsmodellentwicklung und -umsetzung einbringen kann.

In der **Ideen-Phase** sollte das Controlling Portfolioanalysen mit den für die Digitalisierung relevantesten Unternehmensbereichen aufbereiten. Unter Zuhilfenahme von klassischen Analysen werden dabei aktuelle Marktentwicklungen und die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens abgeglichen. Somit werden bspw. Geschäftsbereiche identifiziert, welche durch disruptive Veränderungen bereits bedroht sind (bspw. zunehmende Bedrohung des stationären Einzelhandels durch Onlinehändler). Zudem sollte das Controlling erste Ideen zur Digitalisierung hinterfragen und dabei bspw. beurteilen, inwiefern das angedachte Konzept für eine Wertgenerierung dienlich ist oder ob die für die Umsetzung der Ideen notwendigen Ressourcen vorhanden sind bzw. aufgebaut werden sollen. Hinsichtlich der Wertgenerierung kann dabei differenziert werden zwischen Neuheiten (bspw. neuartige Einkaufsberatung durch Augmented Reality), Effizienzsteigerung (bspw. datengetriebene Optimierung des Maschinenbetriebs), Bindung (bspw. Social Media-Einsatz zur verbesserten Kundenbindung) und Komplementarität (bspw. Online-Auswertung der Steuerung von Autoscheibenwischern in Verbindung mit dem Standort des Autos für Wetterdienste). Im nächsten Schritt gilt es vor Umsetzung des neuen Geschäftsmodells eine detaillierte

**Marktanalyse** durchzuführen. Dabei sind auch ehemals branchenfremde Unternehmen als potenzielle Konkurrenten zu berücksichtigen. In dieser Hinsicht zeigt ein Blick in die Automobilindustrie bzw. Personenbeförderung, wie die Branchengrenzen zunehmend verschwimmen: Hier agieren neben traditionellen OEMs (bspw. Daimler) auch Branchenneulinge (bspw. Tesla), reine Plattformbetreiber (bspw. Uber) oder IT-Unternehmen (bspw. Google: Autonomes Fahren). Erst nach einer Marktanalyse kann in Abstimmung mit dem Management ein plausibles Geschäftsmodell als **Konzept** entworfen werden. Auch in dieser Phase kann das Controlling mit Checklisten und Strukturierungshilfen unterstützen. Im Kontext der tatsächlichen Realisierung und der **Investition** in eine digitale Geschäftsmodellinnovation kommt die Investitionsrechnung zum Einsatz. Eine wesentliche Rolle spielen hier auch Investitionen in junge Start-Ups als Innovationstreiber hinsichtlich der eigenen digitalen Ausrichtung. Sobald das digitale Geschäftsmodell implementiert ist, steht das **Wachstum** im Mittelpunkt. Hierbei sollte das Controlling u.a. ein geeignetes Performance Management gewährleisten. Dabei gilt es vor allem angemessene Steuerungsgrößen für digitale Geschäftsmodelle abzuleiten und anzusetzen (vgl. Pampel 2017, S. 27f.).



## Der erste Schritt zur digitalen Geschäftsmodellinnovation | Controlling in der Ideenselektion

Wie auf Seite 2 des vorliegenden Newsletters veranschaulicht, ist die eigentliche Innovationsidee der erste Schritt auf dem Weg zur digitalen Geschäftsmodellinnovation. Dieser erste Schritt wird im Folgenden nochmals detaillierter betrachtet. Hier müssen die besten Innovationsideen erkannt und ausgewählt werden. Gerade die Kombination von begrenzten Ressourcen eines Unternehmens und einer großen Anzahl an Ideen erfordert einen systematischen Evaluationsprozess. Dabei ist die wesentliche Aufgabe des Controllings, geeignete Innovationsbewertungskonzepte bereitzustellen und somit eine effektive und effiziente Entscheidungsfindung sicherzustellen. Für die Ausgestaltung eines solchen Innovationsbewertungskonzepts existieren grundsätzlich vier Stellhebel: Gates, Entscheidungsträger, Entscheidungskriterien und Entscheidungsverfahren (vgl. Hüsler et al. 2017, S. 34f.).

Im Rahmen des Prozesses der Ideenselektion müssen zunächst die Ideen fortlaufend weiterentwickelt und gleichzeitig ständig hinterfragt werden. Hier wird deshalb unterschieden zwischen Ideenweiterentwicklung („enabling“) und Weiterführungsentscheidung („constraining“). Für die hierfür notwendigen Einzelevaluations- und Priorisierungsentscheidungen sind **Gates** zu definieren, welche im Sinne von Meilensteinen den jeweiligen Entscheidungszeitpunkt terminieren.

Hinsichtlich der **Entscheidungsträger** können die einzelnen Entscheidungen entweder als Einzelevaluations- oder Gruppenentscheidungen vorgenommen werden. Für die Entscheidungen selbst können unterschiedliche Kriterien herangezogen werden.

In Abbildung 2 sind ausgehend von übergeordneten Dimensionen beispielhafte **Entscheidungskriterien** aufgeführt. Bei der Betrachtung der Dimensionen ist festzustellen, dass finanzielle Entscheidungskriterien nur eine von vielen Dimensionen darstellen. Dies ist vor allem auf die mit digitalen Geschäftsmodellinnovationen zusammenhängenden Unsicherheiten und die verschiedenen Nutzendimensionen zurückzuführen. So kommen insbesondere auch qualitative Entscheidungskriterien zum Einsatz.

Angelehnt an diesen Umstand werden auch die möglichen **Entscheidungsverfahren** differenziert. In Abhängigkeit der Quantifizierbarkeit wird dabei unterschieden zwischen qualitativen, semiquantitativen und quantitativen Entscheidungsverfahren. Qualitative Entscheidungsverfahren kommen vor allem in den frühen Phasen der Innovationsbewertung zum Einsatz und haben zum Ziel, die Idee im Gesamtkontext ohne Erstellung eines mehrdimensionalen Evaluationssystems zu beurteilen. Vor allem in frühen Phasen liegen oft nicht ausreichend quantitative Daten vor. Kennzeichnend für semiquantitative Verfahren sind einerseits die Beurteilung von Kriterien anhand quantifizierter Skalen und andererseits die Aggregation der Ergebnisse zu einem Gesamtwert. Zu den quantitativen Verfahren zählen bspw. statische sowie dynamische Investitionsverfahren, Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung sowie Risiken- und Chancenbeurteilungen.

Ein Innovationsbewertungskonzept, welches diese vier Stellhebel beinhaltet, ist stets unternehmensindividuell auszugestalten. Da je nach Unternehmen bzw. Branche spezifische Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen, sind bspw. die einzelnen Kriterien unterschiedlich zu gewichten oder bestimmte Entscheidungsverfahren vorzuziehen.

Dimension	Beispielhafte Kriterien
<b>Markt</b>	Digitaler Marktanteil, Marktvolumen, Marktwachstum, bereits vorhandene Marktposition, Vorhandensein von Kunden
<b>Kunden</b>	Bedürfniserfüllung, Anforderungserfüllung, Kundennutzen, Kundenakzeptanz, Kundenzufriedenheit, Kundenvorteile, Zahlungsbereitschaft
<b>Konkurrenz</b>	Konkurrenzfähigkeit gegenüber branchenfremder IT-Unternehmen (bspw. Google), Substitutionsprodukte, Markteintrittsbarrieren, Differenzierungspotenzial, Anzahl der Wettbewerber, Margen der Wettbewerber
<b>Technik</b>	Digitale Infrastruktur, Abhängigkeit von Start-Ups, Funktionsumfang, Technologischer Vorsprung, Wachstumspotenzial der Technologie, Technologiekompetenz, Neuheitsgrad
<b>Finanzen</b>	Digital EBITDA, Preis, Preisentwicklung, Marge/Profitabilität, Kosten, Opportunitätskosten, Payback Periode, Internal Rate of Return/Return on Investment, Net Present Value
<b>Strategie</b>	Synergieeffekte, Strategischer Fit, Lerneffekt, Passen zur Unternehmenskultur, Strategische Wichtigkeit, Vereinbarkeit mit den Unternehmensgrundsätzen, Zukunftspotenzial, Eintritt in neuen Markt
<b>Recht</b>	Gewährleistung Datenschutz/-sicherheit bei der Analyse digitaler Kundendaten, Patentierbarkeit, Lizenzierbarkeit, Rechtliche Beschränkungen
<b>Zeit</b>	Time-to-market, Timing des möglichen Eintritts, Produktlebenszyklus, Reversibilität, First-mover Advantage
<b>Handel</b>	Erreichen der Zielgruppe über Online-Kanäle, Marketing-Kompetenz, Ansprechbarkeit, Einfluss auf die Kaufentscheidung

**Abbildung 2: Evaluationsdimensionen zur Ideenselektion (Quelle: Winter 2014, S. 127)**

## Digitaloffensive der Lufthansa | Maßgeschneiderte Angebote für Kunden

Für etablierte Fluggesellschaften gilt die Digitalisierung als die größte Herausforderung seit dem Auftauchen von Billigfliegern. So ist es durchaus denkbar, dass schon bald Unternehmen wie Google, Buchungsseiten wie Booking.com sowie Reiseapps wie Tripadvisor die Fluggesellschaften so unter Druck setzen könnten wie Uber das Taxigewerbe (vgl. Kiani-Kress 2017). Deshalb sind auch Fluggesellschaften gefordert, frühzeitig die Potenziale der Digitalisierung für sich zu identifizieren und darauf basierende digitale Geschäftsmodellinnovationen umzusetzen. Nur so können sie auch im digitalen Zeitalter konkurrenzfähig bleiben. In diesem Kontext hat die Lufthansa einen dreistufigen Digitalplan ausgearbeitet, welcher im Folgenden näher erläutert wird.

Auf der **ersten Stufe des Digitalplans** stehen die Verwaltung und die Digitalisierung der Unternehmensabläufe im Mittelpunkt. So kann die Lufthansa heute bereits bis zu 20% der Verwaltungskosten einsparen, indem bspw. Lohnabrechnungen per E-Mail versendet oder in Lagern Laufzettel durch Datenbrillen ersetzt werden. Doch die Ausschöpfung digitaler Potenziale soll nicht nur Kosten senken, sondern auch durch neue Produkte und Dienstleistungen mehr Kundenbindung bzw. höhere Erträge schaffen. Gerade dieser zweite Aspekt wird mit der **zweiten Stufe des Digitalplans** adressiert. Hier stehen die eigentlichen Geschäftsmodellinnovationen in Form von digitalen Serviceangeboten im Fokus (vgl. Abbildung 3). Diese werden vor allem durch die intensivere Analyse von Kundendaten realisiert. Das Konzept „virtuelles Flugzeug“ bezieht sich auf das Wartungsgeschäft der Lufthansatochter „Lufthansa Technik“. Dabei werden Daten von ca. 800 Airline-

Kunden und Erfahrungen von Mechanikern genutzt, um den Teileverschleiß zu prognostizieren und Wartungszyklen zu optimieren. Zudem können ausgehend vom Reise- und Kaufverhalten der Kunden passgenaue Zusatzangebote und Extras vorgeschlagen werden. Über einen Messengerdienst kann auch automatisch das günstigste Angebot für Flüge innerhalb der Lufthansa-Gruppe angezeigt werden. Daneben werden Passagiere mithilfe der Lufthansa-App durch Terminals oder nach der Landung zum richtigen Gepäckband geleitet. Im Falle, dass das Gepäck der Passagiere verloren geht, erfragt das System automatisch fehlende Daten und bietet Gutscheine oder Meilen als Entschädigung an. Die **dritte Stufe des Digitalplans** ist durch ein digitales Geschäftsmodell gekennzeichnet, welches die Einkünfte anderer Unternehmen angreift (bspw. durch Vermittlung von Hotels oder Ausbau der Bordunterhaltungssysteme zu Einkaufsplattformen).



### Quellenverzeichnis

- Hüsler, L./Messer, M./Möller, K., Ideenevaluation im Innovationsprozess, in: Controlling, 29. Jg., 2017, 2, S. 38-46.  
 Kiani-Kress, R., Konter gegen das Valley, in: WirtschaftsWoche, 2017, 13, S. 40-42.  
 Pampel, J., Digitale Horizonterweiterung, in: Controlling, 29. Jg., 2017, 2, S. 21-29.  
 Winter, S., Management von Lieferanteninnovationen, Wiesbaden 2014.

### 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