

Liebe Leserinnen und Leser,

in den letzten Newslettern haben wir Ihnen bereits vielfältige Einblicke in unseren aktuellen Themenschwerpunkt gegeben. Die Arbeiten am entsprechenden Dream Car-Bericht „**Digitale Geschäftsmodellinnovationen | Controlling in der digitalen Transformation**“ stehen nun kurz vor dem Ende.

Im vorliegenden Newsletter möchten wir Ihnen zunächst von der Verleihung des Green Controlling Preises 2017 berichten, welcher der Arbeit der Ideenwerkstatt zum Thema „Green Controlling“ entstammt. Daraufhin gehen wir auf die wesentlichen Einflussfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation ein. Schließlich zeigen wir Leitfragen auf, welche sich Controller im Zuge der digitalen Transformation stellen sollten.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre, ein frohes Weihnachtsfest und einen guten Start in das Jahr 2018.

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

Das Buch „**Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen**“ von Christian Hoffmeister bietet einen Einblick in die



Geschäftsmodelle marktführender digitaler Unternehmen und schafft gleichzeitig Transparenz über die zugrunde liegenden ökonomischen Modelle. Der Autor hinterfragt dabei nicht nur kritisch bestehende Konzepte und Erfolgsversprechen, sondern bietet darüber hinaus eine praxisnahe Orientierung für die erfolgreiche Wahl und Umsetzung digitaler Strategien.

Daniel Schallmo stellt in seinem Buch „**Design Thinking erfolgreich anwenden**“ das

gleichnamige Vorgehensmodell zur Entwicklung kundenorientierter Produkte und Dienstleistungen vor. Anhand von 7 Phasen wird dabei die Gestaltung des Entwicklungsprozesses ausführlich erläutert. Das Buch richtet sich an Praktiker, die sich mit den Themen Innovationsmanagement, Produktmanagement, Dienstleistungsmanagement und Business Development beschäftigen.



Der vollständige Dream-Car Bericht „**Digitale Geschäftsmodellinnovationen | Controlling in der digitalen Transformation**“ wird zeitnah veröffentlicht. Anschließend steht der Bericht zum kostenfreien Download auf unserer Homepage zur Verfügung:

[www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt](http://www.icv-controlling.com/de/arbeitskreise/ideenwerkstatt)

## 31. Stuttgarter Controlling & Management Forum | Verleihung des Green Controlling Preises

Im Rahmen des 31. Stuttgarter Controlling & Management Forums wurde am 20. September 2017 der mit 10.000 Euro dotierte Green Controlling Preis der Péter Horváth-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) vergeben. Dabei werden innovative sowie effektive „grüne“ Controlling-Lösungen honoriert, welche die Umsetzung ökologisch orientierter Strategien, Programme und Projekte zum Ziel haben. Der Green Controlling Preis entstammt der Arbeit der Ideenwerkstatt zum Thema „Green Controlling“. In diesem Jahr ging der Green Controlling Preis an die Porsche AG. Richard Mager (Leiter Produktcontrolling bei der Porsche AG) nahm den Preis aus den Händen von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Stiftungsgründer und Jury-Vorsitzender) und Siegfried Gänßlen (Vorstandsvorsitzender des ICV) entgegen.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth erläuterte in seiner Laudatio zunächst, dass mit dem Green Controlling Preis seit 2011 alljährlich Lösungen prämiert werden, bei denen Controller-Teams nachweislich einen Beitrag leisten, „mit grünen Themen schwarze Zahlen zu schreiben“. Die Preisträgerlösung 2017 „ist der Kern eines strategieorientierten Gesamtsystems zur Unterstützung des Managements auf dem Weg zur Green Company“, so Professor Horváth. Richard Mager nahm den Green Controlling Preis entgegen und stellte die preisgekrönte Green Controlling-Lösung vor. Dabei wurde die Idee zur vorgestellten Green Controlling-Lösung aus der Porsche Strategie 2025 abgeleitet, in welcher das Thema Nachhaltigkeit fest verankert ist. In diesem Kontext stellen die steigenden Regulierungen für Flottenemissionen ein wesentliches Handlungsfeld dar. Laut Mager werden ergänzend zu den umgesetzten und den geplanten Verbrauchsoptimierungen weitere Maßnahmen notwendig, um künftige CO<sub>2</sub>-Ziele zu erreichen. Mager gewährte Einblicke, wie

bei Porsche die betriebswirtschaftliche Steuerung der CO<sub>2</sub>-Zielerreichung in der Unternehmensplanung einerseits und in der Fahrzeugprojektsteuerung andererseits stattfindet. In der Unternehmensplanung geht es vor allem darum, CO<sub>2</sub>-Effekte und -Maßnahmen frühzeitig zu berücksichtigen sowie erkannte Ziellücken zur CO<sub>2</sub>-Zielerreichung zu bewerten. Es gilt einen finanziellen Vorhalt für mögliche Maßnahmen in der Unternehmensplanung zu bilden. Dieser CO<sub>2</sub>-Vorhalt wird wertansatzbasiert bewertet und in Cash-Sicht sowie Ergebnisplanung mit typischen Jahresverteilungen berücksichtigt. Bei der Fahrzeugprojektsteuerung werden die zur Erreichung projektspezifischer CO<sub>2</sub>-Ziele notwendigen Kosten – neben anderen Zielen („integriertes Zielsystem“) – im Zielkatalog des Fahrzeugprojekts berücksichtigt. Im Projektstatus wird die Ergebnisauswirkung durch CO<sub>2</sub>-Zielüber-/unterschreitungen bewertet. Eine standardisierte CO<sub>2</sub>-Kennziffer unterstützt bei der betriebswirtschaftlichen Priorisierung möglicher CO<sub>2</sub>-Maßnahmen.



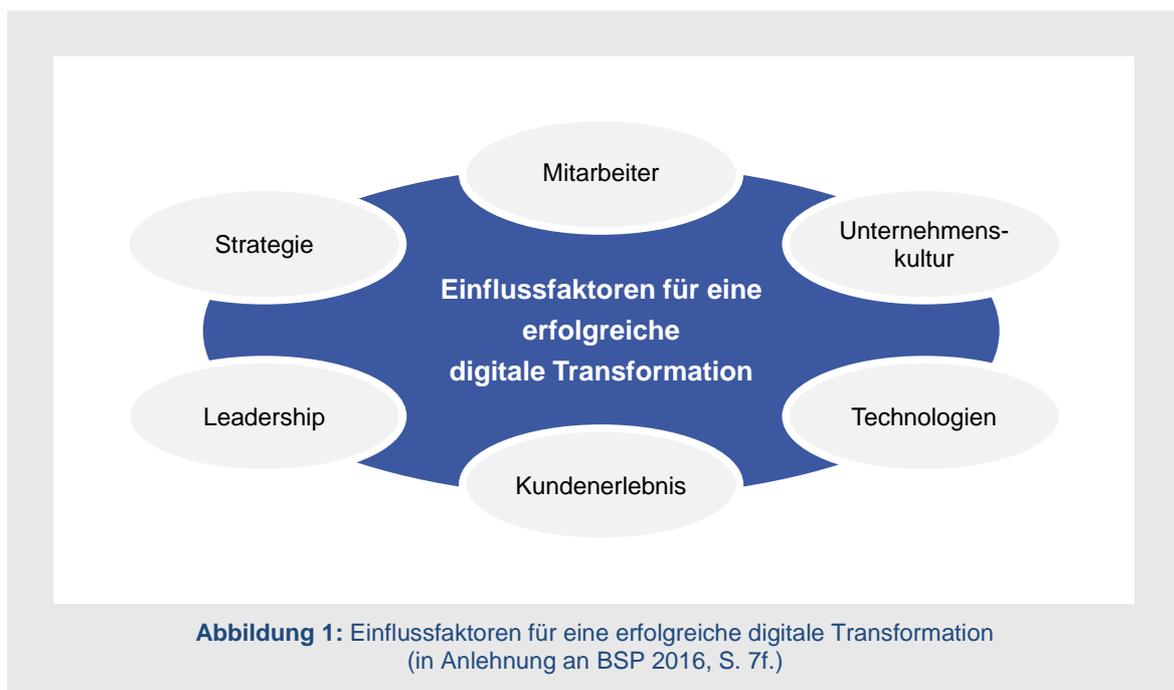
Von links nach rechts: **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**, Stiftungsgründer und Jury-Vorsitzender; **Richard Mager**, Leiter Produktcontrolling der Porsche AG; **Siegfried Gänßlen**, Vorstandsvorsitzender des ICV.

## Erfolgreiche digitale Transformation von Geschäftsmodellen | Wesentliche Einflussfaktoren

Technologische und finanzielle Ressourcen sind nicht alleine entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle. Dies kann anhand des Beispiels Nokia verdeutlicht werden: Nokia galt als führender Anbieter für Mobiltelefone. Allerdings verschlief das Unternehmen den Smartphone-Boom, welchen das iPhone von Apple mit seinem Touchscreen und seinen Apps auslöste. Nokia erkannte zu spät das Potenzial von Apps in Bezug auf die Erweiterung des eigenen Geschäftsmodells. Als Konsequenz einer schwerfälligen und innovationsfeindlichen Unternehmensstrategie verbüßte Nokia starke Umsatzrückgänge und schließlich die Vormachtstellung auf dem Handy-Markt. Bei der Betrachtung dieses Negativbeispiels stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen für die erfolgreiche digitale Transformation von Geschäftsmodellen entscheiden sind. In diesem Zusammenhang sind sechs wesentliche Einflussfaktoren zu nennen (vgl. Abbildung 1).

Zunächst stellen die **Mitarbeiter** einen entscheidenden Einflussfaktor dar. Der Erfolg oder Misserfolg der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen ist vor allem auf die Belegschaft eines Unternehmens zurückzuführen. Seitens der Mitarbeiter sind hier neben fachlichen Kompetenzen insbesondere Kreativität und Initiationskraft von großer Bedeutung. Dabei sind Mitarbeiter (Führungskräfte eingeschlossen) wesentlicher Teil der **Unternehmenskultur**. Die Unternehmenskultur steht für die vorhandenen Überzeugungen, welche die Art des Arbeitens, Denkens und Handelns innerhalb eines Unternehmens beeinflussen. Gerade in Zeiten des digitalen Wandels sind eine offene Unternehmenskultur und zunehmend sich selbst koordinierende, agile Teams gefragt. Ein weiterer bedeutsamer Aspekt ist der zielgerichtete und nutzensiftende Einsatz digitaler **Technologien**. Hierbei stehen die im Unternehmen vorhandenen bzw. noch aufzubauenden Kompetenzen und Infrastrukturen im Fokus, welche es ermöglichen, digitale Technologien angemessen zu bewerten, zu etablieren und einzusetzen. Diese Technologien sind als zentrale Befähiger für

die digitale Transformation anzusehen. Die digitale Transformation geht zudem mit veränderten Kunden-, Lieferanten- und sonstigen Partnerbeziehungen einher. Ausgehend von der zunehmenden Vernetzung gilt es relevante Informationen über Geschäftspartner und Kunden zu generieren und mithilfe von Web- und Social Media-Analysen oder CRM-Modulen individualisierte **Kundenerlebnisse** anzubieten. Im Kontext des digitalen **Leaderships** stehen vordergründig Führungskräfte im Mittelpunkt, welche einerseits die unternehmensweite Digitalisierung aktiv vorantreiben und andererseits ihre Mitarbeiter durch ihre eigene positive Haltung von der Bedeutung und Notwendigkeit der digitalen Transformation überzeugen. Schließlich bildet eine auf alle Unternehmensbereiche gerichtete **Strategie** die Grundlage für eine erfolgreiche digitale Transformation. Dabei ist es von immenser Bedeutung, dass solch eine Digitalstrategie von der Geschäftsführer-Ebene entwickelt, getragen und vermittelt wird. Im laufenden Betrieb gilt es regelmäßig den Umsatzungsgrad der Digitalstrategie zu überprüfen und mit entsprechenden Maßnahmen zu forcieren (vgl. BSP 2016, S. 7f.).



**Abbildung 1:** Einflussfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation  
(in Anlehnung an BSP 2016, S. 7f.)

## Digitale Transformation des Controllings | Fragen, die sich Controller stellen sollten

Mit der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen geht zwangsläufig die digitale Transformation des Controllings einher. Schließlich gilt es für den Controller als Business Partner das Management bei der Entscheidungsfindung in adäquater Weise zu unterstützen. In unserem letzten Newsletter haben wir bereits aufgezeigt, wie ein Workshop-Format zur digitalen Transformation des Controllings konzipiert sein könnte. Nun möchten wir nochmals konkreter darauf eingehen, welche Leitfragen sich Controller stellen sollten bei der Ableitung eines für digitale Geschäftsmodelle geeigneten Performancemanagementsystems (=Digital Cockpit) und bei der Definition ihrer Rolle und Tätigkeit im Kontext eines digitalen Geschäftsmodells (=Digital Controller).

### Checkliste 1: Digital Cockpit

- Was sind die Schlüsseldimensionen für den Erfolg der Digitalisierung?
- Welche digitalen Kennzahlen sind in unserer Branche üblich?
- Welche Kennzahlen müssen wir kommunizieren, um Vertrauen in unsere Fähigkeiten als digitale Transformatoren zu schaffen?
- Welche Kennzahlen können wir selber generieren, welche müssen wir durch externe Partner generieren lassen?
- Haben wir die statistischen Analysefähigkeiten im Haus, um große Datenmengen (Big Data) sinnvoll auszuwerten?
- Was interessiert und wie und was wird gekauft (Customer Journey)?
- Mit welchen Controlling-Instrumenten lässt sich der Wertbeitrag digitaler Produkte und Services messen?
- Wie werden die einmaligen und die laufenden internen und externen Kosten kalkuliert (Business Case)?
- Wie können wir einen Zielprozess mit Kernkennzahlen gestalten?
- Können wir ein einheitliches (Teil-) Reporting für unterschiedliche Geschäftsmodelle einführen?
- Wie lassen sich Kennzahlen über unterschiedliche Geschäftsmodelle und Einheiten konsolidieren?

### Checkliste 2: Digital Controller

- Brauchen wir einen „Chief Digital Performance Officer“ statt eines Controllers für das Digitalgeschäft?
- Was motiviert die Mitarbeiter in den digitalen Geschäftsbereichen?
- Wie kann ich eine spielerische Rückmeldung über Kennzahlen gewinnen?
- Wie kann das Controlling Scrum und andere agile Projektmanagementmethoden nutzen, um eine spielerische Leistungskultur in Startups zu implementieren?
- Wie kann ich die Implementierung eines Digital Cockpits nutzen, um die Leistungserstellungszusammenhänge aufzuzeigen, regelmäßige Rückmeldung über KPIs zu bekommen und eine Leistungskultur zu etablieren?
- Wie gehe ich mit Kollegen um, die nicht in die neue digitale Leistungskultur passen?
- Wie steuere ich halb-autonome Startups, die ein wichtiger Baustein der Digitalisierungsstrategie sind?
- Wie sieht ein geeignetes Anreizsystem aus, um eine einheitliche Zielausrichtung zu bewirken?
- Wie können die Controller sich fortbilden, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden?

Abbildung 2: Leitfragen bei der digitalen Transformation des Controllings (Quelle: Schönbohm/Egle 2016, S. 6f.)

### Quellenverzeichnis

BSP, Mittelstand im Wandel – Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann, Berlin, 2016.

Schönbohm, A., Egle, U., Der Controller als Navigator durch die digitale Transformation, in: Controller Magazin, 41. Jg., 2016, 6, S. 4-8.

### 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