

# CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell  
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Oktober 2022 · 34. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

5|2022

SCHWERPUNKT

## CONTROLLING DIGITALER RESSOURCEN

STEUERUNG DES INVESTITIONSPARADOXONS

Datengetriebene  
Unternehmenssteuerung  
durch Datenbewertung

Daten Management im  
Ecosystem-Lebenszyklus

Controlling the Client  
Acceptance Process

HAUFE.

## PRAXISORIENTIERTE ANLEITUNG



230 Seiten  
ISBN 978-3-648-16572-0  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €**

## CANVAS ERSTMALS FÜR DAS CONTROLLING

Dieses Buch unterstützt Sie bei Aufbau und Durchführung eines ziel- und ergebnisorientierten Controllings für Ihr Unternehmen. Sie erfahren alles über die neue Methodik und den Aufbau des Controlling-Model Canvas und lernen anhand von fünf Fallbeispielen die unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten kennen.

- + **Controlling Model Canvas: Wie diese einfache Methode genial funktioniert**
- + **Wie Sie Ihr Controlling entwickeln und einführen**
- + **Bausteine und Prozess einer gesteuerten Evolution**

Jetzt informieren:  
[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)

## Sicher auswählen und anwenden.



Preißler

### Das große Handbuch Kennzahlen

2022. 323 Seiten. Klappenbroschur € 69,-  
ISBN 978-3-8006-6599-0 | **Neu im September 2022**

## Kennzahlen

gibt es fast so viele wie Sand am Meer. Und in diesem Buch gibt es sehr viele Kennzahlen. Mit diesem Buch gelingt es, die »richtigen« Kennzahlen aus der Fülle der Möglichkeiten auszuwählen. Gerade bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen sind Kennzahlen häufig entscheidungsrelevant. Deshalb müssen Kennzahlen leicht verständlich, praktisch anwendbar und aussagekräftig sein.

## Der Inhalt

- Kennzahlen zur Frühwarnung und Risikostruktur
- Erfolgskennzahlen
- Wertorientierte Kennzahlen
- Investitionskennzahlen
- Finanzierungs- und Liquiditätskennzahlen
- Produktivitätskennzahlen
- Kennzahlen aus dem Materialbereich
- Kennzahlen aus dem Personalbereich
- Kennzahlen aus dem Vertriebsbereich

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [beck-shop.de](http://beck-shop.de) |  
Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München | [kundenservice@beck.de](mailto:kundenservice@beck.de) |  
Preise inkl. MwSt. | 174964 | [linkedin.com/company/vahlen](https://www.linkedin.com/company/vahlen)

**Vahlen**

# Controlling digitaler Ressourcen

Liebe Leserinnen und Leser

Was ist schlimmer als eine Investition, bei der sich kein Business Case ermitteln lässt? Je nach Perspektive fällt die Antwort sicher unterschiedlich aus. Für diejenigen, die für die Investition verantwortlich sind, lautet sie wahrscheinlich „wenig“.

Genau das ist jedoch die Situation, die sich im Kontext von Investitionen in digitale Ressourcen, d. h. Daten, Informationen, Soft- und Hardware sowie digitale Assets, sehr häufig ergibt. Es sollen mitunter erhebliche Summen investiert werden, ein Business Case bzw. eine Verzinsung ist aber in der Regel nur schwierig ermittelbar. Die Folge ist oftmals, dass die Investition entweder gar nicht genehmigt wird oder nur mit erheblichen Einschränkungen. Mit dem aktuellen Wissensstand – der nicht auf den Business Case ausgerichtet ist – sind aber gerade die Investitionen in digitale Ressourcen erfolgskritisch. Es entsteht also ein Paradoxon, bei dem scheinbar einer erheblichen Investition nur sehr bedingt ein Nachweis der Verzinsung als Erfolgsgröße gegenübergestellt werden kann.

So stellt sich also die Frage, wie dieses Investitionsparadoxon aufgelöst oder ihm zumindest begegnet werden kann. Dieser Frage widmet sich diese Ausgabe.

Der Startbeitrag von *Hupperz/Gross* gibt einen Überblick über die Datenbewertung im Unternehmenskontext, um entsprechend dieser Verfahren die datengetriebene Unternehmenssteuerung zu ermöglichen. Neben der Steuerung des eigenen Unternehmens wird es in einer immer stärker vernetzten Welt auch immer wichtiger, Netzwerkstrukturen bzw. Ecosystems mit in die Controlling-Überlegungen einzubeziehen. Hierzu werden jedoch insbesondere zur Nutzung von Daten spezifische Fähigkeiten benötigt – die Frage ist, welche Fähigkeiten wann für Organisationen relevant sind.

Dazu haben *Vetterling/Hackl* im zweiten Beitrag Überlegungen angestellt, welche Fähigkeiten des Datenmanagements auf Unternehmensebene zu beherrschen sind, um eine Organisation entlang des Lebenszyklus eines „Business Ecosystems“ führen zu können.

Für Städte ist es wichtig, die Einführung und Nutzung digitaler Ressourcen zielgerichtet zu steuern. Im dritten Beitrag widmen sich *Anschütz et al.* in diesem Zusammenhang der Frage, wie ein Reifegradmodell für Smart City-Initiativen kleiner und mittelgroßer Städte als Steuerungsinstrument ausgestaltet sein sollte.

*Amiet* greift im vierten Beitrag die Möglichkeiten einer Steuerung digitaler Assets aus Sicht eines Bankinstituts auf, schlägt einen Ansatz für geeignete Client Onboarding-Aktivitäten vor und präsentiert weitere dringliche Fragen und erste Lösungsvorschläge im Kontext der Distributed Ledger Technology.

Auch der Compact-Beitrag greift das Schwerpunktthema auf. Hier werden von *Haude et al.* spannende Erkenntnisse zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung in der Luftfahrtindustrie vorgestellt. Hierbei zeigt sich einmal mehr der potenzielle Wert von Daten.

Im allgemeinen Teil des Hefts lesen Sie die Beiträge von *Kammerer et al.* mit einer Erläuterung für ein „Datengetriebenes Risikomanagement in der Praxis“, *Möller et al.* mit Informationen über „CO<sub>2</sub>-Preise als Steuerungsinstrument für das Controlling“ sowie *Harms et al.* zum „Einfluss der EU-Taxonomie auf das Controlling“. Weiter geben *Exler et al.* einen Einblick in „Predictive Analytics im Controlling“.

Schließlich beschäftigen sich im Dialog Dr. *Luc Schultheiss*, CFO bei der *Endress+Hauser AG*, und Prof. Dr. *Klaus Möller* mit dem Thema der „Neugestaltung der finanziellen Steuerung bei *Endress+Hauser*“.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und dynamisierende Denkanstöße für Ihren Umgang mit dem Investitionsparadoxon!

Ihre



Prof. Dr. **Ulrike Baumöl** ist Professorin des Executive MBA an der Universität St. Gallen und Mitherausgeberin der Zeitschrift *Controlling*.

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Controlling digitaler Ressourcen – Steuerung des Investitionsparadoxons

- Datengetriebene Unternehmenssteuerung durch Datenbewertung**  
**Übersicht der Methoden und Anreize für Unternehmen** 4  
Marius Hupperz, M. Sc. und Tobias Groß, M. A.
- Data Management im Ecosystem-Lebenszyklus**  
**Controlling von Data Management Capabilities über den Ecosystem-Lebenszyklus** 12  
Dennis Vetterling, M. Sc. und Tobias Hackl, M. Sc.
- Reifegradmodell für Smart Cities**  
**Ein Steuerungsinstrument für Smart-City-Initiativen kleiner und mittelgroßer Städte** 20  
Christian Anschütz, M. Sc., Dr. Katharina Ebner und Prof. Dr. Stefan Smolnik
- Controlling the Client Acceptance Process**  
**Framework for Onboarding Clients with Digital Assets nexus** 27  
Tobias Amiet
- Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.**  
**Prof. Dr. Ulrike Baumöl im Interview unter**  
**<https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2022>**
- 
- COMPACT**
- Ziele, Anwendungsbereiche und Datenquellen von Personal-Controlling** 33  
Svenja Marie Hülter, M. Sc.
- WISSEN**
- Datengetriebenes Risikomanagement in der Praxis**  
**Wie ein modernes Risikomanagement einen Mehrwert für die Unternehmenssteuerung schafft** 36  
Robert Kammerer, Björn Bürger und Simon Will
- CO<sub>2</sub>-Preise als Steuerungsinstrument für das Controlling**  
**Treiber, Instrumente und Umsetzung einer umweltbezogenen Nachhaltigkeitsorientierung** 43  
Prof. Dr. Klaus Möller, Jasmin Schmid, M. Sc. und Jan Schatzmann, M. A.
- Einfluss der EU-Taxonomie auf das Controlling**  
**Überlegungen zu potenziellen Auswirkungen auf klassische Controllinginstrumente** 51  
Dr. Sören Guntram Harms, Prof. Dr. Heinz Ahn und Prof. Dr. Marcel Clermont
- Predictive Analytics im Controlling**  
**Mehrwerte und Erfolgsfaktoren der Implementierung** 58  
Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler, Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm und Dominic Störzer, M. A.
- IM DIALOG**
- Neugestaltung der finanziellen Steuerung bei Endress+Hauser** 66  
Dr. Luc Schultheiss und Prof. Dr. Klaus Möller



## CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

### The Data Provision and Decision Potential Dilemma

Four guiding principles are key elements to evolve the full data-decision potential within aviation

Christian Haude und Jan Philipp Graesch

69

## LEXIKON

### Supply Chain Resilienz

Melanie Christine Kühlem, M. Sc.

72

## LITERATUR-TIPPS

### Grundlagenliteratur zum Controlling digitaler Ressourcen/Fachbuch-Test

74

## VERANSTALTUNGEN

### Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

78

Vorschau auf Heft 6/2022 und Impressum

84

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: [www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Zeitschrift die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



## DIE HERAUSGEBER

Die *Controlling* gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl**, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Thorsten Knauer**, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart



# Jetzt schon wissen, was **nächstes** Jahr wichtig wird: **CONTROLLING Themen 2023.**

- Heft 1** ▶ Investitionscontrolling: Neue Ansätze für eine effiziente Steuerung
- Heft 2** ▶ Organisationales Lernen: Der Beitrag des Controllings zur Weiterentwicklung von Organisation und Geschäftsentwicklung
- Heft 3** ▶ Business Continuity Management und Controlling: Durch vorausschauende Steuerung die Krisenreaktionsfähigkeit erhöhen
- Heft 4** ▶ Predictive Analytics im Forecasting: Potenziale und Grenzen von künstlicher Intelligenz
- Heft 5** ▶ Planung und Steuerung von Business Ecosystems: Erkenntnisse und Erfahrungen für einen Controlling-Ansatz
- Heft 6** ▶ Performance Feedback: Moderne Prozesse, Instrumente und Kennzahlen zur Performancesteigerung

**Kioskausgabe 2023:** Risikoorientierte Unternehmenssteuerung

