

ISBN 978-3-8006-5879-4



9 783800 658794 € 14,90 | CHF 23,50

Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Spezialausgabe 2019

www.zeitschrift-controlling.de

Welche Controlling-
instrumente brauchen
junge Unternehmen?

IT-gestützte
Planung
im Mittelstand

Objectives
and Key Results
(OKRs)

Innovationen im
Target Costing



Die Toolbox des CONTROLLERS

CONTROLLING-INSTRUMENTE IM WANDEL

CONTROLLING-INSTRUMENTE IM WANDEL

Die Toolbox des Controllers stellt das Handwerkszeug dar, mit dem das Controlling tagtäglich die Vorbereitung und Bewertung von unternehmerischen Entscheidungen unterstützt. Die Nutzung dieser Toolbox ist jedoch kein Selbstläufer, sondern bedarf eingehender Abwägungen und ausgewiesener Fachkenntnis: Es gilt, unternehmens- und aufgabenspezifisch zu evaluieren, welche Instrumente den formulierten Anforderungen bestmöglich gerecht werden, wie sich IT-seitige Umsetzungsmöglichkeiten darstellen und wie gut der organisationale und technische Fit zwischen Tools und Unternehmen ist. Zunehmende Dynamisierungsprozesse erschweren diese Überlegungen zusätzlich. Dominierende Megatrends prägen auch die Erwartungen an die Funktionen des Controllings und damit die zum Einsatz kommenden Instrumente:

- Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfordert es, Steuerungslogiken bis hin zu Kennzahlen und Informationssystemen anzupassen, und dies in teilweise kurzen Änderungszyklen.
- Globalisierung erfordert schon länger eine Gratwanderung zwischen globaler Vereinheitlichung und regionaler Differenzierung. Dies betrifft nicht nur die Produktgestaltung und Marktbearbeitung, sondern auch die Differenzierung der Steuerungssysteme.
- Die tendenziell zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – Stichwort VUCA-World – erfordern es, die Wirtschaftsplanung schlanker und agiler zu machen. Szenarioanalysen und Simulationen gewinnen an Bedeutung.
- Nachhaltigkeit in ihren verschiedenen Dimensionen schlägt sich zunehmend in der Unternehmenssteuerung nieder. Neben der Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten gewinnt insbesondere die langfristige ökonomische Wertsteigerung vielfach wieder die Oberhand über Fehlentwicklungen zu kurzfristigem Quartalsdenken.

Die Digitalisierung stellt sich gleichzeitig noch in anderer Weise als Katalysator im Zusammenhang mit der (Weiter-) Entwicklung von Controlling-Tools dar: sie erweitert die technischen Möglichkeiten der Instrumentenunterstützung auf geradezu revolutionäre Art und Weise. Entscheidungs- und steuerungsrelevante Informationen stehen dadurch schneller und – vielleicht noch wichtiger – konsistenter zur Verfügung. Die Automatisierung von Aufgaben bis hin zum Einsatz von Methoden der künstlichen Intelligenz verschiebt die Tätigkeitsschwerpunkte von Controllern und damit auch ihren Bedarf an Instrumenten. Diese Entwicklungen stellen das Controlling vor neue Herausforderungen, z.B. hinsichtlich des Managements und der Aufbereitung von Daten, bis hin zur Frage, ob es ein „Zuviel“ an Tools gibt.

Höchste Zeit also für eine umfassende Bestandsaufnahme im Instrumentenkoffer des Controllers!

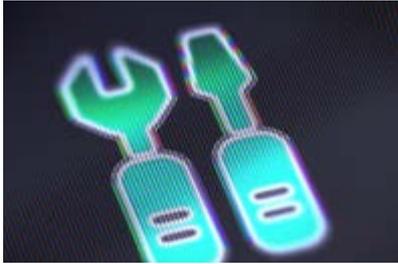
Im vorliegenden Heft stellen ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis die neuesten Erkenntnisse und Entwicklungen im Bereich der Controlling-Instrumente dar. Sie ordnen und ergänzen den Instrumentenkoffer, zeigen Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums in den wesentlichen Einsatzbereichen Planung, Steuerung, Kostenrechnung und Berichtswesen auf und gehen darauf ein, was für eine erfolgreiche Implementierung zu beachten ist.

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre und einige konkrete Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung Ihrer eigenen Controlling-Toolbox!

Andreas Hoffjan und Burkhard Pedell



4

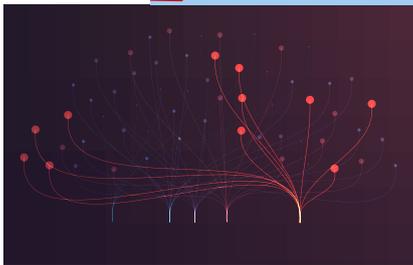


16

Open Innovation



46



58



75



111

Interview

Inhalt

Controlling-Instrumente aus größerer Perspektive

- 4 **Welche Instrumente braucht ein Controller heute?**
Horváth
- 10 **Wie Controller das Potenzial ihres Werkzeugkastens voll ausschöpfen** – Nevries
- 16 **Open Innovation** – Lachmann/Schachel
- 21 **Das französische Tableau de Bord** – Enderich
- 22 **Performance Management Systems in Japanese Culture** – Fujino/Sawabe
- 24 **Management Accounting Practices in the Republic of Ireland** – Drechsler
- 26 **Why Does Beyond Budgeting Work in Scandinavian Organizations?**
Heinzelmann

Einsatzbereiche von Controlling-Instrumenten

- 28 **IT-gestützte Planung für mittelständische Unternehmen**
Reichmann/Schön/Liebe
- 34 **Der Weg ist das Ziel** – Baumöl/Perscheid
- 40 **Was leisten Simulationen für die zukunftsorientierte Steuerung?**
Meyer/Spitzner
- 46 **Ein Instrument zum Management organisationaler Resilienz – die Funktionale Resonanzanalyse** – Meissner/Heike
- 52 **Beurteilung von Chancen und Risiken – Sind die gleichen Instrumente anwendbar?** – Wicenek/Schwarz
- 58 **Management von Daten und datenbasierten Produkten**
Gusev/Engelbergs
- 64 **Führung mit Objectives & Key Results (OKRs)**
Eurich/Flinspach/Möller/Strathoff
- 70 **Target Ratcheting – Sind leistungsorientierte Zielanpassungen sinnvoll?**
Mahlendorf/Schäffer
- 75 **Auswirkungen der Digitalisierung von Geschäftsmodellen auf das Instrumentarium der Kostenrechnung** – Pedell/Prüße
- 82 **Kalkulation im Stresstest** – Burg/Krutoff
- 86 **Innovation im Target Costing-Instrumentarium** – Seidenschwarz
- 91 **Strategische Prozesskostenrechnung und Process Mining als Instrumente des ganzheitlichen Prozessmanagements**
Schröder/Stötzel/Willeke
- 97 **Visuelles Reporting als Schlüssel zu evidenten Controlling-Berichten**
Fussan
- 104 **Moderne Visualisierung einer mehrdimensionalen Deckungsbeitragslogik** – Klingspor/Prüße
- 107 **BI-Strategie als Erfolgsfaktor für ein mittelständisches Unternehmen**
Pennekamp

Instrumente erfolgreich einsetzen

- 111 **Interview: „Controlling ohne Controller? Die Zukunft des Controllers“**
Hüllmann/Hoffjan
- 114 **Pro und Contra: Die Rolle von Beratern bei der Verbreitung neuer Controlling-Instrumente** – Gerdes/Hänssler/Karnowsky
- 116 **Risiken und Nebenwirkungen** – Messner
- 120 Vorschau und Impressum

AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN AUF DAS INSTRUMENTARIUM DER KOSTENRECHNUNG

Wie die Kostenrechnung dazu beitragen kann,
die Potenziale der Digitalisierung zu heben

von Burkhard Pedell und Stefan Prüße



Der Beitrag leitet zunächst ab, welche grundlegenden Anforderungen sich aus der Digitalisierung der verschiedenen Elemente von Geschäftsmodellen für die Kostenrechnung ergeben. Anschließend wird gezeigt, welche Instrumente der Kostenrechnung in einer aktuellen Erhebung als am bedeutsamsten für die Steuerung digitaler Produkte eingeschätzt werden, um abschließend zu analysieren, welchen Beitrag die wichtigsten Instrumente – Business Case-Rechnung, Target Costing, Produktergebnisrechnung und Lebenszyklusrechnung – dazu leisten können, Potenziale der Digitalisierung zu heben.

1. Digitale Geschäftstransformation als Herausforderung für die Kostenrechnung

Nichts verändert gerade so rapide und spürbar unser Leben wie die allgegenwärtige digitale Transformation. Informationstechnologien durchdringen bestehende Wertschöpfungsketten und ermöglichen neue Dienstleistungen bzw. Mehrwertdienste. Prominentes Beispiel hierfür ist die Automobilindustrie. Standen in der Vergangenheit der Fahrzeugabsatz, After Sales Service sowie Finanzierungsleistungen im Fokus, entwickelt sich die Industrie zu einem Anbieter umfassender Mobilitätslösungen, die bis 2025 voraussichtlich einen Umsatzanteil in der Automobilindustrie von rund 20 % einnehmen werden (vgl. Deloitte, 2018). Die damit einhergehende Anpassung in der Wertschöpfungsarchitektur, verbunden mit der zunehmenden Relevanz digitaler Plattformen, wirft die Frage auf, wie die Profitabilitätssteuerung und die Kostenrechnung zukunftsfähig ausgestaltet werden können.

Ziel dieses Beitrages ist es, Anforderungen digitaler Geschäftsmodelle an die Kostenrechnung zu formulieren sowie anhand der wichtigsten Instrumente aufzuzeigen, wie diese adaptiert werden können. Als Anknüpfungspunkt dient eine Erhebung von Deloitte (2018), welche den Einfluss digitaler Geschäftsmodelle auf die zukünftige Ausgestaltung der Controlling-Funktion untersucht hat.



Abb. 1: Elemente von Geschäftsmodellen in der digitalen Transformation

DIGITALISIERUNG VERÄNDERT ÜBER ALLE ELEMENTE EINES GESCHÄFTSMODELLS DIE ANFORDERUNGEN AN DIE KOSTENRECHNUNG.

2. Anforderungen digitaler Geschäftsmodelle an die Kostenrechnung

Geschäftsmodelle bilden ab, wie ein Unternehmen beabsichtigt, Wert zu schaffen und zu vereinnahmen (vgl. Zott et al., 2011). Eine in der Literatur gängige Einteilung unterscheidet drei Hauptelemente von Geschäftsmodellen (vgl. Abb. 1): 1) Nutzenversprechen an den Kunden, 2) Wertschöpfungsarchitektur und 3) Ertragsmechanik (vgl. Hamel, 2000; Johnson et al., 2008). Die Digitalisierung kann an einem oder mehreren dieser Elemente ansetzen und damit eine digitale Transformation des Geschäftsmodells bewirken.

Nutzenversprechen: Digitalisierung ermöglicht, neue Wertangebote an die Zielkunden zu machen. Prominente Beispiele für den rasanten Aufstieg derartiger Angebote sind Amazon (Commerce) und Netflix (Content). Physische Produkte können mit digitalen Mehrwertdiensten angereichert werden, etwa durch Predictive Maintenance für Maschinen.

Daraus resultieren auch veränderte Anforderungen an die Kostenrechnung: So lassen sich digitale Produkte teilweise schneller anpassen, teilweise werden mit einem Minimum Viable Product (MVP) frühzeitig Erfahrungen in der Herstellung und Vermarktung gesammelt, woraus die Kostenrechnung einerseits frühzeitig Daten gewinnt und andererseits entscheidungsrelevante Informationen für die Überarbeitung von Produkten in kurzen Zyklen bereitstellen muss. Synergien von nebeneinander existierenden digitalen und nicht-digitalen Produkten, wie bspw. bei Zeitungen, werfen zusätzliche Probleme der Kostenzuordnung auf (vgl. Klatt, 2014, 542).

Wertschöpfungsarchitektur: Zur Wertschöpfungsarchitektur gehören die Ressourcen und Prozesse, die zentral für die Wertschaffung sind. Digitale Plattformen erfordern teilweise vorab einen sehr hohen Ressourceneinsatz, insbesondere für IT, und verändern die Wertschöpfungsarchitektur. Die Digitalisierung von Produktionsprozessen ermöglicht eine weitere Individualisierung von Produkten bis hin zur berühmten „Losgröße 1“. Digitalisierung senkt tendenziell die Transaktionskosten innerhalb von Kooperationen und führt dadurch zu komplexeren und schneller veränderlichen Wertschöpfungspartnerschaften. Darüber hinaus erfordern innovative digitale Geschäftsmodelle neue Kombinationen von Kernkompetenzen, was die Entwicklung von branchenübergreifenden Wertschöpfungsnetzwerken forciert, wodurch wiederum das interorganisationale Kostenmanagement an Bedeutung gewinnt.

Wenn sich Wertschöpfungsarchitekturen aufgrund niedriger Transaktionskosten relativ schnell verändern können, bedeutet dies z. B., dass Kalkulationen für Produkte möglichst flexibel und modular aufgebaut sein sollten, um Änderungen in der Wertschöpfungsstruktur schnell abbilden zu können. Zunehmende Kundeneinzelfertigung macht die Kostenplanung komplexer und aufwändiger (vgl. Paulus/Zeibig, 2015, 508).

Ertragsmechanik: Zur Ertragsmechanik gehören neben dem Erlösmodell auch die Kostenstruktur, das Margenmodell und die Geschwindigkeit, mit welcher Ressourcen angepasst werden können (vgl. Johnson et al., 2008, 54). Auch die Ertragsmechanik wird von der Digitalisierung teilweise erheblich beeinflusst. Bei Abonnements, z. B. für das Streaming von Musik und Videos, ist der Ertrag pauschal und die Nutzung in vielen Fällen unbegrenzt. Beim Freemium-Modell, wie es von Zeitungen und sozialen Netzwerken verwendet wird, sind bestimmte Basisleistungen frei und Premiumleistungen können gegen Bezahlung dazugebucht werden. Bei Pay-per-use-Modellen, wie sie im Rahmen von Software as a Service oder von einigen Car-Sharing-Anbietern angeboten werden, bezahlt der Kunde nur die von ihm in Anspruch genommenen Nutzungseinheiten.

Produkte, deren Kostenstruktur von hohen Vorabinvestitionen und Grenzkosten in Höhe von Null gekennzeichnet ist, erfordern ein konsequentes Zielkostenmanagement über ihren gesamten Lebenszyklus, wodurch Lebenszyklusrechnung und Target Costing insbesondere auch in Hinblick auf die Fundierung und Umsetzung von Business Cases an Bedeutung gewinnen dürften. Dies gilt auch speziell bei der Entwicklung digitaler Plattformen. Für die Kostenrechnung wird es noch wichtiger als bisher, für die verschiedenen Entscheidungsebenen jeweils die relevanten Informationen bereitzustellen. So erfordert die Grundsatzentscheidung über den Aufbau einer Plattform weitreichendere Informationen als diejenige über das spätere Hinzufügen einer zusätzlichen Funktionalität. Der Fixkostenblock ist dementsprechend differenziert abzuschichten. Die verschiedenen Erlösmodelle müssen sich jeweils schlüssig in der Produktergebnisrechnung niederschlagen, damit diese entscheidungsrelevante Informationen liefern kann.

Über diese spezifischen Anforderungen hinaus wird es für die Kostenrechnung angesichts der durch Digitalisierung erweiterten Datenverfügbarkeit (hinsichtlich Umfang, Detailliertheit und Aktualität) allgemein zunehmend wichtiger, einer Informationsüberlastung von Entscheidungsträgern vorzubeugen, sich auf wesentliche Informationen zu fokussieren und diese empfangergerecht aufzubereiten.

3. Auswirkungen auf das Instrumentarium der Kostenrechnung im Spiegel einer aktuellen Erhebung

Um festzustellen, welche Perspektive deutsche Unternehmen auf digitale Geschäftsmodelle und deren Steuerung haben, hat Deloitte im Jahr 2018 eine Umfrage unter CFOs, kaufmännischen Leitern sowie Leitern Controlling deutscher Unternehmen durchgeführt (vgl. Deloitte, 2018). Die steigende Relevanz digitaler Geschäftsmodelle zeigt sich deutlich an der im Vergleich zu den Prognosen für 2018 deutlich gestiegenen Umsatzprojektion für 2025. Das Controlling sieht sich in Hinblick auf Kunden- und Marktanforderungen erhöhten

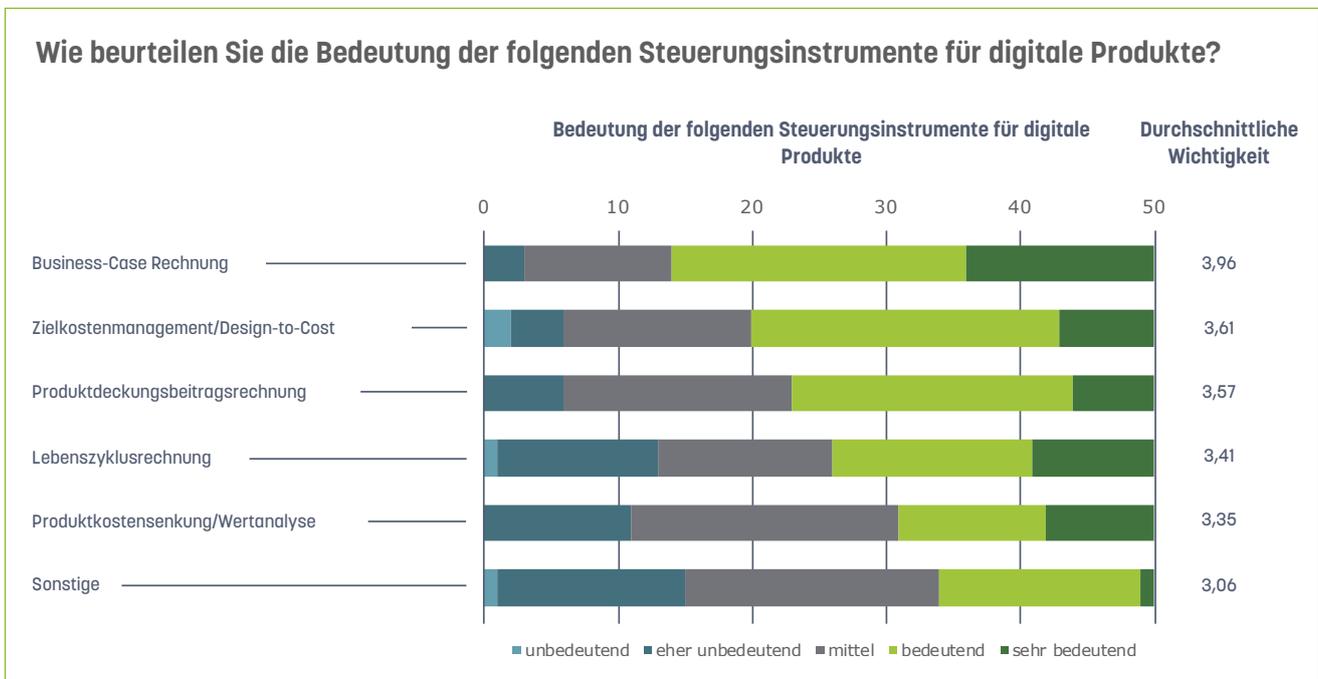


Abb. 2. Bedeutung von Controlling-Instrumenten für die Steuerung digitaler Produkte (Quelle: Deloitte, 2018, 20)

Dynamiken und verkürzten Planungshorizonten ausgesetzt, was als dominierende Herausforderung für die Steuerung digitaler Geschäftsmodelle angesehen wird und insbesondere zu einer Ergänzung der Jahres- bzw. Budgetplanung um rollierende sowie ereignisgetriebene Forecasts führt. Operative Kennzahlen, z.B. zur Abbildung von Skaleneffekten über Stückkostendegression oder Akquisitions- und Servicekosten je Nutzer (vgl. Pampel, 2017, 25), gewinnen an Relevanz. Auch nicht-finanzielle Kennzahlen werden zunehmend als bedeutende Ergänzung der Finanzperspektive gesehen. Kunden-, markt- und projektorientierte Kennzahlen, wie Marktanteil und Kundenloyalität sowie Fortschrittskennzahlen für (Produkt-) Projekte, mit denen z.B. ein effektiver Go-to-Market-Ansatz sichergestellt wird, unterstützen die Profitabilitätssteuerung.

Immerhin knapp 70 % der Befragten gaben an, mittelmäßige bis sehr geringe Kostentransparenz über die neuen, digital geprägten Produkte und Lösungen zu haben – ein Umstand, der sich durch die Notwendigkeit neuer Kostenträger-, Verrechnungs- und Ergebnisstrukturen im Rahmen veränderter Wertschöpfungsarchitekturen erklären lässt. Offensichtlich bleiben die bestehenden Instrumente und Methoden hinter den neuen Geschäftserfordernissen zurück. Die Umfrage hat vor diesem Hintergrund auch die Bedeutung ausgewählter Steuerungsinstrumente für digitale Produkte erhoben (vgl. Abb. 2).

4. Die vier wichtigsten Instrumente der Kostenrechnung für digitale Geschäftsmodelle

Die vier bedeutsamsten Instrumente der Erhebung mit ihren individuellen Herausforderungen in der Adaption auf digitale Geschäftsmodelle sind derzeit in zahlreichen Transformationsinitiativen anzutreffen.

Die Instrumente werden nicht isoliert eingesetzt, sondern ergeben je nach Lebenszyklusphase in Kombination ein wirkungsvolles Steuerungsinstrumentarium. Zur Einordnung dient im Folgenden ein vereinfachter Startup-Zyklus, da er sehr gut zu den typischen Lebenszyklusphasen digitaler Geschäftsmodelle bzw. Produkte passt. (vgl. Abb. 3). Jede Phase hat ein spezifisches Ziel im digitalen Produktmanagement und damit besondere Steuerungsanforderungen und Instrumente, die über die Kostenrechnung mit Informationen zu versorgen sind.

Während in der frühen Phase der Ideenfindung eine grobe, indikative Bewertung des Profits bzw. der Kosten innerhalb eines Business Canvas ausreichend ist, gewinnt im Zuge der Geschäftsmodellierung und zunehmender Konzeptreife der Produkte ein valider **Business Case** an Bedeutung. Investoren bzw. Budgetverantwortliche benötigen zu entsprechenden Gates (vgl. Cooper, 2014) eine gewisse Absicherung des kommerziellen Erfolgs, bevor erhebliche Mittel z.B. in Entwicklung, Partnerschaften und Pilotierung investiert werden. Ein

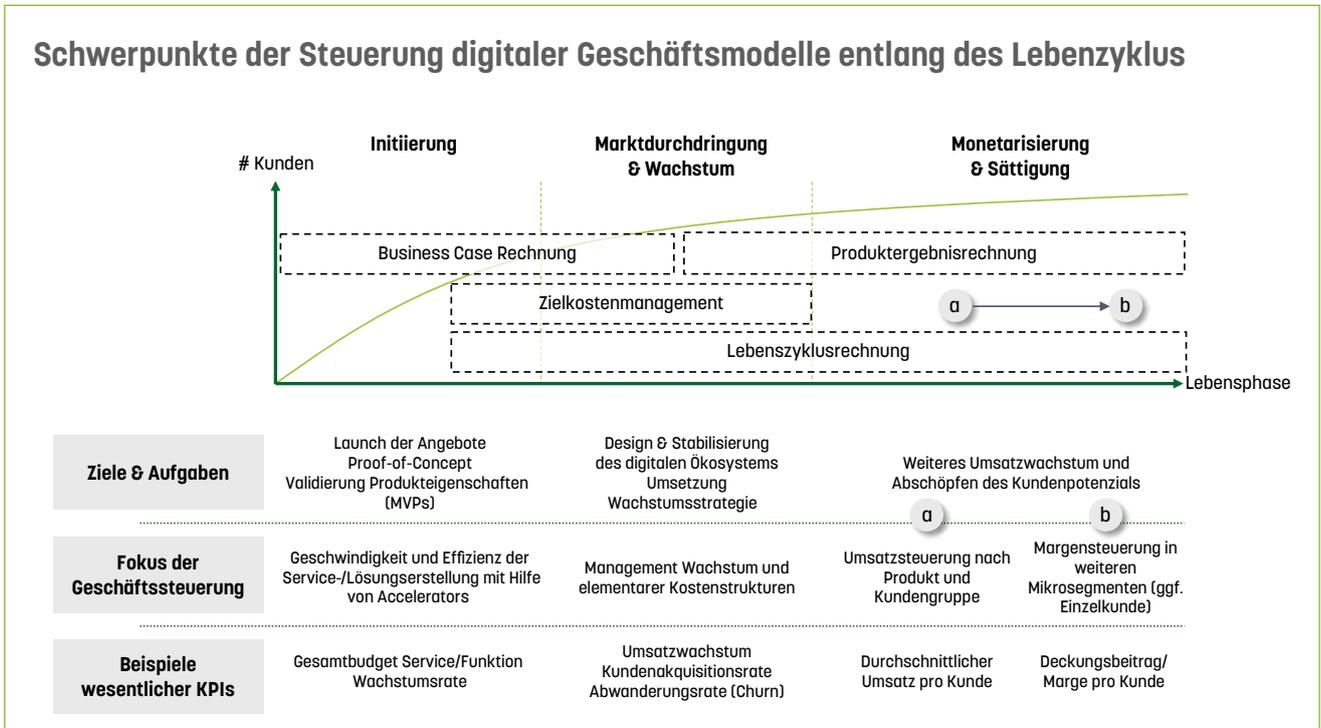


Abb. 3: Instrumente für die Steuerung digitaler Produkte im Lebenszyklus

begrenzt Risikokapital vorausgesetzt, stellt der Business Case eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Steuerung des digitalen Produktportfolios dar. Neben den Erlösverläufen muss die Kostenrechnung die wesentlichen Kostenblöcke gemäß der individuellen Wertschöpfungsstruktur widerspiegeln. Diese liegt im Detail erst nach Entwicklung des technischen Konzeptes vor, sodass sich der erste Business Case (high-level) zunächst auf Referenzprodukte bezieht und eine grobe Einteilung in externe und interne Kosten sowie entsprechende Kostenartenblöcke (Entwicklung, Betrieb, Service etc.) vornimmt. Sind Referenzkalkulationen aufgrund des Neuheitsgrades nicht vorhanden, können die Kostenwerte auf Grundlage von Expertenschätzungen und eines vereinfachten Treibermodells (z. B. die Produktkomplexität berücksichtigend) ermittelt werden. Je nach Konzeptfortschritt und -reife (z. B. Entscheidung für den Betrieb der IT-Plattform im eigenen Haus) wird der Business Case periodisch bzw. zu relevanten Gremienterminen fortgeschrieben und so kontinuierlich gehärtet. Eine wesentliche Herausforderung besteht in der Beantwortung der Frage, welcher Anteil der Plattformkosten dem konkreten Produkt oder einer Produktgruppe zugeordnet wird. Im Vergleich mit physischen Produkten, bei denen z. B. eine Investition in ein Werkzeug über den Herstellungszeitraum und eine Stückzahl allokiert wird, ist die Kostenallokation hier deutlich schwieriger.

Eng angelehnt an den Business Case setzt üblicherweise das **Zielkostenmanagement** auf. Dieses soll die im Business Case beschriebene Marge kostenseitig absichern sowie dafür sorgen, dass die angestrebten Produktfunktionen ausreichend ‚finanziert‘ werden. Ein wesentliches Merkmal dieses Steuerungsinstrumentes ist seine cross-funktionale Ausgestaltung, d. h. eine funktionsübergreifende Kostenarbeit in den Lebenszyklusphasen vor Marktstart. Digitale Geschäftsmodelle haben zwei wesentliche Konsequenzen auf die Ausgestaltung des Zielkostenmanagements.

**BUSINESS-CASE RECHNUNG,
TARGET COSTING,
PRODUKTDECKUNGS-
BEITRAGSRECHNUNG UND
LEBENSZYKLUSRECHNUNG
SIND DIE WICHTIGSTEN
INSTRUMENTE.**

Wie stark beeinflussen die Entwicklung und das Angebot digitaler Geschäftsmodelle Ihre bestehenden Funktionsbereiche?

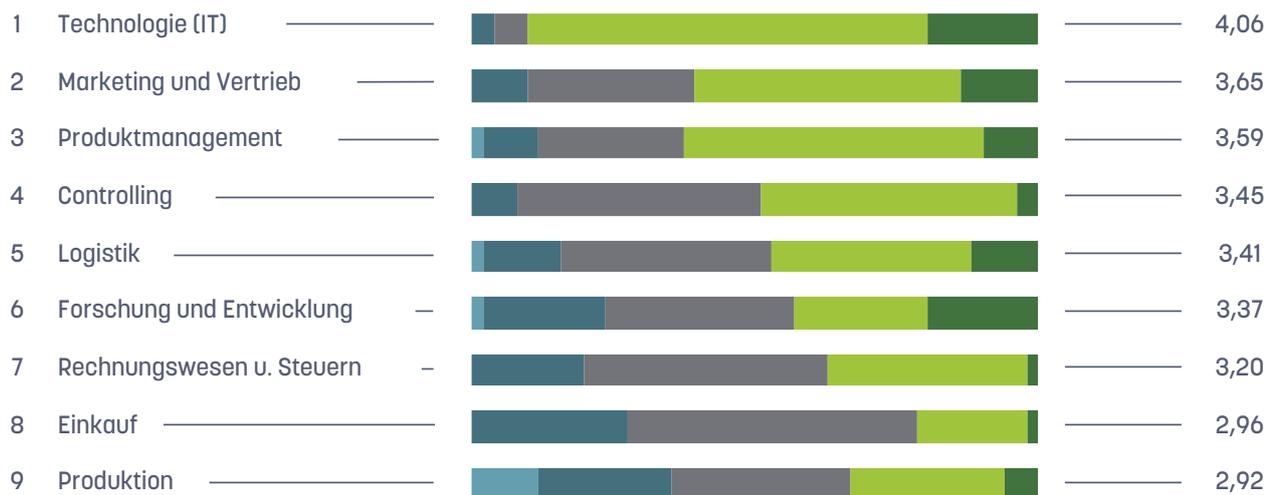


Abb. 4: Bedeutung der Unternehmensfunktionen für digitale Geschäftsmodelle (Quelle: Deloitte, 2018, 13)

Erstens ist die Wertschöpfungsarchitektur teils disruptiv, anders als bei physischen Produkten mit einem Materialkostenanteil von ca. 60 bis 75 %. Es gewinnen andere Unternehmensfunktionen an Relevanz für die cross-funktionale Steuerung der Profitabilität. Dies wurde auch in der Erhebung von Deloitte (2018) deutlich, in welcher der IT-Funktion eine sehr starke Bedeutung zugesprochen wird (vgl. Abb. 4).

Zweitens sind die Produktstrukturen bzw. die zu bewertenden Konzeptstände weit weniger stabil und damit planbar. Müssen diese bspw. bei Fahrzeugprojekten in der Automobilindustrie rechtzeitig entschieden bzw. eingefroren werden, um den Vergabeprozess an Lieferanten initiieren zu können, so ist bei digitalen Geschäftsmodellen deutlich mehr Reaktionsfähigkeit in der Umsetzung der Produktfunktionen (z. B. durch geänderte Kundenwünsche oder den Eintritt eines Wettbewerbers) notwendig und auch möglich. Dies hat Konsequenzen für die Ebene der Zielwertsetzung. Geschieht dies bei Fahrzeugprojekten überwiegend auf Komponentenebene (z. B. Türschloss), wird bei digitalen Produkten i. d. R. eine höhere Ebene gefunden werden, welche den genannten Herausforderungen Rechnung trägt, z. B. die Funktionsebene. Somit erhielte der Funktionsverantwortliche einen Zielkostenwert und könnte relativ eigenständig über die technische Umsetzung entscheiden.

Mit der **Produktdeckungsbeitragsrechnung** wird das Ziel verfolgt, den Ergebnisbeitrag von digitalen Produkten oder Produktgruppen zu planen und zu analysieren. Die geänderte Kostenstruktur und Ertragsmechanik erfordern neue, ergänzende

Ansätze. So sind Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Aufbau, dem Betrieb und der Nutzung von Plattformen zu strukturieren und entsprechende Zurechnungsobjekte zu definieren, z. B. je nachdem, ob eine Plattform mit einem entsprechenden Fixkostenblock im eigenen Haus betrieben wird oder Plattformdienste verbrauchsgenau („consumption-based“) von einem Dritten bezogen und abgerechnet werden. Für Einzelkosten aus weiteren Perspektiven wie Kundengruppen bzw. Kanälen/Channels (z. B. für Social Media/virale Kampagnen) sind ebenfalls entsprechende Zurechnungsobjekte bereitzustellen und den jeweiligen Marktsegmenten zuzuordnen. Gerade im Hinblick auf eine gezielte Margen- und Preissteuerung in der Reife- und Sättigungsphase digitaler Produkte kann die zur Kundenergebnisrechnung ausgebaute Produktrechnung wertvolle Entscheidungsunterstützung geben.

Die **Lebenszyklusrechnung** kann wiederum das Bindeglied zwischen den zuvor genannten Instrumenten darstellen. Zielsetzung ist es, Vollkosten im Sinne der Business-Case-Logik und des TCO (Total Cost of Ownership)-Gedankens abzubilden. Bindeglied zwischen den frühen Produktphasen und der Marktphase ist eine robuste digitale Produkt- bzw. Servicehierarchie, auf der sowohl die Portfolioplanung als auch die Kostensammlung entlang des gesamten Lebenszyklus stattfinden können. Eine besondere Anforderung ist des Weiteren die eher projektorientierte, mehrperiodische Sicht mit der Perioden- und Berichtssicht (z. B. für Quartalsberichte) in Einklang zu bringen und so die Produktergebnisrechnung integrativ zu ergänzen.

DIE INSTRUMENTE MÜSSEN AN DIE DIGITALISIERUNG ANGEPASST UND ÜBER DEN PRODUKTLEBENSZYKLUS ABGESTIMMT INGESETZT WERDEN.

CONTROLLING KOMPAKT

#1 Digitalisierung verändert über alle Elemente eines Geschäftsmodells – Nutzenversprechen, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmechanik – die Anforderungen an die Kostenrechnung.

#2 Business-Case-Rechnung, Target Costing, Produktergebnisrechnung und Lebenszyklusrechnung werden als bedeutsamste Instrumente für die Steuerung digitaler Produkte eingeschätzt.

#3 Die Instrumente werden nicht isoliert eingesetzt, sondern ergeben je nach Lebenszyklusphase erst in Kombination ein wirkungsvolles Steuerungsinstrumentarium, vorausgesetzt, sie werden an die veränderten Anforderungen angepasst.

5. Potenziale heben und neue Wege einschlagen

Digitale Geschäftsmodelle bringen zahlreiche Spezifika und Anforderungen der Steuerung mit sich, die es im Kostenrechnungsinstrumentarium abzubilden gilt. Gerade durch den starken Fokus von digitalen Geschäftsmodellen auf Plattformwachstum bzw. Schaffung einer stabilen Kundenbasis bleiben die Kostenrechnungssysteme zunächst oft zurück. Die methodischen Grundlagen sind vorhanden und bewährt, müssen jedoch unternehmens- und geschäftsmodellspezifisch adaptiert werden.

Insgesamt wird deutlich, dass die digitale Transformation für die Kostenrechnung als zentrale Informationsquelle erhebliche Veränderungen mit sich bringen wird.

LITERATUR

Cooper, R. G., What's Next? – After Stage-Gate, in: Research-Technology Management, Vol. 157 (2014), No. 1, S. 20-31.

Deloitte, Controlling digitaler Geschäftsmodelle: Evolution oder Disruption in den Controlling-Organisationen?, November 2018.

Hamel, G., Leading the revolution, Boston 2000.

Johnson, M.W./Christensen, C.M./Kagermann, H., Reinventing Your Business Model, in: Harvard Business Review, Vol. 86 (2008), No. 12, S. 50-59.

Klatt, T., Strategisches Controlling in digitalen Unternehmen: Anforderungen an das Kostenmanagement, in: Controlling, 26. Jg. (2014), H. 10, S. 541-547.

Pampel, J.R., Digitale Horizonterweiterung: Begleitung der Innovation von Geschäftsmodellen durch das Controlling, in: Controlling, 29. Jg. (2017), H. 2, S. 21-29.

Paulus, T./Zeibig, S., Controlling & Industrie 4.0 aus Sicht eines Maschinen- und Anlagenbauers, in: Controlling, 27. Jg. (2015), H. 8/9, S. 504-509.

Zott, C./Amit, R./Massa, L., The Business Model: Recent Developments and Future Research, in: Journal of Management, Vol. 37 (2011), No. 4, S. 1019-1042.

AUTORENVORSTELLUNG



Prof. Dr. Burkhard Pedell ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Stuttgart und Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling. Er ist Senior Fellow am Risk Management and Decision Processes Center, The Wharton School, University of Pennsylvania.
E-Mail: burkhard.pedell@bwi.uni-stuttgart.de



Dipl.-Ökonom Stefan Prüße ist Director bei Deloitte im Bereich Finance Consulting am Standort Hannover. Er beschäftigt sich intensiv mit Fragestellungen des Kosten- und Performance Managements, insbesondere im Kontext des operativen und funktionalen Controllings sowie der Digitalen Transformation.
E-Mail: spruesse@deloitte.de