

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

Oktober 2023 · 35. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

5|2023

SCHWERPUNKT

PLANUNG UND STEUERUNG VON BUSINESS ECOSYSTEMS

Erkenntnisse und Erfahrungen für einen Controlling-Ansatz

Datenökosysteme
Kooperationsform zur gemeinsamen
Nutzung von Daten

Ecosystems als Quelle
kundenzentrierter Wertschöpfung
Konzepte und Steuerungspotenzial

Mittelfristplanung als Teil eines
integrierten Planungssystems
Probleme und Gestaltungsmög-
lichkeiten

Planung und Steuerung von Business Ecosystems

Erkenntnisse und Erfahrungen für einen Controlling-Ansatz

Liebe Leserinnen und Leser,

sind nicht eigentlich schon alle denkbaren Formen der Wertschöpfung ausprobiert worden? Gefühlt sollte die Antwort „ja“ lauten: Zwischen Markt und Hierarchie hat es bereits alle Varianten gegeben. Oder doch nicht?

Drei Kontextfaktoren ermöglichen eine weitere Variante der Wertschöpfung, die bereits existierende Formen vereint: (1) Die Nachfrage nach integrierten Produkten und Dienstleistungen nimmt zu, (2) die Einstellung zur Kooperation mit potenziellen Konkurrenten ist seit der „Coopetition“ noch positiver (oder erforderlicher) geworden, (3) IT-Innovationen unterstützen die Koordination der Leistungserstellung auf verschiedenen Ebenen, z. B. durch Plattformen. Die Kombination der Faktoren erlaubt die Entwicklung von „Business Ecosystems“. Eine Form der Wertschöpfung, die den Anforderungen der Zeit und den Fähigkeiten der Akteure Rechnung trägt.

Was genau Business Ecosystems auszeichnet und wie sie im Sinne eines proaktiven Controllingansatzes steuerbar sein können, lesen Sie in diesem Heft.

Der Startbeitrag von *Vetterling/Baumöl* gibt einen Überblick über die Entwicklung und Ausprägungen von Business Ecosystems und stellt einen kennzahlen-basierten Controllingansatz vor.

Im zweiten Beitrag stellen *Gelhaar/Lis* Überlegungen dazu an, welche Besonderheiten eine spezielle Ausprägung von Business Ecosystems, nämlich Data Ecosystems, auszeichnen und wie Interaktion gefördert werden kann.

Stratmann/Al-Sibai/Hoeborn widmen sich einem grundlegend wichtigen Thema bei der Gestaltung von Business Ecosystems – der Vertragsgestaltung. Sie stellen eine Entscheidungsgrundlage vor, die eine Hilfestellung für Orchestratoren sein kann.

Mit *myky* wird ein spannendes Ecosystem für das nachhaltige Wohndesign vorgestellt. *Maicher/Lenoci/Vetterling* schlüsseln die Erfolgsfaktoren für die Entwicklung und die Steuerung von *myky* auf.

Einen Ansatz für ein exploratives Controlling im Kontext von Business Ecosystems diskutiert *Müller*. Er verfolgt die Erweiterung des herkömmlichen Steuerungsansatzes mit Blick auf die Besonderheiten der Vernetzung.

Im allgemeinen Teil des Hefts lesen Sie die Beiträge von *Juric* mit Überlegungen zu einer Mittelfristplanung im Rahmen eines integrierten Planungssystems, *Brinster/Tiefenback/Stiehl/Contala*, die sich mit einer automatisierten Planung in einem volatilen Umfeld beschäftigen sowie – ein eigener Sache – die Vorstellung der Beiträge zu unserem Best Paper Award in Wissenschaft und Praxis: *Goretzki/Wiegmann* mit ihrem Beitrag „Glaubwürdigkeit signalisieren – die Rolle von Business Unit Controllern in Forecast Review Meetings“ (Wissenschaft) und *Weckenborg/Graupner/Thies/Meyer/Molzberger/Vogeler/Oppermann/Spengler* mit Erkenntnissen aus der *Salzgitter AG* und dem Beitrag „Ökonomisch und ökologisch effiziente Transformation von Produktionsnetzwerken in der Stahlindustrie“ (Praxis). Der Dialog zwischen *Stefan Kopka* und Prof. Dr. *Andreas Hoffjan* in diesem Heft beschäftigt sich mit dem Controlling von öffentlichen Aufträgen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und inspirierende Denkanstöße für Ihr Eintauchen in die Welt der Business Ecosystems!

Ihre



Ulrike Baumöl



Prof. Dr. **Ulrike Baumöl** ist Studienleiterin des Executive MBA HSG in Business Engineering an der Universität St. Gallen und Mitherausgeberin der Zeitschrift Controlling.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Planung und Steuerung von Business Ecosystems: Erkenntnisse und Erfahrungen für einen Controlling-Ansatz

Ecosystems als Quelle kundenzentrierter Wertschöpfung

Konzepte und Steuerungspotenzial

Dennis Vetterling, M. Sc., und Prof. Dr. Ulrike Baumöl

4

Datenökosysteme

Kooperationsform zur gemeinsamen Nutzung von Daten

Joshua Gelhaar, M. Sc. und Dominik Lis, M. Sc.

12

Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten von Business Ecosystems

Vorstellung einer Entscheidungsunterstützung zur Auswahl vertragsrechtlicher Instrumente in Business Ecosystems

Lukas Stratmann, M. Sc., Anas Al-Sibai, M. Sc. und Gerrit Hoeborn, M. Sc.

19

Controlling-Erkenntnisse beim Aufbau eines Business Ecosystems

Das Beispiel einer Plattform für Nachhaltigkeit bei Eigenheimen

Leah Maicher, B. Sc., Tiziano Lenoci, M. Sc., und Dennis Vetterling, M. Sc.

26

Controlling in Ecosystems

Überlegungen zu einem explorativen Controllingansatz

Pascal Müller, B. Sc.

33

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Ulrike Baumöl im Interview unter

<https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2023>



AKTUELL

ChatGPT und Co. – Die neuen Helfer im Controlling?

Dr. Max Schwarz und Christian Ertel, M. Sc.

39

COMPACT

KPIs im Sinne der EU-Taxonomie

Niklas Kister, M. Sc. und Sina Schwartz, B. Sc.

43

BEST PAPER AWARD

Die ökonomisch und ökologisch effiziente Transformation der Salzgitter Flachstahl GmbH

Prof. Dr. Andreas Hoffjan und Dipl.-Wirt.-Ing. Mike Molzberger

46

Glaubwürdigkeit signalisieren

Die Rolle von Business Unit Controllern in Forecast Review Meetings

Prof. Dr. Lukas Goretzki und Dr. Leona Wiegmann

50

WISSEN

Mittelfristplanung als Teil eines integrierten Planungssystems

Probleme und Gestaltungsempfehlungen

Dr. Ivan Jurić

52

Predictive Forecasting in volatilen Zeiten

Predictive Analytics als Ausgangsbasis für automatisierte Forecasts

Dr. Leonhard Brinster, Dr. Frank Tiefenbeck, Philipp Stiehl, M. Sc., und Tobias Contala, B. Sc.

60

IM DIALOG

Digitalisierung bei öffentlichen Auftraggebern umsetzen

Stefan Kopka und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

69

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Business Intelligence und Analytics im Controlling

Die Auswirkungen auf verschiedene Elemente der Unternehmenssteuerung

Hannes Schwarz, M. Sc.

72

LEXIKON

Qualität von IT-Systemen im Controlling

Konzeption und wesentliche Einflussfaktoren

Kevin L. Papiorek, M. Sc.

75

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zu Business Ecosystems/Fachbuch-Test

78

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops

81

Vorschau auf Heft 6/2023 und Impressum

88

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



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