



**Controlling digitaler  
Geschäftsmodelle**

Evolution oder Disruption in den  
Controlling-Organisationen?



Executive Summary	04
Digitale Geschäftsmodelle und deren Steuerung	06
Methoden und Prozesse für das Controlling digitaler Geschäftsmodelle	14
Digitalisierung der Controlling-Organisation	22
Über die Umfrage	26
Teilnehmerstruktur	28
Ihre Ansprechpartner	30



# Executive Summary

Nichts bewegt die Unternehmen aktuell so nachhaltig wie die Chancen und Auswirkungen der digitalen Transformation. Sei es aus der Perspektive nachhaltiger Effizienzsteigerung und Wettbewerbsfähigkeit, aber auch zur Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten und Umsatzquellen.

Durch Digitalisierung ermöglichte und maßgeblich geprägte Geschäftsmodelle unterscheiden sich im Vergleich zu rein physischen Produkten in ihrem Charakter zum Teil disruptiv. Dynamik und Unvorhersehbarkeit der Kundenanforderungen, kürzere Lebenszyklen sowie ganz neue, teils industrieübergreifende Wertschöpfungsketten werfen die Frage auf, ob die traditionellen Methoden und Instrumente des Controllings noch geeignet sind, um diesen geänderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Ferner stellt sich die Frage, ob herkömmliche Organisations- und Kompetenzmodelle einer grundlegenden Anpassung bedürfen.

Um festzustellen, welche Perspektive deutsche Unternehmen auf digitale Geschäftsmodelle und deren Steuerung haben, hat Deloitte im ersten Halbjahr 2018 eine Befragung zu diesem Thema durchgeführt. Die Teilnehmeranzahl von 51 hat sicherlich nicht die empirische Validität größerer Studien, sie ermöglicht jedoch zahlreiche interessante Ergebnisse und Erkenntnisse, welche auch unsere Beobachtungen bei Kunden sowie eigene Vorhersagen als führende Digitalisierungsberatung bestätigen. Befragt wurden CFOs, kaufmännische Leiter sowie Leiter Controlling, je nach Größenordnung der Unternehmen und potenzieller Nähe zu den betreffenden Geschäftsmodellen.

Die Aktualität der Fragestellung wird u.a. dadurch unterstrichen, dass die große Mehrheit der Befragten digital geprägte Geschäftsmodelle entweder schon betreibt oder gerade damit beschäftigt ist, diese aufzubauen. Ein Umstand, der sich auch klar in der im Vergleich zu den Prognosen für 2018 deutlich gestiegenen Umsatzprojektion der digitalen Geschäftsmodelle für 2025 widerspiegelt. Die organisatorische Verankerung der neuen Geschäftsmodelle ist für die Steuerung bzw. das Controlling eine wesentliche Rahmenbedingung. Hier halten sich die Positionierung in der bestehenden funktionalen Organisation sowie durch Schaffung einer neuen, expliziten Organisationseinheit innerhalb des Unternehmens in etwa die Waage.

Als dominierende Herausforderung für die Steuerung digitaler Geschäftsmodelle werden die Dynamik der Kunden- bzw. Marktanforderungen (da beide so schwer vorhersagbar sind) angesehen, gefolgt von der Fähigkeit, historisch gewachsene Unternehmensstrukturen aufzubrechen sowie die Unternehmenskultur an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Mehr Agilität in den Prozessen und neue Kompetenzprofile sollen dies nach Ansicht der Befragten unterstützen.

Gefragt danach, welche Funktionen am stärksten dem Einfluss digitaler Geschäftsmodelle ausgesetzt sind, fällt die Antwort mit den genannten Top-3-Funktionen (1) IT/Technologie, (2) Marketing/Vertrieb sowie (3) Produktmanagement nachvollziehbar aus, sind doch die geänderten Wertketten stark technologiebasiert, die Kundenanforderungen und -ansprüche dynamischer bzw. gezielter sowie das Produkt(portfolio)management entscheidender in der Profitabilitätssteuerung.

Die ebenfalls stark beeinflusste Controlling-Funktion – welche einen Großteil der (finanziellen) Steuerungsaufgaben ausüben dürfte, sieht sich insbesondere verkürzten Planungshorizonten im Gegensatz zu klassischen Produkten sowie einer erhöhten Umfeldynamik ausgesetzt, was die Bewegung weg von fixen Planungsterminen und hin zu dynamischeren, eventbasierten Forecast-Anlässen erklärt. In diesem Kontext bewegen sich die Unternehmen auch weg von einer sehr hohen, instabilen Granularität der Kostenplanung hin zu der Vorgabe eines Zielkostenrahmens, dessen Einhaltung dann dem jeweiligen Produktteam bzw. Manager obliegt. Auffällig ist, dass knapp 70 Prozent der Befragten mittelmäßig bis sehr wenig Kostentransparenz zu den neuen, digital geprägten Produkten und Lösungen haben. Ein Umstand, der sich durch ganz neue Kostenträger-, Verrechnungs- und Ergebnisstrukturen erklären lässt, verbunden mit der Problematik gestiegener Fixkosten und Herausforderungen bei der Allokation von Plattformkosten. Als wesentliche Controlling-Instrumente für die kommerzielle Steuerung werden die (1) Business-Case-Rechnung, das (2) Zielkostenmanagement/Design-to-Cost sowie die (3) Produktergebnisrechnung angesehen. Es folgt weiter die Lebenszyklusrechnung, welche von einem relativ großen Anteil sogar als sehr wichtig erachtet wird. Hier spiegelt sich eine detailliertere Business-Case-Perspektive wider, verbunden mit der Prämisse, dass man bereit

ist, in frühen Lebenszyklusphasen bzw. -perioden Verluste zu akzeptieren, wenn das Produkt über die Gesamtlebensdauer einen Ergebnisbeitrag erwirtschaftet.

Ganz wesentlich für die Steuerungsfähigkeit ist in diesem Kontext die Aufwertung operativer Kennzahlen, welche in ihrer Kunden-, Markt- und Projektorientierung eine indirekte Profitabilitätssteuerung unterstützen, sei es z.B. durch Kennzahlen wie Marktanteil und Kundenloyalität als auch Fortschrittskennzahlen für (Produkt-) Projekte, mit denen z.B. ein effektiver Go-to-Market-Ansatz unterstützt wird.

Auch Rolle und Kompetenzprofil des Controllings sind an den Steuerungserfordernissen auszurichten. Dieser trägt nicht mehr einfach Zahlen zusammen und unterstützt ggf. als Business Partner in der Analyse und Maßnahmenableitung. Vielmehr ist er integraler Bestandteil cross-funktionaler Produktteams und bringt tiefes Geschäftsverständnis, Strategieorientierung, Analysefähigkeiten, Kompetenzen in der Informations- und Datenmodellierung sowie die Fähigkeit mit, in flexiblen Organisationsmodellen zu agieren. Selbstverständlich ist dieses Idealbild kaum jemals in einer Rolle oder Person zu finden, es drückt jedoch die zukünftig wichtiger werdenden Kompetenzen in der Controlling-Funktion aus.

Teil der digitalen Transformation sind auch die durch den Finanzbereich genutzten IT-Technologien, welche mit ihren zum Teil disruptiv ansteigenden Fähigkeiten das Controlling bzw. die Steuerung auf eine neue Ebene heben können. Gefragt nach den bedeutendsten Technologien für das Controlling wurden (1) Cloud Computing, (2) In-Memory Computing und (3) Robotics als wesentliche unterstützende Technologien genannt. Im Kontext laufender Initiativen zur Modernisierung von Finanzarchitekturen, deren Flexibilisierung, der Big-Data-Verarbeitung sowie nachhaltiger Effizienzsteigerung durch

Automatisierung sind die genannten Technologien sehr valide und spiegeln sowohl unsere Beobachtungen als auch ganz konkrete Kundenprojekte wider. Auffällig ist, dass Großunternehmen im Vergleich zum Mittelstand, was den Einsatz neuer Technologien angeht, bereits fortgeschrittener sind. Dies dürfte u.a. an dem vergleichsweise höheren Nutzenpotenzial aus Skalierung und auch den teils hohen Explorationskosten liegen, die ein Mittelständler zunächst noch scheut oder bei denen er eine ausreichende Technologiereife abwartet.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass digital geprägte Geschäftsmodelle deutliche Anpassungen in den Steuerungsansätzen erfordern können. Der Grad des Anpassungsbedarfs hängt hierbei von der spezifischen Ausgestaltung und Disruptivität der Geschäftsmodelle im Vergleich zum bisherigen/klassischen Unternehmensgeschäft ab. Es ist jedoch deutlich geworden, dass sich die Steuerung bzw. die hiermit beauftragte Controlling-Funktion sowohl kompetenzseitig, organisatorisch als auch technologisch weiterentwickeln muss, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig effektiv und effizient unterstützen zu können. Im Folgenden finden Sie die Ergebnisse der Umfrage im Detail. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffen auf interessante Rückschlüsse sowie Impulse im Kontext Ihres Unternehmens.

# Digitale Geschäftsmodelle und deren Steuerung

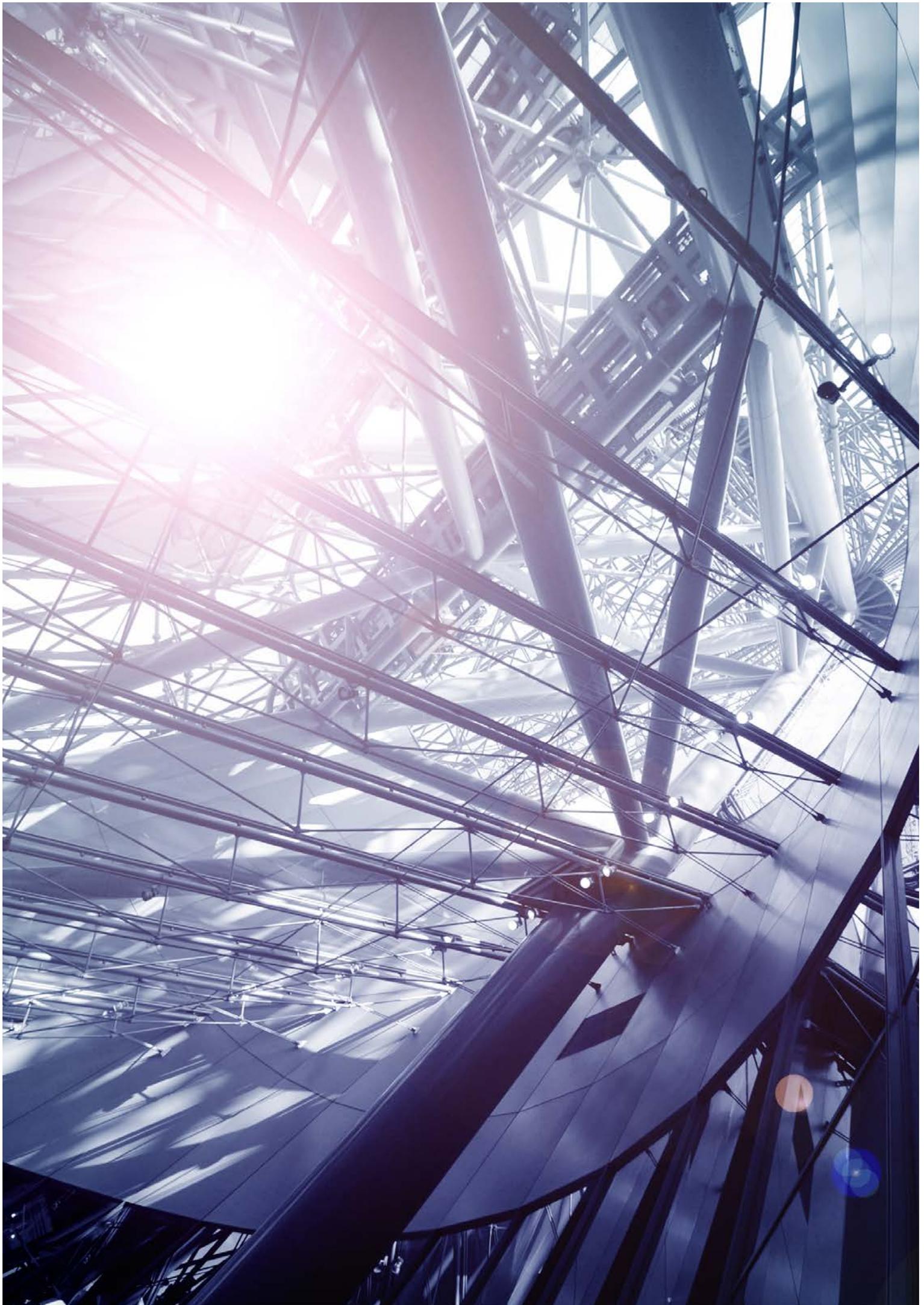
Drei Viertel der befragten Unternehmen betreiben bereits digitale Geschäftsmodelle oder bauen diese auf. Der Anteil dieser am Gesamtumsatz der Unternehmen soll daher bis 2025 deutlich ansteigen. Hiermit verbunden sind jedoch auch große Herausforderungen, die insbesondere in den immer dynamischeren Veränderungen der Kunden- und Marktanforderungen gesehen werden.

Grundsätzlich sind digitale Geschäftsmodelle charakterisiert durch die Abdeckung wesentlicher Wertschöpfungsanteile durch neue digitale Technologien und Plattformen. Hierbei kann weiter unterschieden werden in ein Angebot rein digitaler oder hybrider Produkte und Dienstleistungen, in denen ein physisches Produkt mit digitalen Inhalten bzw. Mehrwertdiensten kombiniert wird.

Während schon bei knapp einem Viertel der Teilnehmer bereits aktiv digitale Geschäftsmodelle betrieben werden, haben erst 17 Prozent eine unternehmensweit definierte Digitalstrategie etabliert. In großen Teilen der befragten Unternehmen befindet sich die Digitalstrategie noch im Aufbau. Der Ausdruck „Digitalstrategie“ bezieht sich hierbei nicht ausschließlich auf die Strategie zum Aufbau digitaler Geschäftsmodelle, sondern auf eine umfassende Digitalisierung des Gesamtunternehmens, die das zunehmend digitale Produktportfolio optimal unterstützen kann. Die Umfrage zeigt, dass der Anteil etablierter

Digitalstrategien nicht ganz mit implementierten digitalen Geschäftsmodellen Schritt hält. Nichtsdestotrotz wird deutlich, dass die Teilnehmer die Wichtigkeit einer umfassenden Digitalstrategie erkannt haben: Der Anteil von Unternehmen mit Digitalstrategien im Aufbau übertreffen die entsprechenden Geschäftsmodelle deutlich und nur zwei der teilnehmenden Unternehmen haben nicht vor, eine Digitalstrategie überhaupt zu etablieren.

Das Angebot digitaler Geschäftsmodelle wird zunehmend durch eine unternehmensweite Digitalstrategie flankiert.



**Abb. 1 - Digitalstrategie und digitale Geschäftsmodelle (N=51)**



**Abb. 2 - Erwarteter Anteil digitaler Produkte und Dienstleistungen am Gesamtumsatz (N=51)**

**Frage:** Welchen Anteil Ihres Gesamtumsatzes generieren Sie durch digitale Geschäftsmodelle heute und zukünftig?



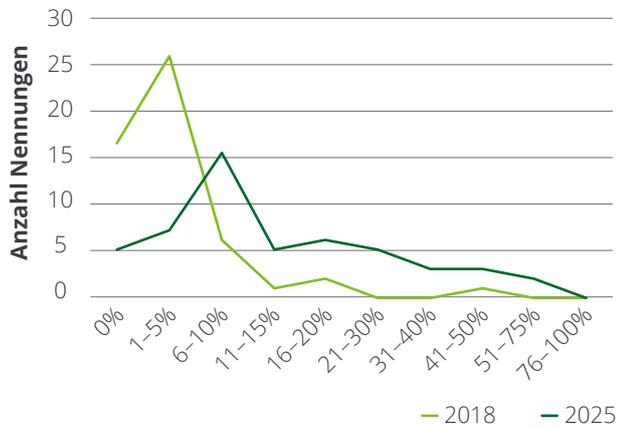
**Steigender Anteil digitaler Produkte am Gesamtumsatz**



Digitale Produkt- und Dienstleistungsbestandteile (in Hybridprodukten)



Rein digitale Produkte und Dienstleistungen



**Bis zum Jahr 2025 wird eine deutliche Steigerung des Umsatzanteils digitaler Geschäftsmodelle erwartet**

Ein überwiegender Anteil der Umfrageteilnehmer erwartet, zukünftig einen wesentlichen Anteil seiner Umsätze mit rein digitalen und hybriden Produkten zu generieren.

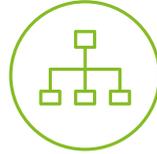
Während die Erhöhung des Umsatzanteils bei rein digitalen Produkten und Dienstleistungen moderat ausfällt, lässt sich bei der Erhöhung des Umsatzanteils hybrider Geschäftsmodelle eine deutliche Steigerung feststellen. 35 Prozent der Umfrageteilnehmer prognostizieren einen Umsatzanteil von über 20 Prozent der hybriden Produkte im Jahr 2025. Somit entwickelt sich das Angebot digitaler Produktbestandteile, die das traditionelle Produkt optimal um zusätzliche Inhalte ergänzen, für die Hersteller zum neuen Standard.

Die Auswertung bestätigt auch, dass Umsätze aus digitalen Geschäftsmodellen bereits jetzt für viele der teilnehmenden Unternehmen Realität sind, über 20 Prozent der Befragten jedoch bislang keinerlei Umsätze aus digitalen Geschäftsmodellen erzielen. Die Anzahl derer, die auch bis 2025 weder Umsätze aus rein digitalen noch aus Hybridprodukten erwarten, ist mit zwei Unternehmen gering. Ein Großteil der Umfrageteilnehmer geht davon aus, 2025 sowohl Umsatz aus rein digitalen als auch hybriden Produkten zu generieren. Knapp 5 Prozent der Teilnehmer geben an, nur aus einem der beiden Produktbereiche Umsätze generieren zu wollen.

Hybride Geschäftsmodelle werden zum Standard und tragen einen wesentlichen Anteil zum Gesamtumsatz bei: 18 der 51 Teilnehmer geben an, im Jahr 2025 mehr als 20 Prozent ihres Umsatzes mit hybriden Produkten zu generieren.

**Abb. 3 – Organisatorische Verankerung digitaler Geschäftsmodelle (N=51, Mehrfachnennungen möglich)**

**Frage:** Wie sind bzw. werden die digitalen Geschäftsmodelle organisatorisch verankert?



**Organisatorische Verankerung**



**Die organisatorische Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle erfolgt überwiegend innerhalb bestehender Strukturen des Unternehmens – Ausgründungen sind nur für wenige Teilnehmer eine Option**

Die Umfrageteilnehmer entscheiden sich deutlich für eine Eingliederung der digitalen Geschäftsmodelle in die bestehende funktionale Organisation. Hierbei wählten 28 die Option der Eingliederung in bestehende Strukturen, knapp 50 Prozent die Option der Gründung einer neuen digitalen Einheit innerhalb der bestehenden Unternehmensorganisation. Lediglich acht Befragte ziehen eine klare organisatorische Abgrenzung durch Ausgründung in eine neue Gesellschaft in Betracht, davon sechs jedoch nicht ausschließlich, sondern bei gleichzeitiger Auswahl anderer Optionen.

Während ein überwiegender Teil der Umfrageteilnehmer sich eindeutig für eine Verankerungsstrategie entschieden hat, haben knapp über 20 Prozent keine exklusive Verankerungsstrategie ausgewählt, sondern mehrere Optionen angegeben. So kann je nach spezifischem Anforderungsprofil und Lebenszyklusphase ein passendes Verankerungsmodell gewählt werden, welches den optimalen Rahmen für Auf- und Ausbau des jeweiligen Geschäftsmodells bietet.

Die Eingliederung der digitalen Produkte in die Organisationsstruktur erfolgt überwiegend in die bereits vorhandenen Unternehmensfunktionen oder in spezielle neu gegründete digitale Organisationseinheiten.

**Die Sicherstellung einer hohen Reaktionsfähigkeit bzw. Agilität wird für Unternehmen beim Angebot digitaler Geschäftsmodelle als die größte Herausforderung betrachtet**

Beim Blick auf die als am wichtigsten benannten Herausforderungen steht mit deutlichem Abstand die Berücksichtigung dynamischer Kunden- und Marktanforderungen an erster Stelle. Knapp 20 Prozent der Teilnehmer sehen das Aufbrechen historisch gewachsener Strukturen in ihren Unternehmen als die größte Herausforderung beim Aufbau digitaler Geschäftsmodelle.

Beide Punkte liegen auch in der Gesamtauswertung nach Durchschnittswert vorne, gefolgt von der Herausforderung der Etablierung agiler Prozesse und Organisationsformen. Dieser Aspekt wird zwar von nur vier Teilnehmern als wichtigste Herausforderung benannt, belegt aber bei fast allen Teilnehmern einen der oberen Plätze in der Bewertung. Im Ranking der wichtigsten Herausforderungen zeigt sich somit deutlich, dass sie insgesamt im Wesentlichen in der Flexibilisierung, der Erhöhung der Dynamik und somit dem Aufbau von agilen Strukturen und Prozessen gesehen werden.

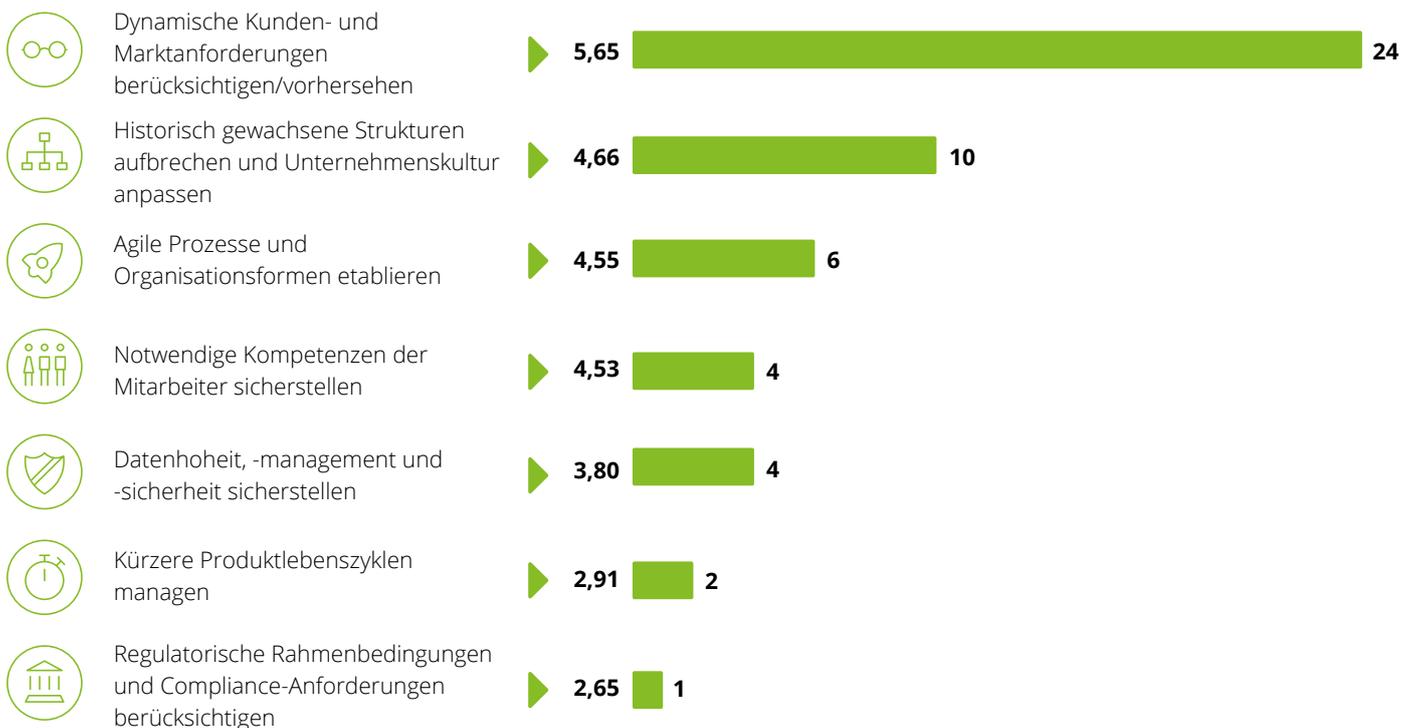
(Noch) nicht als wesentliche Herausforderung wird die Einhaltung regulatorischer Rahmenbedingungen und anderer Compliance-Anforderungen gesehen. Auch kürzere Produktlebenszyklen werden nur von wenigen als wesentliche Herausforderung betrachtet.

**Abb. 4 – Durchschnittliche Wichtigkeit (Noten 7 = größte Wichtigkeit; 1 = geringste Wichtigkeit) sowie Anzahl der Nennungen der wichtigsten Herausforderungen beim Aufbau digitaler Geschäftsmodelle (N=51)**

**Frage:** Für wie wichtig halten Sie die folgenden Herausforderungen bei der Steuerung digitaler Geschäftsmodelle?

**Anordnung nach der durchschnittlich gewählten Wichtigkeit**

**Anzahl der Nennungen als wichtigste Herausforderung**



**Viele Unternehmensfunktionen werden sich im Rahmen des Ausbaus digitaler Geschäftsmodelle mit massiven Änderungen konfrontiert sehen**

Welche Veränderungen die digitalen Geschäftsmodelle für die einzelnen Unternehmensfunktionen bedeuten, hängt davon ab, welche Rolle die jeweilige Funktion in der Wertschöpfungskette des digitalen Geschäftsmodells spielt und in welchem Maße sie bereits auf die Anforderungen der Digitalisierung ausgerichtet wurde.

Es lassen sich eindeutige Tendenzen erkennen: Über 90 Prozent der Umfrageteilnehmer sind sich einig, dass die Technologie/IT-Funktion eine starke bis disruptive Veränderung erfahren wird. Auch für den

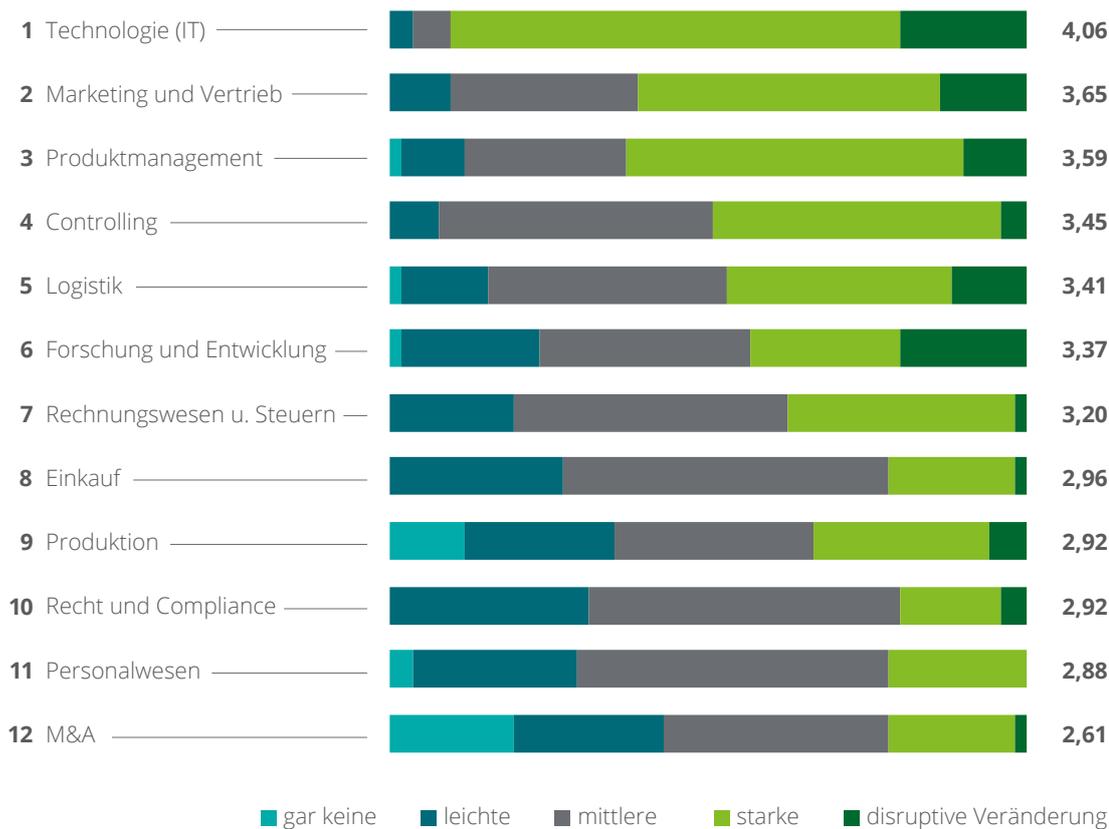
Marketing- und Vertriebsbereich sowie das Produktmanagement werden starke Implikationen erwartet, was im Einklang mit der als wesentlich betrachteten Herausforderung der dynamischen Kunden- und Marktanforderungen steht. Etwa 50 Prozent der Umfrageteilnehmer sehen außerhalb der Wertschöpfungsfunktionen insbesondere im Controlling einen hohen Anpassungsbedarf.

Gar keiner, leichter oder mittlerer Änderungsbedarf wird derzeit insbesondere in den Funktionen M&A, Personalwesen sowie Recht und Compliance gesehen.

Dynamische Kunden- und Marktanforderungen zu berücksichtigen bzw. vorherzusehen – für knapp 50 Prozent der Teilnehmer die wesentliche Herausforderung beim Aufbau digitaler Geschäftsmodelle

**Abb. 5 – Beeinflussung der Funktionsbereiche durch digitale Geschäftsmodelle sowie durchschnittlicher Veränderungsgrad (Noten 5 = disruptive Veränderung, 1 = keine Veränderung) (N=51)**

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



Produkt- und kundennahe Unternehmensfunktionen im Fokus der Geschäftsmodelltransformation. Controlling muss die neuen Produktstrukturen und Wertketten in seinem Geschäftsauftrag reflektieren.

# Methoden und Prozesse für das Controlling digitaler Geschäftsmodelle

Methoden und Prozesse bedürfen einer grundsätzlichen Adaption an die neuen Anforderungen einer effektiven Geschäftsmodellsteuerung – unterstützt durch moderne Informationstechnologien.

Die durch die Etablierung digitaler Geschäftsmodelle getriebenen strukturellen Veränderungen erfordern auch eine Evolution der bisherigen Controlling-Prozesse, um eine effektive Steuerung in der digitalen gewordenen Wertschöpfungskette sicherzustellen. Ein adäquater Planungsprozess bildet die Erfolgsbasis für bereits etablierte, aber auch in der Entwicklung befindliche digitale Geschäftsmodelle.

Kürzere Zeithorizonte sowie flexible Ansätze zeichnen die Planung digitaler Geschäftsmodelle aus.

**Abb. 6 – Einschätzung des Planungshorizonts digitaler Produkte im Vergleich zu klassischen Produkten (N=51); die zu N fehlende Anzahl der Teilnehmer sieht hier keine Veränderung**

**Frage:** Im Vergleich zu bestehenden klassischen Produkten ist der Planungshorizont Ihrer digitalen Produkte ...



Hinsichtlich des Zeithorizonts spiegelt sich die Agilität des digitalen Umfelds in den Planungsprozessen wider. Bei über 60 Prozent der Umfrageteilnehmer ist dieser kürzer bis deutlich kürzer als der von klassischen Produkten, was auch den insgesamt kürzeren Lebenszyklen digitaler Produkte entspricht. Sechs Teilnehmer gaben an, dass der Planungshorizont für digitale Produkte länger ist.

Nicht nur der Planungszeitrahmen, sondern auch die Planungshäufigkeit verändert sich, um den Herausforderungen der digitalen

Welt gerecht zu werden. Die Etablierung sowie der Betrieb digitaler Geschäftsmodelle erfordern eine flexiblere Entscheidungsfindung im Kostenplanungsprozess als bei klassischen, physisch geprägten Produkten. Diese wird durch die Ergänzung der Jahresplanung um agile Überprüfungen auf monatlicher, quartalsweiser oder eventbasierter Ebene unterstützt. Letzteres heißt, dass z.B. bei Änderungen des Marktumfeldes eine Aktualisierung des Forecasts durchgeführt wird.

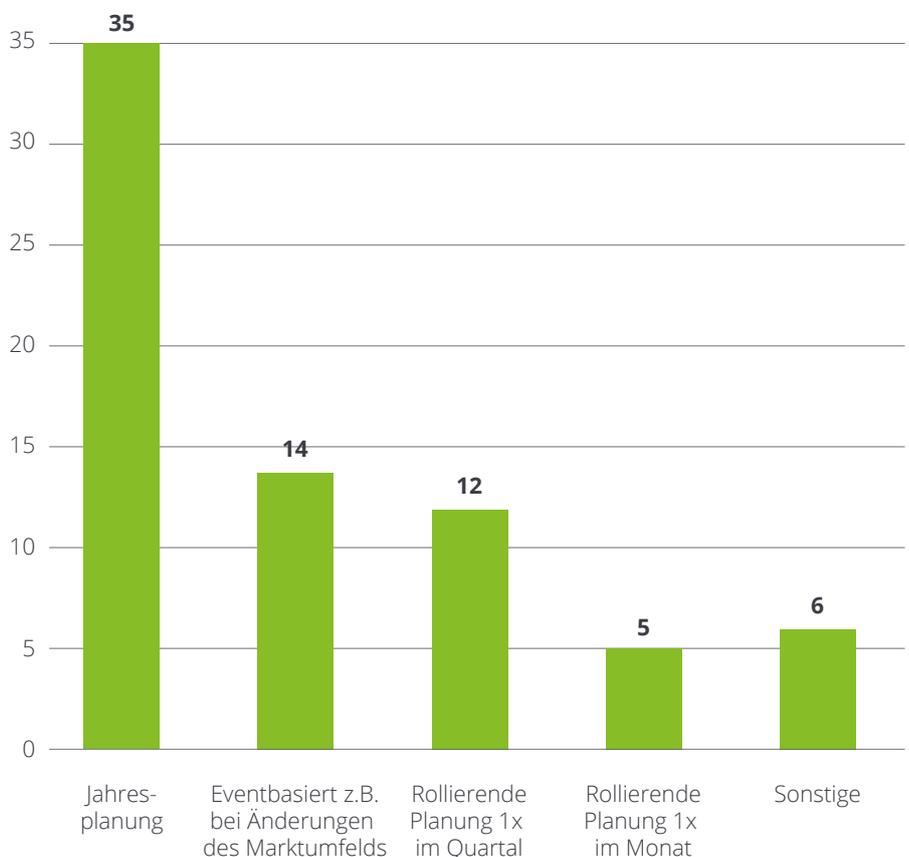
**Im Kontext digitaler Produkte und Dienstleistungen gewinnen rollierende, agile Planungsansätze immer mehr an Bedeutung**

Die Jahresplanung wird weiterhin bei über 60 Prozent der Umfrageteilnehmer eingesetzt und bleibt damit der am häufigsten angewandte Planungsansatz. Die Hälfte der Befragten, die eine Jahresplanung für digitale Produkte durchführen, hat sich jedoch bereits für ein hybrides Planungsmodell entschieden, in dem die Jahresplanung mit rollierenden Forecast-Aktivitäten oder eventbasierten Planungsansätzen kombiniert wird.

Insgesamt ist die eventbasierte Anpassung die zweithäufigste Nennung als Planungsansatz für digitale Geschäftsmodelle. Dies lässt sich erklären mit den tendenziell kürzeren Lebenszyklen, hoher Volatilität sowie Unsicherheit zu Trends und Wettbewerbern für digitale Produkte und Dienstleistungen.

**Abb. 7 – Planungshäufigkeit für digitale Produkte und Dienstleistungen (N=51, Mehrfachnennungen möglich)**

**Frage:** Wie führen Sie die Kostenplanung für digitale Produkte & Dienstleistungen durch?



### Die Einführung digitaler Geschäftsmodelle führt zu einem veränderten Planungsfokus von finanziellen zu operativen Steuerungsgrößen

Während der Fokus der Planung bei klassischen Produkten für das Controlling eher auf finanziellen Perspektiven liegt, nimmt die Bedeutung operativer Indikatoren für die Planung digitaler Geschäftsmodelle zu. Im Vergleich zu klassischen Produkten geben 23 Teilnehmer an, dass die Planung digitaler Produkte und Dienstleistungen einen stärkeren operativen Fokus hat als die Planung klassischer Produkte, und 22, dass sie einen ausgewogenen Ansatz zwischen

finanziellem und operativem Planungsfokus bevorzugen. Lediglich sechs der Umfrageteilnehmer legen einen stärkeren Fokus auf finanzielle Kennzahlenplanung für die digitalen Produkte.

Da die Berücksichtigung von dynamischen Markt- und Kundenanforderungen als eine der wesentlichen Herausforderungen identifiziert wurde, ermöglicht der immer operativere Planungsfokus eine direktere Verzahnung mit der Produkt- und Marktsegmentsteuerung.

### Abb. 8 – Schwerpunkte in der Planung digitaler Geschäftsmodelle (N=51)

**Frage:** Welchen Schwerpunkt legen Sie in der Planung digitaler Geschäftsmodelle im Vergleich zu bestehenden klassischen Produkten?



Der Wandel beim inhaltlichen Planungsfokus findet sich auch in der Veränderung der Wichtigkeit von unterschiedlichen Kennzahlengruppen wieder. Es wird deutlich, dass operative Kennzahlen zur Steuerung digitaler Geschäftsmodelle an Bedeutung gewinnen. Insbesondere die Wichtigkeit produkt-, markt- und kundenbezogener Kennzahlen identifizierten die Studienteilnehmer als immer wesentlicher, was auch die Anpassung des inhaltlichen Fokus an die Herausforderungen bei der Steuerung digitaler Geschäftsmodelle unterstützt. Hier gaben 38 Teilnehmer an, dass im Vergleich zu klassischen Produkten diese Kennzahlen für digitale Produkte und Dienstleistungen verstärkt genutzt werden müssen.

Unternehmen legen immer mehr Wert auf operative Kennzahlen bei der Steuerung ihrer digitalen Geschäftsmodelle.

Neben den produkt-, markt- und kundenbezogenen Kennzahlen gewinnen jedoch auch die anderen Kennzahlenkategorien für digitale Produkte und Dienstleistungen an Bedeutung. Nur wenige Teilnehmer gaben für bestimmte Kennzahlenkategorien an, dass diese unwichtiger für digitale Produkte würden.

## Die effektive Steuerung digitaler Produkte und Dienstleistungen erfordert insgesamt ein breiteres Kennzahlenspektrum.

**Abb. 9 – Beurteilung der Wichtigkeit von Kennzahlen zu digitalen Geschäftsmodellen im Vergleich zu klassischen Produkten und Dienstleistungen (N=51); die zu N fehlende Anzahl der Teilnehmer sieht hier keine Veränderung**

**Frage:** Werden die folgenden Kennzahlenarten für digitale Produkte im Vergleich zu klassischen Produkten wichtiger oder unwichtiger?

**Veränderung der Wichtigkeit von Kennzahlen**



Deutlich wichtiger werden für knapp 50 Prozent der Teilnehmer die projektorientierten Kennzahlen, welches sich durch die oft agilen Entwicklungs- und Vermarktungsansätze für digitale Produkte und Dienstleistungen erklären lässt. Aber auch

finanzielle und qualitätsorientierte KPIs werden als wichtig für digitale Produkte eingeschätzt. So sind die qualitätsorientierten Kennzahlen ein wesentliches Kriterium für Produktreife und Kundenakzeptanz (z.B. für Apps).

**Die Kostenplanung für digitale Geschäftsmodelle findet einerseits zwar deutlich weniger granular statt, verbreitet mangelt es jedoch noch an notwendiger Kostentransparenz**

Um den mit digitalen Geschäftsmodellen verbundenen Rahmenbedingungen gerecht zu werden, erfolgt auch die Kostenplanung in einer deutlich anderen Granularität. Während bei klassischen Produkten eindeutig eine detaillierte Kostenplanung vorherrscht, wird für digitale Produkte bei 60 Prozent der Teilnehmer lediglich ein Zielkostenrahmen vorgegeben. Dieser signifikante Unterschied lässt sich insbesondere durch den agilen Charakter digitaler Geschäftsmodelle und einen stärkeren Fokus auf operative Steuerungsgrößen erklären. Eine detaillierte Kostenplanung wäre im Extremfall zum Zeitpunkt ihrer Fertigstellung schon wieder veraltet bzw. würde den dann veränderten Konzept- und Kostenstrukturen nicht mehr entsprechen.

Das mehrheitlich ausschließliche Setzen eines Zielkostenrahmens in der Planung digitaler Produkte und Dienstleistungen spiegelt sich auch bei mehr als 50 Prozent der Teilnehmer in einer nur mittelmäßigen bis geringen Kostentransparenz im Ist wider.

**Abb. 10 – Kostenplanungsgranularität bei klassischen bzw. digitalen Produkten und Dienstleistungen (N=51)**

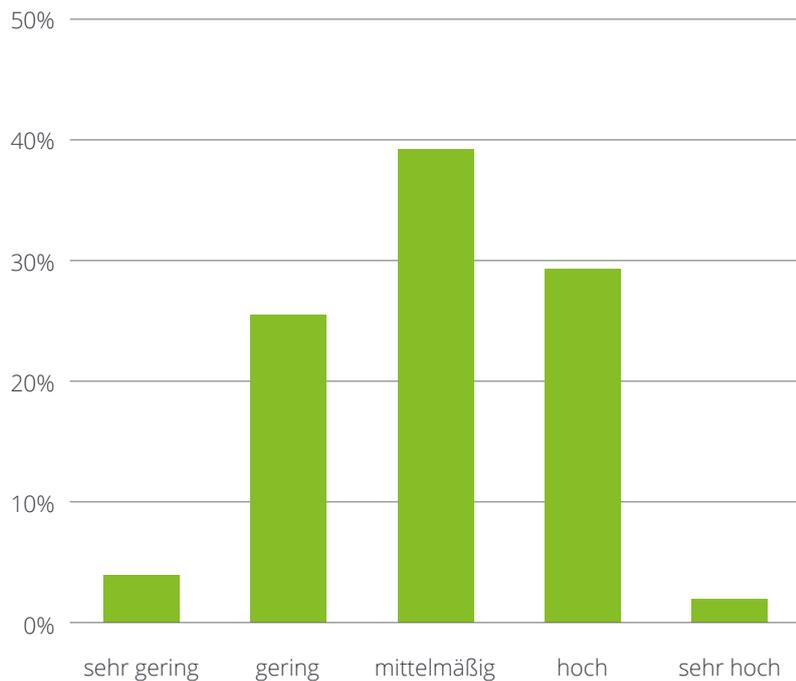
Frage: Wie granular planen Sie Kosten für ...



Während im Plan das Setzen eines Zielkostenrahmens der Agilität der digitalen Geschäftsmodelle entgegenkommt, ist die Ist-Kostenstruktur sehr relevant für die Profitabilitätssteuerung digitaler Geschäftsmodelle. Weniger als 35 Prozent der Teilnehmer geben jedoch an, dass die Kostentransparenz ihrer Produkte hoch oder sehr hoch ist. Insbesondere die Teilnehmer, deren digitale Geschäftsmodelle bereits etabliert sind, stellen eine geringe Kostentransparenz im Ist fest.

**Abb. 11 – Grad der Kostentransparenz von digitalen Produkten bzw. Produktbestandteilen (N=51)**

**Frage:** Wie hoch schätzen Sie den Grad der Kostentransparenz Ihrer digitalen Produkte bzw. Produktbestandteile ein?



Alle abgefragten Steuerungsinstrumente werden von den Studienteilnehmern als wichtig zur Steuerung digitaler Geschäftsmodelle wahrgenommen, was den hohen Steuerungsanspruch verdeutlicht.

**Um die Steuerung digitaler Geschäftsmodelle zu unterstützen, legen die befragten Unternehmen hohen Wert auf projekt- bzw. produktorientierte Controlling-Instrumente**

Als das wichtigste Instrument nannten die Studienteilnehmer die Business-Case-Rechnung, die eine Betrachtung über die prognostizierten Kosten und Umsätze digitaler Produkte und Dienstleistungen ermöglicht. In Kombination mit Szenarioanalysen handelt es sich hierbei um das als am stärksten einzuschätzende initiale Steuerungsinstrument zur Bewertung eines neuen Geschäftsmodells.

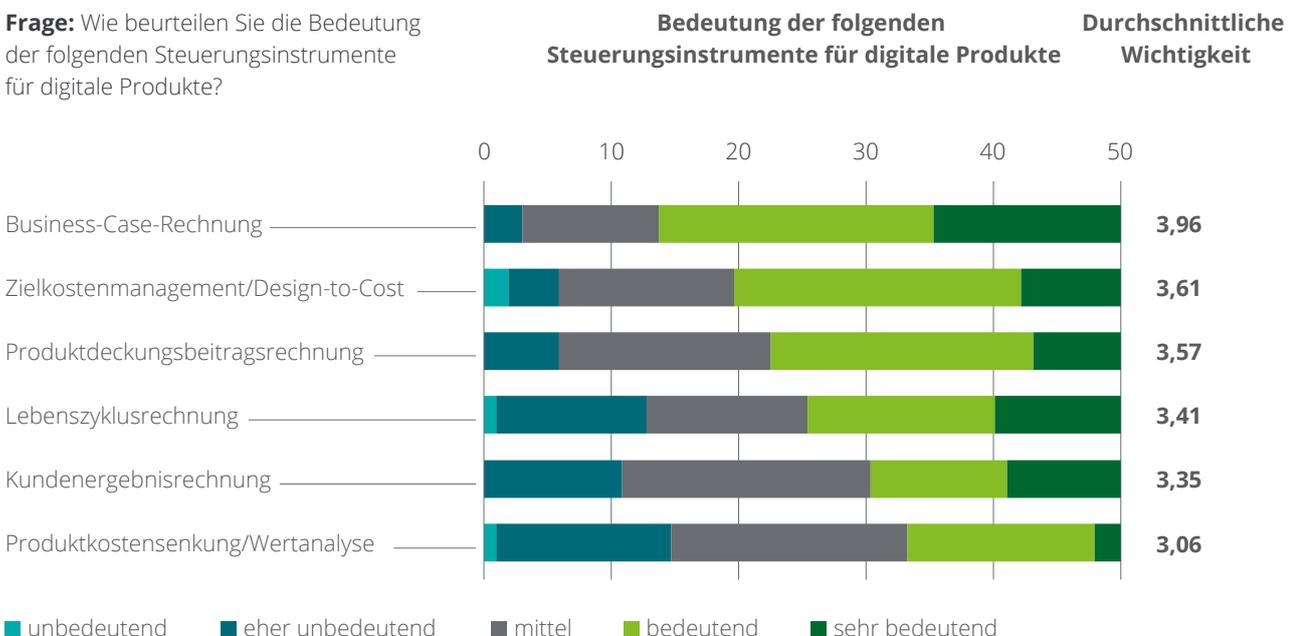
Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,61 auf der Skala von 1 bis 5 stuften die Teilnehmer auch das Zielkostenmanagement als sehr wichtiges Steuerungsinstrument für digitale Geschäftsmodelle ein.

Die Bedeutung von Produktdeckungsbeitragsrechnung und Lebenszyklusrechnung ist in ihrer Kombination zu sehen, da digitale Geschäftsmodelle oder Zusatzdienste oftmals (bewusst) nicht von der ersten Geschäftsperiode wirtschaftlich sind, sondern in ihrer Profitabilität in späteren Phasen aktiv gesteuert werden müssen.

Steuerungsinstrumente zur Senkung bzw. Optimierung von Produktkosten werden im Vergleich zu den anderen abgefragten Steuerungsinstrumenten als am unbedeutendsten für digitale Geschäftsmodelle bewertet. Diese orientieren sich oftmals auf physische Produktstrukturen und ihre Funktionen, womit sie für digitale Inhalte automatisch an Bedeutung verlieren bzw. einer Neuausrichtung bedürfen.

**Abb. 12 – Bedeutung wesentlicher Steuerungsinstrumente für digitale Produkte sowie durchschnittliche Abschätzung ihrer Wichtigkeit (Noten 5 = sehr bedeutend, 1 = unbedeutend) (N=51)**

**Frage:** Wie beurteilen Sie die Bedeutung der folgenden Steuerungsinstrumente für digitale Produkte?



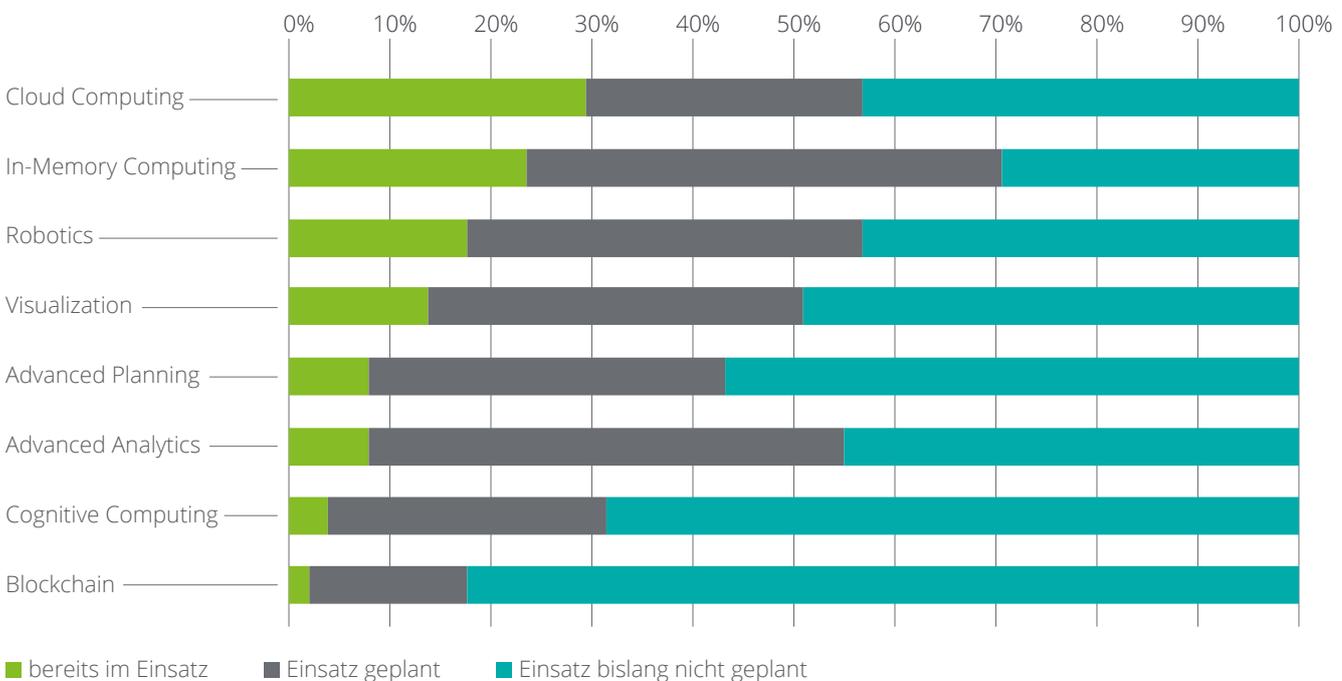
**Organisationen sehen ein großes Potenzial für den künftigen Ausbau von digitalen Fähigkeiten in der Controlling-Organisation**

Unabhängig von der Etablierung digitaler Geschäftsmodelle sind auch klare Tendenzen in der Digitalisierung der Controlling-Funktion zu erkennen. Rund

20 Prozent der befragten Unternehmen haben bereits mehrere der abgefragten Technologien im Einsatz, weitere 35 Prozent nutzen immerhin schon eine davon.

**Abb. 13 – Einsatz unterstützender IT-Technologien im Controlling (N=51)**

**Frage:** Welche unterstützenden (IT-) Technologien setzen Sie im Controlling ein?



Mithilfe neuer, zum Teil exponentiell wirkender Technologien wird das Controlling verstärkt in die Lage versetzt, die steigenden Anforderungen an die Steuerung digitaler Geschäfte zu erfüllen. Die befragten Unternehmen fokussieren sich hierbei zunächst auf Technologien, welche typischerweise für die Modernisierung bzw. Optimierung von Kernelementen der Finanzarchitektur eingesetzt werden. So können Cloud Computing als zusätzlicher Hebel für Flexibilisierung und Skalierbarkeit sowie Robotics für Effizienzsteigerung

betrachtet werden. In-Memory Computing dürfte als weiterer Technologiesprung – insbesondere durch SAP S/4HANA und andere ERP-Systeme – neue Möglichkeiten in der Geschäftssteuerung eröffnen. Auffällig ist, dass weitere „Advanced Technologies“ zunächst noch hintanstehen, was sowohl an der aktuellen Priorisierung und Ressourcenfokussierung auf oben genannte Themen als auch an den noch unklaren bzw. noch nicht abschließend bewerteten Anwendungsmöglichkeiten liegen dürfte.

# Digitalisierung der Controlling-Organisation

Das Anforderungsprofil an den Controller wird immer stärker in Richtung eines sehr guten Geschäftsverständnisses ausgeprägt, aber auch digitale Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung.

**Abb. 14 – Organisatorische Verankerung des Controllings digitaler Geschäftsmodelle (N=51)**

**Frage:** Wie ist die organisatorische Abbildung des Controllings digitaler Geschäftsmodelle umgesetzt bzw. geplant?



## Organisationsmodell

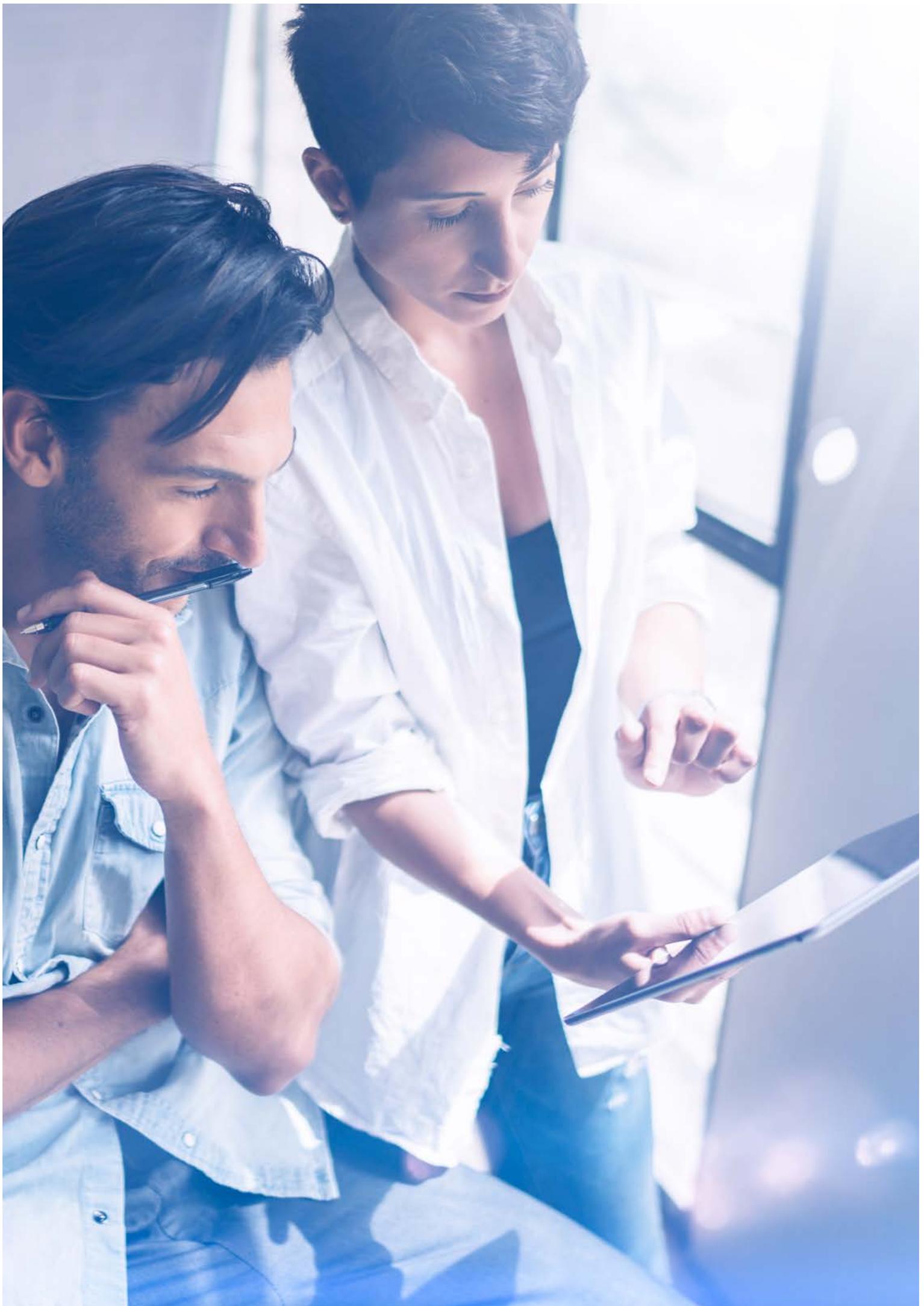


### **Ähnlich wie bei der organisatorischen Verankerung digitaler Einheiten verfügen die befragten Unternehmen über eine klare Vorstellung, wie sie das Controlling für ihre digitalen Geschäftsmodelle strukturell aufsetzen**

Knapp 65 Prozent der Umfrageteilnehmer geben an, eine Eingliederung in die bestehenden Controlling-Organisationsstrukturen vorzusehen bzw. umgesetzt zu haben. Dadurch könnten prozessuale Synergien aus bestehenden Controlling-Aktivitäten optimal ausgeschöpft werden. Knapp 18 Prozent der Teilnehmer planen eine

organisatorische Trennung des Controllings digitaler Geschäftsmodelle vom Controlling der klassischen Produkte. Hierbei befürwortet ein Großteil jedoch, diese neue Einheit weiterhin unter dem bestehenden Controlling-Bereich zu führen.

Knapp 14 Prozent der Studienteilnehmer haben sich noch nicht entschieden, wie das Controlling für die digitalen Geschäftsmodelle organisatorisch ausgestaltet wird.



Wesentliche Elemente des Kompetenzprofils eines Data Scientist werden als Erfolgsfaktor für die effektive Steuerung digitaler Geschäftsmodelle empfunden.

**Das notwendige Skillset für den Controller digitaler Geschäftsmodelle beinhaltet nicht mehr nur Finanz- und Controlling-Fachwissen, sondern insbesondere ein tiefgreifendes Geschäftsverständnis**

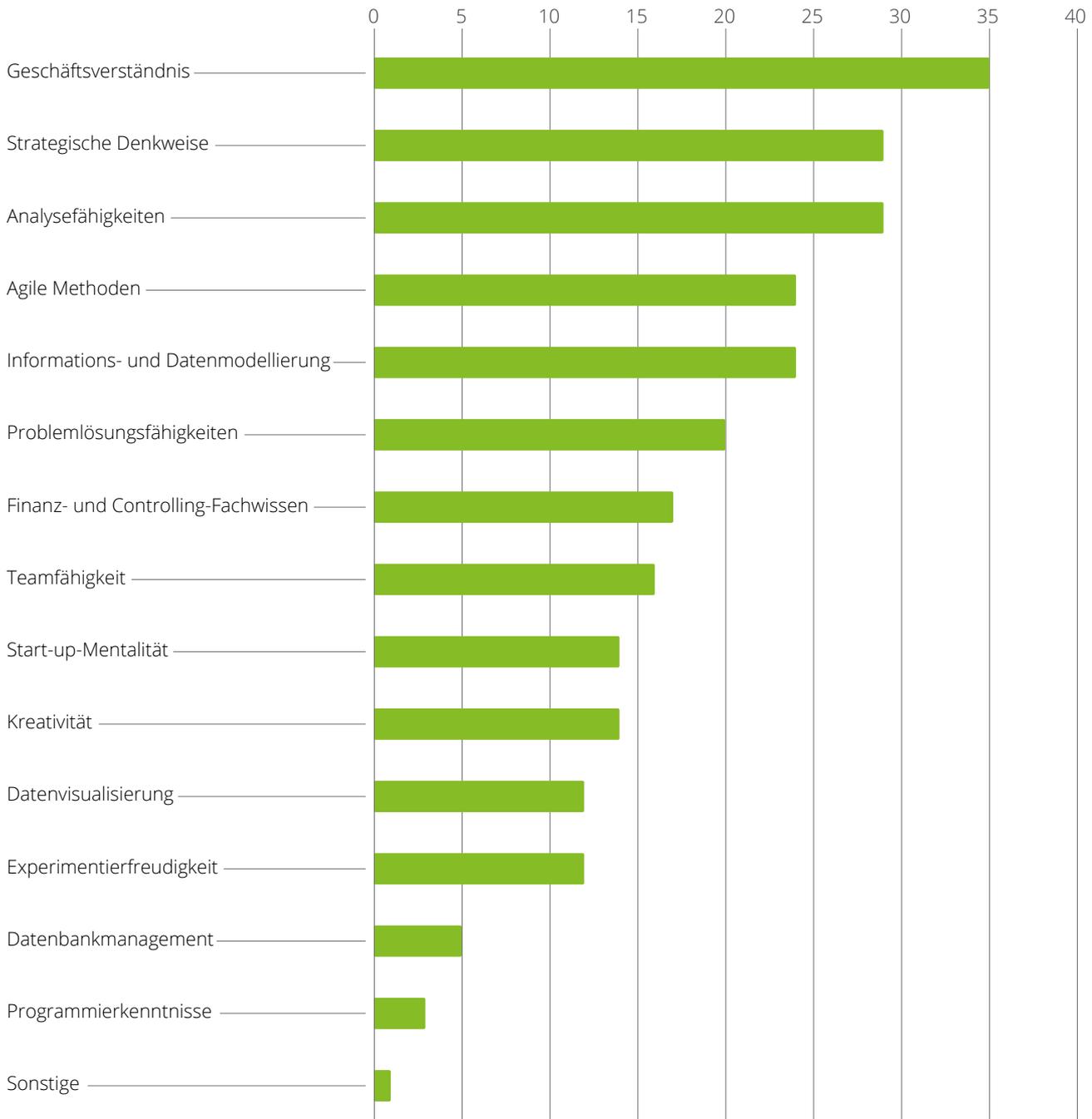
Der Erfolg digitaler Geschäftsmodelle ist zu einem wesentlichen Teil von der unterstützenden Controlling-Funktion abhängig. Von den Umfrageteilnehmern wollten wir erfahren, welche Fähigkeiten und Kompetenzen sie als erfolgskritisch für Effektivität und Effizienz in der Steuerung digitaler Geschäftsmodelle erachten. Dabei haben sich ein gutes Geschäftsverständnis, eine strategische Denkweise und Analysefähigkeiten als wesentliche Schlüsselfähigkeiten herausgestellt. Das Finanzen- und Controlling-Fachwissen wird dagegen als relativ weniger wichtig betrachtet. Ebenso

ist es keine wesentliche Anforderung an die Mitarbeiter, Fähigkeiten zu Datenbankmanagement oder Programmierkenntnisse mitzubringen. Kernaufgabe ist vielmehr die inhaltliche, d.h. strategische und operative Arbeit an den Geschäftsthemen.

Insgesamt stehen für das Controlling digitaler Geschäftsmodelle diejenigen Fähigkeiten im Vordergrund, die es dem Controlling-Mitarbeiter ermöglichen, in enger Verzahnung mit dem Business (z.B. innerhalb cross-funktionaler Produktteams) die digitale Geschäftsmodellentwicklung im Sinne eines Business Partners aktiv zu begleiten.

**Abb. 15 – Kernkompetenzen im Controlling-Bereich, die zur erfolgreichen Steuerung digitaler Geschäftsmodelle beitragen (N=51)**

**Frage:** Welche fünf Kernkompetenzen halten Sie zur Steuerung digitaler Geschäftsmodelle für erfolgskritisch im Finanz- bzw. Controlling-Bereich?



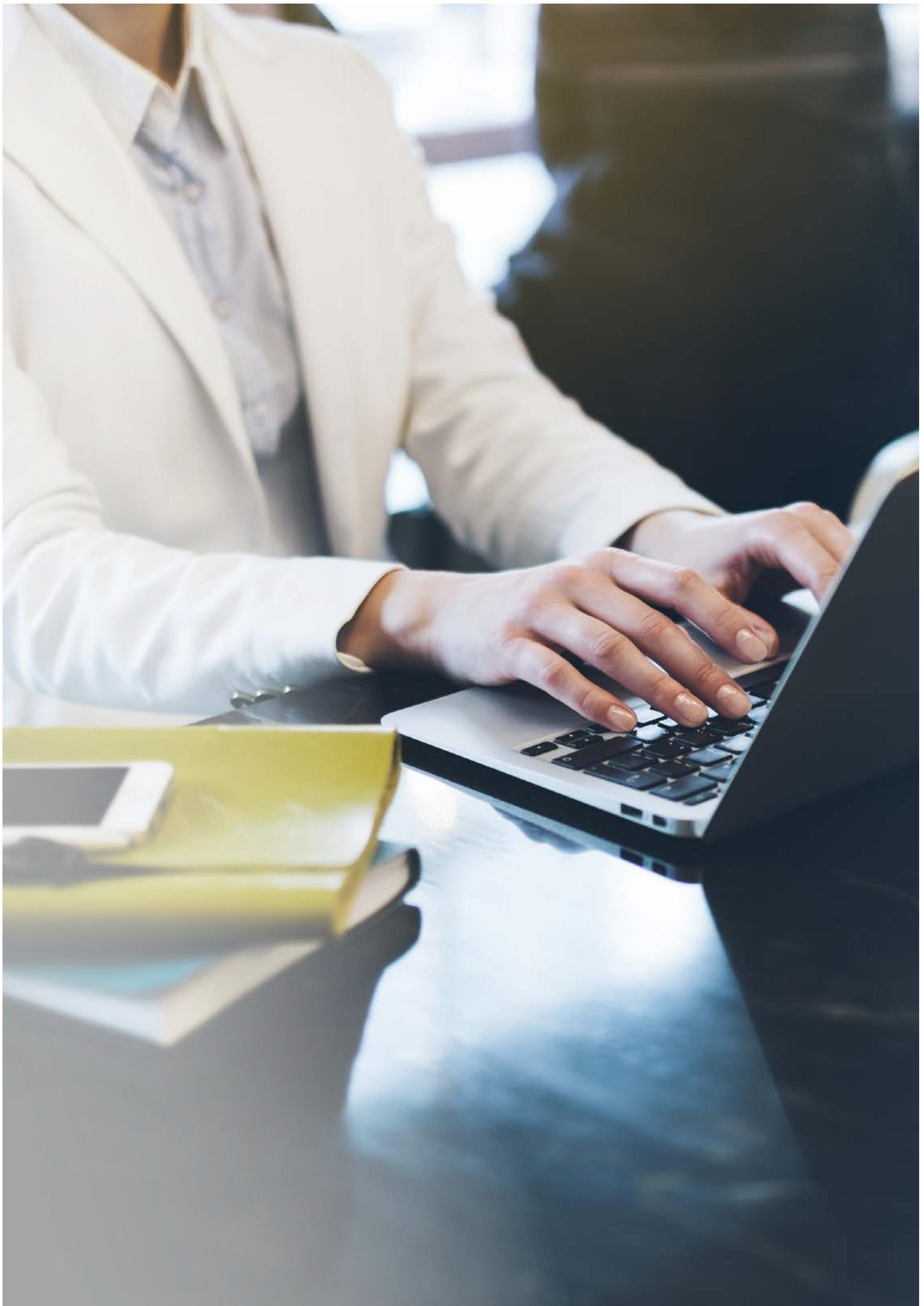
# Über die Umfrage

Die vorliegende Umfrage beschäftigt sich mit dem Einfluss der wachsenden Anzahl digital geprägter Geschäftsmodelle – rein digital ausgerichtet oder hybrid gestaltet, also sowohl physische als auch digitale Elemente – auf die Controlling-Organisation.

Die Erhebung untersucht spezifische konkrete Auswirkungen der digitalen Geschäftsmodelle mit ihren geänderten Produkt- und Wertschöpfungsstrukturen auf Anforderungen an Instrumente, Prozesse, Kompetenzen und Rollen in der Finanz- und insbesondere Controlling-Organisation. Hierzu wird vorrangig der Vergleich zum Controlling klassischer, stark durch physische Produkte geprägter Geschäftsmodelle gezogen.

Die Befragung wurde online im Zeitraum vom 15. Januar bis zum 28. Februar 2018 durchgeführt. 51 Teilnehmer deutscher mittelständischer und Großunternehmen außerhalb der Banken- und Versicherungsbranche haben an der Befragung teilgenommen, davon insbesondere die CFOs sowie kaufmännische Leiter mittel-

ständischer Unternehmen, sowie die Leiter des Controllings von Großunternehmen. 57 Prozent der Teilnehmer erzielen einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro. Die Branchenstruktur wird von der Automobilindustrie mit 17 Prozent dominiert, gefolgt von der Maschinenbau- (15%) sowie der Konsumgüterindustrie (14%).



# Teilnehmerstruktur

Abb. 16 - Umsatz der teilnehmenden Unternehmen (N=51)

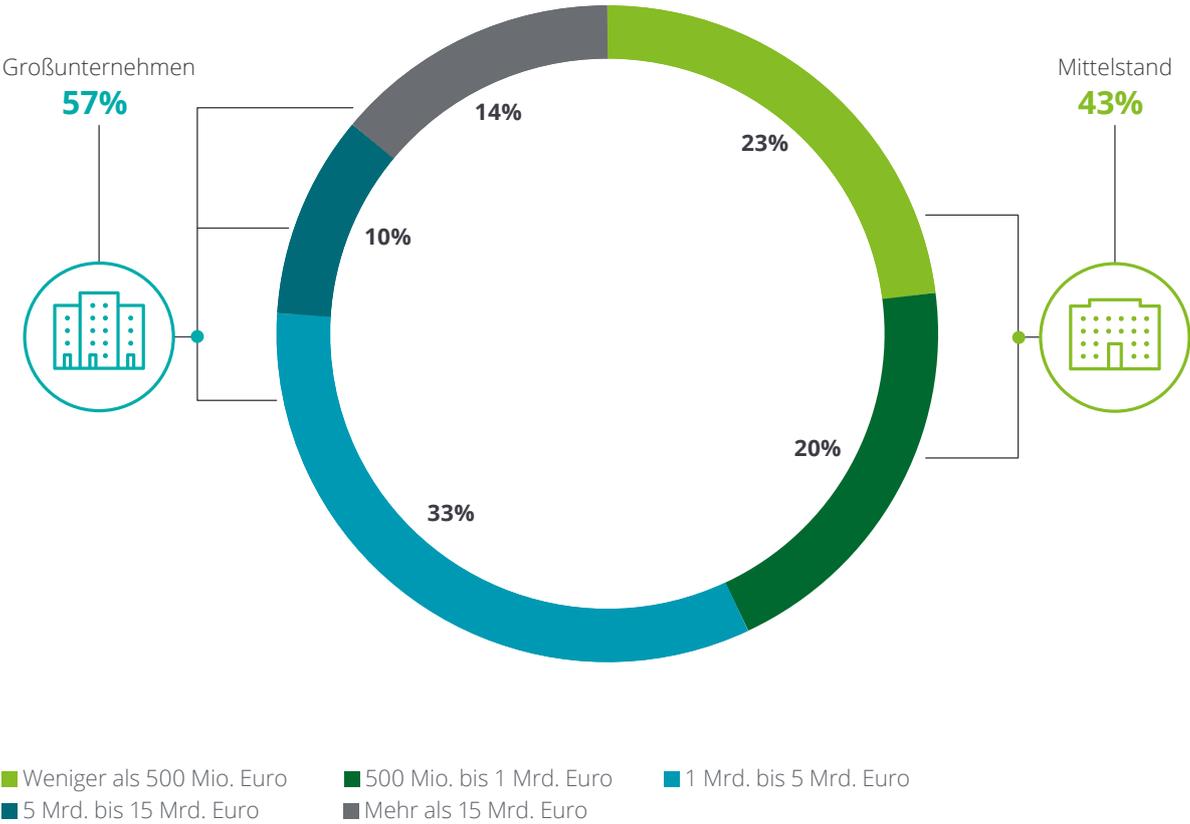


Abb. 17 – Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen (N=51)

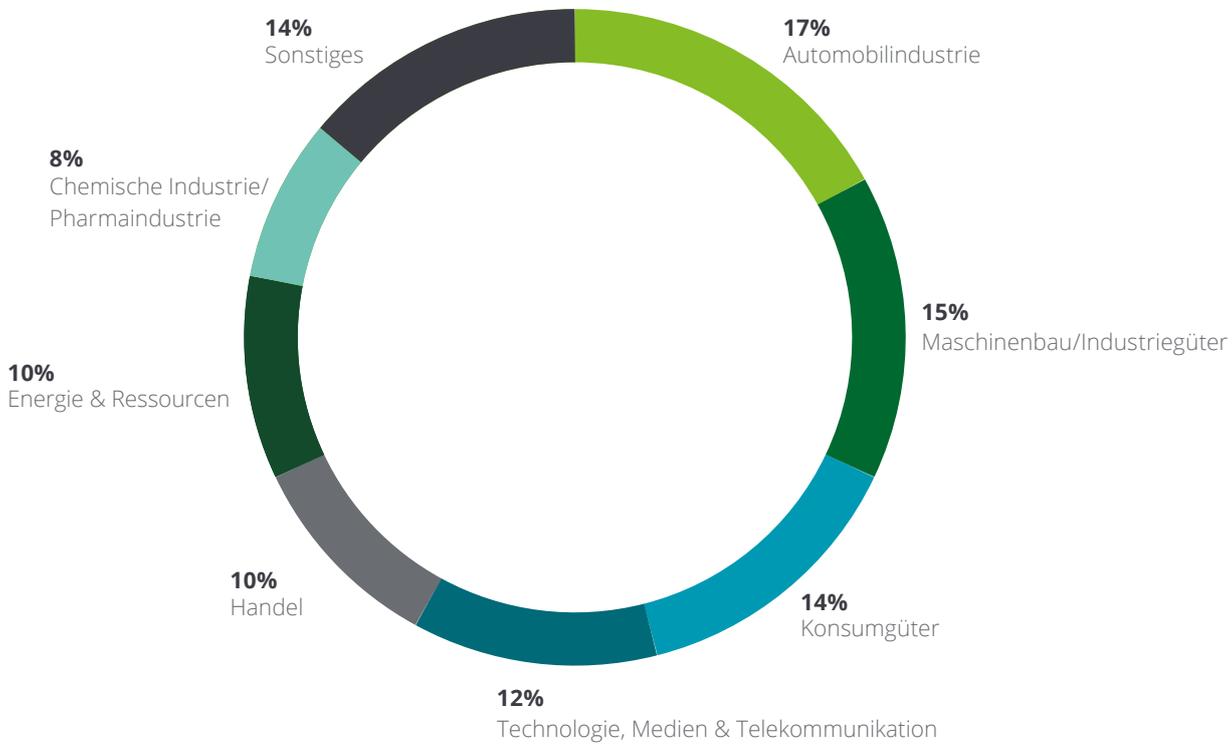
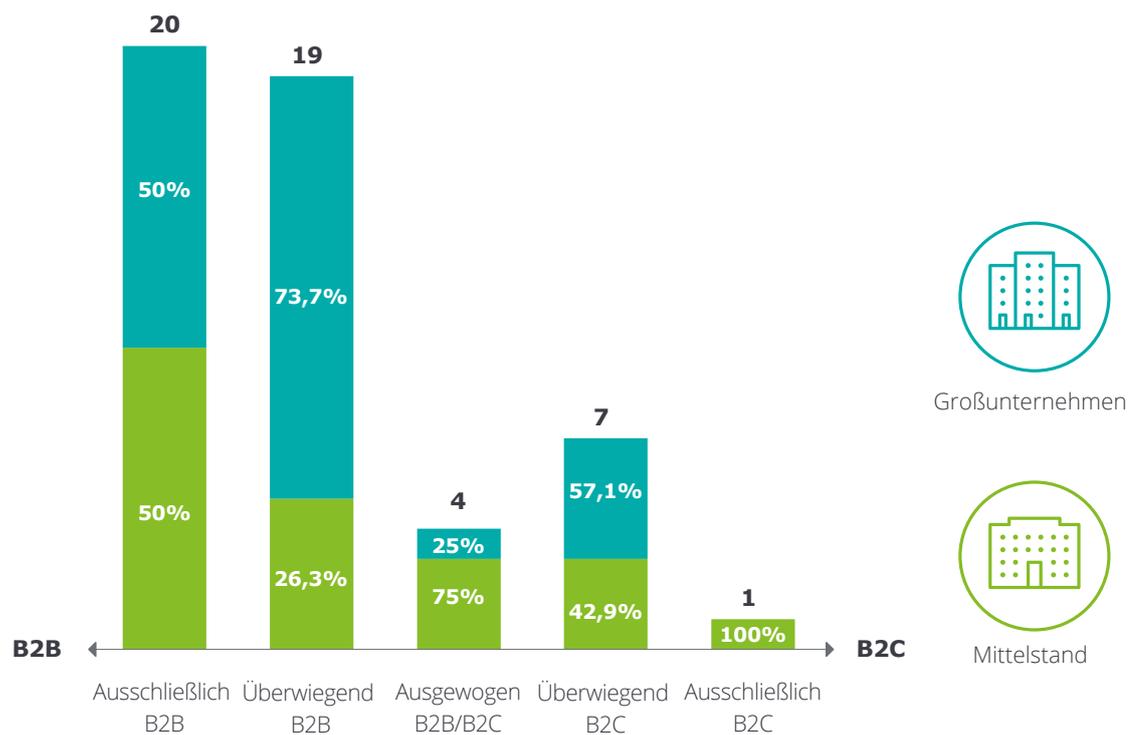


Abb. 18 – Kundenstruktur der teilnehmenden Unternehmen (N=51)



# Ihre Ansprechpartner



**Stefan Prüße**

Director | Finance Consulting  
Tel: +49 (0)511 3023 3206  
spruesse@deloitte.de



**Mona Kreitz**

Manager | Finance Consulting  
Tel: +49 (0)69 9713 7182  
mkreitz@deloitte.de



**Rolf Epstein**

Partner | Leiter Finance Consulting  
Tel: +49 (0)511 3023 3206  
repstein@deloitte.de



# Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.