

# Schritt halten mit dem digitalen Geschäftsmodell

---

Im Mittelstand werden Geschäftsmodelle zunehmend digital, doch häufig bildet das Controlling die neuen Inhalte noch nicht ausreichend ab. Unternehmen, die erfolgreich bleiben wollen, benötigen dringend ein entsprechend synchronisiertes Controlling – mit weitreichenden Folgen für das Anforderungsprofil von Controllern.

*Günter Lubos*

Neue Tools wie mobiles Controlling, Smart Controlling oder Big-Data-Analysen beeinflussen die Instrumente und das Aufgabenfeld des Controllings – und verändern auch das Anforderungsprofil des Controllers. Doch nicht nur die Instrumente ändern sich, sie müssen auch inhaltlich angepasst werden. Denn die durch die Digitalisierung veränderten Geschäftsmodelle verlangen nach einer Ausrichtung des Controllings an die neuen Erfolgsfaktoren des Geschäfts. Nur so wird es seiner Aufgabe gerecht, dem Management entscheidungsrelevante, auf die Steuerung der Erfolgsfaktoren gerichtete Informationen zu liefern.

### Geschäftsmodelle verändern sich rasant

Ein Beispiel aus einem Produktionsunternehmen macht dies deutlich: Waren in der Vergangenheit auf der Marktseite stabile und langjährige Kundenbeziehungen, eine hohe Markenkraft, ein schlagkräftiger und effizienter Vertrieb wesentliche Erfolgsfaktoren, so können digitale und onlinebasierte Vertriebswege diese fundamental ändern. Denn in einem Erlösmodell dominiert vielleicht nicht mehr das Produkt, sondern Zusatzleistungen wie Wartung, Service, IT-Applikationen und damit einhergehende Dienstleistungen. Und auf der Produktionsseite mögen ausgeprägte Produktqualität, ihre Langlebigkeit, eine hohe Maschinenauslastung auf Basis einer hoch automatisierten Fertigung und damit einhergehende wettbewerbsfähige Herstellkosten bislang Garanten des wirtschaftlichen Erfolges gewesen sein. Doch auch diese Parameter können sich durch die Digitalisierung rasch ändern: Auf einmal ist nicht mehr die Beherrschung von Produktionstechnologien im Rahmen eigener Wertschöpfung wesentliches Merkmal des Erfolges. Vielmehr kommt es darauf an, Wertschöpfungsketten mittels digitaler Vernetzung zu managen. Statt Investitionen in maschinelle Hardware

*„Gerade mittelständische Unternehmen, die sich bislang erfolgreich in Nischen positioniert haben, sehen sich plötzlich Herausforderungen von mehreren Seiten gegenüber.“*

sind das Entwickeln und die Weiterentwicklung appbasierter Steuerungsmöglichkeiten verbunden mit der Nutzung von Daten der Faktor, der kaufentscheidend wird. Somit ändert sich das gesamte Wertschöpfungsmodell. Investitionen in Sachanlagen werden in „investive Kosten“ verschoben, beispielsweise für die Entwicklung von Software oder Forschung & Entwicklung (vergleiche **Abbildung 1**). Gerade mittelständische Unternehmen, die sich bislang erfolgreich in Nischen positioniert haben, sehen sich plötzlich Herausforderungen von mehreren Seiten gegenüber. Sie müssen nicht nur bislang bewährte Geschäftsmodelle radikal verändern, sondern auch völlig neue Wege in der Organisation des Geschäftes und der Finanzierung des Geschäftsmodells beschreiten. Anders als ein ressourcenstarkes Großunter-



**Dr. Günter Lubos**

*ist Leiter des Competence Centers Controlling bei Dr. Wieselhuber & Partner Unternehmensberatung sowie Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Ingolstadt.*

Günter Lubos  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München,  
Deutschland  
E-Mail: lubos@wieselhuber.de

**Digitale Geschäftsmodelle haben spezifische Erfolgsfaktoren, die über dessen wirtschaftlichen Erfolg entscheiden.**

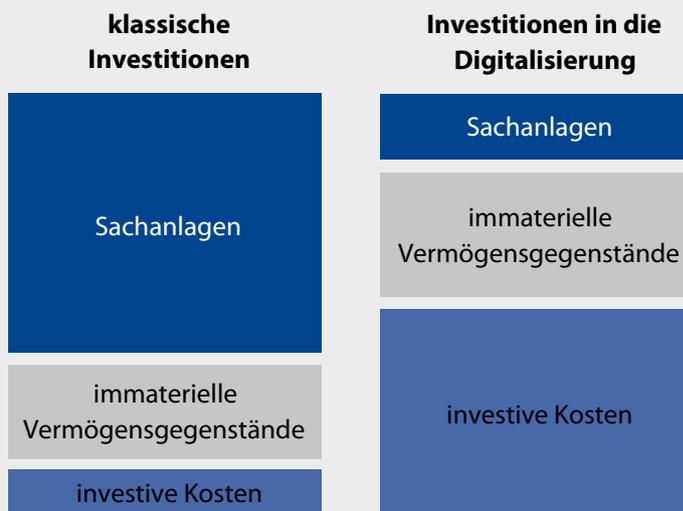
nehmen stehen hierfür keine umfangreichen Stabsabteilungen zur Verfügung, die die Auswirkungen und investiven Kosten dieser Veränderungen verlässlich erfassen und bewerten können. Das Unternehmens-Controlling ist im Mittelstand eine der wenigen unternehmensinternen Funktionen, die eine Abschätzung der Folgekosten einer Digitalisierung vornehmen kann.

Kommt noch eine zusätzliche Individualisierung in Form zunehmender kundenspezifischer Lösungen hinzu, so verändert sich das Geschäftsmodell weiter. Aus einem Produkt, das einst in definierten Stückzahlen geplant wurde und dessen Herstellkosten und Preisfindung auf konkreten Stücklisten und Arbeitsplänen aufbaute, wird nach und nach ein komplexes Leistungspaket. Entwicklungskosten fließen nunmehr in die Programmierung von Software anstatt in die Konstruktion von Maschinen. Die Fertigung mit all

*„Das Unternehmens-Controlling ist im Mittelstand eine der wenigen internen Funktionen, die eine Abschätzung der Folgekosten einer Digitalisierung vornehmen kann.“*

ihren Maschinen und Prozessen verliert an Bedeutung. Der Produktlebenszyklus wird aufgrund zunehmender Software-Anteile kürzer und unkalkulierbarer. Die ständige Aktualität der Software erfordert permanente, begleitende Entwicklungsleistungen und Updates im Bereich der Software.

**Abb. 1** Geänderter Investitionscharakter in einem Produktionsunternehmen



Quelle: eigene Darstellung

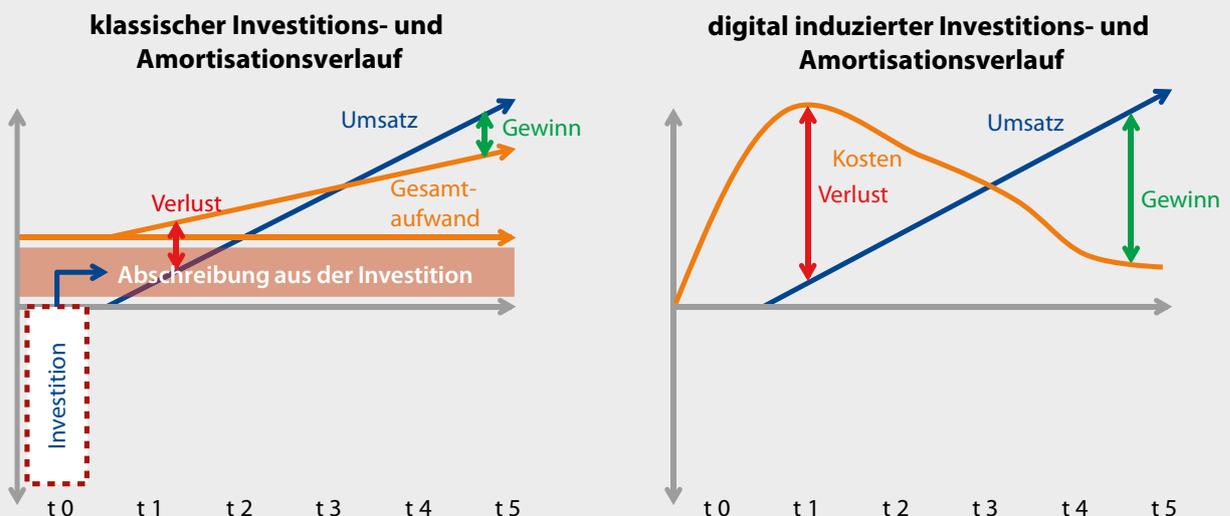
Die mit den neuen Leistungen einhergehenden, kostenintensiven Investitionen mögen sogar in Teilen aktivierungsfähig sein. Sie führen jedoch bereits bei der Finanzierung zu ersten Restriktionen. Anders als bei einer Maschine, tun sich Finanzierer bei Aufwendungen für die Digitalisierung von Produkten und Leistungen schwer. Ihnen fehlt das Sicherungsgut als Basis der Finanzierung – so sinnvoll auch die Investitionen in die Digitalisierung sind. Jeden Chief Financial Officer stellt so bereits die Finanzierungsfrage der Digitalisierung bei schwacher Eigenkapitaldecke vor erhebliche Herausforderungen. Großunternehmen mit einer hohen Eigenkapitaldecke können diese Herausforderungen zusätzlich zu den „normalen“ Investitionen aus dem Cashflow, durch Umschichtung der Finanzierung oder durch Nutzung des Kapitalmarktes finanzieren. Start-up-Unternehmen haben einen spezifischen Fokus, bei dem Investoren gerade auf diese Digitalisierungsaktivitäten abzielen und Kapital dafür bereitstellen. Mittelständische Unternehmen sind hingegen sehr stark auf die Bankfinanzierung angewiesen, deren Realisierung aus den dargestellten Gründen oft schwierig ist.

Vorerst aber stellt sich die Frage, wie sich die Führungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb eines „digitalen Unternehmens“ verändern. Im dargestellten Beispiel führt dies zu deutlich geänderten Amortisationsverläufen und volatilen Ergebniszyklen. Statt planbarer Investitionserfordernisse mit vorhersehbaren Amortisationsverläufen und begrenzten, weiter laufenden (Entwicklungs-)Kosten induziert das digitale Geschäftsmodell deutlich schwieriger zu planende, weil volatilere Kosten- und Ergebnisverläufe (vergleiche **Abbildung 2**). Im Ergebnis kann dies zu einer deutlich veränderten

## Zusammenfassung

- Ein verändertes Geschäftsmodell als Gegenstand des Unternehmens-Controllings wirkt sich zwangsläufig auf Controlling-Instrumente, Prozesse und Profil der Controller aus.
- Die Dynamik digitaler Geschäftsmodelle erfordert auch eine Dynamisierung des gesamten Controllings in den Bereichen Planung, Forecast und Reporting.
- Gerade im Mittelstand ist das Controlling häufig noch von gestern und bedarf einer dringenden Modernisierung, um dem Management weiterhin entscheidungsrelevante Informationen liefern zu können.

**Abb. 2** Änderungen in Gewinnentstehung und Amortisationsverlauf



Quelle: eigene Darstellung

## Komplexität, Geschwindigkeit und Bestandskraft von Entscheidungen werden durch die Digitalisierung beeinflusst.

---

Verteilung der Gewinne und vor allem der damit einhergehenden Liquiditätsströme führen.

Gerade in mittelständischen Unternehmen, die nur über eine begrenzte Eigenkapitaldecke und keinen Zugang zum Kapitalmarkt verfügen, kann dies zu einem Problem werden. Hausbanken werden auf der einen Seite die Digitalisierung als Voraussetzung der Zukunftssicherung sehen und vielleicht sogar einfordern. Auf der anderen Seite verhalten sie sich erfahrungsgemäß zögerlich, derartiges Risikokapital mittels Krediten bereitzustellen. Mittelständler sind daher im Falle einer Fremdfinanzierung von Digitalisierungsprojekten besonders darauf angewiesen, den Return on Investment nachzuweisen.

### Entscheidungen werden heute anders getroffen

Als Folge der Digitalisierung ergeben sich für die unternehmerische Entscheidungsfindung folgende Herausforderungen:

- Entscheidungsfindung unter deutlich höherer Unsicherheit
- komplexere Entscheidungssituationen mit mehr Entscheidungsparametern
- geringerer zeitlicher Bestand getroffener Entscheidungen
- Veränderung der zugrunde zu legenden Entscheidungskriterien
- Notwendigkeit zu höherer Entscheidungsgeschwindigkeit

Wie wirkt sich dies konkret aus? Unsicherheit bei Entscheidungen resultiert aus der Unkenntnis aller relevanten Parameter. Will man Unsicherheit reduzieren, so muss die quantitative und qualitative Grundlage von Entscheidungen verbessert werden. Dies ist auch die Voraussetzung, um komplexe Entscheidungssituationen zu bewältigen. Wer dem geringeren zeitlichen Bestand von Entscheidungen entgegenwirken will, muss die Frequenz bei der Aktualisierung von Informationen steigern, denn: Zeitnähere und häufigere Informationen bewirken eine Verbesserung der Entscheidungsgeschwindigkeit. Die Veränderung der zugrunde liegenden Entscheidungskriterien macht es

*„Die Herausforderung liegt darin, Planungs- und Ergebnisprozesse stärker auf die Notwendigkeiten einer Forecast-Steuerung auszurichten.“*

notwendig, die neuen, für den wirtschaftlichen Erfolg relevanten Erfolgsfaktoren zu identifizieren sowie entsprechende Informationen bereitzustellen und zu nutzen. In einem zunehmend dynamischen Umfeld nimmt auch die Geschwindigkeit, in der Entscheidungen zu treffen sind, deutlich zu. Verkürzte Produktlebenszyklen, Auftreten neuer Wettbewerber, höhere Bereitschaft der Kunden zum Wechsel sind Faktoren, die sich zwangsläufig auf die Entscheidungsgeschwindigkeit auswirken. Die Folge ist, dass sich auch das Controlling, das die zur Entscheidungsfindung erforderlichen Informationen bereitstellt, wandeln muss. Damit ist ein typischer Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen betroffen. Diese zeichnen sich in der Regel durch kurze Entscheidungswege und hohe Flexibilität gegenüber konzerngeprägten Groß-

unternehmen aus. Will der Mittelstand diesen Wettbewerbsvorteil nicht verspielen, so muss er alles daran setzen, um bei der Digitalisierung seiner Controlling- und Entscheidungsprozesse Schritt zu halten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Großunternehmen schneller und flexibler werden und so den Wettbewerbsvorteil des Mittelstandes aufzehren.

### Das Controlling muss Antworten liefern

Instrumentarien wie Planung, Prognose und Reporting sind so zu optimieren und anzupassen, dass sie den geänderten Entscheidungserfordernissen des Managements Rechnung tragen. Dabei müssen Anpassungsüberlegungen mit der Planung und den Planungsprozessen beginnen. Diese unterliegen in Unternehmen einer bewährten – gegebenenfalls auch starr angesehenen – Abfolge von Teilschritten. Startpunkt ist Absatz- und Umsatzplanung gefolgt von den nachgelagerten Planungen, wie beispielsweise die entsprechende Kosten- und Investitionsplanung. Der Planungsprozess ist seriell organisiert, ein Schritt basiert auf dem nächsten. Das daraus abgeleitete Ergebnis – das vom Management meist als nicht zielführend erachtet wird – erfordert einen nächsten Schritt der Überarbeitung. Es können durchaus mehrere Schleifen in der Überarbeitung notwendig sein, bis eine Planung von den Aufsichtsgremien des Unternehmens verabschiedet wird. Eine verabschiedete Planung wird dann in der Regel unterjährig nicht mehr angepasst, mögliche Veränderungen werden über entsprechende Forecasts abgebildet. Die Plan-Ist-Abweichungen werden – wie der Name sagt – im Reporting als Plan-Ist-Abweichungen analysiert und interpretiert. Für ein statisches, wenig volatiles Geschäftsmodell mag ein derartig konventionelles Vorgehen ausreichend sein und bleiben. Bei dynamischen Geschäftsmodellen stoßen diese Abläufe an Grenzen – zum einen in der seriellen Planung, zum anderen bei einer Plan-Ist-Analyse, die auf einer weit zurückliegenden Planbasis fundiert. Dies erschwert nicht nur die Steuerung, sondern beeinträchtigt auch die Akzeptanz des Controllings beim Management.

Gerade mittelständische Unternehmen haben Defizite betreffend die systematische Aufbereitung von Zukunftsinformationen. Bereits die Planung ist oft erfahrungsbasiert und leitet sich nur bedingt analytisch aus den Rahmenbedingungen und dem Umfeld eines Unternehmens ab. Diese Vorgehensweise beeinträchtigt naturgemäß die Qualität einer Unternehmensplanung. Kommt nun zusätzlich die Herausforderung eines mehrfachen Forecasts hinzu, so fordert dies das Controlling erheblich. Denn zunächst muss das Unternehmen vor allem die Planungsqualität verbessern, bevor an die Erstellung eines verlässlichen Forecasts zu denken ist.

Die operative Steuerung ließe sich deutlich verbessern, wenn Controller und Manager dem Forecast deutlich mehr Gewicht beimessen würden. In der Praxis ist allerdings oft das Gegenteil der Fall. Der Forecast wird als lästige Pflichtübung verstanden, bei dem häufig unter linearer Fortschreibung von Ist- oder Planungspositionen der nicht plangemäßen Vergangenheit Rechnung getragen wird, ohne dass die nähere Zukunft tatsächlich vorausschauend und analytisch geplant wird.

### Handlungsempfehlungen

- Klären Sie frühzeitig, was den Erfolg eines digitalen Geschäftsmodells ausmacht und welche Informationen daher als Basis von Management-Entscheidungen benötigt werden, um diese im Controlling abzubilden.
- Scheuen Sie sich nicht, etablierte Prozesse und Instrumente infrage zu stellen, um zu einem zukunftsfähigen Controlling-Konzept mit breiter Akzeptanz beim Management des digitalen Unternehmens zu kommen.
- Stellen Sie sicher, dass die Entwicklung des Controllings der Dynamik der Digitalisierung in allen anderen Bereichen des Unternehmens nicht hinterherhinkt, sondern bestenfalls sogar voranschreitet.
- Bilden Sie sich weiter, und befassen Sie sich intensiv mit allen Fragen der Digitalisierung, sowohl im Hinblick auf die Instrumente als auch bezüglich der Veränderungen des Geschäftsmodells.

**Das Controlling muss sich auf veränderte Entscheidungsbedingungen und Erfolgsfaktoren ausrichten.**

Nun kann es nicht Ziel sein, ein Unternehmen in einen permanenten Zustand der Planung und Prognose zu versetzen. Dafür mangelt es zumeist an Ressourcen. Auch die Akzeptanz solcher Controlling-Prozesse wird vermutlich unter der damit einhergehenden „Management-Beanspruchung“ leiden. Die Herausforderung liegt vielmehr darin, Planungs- und Ergebnisprozesse stärker auf die Notwendigkeiten einer Forecast-Steuerung auszurichten. Ziel ist es, eine überschaubare Anzahl von relevanten Steuerungsparametern des Geschäftsmodells rasch und mit begrenztem Aufwand zu simulieren beziehungsweise durch die Veränderung verlässliche Forecasts abzuleiten. Gelingt dies, so tritt die tendenziell vergangenheitsbezogene Plan-Ist-Analyse zugunsten einer vorausschauenden, eher operativen Steuerung in den Hintergrund. Die Antwort des Controllings heißt also weniger Analysen in Vergangenheit und Gegenwart, sondern mehr Fokussierung auf Szenarien und Darstellung von Optionen und Entscheidungserfordernissen im kurz- und mittelfristigen Bereich.

Das Controlling mittelständischer Unternehmen ist nur unzureichend auf die Digitalisierung vorbereitet.

---

### Geschäftsmodell und Controlling synchronisieren

Überlegungen zur stärkeren Zukunftsausrichtung des Controllings sind nicht neu. Sie gewinnen jedoch umso mehr an Gewicht, je schneller ein Geschäftsmodell digital wird. Damit das Controlling mit den Anforderungen des digitalen Geschäftsmodells Schritt hält, benötigt es selbst ein geeignetes digitales Instrumentarium. Nur dieses verschafft ihm die erforderliche Geschwindigkeit. Hier schließt sich der Kreis zwischen digitalen Inhalten des Geschäftsmodells und den Möglichkeiten digitaler Instrumente. Gerade in mittelständischen Unternehmen können die Veränderungen eines digitalen Umfeldes zum Problem werden. Die Herausforderungen eines digitalen Umfeldes treffen auf ein Controlling, das in seinem Reifegrad deutlich hinter den Anforderungen zurückbleibt. Je nachdem, auf welcher Entwicklungsstufe es sich befindet, ist es mehr oder minder gut gerüstet für die Digitalisierung. Anders als Großunternehmen mit etablierten Instrumenten und üppig dimensionierten personellen Ressourcen sind mittelständische Unternehmen oft gezwungen, zunächst auf ein Niveau zu kommen, das überhaupt als Grundvoraussetzung für Digitalisierungsaktivitäten geeignet ist (vergleiche **Abbildung 3**).

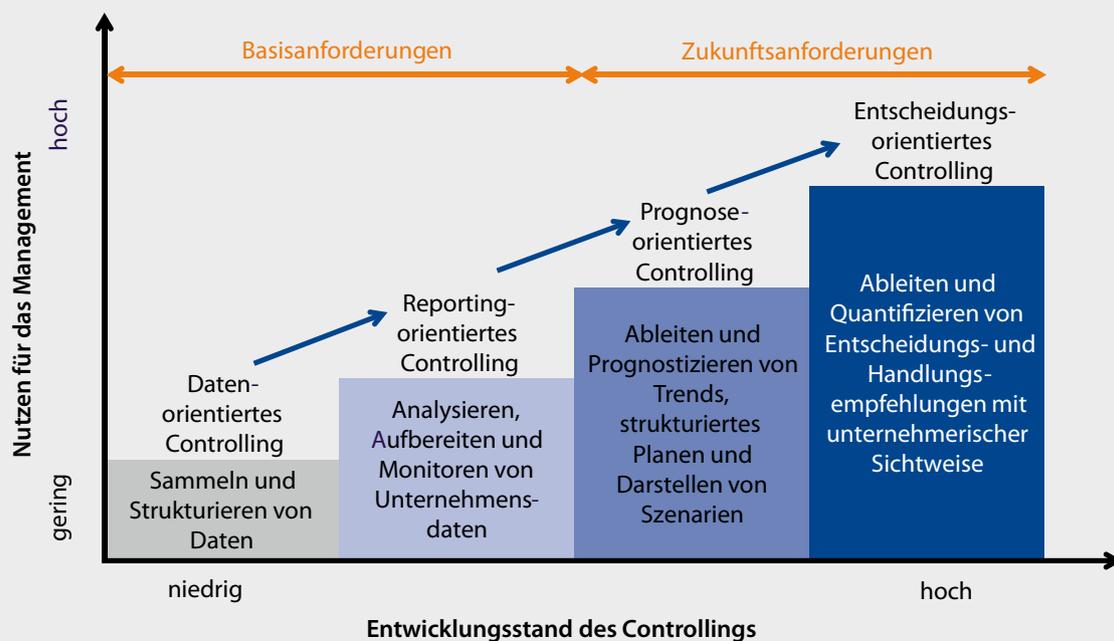
*„Es besteht die Gefahr, dass Großunternehmen schneller und flexibler werden und so den Wettbewerbsvorteil des Mittelstandes aufzehren.“*

Oft erfordert daher der Einstieg eines mittelständischen Unternehmens in die digitale Welt zunächst die Schaffung der erforderlichen Datengrundlagen zum Beispiel in Form eines integrierten Enterprise-Resource-Planning-Systems (ERP-Systems), um den Zukunftsanforderungen überhaupt sinnvoll begegnen zu können. Ist dies geschehen, müssen sich nicht nur die Instrumente und Methoden dem digitalen Geschäftsmodell anpas-

sen. Sowohl das Grundverständnis für das Controlling als auch das Anforderungsprofil werden sich unter dem Druck der Digitalisierung wandeln. Für das Grundverständnis bedeutet dies eine stärkere Hinwendung zur kurzfristigen und operativen Unterstützung von Management-Entscheidungen im Tagesgeschäft. Vor allem wenn die Möglichkeit besteht, Controller von Routinetätigkeiten wie Berichterstellung mittels Excel und Powerpoint zu entlasten, bleibt mehr Zeit, sich der unmittelbaren und kurzfristigen Unterstützung des Managements zu widmen.

Das Controller-Profil wird ebenfalls von diesen Entwicklungen beeinflusst. Analysiert man Stellenanzeigen von Unternehmen, die ein stark digitalisiertes Geschäftsmodell zeigen, so schlägt sich dies bereits im gewünschten Profil nieder. Ins Auge fallen bei diesen Unternehmen die Forderungen nach Kenntnissen betreffend Big Data, Business Analytics und dem Umgang mit digitalen Analysewerkzeugen. Die klassischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen sind zwar nach wie vor gefragt, sind aber nur noch eine unter mehreren Anforderungen. Der Controller wird vor diesem Hintergrund immer mehr zum Prozess- und Informations-Manager, der vor allem die Funktionsfähigkeit der Systeme und die Aussagekraft der generierten Informationen gewährleisten muss. Dies erfordert nicht nur Kenntnisse in Betriebswirtschaft und IT, sondern auch ein umfassendes und tiefes Verständnis des dem Erfolg zugrunde liegenden Geschäftsmodells. Kurz gesagt, die Aufgabeninhalte werden anspruchsvoller.

**Abb. 3 Der zu niedrige Reifegrad des Controllings als Hindernis der Digitalisierung**



Quelle: eigene Darstellung

## Schlussbetrachtung

Was in der Theorie einfach und logisch klingt, stößt bei der Umsetzung in der Praxis oft auf Hindernisse. Ein digitales Geschäftsmodell erfordert vor allem eine Synchronisierung der Entwicklungsgeschwindigkeit von Geschäftsmodell und Controlling. Das Controlling muss Schritt halten können und darf nicht hinterherhinken. Handelt es sich bei dem Unternehmen nicht gerade um ein Start-up, bei dem Geschäftsmodell und Controlling zum selben Zeitpunkt starten und sich parallel entwickeln, so ist in einem ersten Schritt die Einbindung des Controllings in die Entwicklung des Geschäftsmodells wichtig. Nur wer frühzeitig erkennt, welche Anforderungen aus dem digitalen Geschäftsmodell für die Unternehmenssteuerung resultieren, schafft die Basis, um die Instrumente anzupassen. Dieses frühzeitige Erkennen ist auch die Voraussetzung, um die Controller in ihrem Aufgabenverständnis und ihrem Profil weiterzuentwickeln. Bei Mittelständlern, in denen der Controller oft ein multifunktionales Aufgabenprofil aufweist und von der Kostenstellenrechnung über die Kalkulation bis zum Monats-Reporting ein breites Spektrum an Aufgaben verantwortet, ist dies als Herausforderung nicht zu unterschätzen. Anders als ein Großunternehmen, das in diesem Fall spezialisierte „Datenanalytiker“ einstellt, muss das mittelständische Unternehmen deutlich mehr auf seine Kostenstrukturen achten und daher womöglich auf den Aufbau spezialisierter Ressourcen verzichten. Um der Herausforderung dennoch zu entsprechen, ist es wichtig, dass sich der oder die Controller des Unternehmens intensiv mit den entsprechenden Anforderungen befassen und sich weiterbilden. Nur so ist sichergestellt, dass die Digitalisierung im Unternehmen nicht zum Problemfall des Controllings wird. Erst dann verfügt das Unternehmen über ein Controlling-Konzept, das dem Geschäftsmodell angemessen ist – und den Praxistest bestehen wird.



SpringerProfessional.de

Geschäftsmodelle Mittelstand



Becker, W./Ulrich, P./Stradtman, M. (2018): Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden.  
[www.springerprofessional.de/link/15242586](http://www.springerprofessional.de/link/15242586)

Botzkowski, T. (2018): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand – Theorie, Empirie und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.  
[www.springerprofessional.de/link/15278482](http://www.springerprofessional.de/link/15278482)

Nagl, A./Bozem, K. (2018): Geschäftsmodelle 4.0 – Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen, Wiesbaden.  
[www.springerprofessional.de/link/15168320](http://www.springerprofessional.de/link/15168320)