

# Steuerung digitaler Geschäftsmodelle

Markus Häcker / Thomas Sauer / Vincent Dorgerloh

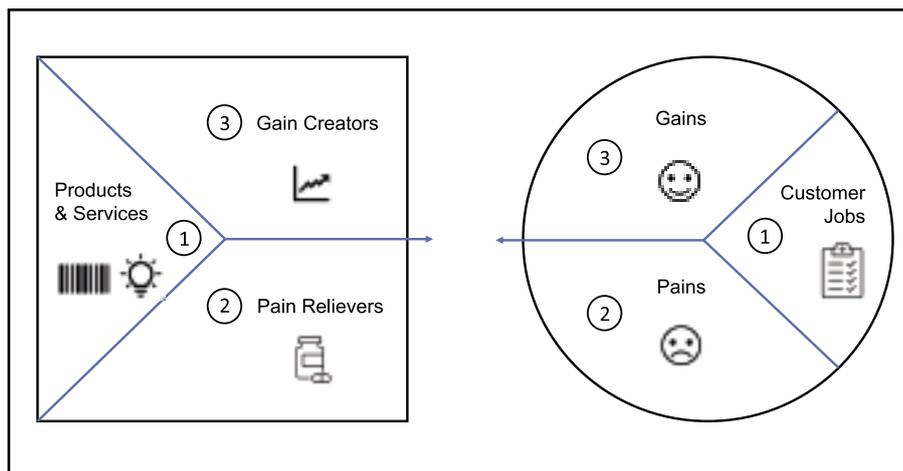
Das Besondere bei der Steuerung von digitalen Geschäftsmodellen im B2B-Bereich ist, dass sich das Augenmerk des Controllings auf zwei völlig unterschiedliche Phasen bezieht. So muss es nicht nur den Inkubationsprozess unterstützen, der verschiedene Phasen zur Ideenentwicklung mit dem Ziel abbildet, Start-ups als Wachstumsbeschleuniger zu unterstützen. Diese Phase befindet sich vor der Markteinführung des Produkts. Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Rentabilitätskennzahlen können somit nicht erhoben werden. Bereits hier zeigt sich ein Unterschied zum „Ansatz des Unternehmenscontrollings“. Das Controlling muss nach erfolgreicher Markteinführung auch in der Lage sein, das Wachstum des digitalen Geschäftsmodells bestmöglich zu unterstützen. Auch in dieser Phase unterscheiden sich die Ziele und die von ihnen abgeleiteten Steuerungsgrößen oftmals von bereits am Markt etablierten Unternehmen, bzw. im vorliegenden Fall von den Steuerungsgrößen des Konzerns. Dem Ansatz des Unternehmenscontrollings entsprechend wird in dieser Phase jedoch bereits auf die Periode Geschäftsjahr abgestellt und das Controlling unterstützt die Steuerung auf Kostenstellen- bzw. Gesellschaftsebene.

In diesem Artikel steht das Controlling des Inkubationsprozesses im Vordergrund. Auf das Controlling nach der Markteinführung, das „Unternehmenscontrolling“, wird im Folgenden nicht näher eingegangen.

### Controlling während des Inkubationsprozesses

Das Controlling des Inkubationsprozesses gliedert sich in die Phasen **Understand & Ideate** (Verstehen und Ideen finden), **Define & Prototype** (Definieren und Versuchsmodell bauen), **Build** (Herstellung) und **Sell** (Verkauf) und stellt somit den Inkubationszyklus dar. Ziel ist die Fokussierung auf das digitale Geschäftsmodell, was eine Unternehmensgründung mit entsprechender Ausgliederung zur Folge haben kann. Wichtig ist in jedem Fall, das Controlling bereits in einer frühen Phase mit einzubinden.

In der Phase **Understand & Ideate**, die im Durchschnitt erfahrungsgemäß zwischen 2 Wochen und 2 Monaten dauern kann, wird eine Ideensammlung durchgeführt. Von diesen einzelnen Ideen wird anschließend das Marktpotential ermittelt. Dabei werden das



**Abb. 1: Value Proposition Canvas** (Quelle: vgl. Andreas Diehl, Value Proposition Canvas-Dein Leistungsversprechen entwickeln, S. 2).

Marktsegment, potenzielle Wettbewerber sowie die Marktgröße und das mögliche Marktwachstum abgeleitet und bestimmt.

In einem nächsten Schritt werden Annahmen definiert, wie zum Beispiel: Was könnte die Idee zerstören? In der Problemdefinition wird die Problemkonstellation geklärt, anschließend der aktuelle Nutzen bewertet und potenzielle Nutzer-Segmente erarbeitet. Schließlich wird mit dem Value Proposition Canvas ein grobes Wertversprechen erarbeitet. Wie in Abb. 1 dargestellt, wird einem ausgewählten Kundensegment (Kreis) die Value Proposition (Quadrat) gegenübergestellt und damit aufgezeigt, wie ein Leistungsversprechen (links) die Bedürfnisse der Kunden (rechts) bedient.

Bei der Betrachtung des Kundensegments werden in den Customer Jobs die Aufgaben bzw. Probleme beschrieben, die der Kunde gelöst bzw. erreicht haben will.

Mit Pains sind die Herausforderungen gemeint, mit denen der Kunde während der Lösung seiner Aufgaben konfrontiert wird und die ihm „Kopfschmerzen bereiten“. Diese können auch dazu führen, dass eine Aufgabenerledigung im schlimmsten Fall unmöglich wird. Gains sind die positiven Ergebnisse, die der Kunde bei der Aufgabenerledigung erzielt. Sie spiegeln, wie sich der Kunde fühlt, sein Erfolgserlebnis beschreibt und was er mit der Aufgabenerledigung gewinnt.

Eine Problemlösung ist dann erreicht, wenn die Bedürfnisse des Kunden erfolgreich gedeckt werden, also die angebotenen Pro-

dukte (Products & Services) zu den Kundenaufträgen (customer jobs) passen und zu deren Lösung beitragen.

Schließlich wird die neue Geschäftsidee mit Hilfe des Lean Canvas Modells mit Schlüsselfaktoren strukturiert und in einem ersten Entwurf geprüft. Das in Abb. 2 dargestellte Modell schafft bei der Bearbeitung der einzelnen Felder Klarheit über die zu überprüfende Geschäftsidee und stellt die Basis für einen Business Plan dar. Das Modell gleicht einer Leinwand eines Malers („Canvas“) mit den bereits vorgezeichneten 9 Bausteinen, auf die neue oder bestehende Geschäftsmodelle aufgebracht werden können. Es ermöglicht das gleichzeitige Arbeiten mehrerer Personen am gleichen Thema und die gemeinsame Diskussion über einzelne Geschäftsmodellelemente<sup>9</sup>). In einem letzten



### Summary

In diesem Artikel werden Praxiserfahrungen beim Aufbau digitaler Geschäftsmodelle innerhalb eines zu einem Konzern gehörenden Inkubators gezeigt. Dabei ergeben sich zwei zentrale Herausforderungen für die Steuerung: Einerseits die Steuerung der digitalen Geschäftsmodelle selbst und andererseits die Anbindung an die Vorgaben eines Unternehmens (Unternehmensorganisation) sowie die systemseitige Abbildung der digitalen Geschäftsmodelle.



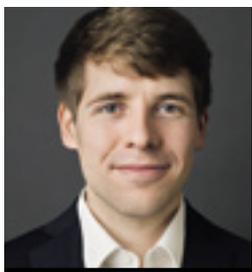
**Dr. Markus Häcker**

Management Consultant.  
markus.haecker@t-online.de



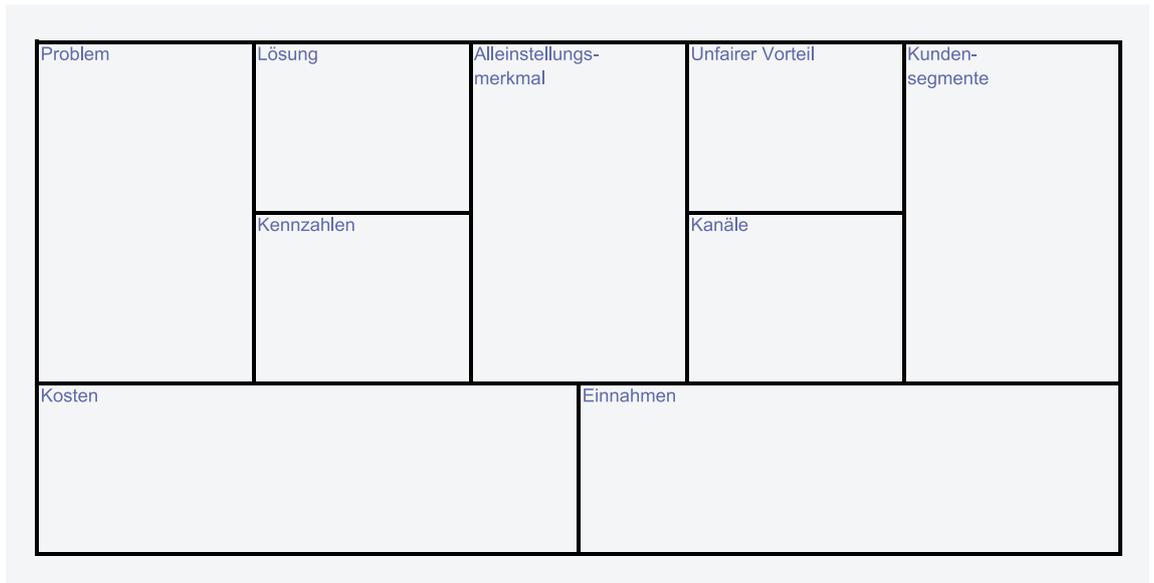
**Thomas Sauer, M.Sc.**

ist Manager bei der CA Akademie AG im Bereich CA Consulting. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Steuerung kleiner und mittelständischer Unternehmen, dem Aufbau zukunftsfähiger Finanzorganisationen sowie der Ausgestaltung von Steuerungsprozessen.  
t.sauer@ca-akademie.de



**Vincent Dorgerloh, M.Sc.**

Zeppelin Lab GmbH,  
Venture Developer, Berlin.  
v.dorgerloh@gmail.com



**Abb. 2:** Canvas Modell (Quelle: Schneider Sebastian, Lean Canvas, Beispiel & PDF, S. 2).

Schritt in dieser Understand & Ideate Phase wird ein Mentor definiert, der bei möglichen Problemen coacht.

Ist die Phase Understand & Ideate abgeschlossen, beginnt die Phase **Define & Prototype**, die erfahrungsgemäß zwischen 2 - 3 Monaten dauern kann. Hier wird das Nutzen- oder Wertversprechen konkret bestimmt und die in Abb. 1 dargestellten Parameter, wie Products und Services, sowie Pain Relievers (Schmerzmittel) und Gain Creators (Nutzenersteller) definiert.

Anschließend wird aus einer technischen Machbarkeitsstudie ein Prototyp abgeleitet und erstellt. Dabei werden Annahmen zugrunde gelegt, wie zum Beispiel: Was könnte die Lösung sein? Was könnte das Produkt zerstören? Woher kommt das benötigte Investitionskapital? Auf Basis eines zweiten und detaillierteren Entwurfs eines Lean Canvas, wie in Abb. 2 gezeigt, wird ein Business Plan erstellt, der die Voraussetzung für den Pitch ist, mit dem Ziel, Stakeholder oder Investoren zu gewinnen, die diese Geschäftsidee bzw. das Unternehmen weiterbringen und finanziell unterstützen.

In einem weiteren Schritt wird nach potenziellen Projektpartnern bzw. Projektkunden Ausschau gehalten. Schließlich wird ein minimum viable product (MVP), ein erstes lauffähiges Produkt, definiert. Es stellt die erste zu entwickelnde minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts dar, um mit minimalem Aufwand den Kunden-, Markt- oder Funktionsbedarf zu decken. Die in Feedbackschleifen gewonnenen Erkenntnisse helfen bei der entsprechenden Weiterentwicklung des Produkts.

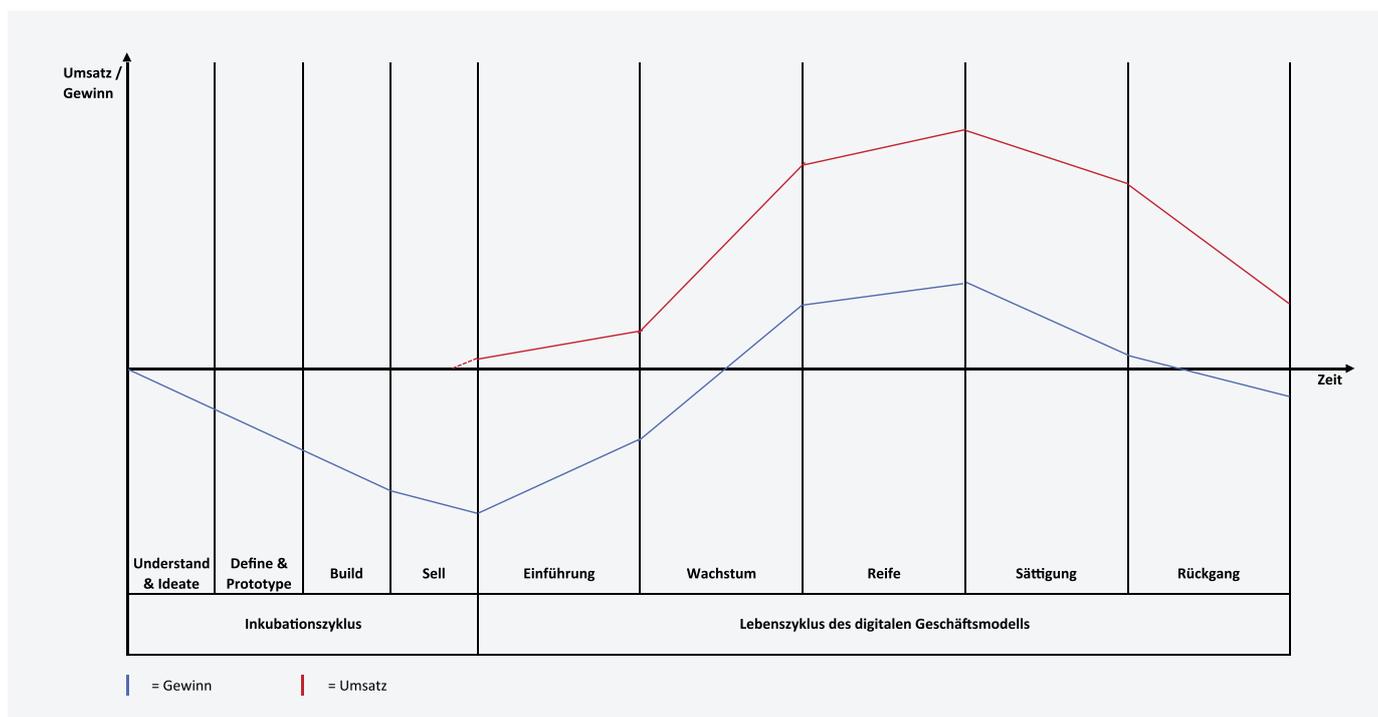
Nach Abschluss der Phase Define & Prototype folgt die Phase **Build**, die durchschnittlich 3 - 6 Monate dauert. Hier wird das MVP erschaffen. In einer operativen Testphase wird geprüft, wie das Produkt angenommen und genutzt

wird sowie ein Support eingerichtet. Um dies zu steuern, werden entsprechende KPIs definiert und während der Testphase überwacht. Auf Basis des erhaltenen Kundenfeedbacks wird das Produkt iterativ weiterentwickelt.

Die Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen schafft die Basis für zu definierende Nutzungsbedingungen und Datenschutzhinweise. Schließlich erfolgt die Markenmeldung und die Bereitstellung eines Auftragsverarbeitungsvertrages nach DSGVO (AV-Vertrag). In dem letzten Schritt der Build Phase wird der Go-to-Market Plan ausgearbeitet, der die Distributionskanäle definiert, den Marketingplan beschreibt und das Preismodell erarbeitet.

Ist die Build Phase abgeschlossen, beginnt die **Sell Phase**, für die in der Regel 2-4 Monate veranschlagt werden. Das während der vorausgegangenen Phasen Understand & Ideate, Define & Prototype und Build erarbeitete Konzept und die dazugehörige Planung werden hier in die operative Umsetzung konvertiert und transformiert. Das Geschäftsmodell wird definiert und die dazu notwendigen KPIs festgelegt. Das bedeutet, dass das Geschäftsmodell von der „Theorie“ in die „Praxis“ wechselt und operativ wird.

Die einzelnen Phasen sind während des gesamten Inkubationszyklus nicht isoliert zu sehen. Vielmehr ist von einem fließenden Übergang der einzelnen Phasen mit mehreren iterativen Schritten innerhalb der einzelnen Phasen oder auch phasenübergreifend auszugehen. Zu Beginn eines avisierten Problems gibt es viele Lösungen, die es zu filtern und intensiv zu erarbeiten gilt. Die einzelnen Phasen dienen dazu, jeweils fokussiert an der Problemlösung zu arbeiten. Durch den jeweiligen Pitch pro Phase werden die Schritte in Richtung Problemlösung mit den Verantwortlichen innerhalb eines abge-



**Abb. 3:** Ganzheitliche Betrachtung von Inkubations- und Lebenszyklus (Quelle: eigene Darstellung).

stimmten Budgets vereinbart. Klassisch ist die Phase Understand & Ideate eine Ideenfindung und startet mit dem Verstehen des Problems. Da sich in dieser Phase die Klarheit des Problems entwickelt, werden die Kosten aufgrund der unspezifischen Zuordnungsmöglichkeit im Overhead geführt. Erst sukzessive entwickelt sich mehr Klarheit und mündet in der Definitionsphase. Ab dieser Phase sind die auflaufenden Kosten direkt zuordenbar und für die folgenden Phasen entsprechend zu budgetieren. Spätestens ab diesem Zeitpunkt ist die Einbindung des Controllings zwingend erforderlich, jedoch bereits zu Beginn der Phase Understand & Ideate empfehlenswert.

Zur Steuerung der eben beschriebenen Phasen ist der Controlling-Ansatz zu definieren, da jede Phase entsprechend gepitcht wird. Das heißt, gemeinsam mit dem Investor oder Konzern wird ein Budget für jede Phase abgestimmt. Ist dieses Budget jeweils aufgebraucht, wird über einen Budgetnachtrag oder die Beendigung der Aktivität entschieden.

Beim klassischen Controlling-Ansatz erfolgt die Steuerung auf Basis der Navigation auf die Erreichung des Planziels innerhalb des Geschäftsjahres. Dagegen muss das Controlling des Inkubationsprozesses die Navigation auf die Erreichung des jeweiligen

Planziels der einzelnen Pitch Phasen innerhalb des vorgegebenen zeitlichen Rahmens gewährleisten. Genau genommen steht das Budget pro Phase zur Verfügung, das ein Stakeholder oder Investor für die Bearbeitung der Geschäftsidee bereitstellt. Am Ende jeder Phase des Inkubationszyklus wird entschieden, ob die digitale Geschäftsidee weiterverfolgt oder die Reißleine gezogen, also die Aktivität eingestellt wird. Abb. 3 zeigt die zeitliche Abfolge des Inkubationszyklus und den Übergang in den Lebenszyklus eines digitalen Geschäftsmodells.

In der gesamtheitlichen Betrachtung eines digitalen Geschäftsmodells ist es notwendig, dass die Kosten, die in der Inkubationsphase anfallen, während des Lebenszyklus des Geschäftsmodells amortisiert werden, was in Abb. 3 deutlich wird. Das bedeutet, dass das Controlling eines digitalen Geschäftsmodells zunächst die Phasen des Inkubationszyklus überwacht. Nach Markteinführung wird das digitale Geschäftsmodell nach einem auf das Geschäftsjahr und dessen Ziele ausgerichteten Unternehmenscontrolling-Ansatz gesteuert. Hierbei wird auch die Amortisation der Kosten, die während des Inkubationszyklus angefallen sind, überwacht. Wichtig dabei ist, dass auch die Übergangsphase zwischen Inkubationszyklus und Lebenszyklus gemonitort wird und relevante KPIs zur Anwendung kommen.

## Abbildung in einem ERP System

Um digitale Geschäftsmodelle und deren Controlling in einem ERP-System abzubilden, ist es möglich, dass die Verantwortlichkeiten durch Kostenstellen im ERP eingerichtet werden. Die für das jeweilige digitale Geschäftsmodell verantwortlichen Personen sind dann entsprechend auf die Steuerung ihres Zuständigkeitsbereichs einzustimmen. So können die einzelnen Geschäftsmodelle beispielsweise in separaten Kostenstellen in einem Unternehmen abgebildet werden. Dadurch wird eine Geschäftsjahresbetrachtung sichergestellt, was zudem eine direkte Kostenzuordnung ermöglicht und die Verantwortlichen transparent macht. Zur Steuerung der einzelnen Phasen des Inkubationsprozesses ist ein entsprechendes „Pitch Controlling“ einzurichten. Jeder Phase wird ein Budget zugeordnet, das die Erfüllung der Aufgaben innerhalb der entsprechenden Phase ermöglichen soll. Neben der Kostenzuordnung innerhalb einer Kostenstelle ist eine ergänzende Kostenzuordnung auf die entsprechenden Phasen notwendig. Dadurch werden die entstehenden Kosten parallel betrachtet, einerseits auf Geschäftsjahresbasis in der Kostenstelle und andererseits auf Inkubationsprozessbasis in der entsprechenden Phase und damit periodenübergreifend.

Durch die Kostenüberwachung im Inkubationsprozess kann aufgrund eines Soll-/Ist-Vergleichs über die weitere Vorgehensweise entschieden werden. Idealerweise wurden am Ende der jeweiligen Phase das Kostenbudget erreicht bzw. unterschritten sowie die definierten Meilensteine und qualitativ relevanten Kriterien zur Weiterentwicklung des digitalen Geschäftsmodells erfüllt. Somit kann als weitere Vorgehensweise über den Beginn der nächsten Phase entschieden werden. Wird das Kostenbudget dagegen überschritten, kann entschieden werden, die Aktivität sofort zu beenden und damit die Geschäftsidee aufzugeben oder im Rahmen eines Nachtragshaushalts eine Budgeterweiterung vorzunehmen und damit die Geschäftsidee sowie das digitale Geschäftsmodell weiterzuverfolgen.

Im Zuge einer SAP Einführung wurden die Phasen des Inkubationsprozesses als PSP Element definiert. Mit entsprechender Vorkontierung durch die operativen Verantwortlichen und Erfassung durch die Finanzbuchhaltung wurde eine verursachungsgerechte Zuordnung gewährleistet.

Dadurch wurde ein Instrumentarium geschaffen, womit die einzelnen Pitch-Phasen gemonitort werden können. Es werden Budgeteinhaltungen oder -überschreitungen transparent gemacht und damit eine Entscheidungsgrundlage für eine Budgeterweiterung geschaffen, sofern an die Problem-

lösung und deren Nutzen geglaubt wird. Wird nicht an die Problemlösung und ihren Nutzen geglaubt, können entsprechende Maßnahmen ergriffen und die Aktivitäten sofort eingestellt werden.

Außerdem wurde die Voraussetzung geschaffen, die Amortisation der Kosten, die in der Inkubationsphase entstanden sind und meist als F&E-Aufwand aktiviert werden, während des Lebenszyklus des digitalen Geschäftsmodells zu verfolgen.

### Ausblick und Beschreibung der Praxiserfahrung

Zur Überwachung der Rentabilität des digitalen Geschäftsmodells gehört neben der positiven Geschäftsentwicklung während des Lebenszyklus auch die Amortisation der während des Inkubationszyklus entstandenen Aufwände. Durch die Controlling-seitige Verbindung des Inkubationszyklus mit dem Produktlebenszyklus wird die ganzheitliche Steuerung der digitalen Geschäftsmodelle sichergestellt. Dabei ist zu beachten, dass die Zyklen im Controlling-Ansatz nicht isoliert betrachtet werden. Vielmehr ist es notwendig auch den Übergang vom Inkubations- auf den Produktlebenszyklus zu monitoren und durch individuell zu bestimmende KPIs zu unterstützen. Dies erfordert ein dynamisches Controlling, in dem der Controller als Business Partner agiert und unterstützt.<sup>2)</sup>

## Zusammenfassung

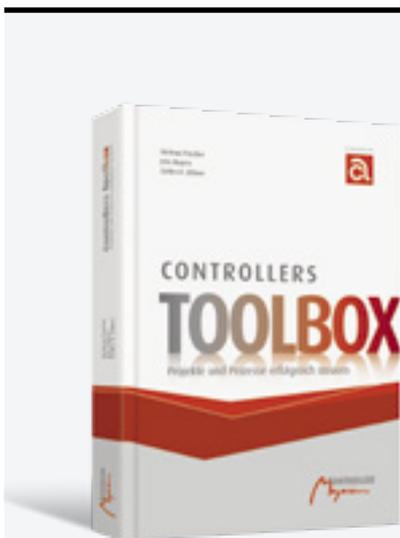
Bei digitalen Geschäftsmodellen entscheiden unterschiedliche Perspektiven über den Erfolg einer effizienten Steuerung. So sind in den Phasen des Inkubationszyklus andere Steuerungsgrößen relevant als in den Phasen des Produktlebenszyklus nach Markteinführung. Beim Übergang der beiden Zyklen ist ein individueller Mix der Steuerungsgrößen erfolgsentscheidend. Dieser dynamische Controlling-Ansatz erfordert Controller, die als Business Partner agieren und sowohl Kompetenzen im Aufbau digitaler Geschäftsmodelle als auch Erfahrungen im klassischen Unternehmenscontrolling mitbringen. ■

#### Literatur

Diehl, Andreas, *Value Proposition Canvas - Dein Leistungsversprechen entwickeln* (<https://digitaleneuordnung.de/blog/value-proposition-canvas/>)  
Internationaler Controller Verein (Hrsg.), (2019)  
*Controlling von Start-ups & Start-up-Initiativen*, Freiburg  
Osterwalder Alexander, Pigneur Yves (2011): *Business Model Generation*, Frankfurt  
Schneider Sebastian, *Lean Canvas: Definition, Beispiel & PDF-auf Deutsch* ([https://Lean Canvas \(projektmagazin.de\)](https://Lean Canvas (projektmagazin.de)))

#### Fußnoten

1 Vgl. Osterwalder/Pigneur, S. 46  
2 Vgl. Internationaler Controller Verein, S. 19



## Projekte und Prozesse erfolgreich steuern

### Praxiswissen für effektives Projektmanagement

Mit „Controllers Toolbox“ haben Dietmar Pascher, Jens Ropers und Detlev R. Zillmer, Trainern der CA controller akademie, ein Standardwerk zur erfolgreichen Steuerung von Projekten und Prozessen in Zeiten der digitalen Transformation vorgelegt.

Die Experten zeigen auf, wie man Projekte auf klassische Weise steuert und mit agilen Methoden zum Erfolg führt. Sie vermitteln, wie man das Berichtswesen standardisiert, automatisiert und zum digitalen Boardroom entwickelt. Und sie beschreiben, welchen neuen Herausforderungen sich das Controlling auf dem Weg zum echten Businesspartner stellen muss.