

1. Markenführung und Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) ist spätestens seit 2019 eines der Top-Themen in der Wirtschaftspresse und auf Managementkonferenzen. Allerdings scheint sich dies noch nicht im Bereich der Markenführung und der Markenwissenschaft niedergeschlagen zu haben. Aktuelle internationale¹ und deutschsprachige² Markenlehrbücher erwähnen an keiner Stelle KI. In aktuellen Herausgeberwerken zum Thema Marke wie dem „Handbuch Markenführung“³ oder „The Routledge Companion to Contemporary Brand Management“⁴ sucht man nach dem Begriff KI im Stichwortverzeichnis vergeblich. Aber auch in wissenschaftlichen Marketing- und Markenjournals bzw. Konferenzbänden lassen sich explizite Beiträge zum Thema KI und Marke nur sehr vereinzelt identifizieren.⁵ Erst aktuell erscheinen einige erste, managementorientierte Spezialpublikationen.⁶ Darüber hinaus finden sich in einigen wenigen aktuellen Herausgeberwerken zum Marketing und zur Markenführung erste Beiträge zu KI und Marke.⁷

Aufbauend auf der unumstrittenen hohen Relevanz des Themas KI auch für die Markenführung sowie dem geringen Forschungs- und Erkenntnisstand zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, in einer komprimierten Übersicht Felder der Markenführung zu identifizieren, die durch KI verändert werden. Neben der Skizzierung des jeweiligen Felds wird dieses jeweils durch Praxisbeispiele aus dem Markenbereich und anderen Feldern erläutert sowie durch vorhandene wissenschaftliche Ergebnisse ergänzt. Ziel des Beitrags ist es, den „KI-Marken-Winter“ zu beenden.

Nach dieser kurzen Einleitung werden im zweiten Kapitel einige begriffliche Grundlagen zu KI gelegt. Darauf aufbauend werden, eingeteilt in Analyse- und Managementseite, sechs Felder zur Verbindung von KI und Marke skizziert, die bereits heute in der Markenpraxis eine hohe Bedeutung haben. Anschließend erfolgt die Diskussion wichtiger Barrieren, welche die Nutzung von KI in der Markenführung verhindern. Abgeschlossen wird dieser Beitrag mit einer kurzen Zusammenfassung aus Management-, Forschungs- und Lehrsicht.

2. Künstliche Intelligenz: Ein (letzter) Klärungsversuch

Der Film „The Terminator“ ist nicht nur jedem Science-Fiction-Liebhaber ein Begriff. Was 1984, mit dem Start der aufwändig produzierten Kinofilmproduktionen noch der Vorstellungskraft des Drehbuchautors James Cameron ent-

1 Bspw. Keller/Swaminathan, 2020; Beverland, 2018.

2 Bspw. Esch, 2018; Burmann et al., 2018; Baumgarth, 2014.

3 Esch, 2019a, b.

4 Dall’Olmo Riley et al., 2016.

5 Ausnahmen bspw. Kübler et al., 2019; West et al., 2018.

6 Bspw. Ammermann, 2019; Scheier/Held, 2019.

7 Bspw. Pilhar, 2019.

„Die Digitalisierung wird die größte Revolution des 21. Jahrhunderts.“ – Scheer, 2016, 60

1. Einleitung

Die Digitalisierung, von manchen als Megatrend der heutigen Zeit bezeichnet,¹ ist ein Prozess, dem sich kaum jemand entziehen kann. Dabei ist der Begriff unklar und mehrdeutig konnotiert.² Während er im engeren Sinne die Transformation analoger in digitale Daten sowie deren Darstellung umfasst, wird er heute entweder in Zusammenhang mit Automatisierung/Computerisierung verwendet oder in einer sehr weiten Definition synonym mit dem Begriff „digitale Revolution“ eingesetzt. Digitalisierung wird im letztgenannten Sinne als Überbegriff für eine weltweite Entwicklung gebraucht, in welcher gesamte Geschäftsprozesse oder -modelle neu entstehen, bei denen analoge Vorgänge durch digitale (vollständig oder teilweise) ersetzt werden und somit eine unternehmerische Wertsteigerung erzielt wird.³ Neben dieser technisch/wirtschaftlich geprägten Perspektive geht Digitalisierung in dieser weiten Definition aber auch mit Konsequenzen für die Gesellschaft bzw Individuen einher, welche sich beispielsweise in der Definition der Brockhaus Enzyklopädie widerspiegeln. Demnach ist Digitalisierung „in einem weiteren Sinn der Prozess einer alle Lebensbereiche umfassenden Transformation hin zu einem Dasein, das von digitalen Daten bestimmt wird“.⁴ Zu den bedeutendsten Technologien, die diesen Prozess momentan und in naher Zukunft fördern, gehören insbesondere Datenmanagement, -darstellung und -analysetechnologien, robotergesteuerte Prozesstechnologien (RPA), Cloud-basierte Applikationen, Augmented und Virtual Reality, Quantencomputing und künstliche Intelligenz.⁵ Die Digitalisierung ist dahingehend ein Prozess der Veränderung, welcher mit Chancen und Herausforderungen für Unternehmen einhergeht. Diese Veränderungen, alte Geschäftsmodelle, die auslaufen, neue Geschäftsmodelle, die entstehen, günstigere oder effektivere Geschäftsprozesse, Fertigungsverfahren, Dienstleistungen etc werden auch als **digitale Transformation** von Unternehmen bezeichnet.⁶ Ziel dieser digitalen Transformation ist eine langfristige Steigerung des Unternehmenswerts.

Diese Entwicklung betrifft, wie in dieser Festschrift sichtbar wird, alle Bereiche der Wirtschaft, macht folglich auch vor Mergers & Acquisitions keinen Halt und

1 Siehe bspw Schumacher, 2017; Everling/Lempka, 2016; Theilacker, 2017; Ruthner, 2018.

2 Mertens/Barbian, 2016.

3 Mertens/Barbian, 2016; Wolf/Strohschen, 2018; Bendel, 2019; Brellocks et al, 2019.

4 Brockhaus Enzyklopädie, 2019, oS. Für Interessierte sei dahingehend auch der Beitrag von Vial, 2019 empfohlen, worin 23 englischsprachige Definitionen zur Digitalisierung aus verschiedenen wissenschaftlichen Arbeiten analysiert und miteinander verglichen werden.

5 Essai des/Willman/O'Connor, 2019; Accenture, 2019.

6 Kofler, 2018.

5. Entscheidungsfaktoren beim Einsatz von Crowdfunding durch Familienunternehmen

Fasst man die oben geführten Argumentationslinien bzw Befunde zusammen, so zeigen sich folgende zentrale Faktoren, die den Einsatz von Crowdfunding und ICOs durch Familienunternehmen beeinflussen dürften.

5.1. Beeinträchtigung der Familienkontrolle durch externe Kapitalgeber

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Kapitalstrukturentscheidungen von Familienunternehmen von den spezifischen Familienzielen, insbesondere vom Wunsch der Familie, die (alleinige) Kontrolle über das Unternehmen zu bewahren, geprägt sind. Da mit Crowdfunding und ICOs eine **Aufnahme neuen familienexternen Kapitals** verbunden ist, ist eine **Skepsis** von Familienunternehmen gegenüber diesen Finanzinnovationen denkbar. Des Weiteren führen diese mit einer Hinwendung an das Publikum verbundenen Finanzierungsformen zu einer stärkeren öffentlichen Wahrnehmung der Unternehmen bzw Publizität sensibler Informationen gegenüber der Öffentlichkeit bzw Konkurrenz (bspw Offenlegung von Produktinnovationen),⁸⁸ was gerade für öffentlichkeitsscheue Familienunternehmen, die durch die Informationsabgabe eine Beeinträchtigung ihrer Unabhängigkeit von Dritten bzw ihrer vollständigen Kontrolle über das Unternehmen befürchten, problematisch sein kann.

Allerdings weisen diese Finanzierungsformen durchaus auch Vorteile für Familienunternehmen auf. Beispielsweise ist ein wesentlicher Vorteil darin zu sehen, dass dadurch eine Vielzahl von potentiellen Kapitalgebern angesprochen werden kann. Diese mögliche **Diversifikation der Kapitalgeber** wird sich bei Nutzung von digitalen Plattformen noch verstärken und erlaubt somit auch das Angebot an einen internationalen Investorenkreis.⁸⁹ Dadurch können Unternehmen im Allgemeinen⁹⁰ und Familienunternehmen im Besonderen ihre Abhängigkeit von bisherigen Kapitalgebern (insbesondere von kreditgebenden Banken) verringern. Darüber hinaus könnten sich diese Finanzinstrumente vor allem für Familienunternehmen mit eingeschränkten Finanzierungsmöglichkeiten als vorteilhaft erweisen, bspw wenn es gilt, Anteile von Familiengesellschaftern, die aus dem Unternehmen aussteigen wollen, auszuzahlen.⁹¹

88 *Agrawal et al*, 2014, 74 f; *Moritz/Bloch*, 2014, 68 f; *Berger et al*, 2015, 76; *Hahn/Wons*, 2018, 8; *Palosch et al*, 2019, 120.

89 *Agrawal et al*, 2014, 71; *Hahn/Wons*, 2018, 7 f; *Hoche/Lerp*, 2018, 227; *Palosch et al*, 2019, 120.

90 *Berger et al*, 2015, 76; *Kuess*, 2018, 46.

91 Siehe die Befunde für Private Equity von *Tappeiner et al*, 2012, 38 ff.

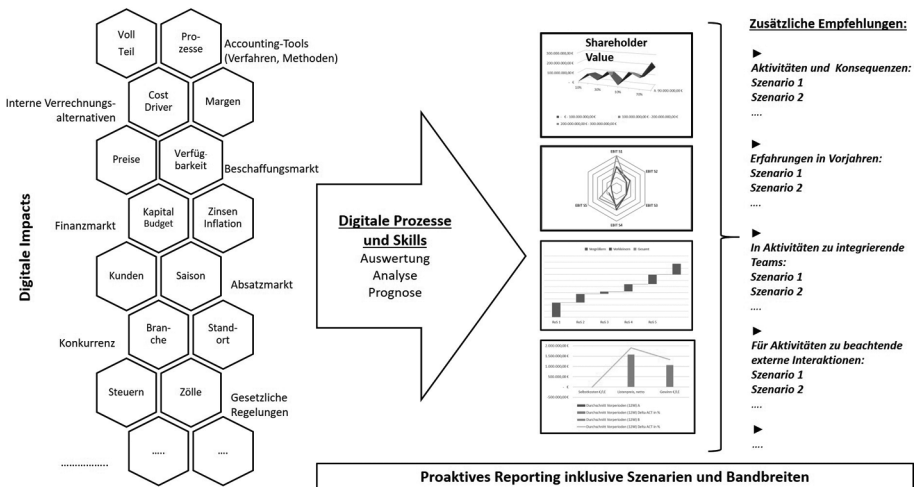


Abbildung 3: Proaktives Controlling (eigene Darstellung)

Traditionelles Reporting genügt nicht mehr, der Appell ein intelligentes Reporting zu etablieren wird von Seiten des Managements immer dringlicher und lauter. Es bedarf eines agilen, attraktiven Systems, welches Informationen in **visualisierten Szenarien für die Entscheidungsträger** schnellstens, im Grunde **ad-hoc**, anzubieten vermag.

Dem Controlling kommen hierbei Tätigkeiten zu, die nur scheinbar trivial sein dürften. Wissbegieriges Lesen gepaart mit fachkundigem, konsequenten Hinterfragen der zur Verfügung stehenden elektronischen Datenflut sowie Impulse und konstruktives Mitarbeiten für deren ideenreiche, digitale Auswertung bis zur finalen Entscheidungsvorbereitung in Form proaktiver Reports für die Managementebene zählen zu den **derzeitigen spannenden Herausforderungen**.

3. Digitalisierungswelle und Controlling im Einklang

3.1. Aktuelle Trends des Controllings

Controller müssen nicht nur Veränderungen im Unternehmen initiieren und erfolgreich umsetzen, sondern stehen vor der Mammutaufgabe sich gleichzeitig auch selbst zu modernisieren, sprich Prozesse „zu digitalisieren“. Der endgültige Erfolg und die dafür zu beanspruchende Dauer für dieses „**Self-Change Management**“ sind durchaus ungewiss. Allerdings dürften Controller diesbezüglich erprobt sein und optimistisch sowie selbstbewusst in die Zukunft schauen. Denn schließlich gelang es in der Vergangenheit schon mehrfach, sich aus vermeintlich aussichtslosen Situationen heraus überaus erfolgreich zu positionieren und gestärkt hervorzugehen. Man denke bspw an die Bestrebungen im Zusammenhang mit dem Biltrolling

2. Marketing-Möglichkeiten und -Herausforderungen durch E-Commerce

2.1. Distribution und E-Commerce

2.1.1. E-Commerce als Distributionsform

Distribution betrifft die Gestaltung des Warenflusses vom Hersteller zum Verwender; das sind Entscheidungen zu den Absatzkanälen und die damit verbundene Logistik (physische Distribution). Das kann je nach Entscheidungsträger den gesamten Weg betreffen - Herstellersicht - oder nur Teile davon - zB Einzelhandels-sicht. Im Wesentlichen geht es um fünf Bereiche für die im Vordergrund stehenden Absatzkanalentscheidungen;¹⁷ diese sind in mehr oder minder weitreichender Weise durch die Einführung von E-Commerce betroffen:

- Zunächst ist die **Länge des Absatzkanals** festzulegen, definiert durch die Zahl der eingeschalteten Stufen wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Absatzmittler, die Eigentum an den Gütern erwerben (zB zweistufiger Vertrieb vom Hersteller über Großhandel und dann Einzelhandel zum Konsumenten).

E-Commerce bewirkt tendenziell eine **Verkürzung von Absatzkanälen**, insbesondere mit Blick auf Hersteller, wenn diese selbst die Handelsfunktionen übernehmen, indem sie online direkt verkaufen. Die Ausschaltung des Handels wird vereinfacht, weil abgesehen von notwendigen Anfangsinvestitionen in IT-Infrastruktur und erforderlichem Know-how-Erwerb die Hürden für die direkte Endkundenbedienung erheblich niedriger werden, zB durch Wegfall der Etablierung von Ladengeschäften; das gilt auch und besonders für die Markt-abdeckung in anderen Ländern.¹⁸

- Hinzu tritt die Entscheidung über den möglichen **Einsatz von sonstigen Absatzhelfern** in den Verkaufsprozess, die in der Regel kein Eigentum an den zu vermittelnden Gütern erwerben (zB Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler), sowie von **weiteren Dienstleistern** für die Abwicklung anderer, nicht direkt verkaufsbezogener Aufgaben (zB Speditionsunternehmen im Zusammenhang mit der Logistik).

Während E-Commerce die Einschaltung traditioneller Absatzhelfer wie Handelsvertreter entsprechend dem vorgenannten Punkt häufig überflüssig macht („**Dis-Intermediation**“) sind in der Regel neue Dienstleister, zB im IT-Bereich, unumgänglich („**Re-Intermediation**“).

- Eine weitere zentrale Absatzkanalentscheidung betrifft die **Breite des Absatzkanals**, definiert durch die Zahl herangezogener selbstständiger Absatzmittler auf einer jeweiligen Stufe, insbesondere Art und Zahl von Einzelhändlern

17 Grundsätzlich mit einer ähnlichen Klassifizierung - teilweise implizit - unter der Bezeichnung „Vertriebspolitik“, *Homburg*, 2017, 864 ff.

18 Davon abgesehen gab es direkten Vertrieb von Herstellern auch bereits vor Aufkommen des E-Commerce (zB durch das Unternehmen *Inditex* mit seinen Einzelhandelsketten wie *Zara*), allerdings eher als Ausnahme in der Handelslandschaft.

2. Ergebnisse bzw Ausmaß der expansiven Geldpolitik des Eurosystems

Um das Ausmaß und damit die Ergebnisse der expansiven Ausrichtung der **Geldpolitik** des Eurosystems zu veranschaulichen, wird im Folgenden zunächst ein Blick auf die grundsätzliche Durchführung der geldpolitischen Steuerung der EZB geworfen.¹ Die Geldpolitik knüpft an der Tatsache an, dass die Geschäftsbanken im Zuge ihrer Geschäftstätigkeit, also bei der Durchführung des typischen Bankgeschäfts in Form von Kreditvergaben und Einlagenannahmen, das sogenannte Zentralbankgeld benötigen. Allgemein umfasst das Zentralbankgeld das Bargeld, also die Banknoten und die Münzen, sowie die Einlagen der Geschäftsbanken und der öffentlichen Hand bei der Zentralbank. Dieses Zentralbankgeld kann nur die Zentralbank bereitstellen bzw in Umlauf geben. Die Geschäftsbanken benötigen dieses Zentralbankgeld grundsätzlich für die Bargeldauszahlungen an ihre Kunden und für die Erfüllung der von der EZB vorgegebenen Mindestreservspflicht. Für die Beschaffung von zusätzlichem Zentralbankgeld müssen und können sich die Geschäftsbanken bei der Zentralbank refinanzieren. Um diese Refinanzierungserfordernisse der Geschäftsbanken im Rahmen ihrer Geldpolitik zu beeinflussen, verfügt die EZB im Grunde über zwei Steuerungsparameter. Das ist einmal der **Refinanzierungszins**, den die Geschäftsbanken zu bezahlen haben, wenn sie sich das Zentralbankgeld von der EZB beschaffen. Stellvertretend für diesen Refinanzierungszins und damit für die Refinanzierungskosten der Geschäftsbanken steht der zentrale Leitzins der EZB. Dies ist der Satz der sogenannten Hauptrefinanzierungsgeschäfte (HRG). Der zweite Steuerungsparameter der EZB ist die **Refinanzierungsmenge**. Das ist die Menge an Zentralbankgeld, die die EZB im Rahmen ihrer Geldpolitik bereitstellt. Diese Bereitstellung von Zentralbankgeld läuft normalerweise über den Einsatz der sogenannten Offenmarktgeschäfte der EZB, zu denen ua die Hauptrefinanzierungsgeschäfte (HRG) und die Längerfristigen Refinanzierungsgeschäfte (LRG) zählen. Diese beiden Arten von Offenmarktgeschäften werden über das sogenannte Standardtenderverfahren (Standardausschreibungsverfahren) durchgeführt, das es der EZB erlaubt – sei es nun in der Form eines Mengentenders oder in der Form eines Zinstenders –, die den Geschäftsbanken zuzuteilende Menge an Zentralbankgeld genau festzulegen.

Das Ausmaß der expansiven Geldpolitik des Eurosystems wird nun ua daran ersichtlich, dass die EZB ihren zentralen **Leitzins** von 4,25 % im Juli 2008 schrittweise abgesenkt hat, und zwar fast bis auf 0 %, nämlich auf 0,05 % ab September 2014 und definitiv auf 0,0 % ab März 2016. Während die EZB im Rahmen ihrer längerfristigen Zusicherungen für das Beibehalten ihrer zinspolitischen Linie, auch Forward Guidance genannt, auf der geldpolitischen Sitzung des EZB-Rates

¹ Rohde, 2015, 92 ff.

5.4. Einsatzmöglichkeiten von KI bei Unternehmenskrisen

Grundsätzlich sind in drohenden Krisensituationen drei Einsatzmöglichkeiten für KI denkbar.³⁸ Sie könnte komplizierte Verhandlungen mit Investoren und Kreditgebern modellieren und vereinfachen. Sie könnte unternehmens-, branchen- oder wirtschaftspolitisch wichtige Ereignisse vorhersagen und dabei helfen, die Einhaltung beispielsweise von Handelsverträgen oder -sanktionen zu überprüfen.

Die Möglichkeiten der Datenverarbeitung durch KI erlauben es, Prognosen zu den Folgen spezifischer unternehmenspolitischer Entscheidungen zu erstellen und deren Auswirkungen in Echtzeit zu erfassen. So können drohende Krisen frühzeitig erkannt und die entsprechende Vorsorge getroffen werden. Allerdings muss man sich darüber im Klaren sein, dass es keine hundertprozentig sichere Krisenvorhersage gibt. Unternehmer, Geschäftsführer, Lieferanten, Konkurrenten und Stakeholder sind alle soziale Akteure, die in ihren Entscheidungen und Handlungen frei sind. Im Unternehmen muss der Verantwortliche entscheiden, ob ihn die Krise interessiert oder nicht. KI dient hier lediglich als Validierungsgrundlage, weil sie ein Modell bildet. Es gilt allgemein, vor allem aber für die Verantwortlichen in KMU, dass die Modelle „menschengerecht“ sein müssen, also leicht handhabbar und verlässlich.

KI selbst kann betrügen und fälschen, aber sie kann auch helfen, Betrügereien auf die Schliche zu kommen. So erkennt beispielsweise ein „Ghostwriter“ genanntes System der Universität Kopenhagen, ob eben solche bei Schularbeiten verwendet wurden.³⁹ Eine solche Möglichkeit kann auch helfen, Unwahrheiten oder „geschönte Wahrheiten“ in Geschäfts- und Lageberichten aufzudecken.

6. Fazit und Ausblick

Die Verantwortung für ein Unternehmen liegt bei der Geschäftsleitung. Auch wenn immer ausgefeiltere und im weitesten Sinne „intelligenter“ Software erstellt wird, ist sie nicht in der Lage, das (unternehmerische) Denken zu ersetzen. Wesentliche und insbesondere strategische Entscheidungen können daher von der Unternehmensführung nicht „einfach“ an ein Softwaresystem delegiert werden.⁴⁰

Wichtig ist auch zu beachten, dass die Gefahr, sich „blind“ auf Risikowarnsysteme zu verlassen, zunimmt, je ausgeklügelter solche Systeme sind, je mehr sie den Nutzer in Sicherheit wiegen und je mehr dessen auf mangelnder Praxis basierende Unfähigkeit, in einer Krise auch gegen die vermeintlich unfehlbaren Empfehlungen zu handeln, zunimmt.

38 *Cummings et al.*, 2018.

39 *Presstext*, 2019.

40 *Schlageter*, 2019.

3. Digitalisierung im Fremdkapitalbereich

Als Ausgangspunkt wird in Weiterführung des Vorkapitels das Unternehmen näher beleuchtet, genauer also jenes, das Fremdkapital benötigt. Schon damit kommt es in Kontakt zu den Fremdkapitalgebern, die zumindest teilweise massiv den Wandlungen durch die Digitalisierung unterliegen.

Die Digitalisierung hat wahrscheinlich einen relativ geringen Einfluss auf die einfache, aber in manchen Branchen durchaus höchst relevante Fremdfinanzierung über **Lieferanten** (Lieferantenkredite) und Kunden (Anzahlungen). Sie wird sich auf die digitalisierte Kontaktnahme, genauer die Rechnungsübermittlung und Vertragsübersendung beschränken. Relativ einfache Systeme werden folglich auch geringe Digitalisierungselemente enthalten.

Kurzfristige Fremdkapitalaufnahme hat durchaus ein Naheverhältnis zu Cash-Management-Systemen.²⁰ Hier haben die Digitalisierung und Automatisierung schon viel verändert: Zahlungsanweisungen in Papierform kommen im Geschäftsverkehr praktisch nicht mehr vor, ebenso wie papierbasierte Aufzeichnungen. Die Banken selbst haben zur Kundenbindung Cash-Management-Systeme zur Verfügung gestellt und damit die digitale Entwicklung weiter befördert.

Das wirklich große Gebiet betrifft die Finanzierung über das mittel- und langfristige Fremdkapital, die primär über Banken erfolgt. Bereits jetzt hat die Digitalisierung viel verändert, wobei von einer Trendfortsetzung ausgegangen wird.

Ein wesentlicher Teil im Kreditgeschäft stellt die Entscheidung für die Vergabe dar. Die **Kreditwürdigkeitsanalyse** bzw die Bonitätsanalyse ist dabei ein zentrales Feld, in dem die Banken über Jahrzehnte wesentliches Know-how erworben haben.²¹ Geht es doch primär darum, den von der Bonität her noch akzeptablen Unternehmen den Kredit zu gewähren und den nicht mehr akzeptablen Unternehmen zu verweigern. Die Trennlinie und va dann die konkrete Bepreisung sind klare Herausforderungen. Individualität, klares Eingehen auf die Problematik und Nutzung des Know-hows und der Informationen sind klare Erfolgsfaktoren.

Unter dem Konkurrenzdruck (und auch der Margenverdünnung) wurde zunehmend dieses System hinterfragt, zudem sind die Geschwindigkeitsanforderungen an den Prozess durch die Erwartungen der Unternehmen gestiegen. Die Lösung war bereits in der Vergangenheit eine verstärkte Automatisierung in der Abwicklung, wenngleich das Entstehen von „Kreditfabriken“ (mit Auslagerung aus dem

20 Siehe dazu *Heesen*, 2016, ferner *Kleinhagauer*, 2018, 19 ff und allg *Sure*, 2014.

21 Ein zentraler Moment dabei ist die quantitative Analyse von Jahresabschlüssen und ggf auch anderer faktenorientierter Informationen (zB Unternehmenskäufe, Lieferverträge) und qualitativer Informationen, wie das Transparenzverhalten des Managements, die eingeschätzte Qualität des Managements, Nachfolgeregelungen, etc (*Peppmeier*, 2016, 80 f, und stärker aus Bankensicht und unter regulatorischen Gesichtspunkten *Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber*, 2015, 429 ff). Zum Ratingprozess bei Banken siehe ausführlich *Guserl/Pernsteiner*, 2015, 329 ff.

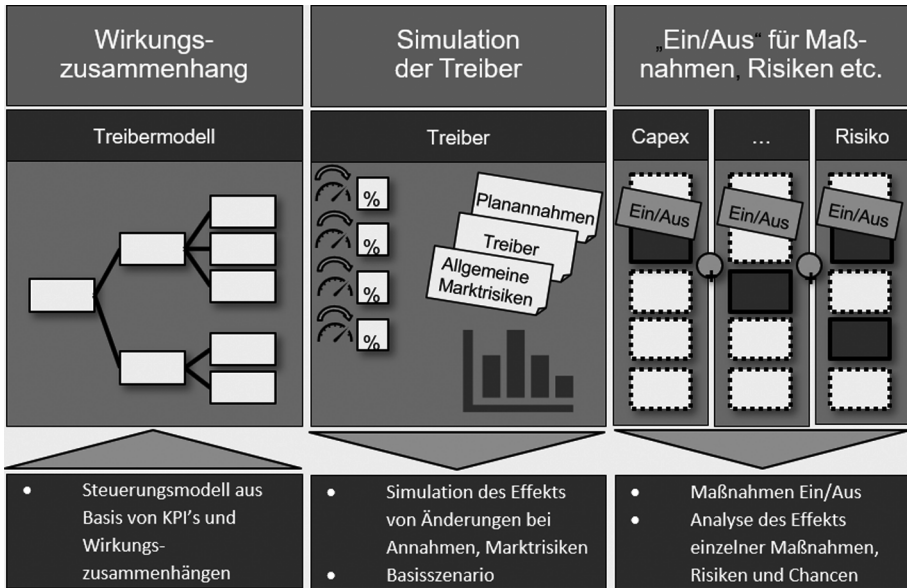


Abbildung 3: Treibermodelle im Rahmen von Forecasts (in Anlehnung an Grönke/Kirchmann/Leyk, 2015, 38)

Treibermodelle ermöglichen neben der Identifikation von wesentlichen Treibern auch eine Szenario-basierte Simulation von unterschiedlichen Parametern oder Maßnahmen in Echtzeit. Ähnliche Modelle können zB auch für die Planung eingesetzt werden. Treibermodelle auf Basis großer Datenmengen sind nur ein Beispiel der Auswirkungen, die die Digitalisierung und Big Data auf das Controlling haben werden. Die Auswirkungen der Digitalisierung und der damit verbundenen Technologien führen zwangsläufig zu neuen Herausforderungen und setzen damit neue Maßstäbe für Kompetenzen von Controllern.

Abbildung 4 zeigt eine zusammengefasste Agenda mit zentralen Herausforderungen für das digitale Controlling. Sie verdeutlicht, dass es bei der Digitalisierung um mehr geht als nur um die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen.

3.2.2. Mitarbeiterorientierte CSR-Aktivitäten

Eine wichtige Schnittstelle zwischen CSR und Innovation ist das **Humankapital**. Ein integraler Bestandteil von CSR ist die Sozialorientierung und insbesondere das Bekenntnis zu bzw die Verantwortung gegenüber den **Mitarbeitern**. Die finanzielle Performance kann durch die mitarbeiterorientierte Verantwortung insbesondere dann kausal höher sein, wenn sich die entsprechenden Aktivitäten positiv auf die Aus- und Fortbildung und Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit auswirken und dadurch die Produktivität gesteigert werden kann.⁵⁷ *Zingales* (2000) führte aus, dass eine Stakeholder-Orientierung zur Erhöhung des – für den Unternehmenserfolg zentralen Faktors – „Human Capital“ beitragen kann.⁵⁸ CSR kann auch helfen, eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern zu bilden und die Zusammenarbeit stärken.⁵⁹ Die Arbeiten von *Jiao* (2010)⁶⁰ und *Edmans* (2011)⁶¹ zeigen, dass eine hohe Mitarbeiterorientierung zu „Intangibles“ führt und den Shareholder-Value steigert.

Humankapital wird auch als „key organizational asset“ für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen angesehen.⁶² *Chang et al* (2015) drücken dies so aus: „*Innovation is about people.*“⁶³ Innovation findet statt, wenn aktive, motivierte und engagierte Mitarbeiter Ideen generieren und diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle wandeln.⁶⁴ Führen die CSR-Maßnahmen zu einem guten und motivierenden Arbeitsumfeld, so können höher qualifizierte Mitarbeiter gewonnen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden.⁶⁵ Dadurch kann uU auch ein Ideenabfluss durch Mitarbeiterfluktuation verhindert werden. Mitarbeiterfreundliche Programme können nicht nur die Zufriedenheit steigern, sondern auch das Vertrauen in das Unternehmen und das Management stärken, was Mitarbeiter dazu ermutigen kann, experimentierfreudiger und innovativer zu sein. Auch die Fehlertoleranz spielt eine Rolle, denn in einem Arbeitsumfeld, in dem auch das Scheitern von Ideen akzeptiert wird, können Schwierigkeiten oder Rückschläge im Innovationsprozess überwunden werden.⁶⁶ Eine Rolle spielen hierbei auch langfristig orientierte Vergütungspläne für Manager, da Innovationsprojekte oftmals erst nach Jahren erfolgreich bzw patentreif sind. Daher plädieren einige Autoren im Sinne einer „tolerance for failure“ dafür, Vergütungsanreize, die langfristig, und nicht kurzfristige Erfolge honorieren, zu implementieren.⁶⁷

57 *Branco/Rodrigues*, 2006, 121.

58 *Zingales*, 2000, 1624, betont: „*Human capital is emerging as the most crucial asset.*“

59 *Bouslah/Kryzanowski/M'Zali*, 2013, 1262.

60 *Jiao*, 2010, 2549 ff.

61 *Edmans*, 2011, 621 ff.

62 *Zingales*, 2000; *Edmans*, 2011; *Chen et al*, 2016; *Chen/Leung/Evans*, 2016.

63 *Chang et al*, 2015, 168.

64 *Chang et al*, 2015, 168.

65 *McGuire/Sundgren/Schneeweis*, 1988; *Edmans*, 2011.

66 *Manso*, 2011, 1823; *Flammer/Kacperczyk*, 2015, 1983; *Chen et al*, 2016, 62.

67 *Baranchuk/Kieschnick/Moussawi*, 2014, 578 ff; *Manso*, 2011, 1823.