

---

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	10
Vorwort .....	11
<b>1 Die Digitalisierung verändert die Geschäftsmodelle .....</b>	<b>13</b>
1.1 Industrielle Revolution .....	13
1.2 Kostendruck .....	14
1.3 Nachfragedruck .....	15
1.4 Die Parameter digitaler Geschäftsmodelle .....	16
1.5 Digitale Geschäftsmodelle verlangen nach Neuem .....	22
1.6 Controlling hat Änderungsbedarf .....	24
<b>2 Führung mit Controlling .....</b>	<b>25</b>
2.1 Unternehmensführung .....	25
2.1.1 Unternehmensziele .....	27
2.1.2 Unternehmensstrategie .....	28
2.1.3 Ziele im Verantwortungsbereich .....	28
2.1.4 Nebenbedingungen .....	30
2.1.5 Kontrollfunktion .....	30
2.2 Kennzahlen .....	31
2.3 Informationen .....	34
2.4 Verantwortung und Kompetenzen .....	35
<b>3 Daten in digitalen Geschäftsmodellen .....</b>	<b>37</b>
3.1 Neue Datenquellen .....	37
3.1.1 Intern und extern .....	38
3.1.2 Datenquelle durch neue Wege .....	40
3.2 Datenqualität garantieren .....	41
3.3 Big Data beherrschen .....	45
3.4 Schneller sein .....	46
3.5 Datensicherheit gewährleisten .....	48
<b>4 Kennzahlen in digitalen Geschäftsmodellen .....</b>	<b>51</b>
4.1 Vertriebskennzahlen .....	55
4.1.1 Kennzahlen für den Verkauf .....	56
4.1.2 Kennzahlen für das Marketing .....	65
4.2 Kostenkennzahlen .....	68
4.2.1 Personalkosten .....	70
4.2.2 Vertriebskosten .....	71

4.2.3	Logistikkosten	73
4.2.4	IT-Kosten	73
4.2.5	Kostenkennzahlen für digitale Anwendungen	74
4.2.6	Materialeinsatz	77
4.2.7	Prozesskostenrechnung	78
4.3	Erfolgskennzahlen	80
4.4	Finanzkennzahlen	81
4.5	Typische Kennzahlen für digitale Geschäftsmodelle	85
4.5.1	Umsetzung digitaler Projekte	85
4.5.2	Kennzahlen für autonome Entscheidungen	86
<b>5</b>	<b>Operatives Controlling</b>	<b>91</b>
5.1	Aufgabe und Inhalt	91
5.1.1	Aufgabe: Zieldefinition	92
5.1.2	Aufgabe: Überwachung der Aktivitäten zur Zielerreichung	95
5.1.3	Aufgabe: Abweichungsberichte	96
5.1.4	Inhalt: Ergebnisse	98
5.1.5	Inhalt: Kosten	100
5.1.6	Inhalt: Deckungsbeiträge	101
5.1.7	Inhalt: Kostenmanagement	104
5.2	Besonderheiten bei digitalen Geschäftsmodellen	107
5.2.1	Steigende Geschwindigkeit	107
5.2.2	Big Data	109
5.2.3	Neue Inhalte	111
5.2.4	Andere Zielsysteme	112
5.2.5	Neue Organisation	113
5.3	Das Controllinginstrument Planung	115
5.3.1	Inhalt der Planung	116
5.3.2	Planungsinformationen	121
5.3.3	Planungsverantwortung	123
5.3.4	Zeithorizonte	125
5.3.5	Planungsprozess	127
5.4	Die Abweichungsanalyse	133
5.4.1	Inhalt des Vergleichs	134
5.4.2	Analyse der Abweichungen	139
5.4.3	Präsentation der Abweichungen	145
5.4.4	Maßnahmen	151
5.5	Das Instrument der Liquiditätskontrolle	154
5.5.1	Cashflow (indirekte Berechnung)	156
5.5.2	Direkte Berechnung	160
5.5.3	Interpretation	161

---

5.6	Kalkulationen .....	163
5.6.1	Herstellungskosten analoger Produkte .....	163
5.6.2	Herstellungskosten digitaler Produkte .....	166
5.6.3	Vertriebskosten .....	168
5.6.4	Verwaltungskosten .....	169
5.6.5	Logistikkosten .....	170
5.6.6	Veränderung der Kalkulation .....	170
5.7	Wirtschaftlichkeitsberechnung .....	172
5.7.1	Anlässe .....	173
5.7.2	Vorteile .....	174
5.7.3	Nachteile .....	177
5.7.4	Das Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsberechnung ermitteln .....	179
5.8	Prozesskostenrechnung .....	182
5.8.1	Prozessorganisation .....	183
5.8.2	Technik der Prozesskostenrechnung .....	184
5.9	Projektcontrolling .....	186
5.9.1	Die Technik des Projektcontrollings .....	187
5.9.2	Digitale Besonderheiten .....	189
5.9.3	Beispiel .....	190
<b>6</b>	<b>Berichterstattung .....</b>	<b>195</b>
6.1	Berichtsarten .....	196
6.1.1	Listen .....	197
6.1.2	Grafiken .....	201
6.1.3	Dashboard .....	204
6.1.4	Video .....	206
6.1.5	Videokonferenzen .....	208
6.2	Besondere digitale Darstellungen .....	209
6.2.1	Interaktivität .....	209
6.2.2	Aktive Berichterstattung .....	210
6.2.3	Beeinflussung durch das Controlling .....	213
6.3	Zeitbezug .....	215
6.4	Empfängerkreis .....	220
6.5	Berichtsverteilung .....	223
6.5.1	Business Intelligence .....	223
6.5.2	Berichte an autonome Anwendungen .....	226
6.5.3	Self-Service-Controlling .....	229
<b>7</b>	<b>Berichte von Extern .....</b>	<b>233</b>
7.1	Ein besonderes Angebot digitaler Dienstleister .....	234

7.2	Digitale Angebote im Netz, kostenlos und kostenpflichtig .....	238
7.2.1	Daten kaufen .....	239
7.2.2	Kostenlose Daten .....	240
7.3	Vorteile .....	242
7.3.1	Kostenpflichtig .....	242
7.3.2	Kostenlos .....	243
7.4	Risiken .....	243
7.5	Einbinden in eigenes Reporting .....	245
7.5.1	Eigenverantwortliche Nutzung im Fachbereich .....	245
7.5.2	Integration in das Reporting .....	246
<b>8</b>	<b>Strategisches Controlling in digitalen Geschäftsmodellen .....</b>	<b>249</b>
8.1	Analysen .....	252
8.1.1	Die Analyse des Absatzmarktes .....	253
8.1.2	Andere Märkte .....	263
8.1.3	Produktanalyse .....	270
8.1.4	Umfeldanalyse .....	274
8.1.5	Analyse der verfügbaren Ressourcen .....	283
8.2	Werkzeuge im strategischen Controlling .....	291
8.2.1	Portfolioanalysen .....	291
8.2.2	SWOT-Analysen .....	302
8.2.3	Profildigramme .....	307
8.2.4	Benchmarking .....	311
8.2.5	Szenarioanalyse .....	315
8.2.6	Risikoanalyse .....	321
8.3	Unternehmensstrategie .....	326
8.3.1	Strategie inhaltlich festlegen .....	327
8.3.2	Werte festlegen .....	329
8.3.3	Von der Strategie zum Tagesgeschäft .....	331
8.3.4	Strategische Ziele erreichen .....	333
8.4	Strategien in digitalen Geschäftsmodellen .....	340
8.4.1	Einfluss auf strategisches Controlling .....	340
8.4.2	Einige Beispiele für digitale Strategien .....	342
<b>9</b>	<b>Besonderes Controlling in digitalen Geschäftsmodellen .....</b>	<b>351</b>
9.1	Übersicht: Unterschiede zwischen traditionellem und digitalem Geschäftsmodell .....	351
9.2	Risiken bewältigen .....	354
9.2.1	Neue Risiken .....	354
9.2.2	Verstärkte Risiken .....	355
9.2.3	Reduzierte Risiken .....	356
9.2.4	Bessere Risikobekämpfung .....	357

9.3	ABC und Compliance .....	358
9.3.1	ABC .....	359
9.3.2	Compliance .....	360
9.4	Digitales Controlling in einer Krise .....	362
<b>10</b>	<b>Die Zukunft in digitalen Geschäftsmodellen .....</b>	<b>367</b>
	Stichwortverzeichnis .....	369