
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Digitalisierung verändert die wirtschaftlichen Bedingungen	13
1.1 Inhalte der Digitalisierung	14
1.2 Umfang der Veränderungen	15
1.3 Geschwindigkeit der Digitalisierung	17
1.4 Kommunikation als Weg für die Digitalisierung	18
1.5 Daten als Öl der Digitalisierung	20
1.6 Künstliche Intelligenz für Autonomie	22
1.7 Risiken der Digitalisierung	23
1.8 Digitale Ansprüche der Kunden	24
1.9 Digitale Ansprüche der Lieferanten	25
1.10 Digitale Ansprüche der Mitarbeiter	25
1.11 Digitale Ansprüche des Staates	26
1.12 Digitalisierung und Gesellschaft	27
2 Geschäftsmodelle bestimmen die Wirtschaft	29
2.1 Traditionelle Geschäftsmodelle	31
2.2 Veränderung des Geschäftsmodells	33
2.3 Chancen der Unternehmer	35
2.4 Controlling und Geschäftsmodelle	35
3 Digitale Geschäftsmodelle	37
3.1 Unterschiede in den Leistungen	37
3.1.1 Produktarten	37
3.1.2 Produktmengen	39
3.1.3 Produktfunktionen	40
3.1.4 Produktaktualität	41
3.2 Unterschiede in den Kundengruppen	43
3.2.1 Der Ort der Kunden	43
3.2.2 Das Alter der Kunden	44
3.2.3 Besonderheit gewerblicher Kunden	45
3.2.4 Die Informationen über Kunden	46
3.2.5 Die individuelle Ansprache der Kunden	48
3.3 Unterschiede in den Vertriebswegen	49
3.3.1 Neue digitale Vertriebswege	49
3.3.2 Die Kontrolle über den Vertriebsweg	50

3.4	Unterschiede bei der Leistungserbringung	50
3.4.1	Lieferantenbeziehungen	51
3.4.2	Fertigungsorganisation	52
3.4.3	Industrie 4.0	52
3.5	Digitale Geschäftsmodelle und Unternehmensgröße	53
4	Bausteine digitaler Geschäftsmodelle	57
4.1	Baustein Kommunikation	57
4.2	Baustein Soziale Netzwerke	60
4.3	Baustein Clouddienste	61
4.4	Baustein Apps	69
4.5	Baustein Onlineshop	73
4.6	Baustein Plattform	84
4.7	Baustein Big Data	89
4.8	Baustein künstliche Intelligenz	93
4.9	Übersicht über den Einfluss digitaler Bausteine	98
4.10	Typische digitale Geschäftsmodelle	99
4.11	Beispiele digitaler Teilmodelle	105
5	Controlling in digitalen Geschäftsmodellen	111
5.1	Neue Inhalte in Controllingberichten	112
5.2	Digitale Geschwindigkeiten	118
5.3	Veränderter Empfängerkreis	122
5.4	Digitale Berichtsformen	123
5.5	Kennzahlen	126
5.5.1	Technische Kennzahlen	127
5.5.2	Kaufmännische Kennzahlen	128
5.5.3	Gebräuchliche Kennzahlen, digital neu interpretiert	129
5.5.4	Individuelle, auf den Transformationsprozess abgestimmte Kennzahlen	131
5.5.5	Kennzahlen zur Sicherheit	133
5.6	Wirtschaftlichkeitsberechnung	136
5.6.1	Investitionen	136
5.6.2	Einmalausgaben	138
5.6.3	Laufende Kosten I	139
5.6.4	Deckungsbeiträge	142
5.6.5	Laufende Kosten II	144
5.6.6	Qualität	145
5.6.7	Wirtschaftlichkeit	148

6	Digitale Geschäftsmodelle im Mittelstand	149
6.1	Einzelhandel	150
6.1.1	Die Branchen	150
6.1.2	Der lange Weg zum Onlineshop	152
6.1.3	Koexistenz und Zusammenarbeit	159
6.2	Großhandel sowie Im- und Export	163
6.2.1	Die Verkaufsseite im Großhandel	163
6.2.2	Die Beschaffungsseite im Großhandel	166
6.2.3	Das Lager im Großhandel	168
6.2.4	Industrie 4.0	169
6.3	Handwerk	170
6.3.1	Automatisierung manueller Tätigkeiten	170
6.3.2	Verkauf von Handwerkerleistungen	171
6.3.3	Leistungen des Handwerkers	175
6.3.4	Planung im Handwerksbetrieb	177
6.3.5	Beschaffung des Materials	178
6.3.6	Digitales Controlling im Handwerk	179
6.4	Industrie	180
6.4.1	Einkauf und Verkauf	180
6.4.2	Die Lagerhaltung	181
6.4.3	Die Produktion	183
6.4.4	Industrie 4.0	185
6.5	Dienstleister	190
6.5.1	Digitale Kundengewinnung	190
6.5.2	Digitale Zusammenarbeit mit Mandanten	191
6.5.3	Veränderte Produkte	193
6.5.4	Die eigene Arbeit	195
7	Digitale Geschäftsmodelle für einzelne unternehmerische Funktionen	199
7.1	Der Vertrieb	200
7.2	Das Marketing	203
7.2.1	Daten aus der digitalen Nutzung	203
7.2.2	Marketing auf digitalen Kanälen	204
7.3	Die Beschaffung	207
7.3.1	Digitale Informationen	207
7.3.2	Digitales Einkaufen	209
7.3.3	Autonomer Einkaufsprozess	210
7.3.4	Industrie 4.0	210

7.4	Die Logistik	211
7.4.1	Automatisierte Technik	212
7.4.2	Digitale Abläufe	214
7.4.3	Industrie 4.0	215
7.5	Forschung und Entwicklung/Labor	216
7.5.1	Produktentwicklung in digitalen Geschäftsmodellen	216
7.5.2	Die eigene Arbeit	218
7.5.3	Digitale Technik (Cobots)	220
7.6	Die digitale Fertigung	221
7.6.1	Digitale Fertigungstechnik	221
7.6.2	Digitale interne Zusammenarbeit	223
7.6.3	Industrie 4.0	225
7.6.4	Ein besonderes Geschäftsmodell	225
7.7	Die digitale Instandhaltung	227
7.7.1	Unterschiedliche Modelle	228
7.7.2	Controlling in der digitalen Instandhaltung	230
7.8	Das digitale Personalwesen	231
7.8.1	Die digitale Personalabrechnung	231
7.8.2	Die digitale Personalverwaltung	232
7.8.3	Die Personalbeschaffung im digitalen Geschäftsmodell	234
7.8.4	Weiterbildung digital	240
7.8.5	Mitarbeiterbindung durch digitale Geschäftsmodelle	241
7.8.6	Digitales Personalcontrolling	245
7.9	Digitale Buchhaltung	246
7.9.1	Digitale Ausgangsrechnung	246
7.9.2	Digitale Eingangsrechnung	247
7.9.3	Digitales Dokumentenmanagement	248
7.9.4	Weitere digitale Anwendungen	248
7.9.5	Digitale Kommunikation	249
7.9.6	Allgemeine Grundsätze	250
7.10	Controlling	251
7.10.1	Die digitalen Daten	251
7.10.2	Die Geschwindigkeit der Elektronen	253
7.10.3	Neue Berichtsinhalte	254
7.10.4	Digitale Berichtsfunktionen	255
7.10.5	Die digitalen Abhängigkeiten	256
7.11	Die digitale IT	256
7.11.1	Hardware	257
7.11.2	Software	259
7.11.3	Organisation	259

8	Matrix der funktionalen Zusammenhänge	261
9	Die Chancen der Transformation in digitale Geschäftsmodelle	265
9.1	Grundsätzliche Veränderung	265
9.1.1	Unternehmen	265
9.1.2	Produkte	267
9.1.3	Abteilungen	268
9.2	Menschen	270
9.3	Chancen	272
9.3.1	Transformationsdruck	273
9.3.2	Grundsätzliche Chancen	274
9.3.3	Echte Chancen	276
10	Risiken	281
10.1	Wahl des falschen Geschäftsmodells	282
10.1.1	Warum passt das Modell nicht?	282
10.1.2	Fehler bei der Auswahl des Geschäftsmodells	284
10.1.3	Risiko der falschen Auswahl minimieren	285
10.2	Veränderungen der digitalen Welt	287
10.2.1	Die Risikotreiber	287
10.2.2	Veränderungsrisiko minimieren	289
10.3	Abhängigkeit von der Technik	291
10.3.1	Technikrisiko	291
10.3.2	Maßnahmen gegen das Technikrisiko	292
10.4	Risiko Datensicherheit	294
10.4.1	Gefahr für die Daten	294
10.4.2	Schutz der Daten	295
10.5	Amortisation der Investitionen	296
10.5.1	Das Risiko der Fehlinvestition	296
10.5.2	Die Beherrschung des Risikos	297
10.6	Fehlende Überzeugung	298
10.6.1	Persönliches Risiko	298
10.6.2	Persönliche Reaktion	299
10.7	Falsches Controlling	300
10.7.1	Unerkannte digitale Parameter	300
10.7.2	Digitales Controlling schaffen	301
10.8	Risikoübersicht	302
11	Die Transformation	305
11.1	Das Gesamtprojekt	305
11.2	Die Teilprojekte	309
11.3	Der Start	311

Inhaltsverzeichnis

12	Der richtige Termin	313
12.1	Chancen und Risiken des Zeitpunktes	313
12.2	Detailfragen	315
	Abkürzungsverzeichnis	317
	Stichwortverzeichnis	318