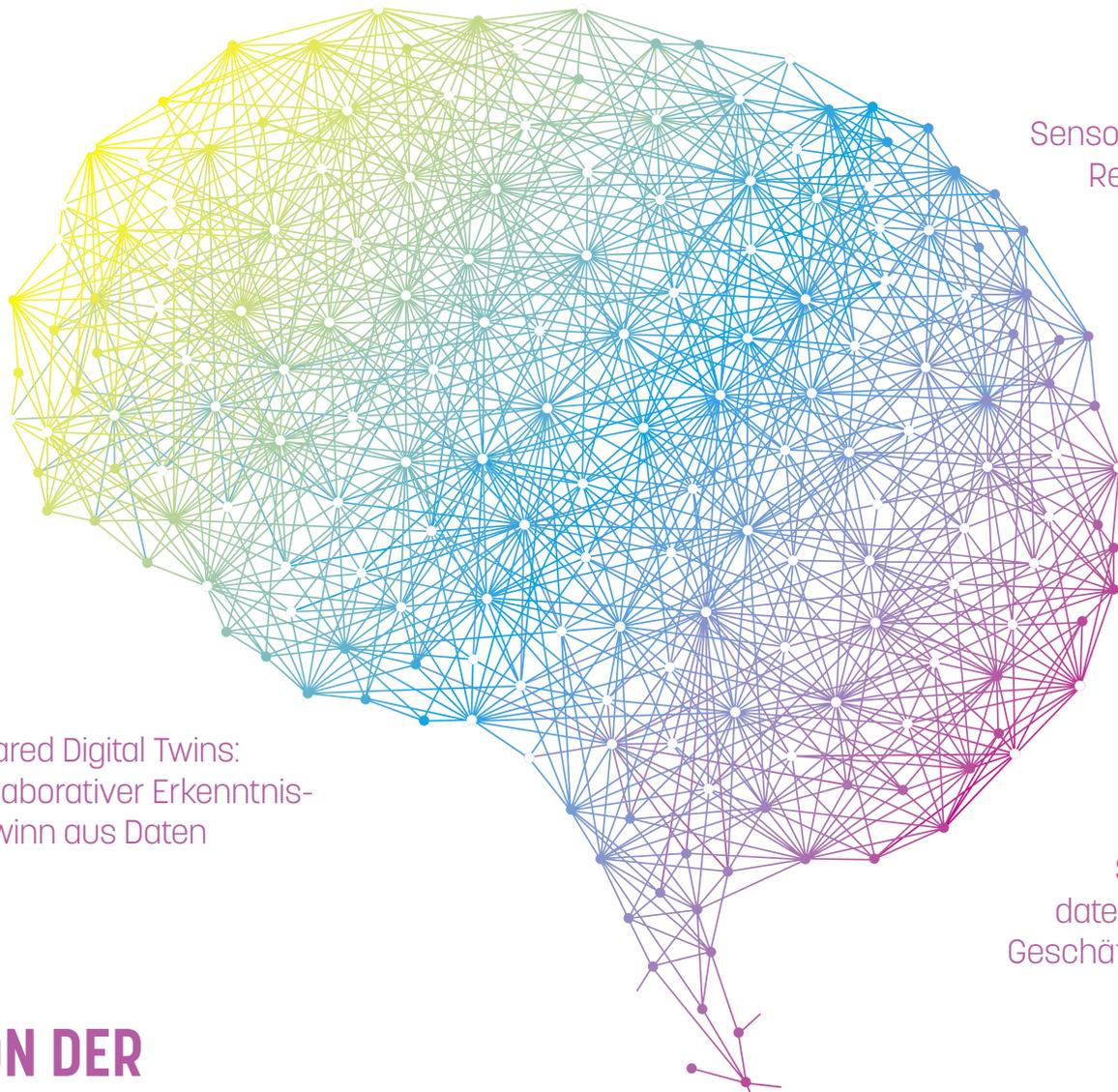


Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Spezialausgabe Herbst 2020

www.zeitschrift-controlling.de



Sensorbasiertes
Rechnungs-
wesen

Shared Digital Twins:
Kollaborativer Erkenntnis-
gewinn aus Daten

Steuerung
datenbasierter
Geschäftsmodelle

VON DER
DATENQUELLE
ZUM **GESCHÄFTSMODELL**
DATENGETRIEBENES CONTROLLING

DATAFICATION UND DIE FACETTENREICHEN AUSWIRKUNGEN IM BEREICH DES CONTROLLINGS

Seit einigen Jahren prägen Headlines, wie „Data is the New Oil“ die Medienlandschaft. In der Tat gestaltet die Digitalisierung und die dadurch ermöglichte „Datafication“ eine Vielzahl von Lebensbereichen um: Wir alle hinterlassen mit unseren Aktivitäten Spuren im digitalen Raum. Neue Services entstehen, neue Berufsbilder etablieren sich, Ansprache und Kundenerlebnisse werden immer individueller, ebenso die Preise für Leistungen. Themen wie Datensicherheit und Privatsphäre prägen den politischen Diskurs.

Für Unternehmen ergeben sich daraus vielfältige Potenziale. Die nie dagewesene Transparenz der Aktivitäten und Denkwelt der Kundinnen und Kunden, die nun durch das Sammeln und Auswerten von Daten erschlossen werden können, eröffnet unternehmerische Opportunitäten. So können basierend auf Daten etwa Entscheidungsgrundlagen verbessert und Entscheidungen beurteilt werden. Neue Geschäftsmodelle erlauben es Unternehmen, Daten zu verwerten und zu monetarisieren. Völlig neue, individuelle Kundenerlebnisse können aufgrund des neu erworbenen Wissens über Nutzer geschaffen werden. Jedoch bringen die Datafication und die dadurch angestoßenen Entwicklungen auch Herausforderungen mit sich, die von Unternehmen gezielt adressiert werden müssen, um die Potenziale zu verwirklichen.

Der Datafication und ihren facettenreichen Auswirkungen im Bereich des Controllings widmet sich dieses Heft. Dabei verfolgen wir den Weg der Daten aus Unternehmenssicht: von deren Entstehung und Erhebung bis hin zur Schaffung neuer Kundenerlebnisse. Entlang des Data Lifecycle erwarten Sie in diesem Heft Beiträge von Fachexperten aus der Wissenschaft und Unternehmenspraxis zu den folgenden Themen:

- Datensammlung: Neue Formen und Möglichkeiten in der Datensammlung und Herausforderungen hinsichtlich der Datenqualität
- Datenauswertung und -analyse: Data Sharing, neue Erkenntnismöglichkeiten und Anwendungen zur Datenanalyse.
- Datengestützte Entscheidungsfindung: Möglichkeiten in Near-time Controlling und Preissetzung
- Datenbasierte Geschäftsmodelle: Gestaltungsoptionen und Best Practices, Ökosysteme sowie Herausforderungen.
- Strategiebildung: Bedeutung von Daten im Prozessmanagement und für neue Vertriebsstrategien
- Neue Kundenerlebnisse: Verbesserung und Controlling von User und Customer Journeys

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und gewinnbringende Anstöße, wie Sie Daten für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden noch besser nutzen können!

Ulrike Baumöl und Reinhard Jung



Inhalt

Neue Formen der Datensammlung

- 4 **Datenbasierte Geschäftsmodelle auf dem Vormarsch**
Horváth
- 8 **Sensorgestütztes Controlling in digitalisierten Unternehmen**
Weig/Loewe/Pedell
- 15 **Realität schafft IT-Herausforderungen und Realität löst diese auch**
Homrighausen

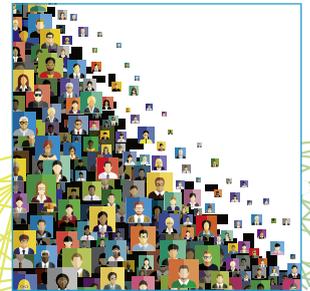
Automatisierung von Datenauswertung und Analyse

- 23 **Finanzielle Analyse und Steuerung mit dem HPC House of Performance Cockpit**
Möller/Weiser
- 31 **Data Sharing in Business Ecosystems**
Legner/Hüner/Schlosser/Gizanis
- 40 **Nutzung von Predictive Analytics im Rahmen des Einsatzes von Softwarepaketen**
Oehler
- 47 **Shared Digital Twins**
Schmelting/Otto

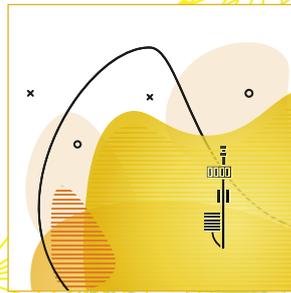
Datengestützte Entscheidungsfindung

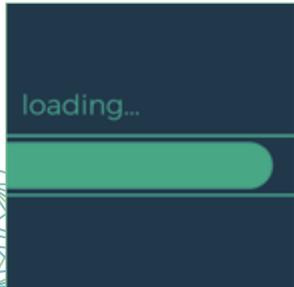
- 52 **Controlling 2.0 - Das Controlling als High-Performance-Organisation bei Thales Deutschland**
Baur/Georgi
- 58 **Kundenwertorientiertes Pricing**
Krämer/Burgartz

4



8

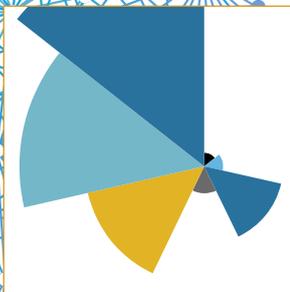




64

69 **IT-Spezial:**
Softwareanbieter im Portrait

Datenbasierte Geschäftsmodelle



86

- 64 **Gestaltung und Steuerung datenbasierter Geschäftsmodelle: Das Fallbeispiel von Netflix**
Freisinger/Gleich
- 86 **Auf die Datenqualität kommt es an! Fallbeispiel Statistisches Bundesamt**
Klier/Theil
- 92 **Datenbasierte Business-Ökosysteme und Nachhaltigkeit**
Wunder
- 98 **Praxisbeispiel eines datenbasierten Geschäftsmodells**
Linsner



92

Strategiebildung

- 102 **Erfolgreich Digitalisieren: Ansätze für ein modernes Prozessmanagement**
vom Brocke/Grisold
- 108 **Automatisierung des Vertriebs**
Seidenschwarz/Neumann



114

Neue Kundenerlebnisse

- 114 **Mit einem kleinen Schubs zur Technologieadoption**
Rieder/Woerner/Jung
- 120 **Customer Journey Controlling im digitalen Zeitalter**
Schallmo
- 128 Vorschau und Impressum

Hält Controller fit.

NEU



Horváth/Gleich/Seiter
Controlling

14. Auflage. 2020. 537 Seiten. € 69,-
ISBN 978-3-8006-5869-5

Seiter
Business Analytics

2. Auflage. 2019. 252 Seiten. € 49,80
ISBN 978-3-8006-5871-8

Nussbaumer Knaflic
Storytelling mit Daten

2017. 226 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-5374-4

Rieg
Internationales Controlling

2020. 388 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-5786-5

Schulte
Personal-Controlling mit Kennzahlen

4. Auflage. 2020. 317 Seiten. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6047-6

Reichmann/Kißler/Baumöl
Controlling mit Kennzahlen

9. Auflage. 2017. 890 Seiten. € 69,-
ISBN 978-3-8006-5116-0

Schwellnuß
Produktionscontrolling

2021. Rund 200 Seiten. Ca. € 34,90
ISBN 978-3-8006-6150-3
(ET Dezember 2020)

Hichert/Faisst
Gefüllt, gerahmt, schraffiert

2019. 232 Seiten. € 49,80
ISBN 978-3-8006-5982-1

Jossé
Krisenmanagement und Business Continuity

2020. 180 Seiten. € 18,90
ISBN 978-3-8006-6426-9



VORSCHAU AUF HEFT 5/2020

SCHWERPUNKT:**IT-Innovationen im Personalmanagement und -Controlling**

- Wearables als Schlüssel zur individuellen Gesundheit?
- Physiolytics als Bestandteil des betrieblichen Gesundheits- und Stressmanagements
- Gesundheitsrelevante Verhaltensveränderungen im Kontext mobiler Stresserkennung
- Moderne Instrumente des Gesundheitscontrollings

Case Study:

Gesundheits-Cockpit

Controlling-Compact:

Technostress und Performance

Controlling Wissen:

- Integration von ressourcenorientiertem Kosten- und Resilienzmanagement
- Instandhaltungscontrolling in der digitalen Welt

IMPRESSUM

Verantwortlicher Schriftleiter: Prof. Dr. Klaus Möller, Universität St. Gallen, Institut für Accounting, Controlling und Auditing, Lehrstuhl für Controlling/Performance Management, Tigerbergstrasse 9, 9000 St. Gallen, Schweiz, Telefon: +41 71 224-7406, Telefax: +41 71 224-7020, E-Mail: klaus.moeller@zfc-redaktion.de.

Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Horváth & Partners, Prof. Dr. Thomas Reichmann, Technische Universität Dortmund und CIC GmbH & Co. KG, Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Universität Lichtenstein, Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Technische Universität Dortmund, Prof. Dr. Klaus Möller, Universität St. Gallen, und Prof. Dr. Burkhard Pedell, Universität Stuttgart.

Herausgeberbeirat: Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer, Honorarprofessor, Geschäftsführer der Robert Bosch GmbH, Gerlingen-Schillerhöhe; Rainer Beaujean, Finanzvorstand der Gerresheimer AG, Düsseldorf; Prof. Dr. Hans-Peter Burghof, Inhaber des Lehrstuhls für Bankwirtschaft und Finanzdienstleistungen an der Universität Hohenheim; Dr. Wolfgang Colberg, Industrial Partner der CVC Capital Partners (Deutschland) GmbH, Frankfurt; Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung, Board Member, SIGMA Ltd, Gland, Schweiz; Prof. Robert S. Kaplan, Inhaber des Lehrstuhls für Leadership Development an der Harvard Business School, Boston/USA; Prof. Philippe Lorino, Inhaber des Lehrstuhls für Comptabilité-Contrôle de Gestion an der ESSEC, Paris/Frankreich; Prof. Andy Neely, Direktor der Cambridge Service Alliance an der University of Cambridge, UK; Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer, Vorsitzender des Aufsichtsrates der IDS Scheer AG, Saarbrücken und beratender Professor am Deutschen Forschungszentrum für künstliche Intelligenz; Prof. Dr. Gerhard Speckbacher, Vorstand des Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich; Prof. Heinz-Werner Ufer, Honorarprofessor, Aufsichtsratsvorsitzender der Amprion GmbH, Dortmund; Prof. Dr. Wang Xuyi, Inhaber des PWC-Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling am Chinesisch-Deutschen Hochschulkolleg (CDHK) der Tongji-Universität in Shanghai/China

Redaktion: Daniel Marks, Universität St. Gallen, Institut für Accounting, Controlling & Auditing, Lehrstuhl für Controlling/Performance Management, Tigerbergstrasse 9, CH-9000 St. Gallen, Telefon: +41 (0) 71 224 7397, E-Mail: daniel.marks@zfc-redaktion.de.

Manuskripte: Manuskripte sind an die Redaktion zu senden. Der Verlag haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigefügt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss

schriftlich erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag C.H.BECK an seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, denn diese sind geschützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden.

Anzeigenabteilung: Verlag C.H.BECK, Anzeigenabteilung, Wilhelmstraße 9, 80801 München, Postanschrift: Postfach 40 03 40, 80703 München.

Media-Beratung: Telefon: 089/3 81 89-687, Telefax: 089/3 81 89-589.

Disposition, Herstellung Anzeigen, technische Daten: Telefon: 089/3 81 89-609, Telefax: 089/3 81 89-589, E-Mail: anzeigen@beck.de.

Verantwortlich für den Anzeigenteil: Bertram Mehling.

Verlag: Verlag C.H.BECK oHG, Wilhelmstr 9, 80801 München, Telefon: 089/381 89-0, Telefax: 089/381 89-398, Postbank München, IBAN DE2 7001 0080 0006 2298 02, BIC PBNKDEFFXXX. Der Verlag ist oHG. Gesellschafter sind Dr. Hans Dieter Beck und Dr. h.c. Wolfgang Beck, beide Verleger in München.

ISBN: 978-3-8006-6434-4

Grafik & Layout: N. Bernhardt, Grafische Angelegenheiten, München, nadinebernhardt.de

Projektmanagement: Dennis Brunotte, Prien am Chiemsee

Druck: Himmer GmbH Druckerei & Verlag, Steinerner Furt 95, 86167 Augsburg.

E-Book-Produktion: datagroup int. SRL, 300665, Timisoara, Romänien.