

**Sandi Tvrtkovic-Rajic**

# Strategische Auswirkungen des Electronic Business auf das Controlling

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplom.de  
ISBN: 9783836603997

**Sandi Tvrtkovic-Rajic**

# **Strategische Auswirkungen des Electronic Business auf das Controlling**



Sandi Tvrtkovic-Rajic

## Strategische Auswirkungen des Electronic Business auf das Controlling

Sandi Tvrtkovic-Rajic

**Strategische Auswirkungen des Electronic Business auf das Controlling**

ISBN: 978-3-8366-0399-7

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Standort Sankt Augustin, Sankt Augustin,  
Deutschland, Diplomarbeit, 2003

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Strategische Auswirkungen des Electronic(E)-Business für Unternehmen.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Definitorische und konzeptionelle Grundlagen des E-Business .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Einfluss des E-Business auf die Unternehmenswertkette.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Evolutionsstufen und Unternehmensakteure..... des E-Business.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 E-Business-Entwicklung in Deutschland.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Veränderungen im strategischen Unternehmensumfeld .....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Intensivierung des Wettbewerbs .....	20
1.5.2 Virtualisierung von Produkten und Organisationen.....	25
1.5.3 Zunahme der Marktkomplexität.....	29
1.5.4 Veränderungen des Kundenverhaltens.....	32
<b>1.6 Folgen für die strategische Unternehmensführung .....</b>	<b>35</b>
<b>2 Controlling im Kontext des E-Business .....</b>	<b>40</b>
<b>2.1 Controlling - Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen ..</b>	<b>43</b>
<b>2.2 Controllingsystem im Unternehmen .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3 Wirkungsbeziehung zwischen E-Business und dem Controlling .....</b>	<b>48</b>
2.3.1 Strategische Anforderungen an das Controlling.....	52
2.3.2 E-Business-Potentiale für das Controlling.....	60
<b>2.4 Controllinganforderungen in Abhängigkeit zu Evolutionsstufen des E-Business .....</b>	<b>62</b>

<b>2.5 E-Business am Beispiel von Dell und Implikationen für das Controlling .....</b>	<b>65</b>
<b>3 Strategische Implikationen für die Konzeption eines .....</b>	<b>69</b>
<b>E-Controllingsystems .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1 Strategische Anforderungen an Planung und Kontrolle .....</b>	<b>70</b>
3.1.1 Strategisches Geschäftsmodellcontrolling .....	70
3.1.1.1 <i>Geschäftsmodellcontrolling auf der Umfeldebene .....</i>	<i>74</i>
3.1.1.2 <i>Geschäftsmodellcontrolling auf der Unternehmensebene ...</i>	<i>78</i>
3.1.2 Flexibilisierung der Budgetierung .....	81
3.1.3 Investitionsbewertung mit Realoptionsansatz .....	84
3.1.4 Anforderungen im Kontext der virtuellen Unternehmen .....	87
<b>3.2 Strategische Anforderungen an die Informationsversorgung .....</b>	<b>90</b>
3.2.1 Strategische Frühwarnsysteme .....	91
3.2.2 Strategisches Kostenmanagement .....	92
3.2.3 Performance Measurement .....	96
<b>3.3 Unterstützungspotentiale des E-Business für die Informationsversorgung .....</b>	<b>100</b>
3.3.1 Web-Reporting .....	100
3.3.2 Web-Controlling .....	103
<b>4 Abschlussbetrachtung und Ausblick auf die Zukunft .....</b>	<b>107</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>111</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>119</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: e-Commerce als Teilmenge von e-Business.....	5
Abb. 2: Bestandteile eines E-Business-Konzepts.....	6
Abb. 3: Das Modell einer Wertkette.....	10
Abb. 4: Potentiale des E-Business für die Wertkette.....	11
Abb. 5: Potentiale des E-Business für die Wertschöpfungskette.....	13
Abb. 6: Evolutionsstufen im E-Business.....	14
Abb. 7: Kategorien der E-Business-Unternehmen.....	15
Abb. 8: Die 4-Forces des E-Business.....	20
Abb. 9: Abnahme der durchschnittlichen Erstkopiekosten mit steigender Ausbringungsmenge.....	27
Abb. 10: Virtuelles Unternehmen.....	29
Abb. 11: Elemente der Branchenstruktur.....	37
Abb. 12: Controllingsystem.....	46
Abb. 13: Differenzierung der Controllingaufgaben.....	47
Abb. 14: Der Kontext zwischen E-Business und Controlling.....	51
Abb. 15: Wirkungsbeziehung E-Business und Controlling.....	52
Abb. 16: Strategische Optionen im E-Business.....	55
Abb. 17: Steuerungsphasen im E-Business.....	60
Abb. 18: Controllinganforderungen in Abhängigkeit von Evolutionsstufen des E-Business.....	63
Abb. 19: Implikationen für das Controlling am Beispiel Dell.....	68
Abb. 20: Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell.....	72
Abb. 21: Instrumenteller Bezugsrahmen eines Geschäftsmodellcontrolling.....	73
Abb. 22: Beispiel für eine Enviromental Scorecard.....	75
Abb. 23: Beispielhaft betrachtete E-Business-Initiativen.....	76
Abb. 24: Ausgestaltung eines E-Business-Modell Portfolios.....	77
Abb. 25: Beispiel für eine E-Performance Scorecard.....	79
Abb. 26: Ausgestaltung eines E-Performance Portfolios.....	80
Abb. 27: Vitalitätsbezogener Abgleich von E-Business-Modell und E-Performance Portfolio.....	81
Abb. 28: Formen der flexiblen Budgetierung.....	83

Abb. 29: Lebenszyklusorientierte Controlling-Konzeption in virtuellen Unternehmen.....	88
Abb. 30: Strategische Aufgaben des Controlling in einem virtuellen Unternehmen .....	90
Abb. 31: Erweiterung des Szenarienraums im E-Business-Umfeld.....	91
Abb. 32: Balance Scorecard als Rahmen zur Steuerung der strategischen Vorhaben von der strategischen bis zu operativen Ebene .....	97
Abb. 33: Informationsbündelung im Rahmen des Web-Reporting.....	101
Abb. 34: Web-Oberfläche des Smart-Systems.....	102
Abb. 35: Vollständige Analyse der Online-Wertschöpfungskette.....	105
Abb. 36: Neue Marketingpotentiale durch effektives Web-Controlling.....	107
Abb. 37: Datengrundlage der E-Reality-Studie.....	111
Abb. 38: Erfasste Themenbereiche in der Studie und Länder, in denen die Befragung durchgeführt wurde.....	111
Abb. 39: Unternehmenskategorien im E-Business .....	112
Abb. 40: Auswirkungen der wirtschaftlichen Lage auf die E-Business-Budgets.....	112
Abb. 41: Treibende Faktoren für E-Business-Investitionen .....	113
Abb. 42: E-Business-Themen in Branchen, Deutschland bis 2003 .....	113
Abb. 43: Wichtigste Auswirkungen des E-Commerce .....	114
Abb. 44: Einsatz der Mass Customization .....	114
Abb. 45: Nutzung von One-to-One Marketing .....	115
Abb. 46: Bedeutung der starken Marken .....	115
Abb. 47: Unternehmen, die im E-Business mit eigenständiger Strategie agieren.....	116
Abb. 48: Periodenübergreifende Ausprägungen der geschäftsmodellbezogenen Kriterien (Ausschnitt).....	117
Abb. 49: Periodenübergreifende Ausprägungen der geschäftsmodellbezogenen Kriterien .....	118

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Internetanwendungen in der Wertkette eines Unternehmens.....	12
Tabelle 2: Einflüsse des E-Business auf die Wettbewerbssituation aus der Sicht des Unternehmens.....	38

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ASP	Application Service Providing
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFRoI	Cash Flow Return of Investment
CRM	Customer Relationship Management
E-Business	Electronic Business
E-Collaboration	Electronic Collaboration
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Controlling	Electronic Controlling
E-Intelligence	Electronic Intelligence
E-Performance	Electronic Performance
E-Procurement	Electronic Procurement
E-Recruiting	Electronic Recruiting
E-Reporting	Electronic Reporting
ERP	Enterprise Ressource Planing
F & E	Forschung und Entwicklung
HTML	Hypertext Markup Language
IP	Internet Protocol
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
IV	Informationsversorgung
OLAP	Online Analytical Processing
PuK	Planung und Kontrolle
SCM	Supply Chain Management
TCP	Transmission Control Protocol
WWW	World Wide Web

## 1 Strategische Auswirkungen des Electronic(E)-Business für Unternehmen

In den letzten Jahren hat das Electronic Business (E-Business), das sich durch den Einsatz und die Nutzung neuer Internettechnologien in Prozessen der gesamten Wertschöpfungskette auszeichnet, in das Wirtschaftsleben Einzug gehalten. In der Theorie und Praxis herrscht Einigkeit darüber, dass sich kurz- oder mittelfristig kein Unternehmen diesem entziehen kann. Anfangs waren es lediglich die sogenannten *dot-com*-Unternehmen, die die Vorzüge des E-Business genossen haben. Mittlerweile verbreitet es sich in allen Branchen jeder Größenordnung. Die jüngste Vergangenheit hat gezeigt, dass viele Unternehmen, die das E-Business in ihre Geschäfte involvierten, signifikante Erfolge verzeichnet haben. Durch den Einsatz neuer E-Business-Technologien eröffnen sich eine Reihe von strategischen Potentialen, die sich positiv auf die langfristige Rendite der Unternehmen auswirken können.

Während die strategischen Potentiale des E-Business für Furore sorgten, blieben seine Implikationen für die Unternehmenssteuerung und das Controlling lange unbeachtet. Aus der Sicht der E-Business-Pioniere stellte das *„trockene, zahlenorientierte Controlling“* lange Zeit eher eine Hürde für die schnelle Markteroberung und das wirtschaftliche Wachstum dar. Diese Sichtweise hat sich spätestens seit der verfliegenen *„dot-com-Euphorie“*, die von zahlreichen Firmenkonkursen begleitet wurde, geändert. Ursächlich für den Misserfolg dieser Unternehmen ist das Versäumnis eines Aufbaus von Controllingsystemen, die eine zielgerichtete und gewinnorientierte Unternehmensstrategie umsetzen. Inzwischen sind immer mehr Unternehmen der Ansicht, dass langfristige Erfolge nur durch systematische Unternehmenssteuerung bzw. Controlling realisierbar sind.

Das E-Business bietet jedoch nicht nur strategische Potentiale für die Unternehmen. Es induziert ferner Veränderungen im strategischen Unternehmensumfeld, die die traditionellen ökonomischen Wirkungszusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten teilweise außer Kraft setzen. Diese Veränderungen können,

falls sie keine Berücksichtigung im Controlling finden, negative Folgen für die Anwenderunternehmen haben. Damit übt das E-Business mittelbar Einfluss auf das Controlling aus. Die vorliegende Arbeit verfolgt im wesentlichen zwei Ziele. Zum einen bezieht sie sich auf die Darstellung der strategischen Auswirkungen des E-Business auf das Controlling. Zum anderen werden die strategischen Implikationen für die Konzeption eines, auf das E-Business zugeschnittenen, Controllingsystems aufgezeigt.

Im diesen Kapitel folgt die allgemeine Darstellung des E-Business. Hierbei wird auf die Einsatzpotentiale für die Unternehmensaktivitäten und auf die gegenwärtige Entwicklung des E-Business eingegangen. Es werden divergierende Unternehmenskategorien in Abhängigkeit zu der Nutzung der E-Business-Technologien identifiziert. Anschließend werden die durch das E-Business induzierten strategischen Veränderungen im Unternehmensumfeld erläutert und die Schlussfolgerung für die strategische Unternehmensführung abgeleitet.

Zum Anfang des zweiten Kapitels wird zunächst das Controlling definitorisch und konzeptionell erfasst und seine Einordnung im Unternehmenssystem erörtert. Danach werden die beiden Themenkomplexe E-Business und Controlling in einen Kontext gesetzt und die Wirkungsbeziehungen aufgezeigt. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, ob sich das Controlling in seiner traditionellen Form den Herausforderungen des E-Business stellen kann bzw. welche Anforderungen und Potentiale sich für das Controlling ergeben. Zum Schluss werden die unterschiedlichen Anforderungen an das Controlling in verschiedenen Evolutionsstufen identifiziert und dies am Beispiel Dell erläutert.

Im dritten Kapitel wird das Electronic(E)-Controllingsystem, das auf das E-Business zugeschnitten ist, in konzeptioneller Form dargestellt werden. Der Fokus richtet sich dabei auf die strategischen Implikationen, die die im ersten Kapitel identifizierten strategischen Veränderungen im Unternehmensumfeld adäquat aufgreifen sollen. Basierend auf den gewonnen Erkenntnissen erfolgt zusammenfassend in Kapitel vier eine Abschlussbetrachtung. Außerdem wird ein Ausblick auf die Zukunftsentwicklung des Controlling dargestellt.