

|          |                                                                |           |
|----------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Ein Mutmacher</b> .....                                     | <b>1</b>  |
|          | Literatur. ....                                                | 3         |
| <b>2</b> | <b>Datensicherheit</b> .....                                   | <b>5</b>  |
| 2.1      | Erst Risiken, dann Chancen .....                               | 5         |
| 2.2      | Entwicklungen .....                                            | 6         |
| 2.3      | Aufgaben des Controllings, Aufgaben der IT – Abteilungen ..... | 7         |
| 2.4      | Sicherheit in frühen Zeiten .....                              | 7         |
| 2.5      | Organisation der Sicherheit .....                              | 7         |
| 2.6      | Via negativa .....                                             | 10        |
| 2.7      | Menschen .....                                                 | 10        |
| 2.8      | Externe Datenzugriffe .....                                    | 11        |
| 2.9      | Cyberversicherung .....                                        | 11        |
|          | Literatur. ....                                                | 12        |
| <b>3</b> | <b>Menschenbild</b> .....                                      | <b>13</b> |
| 3.1      | Grundlagen der Veränderungen .....                             | 13        |
| 3.2      | Richtiges und falsches Handeln .....                           | 14        |
| 3.3      | Handlungsalternativen des Controllings .....                   | 15        |
| 3.4      | Weiteres Vorgehen .....                                        | 16        |
|          | Literatur. ....                                                | 16        |
| <b>4</b> | <b>Digitalisierung</b> .....                                   | <b>17</b> |
| 4.1      | Zielrichtung der Digitalisierung .....                         | 18        |
| 4.2      | Digitalisierung des Controllings .....                         | 18        |
| 4.3      | Historischer Rückgriff .....                                   | 19        |
| 4.4      | Der heutige Widerspruch .....                                  | 20        |
|          | Literatur. ....                                                | 21        |
| <b>5</b> | <b>Algorithmen, Möglichkeiten und Grenzen</b> .....            | <b>23</b> |
| 5.1      | Des Kaisers neue Kleider .....                                 | 23        |
| 5.2      | Berater und Verkäufer .....                                    | 25        |

|           |                                                                     |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3       | Algorithmen als Grundlage der Digitalisierung . . . . .             | 25        |
| 5.4       | Algorithmen . . . . .                                               | 25        |
| 5.5       | Zusammenarbeit von Mensch und Maschine . . . . .                    | 27        |
| 5.6       | Komplizierte oder komplexe Entscheidungen . . . . .                 | 27        |
| 5.7       | Konkurrenz und Wettbewerb . . . . .                                 | 29        |
| 5.8       | Pufferung . . . . .                                                 | 30        |
| 5.9       | Unterschiedliche Algorithmen . . . . .                              | 31        |
| 5.10      | Übliches Vorgehen des Controllings . . . . .                        | 32        |
| 5.11      | Unterschiedliche Entscheidungsformen . . . . .                      | 32        |
| 5.12      | Generelle Regel . . . . .                                           | 33        |
| 5.13      | Umsetzung im Controlling, Umsetzung durch das Controlling . . . . . | 33        |
|           | Literatur . . . . .                                                 | 34        |
| <b>6</b>  | <b>Algorithmeneinsatz im Controlling . . . . .</b>                  | <b>35</b> |
| 6.1       | Bergsteigeralgorithmus . . . . .                                    | 35        |
| 6.2       | Das Stopp – Problem, spezieller Algorithmus . . . . .               | 38        |
| 6.3       | Gotts' Algorithmus . . . . .                                        | 40        |
| 6.4       | Schlechte Algorithmen . . . . .                                     | 41        |
|           | Literatur . . . . .                                                 | 42        |
| <b>7</b>  | <b>Expertenwissen . . . . .</b>                                     | <b>43</b> |
| 7.1       | Grenzen des Expertenwissens . . . . .                               | 43        |
| 7.2       | Bauchgefühl . . . . .                                               | 44        |
|           | Literatur . . . . .                                                 | 46        |
| <b>8</b>  | <b>Via negativa . . . . .</b>                                       | <b>47</b> |
| 8.1       | Vorhersagen der Zukunft . . . . .                                   | 47        |
| 8.2       | Langfristige Entwicklungen . . . . .                                | 48        |
| 8.3       | Controlling und Ungewissheit . . . . .                              | 48        |
| 8.4       | Unternehmenserfolg . . . . .                                        | 49        |
| 8.5       | Umsetzung im digitalen Umfeld . . . . .                             | 49        |
| 8.6       | Was bleibt nicht? . . . . .                                         | 50        |
|           | Literatur . . . . .                                                 | 51        |
| <b>9</b>  | <b>Agilität . . . . .</b>                                           | <b>53</b> |
| 9.1       | Agilität und Digitalisierung . . . . .                              | 53        |
| 9.2       | Praktische Einsatzmöglichkeiten . . . . .                           | 55        |
|           | Literatur . . . . .                                                 | 55        |
| <b>10</b> | <b>Bereitschaft zur Digitalisierung . . . . .</b>                   | <b>57</b> |
| 10.1      | Notwendigkeit . . . . .                                             | 57        |
| 10.2      | Wahrnehmung der Digitalisierung . . . . .                           | 58        |

|           |                                                 |           |
|-----------|-------------------------------------------------|-----------|
| 10.3      | Organisation der Digitalisierung .....          | 58        |
| 10.4      | Miteinander – gegeneinander .....               | 59        |
| 10.5      | Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung .....         | 60        |
|           | Literatur .....                                 | 61        |
| <b>11</b> | <b>Top-down vs. Bottom-up .....</b>             | <b>63</b> |
| 11.1      | Wettbewerbsvorteile .....                       | 63        |
| 11.2      | Top-down .....                                  | 64        |
| 11.3      | Digitales Berichtswesen .....                   | 65        |
| 11.4      | Die Ausgangslage .....                          | 65        |
| 11.5      | Spielregeln .....                               | 66        |
| 11.6      | Bottom-up .....                                 | 67        |
|           | Literatur .....                                 | 68        |
| <b>12</b> | <b>Digitalisierung des Controllings .....</b>   | <b>69</b> |
| 12.1      | Digitales Controlling .....                     | 69        |
| 12.2      | Produktivitätssteigerung des Controllings ..... | 70        |
| 12.3      | Controlling des Controllings? .....             | 72        |
| 12.4      | Neue Aufgaben, neue Rolle .....                 | 73        |
|           | Literatur .....                                 | 74        |
| <b>13</b> | <b>Berichtswesen .....</b>                      | <b>75</b> |
| 13.1      | Prioritäten des Controllings .....              | 75        |
| 13.2      | Bedeutung für die Digitalisierung .....         | 76        |
| 13.3      | Veränderungen .....                             | 77        |
| 13.4      | Umsetzung .....                                 | 78        |
| 13.5      | Produktivität .....                             | 79        |
|           | Literatur .....                                 | 79        |
| <b>14</b> | <b>Strategie .....</b>                          | <b>81</b> |
| 14.1      | Populäre Ansichten und Irrtümer .....           | 81        |
| 14.2      | Zukunftsaussichten und -ansichten .....         | 82        |
| 14.3      | Berater und KI .....                            | 83        |
| 14.4      | Lösungen .....                                  | 84        |
| 14.5      | Rechnen lassen .....                            | 85        |
| 14.6      | Handeln, nicht rechnen .....                    | 86        |
|           | Literatur .....                                 | 88        |
| <b>15</b> | <b>Operative Entwicklung .....</b>              | <b>89</b> |
| 15.1      | Bedeutung der operativen Entwicklung .....      | 89        |
| 15.2      | Digitalisierung operativer Abläufe .....        | 90        |
| 15.3      | Umsetzung .....                                 | 91        |
| 15.4      | Pufferung .....                                 | 92        |
| 15.5      | Auswahl digitaler Angebote .....                | 92        |

---

|           |                                            |           |
|-----------|--------------------------------------------|-----------|
| 15.6      | Kunden und Kreativität .....               | 93        |
| 15.7      | Skalierbarkeit der digitalen Lösung .....  | 94        |
| 15.8      | Nicht skalierbare Lösungen .....           | 96        |
| 15.9      | Digitale, operative Entscheidungen .....   | 96        |
|           | Literatur .....                            | 97        |
| <b>16</b> | <b>Start-ups zur Digitalisierung .....</b> | <b>99</b> |
| 16.1      | Bottom – up Lösungen .....                 | 99        |
| 16.2      | Aufgaben des Controllings .....            | 100       |
| 16.3      | Organisatorische Strukturen .....          | 100       |
| 16.4      | Lösungswege .....                          | 101       |
| 16.5      | Lösungen im Mittelstand .....              | 102       |
| 16.6      | Trennung und Einheit .....                 | 103       |
| 16.7      | Controlling der Einheit .....              | 105       |
| 16.8      | Innovation Lab .....                       | 105       |
|           | Literatur .....                            | 106       |