

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Entstehung, Arten und Steuerung digitaler Geschäftsmodelle

<b>1 Wertebasierte Geschäftsmodellentwicklung .....</b>	<b>3</b>
Johannes Ellenberg	
1.1 Ein Plädoyer für einen wertebasierten Ansatz der Geschäftsmodellentwicklung .....	4
1.2 Werte – Was sind Werte und brauchen wir sie? .....	5
1.3 Das Geschäftsmodell als Grundlage des wirtschaftlichen Handelns .....	6
1.4 Der fehlende Link – Der Mensch im Geschäftsmodell .....	8
1.5 Der Prozess der wertebasierten Geschäftsmodellentwicklung .....	8
1.6 Zusammenfassung .....	12
Literatur .....	12
<b>2 Subscribe Now!? .....</b>	<b>13</b>
Martin Allmendinger, Patrik Walter und Sven Jagusch	
2.1 Gründe zur Marktverbreitung von Abo-basierten Geschäftsmodellen .....	14
2.2 Vorgehensweisen zur Einführung von Abo-basierten Geschäftsmodellen in Unternehmen .....	17
2.3 Ergebnisse und Fallbeispiele von Abo-basierten Geschäftsmodellen im Überblick .....	23
2.4 Zusammenfassung .....	27
Literatur .....	27
<b>3 Wie No-Code die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen deutlich zugänglicher macht .....</b>	<b>29</b>
Alexander Sachs	
3.1 Was ist No-Code? .....	30
3.2 Grenzen von No-Code .....	30
3.2.1 Performance und Skalierbarkeit .....	30
3.2.2 Versionierung und Wartung .....	31

3.3	Die wichtigsten Akteure auf dem No-Code-Markt und was sie heute bereits können.....	33
3.3.1	Applikationen.....	34
3.3.2	Integrationen .....	35
3.3.3	Datenkonsolidierung .....	35
3.3.4	SaaS .....	36
3.4	Geschäftsmodell-Validierung mit No-Code.....	36
3.5	Ausblick auf die Zukunft mit No-Code.....	37
3.6	Zusammenfassung .....	38
	Literatur.....	38
4	<b>Multi-Level Digital Business Model Transformation .....</b>	39
	Michael Hepp und Stefan Detscher	
4.1	Pipeline vs. Plattform Business .....	40
4.2	Geschäftsmodellinnovationen .....	41
4.3	Transformationshürden und Transformationstreiber .....	42
4.4	Multi-Level Digital Business Model Konzept .....	44
4.5	Case Study – Fertigungsindustrie .....	46
4.6	Fazit und Ausblick .....	48
	Literatur.....	49
5	<b>Digitales Plattformmodell am Beispiel eines Blechbearbeitungsunternehmens .....</b>	51
	Stefan Waitzinger und Claudia Nietsch	
5.1	Einleitung.....	52
5.2	Das Beispiel-Unternehmen Franz Hof GmbH.....	53
5.3	Vision der Franz Hof GmbH .....	55
5.4	Referenzbeispiele: Dienstleistungen zur Blechbearbeitung auf Onlineplattformen .....	56
5.4.1	247TailorSteel .....	57
5.4.2	Cutworks .....	58
5.4.3	GeersCutting .....	59
5.4.4	Laserteile4you .....	60
5.4.5	Laserhub.. .....	61
5.4.6	Laserteileonline .....	62
5.4.7	Sheetmetal24 .....	63
5.4.8	Trionline24.....	64
5.4.9	Xometry .....	65
5.4.10	Ableitung wesentlicher Merkmale und Unterschiede zum aktuellen Geschäftsmodell der Franz Hof GmbH .....	66
5.5	Anforderungen an das Auftragsmanagement.....	68
5.6	Aufbau eines Partnernetzwerks .....	71
5.7	Zusammenfassung .....	73
	Literatur.....	74

<b>6 Planung und Wachstumssteuerung digitaler Geschäftsmodelle . . . . .</b>	77
Stefan Detscher und Oliver Würtenberger	
6.1 Digitale Geschäftsmodelle und deren Wert-/ Wachstumstreiber . . . . .	78
6.1.1 Digitale Geschäftsmodelle . . . . .	78
6.1.2 Business Model Canvas . . . . .	79
6.1.3 Wert- und Wachstumstreiber – Growth Hacking und Wachstumsgleichung. . . . .	79
6.2 Treiberbasiertes Business Planning und Forecasting . . . . .	81
6.2.1 Treibermodell-basierte Planung . . . . .	81
6.2.2 Typische Unit Economics digitaler Geschäftsmodelle . . . . .	83
6.2.3 Szenarienhaft Simulations und Strategieintegration . . . . .	84
6.3 Performance Management . . . . .	86
6.3.1 Treiberbasiertes Reporting und agiles Forecasting . . . . .	86
6.3.2 Cockpits und Dashboards. . . . .	88
6.3.3 Business Reviews . . . . .	88
6.3.4 Systembasiertes (Real-Time) Traction Monitoring . . . . .	90
6.3.5 Organisatorische Umsetzung . . . . .	91
6.4 Fazit und Ausblick . . . . .	92
Literatur. . . . .	93
<b>7 Lean Startup Valuation . . . . .</b>	95
Hannes Schubert	
7.1 Herausforderungen in der klassischen Startup-Bewertung . . . . .	96
7.2 Discounted-Cashflow-Methodik . . . . .	96
7.3 Die Lean-Startup-Methodik . . . . .	97
7.4 Startup-Risiken vs. Lean-Startup-Metriken . . . . .	98
7.5 Das Lean Startup Valuation Model . . . . .	100
7.5.1 Potenzial-Analyse . . . . .	101
7.5.2 Risiko-Assessment . . . . .	102
7.5.3 Bewertung . . . . .	102
7.6 Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	106
Literatur. . . . .	106
<b>Teil II Digitale Innovation, Transformation und agile Entwicklung von Organisationen</b>	
<b>8 Innovationsmanagement . . . . .</b>	111
Serge Reit	
8.1 Charakteristika des Innovationsbegriffes . . . . .	112
8.1.1 Einordnung des Innovationsbegriffs . . . . .	112
8.1.2 Ergebnisorientierte Sichtweise . . . . .	113
8.2 Gestaltung von Innovationsprozessen . . . . .	114
8.2.1 Phasenmodelle aus gängiger Literatur in Deutschland . . . . .	115

8.2.2	Historische Entwicklung von Innovationsprozessen .....	116
8.2.3	Ausgestaltung der Grundtypen von Innovationsprozessmodellen .....	117
8.3	Entwicklung und Umsetzung von Innovationen .....	119
8.3.1	Vom Impuls zur Ideengewinnung über die -bewertung bis zur Auswahl erfolgsversprechender Ideen .....	120
8.3.2	Umsetzung ausgewählter Ideen zur Innovation .....	121
8.3.3	Controlling als phasenübergreifender Querschnittsprozess....	122
8.4	Zusammenfassung und Ausblick .....	123
	Literatur.....	124
<b>9</b>	<b>Intrapreneurship.</b> .....	127
	Marco Pfeiffer	
9.1	Unternehmertum und Innovation in großen Unternehmen .....	128
9.2	Intrapreneurship: Bottom-up-Unternehmer sein .....	129
9.3	Corporate Entrepreneurship: Top-down-Unternehmer sein....	130
9.4	Intrapreneurship – Widerstände im Unternehmen .....	130
9.5	Zehn Gebote für Intrapreneure nach Pinchot.....	131
9.6	Intrapreneurship – das Kickbox-Modell .....	132
9.6.1	Kickbox – historische Entwicklung.....	132
9.6.2	Kickbox – elementare Grundgedanken .....	133
9.6.3	Kickbox – was ist eine Kickbox und welche Phasen gibt es?....	134
9.6.4	Kickbox – wer bekommt eine Kickbox? .....	135
9.7	Kickbox – eine Variante der praktischen Umsetzung .....	135
9.7.1	Rahmenbedingungen und Ausgangslage .....	135
9.7.2	Individuelle Ausgestaltung des Kickbox-Modells .....	136
9.7.3	Zentrale Akteure und deren Rollen .....	137
9.7.4	Zentrale Events und Meilensteine .....	139
9.7.5	Optionen der unternehmensinternen Kommunikation und Vermarktung .....	140
9.7.6	Reflexion – Widerstände bei der Umsetzung.....	142
9.7.7	Reflexion – Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung .....	143
9.8	Zusammenfassung .....	144
	Literatur.....	144
<b>10</b>	<b>Digitaler Darwinismus der Organisationen</b> .....	147
	Stefan Detscher und Amelie Schmid	
10.1	Digitale Veränderungen und Disruptionen.....	148
10.2	Agile Zielsteuerung in Unternehmen.....	149
10.2.1	Ableitung agiler Ziele aus dem Unternehmensleitbild.....	149
10.2.2	Objectives & Key Results (OKR) als Ansatz agiler Unternehmenssteuerung .....	150

10.2.3	Einführung und idealtypischer Ablauf des OKR-Ansatzes . . . . .	151
10.2.4	Implementierungsvarianten des OKR-Ansatzes . . . . .	154
10.2.5	Erfolgsmessung im Rahmen des OKR-Ansatzes . . . . .	156
10.3	Agile und multiplikative Führung . . . . .	156
10.3.1	Der Multiplier-Ansatz als Konzept agiler Führung . . . . .	157
10.3.2	Kerndisziplinen des Multiplier-Ansatzes . . . . .	159
10.3.3	Transformationspfad zur Multiplier-Organisation . . . . .	164
10.4	Agile Personalentwicklung . . . . .	165
10.4.1	Der Topgrading-Ansatz . . . . .	166
10.4.2	Die Rolle des A-Players und dessen Schlüsselkompetenzen . . . . .	167
10.4.3	Umsetzungsschritte des Top-Grading-Prinzips im Recruitingprozess . . . . .	168
10.4.4	Agile Personalentwicklung . . . . .	171
10.4.5	Work-Rules-Ansatz als Weiterentwicklung . . . . .	173
10.5	Fazit und Ausblick . . . . .	174
Literatur.	.....	175
<b>11</b>	<b>Transformation erfolgreich gestalten: Adaptive by Design . . . . .</b>	<b>177</b>
Thomas Ginter und Alexander Romppel		
11.1	Zeitenwende: Neue Herausforderungen für das Management . . . . .	178
11.2	Die Vision: Adaptive Organisationen . . . . .	179
11.3	Der Weg: Transformation erfolgreich gestalten . . . . .	184
11.3.1	Exkurs: Die Steuerung von Komplexität . . . . .	184
11.3.2	Designprinzipien einer Transformation . . . . .	187
11.3.3	Die Planung der Transformation . . . . .	188
11.4	Zusammenfassung: Gemeinsam Zukunft gestalten . . . . .	190
Literatur.	.....	190
<b>12</b>	<b>Learning Journey – von Customer Journey zu Community Management . . . . .</b>	<b>191</b>
Tanja Eggers		
12.1	Journeys im digitalen Zeitalter . . . . .	192
12.2	Exkurs Neurowissenschaft: Lebenslanges Lernen . . . . .	194
12.3	Wirkungsfeld Community Management . . . . .	195
12.3.1	Definition Community Management . . . . .	195
12.3.2	Erfolgsfaktoren Community Management . . . . .	196
12.3.3	Ver-rücktes Mindset . . . . .	199
12.3.4	Zielgruppe Mensch . . . . .	202
12.4	Lessons learned aus der Praxis . . . . .	203
12.5	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	206
Literatur.	.....	207

<b>13 Kommunikation als Erfolgsfaktor für Digitalstrategien . . . . .</b>	<b>209</b>
Simon Drescher, Sebastian König und Michael Hepp	
13.1 Eine Digitalstrategie als wichtiger Bestandteil für die erfolgreiche digitale Transformation . . . . .	210
13.2 Kommunikationsberatung zum Strategie-Rollout: Ein Fallbeispiel . . . . .	212
13.3 Die Anforderungen an eine Change-Theorie zur digitalen Transformation . . . . .	214
13.4 Der rhetorische Ansatz . . . . .	215
13.5 Ein pentatisches Handlungsmodell zur Begleitung von Digitalstrategien . . . . .	218
13.5.1 Die Zielfindung . . . . .	218
13.5.2 Das Adressatenkalkül . . . . .	219
13.5.3 Die Widerstandsanalyse . . . . .	220
13.5.4 Die Framekonstruktion . . . . .	221
13.5.5 Die Kommunikationsplanung . . . . .	222
13.6 Ausblick auf weiterführende Betrachtungen . . . . .	223
Literatur . . . . .	226

### Teil III Digitale Disruption des Marketings und der Customer Journey

<b>14 Digitale Disruption im Marketing . . . . .</b>	<b>231</b>
Stefan Detscher und Martin Handschuh	
14.1 Disruptionen und disruptives Marketing . . . . .	232
14.2 Growth Hacking . . . . .	233
14.3 Agiles Marketing . . . . .	234
14.4 Analysemethode . . . . .	234
14.5 Kernherausforderungen der Marketing- und Vertriebsmanager . . . . .	235
14.6 Disruptive Optimierungspotenziale . . . . .	237
14.7 Relevanz und Umsetzungsgrad digitaler Marketing- und Vertriebsansätze . . . . .	238
14.8 Operative Verbesserungen als Zielsetzungen . . . . .	241
14.9 Fazit und Ausblick . . . . .	244
Literatur . . . . .	245
<b>15 Kleine Marken, große Wirkung? . . . . .</b>	<b>247</b>
Richard Linxweiler, Yasmin Merz und Pascal Scheu	
15.1 Einleitung . . . . .	248
15.2 Micro-Brands . . . . .	249
15.2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung von Micro-Brands . . . . .	249
15.2.2 Die Marketing-Instrumente der Micro-Brands . . . . .	252
15.3 Typisierung von Influencern – Micro-, Macro- und Social-Influencer . . . . .	255
15.3.1 Follower-Anzahl als Güte- und Auswahlkriterium von Influencern . . . . .	255
15.3.2 Zusätzliche quantitative Auswahlkriterien für Influencer . . . . .	256

---

15.4	Erfolgsmessung . . . . .	259
15.5	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	261
	Literatur. . . . .	262
<b>16</b>	<b>Digital Branding im Premiumsegment – Luxusmarken</b>	
	<b>digital vermarkten . . . . .</b>	265
	Dario Müller	
16.1	Was ist eine Luxusmarke? Was Luxusgüter auszeichnet . . . . .	266
16.2	Evolution von E-Commerce im Luxusgütersegment . . . . .	268
16.3	Typologie des E-Commerce . . . . .	269
16.3.1	Monobrand Store . . . . .	269
16.3.2	Multibrand Store . . . . .	270
16.3.3	Shopping Club . . . . .	270
16.3.4	Marketplace . . . . .	271
16.4	Konsumentenverhalten im E-Commerce für Luxusgüter . . . . .	271
16.5	Ausblick . . . . .	274
	Literatur. . . . .	275
<b>17</b>	<b>Unternehmenskommunikation in Zeiten der Digitalisierung . . . . .</b>	277
	Robin Wankerl	
17.1	Einleitung . . . . .	278
17.2	Marketing-Mix: Der Paradigmenwechsel . . . . .	281
17.3	Digitale Disruption in der Unternehmenskommunikation . . . . .	283
17.4	Strategieentwicklung und Fokussierung . . . . .	286
17.5	Herausforderungen und Potenziale . . . . .	288
17.6	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	289
	Literatur. . . . .	289
<b>18</b>	<b>Künstliche Intelligenz im Marketing und im Vertrieb – Evolutionsstufen und Anwendungsbereiche . . . . .</b>	293
	Martin Handschuh und Stefan Detscher	
18.1	Digitale Disruption in Marketing & Vertrieb . . . . .	294
18.2	MarSales Tech . . . . .	294
18.3	Artificial Intelligence+Analytik+Automatisierung . . . . .	297
18.4	„Envision & Build“-Ansätze für schnelle Implementierung und positive Systemdynamik . . . . .	300
18.5	Fazit & Ausblick . . . . .	302
	Literatur. . . . .	302
<b>19</b>	<b>Der Chatbot-Guide . . . . .</b>	305
	Julia Lehmann	
19.1	Einleitung . . . . .	306
19.2	Die Messaging Revolution als Katalysator für Bot-Technologien . . . . .	307
19.3	Wie Unternehmen von Chatbots profitieren können . . . . .	308

19.3.1	Einsatz von Chatbots in der Praxis . . . . .	308
19.3.2	Welchen Mehrwert virtuelle Assistenten leisten können . . . . .	309
19.4	Wie Maschinen menschenähnliche Konversationen führen . . . . .	310
19.4.1	Typen von Chatbots: Mit steigendem Reifegrad wächst auch die Komplexität . . . . .	311
19.4.2	Verstehen von natürlicher Sprache als Grundlage des Begreifens von virtuellen Assistenten: Maschinelles Lernen und NLP . . . . .	311
19.5	Vom Chatbot-Konzept zur praktischen Umsetzung . . . . .	312
19.5.1	Conversation Design als Grundlage für den Erfolg eines Chatbots . . . . .	313
19.5.2	Fragen, die vor der Entwicklung eines Bots gestellt werden sollten . . . . .	316
19.6	Wie Chatbots funktionieren . . . . .	317
19.6.1	Chatbot-Terminologie: Intents, Utterances und Entities . . . . .	317
19.6.2	Herausforderungen bei der Chatbot-Entwicklung . . . . .	319
19.6.3	Die Integrationen . . . . .	321
19.7	Tool-Evaluierung . . . . .	321
19.8	Die Zukunft der Bot-Technologie . . . . .	321
	Literatur . . . . .	323

#### Teil IV Digitalisierung der Vertriebskanäle in B2C und B2B

20	Multi-Channel vs. Omni-Channel: Vertriebskanäle bestimmen und kombinieren . . . . .	329
	Dirk Funck	
20.1	Multikanalsysteme . . . . .	330
20.2	Die Kombination von Kanälen . . . . .	332
20.2.1	Multi-Channel vs. Omni-Channel . . . . .	332
20.2.2	Instrumente zur Verbindung von Vertriebskanälen . . . . .	334
20.3	Auswahl der Fälle und weiteres Vorgehen . . . . .	335
20.4	Fallbeispiele zum Multi-Channel- und Omni-Channel-Handel . . . . .	337
20.4.1	Markenhersteller . . . . .	337
20.4.2	Handelsunternehmen mit überregionaler Bedeutung . . . . .	339
20.4.3	Mittelständisch geprägter Fachhandel . . . . .	342
20.5	Zusammenfassung und Hypothesen . . . . .	344
	Literatur . . . . .	346
21	Die „Amazonisierung“ des Handels . . . . .	349
	Markus Fost	
21.1	Die Amazon-Welt im Überblick . . . . .	350
21.2	Das Amazon-Ökosystem – der Best-Practice-Blueprint der Plattform-Ökonomie . . . . .	352
21.2.1	Amazon Retail Services . . . . .	353

21.2.2	Amazon Business . . . . .	356
21.2.3	Amazon Web Services . . . . .	359
21.2.4	Amazon Advertising. . . . .	362
21.2.5	Amazon Prime . . . . .	364
21.2.6	Innovation Hub für weitere Disruptionen . . . . .	368
21.3	Veränderung der Marktplatzregeln durch Amazon . . . . .	370
21.3.1	Wie Amazon das Kundenverhalten verändert . . . . .	371
21.3.2	Gewinner durch den Amazon-Effekt . . . . .	374
21.3.3	Verlierer durch den Amazon-Effekt . . . . .	377
21.4	Einfluss von Amazon auf Branchen und Industrien . . . . .	382
21.4.1	Handel . . . . .	383
21.4.2	Produzierende Unternehmen (Non-Food) . . . . .	392
21.5	„Amazonisierung“ – eine Bedrohung für Akteure, die nichts unternehmen. . . . .	397
	Literatur. . . . .	398
<b>22</b>	<b>Die Digitalisierung von Kundenbeziehungen im mittelständischen Einzelhandel . . . . .</b>	<b>401</b>
	Dirk Funck	
22.1	Der mittelständische Handel im digitalen Wettbewerb . . . . .	402
22.2	Digitalisierungsstufen Im Stationären Handel . . . . .	403
22.2.1	Digitale Gestaltungsfelder im Überblick . . . . .	403
22.2.2	Digitale Stärkung des stationären Handels . . . . .	405
22.2.3	Multi-Channel-Handel . . . . .	417
22.2.4	Digitale Wertschöpfung . . . . .	420
22.3	Den digitalen Reifegrad bestimmen und individuell entwickeln. . . . .	421
	Literatur. . . . .	422
<b>23</b>	<b>Impact of AI on the Digital Sales Funnel in E-Commerce . . . . .</b>	<b>425</b>
	Stefan Detscher and Mona Stoll	
23.1	Introduction . . . . .	426
23.2	Artificial Intelligence Technology . . . . .	426
23.3	Customer Experience. . . . .	427
23.4	Digital Sales Funnels . . . . .	427
23.5	Fashion E-Commerce. . . . .	429
23.6	Hypotheses and Methodology of the Value-Benefit-Analysis . . . . .	430
23.7	Set of Artificial Intelligence Applications as Evaluation Criteria . . . . .	432
23.8	Comparative Analysis of German and U.S. Online Fashion Stores. . . . .	433
23.8.1	U.S. Fashion Online Stores . . . . .	433
23.8.2	German Fashion Online Stores . . . . .	434
23.8.3	Summary of the Empirical Results . . . . .	436
23.9	Interpretation of the Results of the Value-Benefit-Analysis . . . . .	437
23.10	Recommendations for an Improved Customer Experience through Artificial Intelligence Applications . . . . .	439

23.11 Conclusion and Outlook .....	440
References.....	442
<b>24 Die Online Customer Journey – Moments of Truth .....</b>	<b>445</b>
Martin Stirzel und Armando Di Nisio	
24.1 Erkenntnisinteresse auf dem Gebiet Online Customer Journey.....	446
24.2 Die Customer Journey .....	447
24.3 Prozesse in der Online Customer Journey/im Kaufprozess.....	448
24.4 Moments of Truth in der Online Customer Journey beim Automobilkauf.....	451
24.5 Zusammenfassung und Ausblick.....	455
Literatur.....	455
<b>25 Multikanalvertrieb von innovativen Energielösungen im B2B-Segment...</b>	<b>457</b>
Martin Handschuh und Sascha Kreiskott	
25.1 Digitale Vertriebs- und Marketingansätze .....	458
25.2 „Unwiderstehliche“ Angebote .....	459
25.3 The Next Big Thing: Market Creating and Activating AI .....	462
25.4 Leistung und Innovation „aus der Mitte der Organisation“.....	463
25.5 Fazit .....	464
Literatur.....	464
<b>26 Werkbank für digital unterstütztes Wachstum .....</b>	<b>467</b>
Martin Handschuh	
26.1 Wie gut sind Sie in Marketing und Vertrieb?.....	468
26.2 Konzentrieren Sie sich auf das wirklich Wichtige und Wirkungsvolle?...	470
26.3 Wie halten Sie es mit der Digitalisierung?.....	471
26.4 Nutzen Sie die Kraft von Analytik, Automatisierung und artifizieller Intelligenz (AAA)? .....	472
26.5 Wie machen Sie Ihre Angebote unwiderstehlich? .....	473
26.6 Wie wichtig sind AAA-Anwendungen für Sie?.....	474
26.7 Welche Managementansätze sind wichtig für zukünftiges Wachstum?...	476
Literatur.....	477
<b>Teil V Anwendung von Technologien und Analytics zur Digitalisierung von Managementfunktionen</b>	
<b>27 Data Science – Nutzung von KI für Predictive Analytics .....</b>	<b>481</b>
Mathias Engel	
27.1 Was ist Predictive Analytics?.....	482
27.1.1 Konzepte des Data Science .....	483
27.1.2 Verfahren und Aufgaben des Predictive Analytics.....	484
27.2 Mathematische Grundlagen des Predictive Analytics .....	486
27.2.1 Künstliche Intelligenz (KI) .....	486

27.2.2	Das Perzeptron . . . . .	487
27.2.3	Machine Learning . . . . .	490
27.2.4	Deep Learning . . . . .	493
27.3	Die Umsetzung von Predictive Analytics mit einem interaktiven visuellen Workflow-Programm . . . . .	494
27.3.1	Ablauf eines Predictive-Analytics-Prozesses . . . . .	495
27.3.2	Installation und Oberfläche des Programms „Orange3“ . . . . .	496
27.3.3	Schritt 1 und 2: Daten importieren, aufbereiten und visualisieren . . . . .	497
27.3.4	Schritt 3 und 4: Daten analysieren und Ergebnisse validieren . . . . .	499
27.3.5	Schritt 5: Vorhersagen für unbekannte Kunden treffen . . . . .	499
27.4	Zusammenfassung . . . . .	502
	Literatur . . . . .	502
28	<b>Hyperautomation . . . . .</b>	505
	Mario Herrmann, Malte Horstmann und Nils Kaper	
28.1	Was ist Hyperautomation? . . . . .	506
28.2	Überblick über die Kerntechnologien von Hyperautomation . . . . .	506
28.2.1	Künstliche Intelligenz . . . . .	506
28.2.2	Maschinelles Lernen (ML) . . . . .	507
28.2.3	Robotic Process Automation (RPA) . . . . .	507
28.2.4	Intelligent Process Automation (IPA) . . . . .	508
28.2.5	Low-Code-Ansatz . . . . .	508
28.2.6	Zusammenwirkung/Verteilung . . . . .	508
28.3	Hyperautomation im Trend . . . . .	510
28.3.1	Hyperautomation im Trend . . . . .	510
28.4	Hyperautomation in Unternehmen . . . . .	511
28.4.1	Mehrwert für die Unternehmen . . . . .	511
28.4.2	Strategisches Vorgehen . . . . .	513
28.4.3	Fehler und Risiken . . . . .	516
28.4.4	Typische Einsatzgebiete . . . . .	518
28.5	Fazit . . . . .	521
	Literatur . . . . .	522
29	<b>Digitale Prozessoptimierung in Einkaufsbereichen . . . . .</b>	525
	Stefan Waitzinger	
29.1	Einleitung . . . . .	526
29.2	Betrachtungsgegenstand: Kernprozesse in Einkaufsbereichen . . . . .	527
29.2.1	Strategischer Einkauf . . . . .	529
29.2.2	Operativer Einkauf . . . . .	530
29.2.3	Projekteinkauf . . . . .	531
29.3	Optimierung in Einkaufsprozessen . . . . .	531

29.4	Digitale Prozessoptimierung in Einkaufsbereichen . . . . .	533
29.4.1	Digitale Tools zur Prozessoptimierung . . . . .	535
29.4.2	Process Mining. . . . .	537
29.4.3	Robotic Process Automation (RPA). . . . .	539
29.4.4	Künstliche Intelligenz (KI) . . . . .	540
29.5	Zusammenfassung . . . . .	542
	Literatur. . . . .	543
<b>30</b>	<b>Blockchain-Technologie . . . . .</b>	<b>545</b>
	Marc Flammer	
30.1	Globalisierte Liefernetzwerke . . . . .	546
30.2	Blockchain-Technologie . . . . .	548
30.3	Smart Contracts . . . . .	551
30.4	Auswahl der geeigneten Blockchain-Technologie. . . . .	552
30.5	ERP/Blockchain-Architektur. . . . .	556
30.6	Mögliche Anwendungsszenarien im Supply Chain Management . . . . .	557
30.6.1	Procurement/Beschaffung . . . . .	558
30.6.2	Herkunftsnachweis und Rückverfolgung. . . . .	559
30.6.3	Digitale Verträge und Zahlungen. . . . .	561
30.6.4	Logistik . . . . .	562
30.6.5	Fertigung und Produktion . . . . .	563
30.7	Ausblick. . . . .	564
	Literatur. . . . .	565
<b>31</b>	<b>Digitalisierung des Controllings durch Business Analytics . . . . .</b>	<b>567</b>
	Ulrich Sailer	
31.1	Controlling und Digitalisierung. . . . .	568
31.1.1	Ausgangslage . . . . .	568
31.1.2	Konzeption einer Digitalisierung des Controllings . . . . .	569
31.2	Digitalisierungsstrategie im Controlling . . . . .	574
31.2.1	Analyse der Ausgangslage . . . . .	574
31.2.2	Identifikation der Nutzerbedürfnisse . . . . .	575
31.2.3	Zielentwicklung . . . . .	577
31.2.4	Strategiegenerierung und -implementierung . . . . .	577
31.2.5	Einbindung von Mitarbeitern und Nutzern . . . . .	578
31.3	Business Analytics . . . . .	580
31.3.1	Begriff und Inhalt. . . . .	580
31.3.2	Business Analytics Prozess . . . . .	581
31.3.3	Anwendungsfelder im Controlling. . . . .	583
31.3.4	Business Analytics in der Unternehmensplanung . . . . .	585
31.4	Paradigmenwechsel im Controlling. . . . .	589
31.5	Zusammenfassung . . . . .	590
	Literatur. . . . .	591

<b>32 Ethik und Digitalisierung – gehört das zusammen? .....</b>	<b>593</b>
Ulla Coester	
32.1 Fortschritt kontra Werte .....	594
32.2 Digitalisierung: aus Sicht der Gesellschaft .....	596
32.2.1 These: Vertrauen – kann das tatsächlich souverän geschenkt werden? .....	596
32.2.2 These: Profiling – es geschieht etwas mit unserem (eigenen) Menschenbild.....	597
32.2.3 These: Menschenwürde – es ist möglich, dass Einschränkung im Verlust endet .....	598
32.3 Digitalisierung: Perspektivenwechsel zu Unternehmen.....	599
32.3.1 These: Sehnsucht/Illusion – kalkulierbare Zukunft mit ständiger Effektivitätssteigerung .....	599
32.3.2 These: Menschen-zentriert – ein doppeldeutiger Begriff. ....	600
32.3.3 These: Digitalisierung – kurzfristige und langfristige Betrachtung .....	602
32.4 Lösungsansätze: Menschengerechte Digitalisierung .....	603
32.4.1 Ansatz: In den Diskurs gehen .....	603
32.4.2 Ansatz: Gesetzliche Regelungen .....	604
32.4.3 Ansatz: Vertrauenswürdige Unternehmen .....	605
Literatur.....	606