

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
1 Einleitung .....	15
2 Für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung müssen die Transformationsprämissen eindeutig sein .....	35
2.1 Einleitung .....	35
2.2 Die ERP-Praxiserfahrung .....	36
2.3 »Die alte Identität« der Finanzfunktion .....	38
2.4 Digitalisierung wird oft zu eng gesehen .....	42
2.5 Technologie der vierten Generation .....	46
2.6 Kontrapunkt: Geschäftsmodelle werden zu wenig infrage gestellt .....	49
2.7 Zusammenfassung & Ausblick .....	51
3 Modell zur strukturierten Unternehmenssteuerung und -entwicklung .....	57
3.1 Ein umfassendes Transformationsmodell für die Digitalisierung .....	58
3.2 Digitalisierung als spezifische Form der Unternehmensentwicklung .....	59
3.2.1 Ebenen der Digitalisierung für die Organisationsentwicklung .....	60
3.2.2 Herausforderungen bei der Gestaltung der Digitalisierung .....	61
3.3 Herleitung des Transformationsmodells .....	63
3.3.1 Externe Einflussfaktoren und deren Bedeutung bei der Gestaltung des Modells .....	63
3.3.2 Grundlegende Struktur des Modells .....	64
3.4 Die drei Ebenen des Transformationsmodells .....	67
3.4.1 Digital Data Core .....	67
3.4.2 Innenkreis .....	69
3.4.2.1 Prozessebene – Digitalisierung interner & externer Prozesse .....	70
3.4.2.2 Partnersystem .....	72
3.4.2.3 Technologie als Träger der Entwicklung .....	74
3.4.3 Außenkreis .....	76
3.4.3.1 Rollen und Teilnehmer .....	80
3.4.3.2 Ziele und Modelle .....	83
3.4.3.3 Kultur und Marketing .....	91
3.4.3.4 Organisatorische Strukturen .....	94
3.4.3.5 Managementmethoden .....	98
3.4.3.6 Governance, Richtlinien und Entscheidungsprozesse .....	101
3.5 Das emergente Zusammenspiel der Kreise des Transformationsmodells .....	105

<b>4</b>	<b>Erfahrungen aus der Praxis</b>	109
4.1	Analyseansatz für die Betrachtung der Praxisbeispiele	109
4.2	Allgemeine Schlussfolgerungen aus der Analyse	111
4.3	Projektreflexion vor dem Hintergrund unseres Modells	113
4.4	Praxisbeispiele	114
4.4.1	Beispiel Fracht-Logistik	114
4.4.2	Beispiel Dienstleister mit starkem Projektgeschäft	118
4.4.3	Beispiel Fashion Products	122
4.5	Wesentliche Erkenntnisse aus der Praxis	127
4.6	Anwendung in der Praxis	129
<b>5</b>	<b>Einführung des Transformationsmodells zur Entwicklung und Steuerung der Organisation</b>	131
5.1	Ausgangssituation und Kontext der Einführung	131
5.2	Entwicklung der Veränderungsfähigkeit in fünf Schritten	135
5.3	Umfeldanalyse – Trends und Einflüsse	140
5.4	Der Status quo – Ist-Analyse	153
5.5	Angestrebter Soll-Zustand – Hauptstoßrichtungen und Entwicklungsfelder	155
5.6	Der Weg zum Ziel – die Roadmap	157
5.7	Vorbereitung der Umsetzung – Maßnahmendesign	158
5.8	Abbildung der Analyse in der Organisation	159
5.9	Weiterentwicklung des Systems als Teil der kontinuierlichen Veränderung	162
5.10	Den Data Core für die Steuerung der Entwicklungsfähigkeit nutzen	163
<b>6</b>	<b>Die neue Rolle des CFO im Rahmen der integrativ intelligenten Finanzfunktion</b>	169
6.1	Einleitung	169
6.2	Das neue Raison-d'être des CFO	169
6.3	Neue Rolle für die Finanzfunktion	171
6.4	Unternehmensstrategie & Betriebsmodell entwickeln	172
6.4.1	Unternehmensstrategie	172
6.4.2	Das rekonfigurierbare Betriebsmodell	174
6.5	Altmodische Controller braucht man nicht mehr	177
6.6	Differenzierung von Pflicht, Verantwortung und Rolle	178
6.7	Das Unternehmen mit und durch Ambivalenz entwickeln	180
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	185
7.1	Einführung	185
7.2	Unsere Kernaussagen im Resümee	188
7.3	Ausblick: Was nach der Transformation zu tun bleibt?	197

<b>Anhang: Moderne IT-Architektur für eine agile Unternehmensentwicklung</b>	
<b>und -steuerung</b>	199
Die Business-Prozess-Ebene	202
Die Applikationsebene	203
Die Intelligent Suite	203
Die Industry Cloud	204
Das Experience Management	205
Die Business-Technology-Plattform	207
Datenbank- und Datenmanagement	208
Analyselösungen	211
Anwendungsentwicklung und -integration	214
Intelligente Technologien	216
Stichwortverzeichnis	219