

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Digital Controlling – Grundlagen für den erfolgreichen digitalen Wandel im Controlling .....</b>               | <b>1</b>  |
|          | Imke Keimer und Ulrich Egle   |           |
| 1.1      | Einleitung.....   | 1         |
| 1.2      | Das Controlling der Digitalisierung.....  | 4         |
| 1.3      | Die Digitalisierung im Controlling .....  | 5         |
| 1.3.1    | Digital Controlling.....  | 6         |
| 1.4      | Fazit .....   | 14        |
|          | Literatur.....  | 15        |
| <b>2</b> | <b>Aktuelle Trends der digitalen Transformation im Finanzbereich .....</b>  | <b>17</b> |
|          | Imke Keimer und Markus Zorn   |           |
| <b>3</b> | <b>Weiterentwicklung des Finanz-Forecasts im Rahmen der digitalen Transformation am Beispiel der SAP SE .....</b> | <b>25</b> |
|          | Simone Raschig und Mike Schulze   |           |
| 3.1      | Ausgangslage.....   | 26        |
| 3.2      | Der neue Forecast-Prozess.....  | 27        |
| 3.2.1    | Zentraler und dezentraler Forecast-Prozess laufen parallel und ergänzen sich .....                                | 27        |
| 3.2.2    | Transformationsprozess der SAP.....   | 28        |
| 3.3      | Wesentliche Komponenten im zentralen Forecast-Prozess .....   | 30        |
| 3.3.1    | Das Satellitenkonzept.....  | 30        |
| 3.3.2    | Predictive-Analytics-Modelle .....  | 31        |
| 3.3.3    | Kollaborationsmodell im zentralen Forecast .....  | 32        |
| 3.4      | Erfolgsfaktoren und Herausforderungen .....   | 34        |
| 3.4.1    | Prozess und Organisation.....   | 34        |
| 3.4.2    | Operatives Arbeiten mit prädiktiven Modellen .....  | 36        |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 3.5      | Anwendungsgebiete heute und in Zukunft .....  | 37 |
| 3.5.1    | Zentrale Simulationen von Ergebnissenzenarien.....  | 37 |
| 3.5.2    | Integration prädiktiver Komponenten in Satelliten .....   | 38 |
| 3.6      | Fazit .....   | 38 |
|          | Literatur.....  | 40 |
| <b>4</b> | <b>Von der Erfolgssicherung zur Produktentwicklung –<br/>Datenanalyse bei Gebrüder Weiss im Fachbereich</b> |    |
|          | <b>Corporate Logistics.</b> .....   | 43 |
|          | Martin Selb   |    |
| 4.1      | Einführung in das Controlling bei Gebrüder Weiss.....   | 43 |
| 4.2      | Das Logistikcontrolling bei Corporate Logistics.....  | 45 |
| 4.3      | Aktuelle Entwicklung im Logistikcontrolling bei<br>Gebrüder Weiss .....                                     | 47 |
| 4.3.1    | Veränderung der Rahmenbedingungen .....   | 47 |
| 4.3.2    | Veränderung der eingesetzten Methoden.....  | 52 |
| 4.4      | Der Weg zur Produktentwicklung .....  | 60 |
| 4.5      | Fazit .....   | 61 |
|          | Literatur.....  | 64 |
| <b>5</b> | <b>Die Digitale Transformation des Reportings beim Schweizer<br/>Radio und Fernsehen (SRF).</b> .....       | 65 |
|          | Kevin Wettstein und Renato Caderas  |    |
| 5.1      | Einleitung.....   | 65 |
| 5.2      | Ausgangslage.....   | 66 |
| 5.3      | Zielsetzung.....  | 70 |
| 5.3.1    | Standarisierung – Notation, Inhalte, Plattform .....  | 70 |
| 5.3.2    | Informationsbereitstellung – Self Service .....   | 71 |
| 5.3.3    | Transparenz – Need to Know.....   | 71 |
| 5.4      | Lösungsansatz für die Einführung der neuen<br>Reporting-Landschaft .....                                    | 71 |
| 5.4.1    | Clustering Module .....   | 72 |
| 5.4.2    | Reporting-Leitlinie.....  | 73 |
| 5.4.3    | Definition Modulinhalte.....  | 73 |
| 5.4.4    | Entwicklung Modulinhalte.....   | 75 |
| 5.4.5    | Schulung.....   | 75 |
| 5.5      | Learnings .....   | 76 |
| 5.5.1    | Kulturwandel auf Seite Nutzer und Controller .....  | 76 |
| 5.5.2    | Enabling .....  | 76 |
| 5.5.3    | Gamification/Zusammenhänge entdecken.....   | 77 |
| 5.5.4    | Entwicklung Nutzung und Einfluss von<br>Weiterentwicklungen .....   | 78 |
| 5.6      | Online-Reporting – Kulturwandel .....   | 78 |
|          | Literatur.....  | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>6 Nutzen und Stolpersteine bei der Einführung einer Business Intelligence-Lösung für KMU am Beispiel der Firma SIGA</b> | 83  |
| Nicole Hecht und Peter Scherrer  |     |
| 6.1 Einleitung . . . . .   | 84  |
| 6.2 Begriffsdefinition Controlling und Business Intelligence . . . . .   | 85  |
| 6.2.1 Controlling . . . . .  | 85  |
| 6.2.2 Business Intelligence . . . . .  | 85  |
| 6.3 IT-Systeme und Datenmanagement der BI-Lösung . . . . .   | 86  |
| 6.4 Business Intelligence und Analytics im Controlling – Praxisbeispiele . . . . .   | 87  |
| 6.4.1 Standardreport am Beispiel eines Umsatzreports . . . . .   | 88  |
| 6.4.2 Drill-Down-Report am Beispiel von Verkaufspreisen . . . . .  | 89  |
| 6.4.3 Alerts am Beispiel eines Echtzeit-Reports in der Produktion . . . . .  | 90  |
| 6.4.4 Warenkorbanalyse . . . . .   | 92  |
| 6.4.5 Forecasting mit Prophet . . . . .  | 93  |
| 6.5 Stolpersteine und Learnings . . . . .  | 97  |
| Literatur . . . . .  | 101 |
| <b>7 Mit Business Intelligence die Unternehmenssteuerung digitalisieren</b>  | 103 |
| Romano Caviezel  |     |
| 7.1 Einleitung . . . . .   | 103 |
| 7.1.1 Business Intelligence . . . . .  | 104 |
| 7.1.2 Business Analytics . . . . .   | 104 |
| 7.1.3 Von der Strategie zum Führungscockpit (Deskriptive und Diagnostische Analyse) . . . . .                              | 105 |
| 7.1.4 Von der Steuerung zur Planung . . . . .  | 105 |
| 7.1.5 Mit Business Analytics zur Handlungsempfehlung . . . . .   | 105 |
| 7.1.6 Von der Auswahl bis zur Einführung . . . . .   | 105 |
| 7.2 Ausgangslage . . . . .   | 106 |
| 7.3 Ziele der neuen BI-Lösung . . . . .  | 106 |
| 7.4 Lösung: Projektvorbereitung als Grundlage für die erfolgreiche Implementierung der BI-Lösung . . . . .                 | 107 |
| 7.4.1 Von Big Data zu Services . . . . .   | 107 |
| 7.4.2 Die Anforderungsdefinition . . . . .   | 108 |
| 7.5 Resultat: Vom Pflichtenheft zur BI-Lösung . . . . .  | 110 |
| 7.5.1 Pflichtenheft . . . . .  | 110 |
| 7.5.2 Warum ist die Kommentarfunktion so wichtig? . . . . .  | 110 |
| 7.6 Design: Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck . . . . .  | 111 |
| 7.6.1 Design . . . . .   | 111 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 7.7      | Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Umsetzung .....   | 116        |
| 7.7.1    | Akzeptanz .....   | 116        |
| 7.7.2    | Qualität/Vertrauen .....  | 117        |
| 7.7.3    | Pflege .....  | 117        |
| 7.8      | Learnings .....   | 118        |
| 7.8.1    | Welchen Nutzen hat die Einführung der Business Intelligence-Lösung gebracht? .....                          | 118        |
| 7.8.2    | Raus aus der Komfortzone .....  | 118        |
| 7.8.3    | Anforderungen bestimmen die Technologie .....   | 118        |
| 7.9      | Fazit .....   | 119        |
|          | Literatur .....   | 120        |
| <b>8</b> | <b>Von digitalen Hilfsmitteln zur digitalen Methodik .....</b>  | <b>123</b> |
|          | Robert Duckstein  |            |
| 8.1      | Ausgangssituation .....   | 123        |
| 8.1.1    | Vorangegangene Planung .....  | 124        |
| 8.1.2    | Status Digitalisierung und technischer Stack .....  | 124        |
| 8.1.3    | Begriffserklärung BI-System .....   | 125        |
| 8.2      | Konzeptionsphase .....  | 128        |
| 8.3      | Agiles Prototyping zur Entwicklung der agilen Planungsmethode .....   | 129        |
| 8.4      | Iterativer Entwicklungsprozess .....  | 133        |
| 8.5      | Ergebnis Ist-Stand .....  | 135        |
| 8.6      | Ausblick .....  | 136        |
| 8.7      | Lessons Learned .....   | 136        |
| 8.8      | Fazit .....   | 137        |
|          | Literatur .....   | 139        |
| <b>9</b> | <b>Business-Analytics im Marketing-Controlling – eine Anwendungsfallstudie für den Automobilmarkt .....</b> | <b>141</b> |
|          | Markus Ilg und Alexander Baumeister   |            |
| 9.1      | Digitalisierung im Marketing-Controlling .....  | 141        |
| 9.1.1    | Analytics – Herausforderung und Chance der Digitalisierung .....  | 141        |
| 9.1.2    | Kennzeichnung des Marketing-Controllings .....  | 142        |
| 9.1.3    | Controlling-Aufgaben im Analytics-Prozess am Beispiel von CRISP-DM .....                                    | 143        |
| 9.2      | Zeitreihenanalyse als Anwendungsbeispiel im Marketing-Controlling .....                                     | 145        |
| 9.2.1    | Kennzeichnung der Zeitreihenanalyse .....   | 145        |
| 9.2.2    | Datenaufbereitung .....   | 147        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 9.2.3     | Modellierung und Evaluation .....   | 147        |
| 9.2.4     | Weiterentwicklung des Modells: Differenzierung<br>der Antriebsart .....                         | 151        |
| 9.3       | Kompetenzanforderungen im digitalen Controlling .....   | 155        |
|           | Literatur .....   | 155        |
| <b>10</b> | <b>Interaktive Big Data Visualisierungen – Potenzial für das<br/>Management Reporting .....</b> | <b>159</b> |
|           | Peter Hofer, Lisa Perkhofer und Albert Mayr   |            |
| 10.1      | Einleitung .....  | 159        |
| 10.2      | Überblick und Einsatz von Big Data Visualisierungen .....                                       | 161        |
| 10.2.1    | Visualisierungstypen – Anwendung und<br>Bekanntheitsgrad .....                                  | 162        |
| 10.2.2    | Interaktion – Taxonomie und Anwendung .....   | 165        |
| 10.3      | Design und Usability spezifischer interaktiver Big Data<br>Visualisierungen .....               | 170        |
| 10.3.1    | Überblick zu den eingesetzten Forschungsmethoden .....  | 171        |
| 10.3.2    | Multidimensionale Visualisierungen – mehrere<br>Dimensionen .....                               | 174        |
| 10.3.3    | Multidimensionale Visualisierungen – mehrere<br>Attribute .....                                 | 178        |
| 10.4      | Fazit .....   | 184        |
|           | Literatur .....   | 186        |
| <b>11</b> | <b>Digitaler Wandel im Controlling bei der Alpiq Gruppe .....</b>                               | <b>189</b> |
|           | Ulrich Egle, Anca Frisan und Markus Steiner   |            |
| <b>12</b> | <b>Controller-Profile in der Schweiz – Bedeutung der Digitalisierung .....</b>                  | <b>199</b> |
|           | Viviane Trachsel und Christian Bitterli   |            |
| 12.1      | Einführung .....  | 200        |
| 12.2      | Entwicklung der Controlling-Rollenbilder .....  | 200        |
| 12.2.1    | Traditionelle Controlling-Rollenbilder .....  | 201        |
| 12.2.2    | Controller als Business Partner .....   | 202        |
| 12.2.3    | Digitaler Controller .....  | 202        |
| 12.3      | Analyse von Controller-Stelleninseraten in der Schweiz .....                                    | 204        |
| 12.3.1    | Untersuchungsdesign und methodisches Vorgehen .....   | 204        |
| 12.3.2    | Erwähnte Aufgabenbereiche .....   | 204        |
| 12.3.3    | Geforderte Kompetenzen .....  | 205        |
| 12.4      | Die Controller der Gegenwart und Zukunft .....  | 208        |
|           | Literatur .....   | 209        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>13 Standardisierung und Automatisierung als Basis für die Digitalisierung im Controlling von Siemens Building Technologies . . . . .</b> | 211 |
| Ivo Gerig   |     |
| 13.1 Einführung . . . . .   | 211 |
| 13.2 Standardisierung und Automatisierung auf Management-Ebene . . . . .  | 212 |
| 13.2.1 Ausgangslage . . . . .   | 213 |
| 13.2.2 Smart Reporting . . . . .  | 215 |
| 13.2.3 Smart Analytics . . . . .  | 220 |
| 13.3 Standardisierung und Automatisierung im operativen Controlling . . . . .   | 224 |
| 13.3.1 Business Activity (BA) DASH . . . . .  | 224 |
| 13.3.2 Weitere DASH Applikationen . . . . .   | 228 |
| 13.4 Digitalisierung durch Predictive Analytics . . . . .   | 229 |
| 13.4.1 Sales Forecast mit Predictive Analytics . . . . .  | 229 |
| 13.4.2 Möglichkeiten und Grenzen von Predictive Analytics . . . . .   | 233 |
| 13.5 Learnings . . . . .  | 233 |
| 13.6 Fazit . . . . .  | 235 |
| <b>14 Digitalisierung des Controlling-Systems in Theorie und Praxis am Beispiel der ARTS Gruppe . . . . .</b>                               | 237 |
| Ingo Cassack  |     |
| 14.1 Einleitung . . . . .   | 237 |
| 14.2 Digitalisierung und Controlling-Systeme . . . . .  | 238 |
| 14.3 Digitalisierung von Subsystemen des Controllings . . . . .   | 240 |
| 14.3.1 Digitalisierung der Controlling-Aufgaben . . . . .   | 240 |
| 14.3.2 Digitalisierung der Controlling-Organisation . . . . .   | 241 |
| 14.3.3 Digitalisierung der Controlling-Instrumente . . . . .  | 242 |
| 14.4 Fallstudie: Digitalisierung des Controlling-Systems bei der ARTS . . . . .   | 243 |
| 14.4.1 Digitalisierung der Controlling-Aufgaben . . . . .   | 243 |
| 14.4.2 Digitalisierung der Controlling-Organisation . . . . .   | 244 |
| 14.4.3 Digitalisierung der Controlling-Instrumente . . . . .  | 246 |
| 14.5 Weitere Entwicklungstrends der Digitalisierung im Controlling . . . . .  | 248 |
| 14.6 Fazit . . . . .  | 248 |
| Literatur . . . . .   | 249 |
| <b>15 Vom Finanzbericht zum Controlling Cockpit im Zeitalter der Digitalisierung . . . . .</b>  | 251 |
| Paul Sidler und Luca Gerussi  |     |
| 15.1 Einleitung . . . . .   | 251 |
| 15.2 Ausgangslage . . . . .   | 252 |
| 15.2.1 Darstellung der IST-Situation mittels Maturitätsmodell . . . . .   | 252 |
| 15.2.2 Reporting . . . . .  | 252 |
| 15.2.3 Analyse . . . . .  | 253 |
| 15.2.4 Planung . . . . .  | 253 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 15.3   | Zielsetzung . . . . .  | 254 |
| 15.3.1 | Ziel-Bild . . . . .  | 254 |
| 15.4   | Lösungsansatz . . . . .  | 255 |
| 15.4.1 | Voraussetzungen . . . . .  | 255 |
| 15.4.2 | Reporting . . . . .  | 256 |
| 15.4.3 | Analyse . . . . .  | 257 |
| 15.4.4 | Planung . . . . .  | 258 |
| 15.5   | Learnings . . . . .  | 259 |
| 15.5.1 | Grundsätze zu Beginn festlegen . . . . .   | 259 |
| 15.5.2 | Sich in die Rolle des Empfängers versetzen . . . . .   | 260 |
| 15.5.3 | Veränderungen benötigen Zeit und Ressourcen . . . . .  | 260 |
| 15.6   | Fazit . . . . .  | 261 |
|        | Literatur . . . . .  | 263 |
| 16     | <b>Möglichkeiten und Einschränkungen mobiler Applikationen für das Controlling . . . . .</b> | 265 |
|        | Robin Nunkesser und Jens Thorn   |     |
| 16.1   | Einführung . . . . .   | 265 |
| 16.1.1 | Aktuelle Aufgaben und Herausforderungen des Controllings . . . . .                           | 266 |
| 16.1.2 | Kurze Historie mobiler Endgeräte . . . . .   | 267 |
| 16.1.3 | Heutige Eigenschaften mobiler Endgeräte . . . . .  | 267 |
| 16.2   | Relevante mobile Endgeräte und deren Nutzungsgewohnheiten . . . . .                          | 268 |
| 16.2.1 | Tablets . . . . .  | 268 |
| 16.2.2 | Smartphones . . . . .  | 269 |
| 16.2.3 | Wearables . . . . .  | 269 |
| 16.2.4 | Nutzungsgewohnheiten . . . . .   | 269 |
| 16.3   | Berichtswesen auf mobilen Endgeräten aus Controlling-Sicht . . . . .                         | 270 |
| 16.4   | Herausforderungen im Controlling . . . . .   | 271 |
| 16.5   | Möglichkeiten mobiler Endgeräte . . . . .  | 272 |
| 16.5.1 | Entwicklungsmöglichkeiten . . . . .  | 272 |
| 16.5.2 | Sicherheit . . . . .   | 275 |
| 16.5.3 | Informationsdarstellung . . . . .  | 278 |
| 16.5.4 | Mobile Backends und Cloud Computing . . . . .  | 279 |
| 16.5.5 | Synchronisierung und Kontinuität zwischen mobilen und stationären Geräten . . . . .          | 280 |
| 16.6   | Fallstudien . . . . .  | 280 |
| 16.6.1 | Nutzung von Microsoft Power BI . . . . .   | 281 |
| 16.6.2 | Nutzung der Microsoft SQL Server BI-Plattform . . . . .                                      | 281 |
| 16.6.3 | Nutzung von SAP HANA mit MicroStrategy . . . . .   | 282 |
| 16.7   | Fazit . . . . .  | 282 |
|        | Literatur . . . . .  | 284 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>17 Wie Zalando digitale Lösungen nutzt, um das Investment-Controlling zu transformieren . . . . .</b>      | 287 |
| Jörg Engelbergs und David Moreira   |     |
| 17.1 Einleitung – Zalando und Digitalisierung . . . . .   | 287 |
| 17.2 Ausgangslage – Gründe für die Einführung von zwei neuen digitalen Lösungen. . . . .                      | 288 |
| 17.3 Zielbild – Produktvision und Anwendungsfälle . . . . .   | 290 |
| 17.4 Vorgehen – Projektstruktur und Durchführung . . . . .  | 292 |
| 17.4.1 Investment Boardroom. . . . .  | 293 |
| 17.4.2 Investment App . . . . .   | 295 |
| 17.5 Lessons learned – Herausforderungen, Do's und Don'ts. . . . .  | 297 |
| 17.5.1 Investment Boardroom. . . . .  | 298 |
| 17.5.2 Investment App . . . . .   | 299 |
| 17.6 Fazit – Digitalisierung als Chance für das Controlling . . . . .   | 300 |
| Literatur. . . . .  | 301 |
| <b>18 Digitalisierung des Controllings in Versicherungsunternehmen . . . . .</b>                              | 303 |
| Mirko Kraft und Bianca Drerup   |     |
| 18.1 Grundverständnis Versicherung und Controlling. . . . .   | 304 |
| 18.1.1 Grundverständnis Versicherung . . . . .  | 304 |
| 18.1.2 Grundverständnis Controlling . . . . .   | 304 |
| 18.1.3 Notwendigkeit eines branchenspezifischen Controlling-Begriffs? . . . . .                               | 306 |
| 18.2 Anwendungsorientierung und Interdisziplinarität im Controlling in Versicherungsunternehmen. . . . .      | 307 |
| 18.2.1 Anwendungsorientierung . . . . .   | 307 |
| 18.2.2 Interdisziplinarität . . . . .   | 309 |
| 18.3 Ausgewählte Anwendungen des Controllings in Versicherungsunternehmen und deren Digitalisierung . . . . . | 310 |
| 18.3.1 Deckungsbeitragsrechnungen . . . . .   | 310 |
| 18.3.2 Interne Modelle . . . . .  | 312 |
| 18.3.3 Telematik-Tarife. . . . .  | 313 |
| 18.4 Auswirkungen der Digitalisierung auf Kompetenzen von Controllern in Versicherungsunternehmen. . . . .    | 314 |
| 18.5 Fazit und Ausblick . . . . .   | 317 |
| Literatur. . . . .  | 318 |
| <b>19 Einsatz smarter Technologien bei großen Infrastruktur- und Energieprojekten. . . . .</b>                | 323 |
| Andreas Langer und Lutz Neugebauer  |     |
| 19.1 Einleitung. . . . .  | 324 |
| 19.2 Herausforderungen großer Infrastruktur- und Energieprojekte . . . . .                                    | 325 |
| 19.2.1 Technisch-funktionale Ebene. . . . .   | 325 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 19.2.2    | Wirtschaftliche Ebene .....   | 325        |
| 19.2.3    | Politische Ebene.....   | 326        |
| 19.2.4    | Projektmanagement-Ebene .....   | 326        |
| 19.2.5    | Datenmanagement-Ebene .....   | 327        |
| 19.3      | Datenmanagement und digitale Technologien für das Projektcontrolling .....                            | 328        |
| 19.3.1    | Basistechnologien .....   | 329        |
| 19.3.2    | Daten beschaffen .....  | 330        |
| 19.3.3    | Daten plausibilisieren und strukturieren .....  | 332        |
| 19.3.4    | Daten analysieren und verwenden .....   | 332        |
| 19.4      | Praktische Ansätze zur Digitalisierung des Projektcontrollings .....                                  | 333        |
| 19.4.1    | Übersicht zu Controlling-Aufgaben und digitalen Werkzeugen .....                                      | 333        |
| 19.4.2    | Projektziele und -machbarkeit .....   | 335        |
| 19.4.3    | Projektplanung .....  | 337        |
| 19.4.4    | Risikocontrolling .....   | 339        |
| 19.4.5    | Berichtswesen und Analyse .....   | 340        |
| 19.4.6    | Abschluss und Konsolidierung .....  | 342        |
| 19.5      | Fazit und Ausblick .....  | 343        |
|           | Literatur.....  | 345        |
| <b>20</b> | <b>Aktuelle Trends und zukünftige Potenziale der Digitalisierung im Beschaffungscontrolling .....</b> | <b>349</b> |
|           | Andreas Jonen   |            |
| 20.1      | Zielsetzung.....  | 349        |
| 20.2      | Relevanz der Beschaffung .....  | 350        |
| 20.3      | Digitale Transformation der Beschaffung .....   | 351        |
| 20.4      | Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling .....  | 353        |
| 20.5      | Spezielle Auswirkungen der Digitalisierung auf das Beschaffungscontrolling .....                      | 354        |
| 20.6      | Empirische Überprüfung – Stellenanzeigenanalyse .....   | 359        |
| 20.6.1    | Begründung der Untersuchungsmethode.....  | 359        |
| 20.6.2    | Zielsetzung und Wirkungsvermutungen .....   | 361        |
| 20.6.3    | Überblick über bestehende Untersuchungen .....  | 362        |
| 20.6.4    | Vorgehensweise .....  | 364        |
| 20.6.5    | Beschreibung der Stichprobe .....   | 365        |
| 20.6.6    | Ergebnisse Stellenanzeigenanalyse .....   | 366        |
| 20.7      | Fazit .....   | 369        |
|           | Literatur.....  | 369        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>21 Die Rolle des Chief Financial Officer im Rahmen der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen . . . . .</b>        | 373 |
| Wolfgang Becker, Matthias Nolte und Felix Schuhknecht   |     |
| 21.1 Einleitung . . . . .   | 374 |
| 21.2 Wertschöpfungsorientiertes Controlling und die digitale Transformation von Geschäftsmodellen . . . . .                   | 375 |
| 21.2.1 Das wertschöpfungsorientierte Controlling – Zweck, Funktionen, Objekte, Aufgaben und Aufgabenträger . . . . .          | 375 |
| 21.2.2 Die digitale Transformation des Geschäftsmodells als Objektfeld des wertschöpfungsorientierten Controllings . . . . .  | 376 |
| 21.3 Aufgaben, Aufgabenträger und Instrumente im Rahmen der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen . . . . .          | 378 |
| 21.3.1 Initialisieren . . . . .   | 378 |
| 21.3.2 Realisieren . . . . .  | 380 |
| 21.3.3 Evaluieren . . . . .   | 382 |
| 21.4 Der CFO in der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen . . . . .  | 383 |
| 21.4.1 Wissenschaftliches Konzept . . . . .   | 384 |
| 21.4.2 Empirische Validierung . . . . .   | 385 |
| 21.5 Soll-Profil des CFOs . . . . .   | 388 |
| 21.6 Fazit und Ausblick . . . . .   | 392 |
| Literatur . . . . .   | 393 |
| <b>22 Hack yourself: Ein Aufruf zur künstlerischen Metamorphose des Controllers in der digitalen Transformation . . . . .</b> | 401 |
| Avo Schönbohm und Thea Dymke  |     |
| 22.1 Controlling und Controller im digitalen Wandel . . . . .   | 402 |
| 22.2 Der Controller am Scheideweg . . . . .   | 403 |
| 22.2.1 Die Kunst des Controllings im Wandel . . . . .   | 403 |
| 22.2.2 Moderne Kunst als Agent & Inspirationsfläche von Transformation . . . . .  | 404 |
| 22.3 L'Invitation au Voyage – Ausflüge ins künstlerische Denken . . . . .   | 406 |
| 22.3.1 Gegen die Norm . . . . .   | 406 |
| 22.3.2 Zweckfrei und ergebnisoffen . . . . .  | 409 |
| 22.3.3 Von ästhetischer Kompetenz zum Transfer . . . . .  | 411 |
| 22.4 Inspiration schöpfen: Der Blick nach Innen und Außen . . . . .   | 413 |
| 22.4.1 Der Blick nach innen – Studio Time . . . . .   | 413 |
| 22.4.2 Der Blick nach außen – Figure and Ground . . . . .   | 414 |
| 22.4.3 Disrupt yourself – Schöpferische Zerstörung . . . . .  | 415 |
| 22.5 Digitalisierung als kreative Chance für Controller . . . . .   | 417 |
| Literatur . . . . .   | 418 |