

|          |                                                                                                             |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <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 prädikativen Modellen                                                               | 36        |

|          |                                                                                                                                          |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5      | Anwendungsgebiete heute und in Zukunft .....                                                                                             | 37        |
| 3.5.1    | Zentrale Simulationen von Ergebnisszenarien.....                                                                                         | 37        |
| 3.5.2    | Integration prädikativer 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<br/>Corporate Logistics.....</b> | <b>43</b> |
|          | 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>                                      | <b>65</b> |
|          | 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> | <b>83</b>  |
| 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>                                                | <b>103</b> |
| 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 Führung Cockpit (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<br>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<br/>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<br>Digitalisierung .....                                             | 141        |
| 9.1.2    | Kennzeichnung des Marketing-Controllings .....                                                                  | 142        |
| 9.1.3    | Controlling-Aufgaben im Analytics-Prozess<br>am Beispiel von CRISP-DM .....                                     | 143        |
| 9.2      | Zeitreihenanalyse als Anwendungsbeispiel im<br>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-Profil 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</b> | <b>Standardisierung und Automatisierung als Basis für die Digitalisierung im Controlling von Siemens Building Technologies</b> | <b>211</b> |
|           | 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</b> | <b>Digitalisierung des Controlling-Systems in Theorie und Praxis am Beispiel der ARTS Gruppe</b>                               | <b>237</b> |
|           | 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</b> | <b>Vom Finanzbericht zum Controlling Cockpit im Zeitalter der Digitalisierung</b>                                              | <b>251</b> |
|           | 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        |
| <b>16</b> | <b>Möglichkeiten und Einschränkungen mobiler Applikationen<br/>für das Controlling .....</b> | <b>265</b> |
|           | Robin Nunkesser und Jens Thorn                                                               |            |
| 16.1      | Einführung .....                                                                             | 265        |
| 16.1.1    | Aktuelle Aufgaben und Herausforderungen des<br>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<br>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<br>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 <i>Controlling-Aufgaben und digitalen</i><br>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<br/>im Beschaffungscontrolling .....</b> | <b>349</b> |
|           | Andreas Jönen                                                                                             |            |
| 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<br>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>        | <b>373</b> |
| 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> | <b>401</b> |
| 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        |