
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

4	Erfahrungen aus der Praxis	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
5	Einführung des Transformationsmodells zur Entwicklung und Steuerung der Organisation	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
6	Die neue Rolle des CFO im Rahmen der integrativ intelligenten Finanzfunktion	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
7	Zusammenfassung und Ausblick	185
7.1	Einführung	185
7.2	Unsere Kernaussagen im Resümee	188
7.3	Ausblick: Was nach der Transformation zu tun bleibt?	197

Anhang: Moderne IT-Architektur für eine agile Unternehmensentwicklung und -steuerung	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