

Péter Horváth / Uwe Michel
(Hrsg.)

Unternehmenssteuerung der Zukunft

Innovativ,
flexibel, proaktiv



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Péter Horváth/Uwe Michel (Hrsg.)

Unternehmenssteuerung der Zukunft

Innovativ, flexibel, proaktiv

2017
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Stv. Aufsichtsratsvorsitzender,
Horváth AG, Stuttgart, Stv. Aufsichtsratsvorsitzender des IPRI, International
Performance Research Institute gGmbH, Stuttgart;
Dr. Uwe Michel, Mitglied des Vorstands, Horváth AG, Stuttgart.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4040-0 Bestell-Nr. 10247-0001

EPDF: ISBN 978-3-7910-4041-7 Bestell-Nr. 10247-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart • www.dtp-text.de

Druck und Bindung: Schätzl Druck, Donauwörth

Printed in Germany

September 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort

Der Tagungsband des 31. Stuttgarter Controlling und Management Forums trägt den Titel der diesjährigen Veranstaltung »Unternehmenssteuerung der Zukunft – Innovativ, flexibel, proaktiv« und beinhaltet mit 16 Artikeln, die in drei Kapitel gegliedert sind, einen großen Teil der diesjährigen Vortragsthemen.

Das erste Kapitel befasst sich mit übergreifenden Entwicklungen, vor allem dem Megatrend Digitalisierung, und ihren Auswirkungen auf Strategien und Management. Die Beiträge beschreiben die Herausforderungen des technologischen Wandels für die Unternehmensführung, den kulturellen Wandel in Unternehmen als Voraussetzung für das Meistern der digitalen Herausforderungen, Digitalisierungsstrategien und die Digitalisierung von Unternehmensprozessen als Voraussetzung für zukünftiges Wachstum.

Im zweiten Kapitel wird das Thema Controlling und Finance im digitalen Zeitalter behandelt. Einleitend werden zentrale Aspekte des Managements und Controllings digitaler Plattformen dargestellt. Ein weiterer Beitrag beschreibt das Controlling digitaler Geschäftsmodelle. Außerdem wird das Controlling in Start-ups an einem konkreten Beispiel vorgestellt. Diese neuen Ansätze erfordern zum einen organisatorische Veränderungen in Controlling und Finance. Zum anderen bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten für mehr Effizienz und Effektivität in Controlling und Finance. Diesen Fragestellungen widmen sich zwei Beiträge mit den Schwerpunkten digitale Finanzorganisation und digitale Transformation im Shared Service Center Accounting, in denen es um die Automatisierung von Prozessen, veränderte Rollen und neue Organisationsformen geht.

Das dritte Kapitel beinhaltet unter der Überschrift zukunftsorientierte Steuerungskonzepte und -lösungen mehrere Beiträge aus Unternehmen unterschiedlicher Industrie- und Dienstleistungsbranchen sowie dem öffentlichen Bereich. Inhaltliche Schwerpunkte sind dabei die Unternehmenssteuerung in weltweit tätigen Unternehmen, die Neuausrichtung von Controlling und Finance in diesem Zusammenhang, KPIs und Zielvorgaben im Rahmen der Planung, der Einsatz und die Weiterentwicklung der Balanced Scorecard sowie die Steuerung von Großprojekten.

Wir danken allen Autoren sehr herzlich! Sie haben ihre Erfahrungen und Kenntnisse sowie die Beispiele aus ihren Unternehmen und Organisationen in den Beiträgen für diesen Tagungsband ausgearbeitet, dafür viel Zeit und Mühe investiert und dazu beigetragen, dass dieses Buch termingerecht fertig gestellt werden konnte. Ebenfalls bedanken wir uns bei unserer Kollegin Tanja Cramer, die mit großer Tatkraft die Redaktion dieses Buches unterstützt hat.

Frau Ass. Jur. Marita Rollnik-Mollenhauer und Frau Claudia Knapp-Domonkos vom Schäffer-Poeschel Verlag haben uns auch dieses Jahr wieder in professioneller Weise bei Redaktion, Lektorat und Erstellung des Tagungsbandes unterstützt. Auch ihnen ein herzliches Dankeschön!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

I. Unternehmensführung und Digitalisierung

<i>Wilhelm Bauer</i> Technologischer Wandel – Herausforderungen für die Unternehmensführung....	3
<i>Andreas Brokemper</i> Kulturwandel im traditionellen Unternehmen als Voraussetzung für das Meistern der digitalen Herausforderungen.....	15
<i>Stefan Klebert</i> Digitalisierung von Unternehmensprozessen als Basis für zukünftiges Wachstum	29
<i>Dirk Rieker</i> Digitalisierungsstrategien im Museum.....	37

II. Controlling und Finance im digitalen Zeitalter

<i>Mischa Seiter/Frederik Endres/Carolina Ohmer/Clemens Schönherr/ Fabian Schüler/Marina Weisenburger</i> Das Zeitalter der Plattformen	53
<i>Uwe Michel</i> Controlling digitaler Geschäftsmodelle	69
<i>Manuel Heyden</i> Controlling in Start-ups	87
<i>Kai Grönke/Achim Wenning/Adrian Glöckner</i> Die digitale Finanzorganisation	97
<i>Stefan Förster</i> Digitale Transformation im Shared Service Center Accounting	113

III. Zukunftsorientierte Steuerungskonzepte und -lösungen

<i>Adam Pradela/Klaus Hufschlag</i> Herausforderungen für die betriebswirtschaftliche Steuerung eines globalen Logistikunternehmens.....	129
<i>Bernd Wüstner/Niko Hofmann/Felix Moisel</i> Durchgängige Unternehmenssteuerung in einem weltweit tätigen Industriekonzern	141
<i>Philipp Gausling/Peter Holtmann/Stefan Tobias/Martin Schmuck</i> Finance Roadmap @ KRONES	153
<i>Jens Kopp</i> Functional KPI Target Setting.....	165
<i>Barbara Bauersachs</i> Die Lebensphasen der Balanced Scorecard	185
<i>Christian Schütz/Gerwin Jöbstl/Heiner Hippke</i> Eine gute Karte für die Casinos Austria AG	195
<i>Carsten Rüdiger/Christian Fischbach</i> Steuerung von Großprojekten im öffentlichen Bereich am Beispiel des Bundesverteidigungsministeriums.....	203
Autorenverzeichnis	217