

Digital Reporting

Arbeitskreis Digital Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft

2023

ISBN 978-3-8006-7032-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Arbeitskreis Digital Reporting
Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre e.V.
Digital Reporting


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Digital Reporting

Transformation des Controllerbereichs
durch den digitalen Wandel

Herausgegeben vom

Arbeitskreis Digital Reporting
Schmalenbach-Gesellschaft für
Betriebswirtschaft e. V.


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 7032 1
ISBN E-Book: 978 3 8006 7033 8

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: ©TCdesign – depositphotos.com (modifiziert)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Geleitwort

Mit seiner Gründung im Herbst 2019 hat sich der Arbeitskreis Digital Reporting ein ambitioniertes Ziel gesetzt, nämlich Controllerarbeit und Geschäftssteuerung vor dem Hintergrund der Potenziale digitaler Technologien und Datenverfügbarkeiten neu zu vermessen. Wie verändern sich die Controllerrollen mit der fortschreitenden digitalen Disruption? Kann Künstliche Intelligenz im Rahmen von Predictive-Analytics-Systemen die Qualität von Umsatz-, Ergebnis- oder Cashflow-Prognosen verbessern? Welche Datenquellen können im Digital Reporting genutzt werden? Was heißt Finance Transformation für die Organisationsentwicklung im Controllerbereich wirklich? Und wo stößt Digital Reporting an seine Grenzen? Diesen und vielen anderen Fragen rund um die Controllerarbeit unter Nutzung digitaler Technologien haben sich die Arbeitskreismitglieder aus Unternehmenspraxis und Wissenschaft unter Leitung von Dr. Tanja Küppers (Arbeitskreisleiterin Praxis) und Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger (Arbeitskreisleiterin Wissenschaft) gestellt.

In dem vorgelegten Sammelband des Arbeitskreises Digital Reporting findet sich eine Fülle an Grundlagenwissen, Praxisbeispielen und Anwendungsleitlinien als Ergebnis intensiver Fachdiskussionen. Die Beiträge belegen überzeugend, dass durch die zunehmende Digitalisierung im Controlling das Datenmanagement im Hinblick auf Datenstandardisierung und Datenverfügbarkeit immer wichtiger wird, und zwar nicht nur in Echtzeit, sondern auch als Lerngrundlage für Systeme Künstlicher Intelligenz. Hinzu kommt: Gerade durch die zunehmende Bedeutung des nichtfinanziellen Reportings steigen auch hier die Anforderungen an Datenqualität und -verfügbarkeit, an Auswertungsmöglichkeiten sowie Vergleichbarkeit. Controller benötigen aber nicht nur mehr Datenkompetenz, sondern insbesondere durch die wachsende Komplexität von Geschäftsmodellen gleichzeitig auch mehr Führungs- und Managementkompetenz. Es reicht nicht aus, Digital Reporting nur auf Effizienzbemühungen hin auszurichten, sondern es kommt auch auf die inhaltliche Qualität der Steuerungsimpulse hin zu mehr Effektivität an: Neue Kompetenz- und Rollenprofile sind gefordert.

Die Überlegungen des Arbeitskreises Digital Reporting zeigen: Damit neue digitale Anwendungen im Controlling akzeptiert und genutzt werden, muss die Nutzerperspektive mitgedacht werden, d. h. sie müssen intuitiv und verständlich sein sowie schnell erkennbare Erleichterungen und Hilfestellungen bieten. Daher empfiehlt es sich häufig, in frühen Projektphasen durch kleinere, aber erfolgreiche Show-Cases für das Potenzial digitaler Technologien unternehmensweit bzw. im Controlling Akzeptanz zu schaffen, anstatt gleich im ersten Schritt große und umfassende Projekte zu realisieren.

Mit seiner umfassenden Gesamtschau rund um das Thema „Digital Reporting“ steht dieser Sammelband für das erfolgreiche Wirken der inzwischen 29 Arbeitskreise, die in der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. einen fruchtbaren Dialog zwischen Theorie und Praxis ermöglichen. Wir wünschen diesem Werk deshalb die

verdiente Resonanz im Controllerbereich und in der kaufmännischen Geschäftsführung von Großunternehmen wie im Mittelstand, ebenso in der Wissenschaft – und damit allen Leserinnen und Lesern eine „ertragreiche“ Lektüre.

Köln, im Frühjahr 2023

Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer
Präsident der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.

Prof. Dr. Dr. h. c. Dr. h. c. Caren Sureth-Sloane
Vizepräsidentin der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Erfolgreiche Geschäftssteuerung im Wettbewerb ist heute ohne den Einsatz digitaler Technologien nicht mehr denkbar. Immer kürzere Produktlebenszyklen, eine hohe und vielfach krisenhaft getriebene Veränderungsdynamik in Märkten und Wertschöpfungsprozessen, aber auch die immer noch wachsenden Erwartungen von Kunden bezüglich der unmittelbaren und individuellen Adressierung ihrer Bedarfe in der Echtzeit-Economy – all dies stellt erheblich höhere Anforderungen an Analyse-, Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit im Controlling als die alte analoge Welt: Das Reporting wird zum Digital Reporting, denn es müssen sich sowohl dessen Effizienz als auch Effektivität in den Dimensionen Kosten, Qualität und Zeit verbessern.

Die dafür in den nächsten Jahren in vielen Unternehmen noch erforderlichen Investitionen in Hard- und Software im Controlling, beispielsweise in neue Datenbanktechnologien oder in fortgeschrittene Prognose- und Analyseinstrumente sind erheblich. Zudem herrscht an vielen Stellen Unklarheit, wie gute Lösungsansätze für unterschiedliche Anwendungsfragen im Digital Reporting aussehen können bzw. wie sich der Controllerbereich bezüglich seines Kompetenz- und Aufgabenprofils weiterentwickeln muss.

Mit diesen Überlegungen ist das Arbeitsprogramm umrissen, das sich die Mitglieder des Schmalenbach-Arbeitskreises Digital Reporting bei dessen Gründung im Herbst 2019 gegeben haben. Die Ergebnisse aus drei Jahren intensiven Austauschs in vielen Workshops und Diskussionen liegen jetzt im Rahmen dieses Sammelbands vor. Die Beiträge schlagen den Bogen von der Einordnung des Controllings in den Kontext betriebswirtschaftlicher Megatrends über Technologie und neue Datenquellen bis hin zu wichtigen Entwicklungsimpulsen für die Finance Transformation im Controllerebereich und loten außerdem die konzeptionellen und technischen Grenzen eines Digital Reportings aus.

Der Sammelband beginnt mit einem Beitrag von *Robert Obermaier*, der Controlling in den Kontext betriebswirtschaftlicher Megatrends, hier der digitalisierten Industrie 4.0, setzt. Seine These: Die künftige Funktion und Rolle des Controllings wird vor allem davon abhängig sein, ob es gelingt, dem Management auch in Geschäftsmodellen der Echtzeit-Economy geeignete Steuerungsinstrumente zur Verfügung zu stellen. Der anschließende Aufsatz von *Erik Strauß* kontrastiert diesen Gedanken mit der Dynamik der Controllerrollen als soziale und organisationale Praktiken, bei deren Ausgestaltung zukünftig mehr denn je die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Technologie im Mittelpunkt steht und die primär auf Sinnstiftung ausgerichtet sein werden.

In den Rahmen, den diese beiden Aufsätze grundlegend spannen, ordnen sich fünf weitere Beiträge ein, die sich damit befassen, wie Daten durch Technologie zu Informationen, also zweckorientiertem Wissen, werden. Der Aufsatz von *Oliver Müller* befasst sich methodisch mit datenbasierten Entscheidungen im Controlling mithilfe von Künst-

licher Intelligenz, hier konkret Predictive Modeling. Der gewünschte Zusatznutzen in Form besserer Prognosen mache aber – so die Analyse aus Wissenschaftsperspektive – eine sorgfältige Gestaltung dieses Instruments aus Methoden-, Daten- und Prozesssicht notwendig. Im folgenden Aufsatz zur Implementierung von Predictive Analytics im Controlling spiegelt *Sebastian Göbel* die damit verbundenen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus Praxisperspektive. Die drei anschließenden Aufsätze befassen sich mit der konkreten Umsetzung und dem Einsatz von Predictive Analytics. *Björn Reitzenstein*, *Sabine Kösling-Guse* und *Barbara E. Weißenberger* setzen sich zunächst mit der Frage auseinander, welchen Beitrag Prognosen (Predictive Forecasting) im Controlling leisten. Die beiden anschließenden Aufsätze repräsentieren zwei praktische Unternehmensbeispiele für den Einsatz von Predictive-Analytics-Technologien. Die Umsetzung in Controlling und Treasury für die Vorhersage von Free Cashflows erläutern *Udo Haase* und *Xuwei Shang* am Beispiel von Evonik. Eine weitere Perspektive beleuchtet der Beitrag von *Tanja Küppers*, *Florian Köpke* und *Henning Weber*, der sich mit der algorithmischen Bewertung von Business Cases im Rahmen des Kundenmanagementzyklus bei der Deutschen Post DHL Supply Chain beschäftigt.

An diese Überlegungen schließen sich vier weitere Aufsätze an, die den Einsatz neuer Datenquellen im Controlling behandeln. *Sebastian Wolf* und *Markus Becker* setzen sich zunächst mit der Nutzung externer Datenquellen für das Controlling bei Henkel am Beispiel der Berücksichtigung des Index für Industrieproduktion für interne Steuerungszwecke auseinander. Der anschließende Beitrag von *Christoph Gehrig* und *Annalena Mark* betrachtet die Potenziale digitaler Technologien für ein leistungsfähigeres Customer Relationship Management durch eine datengetriebene Verzahnung von Controlling-, Marketing- und Technologiebereich bei McDonald's Deutschland. Komplementiert wird diese Betrachtung durch *Christopher Sessar*, der speziell die Auswirkungen der nichtfinanziellen Berichterstattung auf das Digital Reporting diskutiert. Aus seiner Sicht spricht viel dafür, dass sogenannte Green Ledgers, d. h. die Erfassung von Nachhaltigkeitsattributen (und anderer notwendiger nichtfinanzieller Merkmale) im Buchungsprozess bei jedem Geschäftsvorfall, der richtige Weg sind, um ein Digital Sustainability Reporting zu realisieren. Der Beitrag von *Matthias D. Mahlendorf* enthält schließlich eine Übersicht über neuartige Datenquellen für das Digital Reporting, deren Inhalte aber zum Teil erst algorithmisch, z. B. durch Text-Mining oder Web-Crawling, erschlossen werden können.

Die folgenden Aufsätze wechseln von der primär technologischen hin zur organisationalen Perspektive und betrachten Fragen des Digital Reportings vor dem Hintergrund der (Finance) Transformation im Controllerebereich. *Stefanie Florian*, *Dieter Kirschmann* und *Moritz Möbus* stellen zunächst ein ausdifferenziertes Spektrum von insgesamt fünf verschiedenen Controllerrollen für das Digital Reporting mit jeweils spezifischen Aufgaben und Kompetenzen vor und erläutern die wichtigsten Schritte und Herausforderungen für die Implementierung dieses in 2021 mit dem Controlling Excellence Award des Internationalen Controller Vereins (ICV) ausgezeichneten Konzepts bei Robert Bosch. *Stefani Rahmel* und *Michael Kohl* behandeln dann die Frage einer möglichst bedarfsgerechten und dem Nutzer zugewandten Auswahl an Software-Paketen für das Digital Reporting. *Nils Crasselt* und *Peter Kajüter* adressieren die veränderte Bedeutung von Shared Services als Organisationsform für ein Digital Reporting und zeigen, dass die in der analogen Welt noch etablierte Trennung

in Center of Scale und Center of Expertise durch eine durchgängige Automatisierung der Berichterstellung bis hin zur Analyse und Kommentierung der Berichtsinhalte im Digital Reporting an Bedeutung verliert. *Claude Tomaszewski* und *Björn Schröckhaas* beschreiben im Anschluss die Finance Transformation vor dem Hintergrund der besonderen Herausforderungen im Mittelstand – knappe Ressourcen, volatiles Umfeld, sich ändernde Zielvorgaben – am Beispiel der TAKKT, einem B2B-Distanzhändler für Geschäftsausstattung.

Abschließend enthält der Sammelband drei Beiträge, die sich mit den Grenzen des Digital Reportings befassen. *Matthias Meyer* adressiert das Thema „Noise“, also Rauschen in den verwendeten Daten. Er zeigt, dass die durch digitale Technologien deutlich erweiterten Messmöglichkeiten gleichzeitig auch den Umfang dieses Rauschens deutlich erhöhen und damit Konsequenzen für wichtige Fragen, wie beispielsweise Leistungsbewertung oder Preisgestaltung haben. *Georg Schneider* diskutiert den Einsatz Künstlicher Intelligenz im Digital Reporting im Spannungsfeld von Strategie und Regulierung insbesondere vor dem Hintergrund des Black Box-Problems. Er vertritt die These, dass in Zukunft der Einsatz von Explainable bzw. Interpretable AI, also erklärender bzw. interpretierbarer Künstliche Intelligenz, im Digital Reporting zunehmen wird, weil Erklärungsansätze für Prognosen und Handlungsempfehlungen wichtig sind – auch wenn es aus strategischen bzw. informationsökonomischen Erwägungen andererseits sinnvoll sein kann, auf den Einsatz solcher Systeme und die damit generierten Informationen bewusst zu verzichten. *Barbara E. Weißenberger* und *Sonja G. Emme* setzen sich mit dem Phänomen der Algorithm Aversion auseinander, also dem fehlenden Vertrauen in algorithmische Prognosen, selbst wenn diese Vorhersagen deutlich besser sind als bei einem alternativ hinzugezogenen menschlichen Experten. Der Beitrag enthält einen breiten Katalog unterschiedlicher Maßnahmen, um die Akzeptanz digitaler Technologien an dieser Stelle zu verbessern. Dazu gehören Nutzerinteraktion und Eingriffsmöglichkeiten bezüglich der algorithmischen Prognose, ein solides Erwartungsmanagement – aber auch die schnelle Realisierung einfacher und offensichtlicher Erfolgsbeispiele als vertrauensbildende Maßnahme. Der Sammelband schließt mit einem Ausblick, der sechs durch alle Arbeitskreismitglieder gemeinsam entwickelte Thesen zur Transformation des Controllerebereichs beim Einsatz neuer digitaler Technologien umfasst.

Die Erarbeitung dieser Ergebnisse ist das Resultat des engagierten Einsatzes aller Arbeitskreismitglieder. Dennoch wäre es nicht leistbar gewesen ohne die Plattform für den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis, die durch die Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. schon seit vielen Jahren bereitgestellt wird. Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle der Geschäftsführerin Dr. Maria Engels und allen Mitarbeiterinnen im Team der Geschäftsstelle, die uns in den letzten drei Jahren und in der Vorbereitung dieses Publikationsprojekts unterstützt haben. Thomas Ammon vom Vahlen-Verlag sei herzlich für die lektorielle Begleitung gedankt. Für die umfassende Vorbereitung der Drucklegung gilt ein besonderer Dank Sonja G. Emme sowie Katja Nolden und Anne Rubens-Laarmann, alle Lehrstuhl für BWL, insbes. Controlling und Accounting, an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Den Leserinnen und Lesern dieses Sammelbands wünschen wir nun eine spannende und inspirierende Lektüre und hoffen, dass die Arbeitsergebnisse rund um das Thema

Digital Reporting die unternehmenspraktische Umsetzung ebenso wie die wissenschaftliche Diskussion beflügeln werden.

Düsseldorf und Bonn, im April 2023

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger (Arbeitskreisleitung Wissenschaft)

Dr. Tanja Küppers (Arbeitskreisleitung Praxis)


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Teil 1: Controlling im Kontext betriebswirtschaftlicher Megatrends	1
Controlling in einer „Industrie 4.0“: Einfluss der digitalen Transformation auf die Controllerarbeit	2
Dynamik der Controllerrolle in der digitalen Transformation: Stand und Perspektiven	14
Teil 2: Wie Daten durch Technologie zu Informationen werden	25
Datenbasierte Entscheidungen im Controlling: Predictive Modeling aus Methoden-, Daten- und Prozesssicht	26
Implementierung von Predictive Analytics im Controlling: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	36
Predictive Forecasting: Entwicklungsperspektiven für den Einsatz von Predictive Analytics im Controlling	41
Digital Reporting und Forecasting: Predictive Analytics in Controlling und Treasury	48
Taking Better Decisions in Business: Wettbewerbserfolg durch die Nutzung strategischer Datenpotenziale in Geschäftsentscheidungen	53
Teil 3: Neue Datenquellen im Controlling	63
Der Markt im Mittelpunkt: Externe Daten zur internen Steuerung	64
Digital Reporting und Digital CRM: Verzahnung von Controlling-, Marketing- und Technologiebereich	74
Digital Non-Financial Reporting: Konvergenz zwischen externem und internem Reporting als kritischer Erfolgsfaktor	83
Digital Reporting mittels Text-Mining aus dem Internet: Anwendungsbeispiele für das Controlling	92
Teil 4: Finance Transformation im Controllerbereich	101
Controller of the Future: Im Digital Reporting macht der Mensch den Unterschied!	102
Softwareauswahl für das Digital Reporting	110

Bedeutung von Shared Services für das Digital Reporting	119
Finance Transformation bei der TAKKT AG: Umbau von kleinteiligen Strukturen zur Gruppenfunktion	126
Teil 5: Grenzen des Digital Reportings	137
Qualitätsdimensionen eines Digital Reportings: Was ist Noise und warum sollte man darauf achten?	138
Artificial Intelligence im Digital Reporting zwischen Strategie und Regulie- rung	144
Never change a running (human) system? Abbau von Algorithmus-Aversion im Digital Reporting	154
Ausblick: Sechs Thesen zur Transformation des Controllerbereichs beim Einsatz neuer digitaler Technologien	165
Literaturverzeichnis	171
Schlagwortverzeichnis	185
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren aus dem Arbeitskreis	189
Verzeichnis weiterer Autorinnen und Autoren	191

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Teil 1: Controlling im Kontext betriebswirtschaftlicher Megatrends	1
Controlling in einer „Industrie 4.0“: Einfluss der digitalen Transformation auf die Controllerarbeit	2
<i>Robert Obermaier</i>	
1. Problemstellung	2
2. Digitale Transformation als Gegenstand des Controllings	2
3. Controlling als System zur Unternehmenssteuerung	5
4. Echtzeitbasierte Datenerfassung	8
5. Evidenzbasierte Datenanalyse	9
6. Veränderungen der Controllerrolle	11
7. Fazit	12
Dynamik der Controllerrolle in der digitalen Transformation: Stand und Perspektiven	14
<i>Erik Strauß</i>	
1. Einleitung	14
2. Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Controllerrolle	14
3. Controllerarbeit und lokale Variationen	15
4. Globale Trends mit Einfluss auf den Beruf der Controller	16
5. Die Zukunft des Controllings	19
6. Controlling und Sinnstiftung	21
7. Fazit	23
Teil 2: Wie Daten durch Technologie zu Informationen werden	25
Datenbasierte Entscheidungen im Controlling: Predictive Modeling aus Methoden-, Daten- und Prozesssicht	26
<i>Oliver Müller</i>	
1. Einleitung	26
2. Was ist Predictive Modeling?	27
3. Predictive-Modeling-Taxonomie	28
4. Vorgehensweise im Predictive Modeling	33
5. Fazit	35

Implementierung von Predictive Analytics im Controlling: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	36
<i>Sebastian Göbel</i>	
1. Einleitung	36
2. Predictive Analytics im Kontext von Planung und Prognose	37
3. Herausforderungen beim Einsatz von Predictive Analytics	37
4. Erfolgsfaktoren und Lösungsvorschläge	38
5. Fazit	40
Predictive Forecasting: Entwicklungsperspektiven für den Einsatz von Predictive Analytics im Controlling	41
<i>Björn Reitzenstein / Sabine Kösling-Guse / Barbara E. Weißenberger</i>	
1. Forecasting als Controllingaufgabe	41
2. Herausforderungen für das Forecasting	41
3. Business Intelligence im Controlling	42
4. Traditionelles Forecasting versus Predictive Forecasting	42
5. Kombination von Prognosemodellen	43
6. Predictive Forecasting kann Wert für Unternehmen schaffen	43
7. Digitalisierung der menschlichen Expertise	44
8. Praktische Integration von Predictive Forecasting in das Controlling	44
9. Fazit und Ausblick	47
Digital Reporting und Forecasting: Predictive Analytics in Controlling und Treasury	48
<i>Udo Haase / Xuwei Shang</i>	
1. Cash Conversion Rate als zentrale Steuerungskennzahl bei Evonik	48
2. Free Cashflow: Definition und Ermittlung	48
3. Free Cashflow-Prognose mit Hilfe der Künstlichen Intelligenz	50
Taking Better Decisions in Business: Wettbewerbserfolg durch die Nutzung strategischer Datenpotenziale in Geschäftsentscheidungen	53
<i>Tanja Küppers / Florian Köpke / Henning Weber</i>	
1. Einleitung	53
2. Fallstudie: DHL Supply Chain	54
3. Die Rolle des Controlling im Spannungsfeld der Komplexitätssteuerung ..	55
4. Kundenmanagementzyklus: Wie das Controlling aus Daten einen Mehr- wert generiert	56
5. Proof-of-Concept: Business-Case-Bewertung im Kundenmanagement- zyklus	59
6. Herausforderung Change Management	60
7. Fazit und Ausblick	62

Teil 3: Neue Datenquellen im Controlling	63
Der Markt im Mittelpunkt: Externe Daten zur internen Steuerung	64
<i>Sebastian Wolf / Markus Becker</i>	
1. Einleitung	64
2. Kriterien für die Auswahl externer Marktdaten zur internen Steuerung ...	65
3. Einschränkungen der Potenziale externer Datenquellen	67
4. Anwendungsfall I: Aktives Portfoliomanagement	69
5. Anwendungsfall II: Kurz- und Mittelfristplanung	70
6. Anwendungsfall III: Berichts- und Prognosewesen	71
7. Fazit	72
Digital Reporting und Digital CRM: Verzahnung von Controlling-, Marketing- und Technologiebereich	74
<i>Christoph Gehrig / Annalena Mark</i>	
1. Einleitung	74
2. Digitalisierung des Geschäftsmodells in der Gastronomie	75
3. Digitalisierung der Customer Experience	75
4. Digitales CRM	76
5. Verzahnung von Controlling-, Marketing- und Technologiebereich	76
6. CRM-Anwendungsbeispiel: Digitales Bonusprogramm	80
7. Fazit	82
Digital Non-Financial Reporting: Konvergenz zwischen externem und internem Reporting als kritischer Erfolgsfaktor	83
<i>Christopher Sessar</i>	
1. Einleitung	83
2. Praxis der integrierten Berichterstattung bei SAP	84
3. Digital Holistic Reporting: Das Sustainability Dashboard	86
4. Zentrale Analytics Self-Service-Plattform für das Non-Financial Reporting	88
5. Standardisierung als Voraussetzung für Digital Non-Financial Reporting	89
6. Aktuelle Regulatorik als Motor oder Bremse für gutes Reporting?	90
7. Fazit	91
Digital Reporting mittels Text-Mining aus dem Internet: Anwendungsbeispiele für das Controlling	92
<i>Matthias D. Mahlendorf</i>	
1. Einleitung	92
2. Soziale Medien und Nachrichten: Risikoüberwachung und Forecasting ...	93
3. Informations-Plattformen: Mitarbeiterzufriedenheit und Wettbewerbsanalysen	94
4. Online-Marktplätze und Webshops: Überwachung von Wettbewerbern ...	96
5. Analyse der Diffusion disruptiver Technologien	97
6. Neue Daten zur Bewertung von ESG-Impact und Krisenbetroffenheit ...	98
7. Fazit	98

Teil 4: Finance Transformation im Controllerbereich	101
Controller of the Future: Im Digital Reporting macht der Mensch den Unterschied!	102
<i>Stefanie Florian / Dieter Kirschmann / Moritz Möbus</i>	
1. Bedeutung der Digitalisierung für das Controlling	102
2. Fünf zukunftsweisende Controllerrollen	103
3. Kompetenzprofile und Fact Sheets pro Rolle	104
4. Implementierungskonzept für das neue Rollenverständnis	106
5. Tracking der Zuordnungsrates für den langfristigen Erfolg	107
6. Weiterentwicklung des Konzepts „Controller of the Future“	108
7. Fazit: Positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg	109
Softwareauswahl für das Digital Reporting	110
<i>Stefani Rahmel / Michael Kohl</i>	
1. Einleitung	110
2. BearingPoint im Portrait	110
3. Softwareauswahl als Grundlage der Digitalisierung im Finanzbereich	111
4. Der Softwaremarkt für Planung und Reporting	112
5. Bewährte Ansätze für die Softwareauswahl	114
6. Erfolgsfaktoren der Softwareauswahl im Finanzbereich	115
7. Fazit: Vermeiden häufiger Fehler bei der Softwareauswahl	117
Bedeutung von Shared Services für das Digital Reporting	119
<i>Nils Crasselt / Peter Kajüter</i>	
1. Einleitung	119
2. Organisationsform und typische Merkmale von Shared-Service-Centern ..	120
3. Entwicklungspfade von Shared-Service-Organisationen	121
4. Internes Reporting als Shared Service?	121
5. Übertragung von Digital Reporting-Aufgaben an Shared Services	122
6. Shared-Service-Center als Treiber des Digital Reportings	124
7. Fazit	124
Finance Transformation bei der TAKKT AG: Umbau von kleinteiligen Strukturen zur Gruppenfunktion	126
<i>Claude Tomaszewski / Björn Schröckhaas</i>	
1. Einleitung	126
2. Die TAKKT AG: B2B-Spezialist für Geschäftsausstattung im Distanzhandel	126
3. Der Finanzbereich der TAKKT AG	127
4. Start der Finance Transformation: Zielbild und Roadmap entwickeln	128
5. Stufe 1: Grundlagen schaffen	130
6. Stufe 2: Erste Erfolge feiern	132
7. Stufe 3: Veränderungen beschleunigen und vertiefen	133
8. Stufe 4: Neue Prozesse, Strukturen und Kultur verankern	135
9. Fazit	135

Teil 5: Grenzen des Digital Reportings	137
Qualitätsdimensionen eines Digital Reportings: Was ist Noise und warum sollte man darauf achten?	138
<i>Matthias Meyer</i>	
1. Einleitung	138
2. Wie entsteht Noise? Von Messfehlern zur Varianz in Informationssystemen	139
3. Einflussfaktoren auf die Höhe der messfehlerinduzierten Varianz	140
4. Effekte von Noise auf Entscheidungen und Verhalten	141
5. Fazit	143
Artificial Intelligence im Digital Reporting zwischen Strategie und Regulierung	144
<i>Georg Schneider</i>	
1. Einleitung	144
2. Artificial Intelligence (AI) und das Black-Box-Problem	145
3. Strategische Auswirkungen der Nutzung von AI	148
4. Regulatorische Auswirkungen auf den Einsatz von AI	151
5. Psychologische Auswirkungen von AI	152
6. Fazit	152
Never change a running (human) system? Abbau von Algorithmus-Aversion im Digital Reporting	154
<i>Barbara E. Weißenberger / Sonja G. Emme</i>	
1. Algorithmus-Aversion als Bias im Entscheidungsprozess	154
2. Grenzen der Automatisierung von Entscheidungsprozessen	156
3. Abbau des Black-Box-Problems durch Erklärbarkeit	158
4. Die Bedeutung von Merkmalen menschlicher Interaktion	159
5. Überzeugung prospektiver Nutzer: Schulungen und Showcases	160
6. Ein neues Problem? Übervertrauen in Algorithmen	162
7. Fazit	162
Ausblick: Sechs Thesen zur Transformation des Controllerebereichs beim Einsatz neuer digitaler Technologien	165
<i>Arbeitskreis Digital Reporting der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.</i>	
Literaturverzeichnis	171
Schlagwortverzeichnis	185
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren aus dem Arbeitskreis	189
Verzeichnis weiterer Autorinnen und Autoren	191