



Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

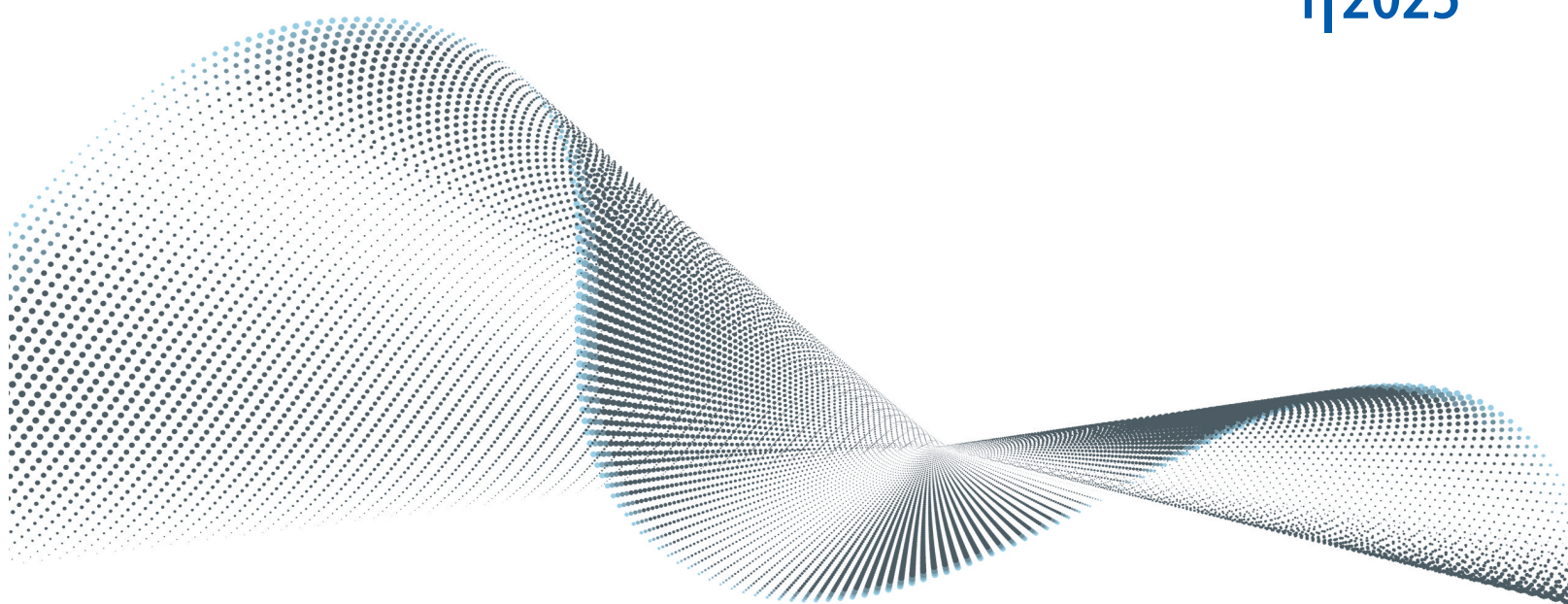
Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin R. W. Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell
Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

Februar 2025 · 37. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.

1|2025

Schwerpunkt: Prozessmanagement – Tools und Konzepte für Prozessoptimierung im Controlling



SCHWERPUNKT

PROZESSMANAGEMENT

Tools und Konzepte für Prozessoptimierung im Controlling

CONTROLLING 1|2025

Integratives Prozesscontrolling
Konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde

Managing Business Process in Times of Continuous Change
Balancing Emergence and Control

Process Mining nutzen
Ein Reifegradmodell für die optimierte Technologieanwendung

Prozessmanagement – Tools und Konzepte für Prozessoptimierung im Controlling

Liebe Leserinnen und Leser,

hohe Energiepreise, Fachkräftemangel und wachsende Konkurrenz aus China: Das sind nur drei von zahlreichen Problemen, die der deutschen Wirtschaft zunehmend zu schaffen machen. Gleichzeitig scheint die Frequenz von Krisen und Kriegen nicht nachzulassen. Unternehmen müssen mehr denn je auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren, flexibler und innovativer werden. Doch das ist schwierig, wenn Silodenken und intransparente Prozesse vorherrschen. Für Controller gilt es daher, Scheuklappen abzulegen und den Blick nicht mehr getrennt auf einzelne Abteilungen, sondern auf Arbeitsabläufe über die gesamte Unternehmensstruktur hinweg zu richten. Kurz: prozessorientiert zu denken.

Dass es dabei nicht darum gehen kann, auf eine funktionale Sichtweise gänzlich zu verzichten, machen Gleich et al. in unserem ersten Schwerpunktbeitrag deutlich. Sie plädieren für eine Integration von Prozess- und Funktionsorientierung und sehen dabei die Controller in der Pflicht. Denn sie sind es, die Prozesse auf die Agenda des Managements bringen müssen – und dies bislang oft nur unzureichend tun. Deshalb geben die Autoren Werkzeuge an die Hand, mit denen ein integratives Prozesscontrolling gelingen kann.

Ist eine solche Integration erst einmal etabliert, kann man sich als Controller also getrost zurücklehnen? Mitnichten. Denn Unternehmen agieren heute nicht nur in einem sich ständig wandelnden Umfeld; das Prinzip der kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung (Kaizen) steht ohnehin im Mittelpunkt des Prozesscontrollings. Für vom Brocke et al. ist daher ein reiner Top-Down-Ansatz nicht ausreichend, bei dem jeder Akteur einem vorgegebenen Prozessablauf folgt. Ergänzend ist ein Bottom-Up-Ansatz erforderlich, der die Dynamik des Umfeldes berücksichtigt und an die tatsächlichen Prozesse anknüpft. Die Autoren schlagen daher ein „BPM-Sandwich-Modell“ vor, mit dessen Hilfe Unternehmen die Balance zwischen Emergenz und Kontrolle erreichen können, die notwendig ist, um in einer Welt des Wandels effektiv steuern zu können.

Dank moderner Technologien ist der Bottom-up-Ansatz heute auch leichter zu verfolgen. War man früher auf subjektive Darstellungen der Beteiligten oder zeitaufwändige Prozessworkshops angewiesen, um Prozessabläufe zu erfassen, liefert Process Mining heute quasi direkte Einblicke. Wahrstötter wirft daher die Frage auf, wie diese Technologie optimal in das Controlling integriert werden kann. Er weist auf eine Fragmentierung der Controlling-Systeme hin, die ein ganzheitliches Performance Management verhindert. So geben sich manche Controller zu schnell mit der geschaffenen Transparenz zufrieden, ohne daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Dass gerade im Mittelstand beim Thema Prozessmanagement noch Luft nach oben ist, zeigt zudem eine Studie von Bartosch/Schröder. Sie legen in unserem vierten Schwerpunktbeitrag auch dar, wie Prozessmanagement bei der Identifikation von Compliance-Risiken helfen kann.

Insgesamt verdeutlichen die Beiträge, dass Prozessmanagement vielleicht nicht immer ein leichtes Unterfangen ist, dafür aber einen wichtigen Beitrag zu mehr Agilität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit in einem sich ständig wandelnden Umfeld leisten kann.

Zum Schluss noch ein Hinweis in eigener Sache: Ab dieser Ausgabe sind unsere Beiträge nach Themenbereichen sortiert. Dadurch möchten wir Ihnen einen noch besseren Überblick über die Inhalte bieten.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und aufschlussreiche Lektüre!

Ihr



Prof. Dr. **Andreas Hoffjan** ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Dortmund sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Prozessmanagement – Tools und Konzepte für Prozessoptimierung im Controlling

Integratives Prozesscontrolling

Konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde

Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Markus Brenner und Prof. Dr. Andreas Wald

4

Managing Business Processes in Times of Continuous Change

Balancing Emergence and Control

Prof. Dr. Jan vom Brocke, Sandro Franzoi, M.Sc., Gregor Kipping, M.Sc., und Prof. Dr. Thomas Grisold

11

Prozesscontrolling mit Process Mining

Ein Reifegradmodell für die optimierte Technologieanwendung

Dr. Simon Wahrstötter

18

Prozessmanagement in mittelständischen Unternehmen

Grundlage für Compliance-Management-Systeme

Nicole Bartosch, M.Sc., und Nora Janine Schröder, M.Sc.

25

Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes.

Prof. Dr. Andreas Hoffjan im Interview unter

<https://bit.ly/der-performance-manager-podcast-2025>



IM DIALOG

„Ein Röntgengerät für die Prozesswelt von Unternehmen“

Wie Process Mining das Controlling unterstützen kann – Erfahrungen bei Celonis

Angela-Sophia Gebert, M. Sc., und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

32

DIGITALISIERUNG

Leitfaden zur Migration auf SAP S/4HANA

Handlungsempfehlungen und Erfahrungen aus der Praxis am Beispiel von TÜV SÜD

Prof. Dr. Matthias J. Rapp, Dr. Alexander Bach und Thomas Gebhart, M.Sc.

35

Konzept zur Preisfindung für interne Data Products

Eigene Datenprodukte transparent bewerten

Dorina Dölle, B. Sc.

40

NACHHALTIGKEIT

Automatisiertes ESG-Reporting durch digitalisierte Datenräume

Praktische und datenbasierte Ansätze zur digitalen und nachhaltigen Transformation im Mittelstand

Dr. Andreas Dahmen, Simon Eppig, B.Sc., und Prof. Dr. Louis Velthuis

44

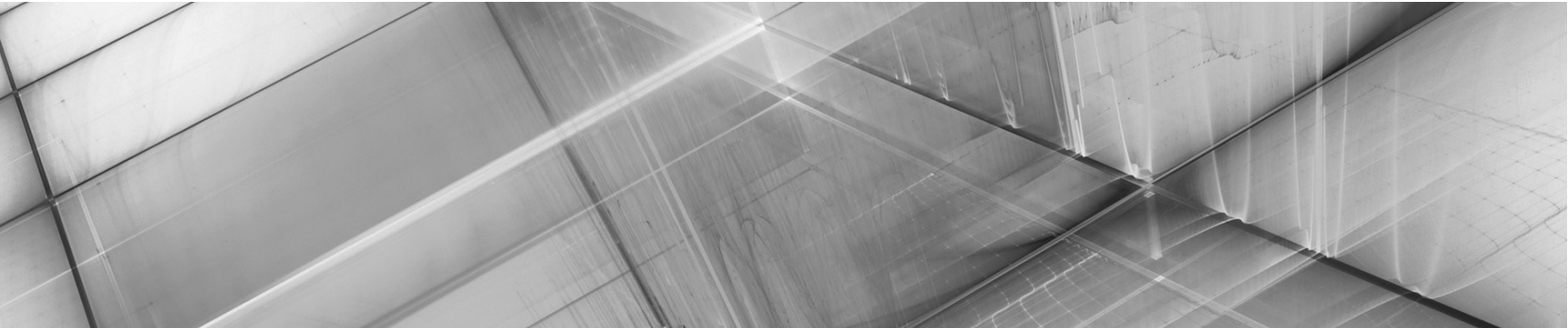
KULTUR

Genderbezogene Verzerrungen in Leistungsbeurteilungen

Lessons Learned aus der Wissenschaft

Valeria Knels, M.Sc., Jennifer Maetze, B.Sc., und Prof. Dr. Thomas W. Günther

47



FUNKTIONEN & BRANCHEN

Management von Energiepreissrisiken

Ergebnisse einer Umfrage zur Ausgestaltung des Managements von Energiepreissrisiken

Tom Gubini, M.Sc., und Marie Christin Bugdoll, M.Sc.

54

Informationsqualität im internen Risiko-Reporting

Evaluationsmodell zur Messung der Qualität entscheidungsrelevanter Informationen in Unternehmen

Dr. Saskia Fleig

62

KURZ ERKLÄRT

Compliance-Controlling

Lennard Vollmerig, B.Sc.

70

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zum Prozessmanagement/Fachbuch-Test

74

VERNETZEN UND DISKUTIEREN

75

Vorschau auf Heft 2/2025 und Impressum

76

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de



DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Executive Master of Business Engineering, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Martin R. W. Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Johannes Kepler Universität Linz

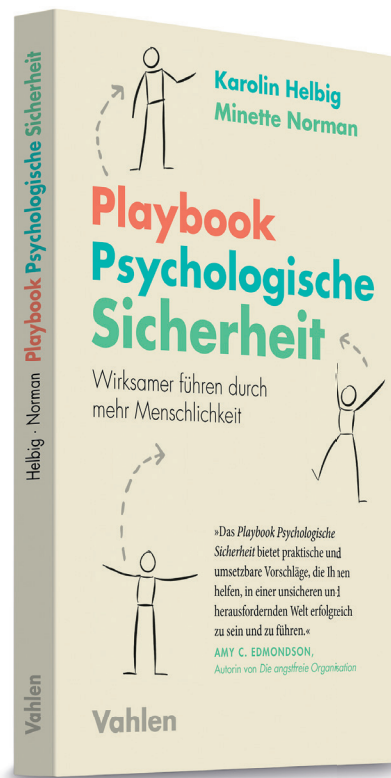
Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

Prof. Dr. Thorsten Knauer, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

Praktischer Leitfaden für eine transformative Führung.



Helbig/Norman

Playbook Psychologische Sicherheit

2024. 164 Seiten.

Kartonierte € 21,90

ISBN 978-3-8006-7299-8

Portofreie Lieferung

☰ vahlen.de/36431234

Wirksamer führen

Um das Beste zu geben und wirklich kreativ zu sein, müssen sich die Mitarbeitenden sicher, unterstützt und respektiert fühlen. Doch wie schafft man das? Ob Sie mittlere Führungskraft, CEO oder Unternehmer sind, das Playbook Psychologische Sicherheit stellt Ihnen 25 Spielzüge vor, die für mehr psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz sorgen und somit Ihrem Team helfen werden, Spitzenleistungen zu erreichen. Zu jedem Spielzug gibt es eine Erklärung, warum man ihn ausprobieren sollte, eine Anleitung, wie man ihn durchführt, und eine kurze Zusammenfassung.

”

Wenn Sie wollen, dass Ihr Team erfolgreich ist, bietet dieses Buch Werkzeuge, die Sie nutzen sollten.

Michael Bungay Stanier, Autor von The Coaching Habit

Wir haben verstanden, dass psychologische Sicherheit der stärkste erklärende Faktor für die Performance eines Teams ist. Diesen Job hat Amy C. Edmondson brillant erledigt.

Was wir jetzt brauchen, ist ein Buch, das uns anschaulich klarmacht, wie genau wir dafür sorgen können, dass sich die Mitglieder unseres Teams psychologisch sicher fühlen. Das Playbook liefert genau das.

Dr. Michael Trautmann, Unternehmer und Autor von On the Way to New Work