

1	Einleitung	1
1.1	Motivation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	5
1.3	Gang der Untersuchung	6
2	Grundlagen des Untersuchungsgegenstandes	9
2.1	Die Prozessorientierung als Auslöser von Veränderungen	10
2.1.1	Einführung in die Prozessorganisation	11
2.1.2	Einführung in das Prozessmanagement	18
2.2	Einführung in den Controlling-Komplex	25
2.2.1	Konzeptionen zur Bestimmung der Controlling-Funktion	26
2.2.2	Organisation des Controllings	34
2.2.3	Rollen und Kompetenzen des Controllers	36
2.3	Synthese: Anforderungen an ein Controlling in prozessorientierten Unternehmen	39
2.3.1	Auswirkungen der Prozessorientierung auf die Controlling-Funktion	39
2.3.2	Organisation des Controllings in prozessorientierten Unternehmen	51
2.3.3	Auswirkungen der Prozessorientierung auf das Rollenbild des Controllers	57
2.4	Digitalisierung und Process Mining	59
2.4.1	Grundlagen der Process Mining-Technologie	60

2.4.2	Aus dem Einsatz von Process Mining erwachsende Potentiale	62
2.5	Rekapitulation und Überleitung	67
3	Erfassung des Wissensstandes und Deduktion zentraler Forschungsfragen	69
3.1	Begründete Auswahl der strukturierten Literaturanalyse als Methode zur Erfassung des Wissensstandes	70
3.2	Konzeption der strukturierten Literaturanalyse zur Selektion relevanter Forschungsbeiträge	71
3.2.1	Spezifizierung des Suchobjektes	72
3.2.2	Formulierung des Suchbefehls	76
3.2.3	Exklusionskriterien zur Reduktion des Textkorpus	78
3.3	Quantitativ-deskriptive Auswertung der selektierten Forschungsbeiträge	80
3.3.1	Beschreibung der Meta-Ebene	81
3.3.2	Beschreibung der Methoden- und Theorie-Ebene	86
3.4	Inhaltlich-analytische Auswertung der selektierten Forschungsbeiträge	88
3.4.1	Auswirkungen von Prozessorientierung und -management auf die Unternehmensperformance	88
3.4.2	Kritische Erfolgsfaktoren und Reifegradmodelle der Prozessorientierung	96
3.4.3	Zwischenfazit zur Stellung des Process Performance Measurement im Kontext des Prozessmanagements	102
3.4.4	Process Performance Measurement und die Dysfunktion des klassischen Controllings	103
3.4.5	Weiterentwicklung des Process Performance Measurement durch die Digitalisierung und Process Mining	115
3.4.6	Verantwortlichkeit und Kompetenzprofil für die Weiterentwicklung des Process Performance Measurement	123
3.5	Herleitung zentraler Forschungsfragen	131
4	Theoretischer Bezugsrahmen	135
4.1	Genereller und spezifischer Anspruch an den Theorieeinsatz ..	136
4.2	Bedeutung und Grundzüge der soziotechnischen Perspektive ..	137
4.3	Die Diffusionstheorie nach Everett M. Rogers	140
4.3.1	Begründete Auswahl der Theorie	141

4.3.2	Grundzüge der Diffusionstheorie	143
4.4	Die Disruptionstheorie nach Clayton M. Christensen	150
5	Methodisches Vorgehen	155
5.1	Begründete Konzeption des Untersuchungsdesigns	155
5.2	Datenerhebung	162
5.2.1	Experteninterviews als Datenerhebungsmethode	163
5.2.2	Stichprobenauswahl durch Theoretisches Sampling	167
5.2.3	Konzeption der Interviewleitfäden	179
5.2.4	Durchführung der Befragung und Transkription	184
5.3	Datenauswertung	187
5.4	Kritische Reflexion des Untersuchungsdesigns	190
6	Ergebnisteil I: Anwendungsstand des Process Mining-gestützten PPMS und Status quo der Prozessorientierung im Controlling	195
6.1	Entwicklung der Prozessorientierung	196
6.2	Gemeinsame Entwicklung von Prozesscontrolling und Process Mining	205
6.3	Organisation von Prozessmanagement und Prozesscontrolling	214
6.3.1	Organisatorische Ausgestaltung im Kernunternehmen	214
6.3.2	Organisatorische Ausgestaltung in anderen EVU	221
6.3.3	Process Governance im Kernunternehmen	228
6.3.4	Process Governance in anderen EVU	234
6.4	Verhältnis der Prozesscontrolling-Einheiten zum Controlling ...	238
6.4.1	Zugehörigkeit des Prozesscontrollings zum Controlling-Bereich	239
6.4.2	Fragmentierung des Controlling-Systems und Konsequenzen	242
6.4.3	Fehlende Prozessorientierung im Controlling als Grund für die Fragmentierung	252
6.5	Einschätzungen der Interviewpartner zum Status quo und Erwartungen für die Zukunft	258
6.6	Aggregation der empirischen Erkenntnisse zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage	264

7 Ergebnisteil II: Reifegradmodell zur Optimierung des Process

Mining-gestützten Prozesscontrollings	267
7.1 Potentiale der ersten drei Reifegrade	270
7.1.1 Erzeugung von Transparenz	271
7.1.2 Agilität als Verbindung aus Geschwindigkeit & Flexibilität	275
7.1.3 Entlastung der Mitarbeitenden	279
7.1.4 Förderung von Prozessverständnis und Akzeptanz	283
7.1.5 Value Realisation durch Umsetzung von Prozessoptimierungen	287
7.2 Reifegrad 1: Unternehmen vor und während der Einführung der Process Mining-Technologie	293
7.2.1 Management Commitment als fundamentale Basis	294
7.2.2 Rechtfertigung der notwendigen finanziellen Ressourcen	301
7.2.3 Auswahl eines geeigneten Prozesses für den Proof-of-Concept	326
7.3 Reifegrad 2: Einsatz von Process Mining zur Erzeugung von Transparenz	337
7.3.1 Technische Herausforderungen	337
7.3.2 Akzeptanzprobleme gegenüber der Process Mining-Technologie und der mit ihr verbundenen Transparenz	355
7.4 Reifegrad 3: Einsatz von Process Mining zur Realisierung von Optimierungspotentialen	390
7.4.1 Ursachen für eine unzureichende Initiative auf der Analyseebene	393
7.4.2 Ursachen für eine unzureichende Initiative auf der Umsetzungsebene	419
7.4.3 Handlungsempfehlungen zur Erreichung des dritten Reifegrades	436
7.4.4 Zwischenfazit und Überleitung	450
7.5 Reifegrad 4 und 5: Stärkere Integration des Process Mining-gestützten PPMS	451
7.5.1 Potentiale einer stärkeren Integration	452

7.5.2	Wesentliche Herausforderungen des vierten und fünften Reifegrades und effektive Maßnahmen zu ihrer Bewältigung	476
7.6	Aggregation der empirischen Erkenntnisse zur Beantwortung der zweiten und dritten Forschungsfrage	520
8	Diskussion und Konklusion	527
8.1	Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft und Unternehmenspraxis	527
8.1.1	Evaluation des Erkenntnisgewinns aus wissenschaftlicher Perspektive	528
8.1.2	Evaluation der anwendungsorientierten Erkenntnisse aus unternehmenspraktischer Perspektive	531
8.2	Auseinandersetzung mit bestehenden Limitationen	534
8.3	Weiterer Forschungsbedarf	538
8.4	Gesamtbetrachtung und Fazit	543
	Literaturverzeichnis	547