

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
 1 Prozessorientierung als unternehmerische Herausforderung	 1
1.1 Entwicklung, Definition und Grundbegriffe der Prozessorientierung.	3
1.1.1 Definition und Grundbegriffe.	3
1.1.2 Entwicklung der Prozessorientierung	15
1.1.3 Herausforderungen für das Controlling.	19
1.2 Abgrenzung zu bestehenden Managementkonzepten	22
1.2.1 Funktionsorientierte Konzepte	25
1.2.2 Strategieorientierte Konzepte	26
1.2.3 Wertorientierte Konzepte	32
1.2.4 Systemorientierte Konzepte	34
1.2.5 Prozessorientierung der bestehenden Managementkonzepte	37
 2 Prozessorientierung in Unternehmen umsetzen	 40
2.1 Prozesskultur aufbauen und entwickeln.	41
2.1.1 Verhalten und Einstellung zur Prozessorientierung	42
2.1.2 Prinzipien des prozessorientierten Arbeitens.	46
2.1.3 Changemanagement zur Prozessorientierung	48
2.2 Prozessmodelle als Steuerungsrahmen	52
2.2.1 Gestaltung von Prozessmodellen	53
2.2.2 Vernetzung von Unternehmen und Unternehmensteilen	59
2.2.3 Prozesslandschaften strukturieren	61
2.3 Prozessorganisation	66
2.3.1 Organisatorische Gestaltungsregeln	69
2.3.2 Verantwortlichkeiten, Rollen	74
2.3.3 Ziele und Anreizsysteme	77
2.3.4 Prozessorganisation in komplexen Strukturen.	80
2.4 Integriertes Managementkonzept in prozessorientierten Unternehmen.	82
2.4.1 Integration von Steuerungssystemen.	85
2.4.2 Bestandteile des integrierten prozessorientierten Steuerungssystems	86
2.5 Anforderungen an Controlling in prozessorientierten Unternehmen	96
2.5.1 Controllingentwicklung und -aufgaben.	97
2.5.2 Controlling und Status quo der Prozessorientierung	100
2.5.3 Controlling an Prozessorientierung anpassen	109

3 Instrumente des prozessorientierten Controlling	112
3.1 Strategisches Prozesscontrolling	112
3.1.1 Auslöser von Strategieprozessen	113
3.1.2 Methoden des strategischen Prozesscontrolling	116
3.1.2.1 Prozessmodell und Sourcing	117
3.1.2.2 Benchmarking	123
3.1.2.3 Qualitätsmanagement und Six Sigma	126
3.1.2.4 Prozessorientierte SWOT-Analyse	130
3.1.2.5 Szenarioplanung und Prozessvarianten	135
3.1.2.6 Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM) und Product-Lifecycle Management (PLM) als strategische Methoden	138
3.1.3 Aufgaben des strategischen Prozesscontrollings	144
3.2 Operatives Prozesscontrolling	146
3.2.1 CRM, SCM und PLM als operative Methoden	149
3.2.1.1 Customer Relationship Management als operative Methode des Prozesscontrolling	150
3.2.1.2 Supply-Chain-Management als operative Methode des Prozesscontrolling	154
3.2.1.3 Product-Lifecycle Management als operative Methode des Prozesscontrolling	158
3.2.2 Prozessorientierte Unternehmensplanung	161
3.2.2.1 Auswahl der Kenngrößen und Zielsetzung	165
3.2.2.2 Prozesssimulation	171
3.2.2.3 Sach- und Maßnahmenplanung	173
3.2.2.4 Ressourcenplanung	177
3.2.2.5 Kosten- und Erlösplanung	179
3.2.3 Prozesskostenrechnung	180
3.2.3.1 Neugestaltung der Prozesskostenrechnung	183
3.2.3.2 Prozessorientierte Kalkulation	192
3.2.3.3 Mehrdimensionale Managementenerfolgsrechnung	195
3.2.3.4 Integration des externen und internen Rechnungswesens	198
3.2.4 Process Measurement	199
3.2.4.1 Messung des Prozessergebnisses	204
3.2.4.2 Direkte Messung der Prozessleistung	206
3.2.4.3 Indirekte Messung des Prozesses	208
3.2.5 Steuerung des operativen Geschäfts	210
3.2.5.1 Forecast	215
3.2.5.2 Management-Reporting	217
3.2.5.3 IT-Unterstützung der Prozesssteuerung	222
3.2.5.4 Process Monitoring	224
3.2.5.5 Workflow-Management	229
3.3 Controllingprozesse in der Praxis	233
3.3.1 Prozessorientierung im Controlling	236
3.3.2 Prozessorientiertes Controlling in komplexen Unternehmen	241

3.4	Permanentes Management von Geschäftsprozessen.	247
3.4.1	Verbesserung der Prozessleistung.	248
3.4.1.1	Grundlegende strategische Anpassungen	252
3.4.1.2	Kontinuierliche operative Verbesserungen.	255
3.4.2	Spezielle Instrumente zur Prozessoptimierung	259
3.4.2.1	Prozessanalyse und -optimierung	259
3.4.2.2	Benchmarking.	264
3.4.2.3	Prozessaudits	266
3.4.3	Prozesscontrolling bei wesentlichen Strukturänderungen im Unternehmen.	272
3.4.3.1	Mergers & Akquisitionen	273
3.4.3.2	Aufbau neue Märkte/Aufgaben/Standorte.	277
3.5	Sonstige Controllinginstrumente im prozessorientierten Unternehmen . .	280
3.5.1	Working Capital Management	281
3.5.2	Cash Management und Liquiditätsrechnung	286
3.5.3	Investitionsrechnung	287
3.5.4	Projektcontrolling	290
4	Ein Projektleitfaden zur Einführung eines prozessorientierten Controlling . . .	294
4.1	Gestaltung des Reorganisationsprojektes.	295
4.2	Erfolgsfaktoren kennen, Stolpersteine vermeiden	298
4.3	Praxisorientierte Vorgehensweise beim Aufbau des Prozesscontrolling . .	306
	Literaturverzeichnis	321
	Stichwortverzeichnis	327

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Inhaltsübersicht	2
Abb. 2:	Kriterien für Prozessorientierung in Unternehmen	4
Abb. 3:	Charakterisierung von Prozessgruppen	11
Abb. 4:	Typisierung von Prozessen nach ihrer Struktur	13
Abb. 5:	Mindestanforderung an Prozessbeschreibung	14
Abb. 6:	Komplexitätssteigerung durch Arbeitsteilung in wachsenden Unternehmen	16
Abb. 7:	Unternehmensziele und Prozessorientierung	23
Abb. 8:	Übersicht Gestaltungsprinzipien	24
Abb. 9:	7S-Modell von McKinsey	36
Abb. 10:	Handlungsprimat bei der Unternehmenssteuerung	38
Abb. 11:	Erfolgsfaktor Schnittstelle Strategie/Operatives Management	39
Abb. 12:	MOVE-Schema	43
Abb. 13:	Kundenorientierung durch Profit-Center- und Prozessorganisation (Schema)	44
Abb. 14:	Kette abhängiger Prozesse	47
Abb. 15:	Information und Transparenz als Changemanagement-Methode	49
Abb. 16:	Aktives Vorleben als Changemanagement-Methode	50
Abb. 17:	Personalentwicklung als Changemanagement -Methode	52
Abb. 18:	Vorgehensweise zur Modellierung von Geschäftsprozessen	53
Abb. 19:	Prozessdetaillierung für alle Prozesstypen	55
Abb. 20:	Identifikation von Prozessen nach Kundenbedürfnissen	57
Abb. 21:	Beispiel eines Prozessmodells	58
Abb. 22:	Auswahlmatrix make-or-buy	60
Abb. 23:	Prozessharmonisierung durch gemeinsame Ressourcennutzung	61
Abb. 24:	Detailgliederung eines Prozesses	62
Abb. 25:	Gründe für die Bildung von Prozessvarianten	64
Abb. 26:	Prozessdetaillierung im SCOR-Modell	65
Abb. 27:	Unterscheidung von Prozessen nach ihrer Stringenz	66
Abb. 28:	Zersplitterte Verantwortung für Prozessergebnisse	69
Abb. 29:	Wechsel von funktionsorientierter zu prozessorientierter Sichtweise	70
Abb. 30:	Beispiel einer gemischten Prozessorganisation	71
Abb. 31:	Beispiel einer reinen Prozessorganisation	72
Abb. 32:	Rollen innerhalb der Prozessorganisation	75
Abb. 33:	Gegenüberstellung Mitarbeiterrollen in Funktions- und Prozess- organisation	78
Abb. 34:	Grundsätze und Aufgaben wirksamer Führung	85
Abb. 35:	Integriertes Steuerungskonzept für Prozessmanagement	86

Abb. 36:	Teilprozess – Ziele und Strategie hinterfragen	88
Abb. 37:	Inhaltliche Strategiebildung	89
Abb. 38:	Alternative Strategien im Preis-/Leistungswettbewerb	91
Abb. 39:	Qualitative Bewertung von Prozesskompetenzen	92
Abb. 40:	Prozessdokumentation	96
Abb. 41:	Entwicklung und Schwerpunkte des Controlling	98
Abb. 42:	Steuerungskreislauf – PDCA	99
Abb. 43:	Aufgabenbereiche des strategischen Controlling	101
Abb. 44:	Wertkettenanalyse	102
Abb. 45:	Modell der Unternehmensentwicklung als Erklärung für Auslöser strategischer Prozesse	116
Abb. 46:	Wertkette und Positionierung des eigenen Prozessmodells	118
Abb. 47:	Abgrenzung Outsourcing und Insourcing	120
Abb. 48:	Insourcing/Outsourcing-Matrix	121
Abb. 49:	Prozess des Benchmarking	125
Abb. 50:	Beispiel für einen Prozessbenchmark bei einem Retail- Unternehmen im Hauptprozess Vermarktung	125
Abb. 51:	EFQM – Modell	127
Abb. 52:	Methoden von Six Sigma für das Prozessmanagement	128
Abb. 53:	Prozessorientierte SWOT-Analyse	130
Abb. 54:	Prozess der SWOT-Analyse	131
Abb. 55:	Ermittlung von Prozesspotenzialen	131
Abb. 56:	Prozessorientiertes Portfolio	132
Abb. 57:	Beispiel prozessorientierte SWOT-Analyse	133
Abb. 58:	Prozessumfeld beurteilen	134
Abb. 59:	Szenario-Analyse	136
Abb. 60:	Szenario-Betrachtung der Geschäftsprozesse	137
Abb. 61:	Schwerpunkte SCM, CRM, PLM	138
Abb. 62:	Prozessorientierter Sales Funnel für die Steuerung von Vertriebs- prozessen	142
Abb. 63:	Produkt-Lebenszyklus	143
Abb. 64:	Systematik von Prozesskennzahlen	148
Abb. 65:	Zusammenhang zwischen CRM, PLM und SCM	150
Abb. 66:	Kano-Modell	153
Abb. 67:	Beispiel Supply-Chain-Scorecard	157
Abb. 68:	Prozessauslöser bei SC-Prozessen	158
Abb. 69:	PLM-Prozesse	159
Abb. 70:	Ebenen der prozessorientierten Unternehmensplanung	163
Abb. 71:	Unterschiedliche Ausrichtung der Planungsobjekte	166
Abb. 72:	Ablauf der Festlegung von Prozesskenngrößen für die Unternehmensplanung	166
Abb. 73:	Festlegung von Kenngrößen für die Unternehmensplanung	168
Abb. 74:	Wirkung der Verkürzung von Prozesszeiten	169
Abb. 75:	Kenngrößen-Differenzierung bei Prozesssimulation	172
Abb. 76:	Prozess der strategischen Planung (Beispiel)	174

Abb. 77:	Fragen zur Unternehmensplanung in der Prozessorganisation	177
Abb. 78:	Grundprinzip der Prozesskostenrechnung in strukturorientierten Unternehmen	181
Abb. 79:	Ermittlung Prozesskosten für eine Kostenstelle (Beispiel)	182
Abb. 80:	Ermittlung Prozesskosten für einen Prozess (Beispiel)	182
Abb. 81:	Verbesserung der Kostenerfassung durch die Prozesskostenrechnung	183
Abb. 82:	Vergleich Prozesskostenrechnung in Struktur- und Prozessorganisation	185
Abb. 83:	Besonderheiten der Kostenrechnung in verschiedenen Formen der Prozessorganisation	186
Abb. 84:	Prozesskostenrechnung in einer Prozessorganisation	187
Abb. 85:	Ermittlung Prozesskosten für Teilprozesse in der gemischten Prozessorganisation	188
Abb. 86:	Ermittlung Prozesskosten für Teilprozesse in der reinen Prozessorganisation	189
Abb. 87:	Unterschiede der Variabilität in verschiedenen Kostenrechnungsformen	191
Abb. 88:	Gegenüberstellung Zuschlagskalkulation und Prozesskalkulation	192
Abb. 89:	Kalkulation von Produktlebenskosten	194
Abb. 90:	Management-Erfolgsrechnung als Deckungsbeitragsrechnung	195
Abb. 91:	Beispiel für eine prozessbezogene Kundendeckungsbeitragsrechnung	196
Abb. 92:	Prozessorientierte Management-Erfolgsrechnung	198
Abb. 93:	J. I. Case-Ansatz zum Process Measurement	203
Abb. 94:	Kundenzufriedenheitsmatrix	206
Abb. 95:	Verantwortlichkeit für die Informationsversorgung	217
Abb. 96:	Prozessbericht Seite 1: Überblick und Prozessleistung (Beispiel)	219
Abb. 97:	Prozessbericht Seite 2: Prozessergebnis und Prozessbestand (Beispiel)	220
Abb. 98:	Qualitätsreport zum Prozessergebnis (Beispiel)	221
Abb. 99:	BPM-Funktionalitäten zur integrierten Versorgung mit Steuerungsinformationen	225
Abb. 100:	Prinzip des Prozess-Monitoring an Quality-Gates	227
Abb. 101:	Anwendungsfeld für BPM-Systeme	230
Abb. 102:	Allokation der Controllingaktivitäten im Prozessmodell	233
Abb. 103:	Erweiterter Controlling-Kreislauf mit Teilprozessen	237
Abb. 104:	Controllingobjekte im struktur- und im prozessorientierten Unternehmen	238
Abb. 105:	Formular zur Erfassung von Prozessbeschreibungen	240
Abb. 106:	Messgrößen von Controllingprozessen (Beispiele)	241
Abb. 107:	Hierarchiestufen eines Konzerns (Beispiel)	242
Abb. 108:	Verteilung von Steuerungsaufgaben zwischen den Hierarchiestufen eines Konzerns	243

Abb. 109:	Verteilung der Steuerungsverantwortung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten	244
Abb. 110:	Beispiel der Übersicht eines Controllingprozesses	245
Abb. 111:	Rollen- und Aufgabenverantwortung Controller – Manager	246
Abb. 112:	Aufteilung Fach- und Controllingprozesse am Beispiel eines Marketingprozesses	246
Abb. 113:	Prozess des Prozess-Monitoring (Beispiel)	249
Abb. 114:	Prozess der Prozessverbesserung (Beispiel)	250
Abb. 115:	Methoden der Prozessoptimierung.	251
Abb. 116:	Vorgehensweise BPR-Projekt	254
Abb. 117:	Kontinuierliche Verbesserung in traditionellen und prozessorientierten Unternehmen	258
Abb. 118:	Indizien für Prozessschwachstellen	262
Abb. 119:	Prozesskostenveränderungen durch Benchmarking.	266
Abb. 120:	Ablauf eines Prozess-Audits	269
Abb. 121:	Grundelemente eines Fragenkatalogs im Prozessaudit.	270
Abb. 122:	Vorgehensweise bei der Schaffung einer prozessorientierten Organisation.	275
Abb. 123:	Typen der Geschäftsveränderung mit Auswirkung auf das Prozesscontrolling	278
Abb. 124:	Definition Net Working Capital	281
Abb. 125:	Komponenten des Working Capital und ihre beeinflussenden Prozesse.	282
Abb. 126:	Working Capital Scorecard (Beispiel)	286
Abb. 127:	Prozess- und Projektcontrolling in der Produktentwicklung.	291
Abb. 128:	Projektplan zur Einführung der Prozessorientierung/ Prozessorganisation	296
Abb. 129:	Projektplan Einführung von Prozesscontrolling	297
Abb. 130:	Stolpersteine bei der Einführung von Prozesscontrolling	299
Abb. 131:	Probleme und Lösungen bei Veränderungsprojekten.	300
Abb. 132:	Einstellungen zu Veränderungen im Unternehmen	301
Abb. 133:	Phasen der Veränderung bei Mitarbeitern.	302
Abb. 134:	Umgang mit Veränderungen	303
Abb. 135:	Reihenfolge der Einführung der Steuerungsinstrumente	307
Abb. 136:	Detaillierungsstufen der Prozessschnittstellen	308
Abb. 137:	Beschreibung der Prozessschnittstellen	309
Abb. 138:	Beispiel eines prozessorientierten Stellenprofils	317