

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort zur 2., überarbeiteten und aktualisierten Auflage | V |
| Vorwort zur 1. Auflage | VII |
| Abbildungsverzeichnis | XIII |
| | |
| 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 | 20 |
| 1.2 Abgrenzung zu bestehenden Managementkonzepten | 23 |
| 1.2.1 Funktionsorientierte Konzepte | 25 |
| 1.2.2 Strategieorientierte Konzepte | 27 |
| 1.2.3 Wertorientierte Konzepte | 33 |
| 1.2.4 Systemorientierte Konzepte | 35 |
| 1.2.5 Qualitätsorientierte Konzepte | 38 |
| 1.2.6 Prozessorientierung der bestehenden Managementkonzepte | 41 |
| | |
| 2 Prozessorientierung in Unternehmen umsetzen | 45 |
| 2.1 Prozesskultur aufbauen und entwickeln | 46 |
| 2.1.1 Verhalten und Einstellung zur Prozessorientierung | 47 |
| 2.1.2 Prinzipien des prozessorientierten Arbeitens | 48 |
| 2.1.3 Change Management zur Prozessorientierung | 51 |
| 2.2 Prozessmodelle als Steuerungsrahmen | 53 |
| 2.2.1 Gestaltung von Prozessmodellen | 54 |
| 2.2.2 Vernetzung von Unternehmen und Unternehmensteilen | 59 |
| 2.2.3 Prozesslandschaften strukturieren | 62 |
| 2.3 Prozessorientierte Organisation | 66 |
| 2.3.1 Organisatorische Gestaltungsregeln | 68 |
| 2.3.2 Verantwortlichkeiten und Rollen | 74 |
| 2.3.3 Ziele und Anreizsysteme | 78 |
| 2.4 Integriertes Managementkonzept in prozessorientierten Unternehmen | 81 |
| 2.4.1 Integration von Steuerungssystemen | 85 |
| 2.4.2 Bestandteile des integrierten prozessorientierten Steuerungssystems | 86 |
| 2.4.2.1 Methodikmodul Strategisches Management | 86 |
| 2.4.2.2 Methodikmodul Balanced Scorecard | 91 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 2.4.2.3 | Methodikmodul Operatives Management | 92 |
| 2.5 | Anforderungen an das Controlling in prozessorientierten Unternehmen | 93 |
| 2.5.1 | Controlling – Entwicklung und Aufgaben | 94 |
| 2.5.2 | Controlling und Status quo der Prozessorientierung | 97 |
| 2.5.2.1 | Strategisches Controlling | 97 |
| 2.5.2.2 | Operatives Controlling | 101 |
| 2.5.2.3 | Controlling-Prozesse – Controlling-Kreislauf | 104 |
| 2.5.3 | Controlling an Prozessorientierung anpassen | 105 |
| 3 | Instrumente des prozessorientierten Controllings | 109 |
| 3.1 | Grundlagen des Prozesscontrollings | 110 |
| 3.1.1 | Allgemeine Grundlagen des Prozesscontrollings | 110 |
| 3.1.2 | Instrumente des Prozesscontrollings | 111 |
| 3.1.2.1 | Customer Relationship Management | 113 |
| 3.1.2.2 | Supply Chain Management | 116 |
| 3.1.2.3 | Product Lifecycle Management (PLM) | 120 |
| 3.1.3 | Prozesskennzahlen | 123 |
| 3.1.4 | Prozesskostenrechnung | 126 |
| 3.1.4.1 | Neugestaltung der Prozesskostenrechnung | 130 |
| 3.1.4.2 | Prozessorientierte Kalkulation | 140 |
| 3.1.4.3 | Mehrdimensionale Management-Erfolgsrechnung | 143 |
| 3.1.4.4 | Integration des externen und internen Rechnungswesens | 147 |
| 3.1.5 | Reporting und Informationsflüsse | 148 |
| 3.1.5.1 | Management-Reporting | 150 |
| 3.1.5.2 | Forecast | 160 |
| 3.1.5.3 | IT-Unterstützung der Prozesssteuerung | 161 |
| 3.1.5.4 | Process Monitoring | 164 |
| 3.1.5.5 | Workflow-Management | 168 |
| 3.1.6 | Controlling-Prozesse in der Praxis | 172 |
| 3.1.6.1 | Prozesscontrolling | 173 |
| 3.1.6.2 | Prozessorientierung im Controlling | 176 |
| 3.1.6.3 | Prozessorientiertes Controlling in komplexen Unternehmen | 180 |
| 3.2 | Strategisches Prozesscontrolling | 186 |
| 3.2.1 | Prozessziele und -strategie hinterfragen | 190 |
| 3.2.1.1 | Input und Prozessauslöser | 192 |
| 3.2.1.2 | Bestandteile der strategischen Prozesszielanalyse | 195 |
| 3.2.1.3 | Einsatz von Standardchecklisten zur strategischen Analyse der Prozessziele | 195 |
| 3.2.1.4 | Standard-Analysemethode – Benchmarking | 197 |
| 3.2.2 | Markt und Wettbewerb analysieren | 200 |
| 3.2.2.1 | Analyse-Instrumente für Markt- und Wettbewerb | 201 |
| 3.2.2.2 | Instrument – Prozesskompetenzen | 203 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.2.3 Prozessorientierte SWOT-Analyse | 203 |
| 3.2.2.4 Instrument – Prozesspotenziale | 205 |
| 3.2.2.5 Instrument – Prozessorientiertes Portfolio | 206 |
| 3.2.2.6 Instrument – Prozessumfeld. | 207 |
| 3.2.3 Strategische Prozessalternativen analysieren. | 208 |
| 3.2.3.1 Strategische Alternative – Sourcing. | 211 |
| 3.2.3.2 Outsourcing | 212 |
| 3.2.3.3 Strategische Prozessalternative – Szenarioplanung und Prozessvarianten | 216 |
| 3.2.3.4 Strategische Prozessvarianten im Prozessmodell | 219 |
| 3.2.4 Strategische Ziele festlegen | 219 |
| 3.2.5 Strategische Prozessziele steuern – Prozessorientierte Balanced Scorecard | 222 |
| 3.2.5.1 Balanced Scorecard – Grundverständnis | 222 |
| 3.2.5.2 Prozessorientierung und Balanced Scorecard. | 223 |
| 3.2.5.3 Prozessorientierte Balanced Scorecard als Bestandteil von »Strategische Prozessziele steuern« | 225 |
| 3.2.5.4 Bestandteile der prozessorientierten Balanced Scorecard | 226 |
| 3.2.5.5 Strategische Planung – Prozessorientierung in der Planung | 232 |
| 3.2.5.6 Strategische Vorgaben für das operative Prozesscontrolling. | 236 |
| 3.2.6 Prozesscontrolling bei wesentlichen Strukturänderungen im Unternehmen. | 237 |
| 3.2.6.1 Mergers & Akquisitions | 238 |
| 3.2.6.2 Aufbau neuer Märkte/Aufgaben/Standorte | 239 |
| 3.3 Operatives Prozesscontrolling | 242 |
| 3.3.1 Operative Prozessziele festlegen. | 245 |
| 3.3.2 Soll-Prozesse entwickeln | 250 |
| 3.3.3 Prozesse planen | 254 |
| 3.3.3.1 Auswahl und Durchsicht der Plan-Prozessindikatoren | 258 |
| 3.3.3.2 Prozesssimulation | 264 |
| 3.3.3.3 Sach- und Maßnahmenplanung | 266 |
| 3.3.3.4 Ressourcenplanung | 269 |
| 3.3.3.5 Kosten- und Erlösplanung | 270 |
| 3.3.3.6 Prozesse budgetieren. | 271 |
| 3.3.4 Prozesse einführen/ausführen | 272 |
| 3.3.4.1 Ausführung vorbereiten. | 273 |
| 3.3.4.2 Prozesse in der Ausführung steuern | 276 |
| 3.3.5 Prozesse messen | 277 |
| 3.3.5.1 Messung des Prozessergebnisses | 278 |
| 3.3.5.2 Direkte Messung der Prozessleistung | 281 |
| 3.3.5.3 Indirekte Messung des Prozesses | 283 |
| 3.3.6 Prozesse analysieren | 285 |
| 3.3.6.1 Prozessanalyse und -optimierung. | 289 |

| | |
|---|------------|
| 3.3.6.2 Benchmarking | 295 |
| 3.3.6.3 Prozessaudits | 297 |
| 3.4 Sonstige Controlling-Instrumente in prozessorientierten Unternehmen | 303 |
| 3.4.1 Working Capital Management | 304 |
| 3.4.2 Cash Management und Liquiditätsrechnung | 309 |
| 3.4.3 Investitionsrechnung | 310 |
| 3.4.4 Projektcontrolling | 313 |
| | |
| 4 Ein Projektleitfaden zur Einführung eines prozessorientierten Controllings | 316 |
| 4.1 Gestaltung des Einführungsprojekts | 317 |
| 4.2 Erfolgsfaktoren kennen, Stolpersteine vermeiden | 322 |
| 4.3 Praxisorientierte Vorgehensweise beim Aufbau des Prozesscontrollings | 330 |
| 4.3.1 Dimension der Schnittstellen | 334 |
| 4.3.2 Aufbau der Controlling-Instrumente | 338 |
| 4.3.3 Umsetzung der prozessorientierten Organisation | 342 |
| 4.3.4 Unterstützung durch Externe | 343 |
| 4.3.5 Fazit | 345 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 347 |
| Stichwortverzeichnis | 353 |
| Die Autoren | 355 |