

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Überblick über dieses Buch</b>	<b>9</b>
1.1	Die Pandemie als Managementtherausforderung	9
1.2	Wer das Buch lesen sollte	10
1.3	Das Buch in drei Minuten	12
1.4	Wann Sie das Buch nicht lesen sollten	12
1.5	Die Hauptthemen im Überblick	13
1.6	Einführung: Worum es bei der Geschäftsprozesssteuerung geht	15
1.7	Fragen und Antworten	19
<b>2</b>	<b>Definition: Was ist ein Prozess?</b>	<b>21</b>
2.1	Warum sind Prozesse wichtig?	21
2.2	Definition Prozess	21
2.3	Was gute Prozesse kennzeichnet	22
2.4	Drei Merkmale guter Prozesse	24
2.5	Fragen und Antworten	25
<b>3</b>	<b>Ziele vereinbaren: Wege zum Ziel</b>	<b>27</b>
3.1	Wofür Ziele wichtig sind	27
3.2	Die Kraft der Ziele: Proaktivität	29
3.3	Arten von Zielen	30
3.4	Strategische Ziele	31
3.5	Methoden zur Zielformulierung und -klärung	34
3.6	Die innere Haltung: Gewinn-Gewinn-Denken realisieren	37
3.7	Ziele realisieren: Der Weg zur Umsetzung	39
3.8	Fragen und Antworten	40
<b>4</b>	<b>Der Soll-Prozess – wie der Workflow aussehen könnte, wenn Sie es nicht schon immer anders machen würden</b>	<b>41</b>
4.1	Warum ein idealer Weg?	41
4.2	Definition: Die Grundlogik des Soll-Prozesses	43
4.3	Leitfunktion: Die Struktur folgt der Strategie	44
4.3.1	Zukunftsklarheit statt Verzettelung	46
4.3.2	Die fünf Grundsätze bei der Gestaltung des idealen Gesamtprozesses	48
4.4	Praxisbeispiel: Der ideale Prozess in einer Tischlerei	50
4.4.1	Was ist ein Dashboard?	56
4.4.2	Exkurs: Kybernetik	59

4.5	Planung über den Tellerrand hinaus: Die Leistungs- oder Wertschöpfungskette nach Michael Porter .....	62
4.5.1	Primäre und sekundäre Wertschöpfungsaktivitäten .....	63
4.5.2	Checkliste: Schritt für Schritt zur Wertschöpfungslogik und etwa 50 Prozent der Personalkosten sparen .....	65
4.6	Nachhaltigkeit und Nachfolge: Die übergabefähige Firma .....	70
4.7	Checkliste: Elf Tipps für die Entwicklung des idealen Prozesses .....	72
5	<b>Zwischenruf: Das Märchen von des Unternehmers neuen Methoden .....</b>	<b>75</b>
6	<b>Der Ist-Prozess: Bestandsaufnahme, Problemfelder, den Hebel für Veränderungen finden .....</b>	<b>81</b>
6.1	Nutzen der Bestandsaufnahme: Wofür ist die Bestandsaufnahme des Ist-Prozesses wichtig? .....	81
6.2	Definition des Ist-Prozesses: Warum die Dokumentation die realen, formellen und auch informellen Prozesse berücksichtigen sollte .....	81
6.3	Vorgehensweise: Analyse zur Vorbereitung von Veränderungen realer Prozesse .....	83
6.4	Wie kann man die Erfassung gliedern? Welche Elemente bei Ihrer Ist-Aufnahme wichtig sind .....	83
6.5	Praxisbeispiel Dokumentation in der Tischlerei: Wie viel Dokumentation ist wichtig? .....	84
6.6	Es menscht: Spiele erkennen und durchschauen .....	89
6.7	Wirtschaftlichkeit: Stundensatz und Margen planen und erreichen .....	96
6.8	Fehler: Wie schaffen Sie eine Kultur des Lernens? Wir tun, was wir planen, und wir lernen aus Abweichungen. ....	97
6.9	Ziele absenken, sobald es schwierig wird? .....	98
6.10	Wie die Prozesse digitalisieren: Standardsoftware, ERP-System, Individualsoftware? .....	99
6.10.1	Praxisbeispiel Tischlerei: Wie hat der Tischler sein IT-Problem gelöst? .....	107
6.10.2	»Selbst wenn man mir SAP schenken würde ...« – Praxisbeispiel Kerstin Reisinger: betriebliches Eingliederungsmanagement, zehn Mitarbeiter .....	110
6.10.3	Von 1 auf 12 Mio. Euro Umsatz in vier Jahren – Praxisbeispiel Solar Wiebe: Verkauf und Installation von Solaranlagen .....	112
6.11	Einsatz externer Berater .....	115
6.12	Positiv denken? .....	116
6.13	Widerstand begegnen .....	118
6.14	Der Umsetzungsgrad: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es .....	122
6.15	Ordnung ist das halbe Leben? .....	124

6.16	Fragen und Antworten .....	130
6.17	Der nächste Schritt .....	132
<b>7</b>	<b>Vom Soll-Prozess zum Ist-Prozess: Wie gelingt der Übergang? .....</b>	<b>135</b>
7.1	Prozessveränderung als Projekt .....	135
7.2	Beispiel: Die Tischler trifft eine Entscheidung, das ganze Team ist einbezogen .....	138
<b>8</b>	<b>Steuern mit Zahlen .....</b>	<b>141</b>
8.1	Warum ist das wichtig? .....	141
8.2	Steuerung und Controlling .....	142
8.3	Die organisatorische Sicht: Teamsteuerung, Kennziffern, Informations- und Kommunikationsflüsse .....	144
8.4	Die finanzwirtschaftliche Sicht .....	147
8.5	Die Grundfunktionen betriebswirtschaftlichen Controllings für KMU .....	149
8.5.1	Anforderungen an ein Controlling zur finanzwirtschaftlichen Steuerung (Soll-Zustand) .....	150
8.5.2	Anpassungen: Was Sie vorfinden und worauf Sie aufbauen .....	153
8.6	Praxisbeispiel Tischlerei .....	159
8.7	Fragen und Antworten .....	161
8.8	Der nächste Schritt .....	162
<b>Anhang</b> .....		<b>165</b>
	Muster eines Unternehmenscockpits (Finanzcontrolling) .....	165
	Glossar: Die wichtigsten (Fach-)Begriffe in diesem Buch zum Nachschlagen .....	177
	Praxisbeispiele .....	185
	Ergebnisse der Unternehmerbefragung .....	185
	Praxisbeispiel Gesundheit: Kerstin Reisinger und GIB21, Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	187
	Praxisbeispiel Handwerk: Solar Wiebe als produzierendes Unternehmen .....	187
	Praxisbeispiel Industrie: Prozessveränderungen im Industrieunternehmen – Kampf und Stellungskrieg im Wandel .....	187
	Literatur: Bücher, die ich verwendet habe oder empfehle .....	190
	Danksagung .....	193
	Stichwortverzeichnis .....	195