

**SCHÄFFER**  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2., überarbeiteten und aktualisierten Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
<b>1 Prozessorientierung als unternehmerische Herausforderung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Prozessorientierung in Unternehmen umsetzen .....</b>	<b>45</b>
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 Steuerungs- systems .....	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
<b>3 Instrumente des prozessorientierten Controllings . . . . .</b>	<b>109</b>
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 & Akquisitionen . . . . .	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
<b>4 Ein Projektleitfaden zur Einführung eines prozessorientierten Controllings . . . . .</b>	<b>316</b>
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