

**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 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
<b>3</b>	<b>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 & 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
<b>4</b>	<b>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