
Inhaltsverzeichnis

1	Überblick über dieses Buch	9
1.1	Die Pandemie als Managementherausforderung	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
2	Definition: Was ist ein Prozess?	21
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
3	Ziele vereinbaren: Wege zum Ziel	27
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
4	Der Soll-Prozess – wie der Workflow aussehen könnte, wenn Sie es nicht schon immer anders machen würden	41
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	Zwischenruf: Das Märchen von des Unternehmers neuen Methoden	75
6	Der Ist-Prozess: Bestandsaufnahme, Problemfelder, den Hebel für Veränderungen finden	81
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
7	Vom Soll-Prozess zum Ist-Prozess: Wie gelingt der Übergang?	135
7.1	Prozessveränderung als Projekt	135
7.2	Beispiel: Die Tischler trifft eine Entscheidung, das ganze Team ist einbezogen	138
8	Steuern mit Zahlen	141
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
Anhang	165
	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