

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:
Ronald Gleich

Prozess- und Funktionscontrolling

Grundlagen – Integration – Best Practices

- > Effektivität durch ganzheitliche Prozesssteuerung
- > Effizienz durch Spezialisierung in Funktionsbereichen
- > Beste Ergebnisse durch integrierte Betrachtung
- > Wichtige Funktionen und Prozesse im Überblick

HAUFE.

Zentrale Organisationsformen integriert steuern

Ganzheitlich statt einseitig optimieren

Das Funktionscontrolling und das Prozesscontrolling verfolgen unterschiedliche Ansätze. Das Funktionscontrolling fokussiert auf die Planung und Steuerung der verschiedenen Unternehmensfunktionen. Das Prozesscontrolling hingegen ist auf funktionsbereichsübergreifende Haupt- oder Geschäftsprozesse ausgerichtet, die sich zumeist über mehrere Unternehmensfunktionen erstrecken. Controllerinnen und Controller müssen beide Dimensionen gleichermaßen beherrschen.

In dem Band werden die Kernaspekte des Funktions- und Prozesscontrollings ausführlich beleuchtet. Wichtige und zeitgemäße Ausprägungen zentraler Funktionen und Prozesse werden anhand von Beispielen verdeutlicht.

Grundlagen & Konzepte

- > Prozesscontrolling: Aufgaben, Instrumente und organisatorische Umsetzung
- > Funktionscontrolling: Mehr Bedarf an Spezialisten im Controlling
- > Integratives Prozess- und Funktionscontrolling verbindet beide Perspektiven

Umsetzung & Praxis

- > Aktuelle Entwicklungen in Personalcontrolling, Marketingcontrolling, Forschungs- und Entwicklungscontrolling, Produktionscontrolling und Einkaufscontrolling
- > Performance Measurement von Prozessen in digitalen Geschäftsmodellen erfordert neue Kennzahlen

Organisation & IT

- > Prozesscontrolling macht Prozessmanagement effektiver
- > Business Process Management: Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen
- > Marketing Intelligence: strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Data

Der Herausgeber:

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Academic Director des Centres for Performance Management & Controlling der Frankfurt School of Finance & Management, Aufsichtsrat der Wittenstein SE und Leiter der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Vereins.

Die Autorinnen und Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.



Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Prozess- und Funktionscontrolling“ <i>Thilo Rieser</i>	15
---	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Prozesscontrolling: Aufgaben, Instrumente und organisatorische Umsetzung <i>Ronald Gleich, Markus Brenner</i>	25
Funktionscontrolling: Mehr Bedarf an Spezialisten im Controlling <i>Josef Baumüller, Helmut Siller</i>	41
Integratives Prozess- und Funktionscontrolling: Entwicklung einer Grundlogik zur Verbindung beider Perspektiven <i>Ronald Gleich</i>	57

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Personalcontrolling-Prozessmodell 2.0: Konzept und Praxiseinsatz <i>Rita Niedermayr, Mirko Waniczek</i>	75
Digitales Marketingcontrolling: Instrumente für die Erfolgskontrolle des digitalen Marketings <i>Kai Wiltinger</i>	91
Forschungs- und Entwicklungscontrolling unter dem aktuellen Einfluss von Nachhaltigkeit, Krise und Digitalisierung <i>Anja Schäfer</i>	109
Produktionscontrolling: So tragen Controller zum Erfolg in der Produktion bei <i>Harald Schnell</i>	125
Einkaufscontrolling: Performance Measurement mit der Extended Balanced Scorecard <i>Michael Henke, Natalia Broza-Abut, Dennis Meyer, Judith Jung, Axel T. Schulte</i>	139
Supply Chain Controlling: Robustheit ergänzt Effizienz als Spitzenkennzahl <i>Hartmut Werner</i>	151

Performance Measurement von Prozessen in digitalen Geschäftsmodellen erfordert neue Kennzahlen <i>Gerald Petz, Christoph Eisl</i>	163
---	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

Produktentwicklungscontrolling: Einsatzmöglichkeiten von RPA <i>Felix Busch, Ronald Gleich</i>	179
---	-----

Prozesscontrolling macht Prozessmanagement effektiver <i>Johannes Dirnberger, Martin Tschandl, Uwe Brunner</i>	197
---	-----

Business Process Management: Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen <i>Raoul Ruthner</i>	219
---	-----

Marketing Intelligence: strategische Markt- und Wettbewerbsanalyse mit Open Source Data <i>Elke Theobald, Patrick Dittes, Eva-Maria Otto</i>	231
--	-----

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Prozess- und Funktionscontrolling“ ...	252
Stichwortverzeichnis	257

Business Process Management: Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen

- Business Process Management (BPM) ist ein etabliertes und zentrales Instrument zur systematischen Analyse von Prozessen und Ableitung von Optimierungsmaßnahmen.
- Die aktuelle Umfeld-Dynamik basierend auf Digitalisierung, neuen Geschäftsmodellen und disruptiven Veränderungen im Umfeld, aber auch bspw. die Einführung neuer ERP-Systeme macht eine eingehende Auseinandersetzung mit Prozessen unumgänglich.
- Traditionelles Prozessmanagement fokussiert oftmals zu sehr auf die Beschreibung und Dokumentation von Prozessen und legt zu wenig Wert auf eine zielgerichtete Identifikation wesentlicher Optimierungshebel.
- Das Prozessmanagement hat hierbei die Rolle als „interner Berater“ zu übernehmen, was aber in der Praxis oftmals nicht gelingt und die Schlagkraft stark einschränkt.
- Ein modernes BPM verfolgt einen konsequenten Top-down-Ansatz bei der Identifikation wesentlicher Optimierungshebel und sieht die rasche Realisierung von Verbesserungspotenzialen als wesentliche Zielsetzung an.
- Für die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis empfiehlt sich die Organisation in einem Projekt, da weitreichende Veränderungen meist nicht aus der Linie heraus gestemmt werden können.

Inhalt	Seite
1	Aktuelle Herausforderungen 221
2	Anforderungen an ein zeitgemäßes Business Process Management 222
3	Praxiserprobtes Vorgehensmodell in drei Schritten 223
3.1	Phase 1: Evaluierung & Heat Map 224
3.1.1	Strukturierte Analyse der Prozesse und erste Optimierungshebel 224
3.1.2	Von einer Process Heat Map zur Optimierungs-Roadmap 224
3.2	Phase 2: Schrittweise Optimierung 226
3.2.1	Konkretisierung der Initiativen 226
3.2.2	Prozess-KPIs 227
3.3	Phase 3: Konsequente Umsetzung 229
4	Fazit 229

■ **Der Autor**

Dr. Raoul Ruthner, Geschäftsführender Partner bei PACEup Management-Consulting in Wien. Seit mehr als 15 Jahren berät er Unternehmen in Österreich und Deutschland in den Bereichen Controlling & Finance, Organisation und Prozesse.

1 Aktuelle Herausforderungen

Business Process Management (BPM) ist seit vielen Jahren ein bekanntes und bewährtes Instrument zur Weiterentwicklung von Prozessen und Umsetzung nachhaltiger Optimierungen. Gerade die letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass die Rahmenbedingungen anspruchsvoller werden. Neben einer laufenden Weiterentwicklung und Umsetzung inkrementeller Optimierungsschritte ist die jüngere Vergangenheit von weitreichenderen Optimierungsbedarfen geprägt:

1. Viele Unternehmen mussten im Zuge der Entwicklung neuer, manchmal digitaler Geschäftsmodelle tiefgreifende Optimierungen in der Prozesslandschaft vornehmen, um deren Anforderungen sinnvoll abdecken zu können.
2. Die Digitalisierung hat zudem zahlreiche Potenziale aufgezeigt, um Prozesse teilweise völlig neu und innovativ zu denken. Hier sind Instrumente zur Automatisierung und Effizienzsteigerung (bspw. in Form von Robotic Process Automation (RPA)) nicht mehr aus dem Repertoire der Prozessoptimierung wegzudenken.
3. Ebenso hat COVID-19 Unternehmen dazu gezwungen, Prozesse nicht nur umfassend, sondern auch schnell und zielgerichtet auf neue Beine zu stellen, um auf disruptive Änderungen in der Wertschöpfungskette oder den Kundenbedürfnissen zu reagieren.
4. Und letztlich gilt auch eine Umstellung des ERP-Systems (für viele SAP-Nutzer gerade aus dem Umstieg auf SAP S/4HANA heraus mit hohem Handlungsdruck versehen) als wesentlicher Trigger für eine weitreichende Optimierung der Prozesse.

In all diesen Anwendungsfällen ist eine sinnvolle Auseinandersetzung mit Prozessen unumgänglich. Allerdings stellt sich auch die Frage, warum das Thema Prozesse bzw. Prozessmanagement in der Praxis oftmals in der Kritik steht und eine grundlegende Unzufriedenheit mit dem Instrument an sich festzustellen ist. Dies liegt sicherlich an der Tatsache, dass Prozessmanagement oft zu einem stark bürokratisierten Regelwerk geworden ist und sich mehr einer methodisch-korrekten, aber vielfach rein Bottom-up-orientierten „Prozessdokumentation“ widmet.

Zwecksetzungen wie Dokumentation, Wissenstransfer, Schnittstellenmanagement oder Prozesse als Basis für die Einhaltung von Normen bzw. Zertifizierungen sind selbstverständlich wichtig und müssen sinnvoll und nutzenorientiert aufgegriffen werden. Wenn es aber dem Prozessmanagement nicht (mehr) gelingt, weitreichende Optimierungsimpulse zu setzen und die Top-down-Identifikation von Potenzialen zu gewährleisten, nimmt auch die Zuschreibung konkreten Nutzens durch das Management rasch ab.

Die Rolle als „interner Berater“, der zielgerichtet Optimierungsimpulse setzt und diese dann in der Umsetzung begleitet, ist das optimale Zielrollenbild für ein zeitgemäßes und schlagkräftiges Prozessmanagement. Im Folgenden wird das Instrument des BPM beschrieben und anhand von Projektbeispielen konkrete Einsatzmöglichkeiten dargestellt sowie Handlungsempfehlungen gegeben. Die Ausarbeitung orientiert sich dabei an praktischen Erfahrungen und konkretem Nutzen für Unternehmen aus zahlreichen erfolgreich umgesetzten Beratungsprojekten.

2 Anforderungen an ein zeitgemäßes Business Process Management

Angesichts der oben beschriebenen Kritikpunkte am Prozessmanagement stellt sich die Frage nach prinzipiellen Gestaltungsempfehlungen für das BPM, um die Fallstricke einer bürokratisierten Dokumentationsmaschinerie zu umgehen. Für die erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen lassen sich folgende Punkte ableiten und als erste universelle Handlungsempfehlungen abgeben:

- Effizientes Top-down Vorgehensmodell anstelle von überbordenden Detailanalysen und aufwendiger (Prozess-)Dokumentationen: Rasch „auf den Punkt“ zu kommen ist entscheidend.
- Fokussierung auf zentrale Optimierungshebel in den Prozessen, Systemen und Rahmenbedingungen: Pareto-Prinzip bei der Auswahl der Optimierungspotenziale.
- Adressatengerechte Darstellungen: Die Anwendung managementtauglicher Visualisierungen (Process Heat Map, Roadmaps usw.) sichert die erforderliche Aufmerksamkeit des Managements und lenkt den Blick auf das Wesentliche.
- Hohe Flexibilität durch einen passenden Projektaufbau: Jedes Unternehmen hat seine Spezifika auf die Rücksicht genommen werden muss. Methodisch starre Analyseraster passen hier oft nicht.
- Partizipativer Ansatz durch gezielte Interviews: Hohes Mitarbeiter-Commitment zu den erarbeiteten Maßnahmen muss bereits früh sichergestellt werden – aus Betroffenen Beteiligte zu machen ist von Beginn an ernst zu nehmen.
- Umfassende und transparente Kommunikation der Projektergebnisse: BPM will weitreichende Veränderungen erzielen und muss daher zielgerichtet Informationen bereitstellen.
- Laufendes Change Management und ggf. (operative) Umsetzungsbegleitung sicherstellen: Die konkrete Umsetzung bildet immer den schwierigsten Teil und sollte daher gut geplant bzw. unterstützt sein.

Ein modern ausgestalteter BPM-Ansatz hat es nicht zum Ziel, umfassende Prozessdokumentationen zu generieren, die in vielen Fällen trotz erheblichen Erstellungs- und Wartungsaufwands in gängigen Softwarelösungen nach kurzer

Zeit wieder veraltet sind und nur mehr eingeschränkten Nutzen haben. Vielmehr steht eine rasche und zielgerichtete Identifikation von Optimierungspotenzialen im Fokus, die bewertet, priorisiert und in eine Optimierungs-Roadmap (inkl. Verantwortlichkeiten) überführt werden.

Hier sei klar herauszustellen, dass eine derartige Betrachtung der Prozesslandschaft und ihrer Optimierungspotenziale auch aus einer Position der Stärke heraus erfolgen muss und nicht erst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten angegangen werden soll.

3 Praxiserprobtes Vorgehensmodell in drei Schritten

Für die praktische Umsetzung empfiehlt sich ein Vorgehensmodell, das sich in 3 Schritte gliedert und die oben angesprochenen Gestaltungsprinzipien konsequent einbezieht. Folgende Schritte sind dabei zu unterscheiden (s. Abb. 1):

- Phase 1: Evaluierung & Heat Map
- Phase 2: Schrittweise Optimierung
- Phase 3: Konsequente Umsetzung

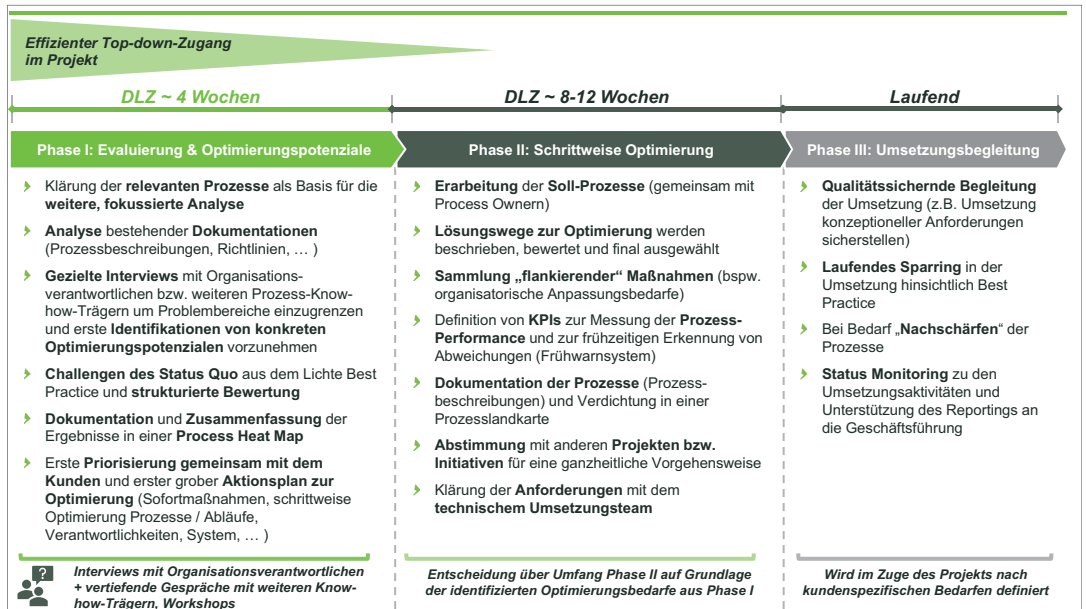


Abb. 1: Übersicht zum Vorgehensmodell

3.1 Phase 1: Evaluierung & Heat Map

3.1.1 Strukturierte Analyse der Prozesse und erste Optimierungshebel

Phase 1 steht im Zeichen einer zielgerichteten Evaluierung der Prozesslandschaft. Hierbei werden bestehende Prozesse erfasst, kritisch diskutiert und Optimierungspotenziale identifiziert. Ziel ist es dabei, wesentliche bzw. weitreichende Verbesserungen in den Prozessen zu erzielen und nicht lediglich inkrementelle Optimierungen anzustreben. Ein entsprechendes Anspruchsniveau ist hierbei gemeinsam mit dem Top-Management als Projektauftraggeber zu definieren und von Beginn an zu kommunizieren.

In dieser Phase hat es sich bewährt, nicht – wie vielleicht intuitiv naheliegend, – sofort auf bestehende Prozessmodelle des Unternehmens aufzusetzen. Vielmehr ist ein entscheidender Erfolgsfaktor unabhängig von bestehenden Detaildokumentationen in enger Zusammenarbeit mit dem (Top-)Management, eine geeignete Prozesslandkarte festzulegen, die dann die Basis für die weitere Arbeit im Projekt darstellt. Bestehende Prozessdokumentationen sind oft veraltet und bilden mitunter nur mehr eingeschränkt die Realität ab. Zudem sind in einer solchen Analyse auch oftmals die „Blind Spots“, also noch nicht (ausreichend) beschriebene Prozesse, vielversprechende und weitreichende Optimierungshebel, die es zu identifizieren und optimieren gilt.

Die definierte Prozesslandkarte muss sowohl Kern- als auch unterstützende Prozesse beinhalten und einen sinnvollen, d.h. managementtauglichen Detaillierungsgrad aufweisen. Wesentlich ist hierbei dann die Hypothesenbildung gemeinsam mit dem (Top-)Management hinsichtlich zentraler Optimierungshebel. Auf dieser Grundlage erfolgt dann die weitere Analyse als Top-down-getriebener Prozess.

3.1.2 Von einer Process Heat Map zur Optimierungs-Roadmap

In einem nächsten Schritt werden die definierten Hypothesen strukturiert geprüft. Dabei werden im Zuge des Desk Research bestehende Unterlagen einbezogen wie bspw. Prozessdokumentationen, Richtlinien, Handbücher etc. Sie bilden die Basis für die Vorbereitung von Interviews mit relevanten Process Ownern bzw. weiteren Ansprechpartnern. Ziel der gut vorbereiteten Gespräche ist es, das Verständnis für die Prozesse/Prozesslandschaft zu schärfen und Problembereiche bzw. Optimierungspotenziale zu identifizieren. Die Ergebnisse werden dann nutzenorientiert dokumentiert und abschließend in einer Process Heat Map aufbereitet (s. Abb. 2).

Dabei bildet das zuvor mit dem (Top-)Management entwickelte Prozessmodell die Grundlage zur Visualisierung. Auf Basis der Heat Map wird die Aufmerksamkeit auf wesentliche Potenziale gelenkt und bildet hierbei auch die Grundlage für die Priorisierung.

Auf dieser Grundlage erfolgt dann die Diskussion mit dem Management. Hierbei gilt es Optimierungspotenziale zu diskutieren und diese in erste Initiativen zu überführen. Wesentlich ist dabei, dass die Kosten/Nutzen-Relation gehaltvoll diskutiert und erhoben wird. Zudem sind die erforderlichen Ressourcen (soweit bereits ableitbar) und (potenzielle) Risiken darzustellen. Ebenso sind Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Initiativen bereits hier zu erfassen und zu beschreiben. Ggf. sind auch relevante Projektumfelder mit deren Abhängigkeiten einzubeziehen.

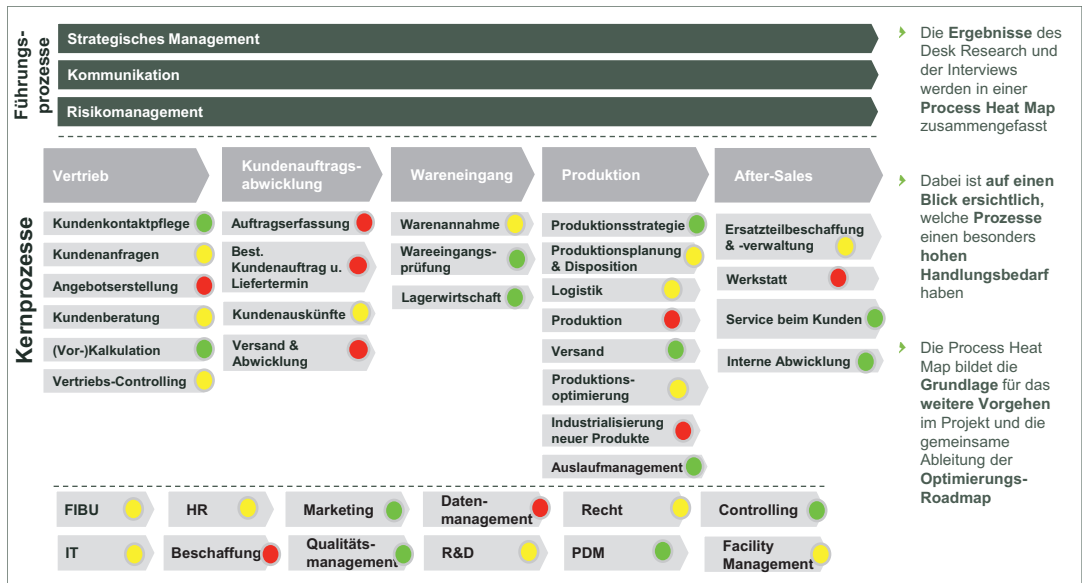


Abb. 2: Beispiel für eine Process Heat Map

Für die Zusammenführung der Einzelinitiativen empfiehlt sich die Abbildung in einer Roadmap. Diese schafft nicht nur mehr Sensibilität für Zusammenhänge und Komplexität, sie hilft auch, das Gesamtvorhaben zu visualisieren und dem Management einen Überblick zu liefern. Zudem zeigt sie auch im Falle von Abhängigkeiten die Sequenzierung der einzelnen Initiativen auf (s. Abb. 3).

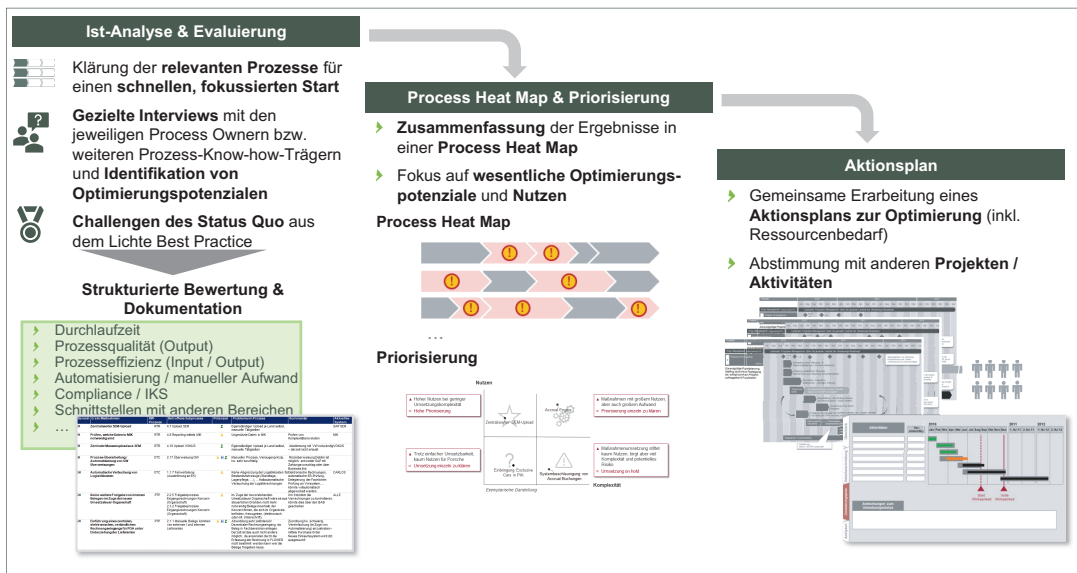


Abb. 3: Phase 1 im Überblick

3.2 Phase 2: Schrittweise Optimierung

3.2.1 Konkretisierung der Initiativen

Auf Grundlage der identifizierten Potenziale werden konkrete Initiativen abgeleitet. Die Initiativen sind in Phase 2 zu detaillieren, um die Basis für die Umsetzung zu schaffen. Dafür sind auch frühzeitig konkrete Verantwortlichkeiten zuzuweisen und jene Personen, die später die Umsetzung vorantreiben, auch intensiv einzubinden.

In dieser Phase sind fallbezogen auch Deep Dives, also ein detaillierterer Einstieg in den Prozess und seiner Charakteristika erforderlich. Ziel ist es dabei, die aktuelle Vorgehensweise im Detail zu verstehen und kritische Aktivitäten nicht vorschnell auszublenden, die aber entscheidend für die Abwicklung des Prozesses sind. Auf Grundlage dieser sehr fokussierten vertiefenden Analyse kann dann die Entwicklung der Sollprozesse erfolgen.

Bei der Entwicklung der Sollprozesse gilt es den potenziellen Raum an Lösungsoptionen von Beginn an breiter aufzuspannen und nicht von vornherein ausschließlich auf eine (inkrementelle) prozessuale Veränderung zu fokussieren. Erfahrungsgemäß müssen Optimierungshebel umfassend gedacht und im Rahmen der Entwicklung der Sollprozesse analysiert bzw. diskutiert werden. Zu diesen Optimierungshebeln zählen neben einer Weiterentwicklung von Prozessen u. a.:

- Anpassungen der Aufbauorganisation (als wichtige Voraussetzung um neue Prozesse auch leben zu können)
- Weiterentwicklung der Instrumente (um Prozesse gezielt zu unterstützen – bspw. Anpassung der Planungslogik/des Forecastings zur besseren Abstimmung zwischen Vertrieb und Produktion etc.)
- Verbesserung der Systemunterstützung in einem bestehenden System (wie bspw. eine Abbildung im ERP durch Upgrades und damit die Reduktion des manuellen Aufwands bzw. Ausschluss von Fehlerquellen etc.)
- Verbesserung der Systemunterstützung in einem neuen System bzw. Nutzung alternativer Technologien (wie bspw. RPA etc.)
- Gezielter Kompetenzaufbau (um Prozesse mit hoher Qualität umsetzen zu können).

Leider wird in der Praxis häufig noch in erster Linie der Prozess betrachtet und oben genannte Rahmenfaktoren nicht oder nur unzureichend in das zukünftige Lösungskonzept einbezogen. Ohne diese Rahmenfaktoren bleiben Prozessoptimierungen mitunter aber zahnlos und von Beginn an potenziell wenig erfolgreich. Manchmal sind die oben genannten Rahmenbedingungen auch zentrale Enabler, um von Prozessverbesserungen nachhaltig zu profitieren.

3.2.2 Prozess-KPIs

Um bereits frühzeitig Grundlagen für eine konsequente Nachverfolgung der realisierten Potenziale zu legen, empfiehlt es sich bereits in dieser Phase das Thema zukünftige Messung in Form von Prozess-KPIs zu erarbeiten (s. Abb. 4). Darüber lassen sich einerseits Potenziale noch klarer und präziser definieren und den Prozessverantwortlichen als Zielgröße mitgeben. Idealerweise können die KPIs bereits in den bestehenden Prozessen erhoben werden.

Im Vergleich zu den Kennzahlenwerten vor und nach der Prozessoptimierung können die Effizienzsteigerungen gemessen und bewertet werden. Andererseits ist die Nachverfolgung bei Optimierungsprojekten oftmals die Achillesferse im gesamten Projekt. Hierbei lassen sich einige bewährte Gestaltungsempfehlungen aussprechen:

- Die KPIs sind mehrdimensional zu definieren und beinhalten neben der finanziellen Sicht auch Themen wie (Durchlauf-)Zeit, Qualität, Fehlerquote, Zufriedenheit etc. beinhalten.
- KPIs für Prozesse sollten im Idealfall über den gesamten End-to-End Prozess definiert werden.
- Regelmäßige und auch zeitgerechte Bereitstellung der Informationen, insbesondere für Process Owner muss gewährleistet sein.

- Prozesse müssen auch im Management Reporting und in den relevanten Steuerungsgremien (Management, Prozess-Board) regelmäßig diskutiert werden.
- Die kritische Auseinandersetzung und ggf. die Definition weiterer Maßnahmen muss daraus angestoßen werden können.

Des Weiteren sollte gewährleistet sein, dass der Process Owner bzw. jene Personen, die im Prozessteam eine operative Rolle einnehmen, in ihrem Verantwortungsbereich auch tatsächlich die Prozessperformance beeinflussen können. Es gibt auch hier die Einhaltung des Controllability-Prinzips als wichtige Erfolgsvoraussetzung.

Im Idealfall werden die KPIs bereits in den bestehenden Prozessen erhoben. Damit wird die Basis geschaffen, konkrete Kennzahlenwerte vor und nach der Prozessoptimierung zu erfassen. Die fundierte Abbildung und Messung von Effizienzsteigerungen tragen erheblich zur Akzeptanz bei, liefert aber auch maßgebliche Impulse, um weitere Verbesserungen abzuleiten. Den Abschluss von Phase 2 bildet die Dokumentation der Soll-Prozesse, um die Grundlage für die weitere Umsetzung zu legen.

Key Performance Indicator
Durchschnittliche Durchlaufzeit von der Kundenbestellung bis zum Versand (Liefertermin)
Durchschnittliche Durchlaufzeit von der Kundenbestellung bis zur Auftragsbestätigung in Tagen
Anzahl an einzulastenden Aufträgen je OP Mitarbeiter pro Woche/Monat (absolut / relativ)
Anzahl an Aufträgen ohne vorhandene Stücklisten (Exceptions aufgrund von Stücklisten) (absolut / relativ)
Anzahl Aufträgen ohne vorhandene Arbeitspläne (Exceptions aufgrund von Arbeitsplänen) (absolut / relativ)
Anzahl Aufträgen mit Neukonstruktionen (absolut / relativ)
Durchschnittliche Abweichung zwischen Kundenwunschtermin und kommuniziertem Liefertermin
Durchschnittliche Abweichung zwischen kommuniziertem und tatsächlichem Liefertermin in Tagen
Anzahl an Auftragsverzögerungen in der Produktion (absolut / relativ)
Anzahl an Aufträgen mit Fehlteilen (absolut / relativ)
Anzahl an Auftragsänderungen in der Feinplanung (absolut / relativ)
Anzahl an Auftragsänderungen nach Auftragsfreigabe (absolut / relativ)
...

Abb. 4: Beispielhafter Überblick zu Prozess-KPIs

3.3 Phase 3: Konsequente Umsetzung

Für die erfolgreiche Umsetzung ist es generell notwendig, passende Projektstrukturen zu etablieren. Insbesondere im Fall weitreichender Veränderungen lässt sich dies i.d.R. nicht im Rahmen des Liniengeschäfts bewältigen und erfordert andere Umsetzungsvehikel. Zudem ergeben sich aus der Umsetzung im Rahmen von Projekten auch Mindeststandards im Projektmanagement und etablieren eine adäquate Steuerungsstruktur. Zudem lassen sich die Einzelprojekte in ein Programm bündeln und darüber besser mit deren Abhängigkeiten steuern. Zusätzlich sind die Strukturen des Projekt-Reportings zu nutzen, um die Informationsversorgung des (Top-)Managements sicherzustellen. Ein regelmäßiges Status-Monitoring und die laufende Auseinandersetzung mit dem Umsetzungsstand ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Daneben empfiehlt sich vielfach auch eine entsprechende qualitätssichernde Umsetzungsbegleitung einzuplanen. Im Zuge der Umsetzung kommt es oft zu Interpretationsmöglichkeiten oder es treten Probleme auf, die in diesem Detaillierungsgrad nicht im Sollprozess berücksichtigt wurden. Durch eine qualitätssichernde Umsetzungsbegleitung wird sichergestellt, dass der Soll-Prozess konzepttreu umgesetzt wird und etwaige Nachbesserungen zielgerichtet erfolgen.

4 Fazit

BPM ist ein bewährtes Konzept, um Prozesse zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Allerdings ist es entscheidend, den Ansatz so zu wählen, dass von Beginn an ein klares Bekenntnis zu weitreichender Veränderung bzw. Optimierung handlungsleitend ist. Dies erfordert ein konsequentes Abstellen auf einen Top-down-Ansatz. Anstelle von umfangreichen Detailanalysen im Rahmen von Prozessbeschreibungen sind rasch und zielgerichtet die wesentlichen Optimierungshebel in den Vordergrund zu rücken und Prioritäten zu definieren. In Kombination mit einem konsequenten Umsetzungsmanagement wird so die Grundlage für nachhaltige Optimierungen gelegt.

HAUFE.

DAS POWER-PAKET FÜR IHR CONTROLLING!



Haufe Controlling Office
Bestell-Nr. A01426

378,00 €
zzgl. MwSt.

Mit Haufe Controlling Office haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategische Partner:innen im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Inhalte:

- > **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeitshilfen zur erfolgreichen Umsetzung
- > **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Expert:innen aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise
- > **Top-Tools und Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Investitionsrechner und Portfolioanalyse
- > **Seminare und Services:** Praxisorientierte Weiterbildung und Online-Seminare zu aktuellen Brennpunkten



Der Controlling-Berater
Bestell-Nr.: A01401

72,90 € zzgl. MwSt.

Der Controlling-Berater informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling. Damit haben Sie fundiertes Controlling-Know-how stets griffbereit.

Inhalte:

- > Fundiertes Controlling-Know-how zu aktuellen Schwerpunktthemen
- > Praxisberichte aus Unternehmen

Jetzt bestellen unter:

**shop.haufe.de/
controlling**

Oder rufen Sie uns einfach an:
0800 50 50 445 (kostenlos)