



Michael Wörle

Crashkurs Geschäfts- prozesse steuern

Grundlagen, Fallbeispiele, Umsetzungstipps

2. Auflage

HAUFE

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Crashkurs Geschäftsprozesse steuern

Michael Wörle

Crashkurs Geschäftsprozesse steuern

Grundlagen, Fallbeispiele, Umsetzungstipps

2. aktualisierte und überarbeitete Auflage

Haufe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-18841-5 Bestell-Nr. 11464-0002
ePub: ISBN 978-3-648-18843-9 Bestell-Nr. 11464-0101
ePDF: ISBN 978-3-648-18844-6 Bestell-Nr. 11464-0151

Michael Wörle

Crashkurs Geschäftsprozesse steuern

2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Juni 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg
www.haufe.de | info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © LeManna, iStock

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Hans-Jörg Knabel

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage: Triggerwarnung!	9
1 Überblick über dieses Buch	11
1.1 Die Krise als Managementtherausforderung	11
1.2 Wer das Buch lesen sollte	12
1.3 Das Buch in drei Minuten	14
1.4 Wann Sie das Buch nicht lesen sollten	14
1.5 Die Hauptthemen im Überblick	15
1.6 Einführung: Worum es bei der Geschäftsprozesssteuerung geht	17
1.7 Fragen und Antworten	21
2 Definition: Was ist ein Prozess?	23
2.1 Warum sind Prozesse wichtig?	23
2.2 Definition Prozess	23
2.3 Was gute Prozesse kennzeichnet	24
2.4 Drei Merkmale guter Prozesse	26
2.5 Fragen und Antworten	27
3 Ziele vereinbaren: Wege zum Ziel	29
3.1 Wofür Ziele wichtig sind	29
3.2 Die Kraft der Ziele: Proaktivität	31
3.3 Arten von Zielen	32
3.4 Strategische Ziele	33
3.5 Methoden zur Zielformulierung und -klärung	35
3.6 Die innere Haltung: Gewinn-Gewinn-Denken realisieren	39
3.7 Ziele realisieren: Der Weg zur Umsetzung	41
3.8 Fragen und Antworten	41
4 Der Soll-Prozess – wie der Workflow aussehen könnte, wenn Sie es nicht schon immer anders machen würden	43
4.1 Warum ein idealer Weg?	43
4.2 Definition: Die Grundlogik des Soll-Prozesses	45
4.3 Leitfunktion: Die Struktur folgt der Strategie	46
4.3.1 Zukunftsklarheit statt Verzettelung	48
4.3.2 Die fünf Grundsätze bei der Gestaltung des idealen Gesamtprozesses	50
4.4 Praxisbeispiel: Der ideale Prozess in einer Tischlerei	52
4.4.1 Was ist ein Dashboard?	58
4.4.2 Exkurs: Kybernetik	61

4.5	Planung über den Tellerrand hinaus: Die Leistungs- oder Wertschöpfungskette nach Michael Porter	64
4.5.1	Primäre und sekundäre Wertschöpfungsaktivitäten	65
4.5.2	Checkliste: Schritt für Schritt zur Wertschöpfungslogik und etwa 50 Prozent der Personalkosten sparen	67
4.6	Nachhaltigkeit und Nachfolge: Die übergabefähige Firma	72
4.7	Checkliste: Elf Tipps für die Entwicklung des idealen Prozesses	74
5	Zwischenruf: Das Märchen von des Unternehmers neuen Methoden	77
6	Der Ist-Prozess: Bestandsaufnahme, Problemfelder, den Hebel für Veränderungen finden	83
6.1	Nutzen der Bestandsaufnahme: Wofür ist die Bestandsaufnahme des Ist-Prozesses wichtig?	83
6.2	Definition des Ist-Prozesses: Warum die Dokumentation die realen, formellen und auch informellen Prozesse berücksichtigen sollte	83
6.3	Vorgehensweise: Analyse zur Vorbereitung von Veränderungen realer Prozesse	85
6.4	Wie kann man die Erfassung gliedern? Welche Elemente bei Ihrer Ist-Aufnahme wichtig sind	85
6.5	Praxisbeispiel Dokumentation in der Tischlerei: Wie viel Dokumentation ist wichtig?	86
6.6	Es menschtelt: Spiele erkennen und durchschauen	91
6.7	Wirtschaftlichkeit: Stundensatz und Margen planen und erreichen	97
6.8	Fehler: Wie schaffen Sie eine Kultur des Lernens? Wir tun, was wir planen, und wir lernen aus Abweichungen	99
6.9	Ziele absenken, sobald es schwierig wird?	100
6.10	Wie Prozesse digitalisieren: Standardsoftware, ERP-System, Individualsoftware, künstliche Intelligenz?	101
6.10.1	Künstliche Intelligenz	109
6.10.2	Praxisbeispiel Tischlerei: Wie hat der Tischler sein IT-Problem gelöst?	124
6.10.3	»Selbst wenn man mir SAP schenken würde ...« – Praxisbeispiel Kerstin Reisinger: betriebliches Eingliederungsmanagement, zehn Mitarbeiter	127
6.10.4	Von 1 auf 12 Mio. Euro Umsatz in vier Jahren – Praxisbeispiel Solar Wiebe: Verkauf und Installation von Solaranlagen	129
6.11	Einsatz externer Berater	132
6.12	Positiv denken?	133
6.13	Widerstand begegnen	135
6.14	Der Umsetzungsgrad: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es	139
6.15	Ordnung ist das halbe Leben?	141
6.16	Fragen und Antworten	147
6.17	Der nächste Schritt	149

7	Vom Soll-Prozess zum Ist-Prozess: Wie gelingt der Übergang?	151
7.1	Prozessveränderung als Projekt	151
7.2	Beispiel: Die Tischler trifft eine Entscheidung, das ganze Team ist einbezogen	153
8	Steuern mit Zahlen	155
8.1	Warum ist das wichtig?	155
8.2	Steuerung und Controlling	156
8.3	Die organisatorische Sicht: Teamsteuerung, Kennziffern, Informations- und Kommunikationsflüsse	158
8.4	Die finanzwirtschaftliche Sicht	161
8.5	Die Grundfunktionen betriebswirtschaftlichen Controllings für KMU	163
8.5.1	Anforderungen an ein Controlling zur finanzwirtschaftlichen Steuerung (Soll- Zustand)	164
8.5.2	Anpassungen: Was Sie vorfinden und worauf Sie aufbauen	166
8.6	Praxisbeispiel Tischlerei	173
8.7	Fragen und Antworten	175
8.8	Der nächste Schritt	176
	Anhang	179
	Muster eines Unternehmenscockpits (Finanzcontrolling)	179
	Glossar: Die wichtigsten (Fach-)Begriffe in diesem Buch zum Nachschlagen	191
	Praxisbeispiele	199
	Ergebnisse der Unternehmerbefragung	199
	Praxisbeispiel Industrie: Prozessveränderungen im Industrieunternehmen – Kampf und Stellungskrieg im Wandel	201
	Literatur: Bücher, die ich verwendet habe oder empfehle	205
	Danksagung	207
	Stichwortverzeichnis	209

Vorwort zur zweiten Auflage: Triggerwarnung!

Wenn ich über mein im Jahr 2020 zu Beginn der Corona-Pandemie erstmals erschienenes Buch »Crashkurs Geschäftsprozesse steuern« nachdenke, dann beschleicht mich manchmal ein Gefühl: »Du hättest es nicht schreiben sollen«, und das aus zwei Gründen:

1. **Alles ist perfekt.** Sie haben ein Ziel und die Umsetzung klappt wie am Schnürchen. Ein solches Maß an Effizienz und Wirksamkeit kann eine menschenverachtende Tendenz bekommen. Menschen sind dann nur noch ein Instrument, ein Mittel zum Zweck. Wie Material: Zum Verbrauch bestimmt, sie müssen einfach nur funktionieren. Der Mensch ist »Material«, das nötig ist für den Transport und das Zusammenfügen zu einem auszuliefernden Gesamtprodukt. Wir als Menschen kommen unter die Räder, die Organisation wird unmenschlich. Dabei ist die Wirtschaft doch eigentlich für den Menschen da. Dass Menschen nur noch Masse sind, Material, für eine solche Haltung (unmenschliche Organisationen zu bauen) wollte ich nicht mein Wissen zur Verfügung stellen. Das ist die Nummer eins.
2. **Wenn zu viel nicht funktioniert,** Sie aber dieses Buch kennen, sei es als Kunde der Deutschen Bahn (die inzwischen zum negativen Symbol eines in die Jahre gekommenen Landes geworden ist) oder weil Sie ein neues Auto kaufen oder weil Sie einfach nur das strategische Unverständnis in diesem Lande erleben, in dem es offensichtlich kaum noch Menschen gibt, die wissen, was Strategie ist. Dann können Sie mit diesem Wissen über Geschäftsprozesse, das ich Ihnen hier an die Hand gebe manchmal leicht verzweifeln. Das ist die Nummer zwei.

Ohne Strategie und ohne gutes Leitbild wird alles schief gebaut. Dann ist alles falsch, was Sie tun. Erfolge sind zwar trotzdem möglich – rein zufällig. Allerdings wissen Sie als Leser dieses Buchs, **dass gute Prozesse – vom Grunde her – gar nicht so schwer sind.** Es geht immer um drei Dinge: Input, Output und um die richtige Richtung, damit alles wie am Schnürchen klappen kann. Aber natürlich liegt der Teufel im Detail. Es kann trotz allem schwierig werden, obwohl es eigentlich ganz einfach sein müsste. Aber ich will jetzt nicht vorgreifen: Viel Spaß beim Lesen dieses Buchs. Lassen Sie sich überraschen.

Alles Wissenswerte hierfür bekommen Sie recht kompakt in diesem Crashkurs-Ratgeber. Bitte denken Sie jedoch trotz aller Bemühungen in Ihrer Steigerung von Effektivität und Effizienz daran, dass Ihr **Herz** bei allen Ihren Bemühungen um gutes Prozessmanagement auf dem rechten Fleck bleibt, dass Ihre Systeme nicht unmenschlich werden. Akzeptieren Sie das Menschliche oder den Faktor Mensch als Teil Ihres Lebens. Das Leben ist spannend. Wer Unternehmer ist, braucht keinen Krimi mehr zu sehen. Er erlebt Krimis in seiner unternehmerischen Arbeit selbst. Das ist das Gute an dieser Aufgabe. Stellen Sie sich vor, es gäbe all diese Störungen nicht.

Dann wäre das Leben vermutlich eintönig. Langweilig. Der **Faktor Mensch** ist es, der das Leben bunt und lebenswert macht. Und wenn Sie Mensch und Maschine vergleichen, dann ist es auch mit der KI noch so, dass die Wunder im Team entstehen. Wenn Menschen gut zusammenarbeiten. Obwohl Joan Magretta diesen Vergleich vor vielen Jahren schrieb, glaube ich, dass ihr in diesem Buch abgedruckter Vergleich von Maschine und Mensch nach wie vor brandaktuell ist. Trotz Computerrevolution und künstlicher Intelligenz, die letztlich gar keine Intelligenz besitzt, wenn sie halluziniert. Viel Erfolg bei der praktischen Umsetzung.

Michael Wörle, 2.3.2026

1 Überblick über dieses Buch

1.1 Die Krise als Managementtherausforderung

Man konnte 2020 in der Corona-Krise im internationalen Vergleich gut sehen, wo es gutes und wo es schlechtes Prozessmanagement gab. Die Tücke des Virus war: Niemand konnte wissen, was genau auf uns zukam. Ist das die höchste Anforderung an gutes Management? Ich glaube schon. Denn in jeder Krise gibt es Ungewissheit und z. T. massive Gegenkräfte. Die erste Auflage dieses Buchs »Crashkurs Geschäftsprozesse steuern« wurde vollendet, als sich das Land und die ganze Welt langsam wieder aus der Pandemiestarre löste. Ein österreichischer Autor beschrieb den Lockdown, diesen Schockzustand, wie folgt:

[Die] staatlich verordneten Maßnahmen und Ausgangsbeschränkungen haben [...] das größte wirtschaftliche Change-Projekt aller Zeiten bewirkt. Innerhalb von wenigen Tagen wurden alle Mitarbeiter, bei denen es [...] möglich war, ins Home-Office geschickt. Und damit [wurden] selbst die untalentiertesten Technik-Muffel zu einem Crash-Kurs in Sachen Telefon- und Videokonferenzen genötigt.

H. Schmid¹

Der Schock wurde zum technischen Bildungsschub des ganzen Landes.

Über Führungskräfte schrieb derselbe Autor:

Gleichzeitig waren jene Manager, die bis dato den Antrag auf Home-Office als subversiven Versuch für ein verlängertes Wochenende angesehen haben, genötigt, von heute auf morgen der Belegschaft ihr uneingeschränktes Vertrauen auszusprechen. Sie hatten schnell erkannt, dass ein flächendeckendes Home-Office die einzige Chance für Ihre [sic] Unternehmen bietet, einem wochenlangen, ruinösen Stillstand zu entkommen.

So eine Entwicklung wäre in einem »normalen« Change-Prozess unmöglich gewesen. Die Widerstände, sowohl seitens der Belegschaft als auch seitens der Entscheidungsträger, wären unüberwindbar gewesen.

H. Schmid²

Die Krise hat einfach Fakten geschaffen. Das lief oft durchaus ungemütlich ab. Nach einer – wie so oft – repräsentativen Umfrage wurde z. B. nicht einmal ein Drittel der ins Homeoffice geschickten Mitarbeiter mit Technik ausgestattet. Dieser Change, ein

1 Schmid, H.: https://www.hrweb.at/2020/04/new-work-arbeitswelt/?xing_share=news; Abrufdatum: 24.04.2020.

2 Schmid, H.: https://www.hrweb.at/2020/04/new-work-arbeitswelt/?xing_share=news; Abrufdatum: 24.04.2020.

Stresstest für Organisationen jeder Art, war beispiellos. Und mit ChatGPT und Co. kommt nun der nächste Stresstest: die künstliche Intelligenz.

Alle Appelle zur weiteren Digitalisierung verhallten in der Zeit vor der Pandemie viel zu oft. Dann aber kam der Corona-Schock: Und plötzlich fanden sich viele von uns in zahllosen Videokonferenzen wieder. Und wir rieben uns die Augen, denn: Es war möglich. Reisen wurden überflüssig, die Zusammenarbeit wurde umorganisiert, Betriebsräte und Datenschützer konnten gar nicht so schnell protestieren, wie der Shutdown über sie gekommen ist. Neue Verhaltensweisen und Organisationsformen wurden über Nacht erzwungen. Die wirtschaftliche Not machte erfinderisch und zerstörte diejenigen, die nicht gewappnet waren – z. B., weil ihr Geschäftsmodell, ihre Kapitalausstattung, ihre Marge oder ihr Management den Stresstest schlicht und ergreifend nicht überlebte. In Krisenzeiten wird leicht etwas ziellos agiert.

Von all diesen Themen handelt dieses Buch.

Ziele sind aber generell ein schwieriges Thema. Die Praxis zeigt: Nicht einmal 22 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich mit den Zielen ihres Arbeitgebers verbunden³. Das ergab eine Befragung, die FranklinCovey mit mehr als 2 Mio. Menschen zur Effektivität ihrer Manager durchführte. Der Gründer von FranklinCovey, Buchautor Stephen R. Covey, kommentierte das wie folgt: Im Vergleich mit einer Fußballmannschaft wäre das so, als ob nicht einmal drei von elf Spielern wüssten, welches Tor ihr eigenes ist! Sollte das richtig sein, zeigt das, wo der Hund begraben liegt: In der Zielsetzung und Zielkommunikation, gefolgt von Verbindlichkeit und Steuerung.

Geschäftsprozesssteuerung ohne durchdachtes Design. Management ohne die richtigen Zahlen. Führung, ohne klare Orientierung. Das ist eine Kurzbeschreibung der meisten Firmen, wenn man von außen auf sie schaut. So werden ganze Firmen zum Spielball im immer härter werdenden Wettbewerb. Dieses Buch hat den Anspruch, die wesentlichen Grundlagen für die Steuerung des »Schiffs im Wildwasser« zu liefern – allgemeinverständlich und ohne Rückgriff auf irgendwelche Dinge, die heute gerade Mode und morgen wieder vergessen sind. Dieser Crashkurs hat den Anspruch, eine Zusammenstellung der Basics – verständlich und praxisnah erklärt – zu liefern.

1.2 Wer das Buch lesen sollte

Dieses Buch ist für Geschäftsführer mittelständischer Firmen und ihren engsten Kreis geschrieben, sofern sie bereit sind, ihre Unternehmensprozesse zu verbessern. Es richtet sich primär an Inhaber-Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU),

3 Covey, S. R.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 11. Aufl., Offenbach 2011, S. 403 f.

Menschen, denen die Firma gehört, Menschen also, die einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen können. Entscheider.

Der Unternehmenstypus der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellt in Deutschland bekanntlich die größte Gruppe der in der Wirtschaft Verantwortlichen dar. Es gibt etwa 3,5 Mio. kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 2 Mio. Euro Jahresumsatz. 92 Prozent von ihnen erzielen einen Umsatz von bis zu 2 Mio., 98 Prozent von bis zu 3 Mio. Euro.

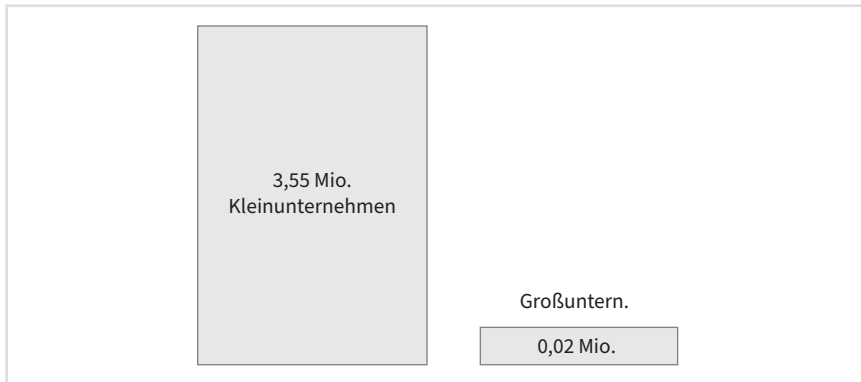


Abb. 1: 92 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind KMU

Zu Abbildung 1:

92 Prozent aller Unternehmen haben einen Umsatz von maximal 2 Mio. Euro im Jahr. Für solche Unternehmen sind viele Modelle der Betriebswirtschaftslehre nicht passend. Doch die Grundgesetze der Ökonomie, und die damit verbundenen Vorgehensweisen, gelten auch für sie. An die Verantwortlichen in Unternehmen dieser Größenordnung richtet sich dieser »Crashkurs«: einfach aufbereitet – Basiswissen – praxisnah.

Ich bin immer wieder erstaunt, dass die Betriebswirtschaftslehre mit ihren vielen Lehrbüchern nicht für solche Entscheider da ist. An den Hochschulen werden keine KMU-Entscheider ausgebildet, weil die Lehrbücher noch immer schwerpunktmäßig auf Industriebetriebe ausgerichtet sind. Kein Wunder also, dass der größte Teil der Fachliteratur an den Bedürfnissen der Entscheider in KMU vorbeizieht. Diese müssen sich täglich schlecht beraten mit unzureichenden Prozessen rumschlagen und suchen Lösungen dafür.

Für Sie als Geschäftsführer ist dieses Buch geschrieben. Sie sind für den idealen Prozess verantwortlich, nicht primär die Leiter Ihrer Controlling-Abteilung oder Ihres Qualitätsmanagements, sofern es so etwas in Ihrer Firma gibt. Auch nicht Ihr Steuerberater, aber

vielleicht hat dieser Ihnen das Buch empfohlen. Es könnte auch sein, dass Ihr Lebenspartner (ob Mann oder Frau) das Buch für Sie entdeckt hat. Durch das Internet ist ein Buch mit Anfang und Ende noch wichtiger, weil es nicht so uferlos ist wie das World Wide Web, in dem Sie regelrecht ertrinken können. Im Meer von Informationen, nicht zu verwechseln mit Wissen.

1.3 Das Buch in drei Minuten

Der Inhalt ist schnell erzählt, aber in der Praxis nicht ganz so leicht realisiert, und zwar so:

1. Sie definieren ein Ziel, möglichst ein strategisches Ziel,
2. entwerfen einen Ablaufplan (eine Schrittfolge für die Verwirklichung Ihres Ziels) und
3. konzentrieren sich strikt darauf, das Ziel mit aller Kraft zu verwirklichen.
4. Dabei werden Sie auf jede Menge Hindernisse treffen, die Sie überwinden müssen, wenn Sie Ihr Ziel erreichen wollen.
5. Dafür brauchen Sie ein Steuerungsinstrument und jederzeit den Überblick (z. B. ein Unternehmercockpit).

Das wars.

1.4 Wann Sie das Buch nicht lesen sollten

Große Aufgaben scheitern oft an kleinen Dingen

Ich sehe tagtäglich Alltagshindernisse, die zu grundlegenden Störungen führen. Beispiele:

- »Der Chef entscheidet nicht, er beantwortet nicht einmal meine E-Mails«, sagen Mitarbeiter. Führungsschwäche? Die Betroffenen können dann nur spekulieren, woran das liegen könnte: Vielleicht mag er sie nicht? Vielleicht ist er überlastet? Vielleicht ist er ignorant oder unfähig? Dass das »den ganzen Laden« aufhalten kann, kann sich jeder vorstellen. Doch vermutlich hat jeder hierzu seine eigenen Bilder im Kopf.
- Koordination: Teammitglieder gehen eigene Wege, es fehlt an Zusammenarbeit und Koordination im Team. Weder das Ziel ist klar noch die Zusammenarbeit. Die schon erwähnte Untersuchung von FranklinCovey hat ergeben: Nur 13 Prozent der befragten Mitarbeiter finden, dass die Teams über alle Bereiche hinweg reibungslos zusammenarbeiten.

Fazit: Der Chef funktioniert nicht, das Team auch nicht. Vielleicht noch als kleine Ergänzung: Sie nutzen KI? Sie oder Ihre Mitarbeiter merken aber nicht, dass die KI halluziniert? Dann haben Sie ein neues, ein weiteres Problem (mehr dazu in [Kapitel 6.10.1](#)).

Keep it simple.
Erfolg = Richtung +
Konzentration

Wenn aber ein Unternehmen eine klare Richtung (Strategie) hat und alle wissen, wo es hingehen soll, dann ist es nur noch wichtig, die Schritte dorthin zu definieren, Probleme zu lösen und den Plan Schritt für Schritt zu vollziehen.

Wenn das alles ist und Sie und Ihr Team das gut und ohne Störungen können, dann kaufen Sie dieses Buch nicht. Ansonsten wäre zum Thema »Geschäftsprozessmanagement« noch einiges zu sagen. Praxisnah. Wenig theoretisch. Grundlegend. Deshalb trägt das Buch den Titel »Crashkurs Geschäftsprozesse steuern«.

Falls Sie sich aber schlicht und ergreifend nicht konzentrieren können, sollten Sie dieses Buch ebenfalls nicht lesen. Auch wenn Sie Schwierigkeiten haben, konsequent zu sein, wird das mit diesem Buch nicht besser werden. Sparen Sie sich das Geld.

Ansonsten soll es für Sie leicht sein: Mit Marginalien am Rand kommen Sie schneller auf den Punkt – quasi auf der Überholspur.

1.5 Die Hauptthemen im Überblick

*Du machst einen Plan. Und es kommt anders. Deswegen verzichte auf Planung.
Denn es kommt ja sowieso anders. Das ist planlos. Bedenke: Nur wer genau plant, irrt exakter.*

Zahlen sind nicht alles, aber ohne Zahlen ist alles nichts. Buchführung ist Pflicht, doch die Kür besteht darin, aus der Buchführung mehr zu machen: ein echtes Steuerungsinstrument für das ganze Unternehmen.

Falls Sie wenig Zeit zum Lesen haben, springen Sie gleich in diejenigen Themenbereiche hinein, die Sie besonders interessieren. Die Grundlogik der Geschäftsprozesssteuerung ist einfach, die Praxis ist es natürlich nicht. Also geht es um die Verbesserung dieser oft schwierigen Praxis. Immer entlang der Grundlogik.

Für eilige Leser mit wenig Zeit ein Überblick:

Kapitel 1 dient der Hinführung zum Thema und der Orientierung. Hierin befinden Sie sich gerade.

Kapitel 2 ist kurz: Hier definieren wir nur, was wir unter Prozessen verstehen. Da die Definition mehrdimensional ist, sollten Sie dieses Kapitel auf jeden Fall lesen.

Kapitel 3 handelt von Zielen und Strategien. Da das in jedem Managementbuch vorkommt, könnten Sie dieses Kapitel auch überspringen; ich rate Ihnen dennoch, das nicht zu tun, weil in der Praxis fast immer ziellos agiert wird. Wenn Ihnen das aber alles klar ist und Sie eine klare Unternehmensstrategie verfolgen, können Sie gleich weiterblättern.

Kapitel 4 handelt davon, wie Prozesse gestaltet werden sollten. Weil es hierzu kaum Literatur gibt, sollten Sie dieses Kapitel unbedingt lesen. Kleiner Hinweis an dieser Stelle: Das Geschäftsprozessmanagement beginnt nicht in Ihrem Unternehmen und hört dort auch nicht auf. Es beginnt viel früher (außerhalb Ihres Unternehmens) und endet auch nach der Auslieferung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung nicht.

Kapitel 5 ist ein Märchen. Wenn Sie Märchen nicht mögen, überspringen Sie es am besten. Es handelt von der methodischen Verwirrung im Management, von einem Problem, das Sie nicht so leicht erkennen. Kleiner Tipp: Menschen ohne Kenntnis sind hier hilfreich.

Kapitel 6 ist am umfangreichsten. Hier geht es um die Wirklichkeit, die realen Geschäftsprozesse, auf die Sie treffen; und darum, wie man sie gut analysiert und beschreibt, um sie wirklich verändern zu können. Wichtig war mir hierbei, wie man an die relevanten Informationen kommt, wie man die Beteiligten mit auf die Reise nimmt, was man macht, wenn man sich verkalkuliert hat, und warum Organisationen oft so veränderungsresistent erscheinen. Da darf das Thema »Widerstand« natürlich nicht fehlen. Es gehört – neben dem Thema »Spiele« – zu meinen Lieblingsthemen.

Wenn Ihnen das reicht, können Sie **Kapitel 7** überspringen. Es behandelt kurz und knapp, wie man auf der Basis der [Kapitel 4–6](#) vom Ist- zum Soll-Zustand gelangt. Da das aber das Geheimnis des unternehmerischen Erfolgs ist, interessiert Sie das aber vielleicht doch.

Kapitel 8 liegt mir persönlich sehr am Herzen. Es behandelt die richtige Steuerung von Firmen. Das betrifft den Bereich der Zahlen und ihr Verhältnis zur Organisation und den darin arbeitenden Menschen. Wenn Sie etwas verändern, müssen Sie es konsequent nachhalten, immer wieder korrigieren und ansteuern. Dabei spielen KPIs eine zentrale Rolle. Hier stelle ich ein praxiskonformes Modell des Controllings vor, das für alle Unternehmen gilt, die mit Arbeit Geld verdienen.

Anhang: Der ganze Anhang dient der Nützlichkeit: Ein Glossar, bei dem ich mir Mühe gegeben habe, die wichtigsten Begriffe dieses Buchs zu definieren. Das Vorwissen wird unterschiedlich sein, es liest sich wie ein Lexikon, ist aber eine Wiedergabe des Buchs. Literaturverzeichnis, Stichwortverzeichnis und Abkürzungsverzeichnis für die schnelle Orientierung sind zum Nachschlagen; das ist ein Muss in jedem ernsthaften Sachbuch. Es ist später mal wichtig, wenn Sie auf das Buch zurückgreifen.

Der Anhang beinhaltet ein paar wichtige Inhalte und weiterführende Links, die mitten im Buch in voller Länge das Lesen behindert hätten:

- **Zahlencockpit:** Eine Detaildarstellung des Finanz-Controllings, wie wir es für den Mittelstand entwickelt haben. Darin stecken viele Jahre Erfahrung, die Sie natürlich ignorieren können.

- Praxisbeispiele: Ein Bericht über zwei Mittelständler – einer aus dem Gesundheitsbereich und einer aus dem Handwerk –, die – ohne IT-Kenntnisse – eine ziemlich geniale IT-Abbildung der Prozesse in ihrem Unternehmen selbst geschaffen haben. Einer von ihnen meinte, sein Umsatzwachstum von 1 auf 12 Mio. Euro in nur vier Jahren wäre ohne die Software, die er weitgehend selbst geprägt hat, nicht möglich gewesen. Und weil Mittelstand und Industrie viele gemeinsame Probleme haben, Geschäftsprozesse (neu) zu strukturieren, zu optimieren oder zu verändern, ist auch ein Industriebeispiel enthalten.

1.6 Einführung: Worum es bei der Geschäftsprozesssteuerung geht

Finde deinen Stil, folge deinem Weg. Aber orientiere dich an der Logik der Wertschöpfung. Es schadet auf keinen Fall, wissenschaftliche Erkenntnisse zu integrieren. Aber lass Unwesentliches weg. Nicht alles, was Wissenschaftler schreiben, braucht ein Mittelständler. Um die Wahrheit zu sagen: Vieles wurde niemals für dich entwickelt.

Sie tragen Verantwortung als Unternehmer und Sie sind Entscheider. In turbulenten Zeiten brauchen Sie ein schnelles Boot, mit dem Sie stabil und sicher durch Stromschnellen steuern können. Um dieses Boot geht es beim »Crashkurs Geschäftsprozesse steuern«. In der Geschäftsprozesssteuerung geht es um die grundlegende Verknüpfung und Steuerung für den nachhaltigen Erfolg.

Eigentlich wollte ich ein Buch darüber schreiben, was zu tun ist, falls Ihr Geschäftsmodell und Ihre Firma nicht mehr funktionieren. Dieses Buch ist inzwischen auch erschienen.⁴ Doch der Haufe Verlag hat mich überzeugt, ein Buch über Geschäftsprozesssteuerung zu schreiben. Mit dem vorliegenden Crashkurs ersetzen Sie das Scheitern durch das Funktionieren.

Als ich einer Freundin, die in einer Hamburger Behörde für die Zusammenarbeit der IT mit verschiedenen Abteilungen der Behörde zuständig ist, erzählte, dass ich ein Buch zum Thema »Prozessmanagement« schreibe, meinte sie trocken: Die meisten Organisations- und Managementbücher seien zu kompliziert, und die Autoren glaubten, ein Buch könne nur dann gut sein, wenn es kompliziert sei. Dabei ist es in der Praxis schon schwer genug, die einfachsten Dinge um- und durchzusetzen. Um es mit Clausewitz zu sagen: Alle guten Dinge sind einfach, nur nicht leicht.

4 Wörle, M./Chappuzeau, D.: Warum erfolgreich scheitern nicht geht. Rettung Ihres Unternehmens unter extremen Bedingungen, Ingelheim 2025.

Wozu also Prozessmanagement? Mehr noch: Wozu Geschäftsprozesssteuerung? Ist das eine andere eigene Managementdisziplin? Durchaus.

Zu einer guten betrieblichen Organisation gehört vieles: eine gute Geschäftsidee, daraus abgeleitet ein gutes Geschäftsmodell, aber auch gutes individuelles Selbstmanagement und eine gute, klare, transparente und zukunftsgerichtete Aufbauorganisation des Unternehmens. Aber wirklich zentral ist nur eins: das Management von Prozessen. Für die Juristen unter Ihnen: Damit ist nicht der Gerichtsprozess gemeint. Es sind die Kernprozesse im Unternehmen, und die dazugehörigen Unterstützungsprozesse. Denn wenn Sie ein Ziel erreichen wollen, ist alles ein Prozess. Deshalb ist Geschäftsprozessmanagement so entscheidend.

Exkurs: Weshalb die Geschäftsprozesse in der Krise durchleuchtet werden

Wenn es Ihrer Firma nicht gut geht, kommen die Prozesse auf den Prüfstand. So erging es einem nicht ganz kleinen Kurierdienstleister. Ihm fehlte Geld, aber die Ursache war ein Verfall seines Geschäftsmodells. Wenn Geld fehlt, können Sie nicht einfach zur Bank gehen und um einen Kredit bitten. Vielleicht haben Sie sogar Glück, wenn Ihnen Ihre Bank kurzfristig hilft. Das allerdings ist nicht von Dauer, falls Sie die Ursachen Ihrer Probleme nicht abstellen. Dafür müssen Sie in der Lage sein, die Ursachen und den Sanierungsweg zu beschreiben, also Lösungen vorzuschlagen, die wirklich Erfolg haben. Dann wird auch die Bank wirksam helfen können, dabei allerdings häufig auch zusätzliche Sicherheiten verlangen. Projekt oder Prozess? Aufbau- oder Ablauforganisation? Veränderung Ihres Geschäftsmodells? Am Ende geht es immer ums Geldverdienen und um die richtige Steuerung. Denn die Gehälter Ihrer Mitarbeiter zahlen nur vordergründig Sie als Arbeitgeber, letztlich zahlt sie immer Ihr Kunde. Ihr Geschäftsprozess muss also auf Ihre Kunden ausgerichtet sein.

Ein Kollege brachte mich auf die Idee, dass man sogar auf den klassischen Unterschied zwischen Aufbau- und Ablauforganisation verzichten kann. Denn auf lange Sicht ist auch die Aufbauorganisation eine Ablauforganisation. Für die Betriebswirte unter Ihnen: Es ist ähnlich wie mit der Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten. Am Ende ist alles variabel. Stephen Robbins weist darauf hin, dass Sie sich ausdenken können, was Sie wollen, dass Sie kluge Bücher lesen können, so viele Sie wollen. Die Praxis ist Behavioral Organisation – bei uns hier der Ist-Prozess.

Wenn alles läuft,
müssen wir nicht
denken

Doch ich will Sie nicht mit »Theorie« langweilen. Ob das den Praktiker in Ihnen im Alltag interessiert? Kurzfristig nicht, langfristig schon. Immer dann, wenn Sie auf nicht überwindbare Hürden stoßen, müssen sie tiefer einsteigen und (ob Sie wollen oder nicht) über grundlegende Fragen nachdenken.

Warum dann nicht gleich?

Ich selbst wollte nie wieder ein neues Buch kaufen. Zu viel ist schon geschrieben, zu wenig umgesetzt worden. Und einige Fragen sind nach wie vor offen. Aber an der Reduktion auf das Wesentliche besteht ein Bedürfnis.

Als ich gerade wieder ein Digitalisierungsprozess-Projekt abgeschlossen hatte, staunte ich darüber, dass selbst grundlegende Dinge wie Projektmanagement (Anfang – Meilensteine – Ende) nicht wirklich erfolgreich umgesetzt werden. Der Kollege Kurz, ein erfolgreicher Buchautor zum Thema »Ordnung und Zeitmanagement«, hat unter seinen Lesern eine Umfrage durchgeführt, bei der jeder Zweite antwortete, dass nur bei einem Drittel aller Projekte der Zeitplan eingehalten wird. Aber er schätzt, dass die Dunkelziffer viel höher liegt. Viele Methoden kommen mir vor wie das Märchen von »des Kaisers neuen Kleidern«. Darauf komme ich im Mittelteil des Buchs noch zu sprechen.

Einfaches Basic-
Management

Eigentlich geht es im Kern doch »nur« darum, Entscheidungen zu treffen (natürlich die richtigen) und das Team für deren Umsetzung zu gewinnen. Und dann aus zwangsläufig auftretenden Fehlern zu lernen. Ist das so schwer? Offensichtlich ja.

Zu Prozessen gehören Krisen. Krisen sind unvermeidlich, der Umgang mit diesen Krisen ist aber sehr unterschiedlich. Was macht es aus, dass die einen in Krisen zerbrechen und die anderen gestärkt daraus hervorgehen? Ein Forschungsgebiet hierfür ist die Resilienzforschung. Eine große persönliche Resilienz-Lehrmeisterin war für mich die US-Amerikanerin Eva Kor. Ich hatte persönlich das Glück, mit ihr befreundet zu sein und mich von ihr inspirieren lassen zu können. Eva Mozes Kor hatte als Kind das Konzentrationslager Auschwitz überlebt und wurde später zu einer viel bewunderten und nicht nur in den USA bekannten Speakerin für »Forgiveness«. Sie lebte als KZ-Überlebende vor, wie man Krisen durch die Kraft der Vergebung bewältigen kann. Resilienz entscheidet über Gesundheit und die Fähigkeit, Krisen zu meistern. Was wir tun und wie wir leben, muss verstehbar, machbar, sinnhaft und stimmig sein. Und die Resilienz zeigt, ob wir in Krisenzeiten ausreichend Widerstandsressourcen haben – ob wir anpassungsfähig sind, Vertrauen haben und zu einer Gemeinschaft wirklich dazugehören⁵. Eva Kor lehrte mich, dass die Fähigkeit zu vergeben für die so wichtige Kohärenz lebensrettend sein kann.

Krisen bewältigen

Ein klarer Kopf, ein organisierter Schreibtisch und eindeutige Ziele sind für gutes Selbstmanagement nötig. Ohne gutes Selbstmanagement kein gutes Prozessmanagement. Wir leben in turbulenten Zeiten und Lösungen müssen jeden Tag neu gesucht werden. Allerdings darf der strategische Plan nicht jeden Tag neu erfunden werden.

Ziele, Ordnung,
klarer Kopf

5 Drath, K.: Die Kunst der Selbstführung: Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten. München 2019, S. 36 f.

Ein Buch für
Praktiker

Eigentlich wollen wir alle, dass alles wie am Schnürchen klappt. Somit braucht man ein Schnürchen und dann muss es noch klappen. Die meisten Lehrbücher sind für Industrieunternehmen und Konzerne verfasst. Wissenschaftler verstehen die Praktiker kleiner und mittlerer Unternehmen nicht. Der Verlag verpasst dem Buch einen schmissigen Titel, und wenn Sie es lesen, fragen Sie sich, warum Sie es gekauft haben. Aber wie finden Sie nun die relevanten Erkenntnisse? Können wir uns an den Verkaufszahlen orientieren? Eher nicht.

Allerdings bedeutet das im Umkehrschluss nicht, dass ein Buch, wenn es sich nicht gut verkauft, schlecht oder nutzlos wäre. Das gilt beispielsweise für Michael Gerbers Buch »The E-Myth«. Die deutsche Ausgabe hat sich nicht gut verkauft und ist deshalb nur noch gebraucht erhältlich⁶. So auch das Grundlagenwerk von Stephen Robbins über Organisation. Beide Bücher sind wichtige Werke zur Entwicklung von Unternehmen. Andere Bücher, wie z. B. die Bestseller eines meiner Lieblingsautoren Stephen R. Covey (»The Seven Habits of Highly Effective People«), haben sich millionenfach verkauft; sie wurden ins Deutsche übersetzt und sind als Hörbücher erhältlich. Und trotzdem sind seine Werke im deutschen Mittelstand noch immer weitgehend unbekannt.

Und selbst dann, wenn sich ein Buch gut verkauft und wirklich sehr bekannt ist, ist doch der Umsetzungsgrad, also das, was in der Praxis daraus gemacht wird, oft zu klein. Unternehmen scheinen ein Eigenleben zu führen. Sie haben oft keine Ziele, weil Mitarbeiter eigene Ziele verfolgen.

Das will ich kurz erläutern: Wenn ein Mitarbeiter pünktlich kommt und pünktlich geht, also nicht unpünktlich kommt und vor allem überpünktlich geht, dann hat er ein Ziel. Er scheint zwar ein zuverlässiger Mitarbeiter zu sein, aber ist er auch ein guter Mitarbeiter? Er tut möglicherweise nur so viel, dass er pünktlich nach Hause kommt; das ist unschädlich, sofern er die Ziele des Unternehmens kennt und als Leistungsträger unterstützt. Dazu braucht es nicht selten auch mal eine »Extrameile«, die mit dem Pünktlichkeitsziel in Konflikt treten kann. Ob das Unternehmen gut aufgestellt ist, ob alles zur Zufriedenheit der Kunden abläuft und ob es zukunftsfähig ist, sind ganz andere Fragen. Geht es dann um einen Veränderungsprozess, der heute Change genannt wird, zeigt sich, dass nur eine kleine Gruppe von Mitarbeitern den Prozess wirklich engagiert vorantreibt.

Das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen können und auf die richtigen Mitstreiter setzen, ist bei der Geschäftsprozesssteuerung entscheidend. Hier sind Ziele, Prozessgestaltung und auch Zahlen (sog. Key Performance Indicators, KPIs) von großer Bedeutung. Methoden an sich sind es nicht.

6 Für 124–650 €, zuletzt abgerufen am 26.2.26 bei Amazon.