

**Frank Ahlrichs und Thilo Knuppertz:
„Controlling von Geschäftsprozessen:
Prozessorientierte Unternehmenssteuerung
umsetzen“**

**2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 355 Seiten,
ISBN-978-3-7910-2978-8, 49,95 €**

Arnt Wöhrmann

Die Berücksichtigung von Geschäftsprozessen im Controlling ist kein neues, aber ein weiterhin aktuelles Controlling-Thema. Beispielhaft denke man an die Prozesskostenrechnung oder die Prozessperspektive der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton. Beide Instrumente weisen einen Prozessbezug auf, sind aber weit davon entfernt, das gesamte Unternehmen einer prozessorientierten Sichtweise und Organisation zu unterwerfen. Das Buch von Ahlrichs/Knuppertz „Controlling von Geschäftsprozessen: Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen“ – 2010 in der zweiten Auflage erschienen – greift das unverbundene Nebeneinander prozessbezogener Aspekte im Unternehmen auf und präsentiert auf über 300 Seiten eine umfassende prozessorientierte Unternehmensperspektive.

Obwohl das Geschäftsprozesscontrolling sowohl aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Forschung wie auch aus der Sicht der Praxis ein interessantes Thema ist, richtet sich das Buch in erster Linie an letztere Zielgruppe und muss sich daher an dem Ziel messen lassen, den Controlling-Praktiker bei der konkreten Umsetzung der Prozessorientierung zu unterstützen. Insofern scheint es hilfreich, dass beide Autoren beruflich im Bereich des Prozessmanagements beratend tätig sind.

Das Buch ist in vier Kapitel gegliedert, die allesamt logisch aufeinander aufbauen. Das erste Kapitel widmet sich der Einordnung und Abgrenzung der Prozessorientierung. Hierzu werden zunächst einige Grundbegriffe, wie z. B. der für das Werk zentrale Begriff des Prozesses, definiert und die Entwicklung der Prozessorientierung in einem kompakten Überblick pointiert dargestellt. Sodann werden verschiedene Managementkonzeptionen wie beispielsweise funktions- oder wertorientierte Konzepte kurz charakterisiert, auf ihre Prozessorientierung untersucht und Defizite identifiziert. Hier wäre eine noch intensivere

Online publiziert: 18.05.2011
© Gabler-Verlag 2011

Dr. A. Wöhrmann (✉)
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Controlling,
Westfälische Wilhelms-Universität Münster,
Universitätsstr. 14–16, 48143 Münster, Deutschland
E-Mail: arnt.woehrmann@wiwi.uni-muenster.de

und deutlichere Diskussion der Frage wünschenswert, ob bestimmte Eigenschaften bei einem Unternehmen vorliegen müssen, damit eine Reorganisation hin zu einer prozessorientierten Unternehmenssteuerung sinnvoll erscheint.

Im zweiten Kapitel werden die grundlegenden Voraussetzungen einer erfolgreich umgesetzten Prozessorientierung beschrieben. Dies verlange nach Meinung der Autoren neben der Schaffung einer Prozesskultur, einer prozessorientierten Organisation, einem integrierten Managementkonzept letztlich auch Konsequenzen im Controlling. Die Autoren kritisieren, dass z. B. im Rahmen der Shareholder-Value Orientierung ein einziger Erfolgsfaktor forciert werde, der die operative Ebene nicht ausreichend durchdringe. Die Lösung sehen sie darin, die Geschäftsprozesse selbst stärker in den Fokus einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung zu rücken. Hieraus ergibt sich ein Anpassungsbedarf im Controlling, der zum Schluss des Kapitels knapp angerissen wird.

Das dritte Kapitel stellt mit über 200 Seiten nicht nur den umfangreichsten Teil, sondern auch den inhaltlichen Schwerpunkt des Buches dar. Es ist den Instrumenten des prozessorientierten Controllings gewidmet und in vier weiter unterteilte Abschnitte gegliedert. Zunächst werden die Grundlagen des Prozesscontrollings dargestellt. In den folgenden drei Abschnitten werden die Instrumente des strategischen, des operativen sowie sonstige Instrumente des Controllings besprochen.

Im Grundlagenteil des dritten Kapitels wird unter anderem die Prozesskostenrechnung näher betrachtet. Diese wird hierzu in Lehrbuchmanier vorgestellt und anhand von Beispielen veranschaulicht. In Abgrenzung zur Prozesskostenrechnung wird als Weiterentwicklung die sogenannte „Prozessorientierte Kostenrechnung“ vorgeschlagen, die in prozessorientierten Unternehmen eine konsequentere Umsetzung der Ideen der Prozesskostenrechnung ermöglichen sollte als bei einer funktionalen Organisation. Das zweistufige Vorgehen, bestehend aus der Beschreibung eines Instruments und der anschließenden Adaption für eine stärkere Prozessorientierung, wird auch im Folgenden immer wieder gewählt. Aus theoretischer Sicht wäre an einigen Stellen eine intensivere Diskussion der Instrumente wünschenswert. So wäre beispielsweise bei der Prozesskostenrechnung ein deutlicher Verweis auf die in der Literatur geführte Diskussion von verursachungs- und beanspruchungsgerechter Kostenverrechnung hilfreich, Missverständnisse beim Leser zu vermeiden.

Nach Darstellung der Grundlagen des Prozesscontrollings widmen sich die Autoren dem strategischen Prozesscontrolling. Auch hier stehen die für die Prozessperspektive adaptierten Instrumente im Mittelpunkt. Beispielsweise werden die prozessorientierte Balanced Scorecard und die prozessorientierte SWOT-Analyse besprochen und zum Teil mit Beispielen veranschaulicht. In etwa gleichem Umfang wie das strategische Prozesscontrolling wird im Anschluss das operative Prozesscontrolling erläutert. Auch diese Ausführungen sind inhaltlich recht stringent aufgebaut, beginnen mit der Festlegung von Prozesszielen und enden schließlich mit Erläuterungen zur Prozessanalyse. Zum Abschluss des dritten Kapitels folgen mit dem Working Capital Management, dem Cash Management, der Investitionsrechnung und dem Projektcontrolling die sonstigen Controlling-Instrumente, die nicht in die Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Instrumenten aufgenommen werden. Es ist zu erwarten, dass die jeweils von den Autoren postulierten Anpassungen der strategischen, operativen und sonstigen Instrumente von den Lesern abhängig von deren Vorkenntnissen und ihren praktischen Erfahrungen wohl in Bezug auf Detaillierungs- und Innovationsgrad heterogen beurteilt werden.

Im letzten Kapitel steht die Frage der konkreten Umsetzung eines prozessorientierten Controllings im Mittelpunkt. Hier erläutern die Autoren, wie die beschriebene Prozessorientierung in Form eines Projektes umgesetzt werden kann. Unter anderem gehen sie hierzu auf häufige Praxisprobleme ein und bieten Lösungsvorschläge an.

Das Buch ist didaktisch ansprechend aufbereitet und es gelingt, mit über 150 gut gewählten Abbildungen den zu vermittelnden Stoff transparent darzustellen. Als hilfreich beim Lesen zeigen sich die den einzelnen Abschnitten vorangestellten Lernziele. Auf diese Weise erhält der Leser sehr schnell einen Überblick über die im Weiteren besprochenen Inhalte. Mit Blick auf die Vielzahl der behandelten Themen ist es vertretbar, dass diese nicht in all ihren Facetten dargestellt werden und der Leser – abhängig von seinen Vorkenntnissen – weitere Literatur hinzuziehen wird. Für zukünftige Auflagen bietet es sich daher an, dem Leser am Ende der jeweiligen Kapitel eine Auswahl fokussierter Literaturquellen zur spezialisierten Vertiefung an die Hand zu geben.

Positiv zu werten ist weiter, dass sich die Autoren bemühen, Praxisbeispiele zu integrieren. Hier bestünde bei einer späteren Überarbeitung ggf. noch weiteres Verbesserungspotenzial. So wäre zu überlegen, ob eine durchgehende Fallstudie die Inhalte dem Leser noch besser vermitteln könnte. Insgesamt werden die Autoren dem selbst gesteckten Ziel gerecht, Praktikern einen angemessenen Überblick und Einstieg in das Prozesscontrolling zu verschaffen.