

Inhalt

5 Prozesse identifizieren und analysieren	2
5.1 zwecke, Ziele und Vorgehen der Ist-Modellierung.....	2
5.1.1 Zweckmäßigkeit der Ist-Modellierung.....	2
5.2 Prozesse aufnehmen	3
5.2.1 Rahmen der Ist-Aufnahme	3
5.2.2 Erfassungsformulare.....	3
5.2.3 Beschreibungs- und Darstellungsformen	3
5.3 Prozesse analysieren	3
5.3.1 Analysekriterien definieren	3
5.3.2 Checklisten erstellen	4
5.3.4 Sofortmassnahmen einleiten und umsetzen	4
6 Prozesse dokumentieren und gestalten	4
6.1 Prozesse dokumentieren	4
6.1.1 Verwendungszweck einer Prozessdokumentation.....	4
6.1.2 Ausprägungen einer Prozessdokumentation	4
6.1.3 Inhalt einer Prozessbeschreibung	5
6.2 Prozess modellieren	5
6.2.1 Verwendungszweck eines Prozessmodells.....	5
6.2.2 Elemente eines Prozessmodells	5
6.3 Prozesse grafisch darstellen	6
6.3.1 Prozesslandkarte	6
6.3.2 Prozesshierarchie.....	8
6.3.3 Prozessablauf.....	8
6.4 Business Process Modeling Notation (BPMN).....	13
6.4.1 Das BPMN-Diagramm.....	13
6.4.2 Kernelemente des BPD	14
7 Prozesse und Prozessleistungen bewerten	16
7.1 Prozessziele- und Kriterien	16
7.1.1 Kenngrössen für die Prozessführung definieren	16
7.2 Prozesskenngrössen messen und darstellen	16
7.2.1 Kundenzufriedenheit messen	16
7.2.2 Prozesszeit messen.....	17
7.2.3 Termintreue messen.....	17

7.2.4 Produktqualität messen	17
7.2.5 Prozessqualität messen	17
7.2.6 Prozesskosten messen	17
7.2.7 Messergebnisse darstellen	17
8 Prozesse gestalten und darstellen	18
8.1 Ziele der Soll-Modellierung	18
8.3 Aufgaben analysieren	18
8.4 Prozesse dokumentieren	18
8.5 Prozesse modellieren	18
8.6 Prozesse darstellen	18

5 Prozesse identifizieren und analysieren

In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Gründe für eine **Ist-Modellierung** sprechen, welche Gründe dagegensprechen und welche Ziele ein Ist-Modell erfüllen muss. Danach erhalten Sie einen Überblick über das Vorgehen bei der Ist-Modellierung, einen Einblick in verschiedene Techniken, die bei der Prozessidentifikation zum Einsatz kommen, sowie einen ersten Einblick in die Analyse der Ist-Prozesse.

5.1 Zwecke, Ziele und Vorgehen der Ist-Modellierung

5.1.1 Zweckmäßigkeit der Ist-Modellierung

Vor einer Modellierung der bestehenden Prozesse ist daher die **Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit kritisch zu hinterfragen**.

A) Gründe dagegen

- Für das Business Process Reengineering ist eine Ist-Modellierung nicht nötig, da nicht von den bestehenden Prozessen ausgegangen werden muss.
- Eine Ist-Modellierung hemmt die Kreativität der Mitarbeitenden und erhöht die Gefahr, dass verkrustete Strukturen gedankenlos übernommen werden.
- Je nach Detaillierungsgrad bedeutet eine Ist-Modellierung einen grossen Aufwand.
- Eine Ist-Modellierung ist oft mit langwierigen Meinungsbildungsprozessen verbunden und es besteht die Gefahr, dass Meinungsdivergenzen unnötige Reibungsverluste erzeugen.

B) Gründe dafür

- Ein Ist-Modell bietet einen guten Überblick über das aktuelle Prozesssystem und erleichtert das Verständnis der Zusammenhänge zwischen den Prozessen.
- Ein Ist-Modell ist eine wichtige Voraussetzung für die Geschäftsprozessoptimierung, weil hier von den bestehenden Prozessen ausgegangen werden muss.
- Ein Ist-Modell bietet eine gute Grundlage, um Schwachstellen zu analysieren und Verbesserungspotenzial zu ermitteln.

- Ein Ist-Modell bietet eine gute Grundlage, um Möglichkeiten für eine ICT-Unterstützung zu erkennen.
- Die Ist-Modellierung befähigt die Mitarbeitenden zum Umgang mit den Techniken und Tools der Modellierung. Vergleichen Sie dazu Kap. 6.2, S. 72 und Kap. 6, S. 1.
- Ein Ist-Modell kann als Basis für die Soll-Modellierung verwendet werden, ermöglicht einen Vergleich mit dem Soll-Modell und erlaubt eine Nutzenanalyse.

5.1.2 Ziele der Ist-Modellierung

Eine Identifikation und Analyse der Ist-Prozesse lohnt sich nur dann, wenn durch die Ist-Modellierung folgende **Ziele** erreicht werden:

- Das Ist-Modell liefert einen umfassenden Überblick über alle aktuellen Prozesse.
- Das Ist-Modell erleichtert das Verständnis des aktuellen Prozesssystems.
- Das Ist-Modell vereinfacht die Kommunikation über das aktuelle Prozesssystem.
- Das Ist-Modell erlaubt es, Regeln, Vorschriften und Fähigkeiten zu definieren, die für die korrekte Anwendung der Prozesse erforderlich sind.
- Das Ist-Modell ermöglicht es, Schwachstellen im Arbeitsablauf und Verbesserungspotenziale aufzudecken.
- Das Ist-Modell erlaubt es, Möglichkeiten der Prozessunterstützung durch ICT-Systeme ermitteln.

5.2 Prozesse aufnehmen

5.2.1 Rahmen der Ist-Aufnahme

Die Ist-Aufnahme erfolgt meist im Rahmen von **Workshops**, an dem die relevanten Wissensträger des Unternehmens teilnehmen. Damit die Ziele der Ist-Modellierung erreicht werden können, sollten zumindest alle wichtigen Prozess Anwender anwesend sein und der Workshop professionell moderiert werden.

5.2.2 Erfassungsformulare

Es empfiehlt sich, für die Ist-Aufnahme standardisierte **Erfassungsformulare** einzusetzen.

5.2.3 Beschreibungs- und Darstellungsformen

- Ein Prozess kann durch einen **Text** beschrieben werden.
- Ein Prozess kann in Form einer **Tabelle** dargestellt werden.
- Ein Prozess kann in Form einer **Grafik** dargestellt werden.

Welche Beschreibungs- bzw. Darstellungsform im Einzelfall gewählt wird, hängt primär von den Zielgruppen der Prozessdokumentation ab.

5.3 Prozesse analysieren

Im Rahmen der Ist-Analyse müssen die Schwachstellen der aktuellen Prozesse aufgedeckt werden.

5.3.1 Analysekriterien definieren

- **Objekt:** Sind die einzelnen Aufgaben zweckmässig nach Ergebnis bzw. Produktzugehörigkeit gegliedert?
- **Phase:** Sind die einzelnen Aufgaben sinnvoll im Rahmen des Managementzyklus angeordnet?

- **Raum:** Sind die einzelnen Aufgaben zweckmässig nach Standort zusammengefasst?
- **Sachmittel:** Sind die einzelnen Aufgaben sinnvoll nach Nutzung von Hilfsmitteln gegliedert?
- **Verrichtung:** Sind die einzelnen Aufgaben zweckmässig nach Inhalt angeordnet?
- **Zeit:** Sind die einzelnen Aufgaben sinnvoll nach Zeitraum und Zeitpunkt strukturiert?

5.3.2 Checklisten erstellen

Nachfolgend werden beispielhaft Checklisten für die typischen Problembereiche abgebildet. Sie können als Orientierungshilfe für die Aufdeckung der wesentlichen Probleme herangezogen werden.

Checkliste für die Analyse der Aufbauorganisation (Beispiel)

Abb. [5-3] Checkliste für die Analyse der Aufbauorganisation (Beispiel)

Checkliste Aufbauorganisation		
Erl.	Fragen	Antworten/Bemerkungen
<input checked="" type="checkbox"/>	Gibt es unklare oder widersprüchliche Bearbeitungskomponenten?	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoanalyse • Urheberrechtliche Fragen
<input checked="" type="checkbox"/>	Gibt es unklare oder widersprüchliche Entscheidungskomponenten?	Nein
<input type="checkbox"/>	Gibt es aus Sicht der Kunden unklare Aufgabenzuordnungen?	
<input type="checkbox"/>	Gibt es aus Sicht der Bearbeiter unklare Verantwortlichkeiten?	
<input type="checkbox"/>	Können die Entscheidungswege verkürzt werden?	
Checkliste geprüft durch: am:		Visum: Ort/Einheit:
Checkliste weitergeleitet an: am:		Visum: Ort/Einheit:

5.3.4 Sofortmassnahmen einleiten und umsetzen

Anhand der skizzierten Lösungsvorschläge lassen sich ggf. Sofortmassnahmen ableiten, die Schwachstellen rasch, wirksam und ohne grossen Aufwand «überbrücken».

Sofortmassnahmen können **schnell umgesetzt** werden und tragen zu einer **kurzfristigen Verbesserung der Prozessleistung** bei, ohne dass sie wesentliche Auswirkungen auf die Prozessabläufe haben oder künftige Entscheidungen vorwegnehmen.

6 Prozesse dokumentieren und gestalten

6.1 Prozesse dokumentieren

Eine umfassende **Prozessdokumentation (PD)** kann sehr aufwendig sein und teuer zu stehen kommen.

6.1.1 Verwendungszweck einer Prozessdokumentation

Eine Prozessdokumentation kann unterschiedliche Funktionen erfüllen und sich an verschiedenen Zielgruppen richten.

Je nach den Antworten auf diese Fragen unterscheiden sich Form und Inhalte bzw. Umfang und Detaillierungsgrad einer Prozessdokumentation erheblich.

6.1.2 Ausprägungen einer Prozessdokumentation

Prozessbeschreibung: Beschreibung der Prozesse oder Teilprozesse in Textform

Prozessmodell: Darstellung des Prozessablaufs in einer Tabelle oder als Grafik

Prozessorganisationsdiagramm: Ablaufgrafik mit Zuordnung zu den Organisationseinheiten

Leistungsvereinbarungen: Schriftliche Vereinbarung zwischen Unternehmen und anderen Marktteilnehmern (Kunden, Lieferanten) bezüglich der zu erbringenden Leistungen

Rollenbeschreibung: Definition der Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen der Prozessbeteiligten (Prozessmanager, Prozesseigner, Prozessteam)

6.1.3 Inhalt einer Prozessbeschreibung

In der folgenden Tabelle werden die wichtigsten Elemente einer Prozessbeschreibung am Beispiel einer Versicherungsagentur zusammengefasst.

Element	Frage	Antwort (Beispiel Antragsbearbeitung)
Anfang	Mit welcher Aktivität beginnt der Prozess?	<ul style="list-style-type: none">Antragsformular ausfüllen
Auslöser	Welches Ereignis löst den Prozess aus?	<ul style="list-style-type: none">Kundenkontakt
Ebene	Auf welcher Stufe der Prozesshierarchie befinden wir uns (Gesamtprozess, Teilprozess, Aktivität)?	<ul style="list-style-type: none">Antrag bearbeitenAntrag prüfenDaten erfassen
Ende	Mit welcher Aktivität endet der Prozess?	<ul style="list-style-type: none">Zahlungseingang der Erstprämie
Ergebnis	Worin besteht die Prozessleistung?	<ul style="list-style-type: none">Bereitstellung des Versicherungsschutzes
Kunde	Wer ist der Abnehmer der Prozessleistung?	<ul style="list-style-type: none">Versicherungsnehmer
Leistungsindikator	Wie können Effizienz, Effektivität und Qualität der Prozessleistung gemessen werden?	<ul style="list-style-type: none">Durchlaufzeit: 20 TageProzesskosten: 50 Franken pro AntragFehlerrate: 10 % der Anträge haben FehlerKundenzufriedenheit: Alle Erstkunden sind zufrieden
Schnittstellen	Welche Verbindungen gibt es zu anderen Prozessen?	<ul style="list-style-type: none">InkassoRückversicherung
Stationen	Welche Organisationseinheiten sind am Prozess beteiligt?	<ul style="list-style-type: none">VersicherungsagenturHauptgeschäftsstelleDirektion
Varianten	Welche Prozessvarianten (Anwendungsfälle) sind denkbar?	<ul style="list-style-type: none">Der Versicherungsantrag wird per Brief, Fax oder E-Mail eingereicht
Verantwortung	Wer ist für die Prozessleistung verantwortlich?	<ul style="list-style-type: none">Leiter der Agentur

6.2 Prozess modellieren

Ein **Prozessmodell (PM)** soll das Prozesssystem eines Unternehmens oder Teile davon möglichst anschaulich darstellen.

6.2.1 Verwendungszweck eines Prozessmodells

Ein Prozessmodell kann unterschiedliche Funktionen erfüllen und sich an verschiedenen Zielgruppen richten. Je nach den Antworten auf diese Fragen unterscheiden sich Elemente und Inhalte bzw. Umfang und Detaillierungsgrad eines Prozessmodells erheblich. Je nach Zielgruppe müssen verschiedene Ebenen betrachtet und unterschiedliche Sichten modelliert werden.

6.2.2 Elemente eines Prozessmodells

Die Elemente eines Prozessmodells und deren Zusammenhänge können wie folgt beschrieben werden:

- Ein Prozess wird durch einen vorgelagerten Prozess angestoßen, indem er über eine **Schnittstelle** eine **Eingabe (Input)** empfängt. Mittels **Eingabeprüfung** wird sichergestellt, dass der Input weiterverarbeitet werden kann.

- Ein Prozess liefert ein **Ergebnis** als Output an einen nachgelagerten Prozess. Die Übergabe des Ergebnisses erfolgt über eine entsprechende Schnittstelle. Vor der Auslieferung wird das Ergebnis einer **Ergebnisprüfung** unterzogen.
- Damit ein Prozess durchgeführt werden kann, ist er meist auf **weitere Leistungen** von anderen Prozessen angewiesen. Diesen Leistungen bezieht er über weitere Prozessschnittstellen nach einer entsprechenden Eingabeprüfung.
- Die Qualität der Prozessdurchführung wird anhand von **Kenngrossen** bestimmt.
- Der **Prozessverantwortliche** ist für die Gestaltung, Führung, Messung und Verbesserung eines Prozesses zuständig.

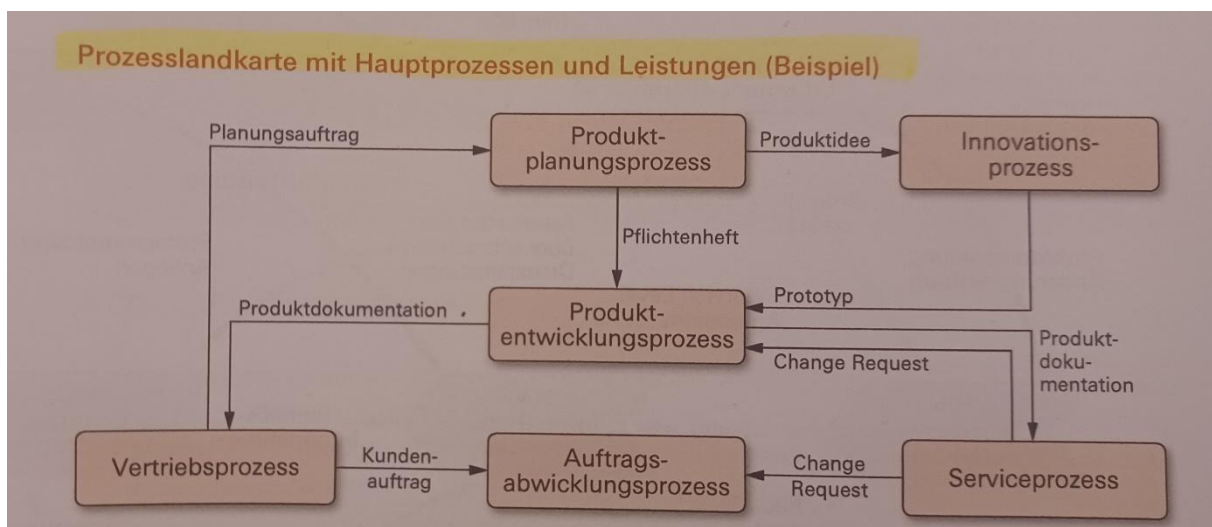
6.3 Prozesse grafisch darstellen

Für die grafische Darstellung von Prozessen stehen verschiedene Techniken zur Verfügung. In diesem Kapitel werden einige weitverbreitete Techniken exemplarisch dargestellt.

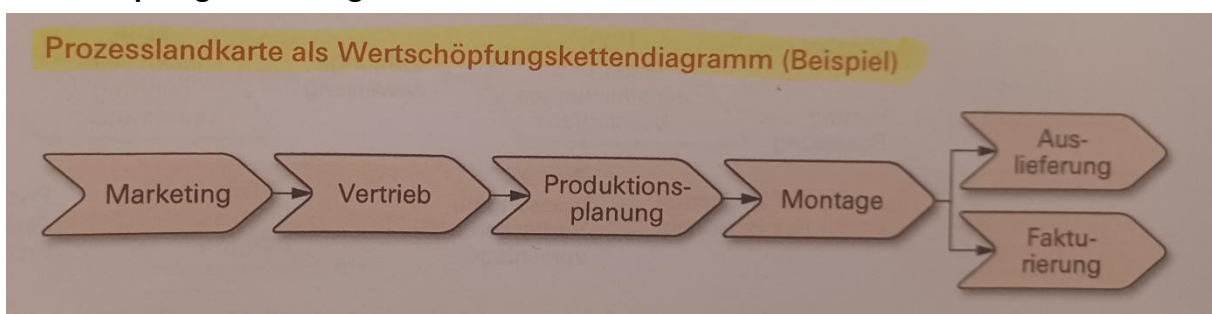
6.3.1 Prozesslandkarte

In der **Prozesslandkarte (PLK)** wird die oberste Prozessebene dargestellt. Die Funktion einer Prozesslandkarte besteht darin, sich einen Überblick über alle Hauptprozesse eines Prozesssystems bzw. Untersuchungsbereichs zu verschaffen, diese Hauptprozesse abzugrenzen und die Schnittstellen aufzuzeigen.

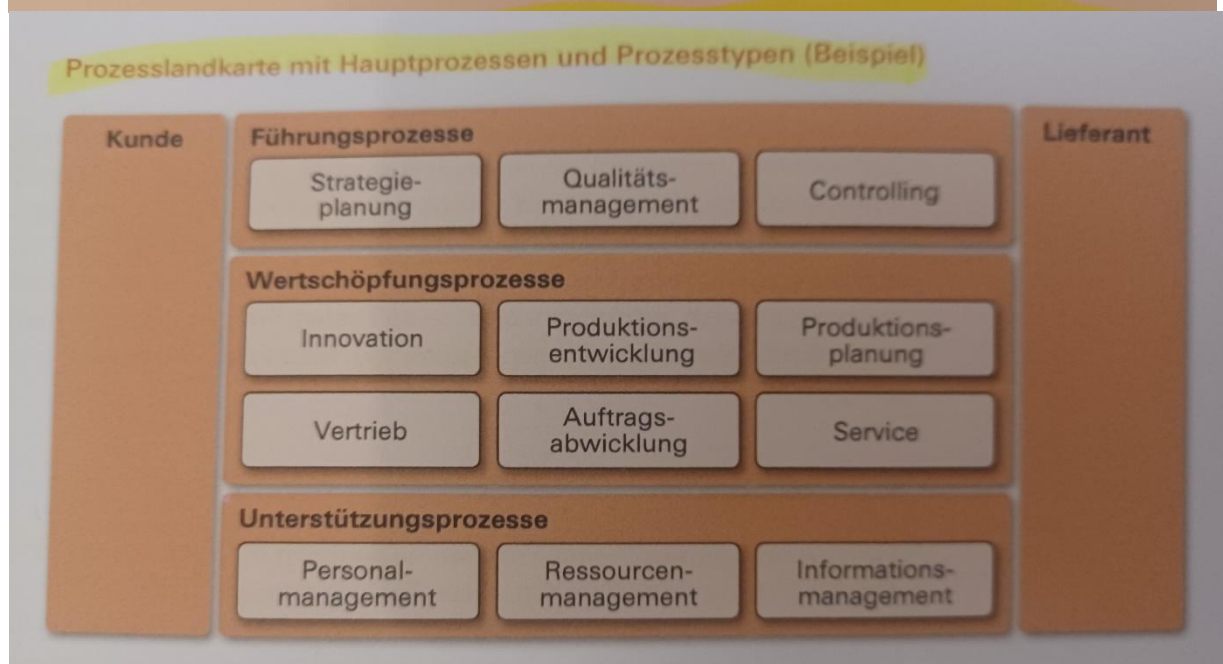
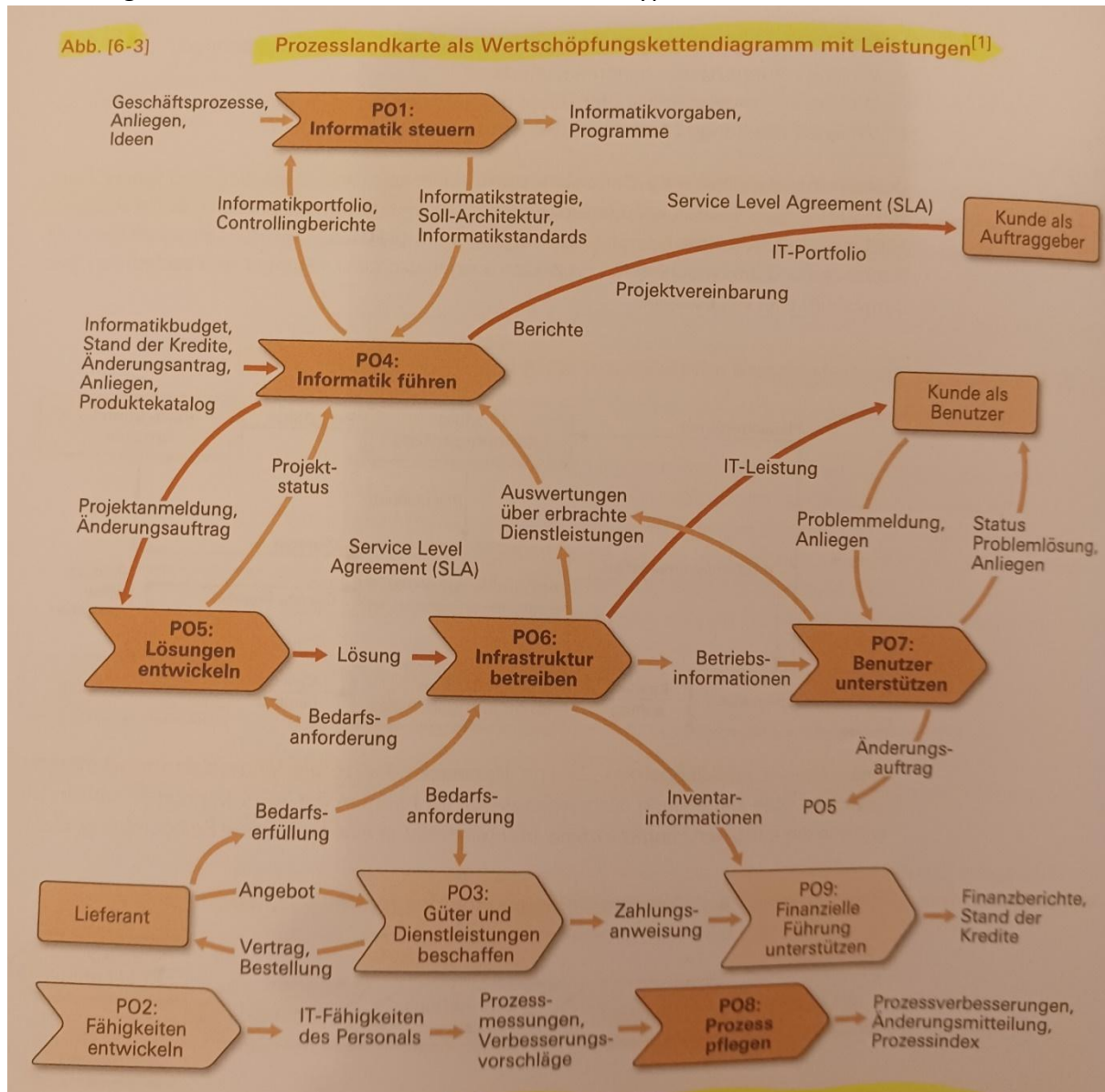
Da es keine standardisierte Darstellungsform für Prozesslandkarten gibt, sind unterschiedliche grafische Varianten anzutreffen. Eine weitverbreitete Darstellungsform ist die **Prozesslandkarte mit Hauptprozessen und Leistungen**.



Eine andere Darstellungsform ist eine **Prozesslandkarte als Wertschöpfungskettendiagramm**.



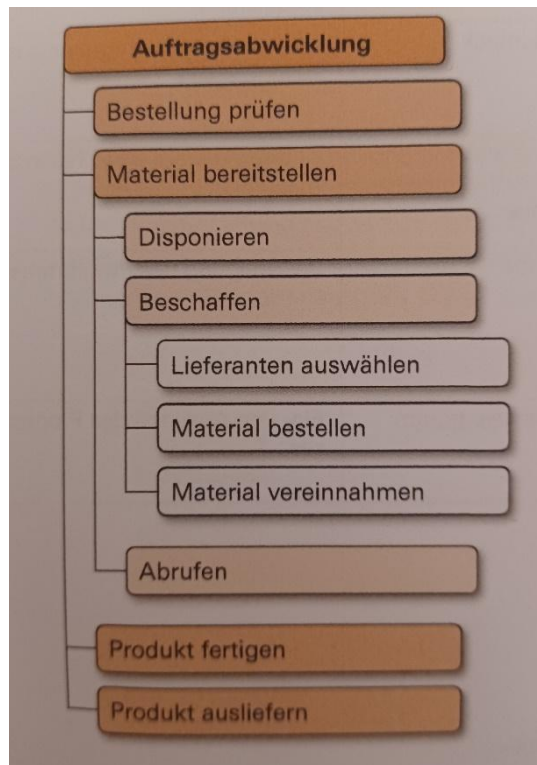
Daneben gibt es Prozesslandkarten in denen Prozesstypen unterschieden wird.



6.3.2 Prozesshierarchie

In einer **Prozesshierarchie** werden die Über- und Unterordnungsverhältnisse der Prozesse in einer Organisation dargestellt.

Beim **Hierarchiediagramm** werden die Hauptprozesse so lange in Teilprozesse gegliedert, bis Aufgaben bzw. Tätigkeiten vorliegen, die nicht weiter zerlegt werden können oder sollen. Je nach Ziel der Gliederung und Untersuchungsbereich (Hauptprozess bzw. Organisationseinheit) kann die **Anzahl der Hierarchiestufen** dabei stark variieren.



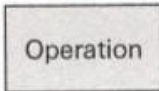
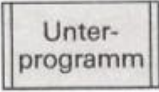
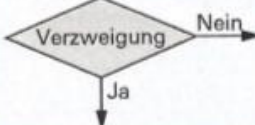
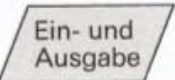


6.3.3 Prozessablauf

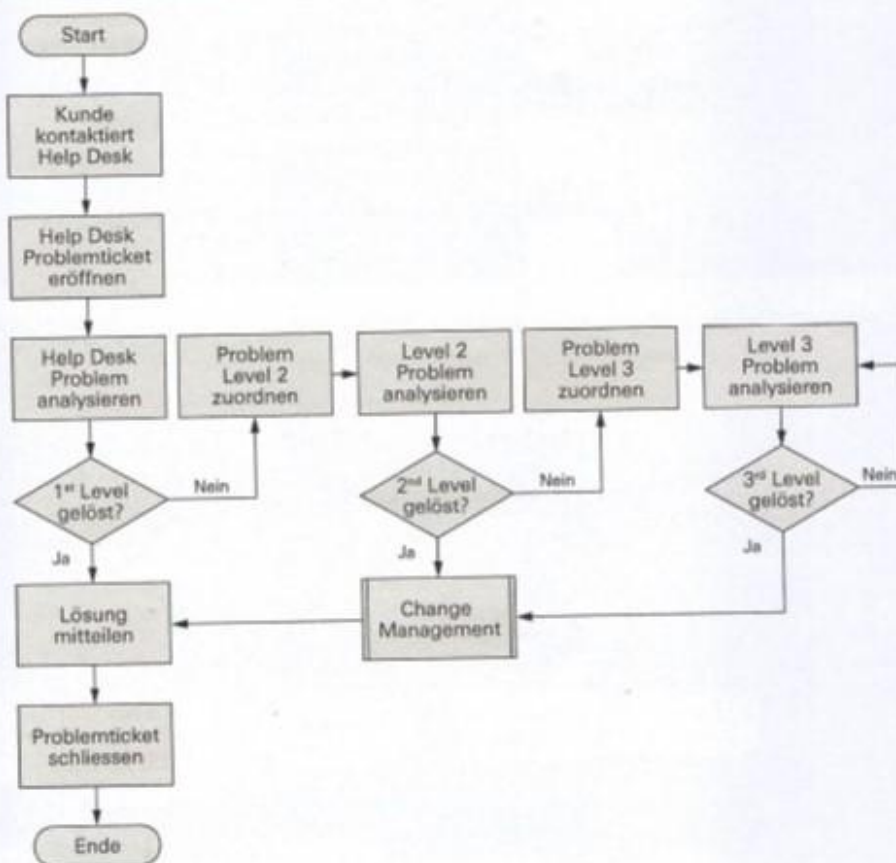
In einem **Prozessablauf** wird der logische Ablauf eines Prozesses dargestellt. Am Anfang des Prozessablaufs steht der Auslöser und am Schluss das Resultat bzw. Das Ergebnis des Prozesses. Für den Prozessablauf sind ebenfalls unterschiedliche Darstellungsformen anzutreffen.

A) Flussdiagramm

Ein **Flussdiagramm** oder Programmablaufplan (PAP) beschreibt eine Folge von Operationen zur Lösung einer Aufgabe.


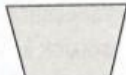

Symbol	Element	Bedeutung
	Ellipse	Start, Ende des Programms bzw. Prozesses
	Linie, Pfeil	Verbindung zum nächsten Programm- bzw. Prozesselement
	Rechteck	Operation eines Programms bzw. Aktivität eines Teilprozesses
	Rechteck mit doppelten, vertikalen Linien	Unterprogramm bzw. Teilprozess mit eigenem Ablaufplan
	Raute	Verzweigung des Programms bzw. Prozesses
	Parallelogramm	Ein- und Ausgabe des Programms bzw. Prozesses






Flussdiagramm (Beispiel)



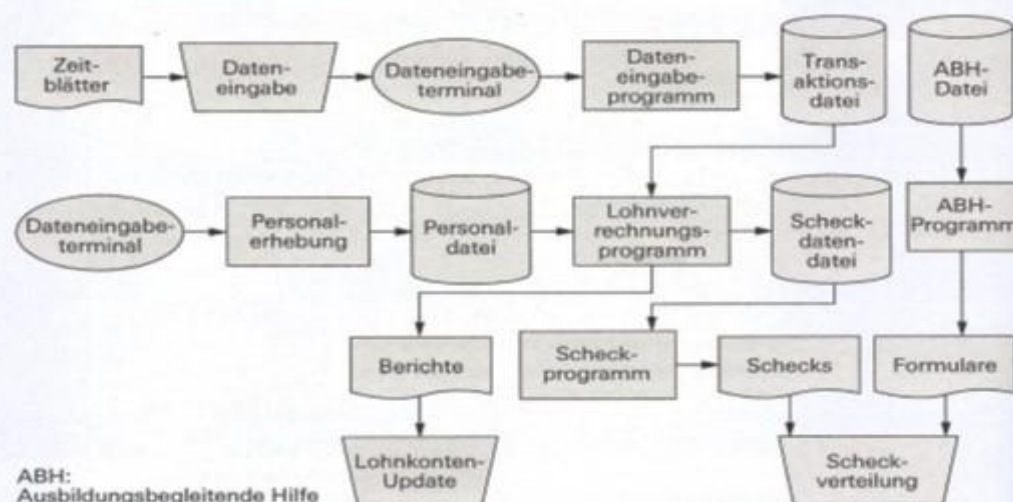
B) Datenflussplan

Ein **Datenflussplan (DFP)** oder Datenflussdiagramm (DFD) ist eine Spezialform des Flussdiagramms und bildet den Weg der Daten in einem Programm bzw. Prozess ab. Für die Unternehmensgestaltung eignet sich diese Darstellungsform, um Möglichkeiten der Prozessunterstützung durch ICT-Systeme zu ermitteln und zu modellieren.

Symbol	Element	Bedeutung
	Rechteck	Allgemeine Operation bzw. Datenverarbeitung
	Trapez	Manuelle Operation bzw. Datenverarbeitung
	Raute	Verzweigung der Operation bzw. Datenverarbeitung (Entscheidung)

Symbol	Element	Bedeutung
	Ellipse	Anfang, Zwischenhalt oder Ende einer Operation bzw. Datenverarbeitung
	Kreis	Verbindungsstelle einer Operation bzw. Datenverarbeitung (zu einer anderen Verbindungsstelle mit gleicher Beschriftung)
	Parallelogramm	Allgemeine Daten
	Gewölbtes Rechteck	Maschinell zu verarbeitende Daten
	Dokument	Daten auf Schriftstück (z. B. auf Papierbeleg oder in elektronischer Form auf Mikrofilm)

Datenflussplan (Beispiel)



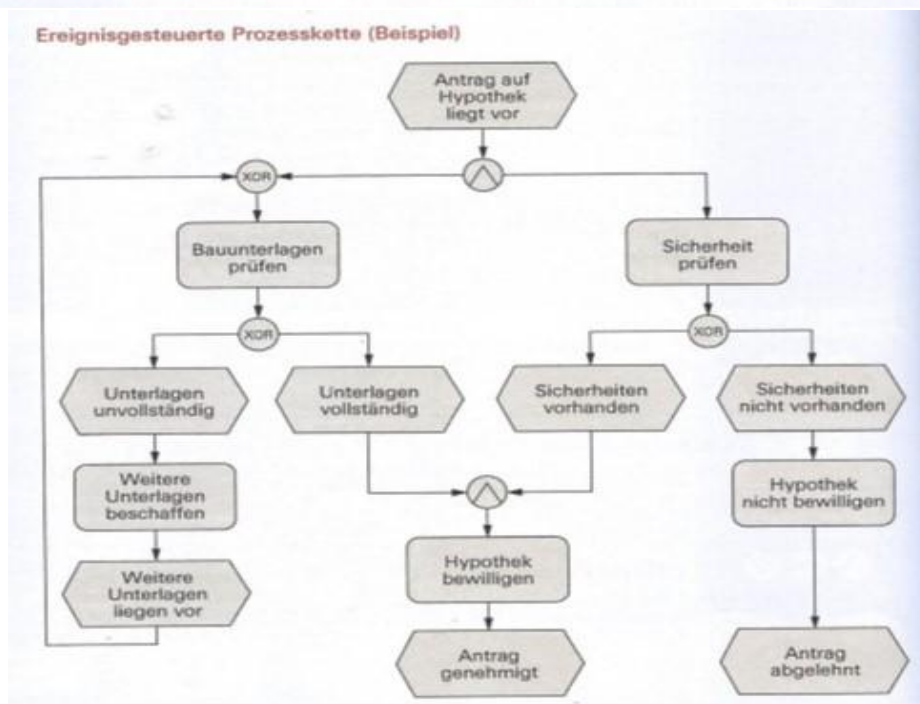
C) Ereignisgesteuerte Prozesskette

Die **ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)** beschreibt den Prozessablauf, indem sie die auslösenden Ereignisse der Funktionen sowie die erzeugten Ergebnisse von Funktionen darstellt.

In der **erweiterten ereignisgesteuerten Prozesskette (eEPK)** werden zusätzliche Objekte wie z.B. Input- und Outputdaten, beteiligte Organisationseinheiten oder erbrachte Leistungen abgebildet.

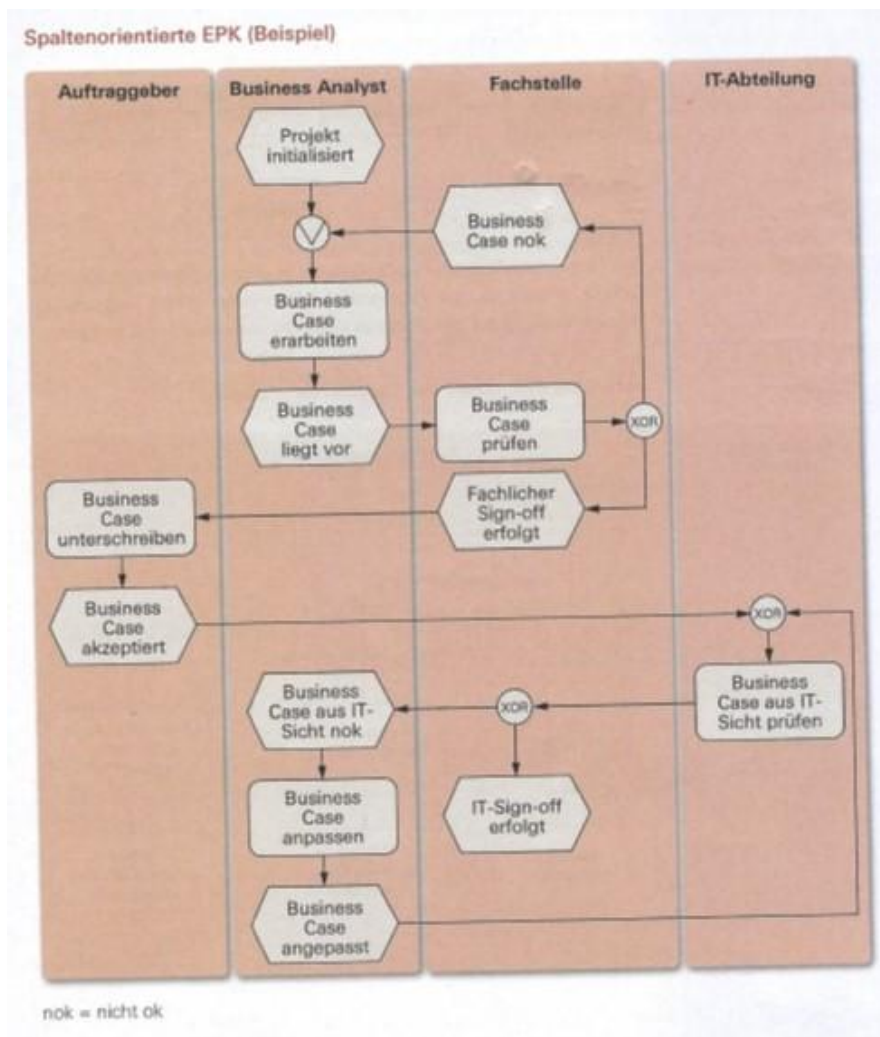
Symbol	Bedeutung	Beschreibung
	Ereignis	Gibt einen Zustand oder eine Zustandsänderung an; am Beginn und am Ende eines Prozesses oder Prozesszweigs steht ein Ereignis
	Funktion	Tätigkeiten bzw. Aufgaben, die im Verlauf eines Prozesses durchgeführt werden
	Linie (Kante)	Verbindung zwischen Ereignissen und Funktionen, die die zeitlich-logische Abfolge des Prozessablaufs darstellen
	Verzweigungen = Konnektoren	Der Prozess verzweigt nach folgenden logischen Regeln: <ul style="list-style-type: none"> • UND: Alle Prozesszweige werden parallel durchlaufen • XOR (exklusives Oder): Nur ein Prozesszweig wird durchlaufen • ODER: Ein oder mehrere Prozesszweige werden durchlaufen
	Organisationseinheit	Abteilung bzw. Stelle, die für eine Funktion zuständig ist
	Anwendungssystem	ICT-System, das eine Funktion unterstützt
	Datenspeicher oder Datenbank	Input oder Output einer Funktion
	Dokument	Input oder Output einer Funktion

Ereignisgesteuerte Prozesskette (Beispiel)



D) Ereignisgesteuerte Prozesskette mit Spalten

In einer **spaltenorientierten EPK** werden die Ereignisse und Funktionen eines Prozesses den zuständigen Organisationseinheiten zugeordnet.



E) Aktivitätendiagramm

Ein **Aktivitätendiagramm** besteht aus einer Folge von Aktivitäten und Zustandsübergängen und kann für die Beschreibung von Geschäftsprozessen und Anwendungsfällen bzw. Prozessvarianten sowie für Prozeduren und Operationen verwendet werden. Diese Darstellungstechnik wurde zur Unterstützung der objektorientierten Programmierung entwickelt und ist heute ein wichtiger Bestandteil der standardisierten Modellierungssprache **Unified Modelling Language (UML)**.

Die **Symbole des Aktivitätendiagramms** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

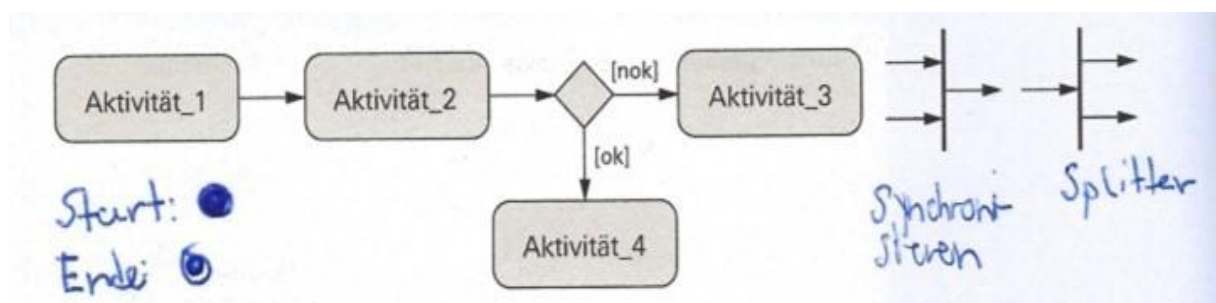
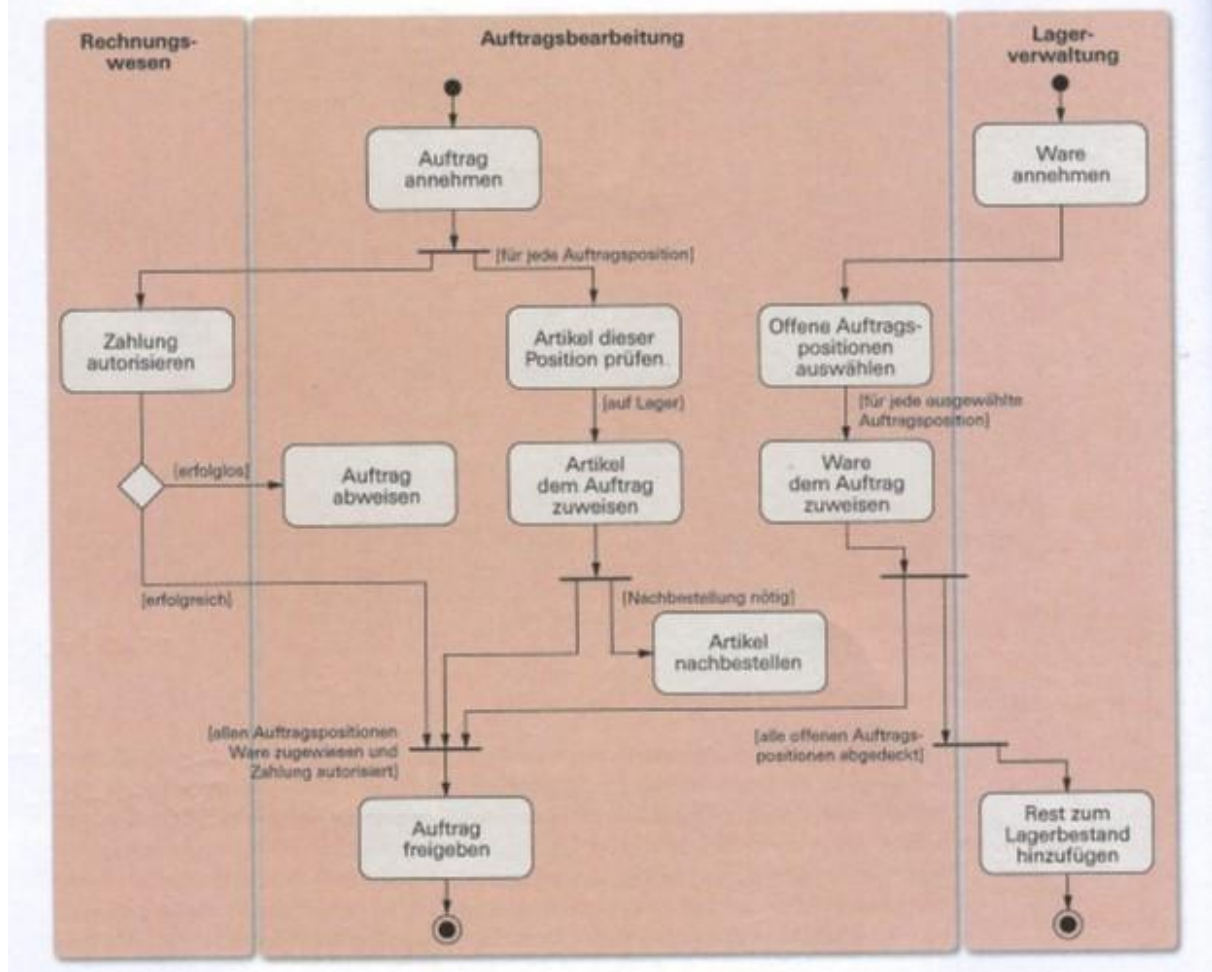


Abb. [6-11]

Aktivitätendiagramm mit Swimlanes (Beispiel)



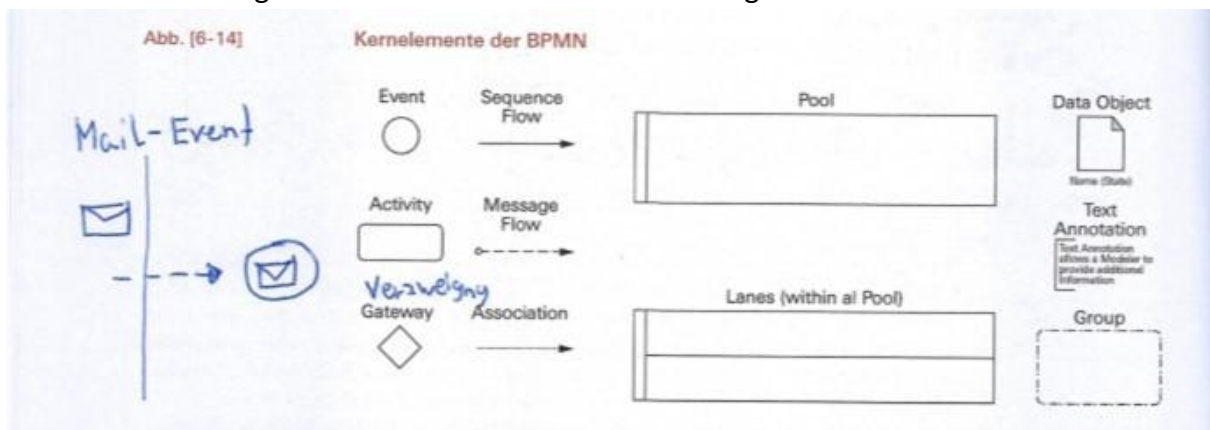
6.4 Business Process Modeling Notation (BPMN)

6.4.1 Das BPMN-Diagramm

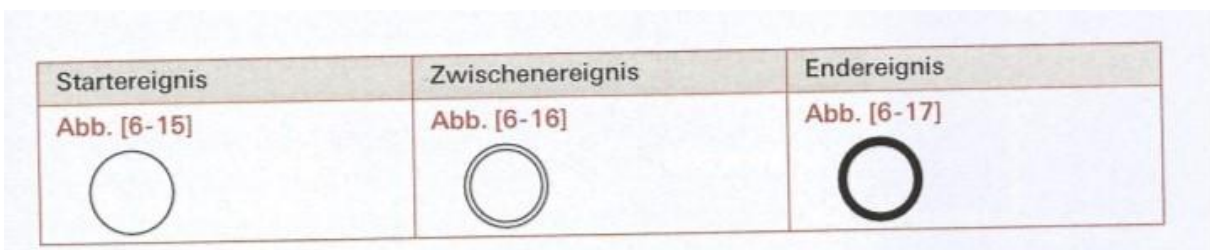
Die BPMN spezifiziert ein einziges Diagramm; das **Business Process Diagram (BPD)** wurde mit dem Ziel entwickelt, komplexe Geschäftsprozessabläufe einfach und verständlich darzustellen.

6.4.2 Kernelemente des BPD

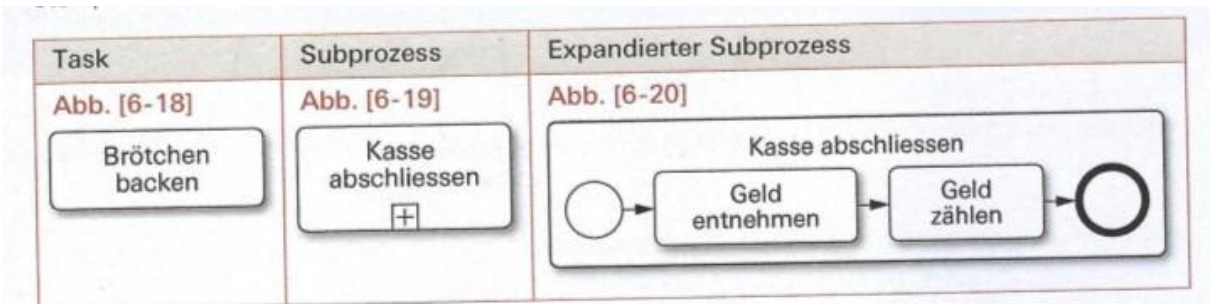
Das BPD enthält folgende **Kernelemente** zur Modellierung von Business-Prozessen.



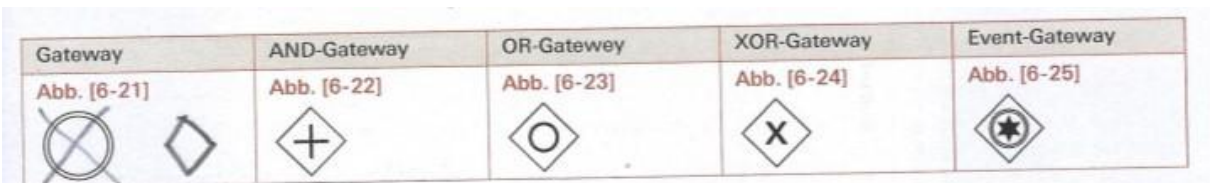
A) Events



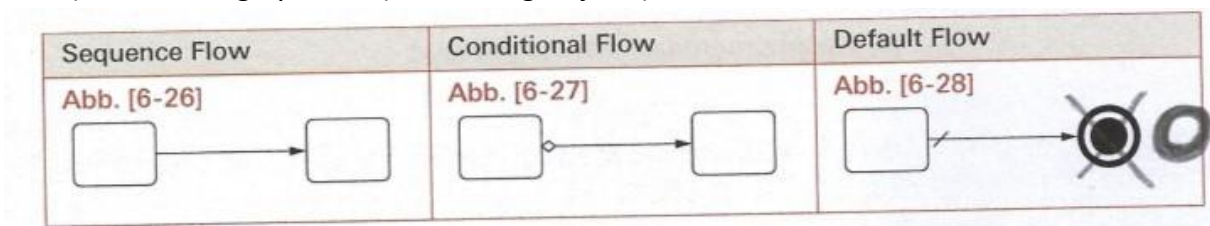
B) Aktivitäten/Aufgabe/Prozessschritt



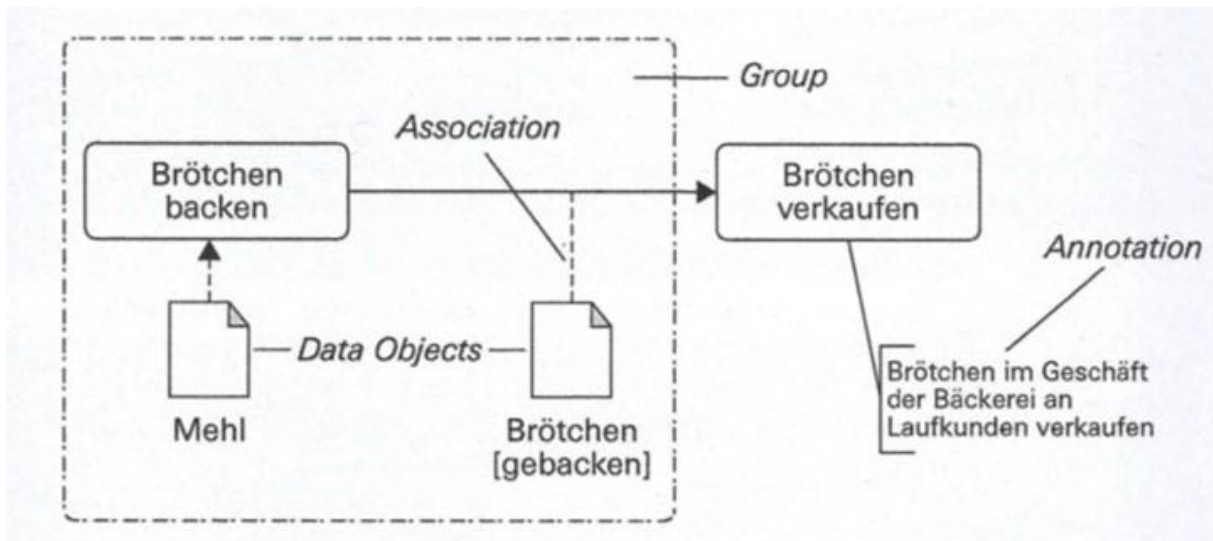
C) Gateway



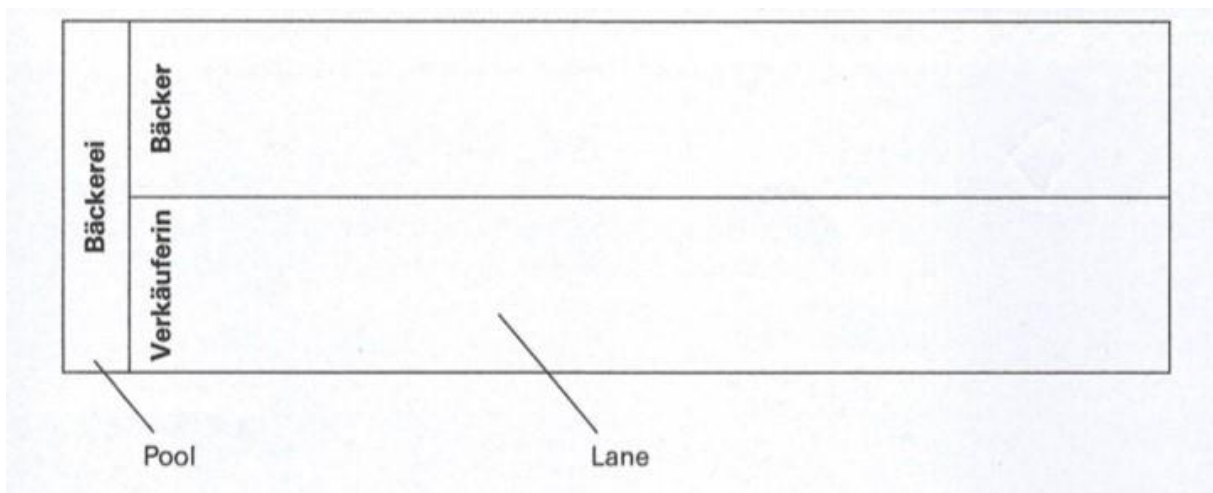
D) Verbindungssymbole (Connecting Objects)



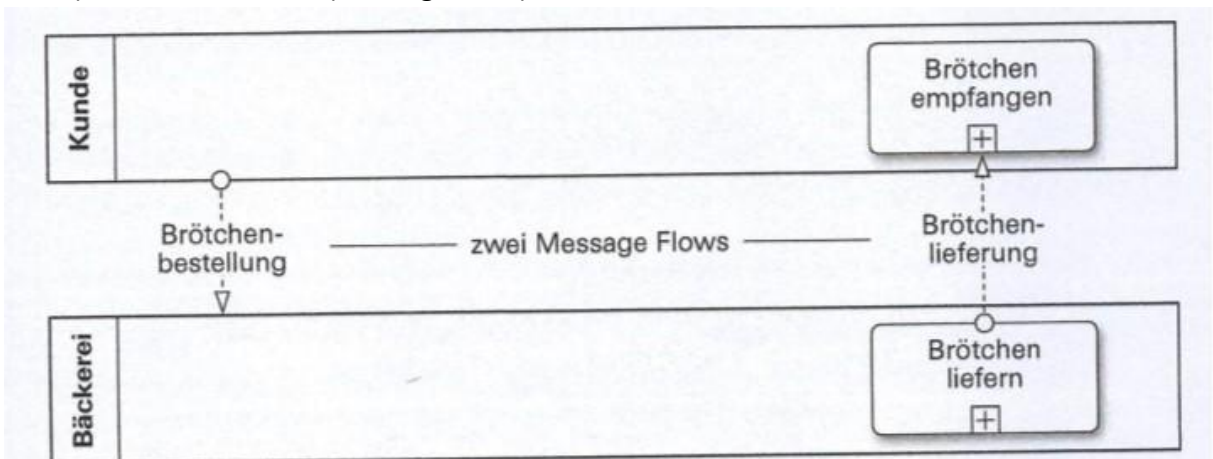
E) Artefakte (Artifacts)



F) Pools und Lanes



G) Nachrichtenfluss (Message Flow)



7 Prozesse und Prozessleistungen bewerten

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Geschäftsprozesse und deren Ergebnisse systematisch bewertet werden können.

7.1 Prozessziele- und Kriterien

7.1.1 Kenngrößen für die Prozessführung definieren

A) Kritische Erfolgsfaktoren ableiten

Es sind diejenigen betrieblichen bzw. Marktwirtschaftlichen Faktoren, die für den **Erfolg oder Misserfolg bei der Erreichung der strategischen Unternehmensziele** ausschlaggebend sind. Ausgangspunkt für die Definition der kritischen Erfolgsfaktoren sind also die strategischen Vorgaben und übergeordneten Ziele des Unternehmens.

B) Prozesskenngrößen ableiten

Eine **Kenngrösse** (auch: Kennzahl, Führungsgrösse) gibt Auskunft über den Stand oder die Entwicklung der Eigenschaften einer Organisation und kann beispielsweise für folgende **Zwecke** (auch: kombiniert) verwendet werden.

Prozesskenngrößen geben Auskunft über den Stand oder die Entwicklung einer Prozessleistung. Wichtige und weitverbreitete Prozesskenngrößen sind beispielsweise die Kundenzufriedenheit, die Produktqualität oder die Herstellungskosten einer Leistung.

C) Messgrößen ableiten

Messgrößen (auch: Indikatoren) erlauben eine Aussage über Kenngrößen, d.h., eine Kenngrösse kann mithilfe der Messgrösse gemessen, bewertet und verglichen werden.

7.2 Prozesskenngrößen messen und darstellen

Ein Messverfahren beschreibt die Vorgehensweise, wie eine Messgrösse ermittelt wird.

7.2.1 Kundenzufriedenheit messen

Wie die Kundenzufriedenheit im Einzelfall ermittelt bzw. Gemessen wird, hängt von der Art und den Empfängern der jeweiligen Prozessleistung ab. Grundsätzlich kommen folgende Methoden infrage:

-**Direkte Messung:** Hier werden die Kunden nach einer Leistungserbringung direkt befragt.

-**Indirekte Messung:** Hier wird die Zufriedenheit der Kunden indirekt ermittelt, d.h. entweder via Mitarbeiter mit engen Kontakten zu den Kunden und zur Öffentlichkeit (z.B. Vertriebs-, Marketing- oder PR-Mitarbeiter) oder mithilfe interner Daten bzw. Kennzahlen.

-**Periodische Messung:** Hier wird die Zufriedenheit der Kunden in regelmässigen zeitabständen ermittelt, wobei die zeitabstände je nach Branche, Produktion und Dienstleistungen eines Unternehmens verschieden sind.

-**Unregelmässige Messung:** Hier wird die Zufriedenheit der Kunden in zufälligen oder unregelmässigen zeitabständen ermittelt.

Für die Bearbeitung von Kundenreklamationen und Beanstandungen empfiehlt es sich, ein professionelles **Beschwerdemanagement** einzurichten.

7.2.2 Prozesszeit messen

Im Zusammenhang mit der Prozesszeit sind folgende Begriffe zu unterscheiden:

-Durchlaufzeit

-Bearbeitungszeit

-Transferzeit (Transportzeit)

-Liegezeit

-Zykluszeit

7.2.3 Termintreue messen

Die Termintreue gibt Antwort auf die Frage: Wie gut werden die vereinbarten Termine eingehalten?

7.2.4 Produktqualität messen

Die Produktqualität gibt Antwort auf die Frage: Erfüllt das Produkt alle verlangten Qualitätskriterien?

7.2.5 Prozessqualität messen

Die Prozessqualität gibt Antwort auf folgende Fragen: Wie gut wird der Prozess geführt bzw. Durchgeführt?

7.2.6 Prozesskosten messen

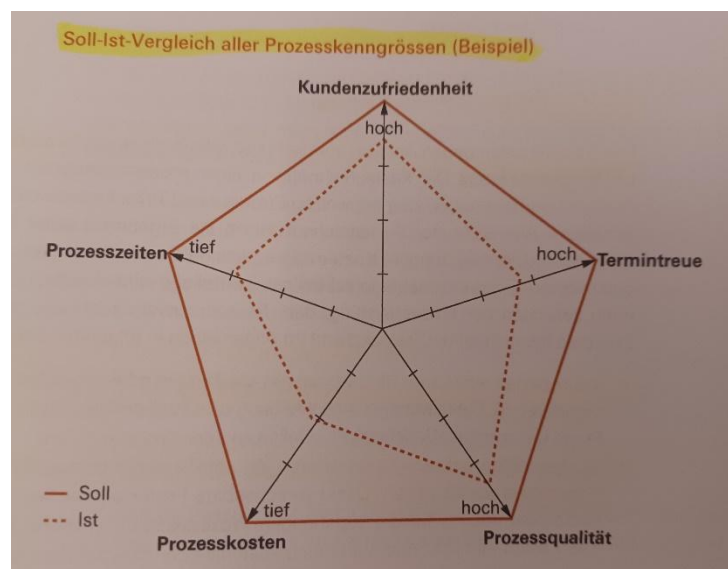
Die Prozesskosten geben Antwort auf die Frage: Wie hoch ist der bewertete Aufwand für die Leistungserstellung? Dies geschieht im Allgemeinen in folgenden Schritten:

1. **Kostenartenrechnung:** Hier werden alle anfallenden oder angefallenen Kosten nach Kostenarten (z.B. Lohn, material, Abschreibung usw.) vollständig erfasst.
2. **Kostenstellenrechnung:** hier werden alle anfallenden oder in angefallenen Kosten auf die Geschäftsprozesse verteilt.
3. **Kostenträgerrechnung:** Hier werden die Leistungen und Ergebnisse der Geschäftsprozesse für einen bestimmten Zeitraum bewertet.

7.2.7 Messergebnisse darstellen

Nachfolgend werden einige

Möglichkeiten für die Darstellung
der beschriebenen
Prozesskenngrossen aufgeführt.



8 Prozesse gestalten und darstellen

8.1 Ziele der Soll-Modellierung

Das übergeordnete Ziel der Soll-Modellierung besteht darin, Geschäftsprozesse so zu konzipieren, dass sie effizienter und effektiver abgewickelt werden können. Ein Soll-Modell wird entweder neu entworfen oder aus dem bereits erstellten Ist-Modell abgeleitet.

8.3 Aufgaben analysieren

Eine zentrale Aufgabe im Rahmen der Soll-Modellierung ist die Aufgabenanalyse. Im Vordergrund steht hier die Frage, welche Aufgaben wie wahrgenommen werden, um die gewünschte bzw. erwartete Prozessleistung zu erbringen.

8.4 Prozesse dokumentieren

Eine umfassende **Prozessdokumentation (PD)** kann sehr aufwendig sein und teuer zu stehen kommen. Es lohnt sich daher, den Verwendungszwecken, den Umfang und die Inhalte im Voraus genau festzulegen.

8.5 Prozesse modellieren

Ein Prozessmodell (PM) soll das Prozesssystem eines Unternehmens oder Teile davon möglichst anschaulich darstellen. Je nach Zielgruppen müssen verschiedene Ebenen betrachtet und unterschiedliche Sichten modelliert werden.

8.6 Prozesse darstellen

- Prozesslandkarte
 - Prozesshierarchiediagramm
 - Prozesszerlegungsdiagramm
- Prozessablauf
 - Flussdiagramm
 - Datenflussplan
 - Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)
 - Spaltenorientierte EPK
 - Aktivitätendiagramm (mit UML)