

# Lernziele LB Modul 254

## Inhalt

1.	Für eine IST-Modellierung den Inhalt einer Prozessdokumentation erklären können. ....	2
	Ziele der Ist-Modellierung .....	2
	Prozesse analysieren .....	2
	Analysekriterien definieren .....	2
	Prozesse dokumentieren.....	3
	Verwendungszweck einer Prozessdokumentation .....	3
	Ausprägungen einer Prozessdokumentation .....	3
	Inhalt einer Prozessbeschreibung .....	4
2.	Für den Punkt Prozessmodell die gängigen Darstellungsformen kennen wie Flussdiagramm, BPMN, EPK, Datenflussdiagramm, UML-Aktivitätendiagramm und - Klassendiagramm, Nassi-Shneiderman und Jacksonendiagramm. ....	4
	Verwendungszweck eines Prozessmodells.....	4
	Flussdiagramm .....	5
	BPMN.....	5
	EPK.....	6
	Datenflussdiagramm .....	7
	UML-Aktivitätendiagramm .....	7
	UML-Klassendiagramm .....	8
	Nassi-Shneiderman .....	8
	Jacksonendiagramm .....	9
3.	Für obige Darstellungsformen die Symbole kennen (oder nachschauen im Journal). ....	9
	Flussdiagramm .....	9
	BPMN (Business Process Model and Notation) .....	10
	EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette).....	12
	Datenflussdiagramm .....	13
	UML (Unified Modelling Language) .....	13
4.	Obige Darstellungsformen anhand einer Textbeschreibung zeichnen. ....	14
5.	Aus einer obigen Darstellungsform eine z.B. tabellarische Prozessbeschreibung verfassen mit Angabe von Hilfsmitteln, Output und Verantwortung für jeden Prozessschritt.	
	14	
6.	Checklisten für Prozesse oder Aktivitäten/Funktionen/Operationen erstellen. ....	14

7. Eine Prozesslandkarte und die Prozesstypen Wertschöpfungsprozesse/Kernprozesse, unterstützende Prozesse und Führungsprozesse erklären können.....	15
Prozesslandkarte .....	15
8. Möglichkeiten erklären, um Geschäftsprozesse zu messen und zu bewerten. ....	16
Kenngrossen für die Prozessführung definieren .....	16
Prozesskenngrossen messen und darstellen .....	16
Kundenzufriedenheit messen .....	16
Prozesszeit messen .....	17
Termintreue messen.....	17
Produktqualität messen .....	17
Prozessqualität messen .....	17
Prozesskosten messen.....	17
Messergebnisse darstellen .....	18

## 1. Für eine IST-Modellierung den Inhalt einer Prozessdokumentation erklären können.

### 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-System ermitteln.<sup>1</sup>

### Prozesse analysieren

Im Rahmen der Ist-Analyse müssen die Schwachstellen der aktuellen Prozesse aufgedeckt werden.<sup>2</sup>

### Analysekriterien definieren

- **Objekt:** Sind die einzelnen Aufgaben zweckmässig nach Ergebnis bzw. Produktzugehörigkeit gegliedert?

---

<sup>1</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>2</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

- **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?<sup>3</sup>

### Prozesse dokumentieren

Eine umfassende **Prozessdokumentation (PD)** kann sehr aufwendig sein und teuer zu stehen kommen.<sup>4</sup>

### 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.<sup>5</sup>

### 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)<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>4</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>5</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>6</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

## Inhalt einer Prozessbeschreibung

In der folgenden Tabelle werden die wichtigsten Elemente einer Prozessbeschreibung am Beispiel einer Versicherungsagentur zusammengefasst.<sup>7</sup>

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

## 2. Für den Punkt Prozessmodell die gängigen Darstellungsformen kennen wie Flussdiagramm, BPMN, EPK, Datenflussdiagramm, UML-Aktivitätendiagramm und-Klassendiagramm, Nassi-Shneiderman und Jackson diagramm.

Ein **Prozessmodell (PM)** soll das Prozesssystem eines Unternehmens oder Teile davon möglichst anschaulich darstellen.<sup>8</sup>

### 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. Für die grafische Darstellung von Prozessen stehen verschiedene Techniken zur Verfügung.<sup>9</sup>

In diesem Lernziel werden, für jetzt zuerst einmal nur die **Prozessabläufe** angeschaut, obwohl Prozesslandkarten eigentlich auch zu den Prozessmodellen zählt.

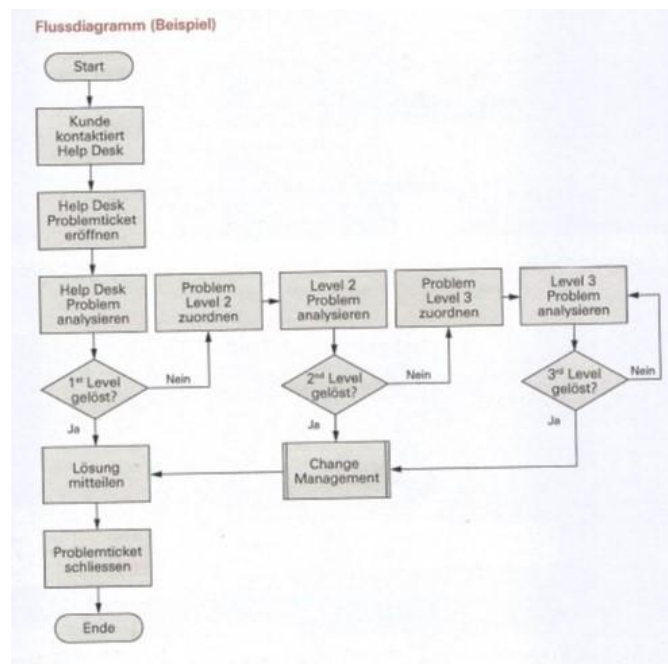
<sup>7</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>8</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>9</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

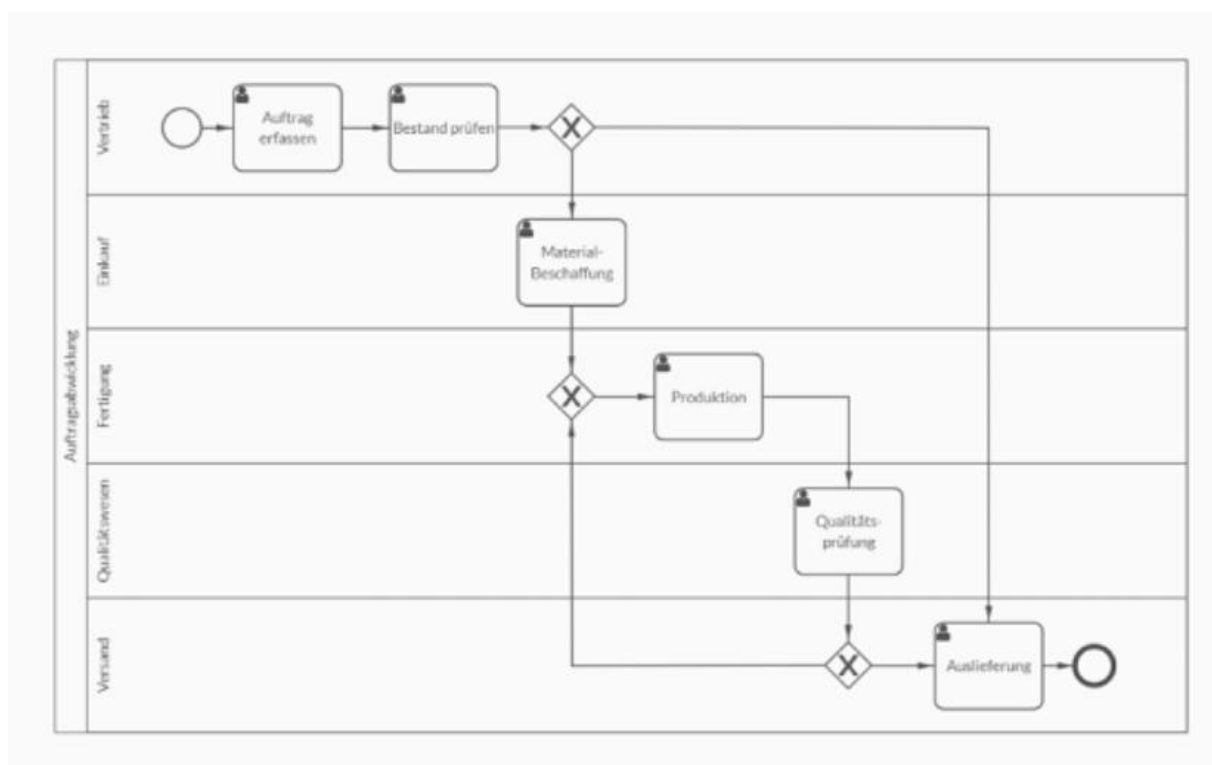
## Flussdiagramm

Ein **Flussdiagramm** oder Programmablaufplan (PAP) beschreibt eine Folge von Operationen zur Lösung einer Aufgabe. Im Rahmen der Unternehmensmodellierung werden Flussdiagramme aber immer noch gerne eingesetzt, um Prozessabläufe abzubilden. Ein wesentlicher Grund für ihre grosse Verbreitung liegt darin, dass sie einfach zu erstellen, zu kommunizieren und zu verstehen sind.<sup>10</sup>



## BPMN

Die BPMN spezifiziert ein einziges Diagramm; das **Business Process Diagram (BPD)** wurde mit dem Ziel entwickelt, komplexe Geschäftsprozessabläufe einfach und verständlich darzustellen.<sup>11</sup>

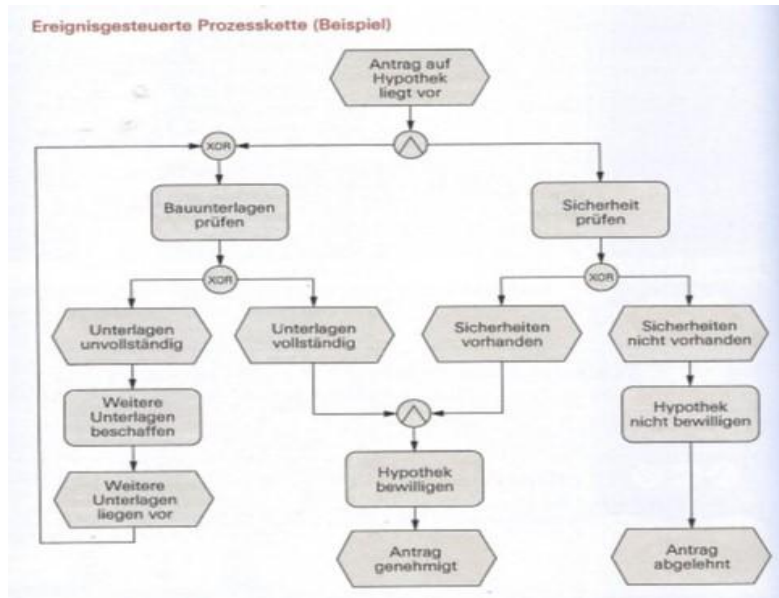


<sup>10</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

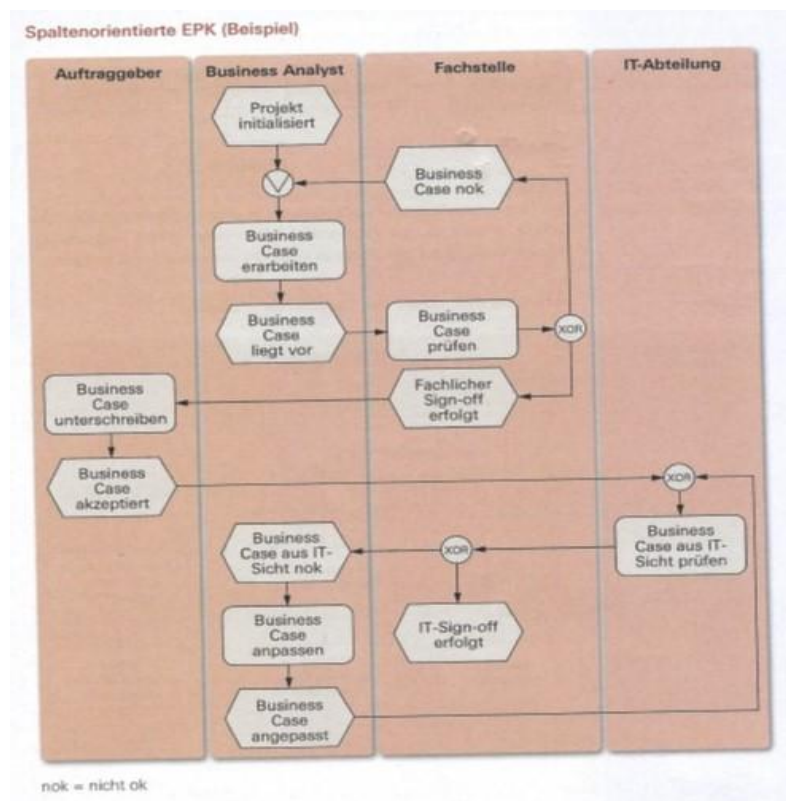
<sup>11</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

## EPK

Die **ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)** beschreibt den Prozessablauf, indem sie die auslösenden Ereignisse der Funktionen sowie die erzeugten Ergebnisse von Funktionen darstellt.<sup>12</sup>



In der **erweiterten ereignisgesteuerten Prozesskette (eEPK)** werden zusätzliche Objekte wie z.B. Input- und Outputdaten, beteiligte Organisationseinheiten oder erbrachte Leistungen abgebildet.<sup>13</sup>



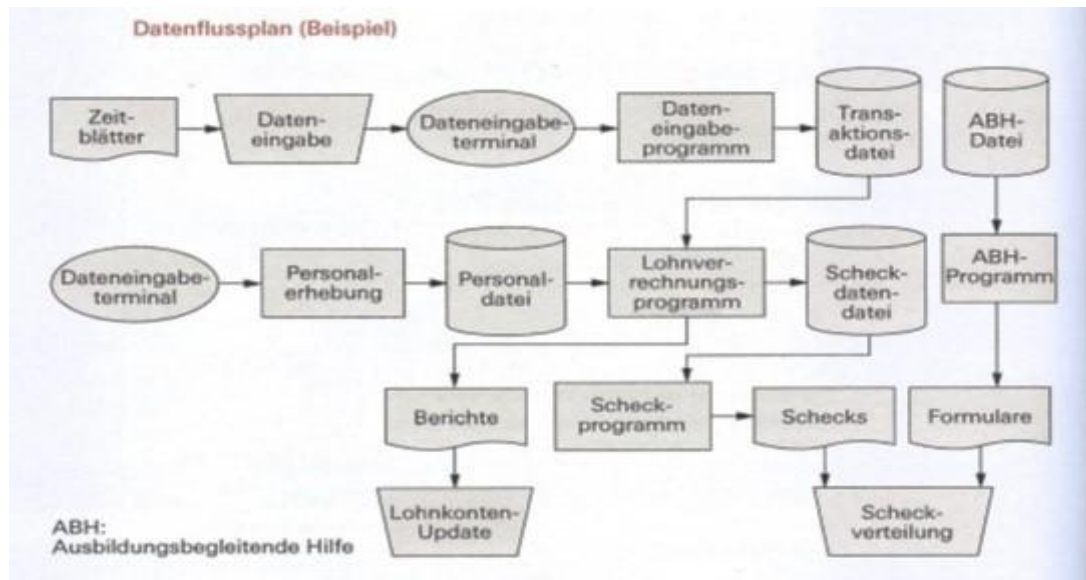
<sup>12</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>13</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)



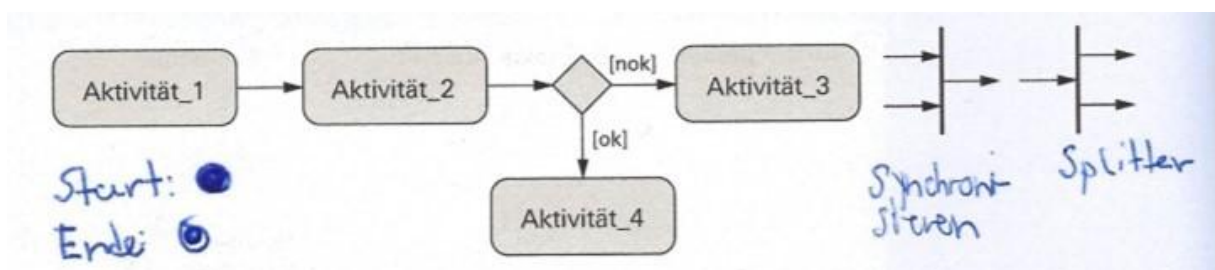
## Datenflussdiagramm

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.<sup>14</sup>



## UML-Aktivitätendiagramm

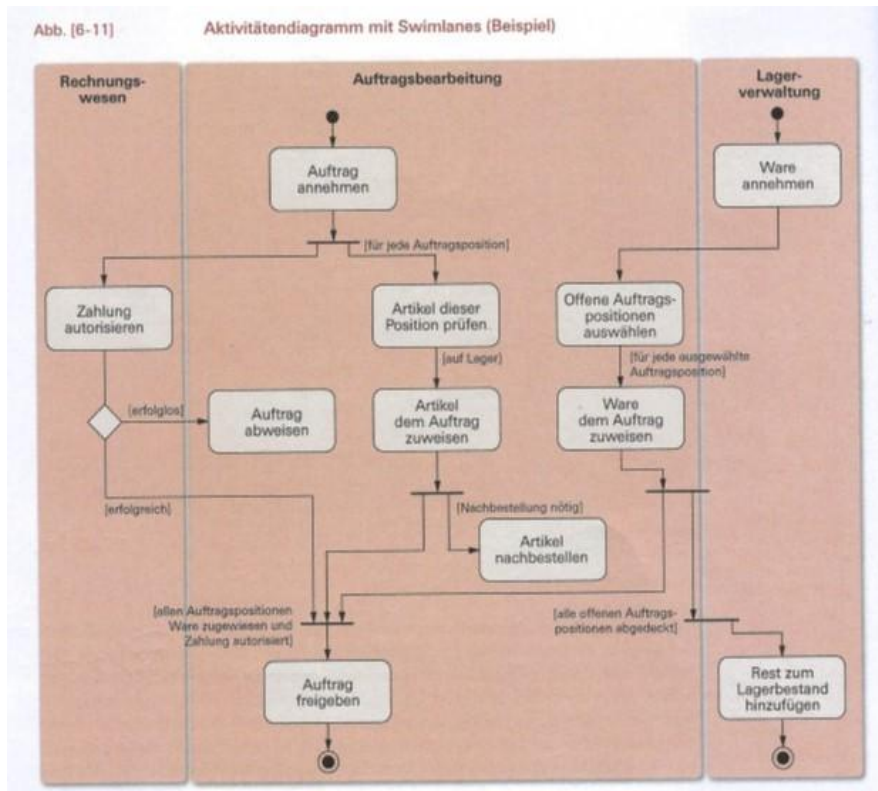
Ein **Aktivitätsdiagramm** besteht aus einer Folge von Aktivitäten und Zustandsübergängen und kann für die Beschreibung von Geschäftsprozessen und Anwendungsfällen bzw. Prozessvarianten sowie für Prozeduren und Operationen verwendet werden. Diese Darstellungstechnik wurde zur Unterstützung der objektorientierten Programmierung entwickelt und ist heute ein wichtiger Bestandteil der standardisierten Modellierungssprache **Unified Modelling Language (UML)**.<sup>15</sup>



<sup>14</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

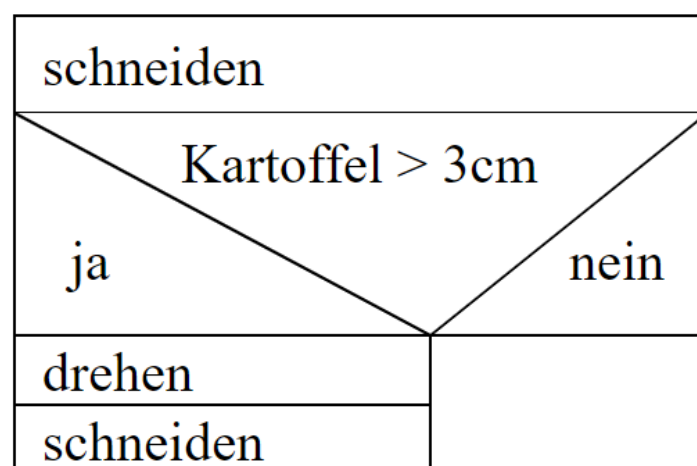
<sup>15</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

Das Aktivitätendiagramm gibt es auch in der Variante mit Swimlanes. Diese Darstellungstechnik erlaubt es, die Prozessaktivitäten bestimmten Organisationseinheiten zuzuordnen. Hier ein Beispiel für den Prozess «Auftrag annehmen und freigeben».<sup>16</sup>



## Nassi-Shneiderman

Ein Nassi-Shneiderman-Diagramm ist ein Diagrammtyp zur Darstellung von Programmmentwürfen im Rahmen der Methode der strukturierten Programmierung.<sup>17</sup>



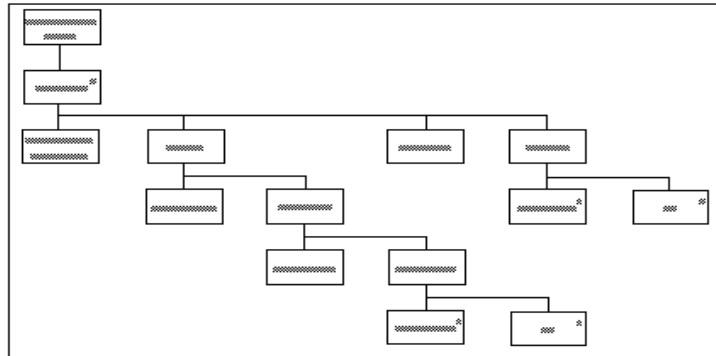
<sup>16</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>17</sup> (Wikipedia, kein Datum)



## Jacksondiagramm

Das Jackson-Diagramm ist eine Methode zum strukturierten Entwurf von Computerprogrammen.<sup>18</sup>



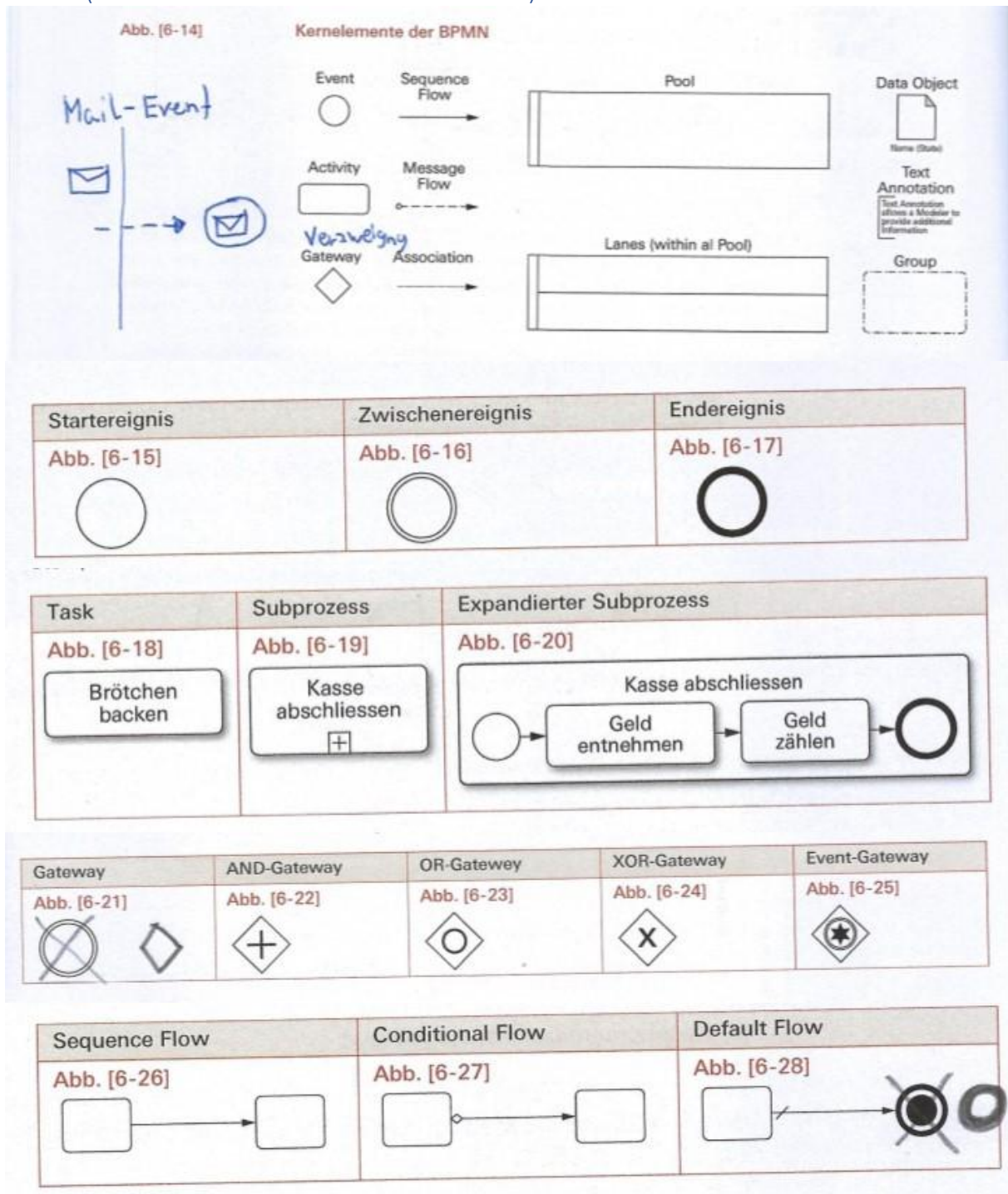
3. Für obige Darstellungsformen die Symbole kennen (oder nachschauen im Journal).

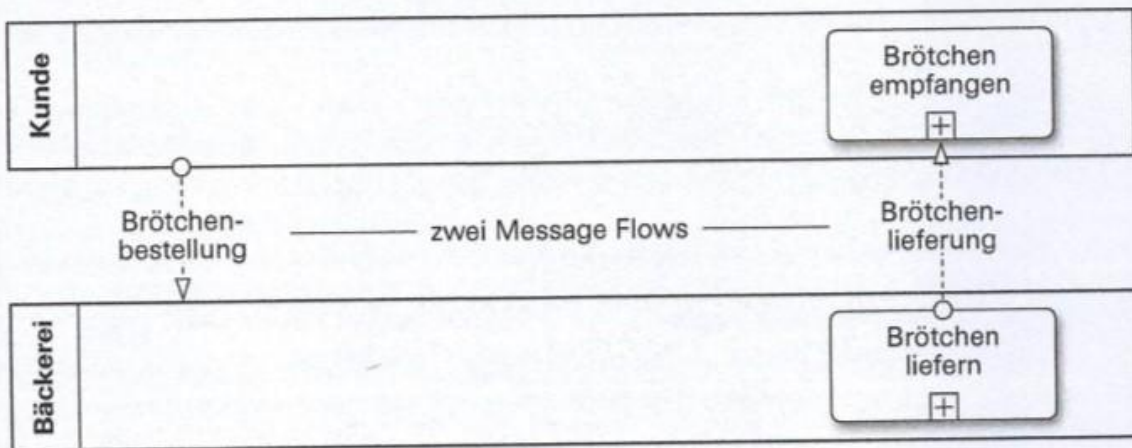
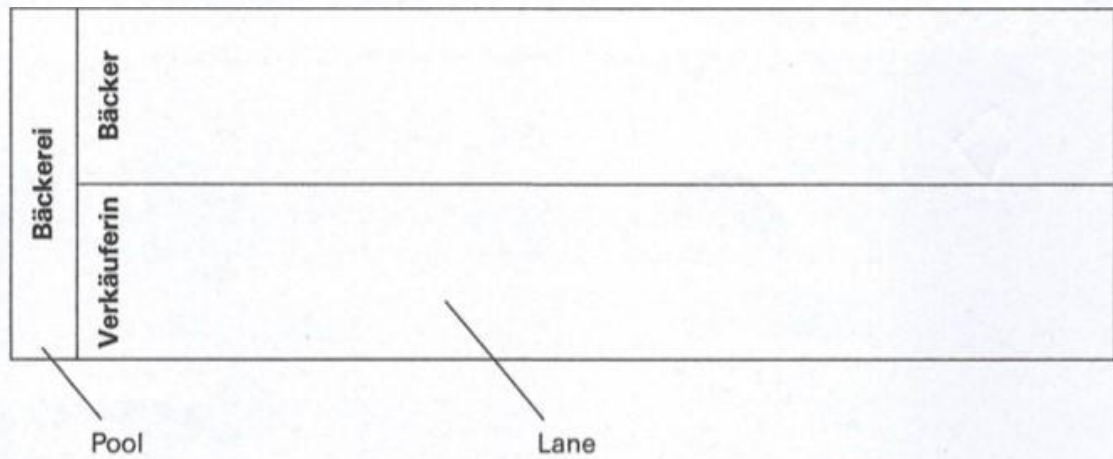
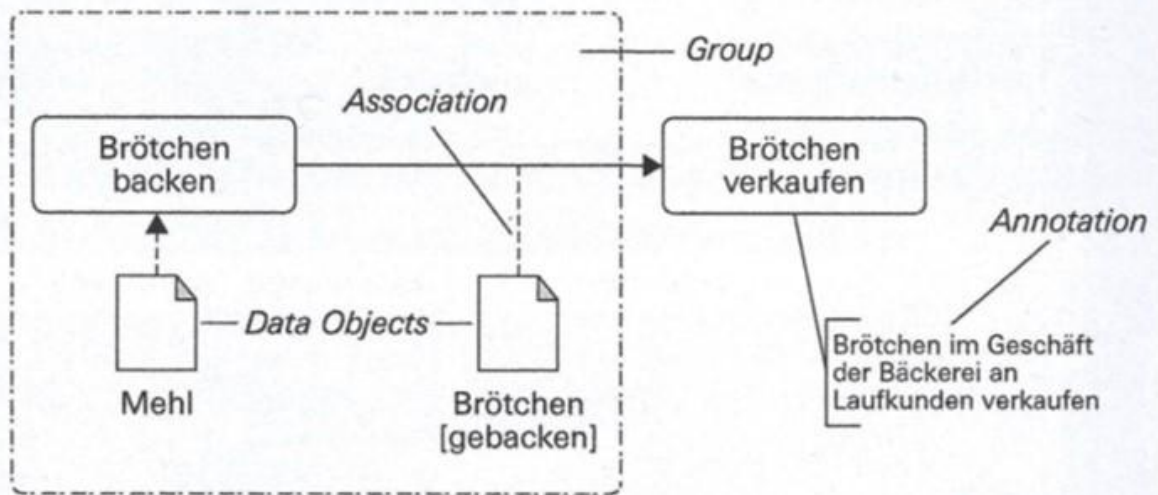
## Flussdiagramm

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









<sup>18</sup> (Wikipedia, kein Datum)

## BPMN (Business Process Model and Notation)




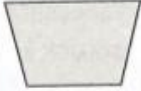








## EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette)

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
 und oder = Konnektoren	Verzweigungen	Der Prozess verzweigt nach folgenden logischen Regeln: <ul style="list-style-type: none"> <li>• UND: Alle Prozesszweige werden parallel durchlaufen</li> <li>• XOR (exklusives Oder): Nur ein Prozesszweig wird durchlaufen</li> <li>• ODER: Ein oder mehrere Prozesszweige werden durchlaufen</li> </ul>
	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

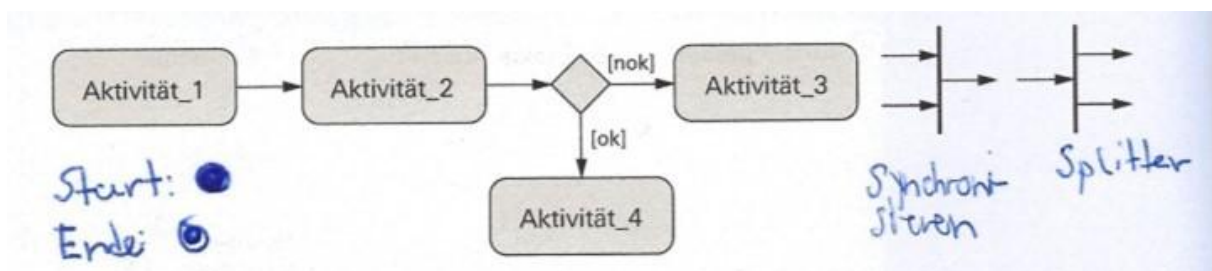


## Datenflussdiagramm

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)

## UML (Unified Modelling Language)



#### 4. Obige Darstellungsformen anhand einer Textbeschreibung zeichnen.

Den Aufgabentext gut durchlesen und dann zuerst einmal das Wichtigste markieren, was markiert wurde könnte man vielleicht nachher dann sogar 1 zu 1 in das Diagramm übernehmen.

Um das zu beherrschen, sollte man vor allem Übungsaufgaben lösen, Übung macht den Meister.

#### 5. Aus einer obigen Darstellungsform eine z.B. tabellarische Prozessbeschreibung verfassen mit Angabe von Hilfsmitteln, Output und Verantwortung für jeden Prozessschritt.

In der folgenden Tabelle werden die wichtigsten Elemente einer Prozessbeschreibung am Beispiel einer Versicherungsagentur zusammengefasst.<sup>19</sup>

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

#### 6. Checklisten für Prozesse oder Aktivitäten/Funktionen/Operationen erstellen.

Nachfolgend werden beispielhaft Checklisten für die typischen Problembereiche abgebildet. Sie können als Orientierungshilfe für die Aufdeckung der wesentlichen Probleme herangezogen werden.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>20</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)



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"> <li>• Risikoanalyse</li> <li>• Urheberrechtliche Fragen</li> </ul>
<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:		Visum:
am:		Ort/Einheit:
Checkliste weitergeleitet an:		Visum:
am:		Ort/Einheit:

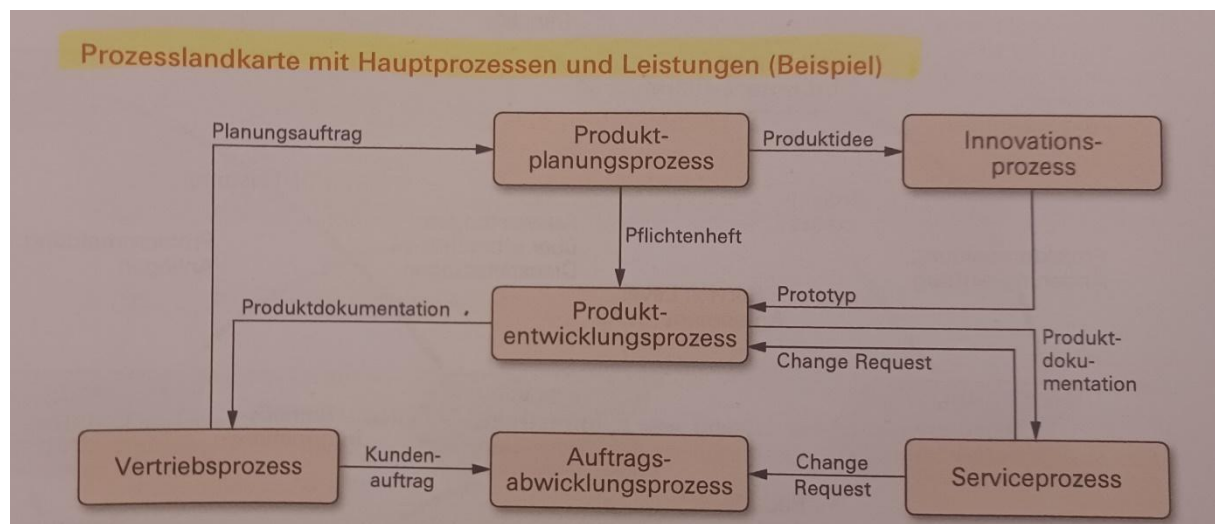
## 7. Eine Prozesslandkarte und die Prozesstypen

Wertschöpfungsprozesse/Kernprozesse, unterstützende Prozesse und Führungsprozesse erklären können.

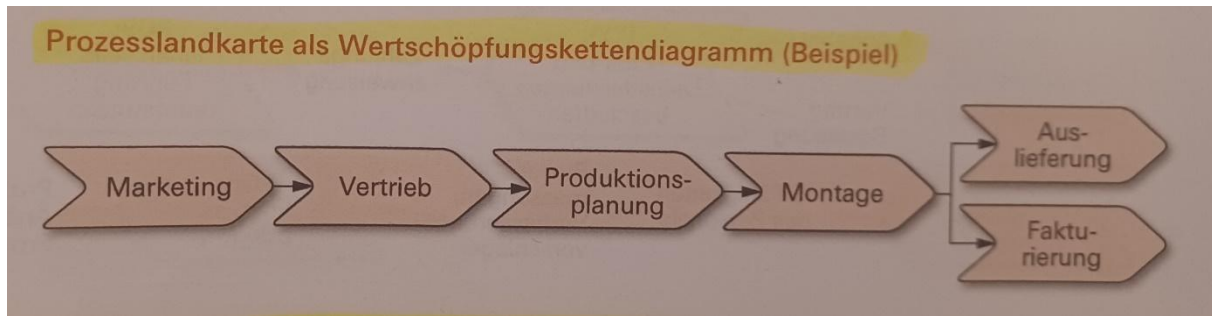
### Prozesslandkarte

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**.<sup>21</sup>



## 8. Möglichkeiten erklären, um Geschäftsprozesse zu messen und zu bewerten.

Kenngrossen 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) Prozesskenngrossen ableiten

Eine **Kenngrosse** (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.

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

### C) Messgrössen ableiten

**Messgrössen** (auch: Indikatoren) erlauben eine Aussage über Kenngrossen, d.h., eine Kenngrosse kann mithilfe der Messgrösse gemessen, bewertet und verglichen werden.<sup>22</sup>

Prozesskenngrossen messen und darstellen

Ein Messverfahren beschreibt die Vorgehensweise, wie eine Messgrösse ermittelt wird.<sup>23</sup>

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.

<sup>21</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>22</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>23</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

- **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.<sup>24</sup>

#### Prozesszeit messen

Im Zusammenhang mit der Prozesszeit sind folgende Begriffe zu unterscheiden:

- **Durchlaufzeit**
- **Bearbeitungszeit**
- **Transferzeit (Transportzeit)**
- **Liegezeit**
- **Zykluszeit**<sup>25</sup>

#### Termintreue messen

Die Termintreue gibt Antwort auf die Frage: Wie gut werden die vereinbarten Termine eingehalten?<sup>26</sup>

#### Produktqualität messen

Die Produktqualität gibt Antwort auf die Frage: Erfüllt das Produkt alle verlangten Qualitätskriterien?<sup>27</sup>

#### Prozessqualität messen

Die Prozessqualität gibt Antwort auf folgende Fragen: Wie gut wird der Prozess geführt bzw. Durchgeführt?<sup>28</sup>

#### 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.

---

<sup>24</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>25</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>26</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>27</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>28</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

3. **Kostenträgerrechnung:** Hier werden die Leistungen und Ergebnisse der Geschäftsprozesse für einen bestimmten Zeitraum bewertet.<sup>29</sup>

Messergebnisse darstellen

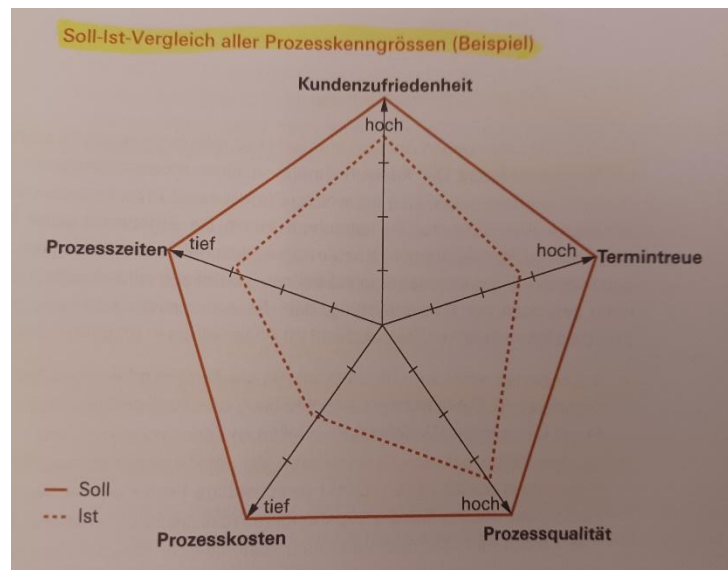
Nachfolgend werden einige

**Möglichkeiten für die Darstellung**

der beschriebenen

Prozesskenngrossen aufgeführt.<sup>30</sup>

Anhand dieser Darstellung kann man einfacher den Prozess bewerten, ob er gut ist oder ob noch Änderungen vornehmen muss.



<sup>29</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)

<sup>30</sup> (Compendio-Autorenteam, 2019)