

Peter Posluschny

# Geschäftsprozesse richtig abbilden



Wir freuen uns, dass Sie sich für den Kauf dieses Buches entschieden haben. Um diesen Text auch als E-Book (EPUB für iPad, Adobe Digital Edition u.ä.; MOBI für Kindle Touch u.ä.; AZW/KF8 für Kindle Fire, Kindle for iPad/iPhone u.ä.) zu erhalten, schreiben Sie bitte ein E-Mail an [wirtschaft@uvk.de](mailto:wirtschaft@uvk.de) mit dem Betreff „Management konkret“. Bitte nennen Sie in Ihrem Schreiben den Code 5555, das Kaufdatum sowie die E-Mail-Adresse, an die der E-Book-Zugang gesendet werden soll.

Peter Posluschny

# **Geschäftsprozesse richtig abbilden**

Prozessmanagement konkret

UVK Verlagsgesellschaft mbH ·  
Konstanz und München

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

ISBN 978-3-86764-528-7 (Print)

ISBN 978-3-86496-692-7 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheber-  
rechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig  
und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2014

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz

Einbandmotiv: istockphoto.com, Empato

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz

Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98

[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

## Vorwort

Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, die Kundenerwartungen zu erfüllen. Die Gründe für das Versagen, den Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind in der Regel auf Mängel in Systemen und Prozessen zurückzuführen. Nicht die Mitarbeiter müssen verändert werden, sondern die Prozesse.

Trotz der großen Bedeutung der Prozesse in den Unternehmen dachten Unternehmen – und viele tun dies noch heute – in der Kategorie der Funktion. An den Abteilungsgrenzen kam es zu Brüchen, die Kosten stiegen, Zeit wurde vergeudet und die Qualität sank.

In den letzten beiden Jahrzehnten wurde die Prozessorientierung zunehmend als Maxime der Unternehmensmodellierung anerkannt. In der unternehmerischen Praxis ist eine in den letzten Jahren verstärkte Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf die Geschäftsprozesse zu konstatieren.

Im Wettbewerb um die Gunst der Kunden ist die Qualität der Leistungserbringung der entscheidende Faktor, wobei Qualität die Erfüllung der Kundenanforderungen beinhaltet. Da Kundenanforderungen nicht unabhängig von den dazugehörigen Prozessen erfüllt werden können, ist zur erfolgreichen Positionierung auf dem Markt eine prozessorientierte Sichtweise der betrieblichen Leistungserbringung erforderlich.

Allgemeines Ziel einer Prozessorientierung ist die Ausrichtung der Prozesse an die Kundenanforderungen, so dass die Kundenzufriedenheit gesteigert und die betriebliche Wertschöpfung erhöht werden. Grundlage des Prozessmanagements ist die Ermittlung der Kundenanforderungen, um eine zielgerichtete Anpassung der Prozesse zu realisieren, was letztlich zu einer permanenten Prozessmodellierung und -verbesserung führt.

## 6 Vorwort

Hier werden Schritt für Schritt die Möglichkeiten zur Modellierung und Abbildung von Prozessen dargestellt.

Ziel des Buches ist, Ihnen Hilfestellungen bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung sowie der Anwendung Ihres Prozessmanagements zu geben.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Welche Fragen stellen Sie bei der Analyse eines Prozesses?</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Wie sollten Prozessziele abgeleitet werden?</b> .....	<b>13</b>
2.1 Balanced Scorecard .....	15
2.1.1 Die Finanzperspektive .....	19
2.1.2 Die Kundenperspektive .....	20
2.1.3 Die Prozessperspektive (interne Perspektive) .....	24
2.1.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive (Mitarbeiter-Perspektive) .....	26
2.1.5 Weiterentwicklung der Balanced Scorecard .....	28
2.1.6 Anwendung .....	29
2.2 Bewertung Balanced Scorecard .....	33
<b>3 Wie werden Prozesse dargestellt?</b> .....	<b>37</b>
3.1 Petrinetze .....	39
3.2 Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) .....	40
3.2.1 Elemente Ereignisgesteuerter Prozessketten .....	41
3.2.2 Hinweise für Ereignisgesteuerte Prozessdiagramme .....	52
3.3 Vorgangskettendiagramm .....	58
3.4 Arbeitsablaufdiagramm .....	60
<b>Index</b> .....	<b>63</b>