



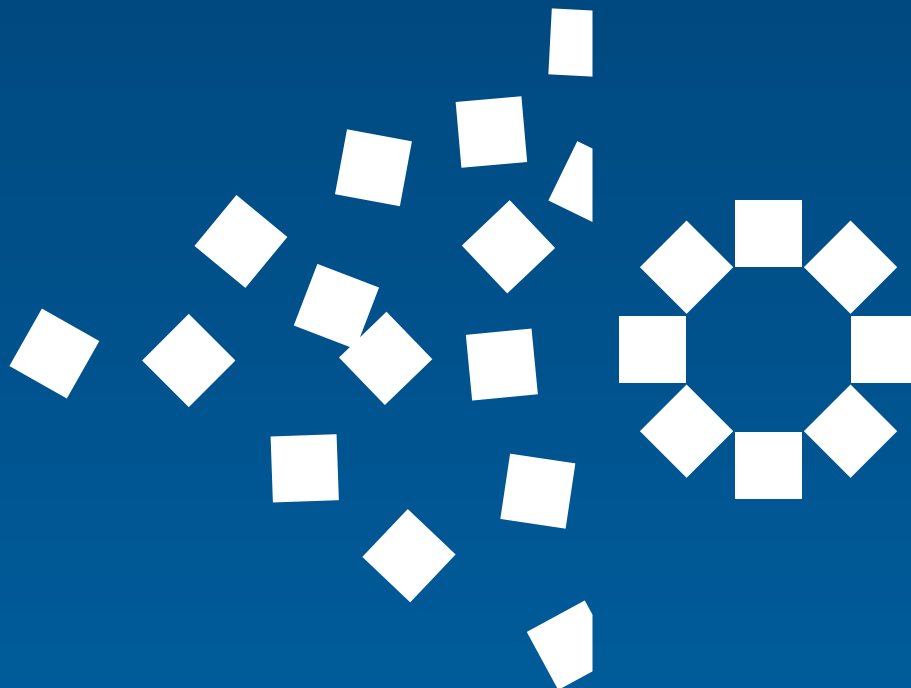
**School of
Management and Law**

Business Process Management 2014 Status quo und Perspektiven eines ganzheitlichen Geschäftsprozess- managements

**Von isoliert zu integriert.
Crossing Borders.**

**Ergebnisse einer branchenübergreifenden empirischen Studie
+ Themenfokus «Business Process Management in der Immobilienwirtschaft»**

**Autoren: Elke Brucker-Kley, Denisa Kykalová, Claudia Pedron,
Theresa Luternauer, Thomas Keller**



Studienpartner

soreco
swiss business software since 1988

v/dlf

1. Management Summary

Das Institut für Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law führt in regelmäßigen Abständen empirische Studien durch, um den Stand und die Perspektiven des Geschäftsprozessmanagements in Unternehmen zu erheben. Die Studie «Business Process Management 2011» ergab, dass Organisationen das Potenzial eines methoden- und IT-gestützten Geschäftsprozessmanagements noch nicht vollumfänglich ausschöpfen. Die vorliegende Studie baut hierauf auf und untersucht, wie sich Organisationen im deutschsprachigen Raum weiter in Richtung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements entwickelt haben.

Die Studie fokussiert die drei Aspekte strategische Orientierung, prozessorientierte Organisation sowie Methoden & Technologien und beabsichtigt, die Ausprägung dieser Gestaltungselemente zu überprüfen, um Rückschlüsse auf den Stand eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements in Organisationen im deutschsprachigen Raum zu ziehen. Die branchenübergreifende Analyse wird um einen Branchenfokus «Immobilienwirtschaft» ergänzt.

Hierzu wurden strategische, organisatorische und technisch-methodische Aspekte des Geschäftsprozessmanagements untersucht, um Aussagen über den Entwicklungsstand des ganzheitlichen Prozessmanagements in Unternehmen und öffentlichen Organisationen zu treffen. Ausgangspunkt für die Forschungsfragen ist die Hypothese, dass nur die integrierte Betrachtung aller Gestaltungsebenen ein wirksames Geschäftsprozessmanagement ermöglicht.

Der Einsatz von Technologie spielt bei den Übergängen zwischen den einzelnen Entwicklungsstufen eine wesentliche Rolle. Ein Beispiel hierfür ist die Durchgängigkeit von fachlicher und technischer Modellierung als Übergang von transparenzorientiertem BPM zur Operationalisierung, die durch entsprechende Methoden, Notationen und Werkzeuge vereinfacht wird. Auch beim Übergang zur kontinuierlichen Optimierung von Geschäftsprozessen kann Technolo-

gie neue Möglichkeiten eröffnen. Intelligentes Geschäftsprozessmanagement «iBPM» (Gartner, 2011) bietet den technischen und methodischen Rahmen, um Grundlagen für operative und strategische Entscheidungen aus den IT-gestützten Prozessen zu ziehen und letztlich die Geschäftsprozesse selbst effizienter und effektiver zu machen.

Der Vergleich der Selbsteinschätzung der Teilnehmer in den Jahren 2014 und 2011 zeigt, dass sich der selbst eingeschätzte Reifegrad in den letzten 3 Jahren stark erhöht hat. Die hohe Selbsteinschätzung umfasst die meisten Branchen und weist darauf hin, dass das Bewusstsein für BPM zugenommen und das Thema einen festen Platz in dem Spektrum betrieblicher Aktivitäten eingenommen hat. Diese Aussage wird dadurch gestützt, dass die Teilnehmenden der diesjährigen Studie aus verschiedensten Bereichen mit unterschiedlichsten Funktionen in den Unternehmen stammen. Waren 2011 die Positionen der Geschäfts-, Projekt- und Abteilungsleitung unter Teilnehmenden stark vertreten, so nahmen dieses Jahr Teilnehmende mit spezifischen BPM-Rollen zu.

Die mangelnde Verankerung in der Strategie wurde 2011 als ein wichtiger Hinderungsgrund für die weitere Entfaltung von BPM identifiziert. Diese Situation hat sich geändert, wie die Einschätzung hoher Relevanz strategischer Planung über nahezu alle Branchen zeigt. Wobei die Branchen Beratung, Informatik, Energie- und Wasserversorgung, Handel, Logistik sowie Telekommunikation mit einem besonders hohen Verhältnis herausstechen. Dies ist ein deutliches Zeichen dafür, dass die strategische Ausrichtung des BPM in den Führungsetagen aller Branchen angekommen ist.

Weitere Erkenntnisse betreffen die prozessorientierte Organisation und den IT-Einsatz. Mehr als die Hälfte der Befragten geben an, dass die prozessorientierte Organisation wesentlich für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement ist. Auch das Bekenntnis zur End-to-End-Prozessperspektive fällt eindeutig aus. Die Entwicklung zu einer umfassenderen IT-Unterstützung über die dokumentierende Modellierung hinaus ist klar erkennbar.

Inhalt

3	1. Management Summary
6	2. Ausgangslage, Zielsetzung und Studienkonzept
9	3. Thematische Einführung und Definitionen: Ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement und die Relevanz der IT-Unterstützung
	3.1 Strategisches Prozessmanagement – top-down oder bottom-up?
	3.2 Prozessorientierte Organisation – Structure follows process?
	3.3 Methodik & Technologie – Brücke zum ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagement?
19	4. Thematische Einführung und Definitionen: Prozessmanagement in der Immobilienwirtschaft
	4.1 Immobilien und Immobilienlebenszyklus
	4.2 Immobilienwirtschaft
	4.3 Akteure der Immobilienwirtschaft
	4.4 Prozesse der Immobilienwirtschaft
	4.5 Aktueller Stand des Prozessmanagements in Immobilienunternehmen
	4.5.1 Deutschland
	4.5.2 Schweiz
	4.5.3 Aus dem Blickwinkel des ganzheitlichen Prozessmanagements
26	5. Ergebnisse der Befragung
	5.1 Selbsteinschätzung der Studienteilnehmenden
	5.2 Auswertung und Interpretation – Alle Branchen
	5.2.1 Strategisches Prozessmanagement
	5.2.2 Prozessorientierte Organisation
	5.2.3 Methodik & Technologie
	5.3 Auswertung und Interpretation – Immobilienwirtschaft
	5.3.1 Strategisches Prozessmanagement
	5.3.2 Prozessorientierte Organisation
	5.3.3 Methodik & Technologie

56	6. Fazit
57	7. Studienpartner
58	8. Autoren
60	9. Literaturverzeichnis
61	10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis
63	11. Anhang
	11.1 Studienteilnehmende
	11.2 Branchengruppen
	11.3 Fragenkatalog
73	Impressum

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BPM	Business Process Management, Geschäftsprozessmanagement	ERP	Enterprise Resource Planning
CC PMRE	Competence Center Process Management Real Estate	iBPM	Intelligent Business Process Management
CRM	Customer Relationship Management	IKS	Internes Kontrollsystem
EAPBM	European Association of Business Process Management	BPMM	Business Process Maturity Modell
EAI	Enterprise Application Integration	OMG	Object Management Group
EPK	Ereignisgesteuerte Prozessketten	SCM	Supply Chain Management
		UML	Unified Modeling Language

2. Ausgangslage, Zielsetzung und Studienkonzept

Das Institut für Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law führt in regelmäßigen Abständen empirische Studien durch, um den Stand und die Perspektiven des Geschäftsprozessmanagements in Unternehmen zu erheben. Die Studie «Business Process Management 2011» kam zu dem Schluss, dass Organisationen das Potenzial eines methoden- und IT-gestützten Geschäftsprozessmanagements noch nicht vollumfänglich ausschöpfen. Die vorliegende Studie setzt auf diesen Ergebnissen auf und untersucht, ob und wie sich Organisationen im deutschsprachigen Raum weiter in Richtung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements entwickelt haben.

AUSGANGSLAGE

Mangelndes Interesse seitens des Führungsteams und fehlende strategische Ausrichtung wurden in der Studie «Business Process Management 2011» als grösste Hürden für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement identifiziert (ZHAW, 2011, S. 16). Die schwach ausgeprägte strategische Orientierung zeigte sich auch in der Tatsache, dass 78% der Studienteilnehmenden angaben, ihre Prozesse nicht oder nur teilweise auf die Unternehmensstrategie auszurichten (ZHAW, 2011, S. 18). Qualitätsverbesserung und Standardisierung waren die dominierenden Zielsetzungen des Geschäftsprozessmanagements, der

Transformation zu einer prozessorientierten Organisation sowie der Steigerung des Innovationsgrades kam nur eine untergeordnete Bedeutung zu (ZHAW, 2011, S. 12). IT-unterstütztes Business Process Management (BPM) hatte sich bei etwas mehr als der Hälfte der befragten Organisationen durchgesetzt, wobei Prozessmodellierung als Haupteinsatzzweck von BPM-Werkzeugen identifiziert wurde (ZHAW, 2011, S. 38, 39).

Die mangelnde strategische Orientierung bestätigt sich auch in anderen Studien zum Thema Geschäftsprozessmanagement. So nennt die Metastudie des BPM-Labors der Hochschule Koblenz die «fehlende Strategieverankerung» als meistgenannte Barriere des Geschäftsprozessmanagements (BPM-Labor, 2014, S. 67).¹ Die Metastudie weist ausserdem auf ein nach Einschätzung der Autoren zu gering beachtetes Thema der empirischen Forschung hin: das Alignment von IT-Strategie und IT-Architektur mit den Geschäftsprozessen (BPM-Labor, 2014, S. 127). Auch wenn dies nur eine Facette der IT-Unterstützung für das Geschäftsprozessmanagement darstellt, scheinen Evidenzen für die Einschätzung der Relevanz der IT-Unterstützung für das Geschäftsprozessmanagement nur begrenzt vorzuliegen.

¹ Die Studie «BPM-Quintessenz» (BPM-Labor, 2014) basiert auf der vergleichenden Analyse von 35 Einzelstudien zum Thema BPM.

ZIELSETZUNG UND GEGENSTAND

Die vorliegende Studie greift drei Aspekte des Prozessmanagements auf: die strategische Orientierung, die prozessorientierte Organisation sowie Methoden & Technologien. Ziel der Studie ist es, die Ausprägung dieser drei Gestaltungselemente zu überprüfen und Rückschlüsse auf den Stand eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements in Organisationen im deutschsprachigen Raum zu ziehen. Die branchenübergreifende Analyse wird ergänzt um einen Branchenfokus «Immobilienwirtschaft», der den aktuellen Stand des Geschäftsprozessmanagements in der Immobilienbranche beleuchtet.

Tabelle 1 fasst die für diese Zielsetzung notwendigen Hypothesen und Fragestellungen zusammen und verweist auf die entsprechenden Resultate und Kapitel im Studienbericht.

STUDIENKONZEPT UND VORGEHEN

Ausgehend von den Ergebnissen der Studie «Business Process Management 2011» (ZHAW, 2011) und dem aktuellen Stand der Forschung zum Thema ganzheitliches Prozessmanagement und dessen IT-Unterstützung (Sekundärforschung) wurde der Forschungsgegenstand präzisiert und Forschungsfragen formuliert. Mit Blick auf die 2011 identifizierten Defizite rückte die Frage nach den Aspekten und den Entwicklungsstufen eines ganzheitlichen Prozessmanagements und dessen IT-Unterstützung in den Mittelpunkt. Um die Ausprägung des ganzheitlichen Prozessmanagements branchenübergreifend und für die Immobilienbranche überprüfen zu können, wurde ein Rahmenwerk für das ganzheitliche Geschäftsprozessmanagement definiert und mit Definitionen für die drei Gestaltungselemente (strategisches Prozessmanagement, prozessorientierte Organisation und Methodik & Technologie) hinterlegt. Als

Tabelle 1

FORSCHUNGSGEGENSTAND UND -FRAGEN

Haben sich Organisationen seit 2011 weiter in die Richtung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements entwickelt?
Welche Rolle spielt die IT-Unterstützung für die Befähigung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements?

Fragestellung	Resultate	Kapitel
Was umfasst ganzheitliches Prozessmanagement?	<ul style="list-style-type: none"> – Rahmenwerk: Gestaltungsebenen und Entwicklungsstufen eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements – Strategisches Prozessmanagement – Prozessorientierte Organisation – Methodik & Technologie als Brücke zum ganzheitlichen Prozessmanagement 	Kapitel 3
Wo stehen Organisationen im deutschsprachigen Raum in Bezug auf das ganzheitliche Prozessmanagement und dessen IT-Unterstützung?	<ul style="list-style-type: none"> – Ergebnisse der aktuellen Umfrage mit Quervergleich zur Studie 2011 <ul style="list-style-type: none"> – Selbsteinschätzung der Studienteilnehmenden – Branchenübergreifende Analyse der Umfrageergebnisse 	Kapitel 5.1 Kapitel 5.2
Branchenfokus Immobilienwirtschaft: Wo steht die Immobilienwirtschaft in Bezug auf das ganzheitliche Prozessmanagement und dessen IT-Unterstützung?		
Was umfasst die Immobilienwirtschaft? Was ist Gegenstand des Prozessmanagements in der Immobilienbranche?	<ul style="list-style-type: none"> – Definition und Ausgangssituation für das Prozessmanagement in der Immobilienwirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> – Immobilienlebenszyklus, Akteure, Kernprozesse – Aktueller Stand des Prozessmanagements aus Sicht der Forschung 	Kapitel 4
Wo stehen Immobilienfirmen im deutschsprachigen Raum in Bezug auf das ganzheitliche Prozessmanagement und dessen IT-Unterstützung?	<ul style="list-style-type: none"> – Branchenauswertung der aktuellen Umfrage für die Immobilienwirtschaft 	Kapitel 5.3

Basis für die branchenspezifische Analyse wurde der Stand der Forschung zum Geschäftsprozessmanagement in der Immobilienbranche im deutschsprachigen Raum untersucht und eine begriffliche Grundlage für die Immobilienwirtschaft und deren Akteure und Kernprozesse geschaffen.

Beim Design des Fragenkatalogs (siehe Anhang 11.3) wurde bewusst auf eine allzu offensichtliche Trennung der Fragen in die drei Gestaltungsebenen verzichtet. Es galt zu vermeiden, dass die Teilnehmenden bewusst oder unbewusst bereits bei der Beantwortung der Fragen eine Wertung oder Priorisierung in Bezug auf die drei Gestaltungsebenen vornehmen. In diesem Sinne wurde die Umfrage so konzipiert, dass nur die einzelnen Antwortmöglichkeiten innerhalb einer Frage jeweils unterschiedlichen Ebenen zugehören. Um die Fragenabfolge für die Teilnehmenden dennoch schlüssig zu machen, wurden die Fragen nach den klassischen BPM-Sichten in fachlich-strategische und technologische Fragestellungen gruppiert. Für die Teilnehmenden aus der Immobilienbranche wurden zwei zusätzliche Fragen zu konkreten wertschöpfenden Branchenprozessen und zum Stand der IT-Unterstützung entworfen. Um die Praxisrelevanz sicherzustellen, wurde der Studienpartner in die Konzeption und Ausgestaltung des Fragenkataloges einbezogen.

Zwischen Dezember 2013 und Januar 2014 erfolgte die Befragung in Form eines webbasierten Fragebogens. Die erhobenen Daten wurden branchenübergreifend und spezifisch für die Immobilienbranche ausgewertet und im Anschluss in Bezug auf die Forschungsfragen und die drei Gestaltungsebenen des Geschäftsprozessmanagements interpretiert. Auf dieser Grundlage wurde der vorliegende Studienbericht erstellt.

Der Studienbericht gliedert sich in zwei Blöcke: Im ersten Teil werden die theoretische Grundlage für ein ganzheitliches BPM und die Einführung in die Funktionalität, Gliederung und den Stand des BPM der Immobilienbranche vermittelt. Der zweite Teil beinhaltet die Umfrageergebnisse und deren Interpretation. Der Ergebnisteil ist nach den oben vorgestellten drei Gestaltungsebenen gegliedert. Um der Mehrfachabbildung der Fragen entgegenzuwirken, ist jede Frage als Ganzes höchstens einer der drei Ebenen zugewiesen. Einzelne Antworten können jedoch unter einer anderen Ebene vorgestellt werden, wobei die Gesamtdarstellung entsprechend nur referenziert wird. Um Ergebnisse mit Branchendetails übersichtlicher zu gestalten, wurden die in der Befragung genannten Branchen, welchen sich die Teilnehmenden zuordnen konnten, zu Branchen-Clustern zusammengefasst (Zuordnung siehe Anhang 11.2).

Abb. 1

STUDIENKONZEPT UND VORGEHEN



3. Thematische Einführung und Definitionen: Ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement und die Relevanz der IT-Unterstützung

Wie lässt sich Geschäftsprozessmanagement nachhaltig in einer Organisation verankern und nutzbringend einsetzen? Begriffe wie «Nachhaltigkeit» und «Ganzheitlichkeit» erscheinen auf den ersten Blick wenig geeignet, Handlungsempfehlungen für ein strategisches und operativ erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement abzuleiten. Präzisiert man jedoch die Bausteine eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements, werden die Hebel und Ansatzpunkte deutlich, die notwendig sind, um die Grundlagen und Entwicklungsmöglichkeiten für ein wirksames Geschäftsprozessmanagement in der Praxis zu schaffen.

In der Fachliteratur oder in der Positionierung von Beratungsangeboten wird «ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement» in der Regel lediglich als Synonym für «kontinuierliches Geschäftsprozessmanagement» verwendet, das – im Gegensatz zu einmaligen Prozessoptimierungsmassnahmen – ein ständiges Engagement der Organisation erfordert (EAB-PM, 2009, S.41). Ausgehend von der Hypothese, dass der Methoden- und Technologieeinsatz ein wesentliches Element der Operationalisierung, kontinuierlichen Optimierung und Innovationskraft von Geschäftsprozessen darstellt, wird ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement im Kontext der vorliegenden Studie breiter definiert.

GESTALTUNGSEBENEN DES PROZESS-MANAGEMENTS

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden strategische, organisatorische und technisch-methodische Aspekte des Geschäftsprozessmanagements untersucht, um Rückschlüsse auf den Entwicklungsstand des ganzheitlichen Prozessmanagements in Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand zu ziehen. Ausgangspunkt für die Formulierung der Forschungsfragen ist die Hypothese, dass nur die integrierte Betrachtung aller Gestaltungsebenen ein wirksames Geschäftsprozessmanagement ermöglicht (siehe Abbildung 2 Gestaltungsebenen und Entwicklungsstufen eines ganzheitlichen BPM).

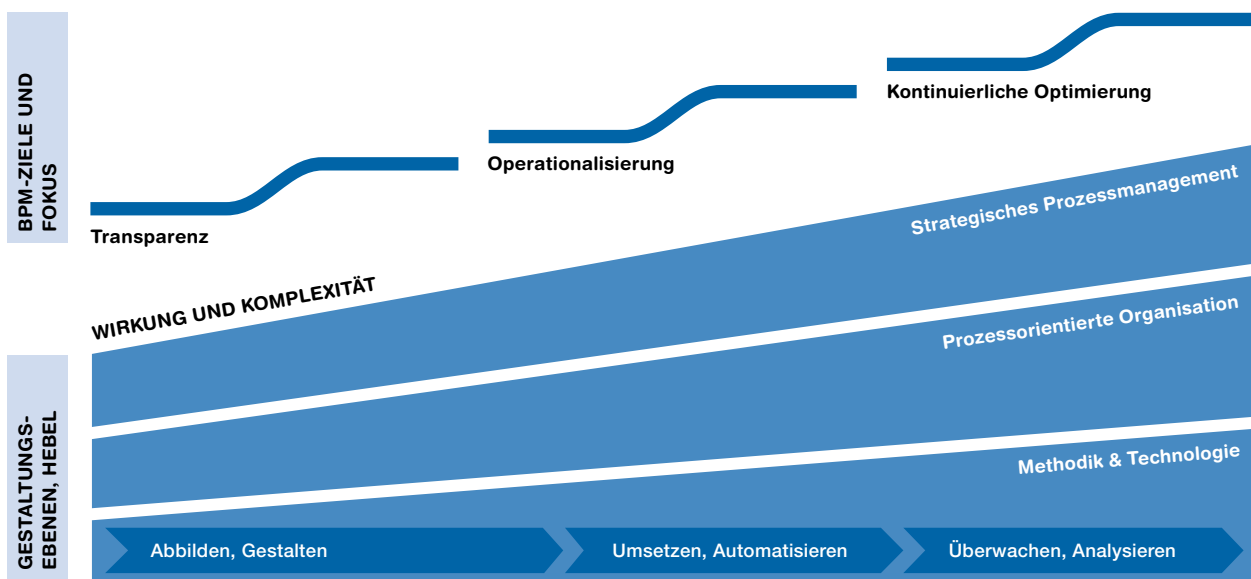
Im Vordergrund steht hierbei weniger die Radikalität der Veränderung, sondern viel mehr deren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. Während in den 1990er-Jahren ein gravierendes Umdenken im Sinne eines Business Process Re-engineering gefordert war, geht die heutige Perspektive davon aus, dass sich Organisationen mit unterschiedlicher Motivation und Intensität der Abbildung, Umsetzung und Optimierung ihrer Geschäftsprozesse zuwenden und davon ausgehend nach Möglichkeiten suchen, Prozesse wirksamer zu gestalten. Wirksamkeit zeigt sich in greifbaren und messbaren Veränderungen der Effizienz, Qualität und Flexibilität mit der Leistungen erbracht und mit Ge-

GANZHEITLICHES GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT UMFASST:

- **alle Gestaltungsebenen und Hebel der Veränderung**
 - Strategie, Organisation, Methodik & Technologie
(Prozesskultur ist kein Hebel, sondern ein Ergebnis der Gestaltung)
- **den kompletten BPM-Lebenszyklus**
 - von der strategischen Ausrichtung über Analyse, Design, Umsetzung und Überwachung bis hin zur Optimierung
- **alle Sichten auf das Geschäftsprozessmanagement**
 - insbesondere die Integration der fachlich-betriebswirtschaftlichen Sicht und der technischen Sicht auf Design, Umsetzung und Optimierung von Geschäftsprozessen
- **die gesamte Organisation und alle Aspekte ihrer Wertschöpfung**
 - das heisst, BPM ist nicht auf einzelne Teile einer Organisation oder isolierte Dokumentations- oder Optimierungsinitiativen beschränkt

Abb. 2

GESTALTUNGSEBENEN UND ENTWICKLUNGSTUFEN EINES GANZHEITLICHEN BPM



geschäftspartnern interagiert wird. Organisationen durchlaufen dabei verschiedene Entwicklungsstufen des Geschäftsprozessmanagements, wobei jede Entwicklungsstufe wesentliche Grundlagen für die nachfolgende schafft.

Organisationen finden häufig den Einstieg in die Thematik Geschäftsprozessmanagement über Initiativen, die auf die Transparenz der Prozesse, deren Risiken oder Ressourcenverbrauch ausgerichtet sind. Die Einrichtung eines internen Kontrollsystems (IKS) oder die Abbildung der Prozesse im Rahmen einer Qualitätsmanagement-Zertifizierung sind Beispiele für Auslöser transparenzorientierter BPM-Massnahmen. Die Abbildung aktueller und angestrebter Prozesse im Rahmen der Prozessmodellierung oder der Erarbeitung einer Prozesslandkarte ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Operationalisierung von Geschäftsprozessen, sei es mit oder ohne den Einsatz von Informationstechnologie.

Der Einsatz von Technologie – immer mit strategischer Ausrichtung und methodischem Unterbau – spielt jedoch eine wesentliche Rolle bei den Übergängen zwischen den Entwicklungsstufen des Geschäftsprozessmanagements (siehe Kapitel 3.3). Ein Beispiel hierfür ist die Durchgängigkeit von fachlicher und technischer Modellierung als Übergang von transparenzorientiertem BPM zur Operationalisierung, die durch entsprechende Methoden, Notationen und Werkzeuge deutlich vereinfacht wird. Auch beim Übergang zur kontinuierlichen Optimierung von Geschäftsprozessen – der «obersten» Stufe eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements – kann Technologie neue Möglichkeiten eröffnen. Intelligentes Geschäftsprozessmanagement «iBPM» (Gartner, 2011) bietet den technischen und methodischen Rahmen, um Entscheidungsgrundlagen für operative und strategische Entscheide aus den zuvor implementierten und integrierten IT-gestützten Prozessen zu ziehen und letztlich auch die Geschäftsprozesse selbst effizienter und effektiver zu machen.

3.1 STRATEGISCHES PROZESSMANAGEMENT – TOP-DOWN ODER BOTTOM-UP?

Die BPM-Studie 2011 hat gezeigt, dass Organisationen Geschäftsprozessmanagement in erster Linie aus Gründen der Qualitätsverbesserung, Standardisierung und Produktivitätssteigerung betreiben, während die strategische Ausrichtung noch wenig ausgeprägt ist (ZHAW, 2011). Ungenutzt bleiben bei diesem Fokus auf «operational excellence» die Innovationskraft und Flexibilisierungspotenziale eines strategischen Prozessmanagements.

Prozesse, die auf die Wertschöpfung und Kunden ausgerichtet sind und Änderungen aufgreifen, die sich aus dem Markt, neuen Geschäftsmodellen oder innovativen Technologien ergeben, sind unmittelbar wirksame strategische Hebel. Die vorliegende Studie folgt dieser umfassenden Definition von strategischem Prozessmanagement, die sowohl die Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements an der Unternehmensstrategie vorsieht, als auch dessen gezielten Einsatz als strategische «Waffe», die Wettbewerbsvorteile und Innovationen schafft.

«Processes are, on the one hand, the means by which enterprise strategies are realized. On the other, they can also be determinants of such strategies.»

(Hammer, 2010)

Die strategische Verankerung des Prozessmanagements erfordert zweifelsohne einen top-down Ansatz im Sinne einer klaren Unterstützung durch die oberste Führungsebene, welche die strategische Ausrichtung der von ihr verantworteten Wertschöpfungsprozesse sowie die Relevanz des Prozessmanagements im Unternehmen sicherstellt. Eine Reihe von Auslösern von Prozessmanagement-Initiativen erfolgen top-down, wie beispielsweise die Erarbeitung einer unternehmensweiten Prozesslandkarte, die Standardisierung von Supportprozessen als Grundlage für ein Business Process Outsourcing oder die Einführung eines Managementsystems im Rahmen einer Qualitätsmanagement-Zertifizierung. Von strategischem Prozessmanagement kann jedoch erst gesprochen werden, wenn diese Initiativen nachhaltige Wirkung auf die Prozessausführung und deren kontinuierliche Optimierung in der betrieblichen Realität zeigen und nicht auf der Ebene der Dokumentation stehen bleiben.

Bottom-up Ansätze hingegen sind unmittelbar in der betrieblichen Realität verankert und können durchaus strategische Kraft besitzen. So kann beispielsweise die Initiative einer einzelnen Organisationseinheit, die eine neuartige Dienstleistung mittels mobiler Prozesse erfolgreich lanciert, das Potenzial von End-to-End-Prozessen und innovativer Prozesstechnologie greifbar machen und ein Umdenken in Richtung Prozessorientierung fördern. Wahre Innovation entsteht häufig «von unten» aus der direkten Interaktion mit den wertschöpfenden Prozessen und den daran beteiligten Kunden und Geschäftspartnern. Wesentlich ist jedoch, dass diese erfolgreichen Initiativen nicht isoliert bleiben, sondern sukzessive in ein unternehmensweites strategisches Prozessmanagement integriert werden. Relevantes strategisches Prozessmanagement braucht also beides: top-down Verpflichtung und bottom-up Dynamik.

Abb. 3

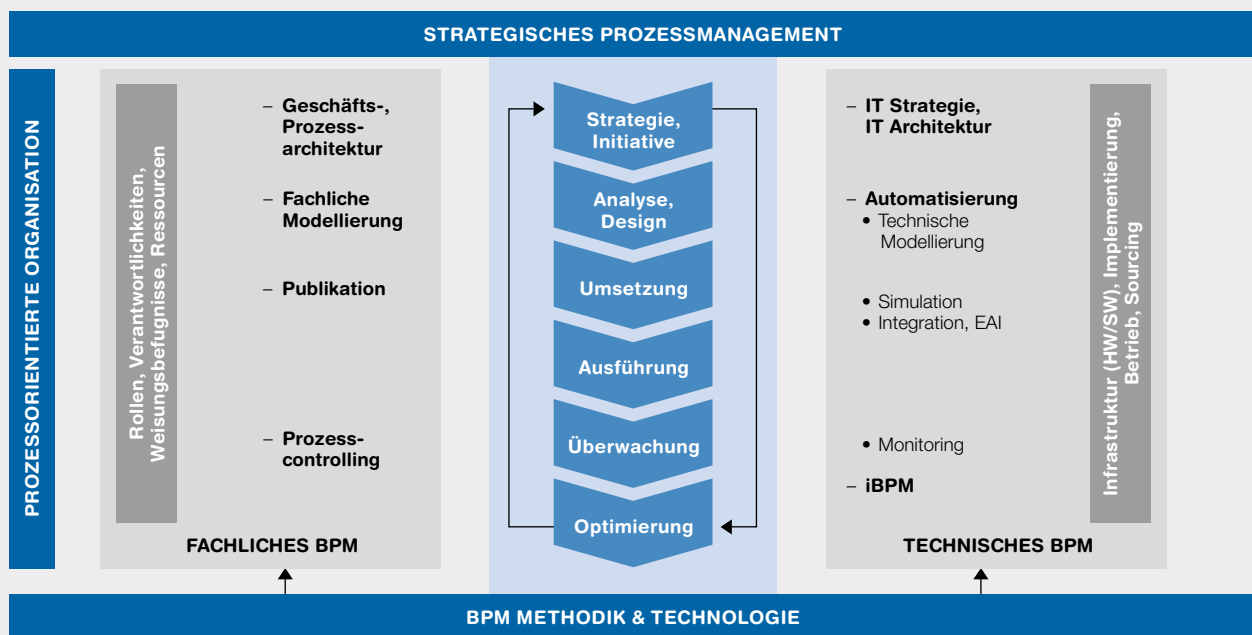
BEGRIFFSLANDKARTE: SICHTEN UND ELEMENTE EINES GANZHEITLICHEN BPM


Tabelle 2

BPM-DEFINITIONEN

Prozessmodellierung	Prozessmodellierung umfasst die Methoden und Aktivitäten zur Darstellung von Ist- und Sollprozessen auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen und dient als Grundlage für die Gestaltung und Messung von Geschäftsprozessen (EABPM, 2009).
Fachliche Modellierung	Fachliche Prozessmodellierung erfolgt aus Anwendersicht (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 478). Bei der fachlichen Modellierung steht typischerweise die Dokumentation bestehender Prozesse (Ist-Prozesse) im Vordergrund und möglicherweise auch deren Optimierung (Soll-Prozesse) aus fachlich-betriebswirtschaftlicher Sicht (Grünert & Keller, 2014, S. 193).
Technische Modellierung	Technische Prozessmodellierung repräsentiert die IT-Sicht auf einen ausführbaren Prozess. Technische Prozessmodelle umfassen die für die Implementierung notwendigen Details (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 193).
Automatisierung	Im weiteren Sinne und im Rahmen der vorliegenden Studie wird Automatisierung mit dem Einsatz von IT-Systemen für die Operationalisierung, das heisst mit der technischen Umsetzung von Geschäftsprozessen gleichgesetzt. Der Einsatz umfasst die technische Modellierung, die Implementierung, Ausführung und das Monitoring von Geschäftsprozessen. Ein automatisierter Prozess wird häufig als «Workflow» bezeichnet, wobei automatisierte Prozesse, die mit Beteiligung von Mitarbeitenden ablaufen, als «Human Workflows» spezifiziert werden (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 480). Die zentrale technische Komponente, die eine automatisierte Ausführung ermöglichen kann, wird Process Engine oder Workflow Engine genannt.
Simulation	Simulationen werden auf der Grundlage eines Simulationsmodells durchgeführt, um Rückschlüsse über das Verhalten eines Prozesses in einem realen System zu gewinnen (EABPM, 2009, S. 320). Mit Simulationen lassen sich alternative Prozessabläufe durchlaufen und vergleichen und Rückschlüsse auf die wichtigsten Prozessparameter und deren Auswirkungen ziehen (Schmelzer & Sesselmann, 2013).
Prozesscontrolling	Prozesscontrolling beinhaltet Aktivitäten und Methoden, die auf die Zielplanung und -kontrolle von Geschäftsprozessen sowie das damit verbundene Informationsmanagement ausgerichtet sind (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 265).
Monitoring	Prozess Monitoring beinhaltet die IT-gestützte Messung von Prozesskennzahlen und deren Auswertung (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 325). Ziel ist die Erhebung der Ist-Werte und die Ermittlung und Darstellung der Abweichung von den Soll-Werten. Von Business Activity Monitoring (BAM) im engeren Sinne spricht man, wenn das Monitoring in Echtzeit erfolgt (Gartner, o.J.).
iBPM	Intelligentes Business Process Management «iBPM» wurde als Schlagwort von Gartner (2011) geprägt und kann als Sammelbegriff für den Einsatz verschiedener Methoden und Technologien verstanden werden, die die Performanz und Konformität von Prozessen analysieren und die Flexibilität der Prozessausführung durch intelligente Mechanismen erhöhen. Neben den klassischen Business-Intelligence-Methoden kommen Business Rules Engines für die Verwaltung von Geschäftsregeln sowie Process Mining für die Analyse grosser Mengen von Prozessdaten zum Einsatz.

3.2 PROZESSORIENTIERTE ORGANISATION – STRUCTURE FOLLOWS PROCESS?

Die Frage nach der Gestaltung von Organisationen oder gar ganzen Wertschöpfungszusammenhängen über die Organisationsgrenzen hinweg führt zur Frage nach dem Zusammenwirken von Strategie, Struktur und Prozess, die in der Managementliteratur seit den 1990er-Jahren kontrovers diskutiert wird. Die Prozessorientierung im engeren Sinne des Wortes setzt voraus, dass die Struktur den Prozessen folgt, die im Rahmen eines strategischen Prozessmanagements wiederum auf die strategischen Unternehmensziele ausgerichtet sind. Doch die Managementtheorie lässt sich in der Praxis nicht immer eins zu eins umsetzen.

Im Unterschied zur funktionsorientierten Organisation, die auf dem Prinzip der Arbeitsteilung und der Bündelung von Aufgaben und Kompetenzen in spezialisierte funktionale Einheiten (z.B. Produktion, Vertrieb) basiert, ist die prozessorientierte Organisation auf die Geschäftsprozesse ausgerichtet. Im Mittelpunkt stehen die Prozessergebnisse und -ziele. «Die Struktur folgt den Prozessen» (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S.208) mit dem Ziel, eine in hohem Masse anpassungsfähige, problemlösungsfähige und vor allem kundenorientierte Organisation zu schaffen. Ob sich diese Kundenorientierung in tatsächlichen End-to-End-Prozessen, die beim Kunden beginnen und enden, manifestiert, hängt von der Ausprägung der prozessorientierten Organisation ab. Schmelzer & Sesselmann (2013) unterscheiden drei Formen der prozessorientierten Organisation:

«Der Mythos von der Prozessorganisation ... hat sich auch in der Praxis nicht bewahrheitet. Prozessmanagement ist weit davon entfernt, der Wegbereiter für die Einführung einer reinen Prozessorganisation zu sein. Ganz im Gegenteil bezieht Prozessmanagement seine Existenzberechtigung und seinen Wertbeitrag in der Unternehmenspraxis vielmehr gerade daraus, dass es keine Prozessorganisation gibt. Prozessmanagement ist daher ein Organisationselement der Sekundärorganisation, das einen wertvollen Beitrag leisten kann, die Mängel verschiedener anderer Organisationsformen im Hinblick auf Integration und die effiziente und kundenorientierte Abarbeitung der Geschäftsfälle zu mildern.»

(Bergsmann, 2012, S. 141)

die Einfluss-Prozessorganisation (1) ist stark funktionsorientiert und kennt keine End-to-End-Prozesse. Sie berücksichtigt Prozesse, räumt aber den Prozessverantwortlichen lediglich Koordinationsbefugnisse ein. Bei der Matrix-Prozessorganisation (2) halten sich Funktions- und Prozessorientierung die Waage. End-to-End-Prozesse über die funktional gestalteten Abteilungen hinweg sind möglich, da Prozessverantwortliche zumindest fachliche Weisungsbefugnisse haben. In der reinen Prozessorganisation (3) gibt es keine vertikale funktionale Aufbauorganisation mehr, sondern nur noch horizontale Organisationsebenen, die sich aus der Wertschöpfungskette und der Prozessarchitektur ergeben. Die Prozessverantwortlichen sind vollumfänglich ergebnisverantwortlich und bestimmen über die Ressourcen, Planung und Steuerung ihrer Geschäftsprozesse, welche wann immer sinnvoll End-to-End gestaltet sind. Ob die reine Prozessorganisation jedoch zwangsläufig die «höchste» und optimalste Organisationsform für jedes Unternehmen darstellt, ist fragwürdig. In der Realität dominieren immer noch funktionsorientierte Organisationen, deren Prozesse der Struktur folgen (Bergsmann, 2012, S. 118, 138).

Bergsmann (2012, S. 124) unterscheidet die reine «primäre» Prozessorganisation und die «sekundäre» Prozessorganisation. Ein wesentliches Gestaltungselement der sekundären Prozessorganisation ist die Trennung von Prozessdesign und -verantwortung (Sekundärorganisation) von der Prozessausführung (Primärorganisation) (Bergsmann, 2012, S. 142). Neben Prozessverantwortlichen kann ein BPM Center of Excellence (BPMCOE) ein solches sekundäres Organisationselement sein (EABPM, 2009, S. 208). Weitere sekundäre Organisationselemente, die Prozessorientierung fördern, sind beispielsweise Key Account Management oder Supply Chain Management; ebenso das Konzept der «Case Teams» oder «Rundumbearbeitung», bei dem auf einer tieferen Organisationsebene Teams oder Stellen komplette Geschäftsfälle für Kunden End-to-End abarbeiten (Bergsmann, 2012, S. 126). Die Etablierung des Geschäftsprozessmanagements auf der obersten Führungsebene in der Person eines Chief Process

Officers (CPO) stellt ein klares Bekenntnis zur prozessorientierten Organisation dar und unterstreicht insbesondere die strategische Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements. In der Praxis kann diese Rolle vom Chief Operating Officer (COO) oder dem Chief Information Officer (CIO) wahrgenommen werden. Wesentlich ist, dass im obersten Führungsgremium einer Organisation die unternehmensweite Gestaltung und Steuerung von Prozessen als Aufgabe verankert ist. Diese «Makroperspektive» stellt sicher, dass Prozessmanagement prozessübergreifend und über die Unternehmensgrenzen hinaus stattfindet und ist somit eine wesentliche Grundlage sowohl für strategisch verankerte End-to-End-Prozesse als auch ein nachhaltiges und unternehmensweites Geschäftsprozessmanagement, das nicht auf Einzelinitiativen beschränkt bleibt.

3.3 METHODIK & TECHNOLOGIE – BRÜCKE ZUM GANZHEITLICHEN GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT?

Prozessmanagement ist ohne den Einsatz von Methoden und Technologien kaum mehr vorstellbar und erfasst den gesamten Lebenszyklus des Geschäftsprozessmanagements. Während diese Integration der verschiedenen Prozessmanagementaktivitäten von der Modellierung bis hin zur Überwachung und Optimierung mittels moderner BPM-Suiten bereits Realität ist, erfolgt das fachliche BPM aus Sicht der Anwender und das technische BPM aus Sicht der implementierenden IT in zwei weitestgehend getrennten Welten. Wichtiges Fachexpertenwissen kann bei der Implementierung verloren gehen und wichtige Erkenntnisse zur Optimierung finden ihren Weg aus der Automatisierung nicht zurück in die fachliche Welt. Methoden und Technologien spielen eine Schlüsselrolle beim Brückenschlag zwischen fachlichem und technischem BPM und bilden somit – im Zusammenwirken mit strategischem Prozessmanagement und der prozessorientierten Organisation – eine wesentliche Grundlage für ein effektives und effizientes Geschäftsprozessmanagement.

Die IT-Unterstützung für das Geschäftsprozessmanagement kann in unterschiedlicher Form und in unterschiedlichem Umfang erfolgen und ist nicht ausschliesslich auf den Einsatz dedizierter BPM-Modellierungs- und Automatisierungswerkzeuge begrenzt. Neben eigenentwickelter Software unterstützt auch betriebliche Standardsoftware – wie beispielsweise ERP- (Enterprise Resource Planning), SCM- (Supply Chain Management) oder CRM-Systeme (Customer Relationship Management) – die Ausführung von Geschäftsprozessen, welche in Form von funktions- oder industriespezifischen Referenzprozessen und Datenmodellen mitgeliefert werden. Der Fokus dieser Systeme liegt traditionell auf dem unternehmensweiten Einsatz für standardisierbare Funktionsbereiche, wie beispielsweise die Personalwirtschaft oder Finanzen und Controlling. Die Anpassung an die organisationsspezifischen Prozesse ist auf Customizing oder Parametrisierung beschränkt. Um die Durchgängigkeit von Prozessen, die über den funktionalen Fokus der Standardsoftware hinausgehen, zu gewährleisten, muss Integration mit anderen Systemen und Datenbeständen erfolgen.

Mit zunehmender Komplexität der IT-Landschaften in Unternehmen und dem Aufkommen von serviceorientierten Architekturen hat sich ein weiterer für das Prozessmanagement relevanter Systemtyp etabliert: die sogenannten Enterprise Application Integration (EAI) Plattformen. EAI-Plattformen ermöglichen die Integration von heterogenen Informationssystemen innerhalb und ausserhalb einer Organisation auf der Grundlage standardisierter Schnittstellen. Kern einer EAI-Plattform ist der Enterprise Service Bus, welcher als Rückgrat der Integration die Orchestrierung von Prozessen unterstützt. Der Schwerpunkt liegt auf der vollautomatisierten Ausführung von Prozessen und nicht auf human-zentrischen Workflows. Auch die Prozessmodellierung ist typischerweise nicht Gegenstand von EAI. Die Begrifflichkeit vonseiten der Lösungsanbieter ist jedoch nicht immer eindeutig und so positionieren sich EAI-Anbieter ebenfalls im Markt der BPM-Werkzeuge.

BPM-Suiten – Mittler zwischen fachlichem und technischem BPM?

BPM-Software unterstützt alle Aktivitätsbereiche des Geschäftsprozessmanagements von der Modellierung über die Implementierung und Ausführung bis hin zur Analyse und Optimierung von Prozessen (EABPM, 2009, S.242). Historisch haben sich verschiedene Typen von BPM-Software entwickelt, deren unterschiedliche funktionale Spektren in den letzten Jahren zunehmend in sogenannten BPM-Suiten integriert wurden. Seit den 1990er-Jahren wurde von einer informationszentrischen Sicht auf die Automatisierung von Prozessen durch sogenannte Workflow-Systeme gewechselt, deren Prozessmodellierung auf die technischen Aspekte, das heisst die Erstellung detaillierter ausführbarer technischer Prozessmodelle ausgerichtet war (IAO, 2010, S.8). Für die fachliche Prozessmodellierung aus Sicht der Anwender entstanden spezialisierte Werkzeuge. Themen wie Risikomanagement, Governance und Qualitätsmanagement erhöhten die Relevanz dieser auf die Dokumentation und Visualisierung fokussierten fachlichen Prozessmodellierungswerkzeuge. Zur Abgrenzung der beiden Welten etablierten sich auf der technischen Seite Begriffe wie Workflow-Engine oder Business Process Engine, die für die Ausführung und Steuerung automatisierter Prozesse stehen. Die Trennung von fachlicher Modellierung auf der einen Seite und technischer Modellierung für die Implementierung auf der anderen Seite wurde über verschiedene Modellierungsebenen gelöst, wobei die Durchgängigkeit von der fachlichen zur technischen Modellierung nicht automatisch gegeben ist (IAO, 2010, S.8). Auch der Einsatz von Notationen – wie BPMN (Business Process Management Notation), EPK (ereignisgesteuerte Prozessketten) oder UML (Unified Modeling Language) – in der Prozessmodellierung kann diese Problematik nicht vollständig auflösen. Vielmehr kam es viele Jahre zu Überführungsproblemen zwischen grafischen und ausführbaren Prozessmodellierungssprachen. Neue Versionen von BPMN versprechen diese Lücke zu schliessen, indem sie die fachliche und technische Ebene in einem Modell miteinander verbinden. So sollen BPMN 2.0 kompatible Prozessmodelle von den Process Engines automatisch ausgeführt werden können.

«Der fehlende technische Fokus während der fachlichen Modellierung kann dazu führen, dass das fachliche Modell nicht ohne weiteres in ein technisches Modell überführt werden kann. Dabei ist es wichtig festzustellen, dass der korrekte Einsatz einer Geschäftsprozess-Notation während der fachlichen Modellierung noch nicht garantiert, dass sich der so erstellte Prozess in ein technisches Modell überführen lässt.»

(Grünert & Keller, 2014, S. 193)

Fachliche und technische Modellierungswerkzeuge sind also auf unterschiedliche Zielgruppen und Anwendungszwecke ausgerichtet und die beiden Modellierungsphasen werden in der Regel konsekutiv und von unterschiedlichen Personen durchlaufen (Grünert & Keller, 2014, S. 193). Diese fehlende Durchlässigkeit macht die Prozessmodellierung nicht nur ineffizient, sondern führt auch zu einer Reihe von Abbildungsproblemen, die sich dahin gehend zusammenfassen lassen, dass das fachliche Prozessmodell auch auf der detailliertesten Ebene nicht alle für die automatisierte Ausführung notwendigen Details enthält, sodass das technische Modell angepasst werden muss (Grünert & Keller, 2014, S. 194). Auf diese Weise entfernt sich das technische Modell sukzessive vom fachlichen Modell, das manuell angepasst werden müsste, aber nicht immer angepasst wird.

BPM-Suites versuchen dieses Problem der Durchlässigkeit in den letzten Jahren zunehmend zu adressieren. Dies lässt sich anhand der von Fraunhofer 2010 und 2013 durchgeführten Studien zu BPM-Software illustrieren. Standen 2010 noch die Evaluation der Modellierungsfähigkeiten von Workflow-Management-Systemen im Mittelpunkt (IAO, 2010), widmet sich die Studie 2013 dem kompletten Leistungsspektrum von BPM-Suites von der Modellierung bis hin zur Analyse, wobei die Frage der Trennung und Überführbarkeit fachlicher und technischer Modelle lediglich ein Evaluationskriterium darstellt. Dies begründet sich nicht zuletzt durch die Veröffentlichung des Standards BPMN 2.0 im Jahr 2011. In den Mittelpunkt rücken Kriterien wie Usability (Anwenderfreundlichkeit), Anpassungsfähigkeit und Interoperabilität (IESE, 2013, S. 4). Dennoch ist die Frage der Durchlässigkeit in der Welt der BPM-Werkzeuge noch nicht gelöst. Viele Anbieter konzentrieren sich weiterhin auf die technische Modellierung, wenn auch teilweise mit erhöhter Usability, andere verlagern die Geschäftslogik in eine Business Rules Engine und/oder bieten verschiedene Module für fachliche und technische Modellierung an mit oder ohne teilautomatisierte Transformation von fachlichen in technische Prozessmodelle (IESE, 2013).

Forschungsaktivitäten zur Überbrückung der Welten

Am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law wurde in den letzten Jahren ein Forschungsschwerpunkt aufgebaut, der sich der Durchlässigkeit von fachlicher und technischer Modellierung widmet. Im Rahmen von angewandten Forschungsprojekten mit Wirtschaftspartnern in der Praxis wurde die Methode der Prozessmodellierung mit Activity Pattern entwickelt und wird aktuell im Rahmen weiterer Praxisprojekte und studentischer Arbeiten erprobt. Ziel von Activity Pattern ist die Eliminierung der oben dargestellten Abbildungs- und Effizienzprobleme bei der Modellierung, indem ausschliesslich das fachliche Modell manuell erstellt und das technische Modell automatisch generiert wird. Im Unterschied zu anderen Transformationsansätzen kommen bei der fachlichen Modellierung bereits ein Datenmodell und sogenannte Aktivitätsmuster zum Einsatz, die es erlauben, ein für die Automatisierung ausgerichtetes fachliches Prozessmodell zu erstellen. Wesentlich ist bei diesem Ansatz die Bereitstellung einer simplen grafischen Benutzerschnittstelle, die es dem Fachexperten erlaubt, transformierbare und somit ausführbare Prozessmodelle zu erstellen.

Activity Pattern sind ein Beispiel dafür, wie über Methoden und Technologien die Kluft zwischen fachlicher und technischer Prozessmodellierung überwunden und der Fachexperte unmittelbarer in die Prozessautomatisierung eingebunden werden kann. Gleiches zeichnet sich auch im Bereich der Prozessüberwachung und -optimierung ab. Etablierte Techniken aus der Domäne Business Intelligence kommen hier in Kombination mit BPM-Technologien und -Methoden (Business Activity Monitoring, Business Rules Engines) zum Einsatz, um die Performanz und Konformität von Prozessen zu überwachen und Entscheidungsgrundlagen in Prozessen und für die Optimierung von Prozessen zu liefern. Gartner (2011) hat diesen Trend unter dem Schlagwort iBPM (intelligent BPM) zusammengefasst.

Methoden und Technologien für ein wirksames ganzheitliches BPM

Am Beispiel des intelligenten Geschäftsprozessmanagements «iBPM» wird deutlich, welche Rolle Methoden und Technologien spielen, um Organisationen die Entwicklung von einem transparenzorientierten Geschäftsprozessmanagement hin zur kontinuierlichen Optimierung zu ermöglichen (siehe Abbildung 2). Die Abbildung von Prozessen und die Definition und Identifikation von Prozesskennzahlen und -risiken bilden wesentliche Grundlagen im Rahmen eines strategischen Geschäftsprozessmanagements. Benutzerfreundliche Technologien, die die Interaktion mit visualisierten Prozessmodellen und Prozesslandkarten ermöglichen, spielen dabei eine wichtige Rolle. Werden Prozesse für die nachfolgende Stufe der Operationalisierung als ideale Kandidaten für eine IT-Unterstützung identifiziert und implementiert, eröffnen sich neue Möglichkeiten, da durch den Methoden- und Technologieeinsatz Prozesse effektiver überwacht, Prozessdaten umfassend gesammelt und analysiert werden können (Ressourcenverbrauch, Durchlaufzeiten etc.). Dies liefert wiederum Entscheidungsgrundlagen für eine kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse.

Mit Sicherheit lassen sich nicht alle Aspekte der Prozessqualität durch den Einsatz von Technologien erfassen und neu gestaltete Prozesse lassen sich auch ohne IT-Unterstützung umsetzen. Die vorliegende Studie geht – auf der Grundlage der in diesem Kapitel dargestellten Zusammenhänge – von der Hypothese aus, dass Methoden und Technologien die Wirksamkeit des Geschäftsprozessmanagements erhöhen, vorausgesetzt sie werden mittel- und langfristig im Rahmen eines ganzheitlichen Prozessmanagements mit strategischer Ausrichtung und im Kontext einer prozessorientierten Organisation eingesetzt.

4. Thematische Einführung und Definitionen: Prozessmanagement in der Immobilienwirtschaft

Um den aktuellen Zustand und das Potenzial des Geschäftsprozessmanagements in Immobilienunternehmen bestimmen zu können, muss zunächst definiert werden, was eine Immobilie ist, welchen Lebenszyklus sie durchläuft, welche Bereiche und Akteure die Immobilienwirtschaft umfasst und letztlich, welche Kernprozesse die Wertschöpfung bestimmen.

4.1 IMMOBILIEN UND IMMOBILIENLEBENSZYKLUS

Immobilien entstehen, werden genutzt, verändert, umgebaut, abgerissen und dann wieder erstellt: diesen Lebenszyklus durchlaufen sie mehrmals.

Eine Immobilie kann ein Grundstück oder ein Bauwerk sein. Ein Bauwerk kann oberhalb oder unterhalb der Geländelinie liegen. Im ersten Fall spricht man vom Hochbau, im zweiten vom Tiefbau. Während ihrer Lebensdauer durchläuft eine Immobilie verschiedene Veränderungen, die sich in folgende Phasen unterteilen lassen:

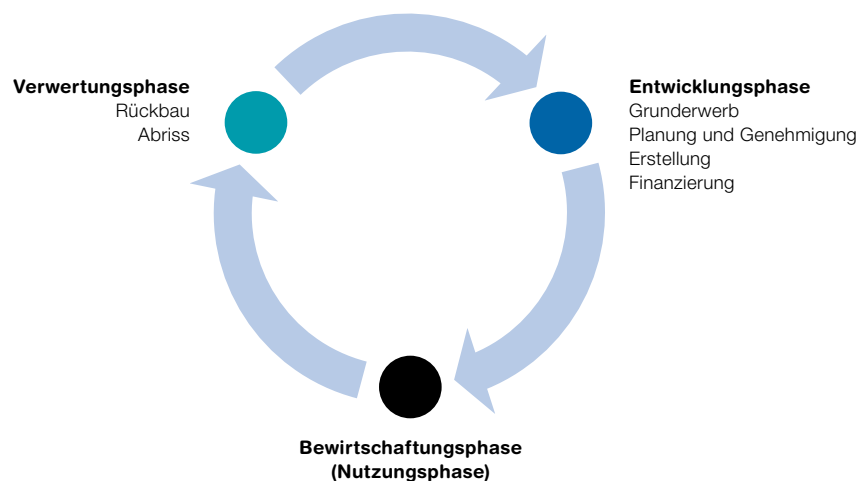
- Die Entstehungsphase reicht vom Bauwunsch und der Projektidee über die Planung und Finanzierung bis hin zur Bauausführung und Fertigstellung.

- Die Bewirtschaftungsphase (auch Nutzungsphase genannt) ist die längste Lebensphase einer Immobilie und kann länger als 50 Jahre dauern. Sie beginnt, wenn das Gebäude erstellt und in Betrieb gesetzt wird. Das Ende bildet die Verwertungsphase.
- Die Verwertungsphase beginnt am Ende der Nutzungsphase. In dieser Phase wird ein Gebäude entweder umgenutzt bzw. restrukturiert oder abgerissen und neu geplant.

Man spricht vom Lebenszyklus einer Immobilie, weil diese mehrmals erstellt, genutzt, umgenutzt bzw. abgerissen werden kann. «Die Übergänge zwischen Nutzungs- und Verwertungsphase sind fließend. So wird bei Nutzerwechseln oder auch bei Sanierungen vor allem auf die späteren Nutzerbedürfnisse geachtet. Wenn keine Möglichkeit einer neuen Nutzung gesehen wird oder sich kein Investor hierfür findet, wird die Immobilie in der Regel abgerissen. Viele Immobilien sind dadurch gekennzeichnet, dass sie diesen Lebenszyklus mehrmals durchlaufen. Die Übergänge zwischen Verwertung und neuer Bedarfsermittlung sind daher ebenso fließend» (Kämpf-Dern, 2009).

Abb. 4

LEBENSZYKLUSPHASEN IMMOBILIEN



4.2 IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Die Immobilienwirtschaft umfasst mehr als nur das klassische Grundstücks- und Wohnungswesen. Eine eindeutige Abgrenzung und Definition der Immobilienwirtschaft fällt jedoch schwer, da die rund um die Immobilien erbrachten Leistungen sehr heterogen sind.

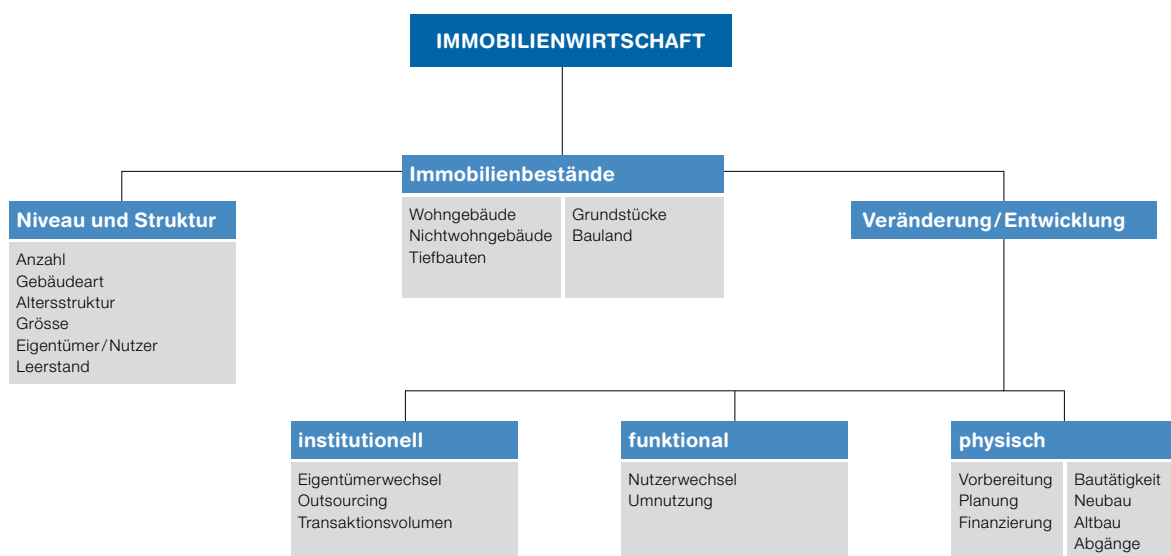
In der amtlichen Statistik findet sich die Immobilienwirtschaft unter der Rubrik «Grundstücks- und Wohnungswesen». Die Branche wird dabei eng abgegrenzt. Die von Immobilienfirmen erbrachten Tätigkeiten umfassen den Kauf und Verkauf, die Vermietung, Verpachtung und Bewirtschaftung eigener Grundstücke und Gebäude. Hinzu kommt die Vermittlung und Verwaltung fremder Immobilien im Auftrag Dritter, Hausmeisterdienste und Facility-Management.

In der Immobilienfachwelt kommt zunehmend eine weitere, breiter abgegrenzte Definition der Immobilienwirtschaft zur Anwendung. In einem Gutachten (Russig, 2005) des ifo Instituts² für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. über die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Immobiliensektors findet man eine Definition der Immobilienwirtschaft, welche in dieser Studie übernommen wird. Sie gliedert die Immobilienbestände und deren Zusammensetzung nach Bauwerkskategorien, Alter und Eigentümern beziehungsweise Nutzern sowie nach der institutionellen, funktionalen und physischen Veränderung der Bauwerksbestände und deren Bewirtschaftung (siehe Abbildung 5).

² <http://www.leibniz-gemeinschaft.de/institute-museen/einrichtungen/ifo/>, abgerufen am 11. April 2014.

Abb. 5

UMFANG UND ABGRENZUNG DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT GEMÄSS IFO INSTITUT



«Als Immobilienwirtschaft bezeichnet man den funktional oder institutionell abgegrenzten Teilbereich einer Volkswirtschaft, der sich mit den Immobilienbeständen und deren Veränderungen sowie mit der Bewirtschaftung und Nutzung von Immobilien beschäftigt.»

(Russig, 2005)

4.3 AKTEURE DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Die Akteure der Immobilienwirtschaft sind diejenigen, welche an den Veränderungen von Immobilien beteiligt sind.

Als Akteure der Immobilienwirtschaft gelten in dieser Studie diejenigen Wirtschaftszweige gemäss der NOGA-Klassifizierung von 2008,³ welche an den institutionellen, funktionellen und physischen Veränderungen von Immobilien direkt beteiligt sind. Solche, die sich nur indirekt an den Veränderungen von Immobilien beteiligen, sind für diese Studie nicht relevant und es wird deshalb auf diese nicht weiter eingegangen.

Zu den Erstgenannten – den direkt Beteiligten – zählen gemäss der ersten Stufe der NOGA-Klassifizierung folgende Wirtschaftszweige (die Klammerangaben beziehen sich auf die Nummerierung der NOGA-Klassifikation 2008):

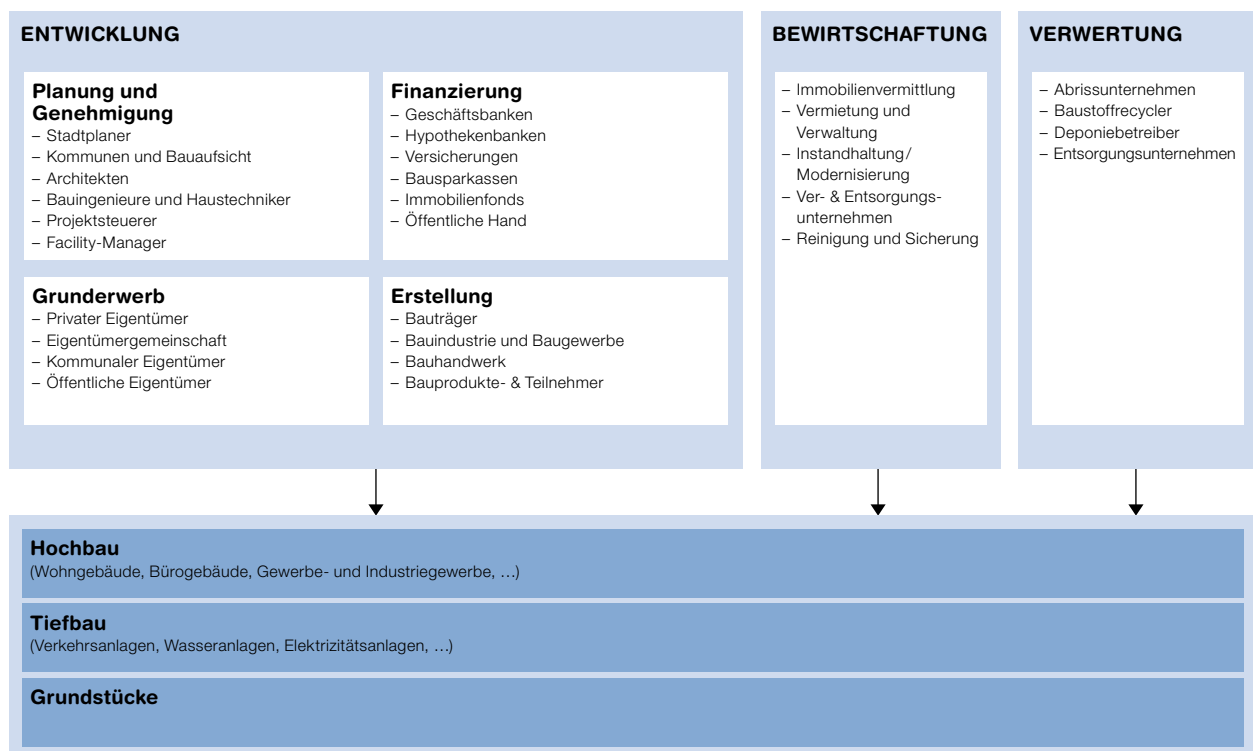
- Hochbau, Tiefbau, (41, 42)
- Bauinstallation und Ausbaugewerbe (43)
- Grundstücks- und Wohnungswesen (68)
- Architekten, Ingenieure (71)
- Gebäude Services (81)
- Ver- und Entsorgung (35, 36, 37, 38, 39, 61)

Für eine detailliertere Identifikation der Wirtschaftszweige gemäss der zweiten Stufe der NOGA-Klassifizierung, welche direkt an den Veränderungen von Immobilien beteiligt sind, ist die Betrachtung der Lebenszyklusphasen einer Immobilie dienlich. Relevant sind Wirtschaftszweige, welche direkt in einer oder mehreren Immobilienlebenszyklusphasen tätig sind. In Abbildung 6 sind die betroffenen Wirtschaftszweige gruppiert und im Kontext der Immobilienlebenszyklusphasen dargestellt. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden Vertreter von Unternehmen aus diesen Zweigen befragt.

³ Die NOGA-Klassifizierung ist eine Methode des Schweizer Bundesamtes für Statistik, um die wirtschaftlichen Tätigkeiten von Unternehmen in allen amtlichen Statistiken einheitlich zu erfassen.

Abb. 6

AKTEURE DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT NACH IMMOBILIENLEBENSZYKLUSPHASEN



4.4 PROZESSE DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Die lebenszyklusorientierte Betrachtungsweise ist die optimale Ausgangslage für die Identifikation der Kernprozesse in der Immobilienwirtschaft.

In Abbildung 7 werden die identifizierten immobilienbezogenen Kernprozesse basierend auf dem lebenszyklusorientierten Ansatz dargestellt.

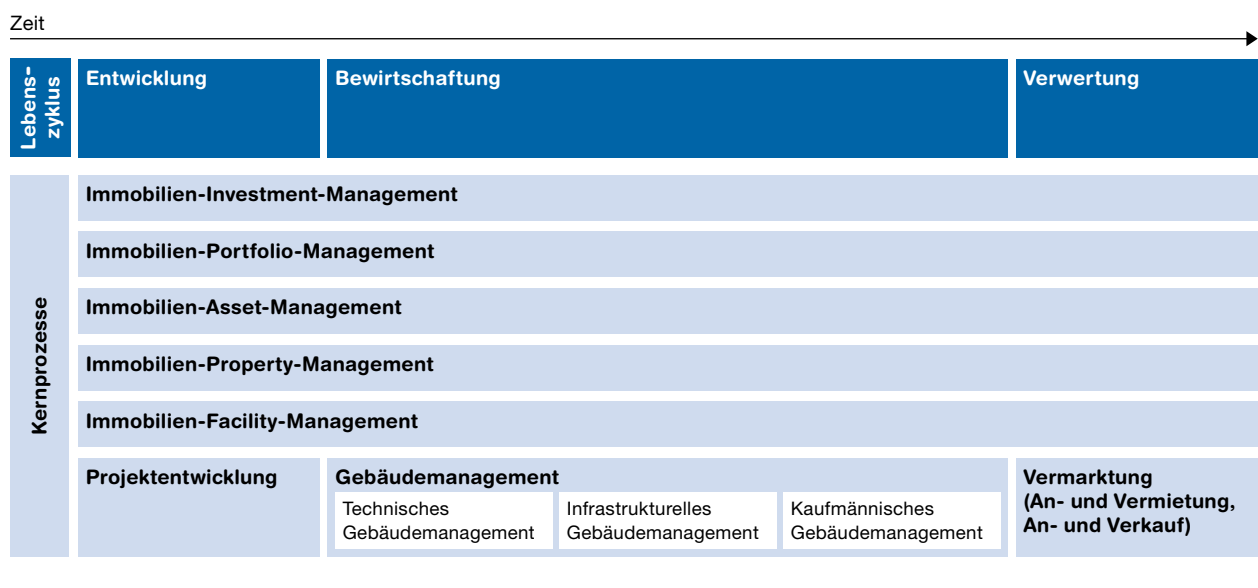
Die Kernprozesse der Immobilienwirtschaft können nur einzelne oder mehrere Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie betreffen. Das Immobilien-Investment-, Immobilien-Portfolio-, Immobilien-Asset-, Immobilien-Property- und Immobilien-Facility-Management sind phasenübergreifend und betreffen alle Phasen des Immobilienlebenszyklus. Die Kernprozesse Gebäudemanagement, Projektentwicklung und Vermarktung (Ver- und Ankauf, Ver- und Anmietung) sind phasenspezifisch. Das Gebäudemanagement betrifft die Bewirtschaftungs-/Nutzungsphase, die Projektentwicklung, die Entstehungsphase und die Vermarktung die Verwertungsphase einer Immobilie.

Immobilien-Investment-Management «bezeichnet das rahmengebende Management von Immobilienbeständen oder -geschäftsfeldern. Es erkundet die immobilienbezogenen Ziele und Möglichkeiten des Investors/Unternehmens, definiert auf dieser Basis die prinzipiellen Vorgaben für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen, trifft die hierfür relevanten Entscheidungen und kontrolliert die Zielerreichung ihrer Umsetzung» (Nadler, 2008).

Immobilien-Portfolio-Management «ist ein komplexer, kontinuierlicher und systematischer Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen, der die Transparenz für den Immobilieneigentümer bzw. -investor erhöhen soll, um eine Balance zwischen Erträgen und den damit verbundenen Risiken von Immobilienanlagen und Managemententscheidungen für das gesamte Immobilienportfolio herzustellen» (Nadler, 2008).

Abb. 7

IDENTIFIKATION VON KERNPROZESSEN MITTELS DES LEBENSZYKLUSORIENTIERTEN ANSATZES



Immobilien-Asset-Management «ist das strategische Objektmanagement eines Immobilienbestandes im Interesse des Investors oder des Nutzers. Ziel ist das Erreichen oder Übertreffen der vom Immobilien-Portfolio-Management vorgegebenen Ziele/Beiträge für eines oder mehrere Objekte, sowie die Identifikation von diesbezüglichen Wert- oder Nutzungssteigerungspotenzialen. Zu den Aufgaben des Immobilien-Asset-Managements gehören die Planung der Aktivitäten, damit die Ziele des Portfolio-Managements umgesetzt werden, die Steuerung der unterstehenden Management-Ebenen und Controlling der Zielerreichung und das Reporting» (Kämpf-Dern, 2009).

In der Praxis werden die drei Prozessgruppen Investment-, Asset- und Portfolio-Management häufig zusammengefasst.

Immobilien-Property-Management «ist das anlageorientierte, operative Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie, welche vom Asset-Management definiert wird, mit Schwerpunkt auf die renditeoptimierende Bewirtschaftung der Immobilie im Investoreninteresse. Zu den Aufgaben des Immobilien-Property-Managements gehören die Planung der Aktivitäten, damit die Ziele des Asset-Managements umgesetzt werden, die Steuerung der unterstehenden Management-Ebenen und Controlling der Zielerreichung und das Reporting» (Kämpf-Dern, 2009).

Immobilien-Facility-Management «ist das lebenszyklusbezogene, nutzungsorientierte, operative Management immobilienbezogener Prozesse im Interesse des Nutzers beziehungsweise zur zielgemässen Sicherstellung der Nutzung. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die den Qualitäts-, Termin- und Kostenanforderungen der Nutzer entsprechende Bereitstellung immobilienbezogener Leistungen. Zu den Aufgaben des Immobilien-Facility-Managements gehören die Planung der Aktivitäten, damit die Ziele des Asset-Managements umgesetzt werden, die Steuerung der Mitarbeitenden für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, das Controlling der Zielerreichung und das Reporting» (Kämpf-Dern, 2009).

Gebäudemanagement «ist ein Teil des Facility-Managements und beschäftigt sich mit der Bewirtschaftung bestehender Gebäuden und technischer Anlagen. Es unterteilt sich in technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement» (Ehrenheim, 2005).

Technisches Gebäudemanagement besteht aus der Betriebsführung, dem Umbau und der Sanierung, der Versorgung sowie aus dem Umweltmanagement. Generell steht der Erhalt der Funktionsfähigkeit von Gebäuden und Anlagen im Mittelpunkt.

Infrastrukturelles Gebäudemanagement umfasst alle Tätigkeiten und Aufgaben, welche sich auf die Flächen des Gebäudes beziehen. Dazu gehören einerseits die Organisation von logistischen Dienstleistungen (z.B. Umzug und Fuhrpark) wie auch die Verwaltung von Dienstleistungsunternehmen (z.B. Sicherheitsdienste, Reinigungsdienste).

Kaufmännisches Gebäudemanagement bezeichnet die Betreuung von Nutzern und Eigentümern einer Immobilie. Dazu gehört das Rechnungswesen mit Bezug auf das Gebäude wie auch das Controlling von extern in Anspruch genommenen Dienstleistungen. Das Qualitätsmanagement kann ebenfalls darunter subsumiert werden. Ganz allgemein formuliert kann von der Objektbuchhaltung gesprochen werden.

Projektentwicklung: Der Startpunkt des Projekts ist mit dem Grundstückserwerb gegeben; der Endpunkt typischerweise mit dem Verkauf oder dem Betrieb. Alle Leistungen zwischen Grundstückserwerb und der Überführung in den Betrieb sind dabei grundsätzlich eingeschlossen. Dies kann beispielsweise die Planung, Finanzierung und Erstellung der Bauten bedeuten.

Immobilien-Vermarktung bezeichnet die optimale Positionierung einer einzelnen Immobilie oder ganzer Siedlungen/Entwicklungsgebiete auf einem passenden Absatzmarkt. Dabei werden die klassischen Marketinginstrumente angewendet.

4.5 AKTUELLER STAND DES PROZESSMANAGEMENTS IN IMMOBILIENUNTERNEHMUNGEN

Das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE),⁴ welches im Jahr 2009 durch die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin) zusammen mit der pom+building solutions⁵ gegründet wurde, hat sich zur Aufgabe gesetzt, den Stand und die Auswirkungen des Prozessmanagements in der deutschen und Schweizer Immobilienwirtschaft zu analysieren und Handlungsempfehlungen für einen effektiven Einsatz von Prozessmanagement zu geben.

4.5.1 DEUTSCHLAND

Nach einer Analyse des CC PMRE über den Status von Prozessmanagement in deutschen Immobilienunternehmen (Scheifler, 2010) «ist die deutsche Immobilienwirtschaft hinsichtlich Prozessorientierung und Prozessoptimierung noch rückständig (...), verfügen fast zwei Drittel der Unternehmen der Immobilienbranche noch über keine (...) professionalisierten Immobilien-Prozess-Strukturen (...), haben kaum die Hälfte der Immobilienunternehmen Prozess-Verantwortliche genannt (...), verwenden rund achtzig Prozent der Unternehmen keine grafischen Prozessdarstellungen». Ein möglicher Grund hierfür mag die Tatsache sein, dass die Firmen der Immobilienbranche hauptsächlich kleine und mittelständische Unternehmen sind, die sich funktional spezialisiert haben. Nach der Meinung der Autoren «erschweren fehlende grosse Unternehmen und ein niedriger Grad an Kommunikation und kooperativem Verhalten vieler kleiner und mittelgrosser Unternehmen in der Bau- und Immobilienwirtschaft die nachhaltige Prozessausrichtung der Branche». Die Autoren sind jedoch auch der Meinung, dass immer mehr Immobilienunternehmen Interesse an effektiven und effizienten Prozessen im Immobilien-Management haben, da sie «das Prozessmanagement als das geeignete Instrument zur Zielerreichung, Effizienz- und Leistungssteigerung ansehen» (Scheifler, 2010).

4.5.2 SCHWEIZ

In der Literatur wurde keine Untersuchung über den Status von Prozessmanagement in Schweizer Immobilienunternehmen gefunden. Nach der Erfahrung der Autoren und der Experten ist die Situation in der Schweiz mit Deutschland vergleichbar.

4.5.3 AUS DEM BLICKWINKEL DES GANZHEITLICHEN PROZESSMANAGEMENTS

Eine Bewertung der obigen Aussagen vor dem Hintergrund des ganzheitlichen Prozessmanagements (eingeführt im Kapitel 4) lässt folgende Hypothesen als plausibel erscheinen:

- Der komplette Lebenszyklus von BPM, d.h. von der strategischen Ausrichtung über Analyse, Design, Umsetzung und Überwachung bis hin zur Optimierung wird in der Immobilienbranche kaum anzutreffen sein.
- Eine Integration der fachlich-betriebswirtschaftlichen mit der technischen Sicht bezogen auf die Gestaltung, Umsetzung und Optimierung von Geschäftsprozessen ist nur punktuell erkennbar.
- BPM ist auf einzelne Teile einer Organisation, isolierte Dokumentations- oder Optimierungsinitiativen beschränkt. Somit wird nicht die gesamte Organisation mit all ihren Aspekten der Wertschöpfung betrachtet.

⁴ <http://www.ccpmre.de/>, abgerufen am 11. April 2014.

⁵ <http://www.pom.ch/>, abgerufen am 11. April 2014.

5. Ergebnisse der Befragung

Wo stehen Organisationen im deutschsprachigen Raum in Bezug auf das ganzheitliche Prozessmanagement und dessen IT-Unterstützung? Haben sie sich seit 2011 weiterentwickelt?⁶ Welche Rolle spielt die IT-Unterstützung für die Befähigung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements? 308 Personen aus unterschiedlichsten Branchen und Funktionsbereichen haben sich an der Umfrage im Rahmen der vorliegenden Studie beteiligt und haben mit ihrer Perspektive dazu beigetragen, Antworten auf diese Fragen zu finden.

Den Auftakt bildet eine Selbsteinschätzung der Studienteilnehmenden zum Reifegrad des Geschäftsprozessmanagements in ihren Unternehmen. Die nachfolgende branchenübergreifende Auswertung aller weiteren Fragen ergibt ein Bild auf den aktuellen Fokus und die Ausrichtung der Unternehmen entlang der drei Gestaltungsebenen strategisches Prozessmanagement, prozessorientierte Organisation und Methodik & Technologie. Ergänzt wird diese Perspektive durch eine Detailauswertung für die Immobilienbranche.

Die Details zum Studiendesign und zur Zusammensetzung der Studienteilnehmenden sind im Kapitel 2 und im Anhang 11 zu finden.

5.1 SELBSTEINSCHÄTZUNG DER STUDIENTEILNEHMENDEN

Es liegt auf der Hand, dass Studien zum Thema Geschäftsprozessmanagement typischerweise von Personen beantwortet werden, die dem Thema nahe stehen, als Experten gelten oder sich sogar täglich damit befassen. Wie schätzen diese Personen jedoch den Reifegrad ihrer Organisation bezüglich Geschäftsprozessmanagement ein? Erstaunlich hoch, wie die Resultate der Selbsteinschätzung zeigen.

In den Jahren 2011 und 2014 wurde den Studienteilnehmenden die Frage zur Einschätzung des Reifegrads beziehungsweise des Status ihrer Organisation in Sachen des Geschäftsprozessmanagements gestellt. Damit ein Vergleich der Ergebnisse möglich ist, wurden die Antwortmöglichkeiten aus der Befragung von 2011 übernommen. Sie enthält vier Stufen zur BPM-Maturität einer Organisation, wobei die Stufe 1 dem tiefsten, die Stufe 4 dem höchsten Reifegrad entspricht:

Stufe 1: Generelles Bewusstsein für BPM sowie Sensibilisierung für kontinuierliche Verbesserung vorhanden

Stufe 2: Ausgewählte BPM-Themen adressiert sowie Bewusstsein für kontinuierliche Verbesserung vorhanden

Stufe 3: Bestimmte BPM-Methoden eingeführt sowie kontinuierliche Verbesserung teilweise etabliert

Stufe 4: Richtlinien und Methoden grösstenteils eingeführt sowie kontinuierliche Verbesserung grösstenteils etabliert

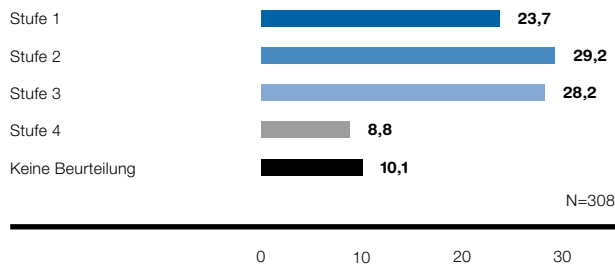
Diese Beurteilungsstufen wurden in Anlehnung an das Business Process Maturity Model (BPMM) der Object Management Group (OMG) entwickelt (OMG, 2008), wobei die fünf Stufen des BPMM zu vier Stufen zusammengefasst wurden, um sie anschaulicher zu gestalten.

⁶ Die Querverweise auf den Stand 2011 in diesem Kapitel beziehen sich auf die Ergebnisse der ebenfalls vom Institut für Wirtschaftsinformatik durchgeführten Studie «Business Process Management 2011 – Status quo und Zukunft» (ZHAW, 2011).

Abb. 8

**SELBSTEINSCHÄTZUNG
BPM-REIFEGRAD – 2014**

in %

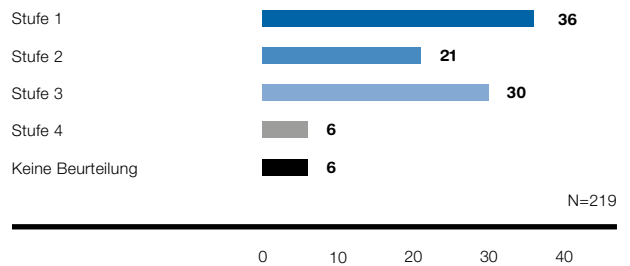


Genauer Fragelaut B4-2014: In welchem Entwicklungsstadium bei der Anwendung von BPM befindet sich Ihre Organisation heute?

Abb. 9

**SELBSTEINSCHÄTZUNG
BPM-REIFEGRAD – 2011**

in %



Genauer Fragelaut B4-2011: In welchem Entwicklungsstadium schätzen Sie in Ihrer Organisation heute aus Sicht der Anwendung von BPM zu sein?

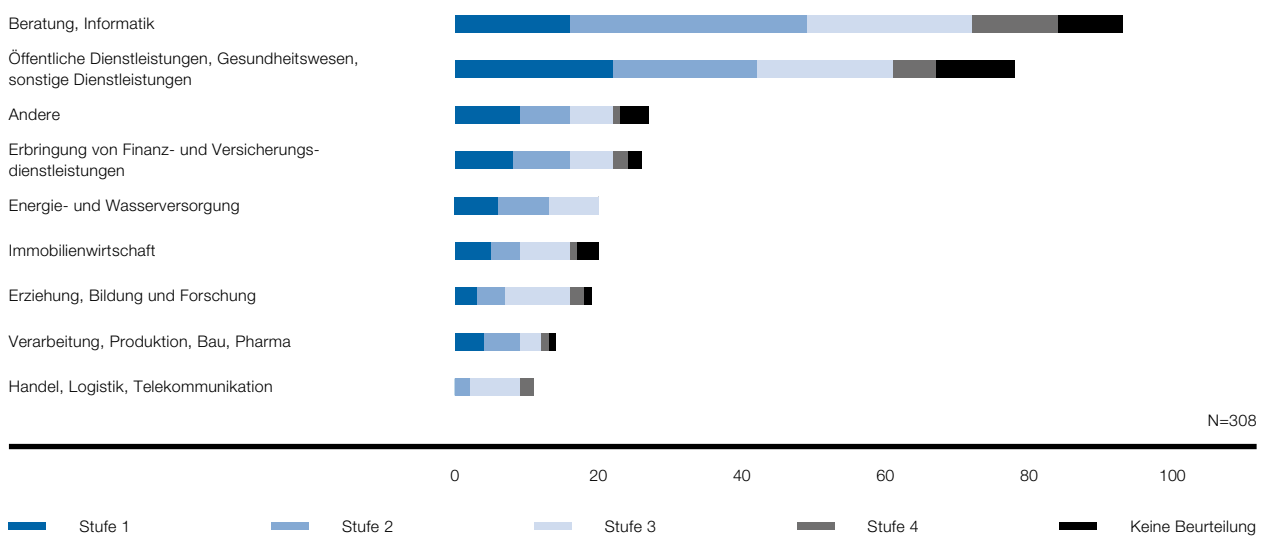
Abbildung 8 und Abbildung 9 illustrieren die Selbsteinschätzung der Teilnehmer in den Jahren 2014 und 2011. Aus den Antworten geht klar hervor, dass sich der selbst eingeschätzte Reifegrad in den letzten 3 Jahren stark erhöht hat. Gegenüber dem Jahr 2011 ist die Stufe 1 um mehr als 10% zurückgegangen, und dies sogar bei etwa einem Drittel mehr Teilnehmenden im 2014. Dagegen sind insbesondere die Selbsteinschätzungen in den Stufen 2 und 4 gestiegen, wobei die Stufe 3 in etwa gleich geblieben ist.

Die relativ hohe Selbsteinschätzung trifft für die meisten Branchen zu (Abbildung 10) und weist darauf hin, dass das Bewusstsein für BPM zugenommen und das Thema einen festen Platz in einem breiten Spektrum betrieblicher Aktivitäten eingenommen hat. Diese Aussage wird dadurch gestützt, dass die Teilnehmenden der diesjährigen Studie aus verschiedensten Bereichen ihrer Unternehmen stammen und unterschiedlichste Funktionen in ihren Organisationen wahrnehmen (siehe auch Anhang 11.1). 2011 waren insbesondere die Positionen der Geschäfts-, Projekt- und Abteilungsleitung in den Reihen der Teilnehmenden gut vertreten, dieses Jahr stieg stark der Anteil von Teilnehmenden mit spezifischen BPM-Rollen.

Abb. 10

SELBSTEINSCHÄTZUNG BPM-REIFEGRAD – 2014 DETAIL NACH BRANCHENGRUPPE

in Anzahl



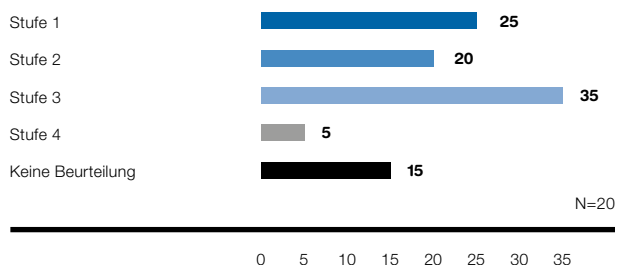
Genauer Fragelaut B4-2014: In welchem Entwicklungsstadium bei der Anwendung von BPM befindet sich Ihre Organisation heute?

Auch bei den Immobilienunternehmen begegnet man einer hohen Selbsteinschätzung (Abbildung 11). Während die Stufen 1 und 4 vergleichbar mit Unternehmen anderer Branchen sind, ist die Stufe 2 mit 20% deutlich niedriger und die Stufe 3 mit 35% deutlich höher. Das bedeutet, dass sich die Teilnehmenden aus den Immobilienunternehmen in Bezug auf das Entwicklungsstadium bei der Anwendung von BPM reifer als Teilnehmende anderer Branchen einschätzen.

Abb. 11

SELBSTEINSCHÄTZUNG BPM-REIFEGRAD – 2014 IMMOBILIENWIRTSCHAFT

in %



Genauer Fragelaut B4-2014: In welchem Entwicklungsstadium bei der Anwendung von BPM befindet sich Ihre Organisation heute?

5.2 AUSWERTUNG UND INTERPRETATION – ALLE BRANCHEN

Welche Rückschlüsse auf den Stand des ganzheitlichen Prozessmanagements in deutschsprachigen Organisationen lässt die Befragung zu? Entspricht oder widerspricht sie der hohen Selbsteinschätzung der Studienteilnehmenden? Haben sich die Organisationen in Sachen Geschäftsprozessmanagement seit 2011 tatsächlich weiterentwickelt?

An der Befragung haben 308 Personen aus verschiedenen Unternehmen, Bereichen und Funktionen teilgenommen, das heisst 89 mehr als 2011. Mehr als die Hälfte der Befragten (162) bekleidet eine explizite Prozess-Rolle und mindestens 270 Teilnehmende gehören der mittleren bis höheren Führungsebenen der Unternehmen an. Dieser hohe Anteil fachlich kompetenter Entscheidungsträger an der Umfrage verspricht relevante Aussagen zum gegenwärtigen Stand des Geschäftsprozessmanagements.

5.2.1 STRATEGISCHES PROZESSMANAGEMENT

Wirksames strategisches Prozessmanagement braucht sowohl die top-down Verpflichtung des Führungsteams als auch die bottom-up Dynamik, welche aus der direkten Interaktion mit den wertschöpfenden Prozessen entsteht. Von strategischem Prozessmanagement kann jedoch erst gesprochen werden, wenn das Engagement von oben im Verbund mit einzelnen strategischen Initiativen von unten nachhaltig Wirkung auf die Prozessausführung und deren kontinuierliche Optimierung in der betrieblichen Realität zeigt und nicht auf der Ebene der Dokumentation stehen bleibt. Die dies-

jährige Studie zeigt, dass die befragten Unternehmen sich dieser Zusammenhänge bereits bewusst sind und sich auf dem Weg zum strategischen Prozessmanagement befinden. Die Wahrnehmung des Prozessmanagements als Hebel für die strategische Umsetzung konnte sich jedoch noch nicht umfassend durchsetzen. Nur wenige Organisationen setzen sich Ziele, die auf eine kontinuierliche Prozessoptimierung oder prozessbefähigte Innovation hindeuten.

Kritischer Erfolgsfaktor für BPM: top-down Ansatz

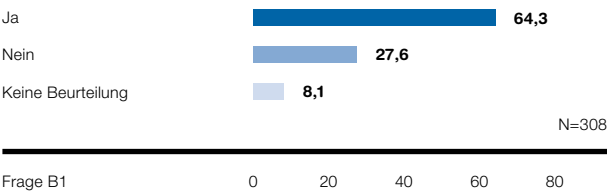
Seit 2011 hält sich die «Unterstützung der obersten Management-Ebene» an der Spitze der Antworten auf die Frage nach den kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung und Etablierung des Geschäftsprozessmanagements. 2014 wurde dieser Erfolgsfaktor durch fast 70% der Beteiligten in dieser Position bestätigt (Kapitel 5.2.2, Abbildung 16). Die hohe Bedeutung dieses Erfolgsfaktors bestätigt sich auch in anderen Studien zum Thema Geschäftsprozessmanagement (BPM-Labor, 2014, S. 65 f.). Dies zeugt vom klaren Bewusstsein für die Wichtigkeit des top-down Ansatzes im Rahmen eines ganzheitlichen strategischen Prozessmanagements.

Rolle des BPM bei strategischer Planung

Auch bei der allgemeinen Frage nach der Bedeutung des Prozessmanagements für die strategische Planung der eigenen Organisation (Abbildung 12) zeigt sich eine klare Überzeugung, dass die strategische Verankerung und Relevanz grundsätzlich gegeben sind, auch wenn sich hieraus noch nicht auf die konkrete Ausprägung rückschliessen lässt.

Abb. 12

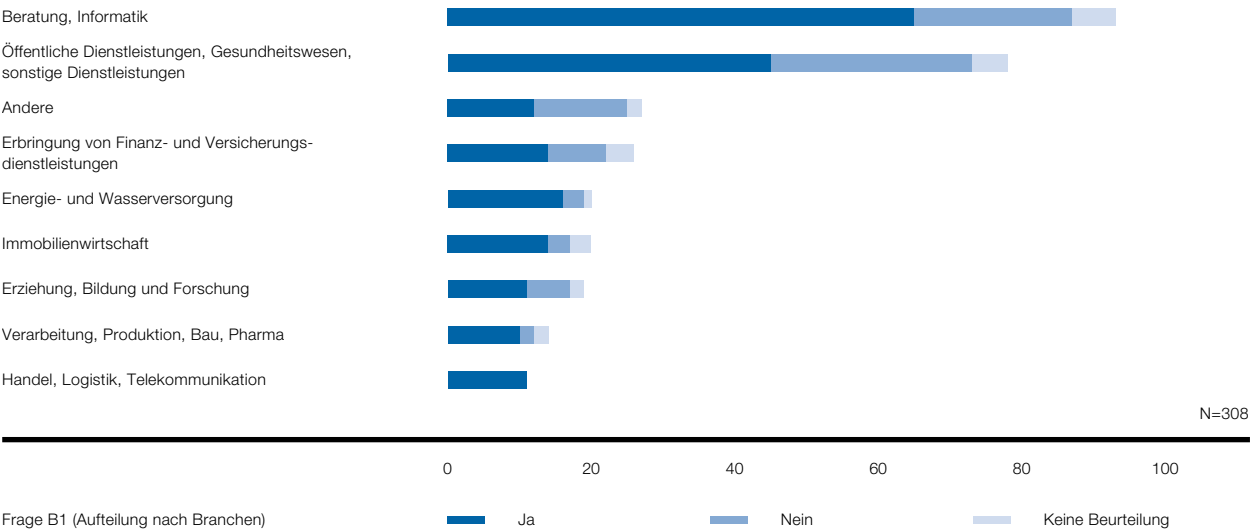
SPIELT BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) EINE WICHTIGE ROLLE IN DER STRATEGISCHEN PLANUNG IHRER ORGANISATION? in %



Ein Detailblick auf die Antworten der einzelnen Branchengruppen (Abbildung 13) zeigt, dass sich die Einschätzung hoher Relevanz des Prozessmanagments für die strategische Planung über nahezu alle Branchen erstreckt, wobei die Branchen Beratung, Informatik, Energie- und Wasserversorgung, Handel, Logistik sowie Telekommunikation mit einem besonders hohen Verhältnis des «Ja» zu «Nein/Keine Beurteilung» herausstechen. Dies ist ein deutliches Zeichen dafür, dass die strategische Ausrichtung des BPM in den Führungsetagen aller Branchen angekommen ist.

Abb. 13

SPIELT BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) EINE WICHTIGE ROLLE IN DER STRATEGISCHEN PLANUNG IHRER ORGANISATION? DETAIL NACH BRANCHENGRUPPE in Anzahl



Nutzen von Prozessmanagement

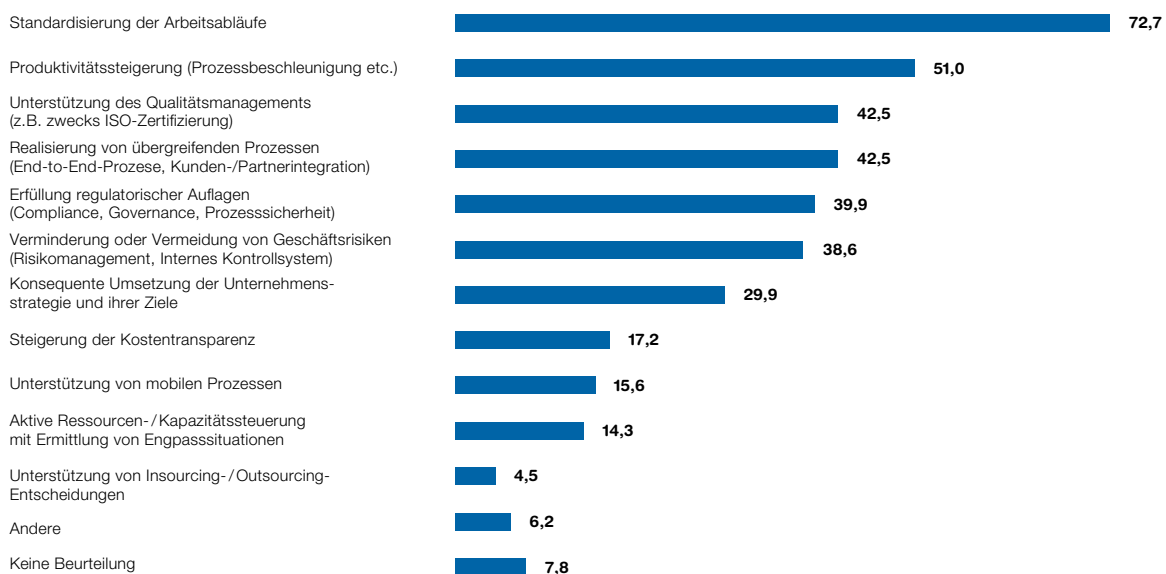
Präzisere Rückschlüsse auf die Ausprägung der strategischen Ausrichtung liefern die Antworten der Frage nach dem angestrebten Nutzen von BPM (Abbildung 14). Die Auswertung macht deutlich, dass das strategische Potenzial des Prozessmanagements noch nicht umfassend gesehen und folglich wohl auch nicht ausgeschöpft wird. In den befragten Organisationen dominieren operativ verankerte Ziele wie Produktivitätssteigerung und Standardisierung. Diese beiden Nutzenziele haben 2014 das Ziel «Qualitätsverbesserung/-management» vom Spitzenplatz (2011) auf Platz drei verdrängt. BPM wird in den befragten Organisationen also in erster Linie als Hebel der Effizienzsteigerung betrachtet. Nutzenvorteile, die auf die transparenzschaffende Wirkung von BPM setzen, wie eben Qualitäts- und Risikomanagement sowie Compliance («Erfüllung regulatorischer Auflagen») sind immer noch stark

vertreten, werden jedoch von den Effizienzthemen leicht überflügelt. Da die Erreichung dieser Effizienzziele in der Regel eine Operationalisierung, das heisst eine konkrete Veränderung der Prozessausführung und deren Rahmenbedingungen, bedingen, lässt sich mit Blick auf die Entwicklungsstufen eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements darauf schliessen, dass Organisationen vermehrt von der dokumentationsorientierten Entwicklungsstufe «Transparenz» in Richtung der nächsten Entwicklungsstufe «Operationalisierung» streben (vgl. Abbildung 2 im Kapitel 3). Nutzenziele, die wie die aktive «Kapazitäts- und Ressourcensteuerung» oder «Kostentransparenz» auf die nachfolgende Entwicklungsstufe «kontinuierliche Optimierung» hindeuten und eine analytische BPM-Komponente voraussetzen, sind jedoch noch wenig ausgeprägt.

Abb. 14

WELCHEN NUTZEN VERFOLGT IHRE ORGANISATION MIT DEM EINSATZ VON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)?

in %



N=308

Ein klares Signal in Richtung strategisches Prozessmanagement ist hingegen die sehr hohe Relevanz des Zieles «Realisierung von übergreifenden Prozessen». End-to-End-Prozesse sind nicht nur ein Indiz für eine verstärkt prozessorientierte Organisation, sondern greifen direkt in die Wertschöpfung ein und sprechen somit für eine deutliche strategische Positionierung des Prozessmanagements. Diese hohe Relevanz des Themas wird auch durch die klare Position der Antworten auf die Frage nach der Relevanz von End-to-End-Prozessen bestätigt (Kapitel 5.2.2, Abbildung 18).

Investitionen in BPM-Aktivitäten: Gesteigertes Kostenbewusstsein

Aus der Auswertung der Höhe der jährlichen BPM-Investitionen ist ersichtlich, dass in einem sehr kleinen Rahmen investiert wird. Fast 45% der Befragten investieren nur bis zu der Höhe von 60 000 CHF jährlich. Da sich 35% der Befragten zur Investitionsfrage gar nicht äusserten, könnte der Anteil der Organisationen in dieser Gruppe sogar deutlich über der Hälfte liegen.

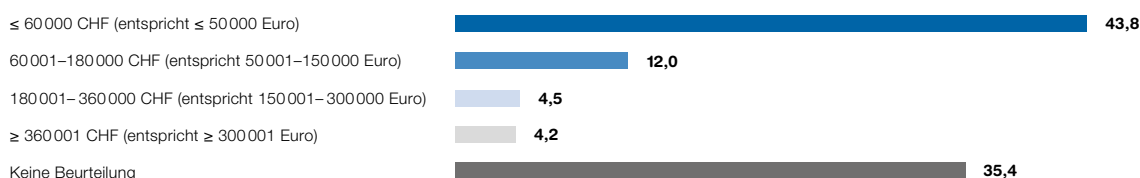
Diese Investitionen im unteren Bereich der Skala sprechen für kleinere Beratungs- oder Optimierungsinitiativen und nicht für strategische Grossprojekte im BPM-Umfeld. Andererseits könnte diese Tatsache darauf hindeuten, dass die Organisationen gewisse Voraussetzungen bereits geschaffen haben (z.B. die IT-Unterstützung für Prozessmodellierung, Qualitätsmanagement etc.), aktuell keine ambitionierten BPM-Ziele verfolgen und folglich grosse Investitionen nicht mehr für nötig erachten. Fakt ist, dass sich auf dieser Investitionsgrundlage kaum «grosse Sprünge» auf den Entwicklungsstufen eines ganzheitlichen Prozessmanagements realisieren lassen.

Geringe Investitionen deuten auch auf einen erhöhten Kostendruck hin. Auch aus Antworten weiterer Fragen ist ein gesteigertes Kostenbewusstsein ersichtlich. So haben beispielsweise 75% der Vertreter von Organisationen, welche erst in der Zukunft ein IT-befähigtes BPM-Werkzeug anschaffen wollen, die Kosten als das wichtigste Auswahlkriterium angegeben (Kapitel 5.2.3, Abbildung 27).

Abb. 15

WIE HOCH SIND DIE IN IHRER ORGANISATION JÄHRLICH ANFALLENDEN INVESTITIONEN IN DEN BPM-BEREICH (OHNE EIGENE PERSONALKOSTEN)?

in %



N=308

Frage B7

0 10 20 30 40 50

5.2.2 PROZESSORIENTIERTE ORGANISATION

Mehr als die Hälfte der Befragten sind der Meinung, dass die prozessorientierte Organisation wesentlich für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement ist. Auch das Bekenntnis zur End-to-End-Prozessperspektive fällt eindeutig aus.

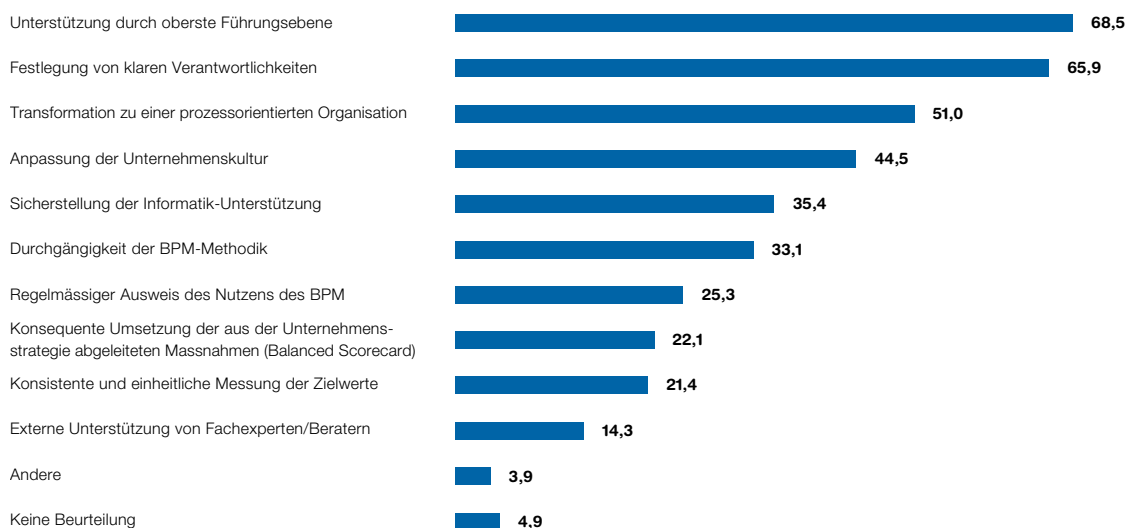
Organisation & Verantwortlichkeiten

Die Auswertung zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung und Etablierung von BPM (Abbildung 16) eignet sich gut, um die Wichtigkeit verschiedener Gestaltungselemente des Prozessmanagements auf der strategischen, organisatorischen und methodisch-technologischen Ebene aus Unternehmenssicht zu visualisieren. Wie bereits in Kapitel 5.2.1 dargestellt, ist der meistgenannte Erfolgsfaktor, die Unterstützung durch die oberste Führungsebene, auf der strategischen Ebene einzustufen. Direkt hinter diesem strategiebedingten Erfolgskriterium folgen zwei, von mehr als der Hälfte der Befragten als sehr wichtig eingestufte Kriterien, welche sich klar auf die prozessorientierte Organisation beziehen. 66% der Befragten ist davon überzeugt, dass für den Erfolg von BPM die Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten essenziell ist. 55% der Teilnehmer sind sogar der Meinung, dass es eine prozessorientierte Organisation braucht, um das eigene BPM erfolgreich betreiben zu können.

Abb. 16

WELCHE DER FOLGENDEN ERFOLGSFAKTOREN BEWERTEN SIE AUS IHRER ERFAHRUNG ALS SEHR WICHTIG BZW. KRITISCH FÜR DIE EINFÜHRUNG UND ETABLIERUNG VON BPM IN UNTERNEHMEN?

in %



N=308

Frage B5 (Mehrfachnennung war möglich)

0 20 40 60 80

Dieses Bewusstsein der Organisationen für klare Prozess-Verantwortlichkeiten spiegelt sich auch in den Positionen und Rollen der Studienteilnehmer innerhalb ihrer Organisation wider. Der Anteil der Studienteilnehmer mit einer dedizierten und explizit deklarierten Prozess-Rolle beziehungsweise -Position betrug dieses Jahr 52,6% (162 von 308 Teilnehmern). 2011 waren es lediglich 16%, wobei die Rolle «Prozessverantwortlicher» nicht zur Auswahl gestanden hatte (siehe Tabelle 3).

Aus der Gegenüberstellung der Daten lässt sich dennoch schliessen, dass in den letzten drei Jahren Prozess-Rollen

in den Unternehmen zunehmend eingeführt wurden, was ein Bekenntnis zu prozessorientierter Organisation und somit einen weiteren Schritt in Richtung «des ganzheitlichen Prozessmanagements» demonstriert.

Beim Vergleich der Anzahl von Prozess-Rollen versus anderen Positionen der Befragten im Branchenvergleich fällt auf, dass in den Branchen «Immobilienwirtschaft», «Öffentliche Dienstleistungen, Gesundheitswesen, sonstige Dienstleistungen», «Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen» und «Beratung, Informatik» dieser

Tabelle 3

PROZESS-ROLLEN UND POSITIONEN DER STUDIENTEILNEHMER 2014 UND 2011

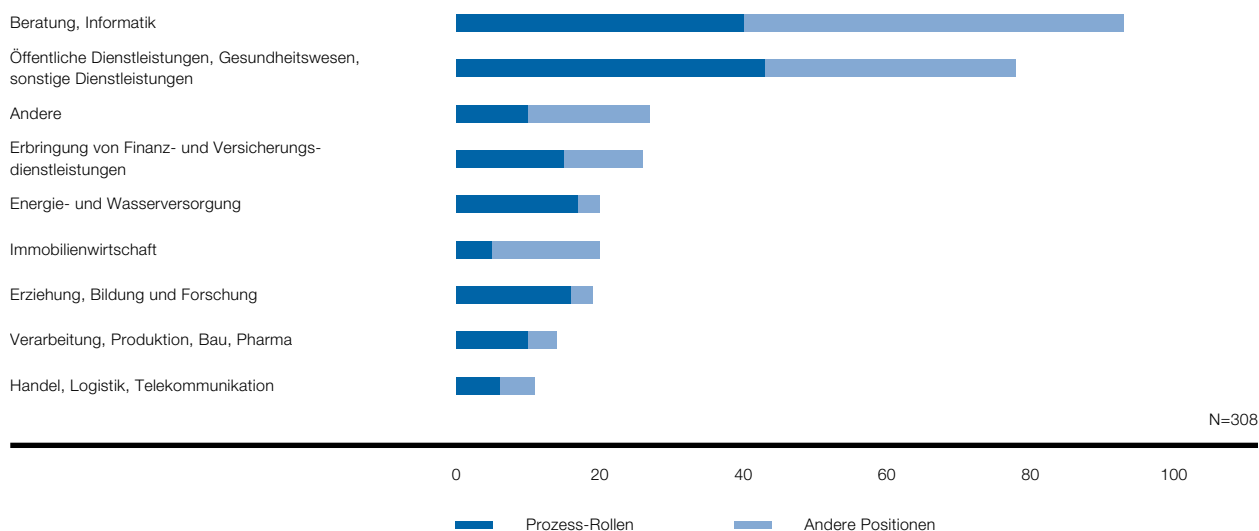
Position / Rolle	Anzahl 2014	Prozent 2014	Anzahl 2011	Prozent 2011
Leiter Geschäftsprozessmanagement/Chief Process Officer	18	5,8 %	8	3,7 %
Prozessberater	68	22,1 %	16	7,3 %
Prozessverantwortlicher / Process-Owner	33	10,7 %	–	–
Prozessmanager	43	14,0 %	11	5 %
Total Teilnehmer	308		219	

Im Jahr 2011 stand die Rolle «Prozessverantwortlicher» nicht zur Auswahl

Abb. 17

POSITIONEN DER STUDIENTEILNEHMER NACH BRANCHE (PROZESS-ROLLEN VS. ANDERE POSITIONEN)

in Anzahl



Trend zur Schaffung von expliziten Prozess-Stellen noch nicht sehr ausgeprägt zu sein scheint. In der Branche «Beratung, Informatik» lässt sich dieser Umstand einfach damit erklären, dass die Teilnehmer aus dieser Branche insbesondere Dienstleistungen für andere Branchen im Bereich Prozessmanagement erbringen und so hier die Berater oder Entwickler an der Befragung teilgenommen haben und nicht die Prozessverantwortlichen ihrer eigenen Organisationen. Für die anderen oben genannten Branchen könnte zutreffen, dass Prozess-Rollen von Inhabern anderer Positionen im Sinne einer Ergänzung der eigenen Aufgaben wahrgenommen werden, was sich hier jedoch nicht direkt nachweisen lässt.

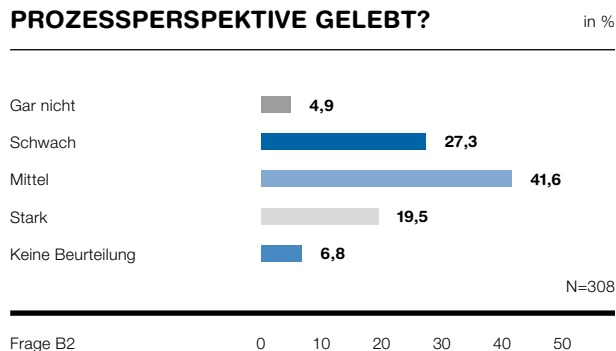
End-to-End-Prozessgestaltung

Wie in Kapitel 3.2 dargelegt, sind End-to-End-Prozesse ein wirksames Gestaltungselement der sekundären Prozessorganisation und lassen sich somit auch in klassisch funktional aufgestellten Organisationen etablieren (Bergsmann, 2012). Diese Meinung hat sich offensichtlich in der Praxis weitestgehend durchgesetzt. Anders lässt sich das deutliche Bekenntnis zur End-to-End-Prozessperspektive in Organisationen nicht deuten (Abbildung 18).

Auch in der Frage nach dem Nutzen von BPM (Kapitel 5.2.1, Abbildung 14) wurde die «Realisierung von übergreifenden Prozessen (End-to-End-Prozesse, Kunden-/Partnerintegration)» von 42,5% der Teilnehmer als einer der höchst gewerteten BPM-Ziele eingestuft.

Abb. 18

FRAGESTELLUNG: WIE STARK WIRD IN IHREM UNTERNEHMEN DIE END-TO-END-PROZESSPERSPEKTIVE GELEBT?



5.2.3 METHODIK & TECHNOLOGIE

Prozessmanagement ist ohne den Einsatz von Methoden und Technologien kaum mehr vorstellbar, auch wenn die meisten Befragten die Relevanz der strategischen und organisatorischen Ebenen höher einschätzen. Mittlerweile nutzen 70% der Unternehmen IT-gestützte BPM-Werkzeuge, weitere 14,4% können sich eine solche Anschaffung in naher Zukunft vorstellen. Die Entwicklung hin zu einer umfassenderen IT-Unterstützung über die rein dokumentierende Modellierung hinaus ist klar erkennbar.

Relevanz der Methodik und IT-Unterstützung

Die Auswertung kritischer Erfolgsfaktoren für die Einführung und Etablierung von BPM hat in den Kapiteln 5.2.1, 5.2.2 und der Abbildung 16 gezeigt, dass die Studienteilnehmer insbesondere die Gestaltungselemente aus der strategischen und der organisatorischen Ebene am höchsten bewerten. Zwei Erfolgsfaktoren der methodisch-technologischen Ebene folgen erst an fünfter und sechster Stelle: mit 35% die «Sicherstellung der Informatik-Unterstützung» und mit 33% die «Durchgängigkeit der BPM-Methodik».

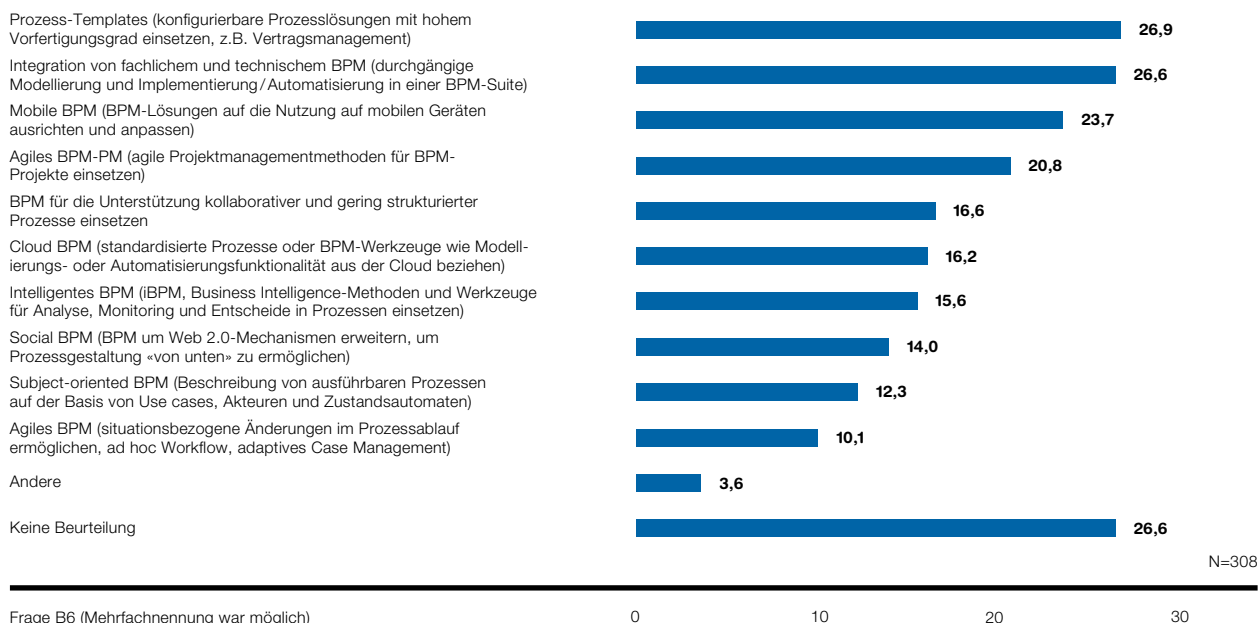
Trends

Der am häufigsten genannte Trend (26,9%), welchen Organisationen kurz- bis mittelfristig in ihre BPM-Aktivitäten einfließen lassen wollen, ist die «Nutzung von Prozess-Templates» (Abbildung 19). Dies deutet, wie bereits in Kapitel 5.2.1 im Kontext des Nutzens von BPM dargestellt, darauf hin, dass Organisationen vermehrt die Umsetzung anstreben, wobei die Effizienzsteigerung im Mittelpunkt dieser Bestrebungen steht. Knapp dahinter wurde der Trend «Integration von fachlichem und technischem BPM» genannt. Die Herausforderungen und Chancen, die mit der Überbrückung dieses Grabens adressiert werden, wurden in Kapitel 3.3 eingehend diskutiert. Auch dieser Trend weist darauf hin, dass Unternehmen verstärkt in Richtung Umsetzung gehen und somit die Entwicklungsstufe von der «Transparenz» zur «Operationalisierung» bereits genommen haben oder in Angriff nehmen wollen. Dies scheint Unternehmen sogar etwas stärker zu beschäftigen als das omnipräsente Thema «Mobile BPM».

Abb. 19

WELCHE TRENDS AUS DEM BPM-BEREICH WERDEN SIE KURZ- BIS MITTELFRISTIG IN IHRE BPM-AKTIVITÄTEN EINFLIEßEN LASSEN?

in %



Einsatz und Nutzen von IT-gestützten BPM-Werkzeugen

Die Nutzung von IT-gestützten Werkzeugen im BPM-Bereich ist weit verbreitet. 70% der Teilnehmer der diesjährigen Umfrage (13% mehr als 2011) setzen solche Werkzeuge bereits ein (Abbildung 20). 60% der Teilnehmer ohne IT-gestützte Werkzeuge sehen ein Potenzial für die

künftige Nutzung eines BPM-Werkzeugs (Abbildung 21). Sie haben bereits klare Vorstellungen vom Nutzen und von den Anforderungen an solche Werkzeuge, wie aus der Abbildung 24 hervorgeht. Ein ähnliches Bild zieht sich über alle Branchen hinweg (Abbildung 22), einzig bei der «Immobilienwirtschaft» scheint es noch deutliches Potenzial für die Einführung von BPM-Werkzeugen zu geben.

Abb. 20: Alle Studienteilnehmer

WERDEN IN IHRER ORGANISATION SOFTWARE-BASIERTE BPM-WERKZEUGE EINGESETZT? in %

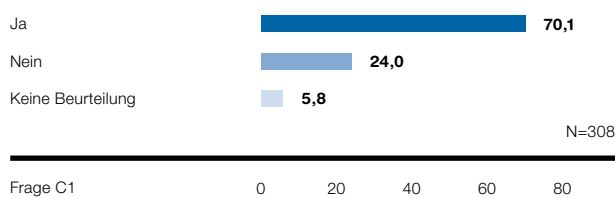


Abb. 21: Studienteilnehmer ohne BPM-Werkzeuge

SEHEN SIE IN IHRER ORGANISATION EIN POTENZIAL, KÜNFTIG EIN SOFTWARE-BASIERTES BPM-WERKZEUG ZU NUTZEN? in %

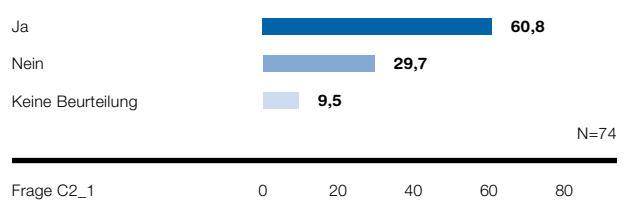
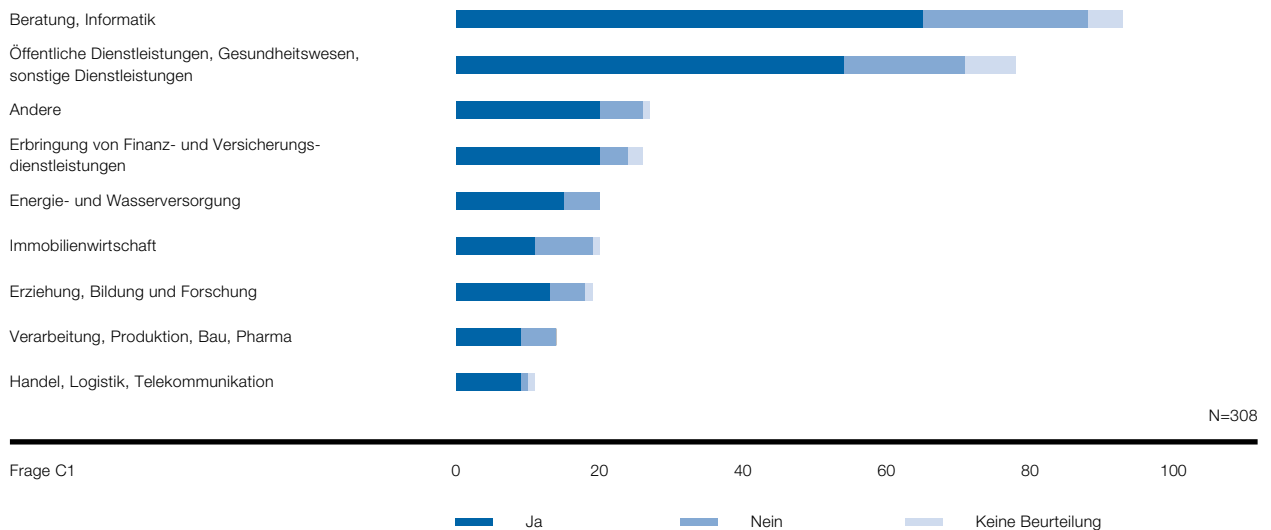


Abb. 22

WERDEN IN IHRER ORGANISATION SOFTWAREBASIERTE BPM-WERKZEUGE EINGESETZT? in Anzahl



Der dominanteste Verwendungszweck von BPM-Werkzeugen ist, wie bereits 2011, eindeutig die Prozessmodellierung (Abbildung 23). Das zweithäufigste Einsatzgebiet, die Automatisierung, hat im Vergleich zu 2011 an Bedeutung gewonnen. Auch diejenigen Organisationen ohne bestehende BPM-Werkzeuge, welche ein Potenzial für IT-Unterstützung bei sich sehen, nennen diese zwei Aspekte an oberster Stelle (Abbildung 24). Auch dieses Umfrageergebnis bietet somit Hinweise darauf, dass Unternehmen die Entwicklungsstufe

«Transparenz» oder bereits die Stufe «Operationalisierung» erreicht haben oder anstreben. Dies zeigt sich auch darin, dass Unternehmen, die den Werkzeugeinsatz planen, die Integration von Applikationen in Prozesse vermehrt ins Auge fassen. Einsatzzwecke, die auf Prozessmonitoring und Analyse ausgerichtet sind und die Grundlage für die Entwicklungsstufe «kontinuierliche Optimierung» schaffen würden, sind noch wenig ausgeprägt.

Abb. 23

WELCHEN ZWECK ERFÜLLEN IHRE SOFTWAREBASIERTEN BPM-WERKZEUGE?

in %

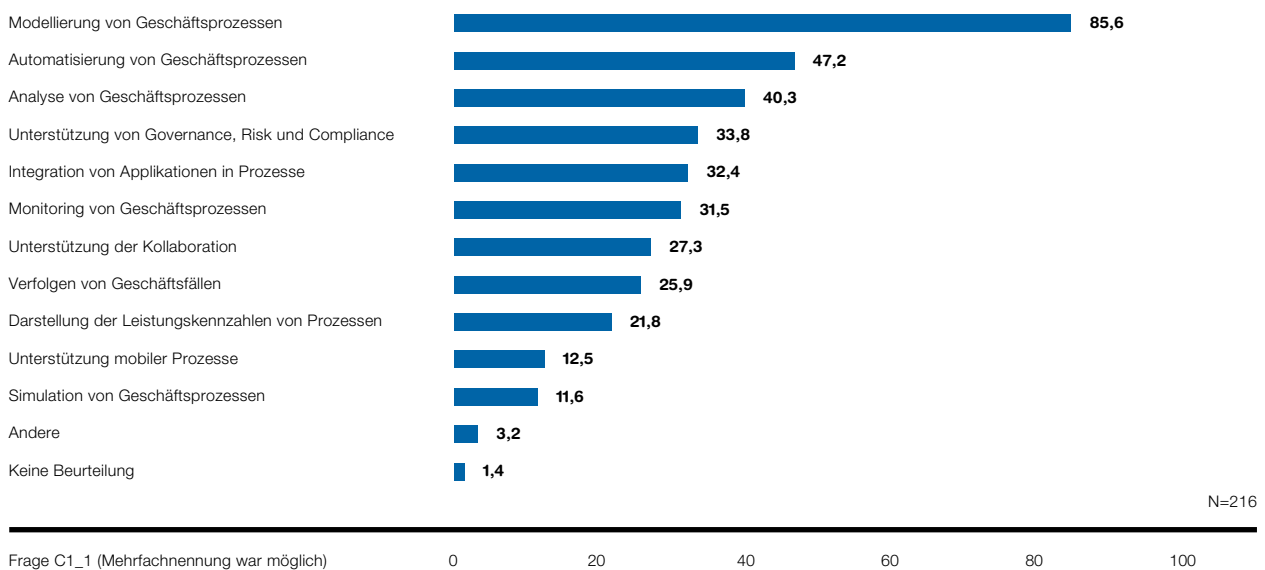
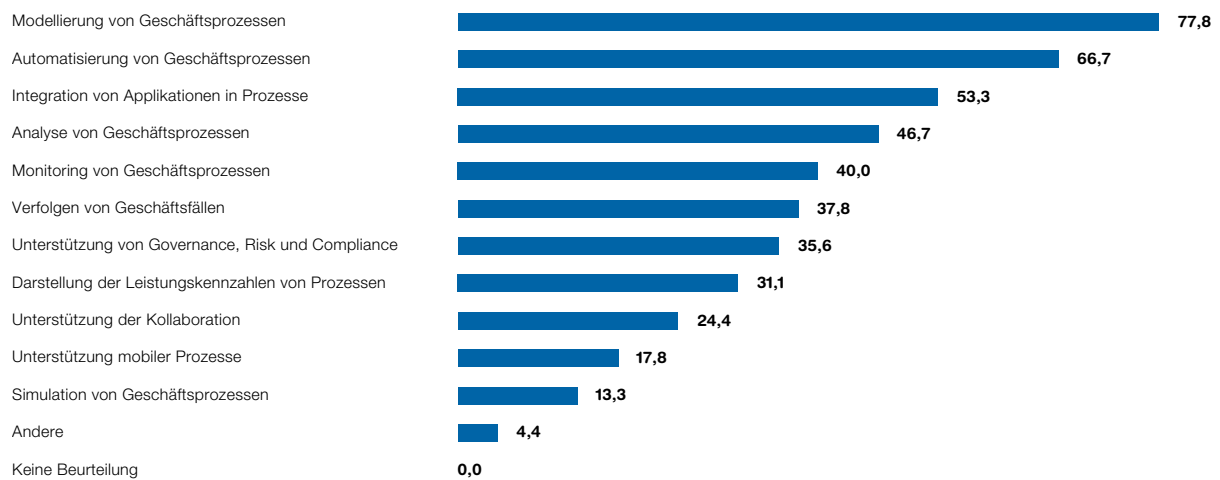


Abb. 24

WELCHEN ZWECK WÜRDEN SIE AM EHESTEN MIT SOFTWAREBASIERTEN BPM-WERKZEUGEN VERFOLGEN?

in %



N=45

Frage C2_2 (Mehrfachnennung war möglich)

0 20 40 60 80

Formen der IT Unterstützung

Im Durchschnitt nutzen alle Unternehmen, welche bereits IT-gestützte BPM-Werkzeuge einsetzen, zwei unterschiedliche Werkzeuge.

Fast 50% aller befragten Organisationen setzen eine BPM-Suite ein (Abbildung 25), die alle oder zumindest mehrere Aktivitätsbereiche des Geschäftsprozessmanagements von der Modellierung über die Implementierung und Ausführung bis hin zur Analyse und Optimierung von Prozessen abdeckt.

Die zweitwichtigste Form der IT-Unterstützung für das Prozessmanagement bei befragten Unternehmen ist betrieb-

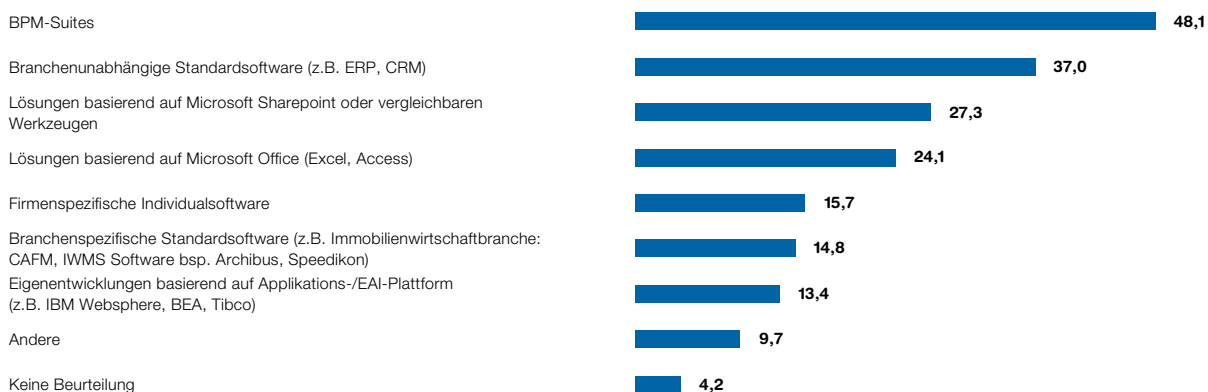
liche Standardsoftware (24%–37%). Ebenfalls sehr relevant sind Microsoft- und im Speziellen Sharepoint-Lösungen. Wenige der befragten Firmen setzen auf Eigenentwicklungen basierend auf Enterprise-Application-Integration-Plattformen (13,4%) oder auf Individualsoftware (15,7%).

Bei der Auswahl der Werkzeuge stehen allgemeine Kriterien wie Kosten und Usability an erster Stelle (Abbildung 26, Abbildung 27). Dicht dahinter folgen jedoch Kriterien, welche auf einen weitreichenderen Einsatz des Werkzeuges über die Modellierung hinaus in Richtung Automatisierung hindeuten, wie die Unterstützung von Standards und die vollständige Abdeckung aller Funktionen sowie die Integrationsfähigkeit des Werkzeuges in die eigene IT-Infrastruktur.

Abb. 25

WELCHER ART SIND DIESE SOFTWAREBASIERTEN WERKZEUGE, DIE IHRE PROZESSE UNTERSTÜTZEN?

in %



N=216

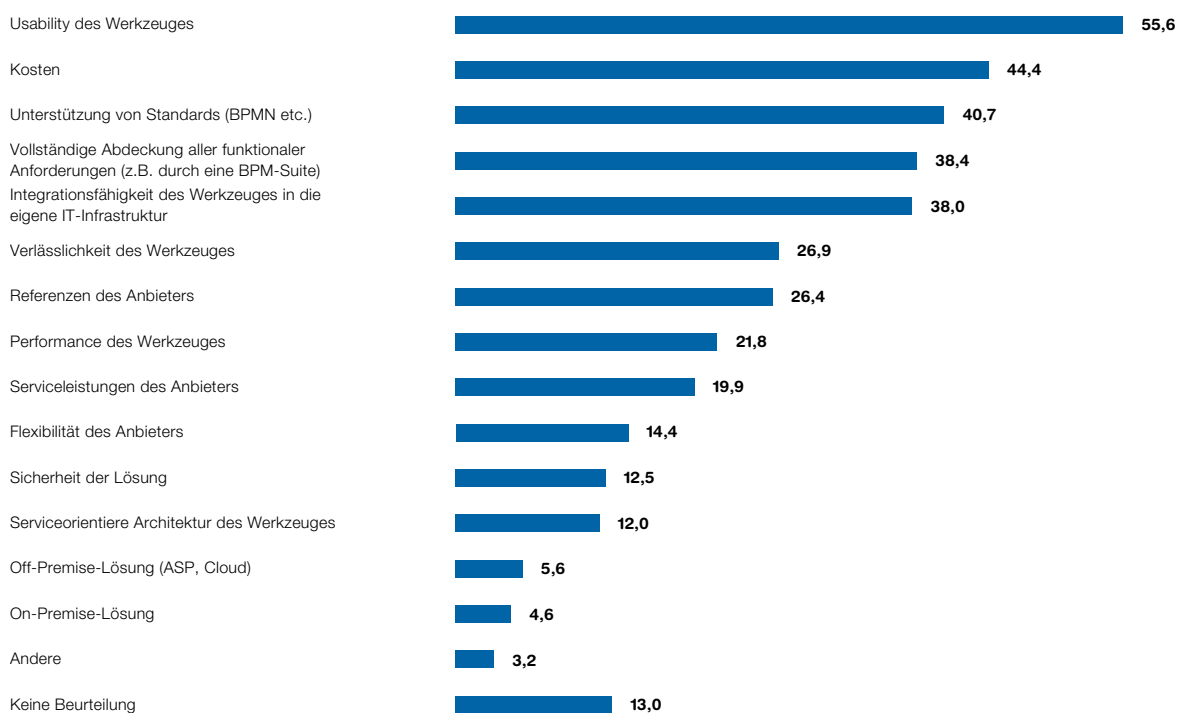
Frage C1_2 (Mehrfachnennung war möglich)

0 10 20 30 40 50

Abb. 26

**WELCHE DER FOLGENDEN KRITERIEN WAREN DIE WICHTIGSTEN
BEI DER AUSWAHL IHRER BPM-WERKZEUGE?**

in %



N=216

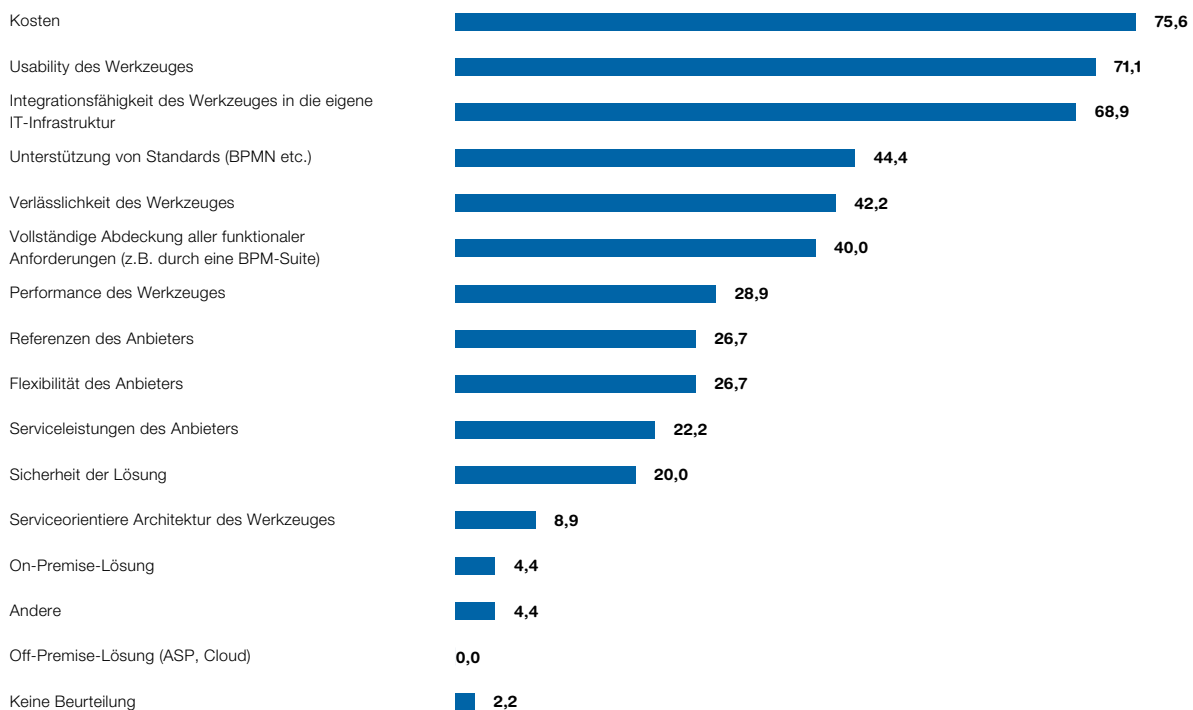
Frage C1_5 (Mehrfachnennung war möglich)

0 10 20 30 40 50 60

Abb. 27

FALLS DIE ANSCHAFFUNG VON SOFTWAREBASIERTEN BPM-WERKZEUGEN GEPLANT IST, WELCHE AUSWAHLKRITERIEN EMPFINDEN SIE ALS DIE WICHTIGSTEN?

in %



N=45

Frage C2_3 (Mehrfachnennung war möglich)

0 20 40 60 80

Nutzungsmodell

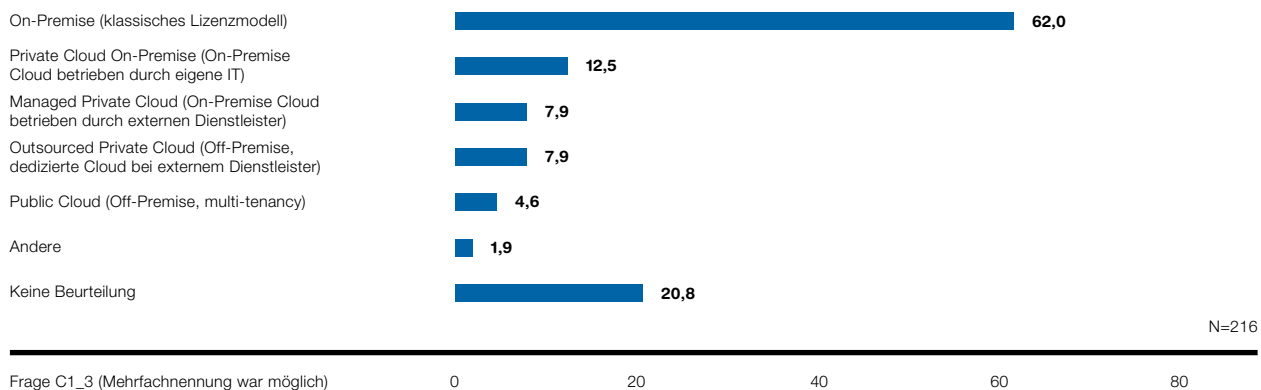
Einem mittlerweile recht breiten Angebot an BPM-Werkzeugen aus der Cloud (ZHAW, 2014) stehen immer noch Bedenken aufseiten der Anwenderunternehmen gegenüber. Dies zeigt sich auch im Nutzungsmuster der im Rah-

men der vorliegenden Studie befragten Unternehmen (Abbildung 28). Das klassische On-Premise-Nutzungsmodell ist vorherrschend. Die verschiedenen Formen der Cloud-Nutzung sind noch wenig ausgeprägt.

Abb. 28

IN WELCHEM NUTZUNGSMODELL SETZEN SIE DIESE LÖSUNGEN EIN?

in %



5.3 AUSWERTUNG UND INTERPRETATION – IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Welche Rückschlüsse auf den Stand des ganzheitlichen Prozessmanagements in deutschsprachigen Immobilien-Organisationen lässt die Befragung zu? Entspricht oder widerspricht sie der hohen Selbsteinschätzung der Studienteilnehmenden? Haben sich die Organisationen in Sachen Geschäftsprozessmanagement seit 2011 tatsächlich weiterentwickelt?

An der Befragung haben 20 verschiedene Immobilienunternehmen teilgenommen. Leider sind durch diese relativ kleine Anzahl nicht alle Akteure der Immobilienwirtschaft vertreten, welche im Kapitel 4.3 vorgestellt wurden. Aus diesem Grund können auch die Ergebnisse der Umfrage nicht als repräsentativ für die Branche erklärt werden. Da jedoch die Teilnehmenden vorwiegend die Funktionen der Geschäftsleitung und des oberen Kaders bekleiden und auch 5 Personen mit prozessspezifischen Rollen teilgenommen haben, vermitteln die Ergebnisse der Studie einen aktuellen Einblick in den Stand des Geschäftsprozessmanagements in Immobilienunternehmungen.

5.3.1 STRATEGISCHES PROZESSMANAGEMENT

Auch spezifisch für die Immobilienbranche braucht es eine Kombination von top-down Verpflichtung des Führungsteams wie auch bottom-up Initiativen. Und ebenso lässt sich nur von strategischem Prozessmanagement sprechen, wenn eine Nachhaltigkeit und eine Messbarkeit in der betrieblichen Realität vorhanden sind. Die diesjährige Studie zeigt, dass die Teilnehmer der Immobilienbranche sich dieser Zusammenhänge bereits gut bewusst sind, ihr Weg zu einem strategisch verankerten, ganzheitlichen BPM jedoch eher noch lang ist.

Kritischer Erfolgsfaktor für BPM: top-down Ansatz

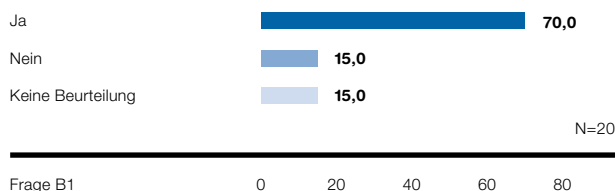
Auch die Immobilienbranche hält die «Unterstützung der obersten Führungsebene» für den wichtigsten kritischen Erfolgsfaktor für die Einführung und Etablierung von BPM (Kapitel 5.3.2, Abbildung 32), was ihr Bewusstsein für die Wichtigkeit des top-down Ansatzes im Rahmen eines ganzheitlichen Prozessmanagements demonstriert.

Rolle des BPM bei strategischer Planung

Für 70% der befragten Teilnehmer spielt BPM eine wichtige Rolle in der strategischen Planung ihrer Organisation (Abbildung 29), womit die Immobilienbranche genau wie alle anderen Branchen ihr Bewusstsein für den Nutzen des strategisch ausgerichteten Vorgehens beim Prozessmanagement zeigt. Allerdings sagen die Ergebnisse zu dieser Frage nichts zur Ausgeprägtheit von BPM aus (Dokumentation vs. kontinuierliche Optimierung).

Abb. 29

SPIELT BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EINE WICHTIGE ROLLE IN DER STRATEGISCHEN PLANUNG IHRER ORGANISATION? in %



Nutzen von Prozessmanagement

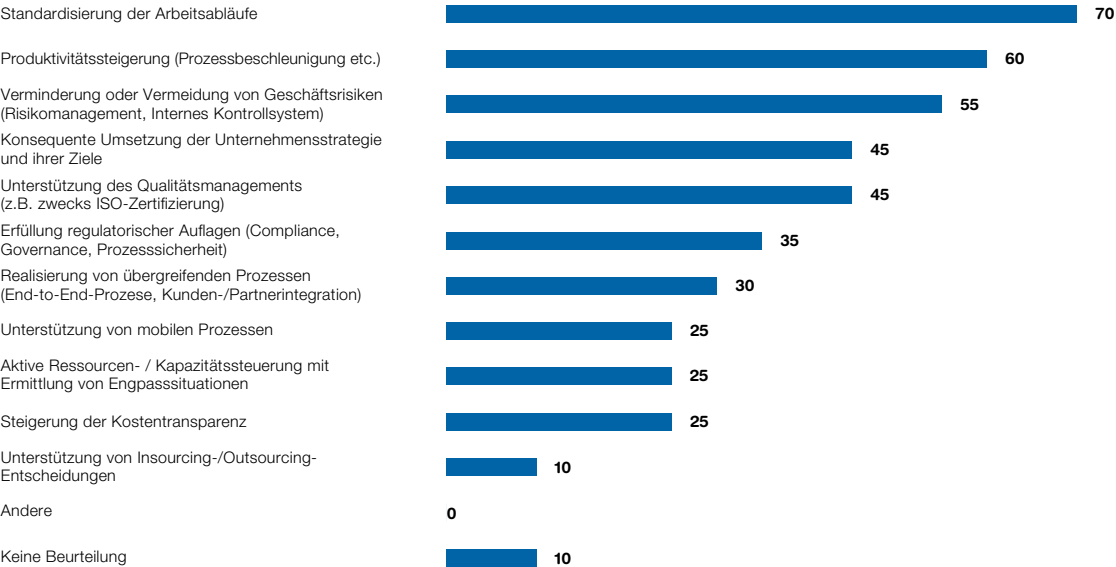
Präzisere Rückschlüsse auf die Ausprägung der strategischen Ausrichtung lässt die Frage nach dem angestrebten Nutzen von BPM zu (Abbildung 30). Die Resultate machen deutlich, dass wie im Branchendurchschnitt auch bei der Immobilienbranche die «operational excellence» Themen wie Standardisierung und Produktivitätssteigerung im Vordergrund stehen. Auch hier folgen weiter die «Transparenzthemen» aus dem Umfeld des Risiko- und Qualitätsmanagements. Im Gegensatz zu anderen Branchen wird jedoch die «Konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrer Ziele» mit 45% deutlich höher bewertet

(30% beim Branchendurchschnitt). Bei einer höheren Anzahl teilnehmender Unternehmen aus der Immobilienwirtschaft wäre dies ein Hinweis auf einen höheren Reifegrad der Branche. Allerdings werden weitere «strategisch» orientierte Themen wie die «Realisierung von übergreifenden Prozessen», «Aktive Ressourcen- / Kapazitätssteuerung mit Ermittlung von Engpasssituationen» oder «Unterstützung von Insourcing- / Outsourcing-Entscheidungen» am unteren Ende bewertet, weshalb anzunehmen ist, dass die Platzierung der «Konsequenten Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrer Ziele» ein erwünschter und hoch anerkannter Nutzen ist, der jedoch noch nicht umgesetzt wurde.

Abb. 30

WELCHEN NUTZEN VERFOLGT IHRE ORGANISATION MIT DEM EINSATZ VON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)?

in %



N=20

Frage B3 (Mehrfachnennung war möglich) 0 20 40 60 80

Investitionen in BPM-Aktivitäten

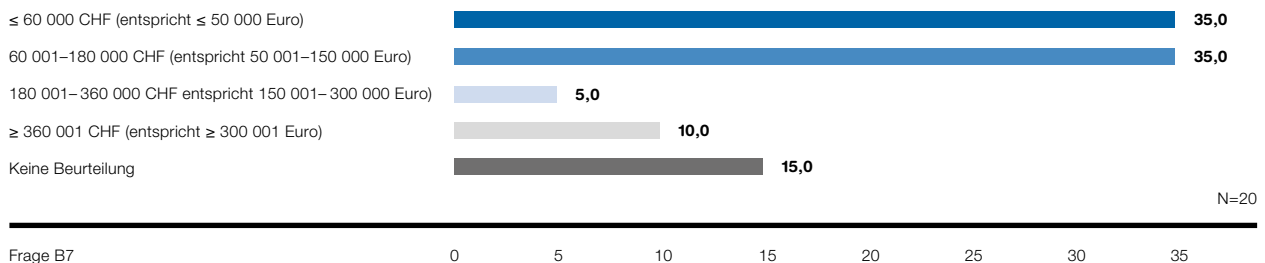
Die meisten vertretenen Immobilienunternehmungen investieren höhere Beträge in ihre BPM-Aktivitäten als der Durchschnitt aller Branchen, auch wenn die Gesamtsumme bei 70% 180 000 CHF nicht übersteigt (Abbildung 31). Dies deutet auf einen höheren Investitionsbedarf der Immobilienunternehmen hin, was mit einem tieferen Reifegrad Hand in Hand gehen könnte. Andererseits kann es auch heissen, dass die Immobilienbranche generell mehr Investitionen tätigt als andere Branchen.

Auch die Antworten aus der Frage nach den wichtigsten Auswahlkriterien für die Beschaffung eines IT-gestützten BPM-Werkzeuges (Kapitel 5.3.3, Abbildung 42, Abbildung 43) deuten darauf hin, dass die Kosten kein kritischer Faktor in der Immobilienbranche sind. Unternehmen, welche bereits BPM-Werkzeuge besitzen, nennen die «Kosten» erst an fünfter Stelle, Unternehmen, welche Potenzial für BPM-Werkzeuge bei sich orten, erst an vierter Stelle der wichtigsten Auswahlkriterien.

Abb. 31

WIE HOCH SIND DIE IN IHRER ORGANISATION JÄHRLICH ANFALLENDEN INVESTITIONEN IM BPM-BEREICH (OHNE EIGENE PERSONALKOSTEN)?

in %



5.3.2 PROZESSORIENTIERTE ORGANISATION

Mehr als die Hälfte der Befragten sind der Meinung, dass die prozessorientierte Organisation wesentlich für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement ist. Auch das Bekenntnis zur End-to-End-Prozessperspektive fällt eindeutig aus.

Organisation & Verantwortlichkeiten

Die «Unterstützung durch die oberste Führungsebene» wurde von der Mehrheit der Teilnehmer aus der Immobilienbranche – genau wie im Branchendurchschnitt (Abbildung 16) – als der wichtigste Erfolgsfaktor von BPM gewählt (Abbildung 32). Auch die Immobilienbranche räumt

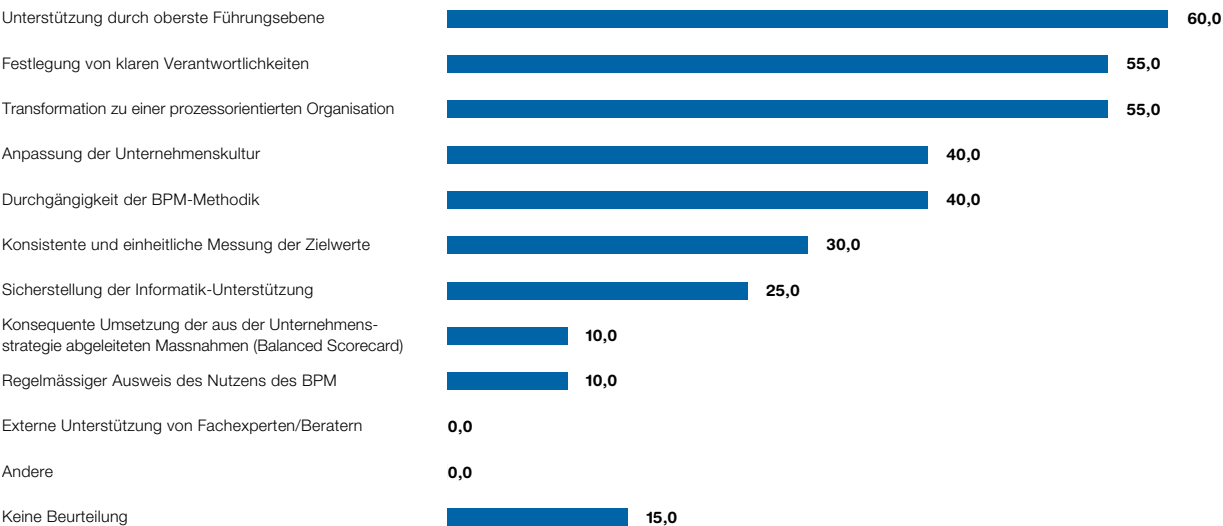
direkt dahinter die Faktoren ein, welche sich auf die prozessorientierte Organisation wie die Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten und die Transformation zu einer prozessorientieren Organisation beziehen.

Ein Viertel der Studienteilnehmer aus Immobilienunternehmen bekleidet explizite Prozess-Rollen im Unternehmen, was auf die erhöhte Einführung solcher expliziten Rollen und damit auf die immer öfter angestrebte prozessorientierte Organisation hinweist. Allerdings ist die relative Anzahl solcher Teilnehmer der Immobilienwirtschaft (25%) tiefer als im Branchendurchschnitt (über 50%).

Abb. 32

WELCHE DER FOLGENDEN ERFOLGSFAKTOREN BEWERTEN SIE AUS IHRER ERFAHRUNG ALS SEHR WICHTIG BZW. KRITISCH FÜR DIE EINFÜHRUNG UND ETABLIERUNG VON BPM IN UNTERNEHMEN?

in %



N=20

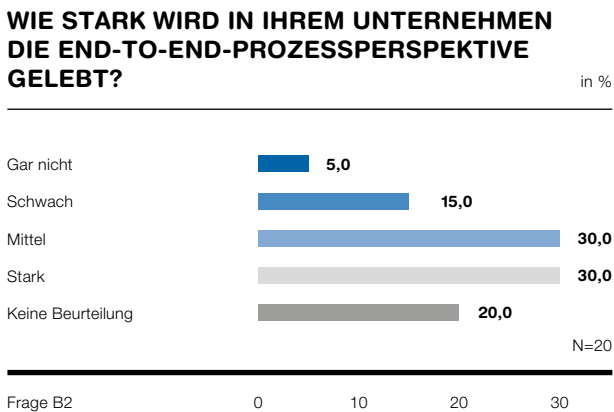
Frage B5 (Mehrfachnennung war möglich)

0 10 20 30 40 50 60

End-to-End-Prozessgestaltung

Wie in Kapitel 3.2 dargestellt, sind End-to-End-Prozesse ein wirksames Gestaltungselement der sekundären Prozessorganisation und lassen sich somit auch in klassisch funktional aufgestellten Organisationen etablieren (Bergsmann, 2012). Diese Meinung hat sich offensichtlich in der Praxis weitestgehend durchgesetzt, was die Studienergebnisse branchenübergreifend und auch spezifisch für die Immobilienbranche deutlich bekräftigen (Abbildung 33).

Abb. 33



5.3.3 METHODIK & TECHNOLOGIE

Die Durchgängigkeit der eingesetzten Methodik wird als wichtig erachtet. Dies unterscheidet die Immobilienbranche vom Branchendurchschnitt. Auch einer Operationalisierung mittels einer konsistenten und einheitlichen Messung von Zielwerten wird eine höhere Gewichtung eingeräumt, als dies der Branchendurchschnitt tut. Dies lässt auf eine hohe Erfolgchance von BPM-Initiativen schließen. BPM-Werkzeuge sind bereits im Einsatz. Doch sie werden hauptsächlich für die Dokumentation von Prozessen verwendet.

Relevanz der Methodik und IT-Unterstützung

Die Auswertung kritischer Erfolgsfaktoren für die Einführung und Etablierung von BPM hat in den Kapiteln 5.3.1, 5.3.2 und der Abbildung 32 gezeigt, dass auch die Studienteilnehmer der Immobilienwirtschaft die Gestaltungselemente aus der strategischen und der organisatorischen Ebenen am höchsten bewerten. Die methodisch-technologischen Erfolgsfaktoren wurden jedoch von der Immobilienwirtschaft anders gewichtet als vom Durchschnitt der Teilnehmer. Die Immobilienunternehmen empfinden als den wichtigsten Erfolgsfaktor dieser Gruppe die «Durchgängigkeit der BPM-Methodik», welche sie mit 40% (33% Branchendurchschnitt) bewerteten. An zweiter Stelle wird mit 30% (21,4%) die «Konsistente und einheitliche Messung der Zielwerte» eingestuft. Erst an dritter Stelle folgt mit 25% die vom Branchendurchschnitt am höchsten bewertete (35%) «Sicherstellung der Informatik-Unterstützung». Diese Bewertung zusammen mit der kleineren Durchdringung der IT-Unterstützung von BPM in der Immobilienwirtschaft stützt die Interpretation vom Abschnitt 5.3.1, dass die Immobilienbranche wahrscheinlich einen höheren Investitionsbedarf im Bereich BPM aufweist, was einen Rückschluss auf eine geringere Reife im Branchenvergleich erlaubt.

Trends

Die Immobilienwirtschaft zeigt sich interessierter an Trends (Abbildung 34) als der Branchendurchschnitt (Abbildung 19). Drei Trends wollen über 30% der Immobilienunternehmen kurz- bis mittelfristig in Angriff nehmen, wobei Mobile-BPM mit 60% heraussticht. Dieses zusammen mit dem Vorhaben, Prozess-Templates einsetzen zu wollen, deutet auf die angestrebte Operationalisierung von BPM.

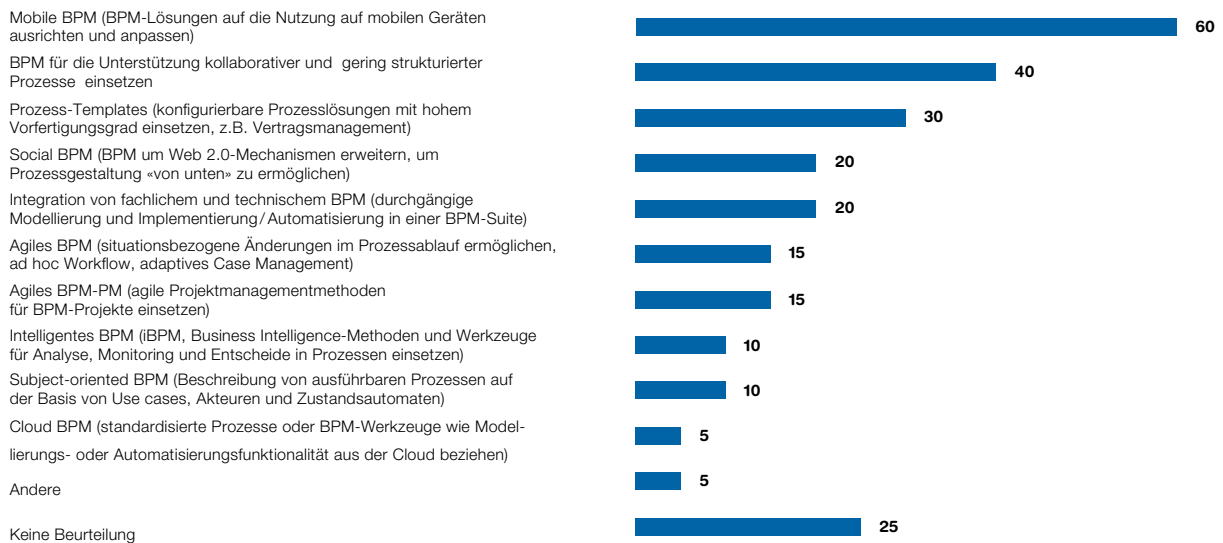
Einsatz und Nutzen von IT-gestützten BPM-Werkzeugen

Mehr als 50% der Studienteilnehmer setzen BPM-Werkzeuge in ihren Organisationen ein (Abbildung 35) und fünf von acht Teilnehmern sehen ein Potenzial für die Anwendung von BPM-Werkzeugen in der Zukunft (Abbildung 36).

Abb. 34

WELCHE TRENDS AUS DEM BPM-BEREICH WERDEN SIE KURZ- BIS MITTELFRISTIG IN IHRE BPM-AKTIVITÄTEN EINFLIEßEN LASSEN?

in %



N=20

Frage B6 (Mehrfachnennung war möglich)

0 10 20 30 40 50 60

Abb. 35: Alle Studienteilnehmer

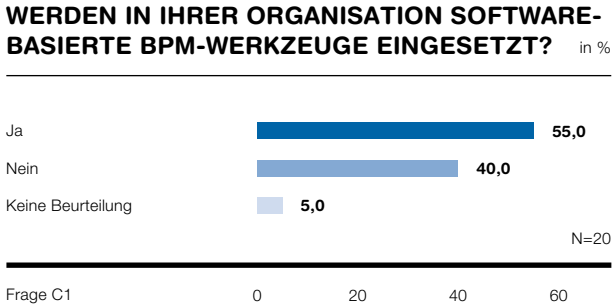
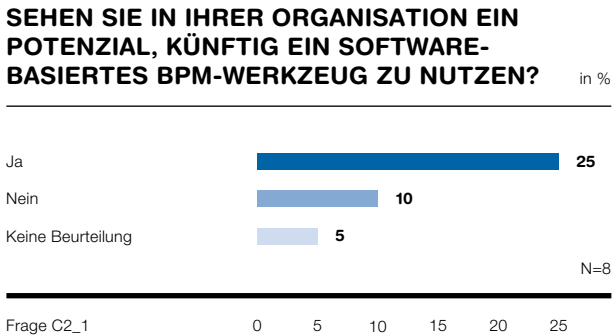


Abb. 36: Studienteilnehmer ohne BPM-Werkzeuge



Auch in der Immobilienwirtschaft ist die dominanteste Motivation für die Nutzung eines IT-basierten BPM-Werkzeugs der Zweck der Transparenzschaffung durch Abbildung oder Modellierung der Geschäftsprozesse (Abbildung 37). Vermutlich weil dies den Einstieg in die Nutzung eines BPM-Werkzeugs für die meisten Unternehmen bildet. Die zweithäufigste Motivation, die Automatisierung, deutet auf den Vormarsch der Operationalisierung als Zweck des BPM hin. Auch die weiteren zwei erwarteten Nutzen (Verfolgen von Geschäftsfällen und Integration von Applikationen in Prozesse) machen ersichtlich, dass die Immobilienunternehmen ein operatives BPM anstreben.

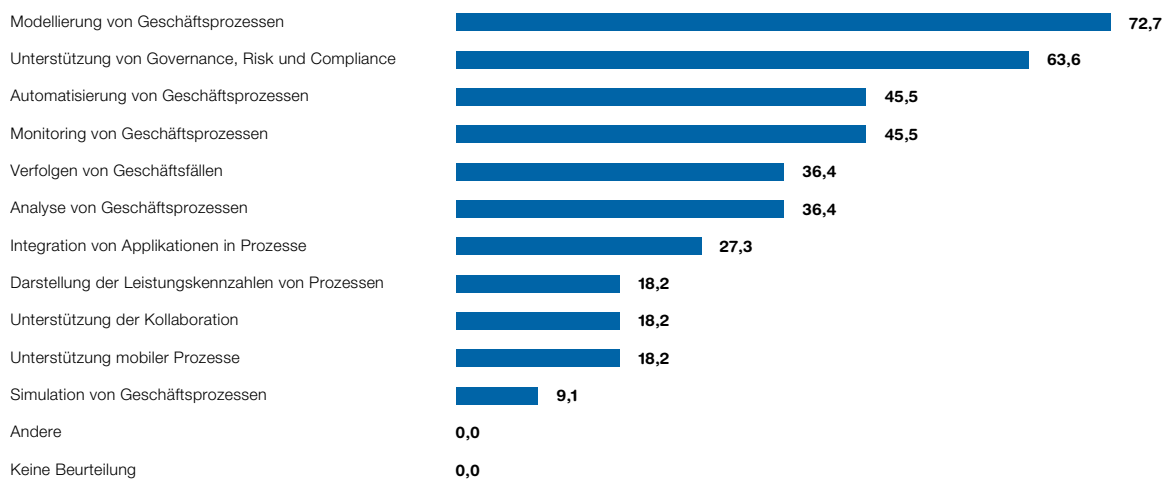
Die Unternehmen ohne bestehende IT-basierte BPM-Werkzeuge erhoffen sich von einem potenziellen, zukünftigen Einsatz die Erreichung von Zielen insbesondere aus dem Bereich der Transparenzschaffung und Operationalisierung (Abbildung 38).

Zwei zusätzliche Fragen für die Immobilienbranche untersuchten die Verbreitung und das Potenzial des Einsatzes von IT-basierten BPM-Werkzeugen für bestimmte branchenspezifische Wertschöpfungsprozesse (Abbildung 39 und Abbildung 40). Dabei wurden sowohl die Hauptprozesse wie auch in manchen Fällen ihre Teilprozesse untersucht. So wurden zum Beispiel im Bereich des Facility-Managements die Steuerungsprozesse (Service Levels, Vertragsmanagement, Auftragsmanagement, Qualitätssicherung), Mieterbetreuung, baubegleitendes Facility-Management, Betriebsoptimierung und Lieferantenmanagement untersucht. Für die Darstellung der Ergebnisse auf der Ebene des Hauptprozesses (z.B. Facility-Management) wurde die Häufigkeit der Antworten bei den Teilprozessen mit der grössten Zahl der Nennungen verwendet.

Abb. 37

WELCHEN ZWECK ERFÜLLEN IHRE SOFTWAREBASIERTEN BPM-WERKZEUGE?

in %



N=11

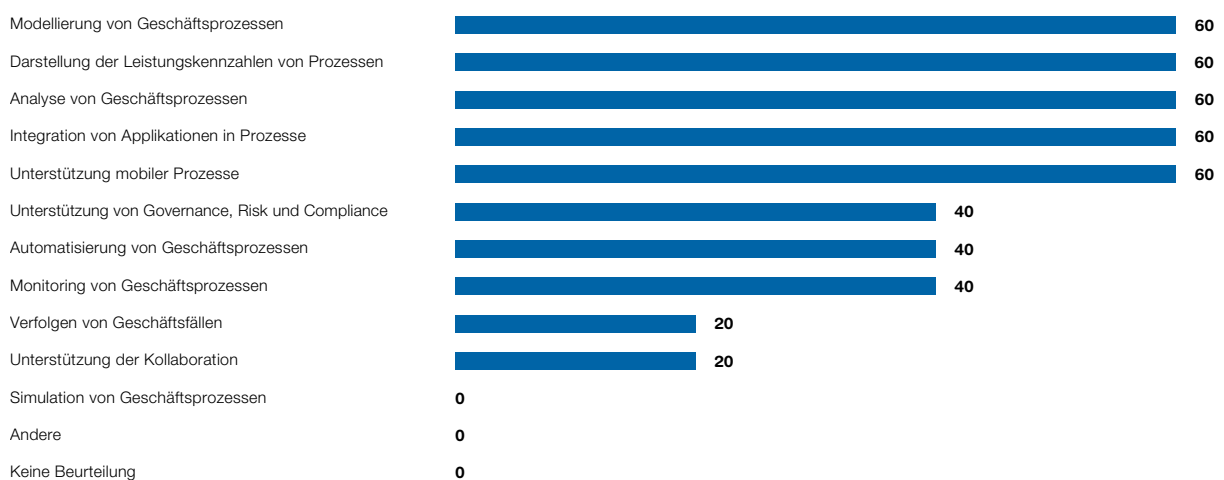
Frage C1_1 (Mehrfachnennung war möglich)

0 20 40 60 80

Abb. 38

WELCHEN ZWECK WÜRDEN SIE AM EHESTEN MIT SOFTWAREBASIERTEN BPM-WERKZEUGEN VERFOLGEN?

in %



N=5

Frage C2_2 (Mehrfachnennung war möglich)

0 10 20 30 40 50 60

Abb. 39

**WELCHE DER FOLGENDEN PROZESSE WERDEN BEI IHNEN GAR NICHT ODER NUR
UNGENÜGENDE DURCH SOFTWARE UNTERSTÜTZT?**

in %

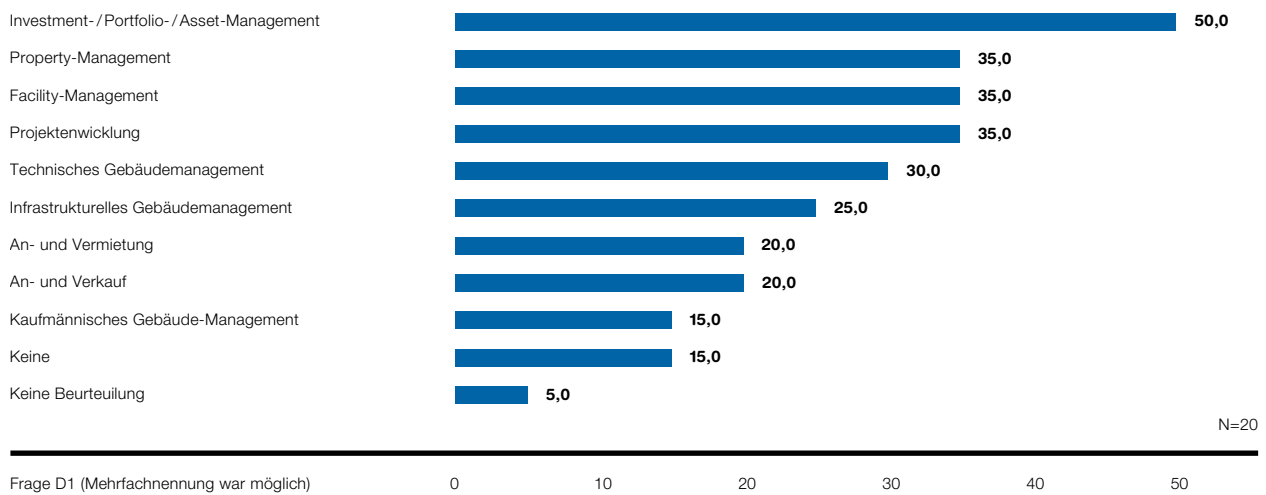
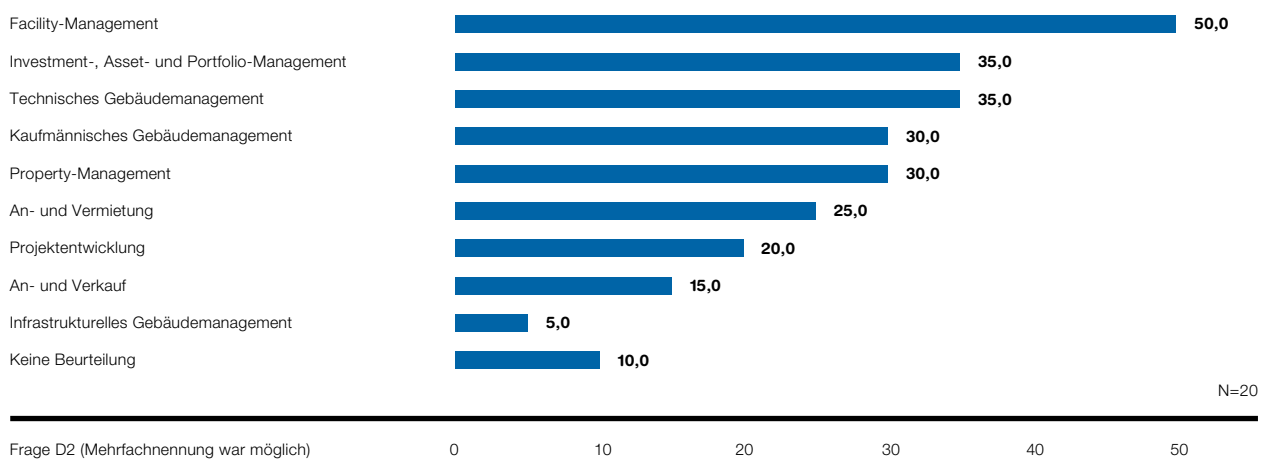


Abb. 40

**BEI WELCHEN PROZESSEN SEHEN SIE DEN GRÖSSTEN NUTZEN DURCH
OPTIMIERTE SOFTWARE-UNTERSTÜTZUNG?**

in %



Gemäss dieser Definition stufen mehr als die Hälfte der Teilnehmer das Investment-, Asset- und Portfolio-Management als ungenügend bzw. gar nicht von Softwarelösungen unterstützt ein. Für mehr als ein Drittel der Teilnehmer sind auch das Property- und Facility-Management sowie die Projektentwicklung zu wenig bis gar nicht von Software unterstützt (Abbildung 39). Die Hälfte der Teilnehmer sieht den grössten Nutzen einer Software-Unterstützung bei den Prozessen vom Facility-Management, mehr als ein Drittel der Teilnehmer auch im Investment-, Asset- und Portfolio-Management sowie im technischen Gebäudemanagement (Abbildung 40).

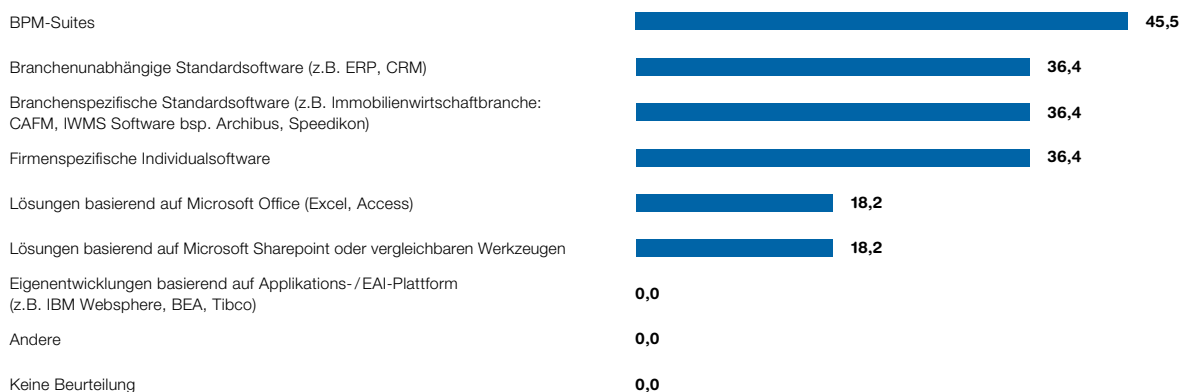
Formen der IT-Unterstützung

Im Durchschnitt setzen die Immobilienunternehmen zwei IT-basierte Werkzeuge ein, um ihre BPM-Aktivitäten zu unterstützen. Wie im Branchendurchschnitt, setzen auch fast 50% der Immobilienunternehmen BPM-Suiten ein (Abbildung 41), was auf ein klares Bewusstsein für ein ganzheitliches BPM und die Möglichkeit der Abdeckung aller Phasen des Prozesslebenszyklus mit einem durchgehenden Werkzeug hinweist. Auch im Einsatz von branchenunabhängiger Standardsoftware wie ERP oder CRM entspricht der Anteil in etwa dem Branchendurchschnitt. Interessanterweise setzt die Immobilienbranche nicht zuerst auf Microsoft-Produkte, sondern 30% der Unternehmen setzen auf Individualsoftware und branchenspezifische Software. Diese zwei Softwaretypen standen im Branchendurchschnitt am unteren Ende der Bewertung (Abbildung 25).

Abb. 41

WELCHER ART SIND DIESE SOFTWAREBASIERTEN WERKZEUGE, DIE IHRE PROZESSE UNTERSTÜTZEN?

in %



N=11

Frage C1_2 (Mehrfachnennung war möglich)

0 10 20 30 40 50

Bei der Auswahl eines BPM-Werkzeuges (Abbildung 42, Abbildung 43) gehen auch die Immobilienfirmen gezielt vor und favorisieren die gleichen Auswahlkriterien wie der Branchendurchschnitt, wobei sie sie sogar noch höher bewerten: die vollständige Abdeckung aller Funktionalitäten, Integrationsfähigkeit des Werkzeuges in die eigene IT-Architektur und Unterstützung von Standards. Einzig das Kriterium der Kosten wird erst nach anderen Kriterien an fünfter Stelle genannt, im Branchendurchschnitt wer-

den die Kosten direkt nach Usability des Werkzeuges bereits an zweiter Stelle genannt (Abbildung 26). Diese Wahl demonstriert das Anstreben eines ganzheitlichen BPM-Ansatzes.

Nutzungsmodell

Das klassische On-Premise-Nutzungsmodell ist auch in der Immobilienbranche vorherrschend. Die verschiedenen Formen der Cloud-Nutzung sind noch wenig ausgeprägt.

Abb. 42

WELCHE DER FOLGENDEN KRITERIEN WAREN DIE WICHTIGSTEN BEI DER AUSWAHL IHRER BPM-WERKZEUGE?

in %

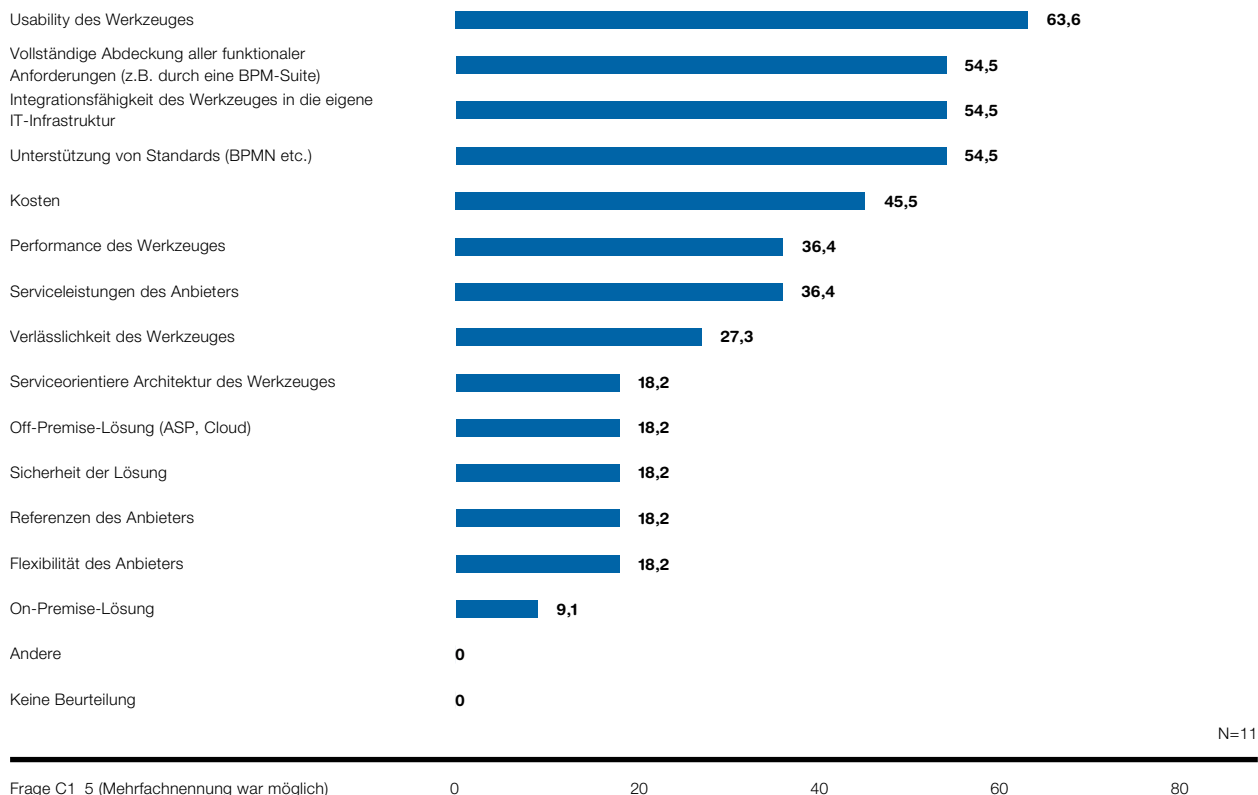


Abb. 43

WELCHE KRITERIEN EMPFINDEN SIE ALS DIE WICHTIGSTEN BEI DER ANSCHAFFUNG VON SOFTWAREBASIERTEN BPM-WERKZEUGEN?

in %

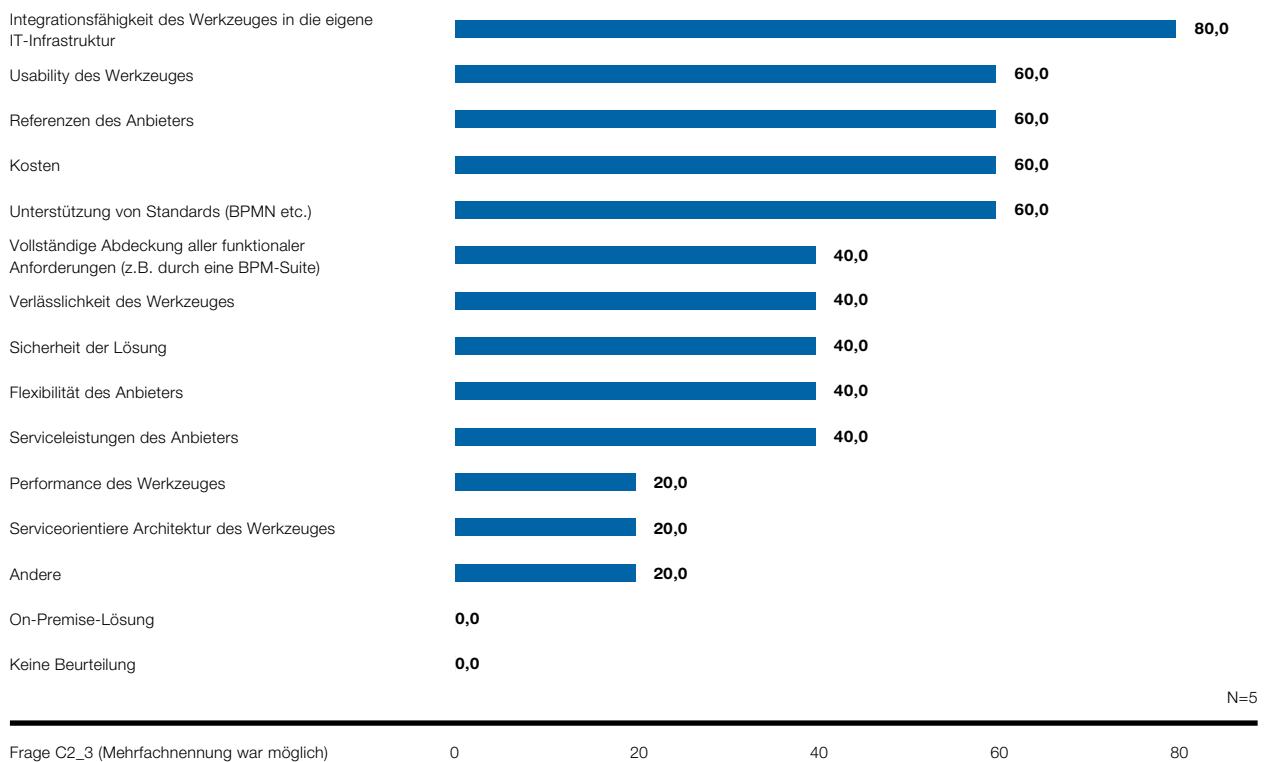
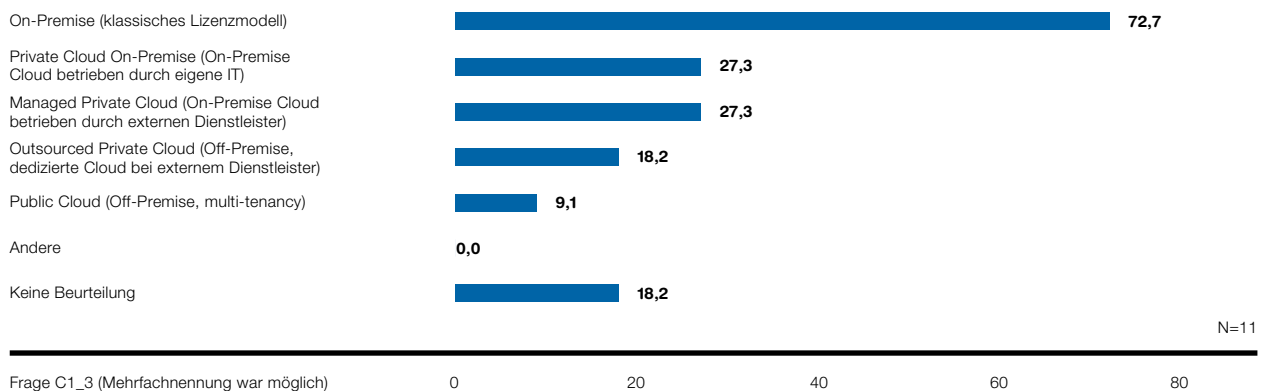


Abb. 44

IN WELCHEM NUTZUNGSMODELL SETZEN SIE DIESE LÖSUNGEN EIN?

in %



6. Fazit

Die Interpretation der Studienergebnisse zeigt, dass sich Unternehmen im deutschsprachigen Raum seit 2011 mehr in Richtung eines ganzheitlichen Prozessmanagements entwickelt haben. Zugleich hat das Prozessmanagement eine höhere strategische Relevanz erhalten. Diese Verankerung in der Strategie wurde noch 2011 als eine wesentliche Hürde für eine weitergehende nachhaltige Durchdringung angesehen. Ebenso hat sich das Bewusstsein für eine prozessorientierte Organisation sowie der Einsatz von Methoden und Technologien verstärkt und so für eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung gesorgt. Die Tatsache, dass Werkzeuge vermehrt eingesetzt werden, belegt den Trend zu einer verstärkten Operationalisierung von BPM.

Wirksames strategisches Prozessmanagement braucht sowohl die top-down Verpflichtung des Führungsteams als auch die bottom-up Dynamik, welche aus der direkten Interaktion mit den wertschöpfenden Prozessen entsteht. Von strategischem Prozessmanagement kann jedoch erst gesprochen werden, wenn das Engagement von oben im Verbund mit einzelnen strategische Initiativen von unten nachhaltig Wirkung auf die Prozessausführung und deren kontinuierliche Optimierung in der betrieblichen Realität zeigt und nicht auf der Ebene der Dokumentation stehen bleibt. Die diesjährige Studie belegt, dass die befragten Unternehmen sich dieser Zusammenhänge bereits bewusst sind und sich auf dem Weg zum strategischen Prozessmanagement befinden. Die Wahrnehmung des Prozessmanagements als Hebel für die strategische Umsetzung konnte sich jedoch noch nicht umfassend durchsetzen. Nur wenige Organisationen setzen sich Ziele, die auf eine kontinuierliche Prozessoptimierung oder prozessbefähigte Innovation hindeuten. Dieses Verbesserungspotenzial können Fachhochschulen aufgreifen und durch entsprechende Weiterbildungsangebote einen wertvollen Beitrag leisten.

Mehr als die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass die prozessorientierte Organisation sowie die Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten wesentlich für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement sind. Auch das Bekenntnis zur End-to-End-Prozessperspektive fällt eindeutig aus, was für einen nachhaltigen Einsatz von BPM spricht. Dies muss nicht zwingend bedeuten, dass eine End-to-End-Prozessperspektive auch effektiv realisiert ist.

Die diesjährige Studie stützt die Aussage, dass Prozessmanagement ohne den Einsatz von Methoden und Technologien kaum mehr vorstellbar ist. Mittlerweile nutzen 70% der Unternehmen IT-gestützte BPM-Werkzeuge, weitere 14.4% können sich eine solche Anschaffung in naher Zukunft vorstellen. Der Trend zu einer umfassenderen IT-Unterstützung über die rein dokumentierende Modellierung hinaus ist unverkennbar.

Die in diesem Jahr fokussierte Immobilienbranche unterscheidet sich in wesentlichen Punkten nicht von anderen Branchen. Obwohl sie noch nicht auf einem vergleichbaren Stand angelangt ist, scheint sie sich an den Erfahrungen aus anderen Branchen zu orientieren und wird diese wahrscheinlich innerhalb der nächsten Jahre aufholen. Die Umfrage hat ergeben, dass die hierzu benötigten Investitionen keinen Verhinderungsgrund darstellen und Nutzenpotenziale erkannt werden. Wichtig für die anstehenden Entwicklungsschritte sind die Ausrichtung auf eine durchgängige BPM-Methodik wie auch auf die Messung von Zielen.

7. Studienpartner



swiss business software since 1988

Die Soreco AG mit Hauptsitz in Schwerzenbach bei Zürich entwickelt seit über 25 Jahren branchenunabhängige Standard-Software für den mittleren und oberen KMU- und Grossfirmenbereich sowie für die öffentliche Verwaltung. Mit der hauseigenen BPM Suite Xpert.ivy steht Soreco für ganzheitliches Prozessmanagement. Das Unternehmen gehört zur AXON ACTIVE Gruppe, die weltweit mehr als 550 Mitarbeitende beschäftigt.

Soreco AG, Ringstrasse 7, CH-8603 Schwerzenbach, www.soreco.ch, Telefon +41 58 666 36 36
Kontaktperson: Markus Fischer, Leiter BPM, mfischer@soreco.ch

8. Autoren



Elke Brucker-Kley
elke.brucker-kley@zhaw.ch



Denisa Kykalová
denisa.kykalova@zhaw.ch



Dr. Claudia Pedron
claudia.pedron@zhaw.ch



Theresa Luternauer
theresa.luternauer@zhaw.ch

ELKE BRUCKER-KLEY

Elke Brucker-Kley ist Projektleiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Sie ist Dozierende für IT Service Management und leitet Forschungs- und Beratungsprojekte in den Themenbereichen Informations- und Prozessmanagement sowie IT-Strategie und Projektmanagement.

DENISA KYKALOVÁ

Denisa Kykalová ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Sie ist Mitglied der Forschungsgruppen BPM Research Lab und Business Process Integration and Sourcing und leitet Forschungs- und Beratungsprojekte in den Themenbereichen Informations- und Prozessmanagement.

CLAUDIA PEDRON

Claudia Pedron ist Dozentin am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Sie ist Leiterin des Real Estate Lab und leitet Forschungs- und Beratungsprojekte in den Themenbereichen Prozessmanagement und -automatisierung sowie Informationsmanagement.

THERESA LUTERNAUER

Theresa Luternauer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Sie ist Mitglied der Forschungsgruppe Informationssysteme, Dozierende für Algorithmen & Datenstrukturen sowie Daten, Standard & Normen und leitet Forschungsprojekte in den Themenbereichen Assessment.



Prof. Dr. Thomas Keller
th.keller@zhaw.ch

THOMAS KELLER

Thomas Keller ist Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law und Professor für Wirtschaftsinformatik. Zu seinen Forschungs- und Beratungsschwerpunkten zählen Prozessautomatisierung, Business Integration und Software-Architektur.

INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK

Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) ist eine anwendungsorientierte Plattform für Forschung an der Schnittstelle von Betriebswirtschaft und Informatik. Es führt im Auftrag von Wirtschaftspartnern Studien in unterschiedlichen Disziplinen der Wirtschaftsinformatik sowie anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch, welche beispielsweise durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) mitfinanziert sind. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fliessen direkt in die Lehre und Weiterbildung ein, wo neben einem fundierten Fachwissen in Betriebswirtschaft und Informatik ausgeprägte und in der Praxis notwendige Methoden-, Kommunikations- und Sozialkompetenzen vermittelt werden.

Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) unterstützt Unternehmen und Organisationen bei Projekten in den Kompetenzbereichen Business Intelligence, Business Process Management, Informationsmanagement und Informationssysteme und -architektur mit der Erstellung von Konzepten, beim Aufbau der Organisation, beim Lösen schwieriger Situationen sowie bei Audits.

9. Literaturverzeichnis

Bergmann, S. (2012). End-to-End-Geschäftsprozessmanagement. Wien: Springer.

BPM-Labor. (2014). Studie BPM-Quintessenz des BPM-Labors Koblenz, Prof. Dr. Komus. Koblenz.

EABPM. (2009). Business Process Management Common Body of Knowledge – BPM CBOK. Giessen: Verlag Dr. Götz Schmidt.

Ehrenheim, P. D. (2005). Grundlagen des Facility Management. Friedberg: FernStudien-Zentrum.

Gartner. (2011). BPM Suites Evolve Into Intelligent BPM Suites. Stamford: Gartner Inc.

Gartner. (o. J.). IT Glossary. Abgerufen am 5. April 2014 von <http://www.gartner.com/it-glossary>

Grünert, D., & Keller, T. (2014). Business Process Modelling Using Acticity Patterns. In Proceedings of the 12th International Conference e-Society 2014. Madrid.

Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? In J. Vom Brocke, Handbook on Business Process Management 1 (S. 3–16). Berlin: Springer.

IAO. (2010). Business Process Modelling 2010. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

IESE. (2013). Studie – BPM Suites 2013. Kaiserslautern: Fraunhofer Institut für experimentelles Software Engineering IESE.

Kämpf-Dern, A. (2009). Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt.

Nadler, T. (2008). Ableitung von umsetzbaren Zielportfolios unter Berücksichtigung des Bestandes. Zürich: CUREM.

OMG. (2008). Object Management Group: Documents Associated With Business Process Maturity Model (BPMM). Abgerufen am 14. Januar 2014 von <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>

Russig, D. V. (2005). Kurzfassung des Gutachtens des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung e.V. an der Universität München. München: Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (GIF).

Scheifler, O. (2010). Scheifler, Olga; Zeitner, Regina und Peyinghaus, Marion (Hrsg.): Analyse und Bewertung von Prozessmessgrößen am Beispiel der Immobilienwirtschaft. Berlin: HTW Berlin.

Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2013). Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. München: Hanser Verlag.

ZHAW. (2011). Minonne, C., Colicchio, C., Litzke, M., Keller, T. Business Process Management – Status quo und Zukunft: Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

ZHAW. (2014). Schlatter, U., Kykalová, D., Schladitz, O.; Minonne, C.; Keller, T., BPM-Lösungen aus der Cloud. Potenziale, Anforderungen und Erfolgsfaktoren. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Studiendesign und Vorgehen	8
Abb. 2:	Gestaltungsebenen und Entwicklungsstufen eines ganzheitlichen BPM	10
Abb. 3:	Begriffslandkarte: Sichten und Elemente eines ganzheitlichen BPM	12
Abb. 4:	Lebenszyklusphasen Immobilien	19
Abb. 5:	Umfang und Abgrenzung der Immobilienwirtschaft gemäss ifo Institut	20
Abb. 6:	Akteure der Immobilienwirtschaft nach Immobilienlebenszyklusphasen	22
Abb. 7:	Identifikation von Kernprozessen mittels des Lebenszyklusorientierten Ansatzes	23
Abb. 8:	Selbsteinschätzung BPM-Reifegrad – 2014	27
Abb. 9:	Selbsteinschätzung BPM-Reifegrad – 2011	27
Abb. 10:	Selbsteinschätzung BPM-Reifegrad – 2014 – Detail nach Branchengruppe	28
Abb. 11:	Selbsteinschätzung BPM-Reifegrad – 2014 – Immobilienwirtschaft	28
Abb. 12:	Spielt Business Process Management (BPM) eine wichtige Rolle in der strategischen Planung Ihrer Organisation?	30
Abb. 13:	Spielt Business Process Management (BPM) eine wichtige Rolle in der strategischen Planung Ihrer Organisation? – Detail nach Branchengruppe	30
Abb. 14:	Welchen Nutzen verfolgt Ihre Organisation mit dem Einsatz von Business Process Management (BPM)?	31
Abb. 15:	Wie hoch sind die in Ihrer Organisation jährlich anfallenden Investitionen in den BPM-Bereich (ohne eigene Personalkosten)?	32
Abb. 16:	Welche der folgenden Erfolgsfaktoren bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung als sehr wichtig bzw. kritisch für die Einführung und Etablierung von BPM in Unternehmen?	33
Abb. 17:	Positionen der Studienteilnehmer nach Branche (Prozess-Rollen vs. andere Positionen)	34
Abb. 18:	Fragestellung: Wie stark wird in Ihrem Unternehmen die End-to-End-Prozessperspektive gelebt?	35
Abb. 19:	Welche Trends aus dem BPM-Bereich werden Sie kurz- bis mittelfristig in Ihre BPM-Aktivitäten einfließen lassen?	36
Abb. 20:	Werden in Ihrer Organisation softwarebasierte BPM-Werkzeuge eingesetzt?	37
Abb. 21:	Sehen Sie in Ihrer Organisation ein Potenzial, künftig ein softwarebasiertes BPM-Werkzeug zu nutzen?	37
Abb. 22:	Werden in Ihrer Organisation softwarebasierte BPM-Werkzeuge eingesetzt? – Branchenübersicht	37
Abb. 23:	Welchen Zweck erfüllen Ihre softwarebasierten BPM-Werkzeuge?	38
Abb. 24:	Welchen Zweck würden Sie am ehesten mit softwarebasierten BPM-Werkzeugen verfolgen?	39
Abb. 25:	Welcher Art sind diese softwarebasierten Werkzeuge, die Ihre Prozesse unterstützen?	40
Abb. 26:	Welche der folgenden Kriterien waren die wichtigsten bei der Auswahl Ihrer BPM-Werkzeuge?	41
Abb. 27:	Falls die Anschaffung von softwarebasierten BPM-Werkzeugen geplant ist, welche Auswahlkriterien empfinden Sie als die wichtigsten?	42
Abb. 28:	In welchem Nutzungsmodell setzen Sie diese Lösungen ein?	43
Abb. 29:	Spielt Business Process Management eine wichtige Rolle in der strategischen Planung Ihrer Organisation? – Immobilienwirtschaft	44
Abb. 30:	Welchen Nutzen verfolgt Ihre Organisation mit dem Einsatz von Business Process Management (BPM)? – Immobilienwirtschaft	45

Abb. 31:	Wie hoch sind die in Ihrer Organisation jährlich anfallenden Investitionen im BPM-Bereich (ohne eigene Personalkosten)? – Immobilienwirtschaft	46
Abb. 32:	Welche der folgenden Erfolgsfaktoren bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung als sehr wichtig bzw. kritisch für die Einführung und Etablierung von BPM in Unternehmen? – Immobilienwirtschaft	47
Abb. 33:	Wie stark wird in Ihrem Unternehmen die End-to-End-Prozessperspektive gelebt? – Immobilienwirtschaft	48
Abb. 34:	Welche Trends aus dem BPM-Bereich werden Sie kurz- bis mittelfristig in Ihre BPM-Aktivitäten einfließen lassen? – Immobilienwirtschaft	49
Abb. 35:	Werden in Ihrer Organisation softwarebasierte BPM-Werkzeuge eingesetzt? – Immobilienwirtschaft	50
Abb. 36:	Sehen Sie in Ihrer Organisation ein Potenzial, künftig ein softwarebasiertes BPM-Werkzeug zu nutzen? – Immobilienwirtschaft	50
Abb. 37:	Welchen Zweck erfüllen Ihre softwarebasierten BPM-Werkzeuge? – Immobilienwirtschaft	51
Abb. 38:	Welchen Zweck würden Sie am ehesten mit softwarebasierten BPM-Werkzeugen verfolgen? – Immobilienwirtschaft	51
Abb. 39:	Welche der folgenden Prozesse werden bei Ihnen gar nicht oder nur ungenügend durch Software unterstützt? – Immobilienwirtschaft	52
Abb. 40:	Bei welchen Prozessen sehen Sie den grössten Nutzen durch optimierte Software-Unterstützung? – Immobilienwirtschaft	52
Abb. 41:	Welcher Art sind diese softwarebasierten Werkzeuge, die Ihre Prozesse unterstützen? – Immobilienwirtschaft	53
Abb. 42:	Welche der folgenden Kriterien waren die wichtigsten bei der Auswahl Ihrer BPM-Werkzeuge? – Immobilienwirtschaft	54
Abb. 43:	Welche Kriterien empfinden Sie als die wichtigsten bei der Anschaffung von softwarebasierten BPM-Werkzeugen? – Immobilienwirtschaft	55
Abb. 44:	In welchem Nutzungsmodell setzen Sie diese Lösungen ein? – Immobilienwirtschaft	55

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Forschungsgegenstand und -fragen	7
Tabelle 2:	BPM-Definitionen	13
Tabelle 3:	Prozess-Rollen und Positionen der Studienteilnehmer 2014 und 2011	34
Tabelle 4:	Position und Funktionsbereich der Studienteilnehmenden	64
Tabelle 5:	Branche und Grösse der Unternehmen von Studienteilnehmenden	65
Tabelle 6:	Branchengruppierung	66

Anhang

11. Anhang

11.1 STUDIENTEILNEHMENDE

Tabelle 4

POSITION UND FUNKTIONSBEREICH DER STUDIENTEILNEHMENDEN

FUNKTIONS- BEREICH	POSITION	Prozessmanager Leiter Geschäftsprozessman- agement / Chief Process Officer	Prozessberater	Prozessverantwortlicher / Process-Owner	Business Analyst	Entwickler	Programmleiter	Projektleiter	Abteilungsleiter	Leiter Fachbereich / Business-Unit	Leiter Stabsstelle	Geschäftsleitung	Verwaltungsrat/Aufsichtsrat	Andere	Total
Beschaffung / Einkauf	1	–	–	–	–	–	–	1	1	–	1	–	–	–	3
Dienstleistungs- erbringung	7	7	27	9	12	2	1	22	11	13	3	15	1	2	71
Finanzen / Controlling	–	–	–	2	–	–	–	1	5	3	–	4	–	2	14
Forschung und Entwicklung	1	–	1	1	2	1	1	4	–	1	–	1	–	–	6
Geschäftsleitung	2	3	4	2	2	–	1	4	1	1	–	26	7	–	32
Human Resources Management	–	–	2	1	–	1	–	3	2	1	–	1	–	1	10
Informatik	8	–	22	7	15	11	4	27	12	7	4	7	–	16	82
Logistik	1	–	2	–	1	–	–	1	–	1	–	–	–	–	3
Marketing / Kommunikation	–	–	–	–	–	–	–	2	–	2	–	3	–	–	6
Produktmanagement	–	–	–	1	–	–	–	1	–	1	–	–	–	2	4
Produktion	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1
Rechtsdienst	–	–	–	1	–	–	–	–	1	–	1	–	–	–	1
Stabsstelle	15	6	2	6	–	–	–	9	3	–	5	2	–	3	28
Verkauf / Vertrieb	–	–	1	–	1	–	–	–	–	–	–	4	1	4	11
Andere	8	2	7	3	3	–	–	6	5	5	4	5	1	17	36
Total	43	18	68	33	36	15	7	81	41	35	18	68	10	48	308

Tabelle 5

BRANCHE UND GRÖSSE DER UNTERNEHMEN VON STUDIENTEILNEHMENDEN

BRANCHE	GRÖSSE (ANZAHL MA)								Keine Beurteilung	Total
		1 – 9	10 – 49	50 – 249	250 – 499	500 – 999	1 000 – 9 999	10 000 – 99 999		
Ausbildung / Weiterbildung		2	–	3	–	2	4	–	–	11
Automobilbranche		–	–	–	–	1	2	–	–	3
Banken		–	1	–	1	6	4	2	–	14
Baugewerbe / Baunebengewerbe		–	–	1	–	2	3	–	–	6
Dienstleistungen für Unternehmen / Beratung		15	6	5	8	–	3	–	–	37
Energie- und Wasserversorgung		1	6	2	1	4	6	–	–	20
Erbringung öffentlicher wie privater Dienstleistungen		–	3	4	2	4	3	3	–	19
Forschung und Entwicklung		–	–	–	1	–	–	–	–	1
Gemeinnützige Organisation / Non-Governmental Organization (NGO)		–	–	1	1	–	1	–	–	3
Gesundheitswesen		–	–	1	–	4	6	1	–	12
Handel		–	1	–	–	–	1	–	–	2
Chemie / Pharma		2	–	1	–	–	2	–	–	5
Hochschule / Universität		–	1	–	3	–	3	–	–	7
Immobilien		1	–	8	1	7	1	1	1	20
Informatik		3	20	21	6	2	3	1	–	56
Telekommunikation		–	–	–	–	1	–	–	–	1
Staatsadministration und Sozialversicherungen		–	6	8	11	4	11	4	–	44
Transport / Verkehr		–	–	1	1	3	–	3	–	8
Versicherungen (inkl. Krankenkassen)		–	2	2	–	–	8	–	–	12
Andere		–	4	5	5	5	7	1	–	27
Total		24	50	63	41	45	68	16	1	308

11.2 BRANCHENGRUPPEN

Tabelle 6

BRANCHENGRUPPIERUNG

ANZAHL	BRANCHE	BRANCHENGRUPPE	ANZAHL
20	Energie- und Wasserversorgung	Energie- und Wasserversorgung	20
3	Automobilbranche	Verarbeitung, Produktion, Bau, Pharma	14
6	Baugewerbe/Baunebengewerbe		
5	Chemie/Pharma		
20	Immobilienwirtschaft	Immobilienwirtschaft	20
8	Transport/Verkehr	Handel, Logistik, Telekommunikation	11
2	Handel		
1	Telekommunikation		
3	Gemeinnützige Organisation/ Non-Governmental Organization (NGO)	Öffentliche Dienstleistungen, Gesundheitswesen, sonstige Dienstleistungen	78
12	Gesundheitswesen		
44	Staatsadministration und Sozialversicherungen		
19	Erbringung öffentlicher wie privater Dienstleistungen	Erbringung von Finanz- und Versicherungs- dienstleistungen	26
14	Banken		
12	Versicherungen (inkl. Krankenkassen)		
7	Hochschule/Universität	Erziehung, Bildung und Forschung	19
11	Ausbildung/Weiterbildung		
1	Forschung und Entwicklung		
37	Dienstleistungen für Unternehmen/Beratung	Beratung, Informatik	93
56	Informatik		
27	Andere	Andere	27
308	Total Studienteilnehmende	Total Studienteilnehmende	308

11.3 FRAGENKATALOG

Fragen an Studienteilnehmer		Mögliche Antworten	Mehrfachauswahl
B: FACHLICH-STRATEGISCHE FRAGESTELLUNGEN			
B1	Spielt Business Process Management (BPM) eine wichtige Rolle in der strategischen Planung Ihrer Organisation?	Ja Nein Keine Beurteilung	
B2	Wie stark wird in Ihrem Unternehmen die End-to-End-Prozessperspektive gelebt?	Gar nicht Schwach Mittel Stark Keine Beurteilung	
B3	Welchen Nutzen verfolgt Ihre Organisation mit dem Einsatz von Business Process Management (BPM)?	Konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrer Ziele Unterstützung des Qualitätsmanagements (z.B. zwecks ISO-Zertifizierung) Verminderung oder Vermeidung von Geschäftsrisiken (Risikomanagement, Internes Kontrollsystem) Unterstützung von Insourcing-/ Outsourcing-Entscheidungen Produktivitätssteigerung (Prozessbeschleunigung etc.) Standardisierung der Arbeitsabläufe Erfüllung regulatorischer Auflagen (Compliance, Governance, Prozesssicherheit) Realisierung von übergreifenden Prozessen (End-to-End-Prozesse, Kunden-/ Partnerintegration) Unterstützung von mobilen Prozessen Aktive Ressourcen-/ Kapazitätssteuerung mit Ermittlung von Engpasssituationen Steigerung der Kostentransparenz Andere Keine Beurteilung	x
B4	In welchem Entwicklungsstadium bei der Anwendung von BPM befindet sich Ihre Organisation heute?	Stufe 1: Generelles Bewusstsein für BPM sowie Sensibilisierung für kontinuierliche Verbesserung vorhanden Stufe 2: Ausgewählte BPM-Themen adressiert sowie Bewusstsein für kontinuierliche Verbesserung vorhanden Stufe 3: Bestimmte BPM-Methoden eingeführt sowie kontinuierliche Verbesserung teilweise etabliert Stufe 4: Richtlinien und Methoden grösstenteils eingeführt sowie kontinuierliche Verbesserung grösstenteils etabliert Keine Beurteilung	
B5	Welche der folgenden Erfolgsfaktoren bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung als sehr wichtig bzw. kritisch für die Einführung und Etablierung von BPM in Unternehmen? Bitte kreuzen Sie die 3–5 wichtigsten an:	Anpassung der Unternehmenskultur Durchgängigkeit der BPM-Methodik Externe Unterstützung von Fachexperten/ Beratern Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten Konsequente Umsetzung der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Massnahmen (Balanced Scorecard) Konsistente und einheitliche Messung der Zielwerte Regelmässiger Ausweis des Nutzens des BPM Sicherstellung der Informatik-Unterstützung Transformation zu einer prozessorientierten Organisation Unterstützung durch oberste Führungsebene Andere Keine Beurteilung	x

	Fragen an Studienteilnehmer	Mögliche Antworten	Mehrfachauswahl
B6	Welche Trends aus dem BPM-Bereich werden Sie kurz- bis mittelfristig in Ihre BPM-Aktivitäten einfließen lassen?	<p>Cloud BPM (standardisierte Prozesse oder BPM-Werkzeuge wie Modellierungs- oder Automatisierungsfunktionalität aus der Cloud beziehen)</p> <p>Mobile BPM (BPM-Lösungen auf die Nutzung auf mobilen Geräten ausrichten und anpassen)</p> <p>Social BPM (BPM um Web 2.0-Mechanismen erweitern, um Prozessgestaltung «von unten» zu ermöglichen)</p> <p>Intelligentes BPM (iBPM, Business-Intelligence-Methoden und Werkzeuge für Analyse, Monitoring und Entscheide in Prozessen einsetzen)</p> <p>Agiles BPM (situationsbezogene Änderungen im Prozessablauf ermöglichen, ad hoc Workflow, adaptives Case Management)</p> <p>Agiles BPM-PM (agile Projektmanagementmethoden für BPM-Projekte einsetzen)</p> <p>Subject-oriented BPM (Beschreibung von ausführbaren Prozessen auf der Basis von Use cases, Akteuren und Zustandsautomaten)</p> <p>BPM für die Unterstützung kollaborativer und gering strukturierter Prozesse einsetzen</p> <p>Integration von fachlichem und technischem BPM (durchgängige Modellierung und Implementierung / Automatisierung in einer BPM-Suite)</p> <p>Prozess-Templates (konfigurierbare Prozesslösungen mit hohem Vorfertigungsgrad einsetzen, z.B. Vertragsmanagement)</p> <p>Andere</p> <p>Keine Beurteilung</p>	x
B7	Wie hoch sind die in Ihrer Organisation jährlich anfallenden Investitionen im BPM-Bereich (ohne eigene Personalkosten)?	<p>Tiefer als 60 000 CHF (tiefer als 50 000 Euro)</p> <p>60 001 bis 180 000 CHF (50 001 bis 150 000 Euro)</p> <p>180 001 bis 360 000 CHF (150 001 bis 300 000 Euro)</p> <p>Über 360 000 CHF (über 300 000 Euro)</p> <p>Keine Beurteilung</p>	
B8	Verfolgen Sie in Ihrer IT-Strategie eine service-orientierte Architektur (SOA)?	<p>Ja</p> <p>Nein</p> <p>Andere</p> <p>Keine Beurteilung</p>	

C: TECHNOLOGISCHE FRAGESTELLUNGEN

C1	Werden in Ihrer Organisation softwarebasierte BPM-Werkzeuge eingesetzt?	<p>Ja</p> <p>Nein</p> <p>Keine Beurteilung</p>	
C1_1	Welchen Zweck erfüllen Ihre softwarebasierten BPM-Werkzeuge?	<p>Modellierung von Geschäftsprozessen</p> <p>Darstellung der Leistungskennzahlen von Prozessen</p> <p>Unterstützung von Governance, Risk und Compliance</p> <p>Verfolgen von Geschäftsfällen</p> <p>Automatisierung von Geschäftsprozessen</p> <p>Analyse von Geschäftsprozessen</p> <p>Monitoring von Geschäftsprozessen</p> <p>Simulation von Geschäftsprozessen</p> <p>Integration von Applikationen in Prozesse</p> <p>Unterstützung der Kollaboration</p> <p>Unterstützung mobiler Prozesse</p> <p>Andere</p> <p>Keine Beurteilung</p>	x

	Fragen an Studienteilnehmer	Mögliche Antworten	Mehrfachauswahl
C1_2	Welcher Art sind diese softwarebasierten Werkzeuge, die Ihre Prozesse unterstützen?	BPM Suites Lösungen basierend auf Microsoft Office (Excel, Access) Lösungen basierend auf Microsoft Sharepoint oder vergleichbaren Werkzeugen Branchenunabhängige Standardsoftware (z.B. ERP, CRM) Branchenspezifische Standardsoftware (z.B. Immobilienwirtschaftsbranche: CAFM, IWMS Software bsp. Archibus, Speedikon) Firmenspezifische Individualsoftware Eigenentwicklungen basierend auf Applikations- / EAI-Plattform (z.B. IBM Websphere, BEA, Tibco) Andere Keine Beurteilung	x
C1_3	In welchem Nutzungsmodell setzen Sie diese Lösungen ein?	On-Premise (klassisches Lizenzmodell) Private Cloud On-Premise (On-Premise Cloud betrieben durch eigene IT) Managed Private Cloud (On-Premise Cloud betrieben durch externen Dienstleister) Outsourced Private Cloud (Off-Premise, dedizierte Cloud bei externem Dienstleister) Public Cloud (Off-Premise, multi-tenancy) Andere Keine Beurteilung	x
C1_4	Von welchen Anbietern stammen die in Ihrer Organisation eingesetzten BPM-Werkzeuge?	BOC Bosch Software Innovations GmbH (Inubit) IBM iGrafx Mega Microsoft Oracle SAP Software AG Soreco Tibco Andere Keine Beurteilung	x
C1_5	Welche der folgenden Kriterien waren die wichtigsten bei der Auswahl Ihrer BPM-Werkzeuge? Bitte kreuzen Sie die 3–5 wichtigsten an:	Vollständige Abdeckung aller funktionaler Anforderungen (z.B. durch eine BPM-Suite) Usability des Werkzeuges Verlässlichkeit des Werkzeuges Performance des Werkzeuges Integrationsfähigkeit des Werkzeuges in die eigene IT-Infrastruktur Serviceorientierte Architektur des Werkzeuges On-Premise-Lösung Off-Premise-Lösung (ASP, Cloud) Sicherheit der Lösung Referenzen des Anbieters Flexibilität des Anbieters Serviceleistungen des Anbieters Kosten Unterstützung von Standards (BPMN etc.) Andere Keine Beurteilung	x

	Fragen an Studienteilnehmer	Mögliche Antworten	Mehrfachauswahl
C2_1	Sehen Sie in Ihrer Organisation ein Potenzial, künftig ein softwarebasiertes BPM-Werkzeug zu nutzen?	Ja Nein Keine Beurteilung	x
C2_2	Welchen Zweck würden Sie am ehesten mit softwarebasierten BPM-Werkzeugen verfolgen?	Modellierung von Geschäftsprozessen Darstellung der Leistungskennzahlen von Prozessen Unterstützung von Governance, Risk und Compliance Verfolgen von Geschäftsfällen Automatisierung von Geschäftsprozessen Analyse von Geschäftsprozessen Monitoring von Geschäftsprozessen Simulation von Geschäftsprozessen Integration von Applikationen in Prozesse Unterstützung der Kollaboration Unterstützung mobiler Prozesse Andere Keine Beurteilung	x
C2_3	Welche Kriterien empfinden Sie als die wichtigsten bei der Anschaffung von softwarebasierten BPM-Werkzeugen? Bitte kreuzen Sie die 3–5 wichtigsten an:	Vollständige Abdeckung aller funktionaler Anforderungen (z.B. durch eine BPM-Suite) Usability des Werkzeuges Verlässlichkeit des Werkzeuges Performance des Werkzeuges Integrationsfähigkeit des Werkzeuges in die eigene IT-Infrastruktur Serviceorientierte Architektur des Werkzeuges On-Premise-Lösung Off-Premise-Lösung (ASP, Cloud) Sicherheit der Lösung Referenzen des Anbieters Flexibilität des Anbieters Serviceleistungen des Anbieters Kosten Unterstützung von Standards (BPMN etc.) Andere Keine Beurteilung	x

Fragen an Studienteilnehmer		Mögliche Antworten	Mehrfachauswahl
D: FRAGESTELLUNGEN ZU BRANCHENPROZESSEN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT			
D1	Welche der folgenden Prozesse werden bei Ihnen gar nicht oder nur ungenügend durch Software unterstützt?	Portfolio- und Asset-Management (Portfoliostrategie, Objektstrategie, Portfoliobewertung, Strategische Flächenplanung, Instandhaltungsstrategie, Projektcontrolling, Investitionsplanung, ...) Bauprojektmanagement (Bauherrenvertretung, Bauherrencontrolling, Qualitätsmanagement) Bauprojekt (Strategische Planung, Vorstudie, Projektierung, Ausschreibung, Realisierung, Abnahme) Facility-Management (Steuerungsprozesse wie Service Levels, Vertragsmanagement, Auftragsmanagement, Qualitätssicherung) Kauf/Verkauf von Immobilien Anmietung Vermietung Mieterbetreuung Eigentümerbetreuung Auftrags- und Lieferantenmanagement Kundenmanagement Betrieb und Instandhaltung Dienste (z.B. Empfang, Telefondienst, Umzüge, Parkplätze) Liegenschaftsbezogenes Vertragswesen Liegenschaftsbezogenes Rechnungswesen (Debitoren, Kreditoren, ...) Inbetriebnahme-Management Baubegleitendes Facility-Management (während der Planungsphase des Gebäudes) Betriebsoptimierung (Programm und Aktivitäten) Objektvertrag (Liegenschaftsbezogenes Vertragswesen) Andere Keine Keine Beurteilung	x

	Fragen an Studienteilnehmer	Mögliche Antworten	Mehr- fach- auswahl
D2	Bei welchen Prozessen sehen Sie den grössten Nutzen durch optimierte Software-Unterstützung? Bitte kreuzen Sie die 3–5 wichtigsten an:	Portfolio- und Asset-Management (Portfoliostrategie, Objektstrategie, Portfoliobewertung, Strategische Flächenplanung, Instandhaltungsstrategie, Projektcontrolling, Investitionsplanung, ...) Bauprojektmanagement (Bauherrenvertretung, Bauherrencontrolling, Qualitätsmanagement) Kauf/Verkauf von Immobilien Baubegleitendes Facility-Management (während der Planungsphase des Gebäudes) Bauprojekt (Strategische Planung, Vorstudie, Projektierung, Ausschreibung, Realisierung, Abnahme) Kundenmanagement Betrieb und Instandhaltung Betriebsoptimierung (Programm und Aktivitäten) Facility-Management (Steuerungsprozesse wie Service Levels, Vertragsmanagement, Auftragsmanagement, Qualitätssicherung) Inbetriebnahme-Management Anmietung Vermietung Auftrags- und Lieferantenmanagement Dienste (z.B. Empfang, Telefondienst, Umzüge, Parkplätze) Mieterbetreuung Liegenschaftsbezogenes Vertragswesen Objektvertrag (Liegenschaftsbezogenes Vertragswesen) Eigentümerbetreuung Liegenschaftsbezogenes Rechnungswesen (Debitoren, Kreditoren, ...) Andere Keine Beurteilung	x

IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Abteilung General Management
Institut für Wirtschaftsinformatik
www.iwi.zhaw.ch

Projektleitung, Kontakt

Denisa Kykalová
denisa.kykalova@zhaw.ch

Publikationsdatum

Mai 2014

Lesbarkeit

Zwecks besserer Lesbarkeit wird in dieser Publikation überwiegend die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Bestellungen

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich
Voltastrasse 24
8092 Zürich
Tel. +41 44 632 42 42
Fax +41 44 632 12 32
verlag@vdf.ethz.ch
www.vdf.ethz.ch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN-Nummer

ISBN 978-3-7281-3626-8 (Printausgabe)
ISBN 978-3-7281-3627-5 (Open Access)
Doi-Nr. 10.3218/3627-5

© 2014

ZHAW School of Management and Law und
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

This work is licensed under
a creative commons license.



School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT 2014: STATUS QUO UND PERSPEKTIVEN EINES GANZHEITLICHEN GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENTS

Weitsprung unterscheidet sich zumindest in einem Punkt ganz fundamental vom Hochsprung. Beim Weitsprung versucht der Sportler bzw. die Sportlerin, bei jedem Sprung eine Maximalweite zu erreichen. Am Schluss zählt der weiteste Sprung. Demgegenüber sieht das Vorgehen beim Hochsprung ganz anders aus: Sukzessive wird die Höhe gesteigert. Jeder Athlet muss jede Höhe innerhalb von drei Versuchen überspringen. Scheitert er, scheidet er aus.

Eine schöne Metapher für die Einführung von BPM in Unternehmen: Die einen Unternehmen versuchen sich im Weitsprung, die anderen im Hochsprung. Dort liegt die Latte mittlerweile jedoch schon ziemlich hoch. Nur eine methodische und systematische Herangehensweise, ein gezielter Einsatz der Informatik und Ausdauer führen zur nächsten Höhe. Jeder Sprung bedeutet nicht nur, einen Schritt in der Lernkurve des einzelnen Mitarbeiters gemeistert zu haben, sondern auch in derjenigen der ganzen Organisation. Sprung für Sprung wächst der Fundus an Erfahrungen und ist zugleich Ausgangspunkt für den nächsten Sprung. Und wie sieht es bei den Weitspringern aus? Punktuelle, maximale Kraftakte zeigen meist kurzfristig Resultate und laufen Gefahr, infolge der Mitarbeiterfluktuation schnell wieder relativiert zu werden. Die vergebene Anstrengung gilt es durch den nächsten Kraftakt wieder auszubessern.

Die vorliegende Studie gibt den aktuellen Stand des BPM in Unternehmen wieder. Der Vergleich mit der Studie aus dem Jahr 2011 zeigt Fortschritte in der strategischen Verankerung, der Methodik und dem Einsatz von IT-Mitteln. Eine spannende Momentaufnahme, die es dem gewieften Leser überlässt, Weitspringer und Hochspringer zu finden.



vdf

ISBN 978-3-7281-3626-8 Printausgabe
ISBN 978-3-7281-3627-5 Open Access
Doi-Nr. 10.3218/3627-5

www.vdf.ethz.ch, verlag@vdf.ethz.ch