Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

Business Process Management 2011 – Status quo und Zukunft

Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Clemente Minonne
Autoren: Clemente Minonne, Carlo Colicchio, Matthias Litzke, Thomas Keller

Building Competence. Crossing Borders.

Platin-Partner

entana business solutions | itartis ONE POINT WORKS | software AG

Gold-Partner

ASPInteco | CORDYS | HICRON

Silber-Partner

arvato systems Technologies GmbH | Swisscom IT Services | SYNLOGIC AG

vdlf

Inhalt

Management Summary

Das Zentrum für Wirtschaftsinformatik (ZWI) der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat sich mit dieser empirischen Studie zum Ziel gesetzt, den Reife- und Diffusionsgrad sowie zeitnahe und mittelfristige Trends im deutschsprachigen Europa (DACH: Deutschland, Österreich, Schweiz) zu untersuchen und aufzuzeigen. Die Befragung wurde zwischen November 2010 und Februar 2011 durchgeführt. Insgesamt 219 Vertreter von über 200 Unternehmen und Institutionen, welche über BPM-Expertise verfügen und sich täglich mit dieser Disziplin auseinandersetzen, haben an dieser Befragung teilgenommen.
Die empirische Studie zeigt interessante neue Erkenntnisse, zugleich aber auch kritisch zu interpretierende Aspekte auf, die für Organisationen, die BPM bereits umgesetzt haben oder dies noch in Angriff nehmen möchten, mit Blick auf die Praxis wertvoll und hilfreich sind.

Geschäftsprozesse und die Klarheit über ihre Ausgestaltung bestimmen die Qualität, die Produktivität und den Innovationsgrad von Organisationen in hohem Masse. Viele Organisationen scheinen das Potenzial jedoch noch nicht vollumfänglich zu nutzen, welches ihnen BPM-Methoden und -Lösungen bieten.
Diese Studie zeigt auf, dass der Reifegrad von BPM in Organisationen noch keine signifikante Stufe erreicht hat. Nach wie vor besteht ein generelles Bewusstsein für BPM, jedoch hat sich die Anwendung von BPM-Methoden und -Werkzeugen bei weitem noch nicht in hohem Grade durchgesetzt.
Wird die Zielsetzung, die durch den Einsatz von BPM verfolgt wird, näher betrachtet, fällt auf, dass Faktoren wie Qualitätsverbesserung, Standardisierung von Arbeitsabläufen sowie Produktivitätssteigerung an vorderster Stelle stehen.
Des Weiteren zeigen die eruierten kritischen Erfolgsfaktoren, welche für die Einführung und Umsetzung von BPM entscheidend sind, auf, dass die Unterstützung der obersten Führungsebene sowie die Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten als wichtigste Faktoren erachtet werden. Diese Erkenntnisse weisen darauf hin, dass für die erfolgreiche Umsetzung von BPM die Involvierung des Top-Managements unumgänglich ist.
Wird der Einsatz von BPM-Werkzeugen, welche als Software eine oder mehrere Phasen eines idealtypischen Geschäftsprozess-Lebenszyklus unterstützen, genauer untersucht, ist zu unterstreichen, dass solche Werkzeuge in mehr als der Hälfte der befragten Organisationen (57%) bereits akzeptiert und eingesetzt werden.

Weiter gibt die Studie Auskunft zu Fragestellungen, welche sich mit den aktuellen und zukünftigen Investitionen in BPM sowie auch mit Initiativen im Bereich Business Process Outsourcing (BPO) befassen.

Das Zentrum für Wirtschaftsinformatik wird auch künftig den Status quo und die herrschenden Trends in Bezug auf die Maturität und den Diffusionsgrad von BPM untersuchen und regelmässig darüber publizieren.

Prolog

Dass es sich bei der neuzeitlichen Managementdisziplin Business Process Management (BPM), auf Deutsch Geschäftsprozessmanagement (GPM), um mehr handelt als um einen Hype, erkennt man daran, dass schon zahlreiche Organisationen in unterschiedlichen Branchen damit vertraut und vielerorts Umsetzungsprojekte im Gange sind.

Business Process Management (BPM) unterstützt die Organisation – in Abstimmung mit den aus den strategischen Zielen abgeleiteten prozessorientierten Umsetzungsmassnahmen – bei der Analyse, Modellierung, Implementierung, Ausführung und kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen. BPM steigert die organisationale Produktivität, Qualität und Innovationsfähigkeit (Minonne & Keller, 2010).

Schon in den frühen 90er-Jahren wurde der Begriff Business Process Reengineering (BPR), auf Deutsch Geschäftsprozessneugestaltung (GPN), von Henry Johansson geprägt. Michael Hammer und James Champy definierten ihn später als fundamentales Umdenken und radikales Neugestalten von Geschäftsprozessen, um dramatische Verbesserungen bei bedeutenden Kennzahlen wie Kosten, Qualität, Service und Durchlaufzeit zu erreichen. Im Gegensatz zur Geschäftsprozessoptimierung (GPO), auf Englisch Business Process Optimisation (BPO), bei der nur einzelne Geschäftsprozesse effektiver oder effizienter gestaltet werden sollen, findet beim BPR aus Sicht der internen Unternehmensanalyse, als grundlegende Phase des Strategieentwicklungsprozesses, ein radikales Überdenken der Wertschöpfungskette einer Organisation und der daraus abgeleiteten Management-, Kern- sowie Unterstützungsprozesse statt.

Generell orientiert sich BPR sowie BPM insbesondere an Geschäftsprozessen, die für das Unternehmen ein hohes Wertschöpfungspotenzial aufweisen und bei denen davon abgeleitet die Kernkompetenzen zum Tragen kommen. Die Möglichkeiten des Wissensmanagements (WM) und des Informationsmanagements (IM) sowie der Informationssysteme (IS) und der damit verbundenen Informationstechnologie (IT) zur Prozessunterstützung sollen hierbei intensiv genutzt werden. BPM bezeichnet insbesondere die grundlegende Überarbeitung von Geschäftsprozessen im Hinblick auf eine Senkung der (typischerweise variablen) Kosten aus den Prozessaktivitäten sowie die Verbesserung von Produkt- oder Dienstleistungsqualität und bestenfalls deren Innovation.

Eine reine Automatisierung von bestehenden Geschäftsprozessen wird einem solchen Konzept aus dieser Betrachtung kaum gerecht und greift zu kurz, da hauptsächlich der Effizienz-/Produktivitätsfaktor (zeitliche Dimension) verbessert wird. Effektivitätssteigerungen (Qualitätssteigerung oder Innovationserzeugung) werden hierbei kaum erreicht. Automatisierung im herkömmlichen Sinne bedeutet die Festlegung von konkreten Prozessen in einer möglichst effizienten und ausführbaren Form. Wird hingegen eine Automatisierung eben im Anschluss eines Prozess-Reengineerings durchgeführt, können insbesondere grosse Innovationspotenziale erschlossen werden.

Die strategische Perspektive ist in der Praxis wesentlich komplexer. Vor dem Hintergrund einer (globalen) Vernetzung einer Organisation und des damit einhergehenden intensiven Wettbewerbs unterliegen die unternehmerischen Randbedingungen einem kontinuierlichen Wandel. Dieser Wandel führt in vielen Fällen dazu, dass automatisierte Geschäftsprozesse und der daraus resultierende Nutzen (Wertschöpfung) nur für eine beschränkte Zeit erbracht werden kann. Eine kontinuierliche Anpassung der Geschäftsprozesse wird dadurch vorausgesetzt.

Diese Studie widmet sich den in diesem Kontext stehenden Faktoren. Die dadurch geschaffene Empirie soll Praktikern und Wissenschaftlern im Sinne einer Momentaufnahme als Orientierungshilfe dienen.

Dr. Clemente Minonne, Studienleiter
Winterthur, im Juli 2011

1. Ausgangslage und Ziele der Studie

Geschäftsprozesse und die Klarheit über ihre Ausgestaltung bestimmen die Qualität, die Produktivität und den Innovationsgrad von Organisationen in hohem Masse. Viele Organisationen nutzen das Potenzial jedoch noch nicht vollumfänglich, welches ihnen BPM-Methoden und -Lösungen bieten.

Das Zentrum für Wirtschaftsinformatik (ZWI) der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat sich mit dieser empirischen Studie zum Ziel gesetzt, den Reife- und Diffusionsgrad sowie zeitnahe und mittelfristige Trends zu Business Process Management – im deutschsprachigen Europa – zu untersuchen und gewonnene Einsichten in der Form des vorliegenden Studienberichts zu veröffentlichen.

Die Struktur der Studie adressiert unterschiedliche Aspekte des Business Process Managements, deren Anwendung, Verwendung, möglicher Auslagerung, Reife und den realisierten Nutzen. Insbesondere wurden hierbei die Indikatoren untersucht, welche die Einführung von BPM fördern bzw. hindern.

Bei intensiver Betrachtung der Disziplin BPM wird klar, dass die möglichen Sichtweisen sinnvollerweise in der Darstellung eines Würfels als Ordnungsrahmen besser verstanden und erklärt werden können. Auf dem Prinzip von Ursache und Wirkung beruhend, scheinen hier bei der einzunehmenden Betrachtungsweise (Ausgangslage) die «betriebswirtschaftliche» sowie «technologische» Perspektive sinnvoll zu sein. Aus der Orientierungssicht (Zielrichtung) betrachtet, drängen sich erfahrungsgemäss die «strategische» und «operative» Orientierung auf. Möchte man diese zwei Dimensionen in den vier möglichen Kombinationen einem konkreten Kontext zuweisen, so scheint es bei dieser Art von empirischer Untersuchung naheliegend, dass man hierfür die zeitliche Dimension (Status quo und Zukunft) wählen würde. Diese unterschiedlichen Konstellationen lassen sich idealerweise in Form eines Würfels darstellen, der aus acht einzeln isolierten Würfeln zusammengesetzt ist (siehe Abbildung 1), welche die unterschiedlichen Untersuchungsbereiche definieren.

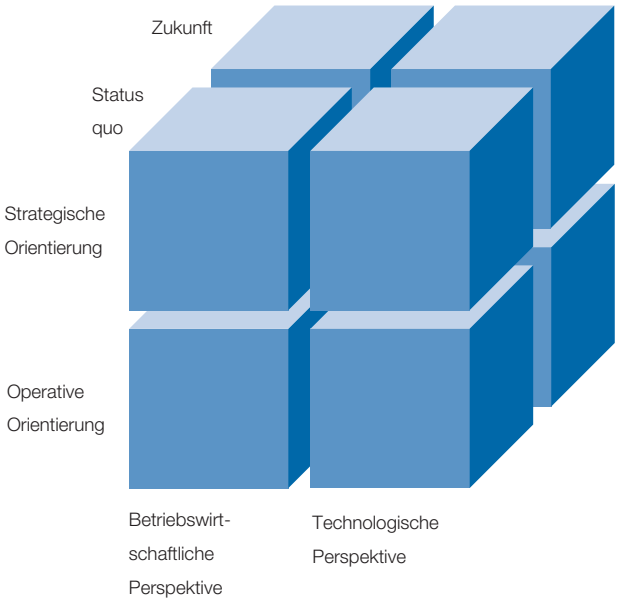


Abbildung 1: Ordnungsrahmen.
Nach verschiedenen Dimensionen unterteilter Würfel

Bei der grundlegenden Literaturrecherche und der Erarbeitung des Fragenkatalogs wurde versucht, Themengebiete aus dem Bereich BPM zu berücksichtigen, welche sich in die oben genannten Würfelbereiche einordnen lassen. Aufgrund der gewählten dritten Dimension des Würfels sollen nicht nur Aussagen über den aktuell herrschenden Stand von BPM formuliert, sondern auch sich abzeichnende Trends aufgezeigt werden.

Des Weiteren wurden auch weiterführende Modelle wie der Business Process Management Lifecycle nach Minonne und Keller (2010) verwendet, um geeignete Fragestellungen zu formulieren, welche sich auf die fünf Phasen des Lebenszyklus (Analyse, Modellierung, Einführung, Ausführung, kontinuierliche Verbesserung) beziehen.

Diese empirische Studie verfolgt im Wesentlichen folgende drei Ziele:

1. Einen umfassenden und realistischen Überblick zum Status quo und zur Entwicklung von BPM darzustellen,
2. die bedeutendsten BPM-Trends zu identifizieren und zu beobachten sowie
3. ausgewählte, aktuelle BPM-Themen aus der Sicht der Branchenverschiedenheit und der Organisationsgrösse (gemessen nach Mitarbeiterzahl) näher zu beleuchten.

Das Forschungsdesign folgt den formulierten Zielen. Um eine möglichst repräsentative Stichprobe für die Organisationen im deutschsprachigen Europa zu erreichen, wurde ein quantitativer Ansatz gewählt. Dies ist auch deshalb zulässig, da durch zahlreiche qualitative sowie quantitative Untersuchungen bereits eine gute Basis für die Konzeption eines Befragungsinstrumentes existiert.

Die Ergebnisse dieser empirischen Studie sollen somit die Ausgangslage für vergleichende künftige empirische Studien sowie für weiterführende explorative Untersuchungen (z.B. Benchmarks) bilden.

2. Studienkonzept

2.1 Forschungsdesign

Aus dem grob festgelegten Forschungskontext und -inhalt ergibt sich folgendes Vorgehen:

Abbildung 2: Forschungsdesign der Studie: Vorgehen und Methodik

2.1.1 Sekundärforschung

Für die Planung der quantitativen Befragung wurde in einem ersten Schritt eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Als Quellen dienten den Autoren Publikationen von ca. drei Dutzend Forschungsberichten sowie generelle Fachliteratur, welche insbesondere qualitative Aspekte des BPM erklären und darstellen. Dies unterstützte die Autoren u.a. auch bei der Erarbeitung der für die Untersuchung notwendigen Fragestellungen entlang des auf Seite 6 vorgestellten Würfelmodells.
Bei der Abgrenzung des Themas und der Erörterung der Fragestellungen wurden insgesamt 41 auf BPM bezogene Fragen erarbeitet, welche sich in die 8 unterschiedlichen Kategorien des Würfelmodells einordnen lassen und die eine Aussage zum Status quo und der Entwicklung von BPM ermöglichen.

Der erarbeitete Fragenkatalog beinhaltet grundlegende sowie auch weiterführende Fragestellungen im Bereich Business Process Management. Dabei wurde auch die Disziplin Business Process Outsourcing sowie der Einsatz von BPM-Werkzeugen genauer unter die Lupe genommen. In einem Workshop mit den Wirtschaftspartnern der Studie, welche alle im Bereich von BPM aktiv tätig sind, wurden die Fragebogeninhalte diskutiert und im Anschluss optimiert. Dank dieser Diskussion konnte das Expertenwissen unterschiedlicher Fachleute, die eine langjährige Erfahrung in diesem Bereich aufweisen, in den Fragenkatalog einfliessen. Neben den Wirtschaftspartnern hat ein Fachbeirat, welcher sich aus fünf zusätzlichen Vertretern zusammensetzt, den Fragenkatalog beurteilt. Anhand dieser Massnahmen wurde die Qualität und Praxisrelevanz der Inhalte des Fragenkatalogs sichergestellt, sodass nützliche und aussagekräftige Ergebnisse resultieren können.

2.1.2 Primärforschung

Zwecks Datenerhebung wurde zwischen dem 4. Nov. 2010 und dem 1. Feb. 2011 eine Online-Befragung durchgeführt. Die Studienteilnehmer wurden einerseits im Sinne einer Zufallsprobe (random sampling) über diverse Forschungsgruppen, Fachfachforen, Newsletter und Einträge auf verschiedenen Websites sowie andererseits über ein direktes Einladungsverfahren, gekoppelt mit einer Schneeballauswahl (snowball sampling), beworben.

Die Zielgruppe der Umfrage war in erster Linie durch Personen definiert, welche über BPM-Expertise verfügen und sich zurzeit mit dieser Disziplin in ihrer täglichen Arbeit auseinandersetzen.

Um möglichst repräsentative Ergebnisse der Umfrage zu gewährleisten, wurden im deutschsprachigen Europa (DACH) Vertreter aus unterschiedlichen Branchen zur Teilnahme eingeladen. Alle haben sich freiwillig entschieden an der Befragung teilzunehmen. Sie wurden auf die Voraussetzungen und die Zielsetzung sowie auf den vertraulichen Umgang mit den gesammelten Daten hingewiesen. Um den Freiwilligkeitscharakter der Studie zu unterstützen, wurde auf ein explizites Anreizsystem verzichtet.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass die erzielten Ergebnisse dieser Studie in erster Linie die Meinung jener Führungskräfte, Experten und Spezialisten darstellen, die sich mit BPM auseinandersetzen, bereits Massnahmen umgesetzt haben oder dies in absehbarer Zukunft ins Auge fassen; sie sind somit nicht generalisierbar und auf alle Institutionen übertragbar.

Die Datenerhebung wurde zumeist anhand der Likert-Skala durchgeführt, wobei die Aussagen zu ordinal sowie nominal skalierten Merkmalen getroffen werden konnten. Bei einigen Fragen waren neben den Einzel- auch Mehrfachantworten gestattet. Des Weiteren bestand bei jeder Frage die Möglichkeit, mit «keine Beurteilung» zu antworten – dies, um zu verhindern, dass Studienteilnehmer bei mangelndem Wissen nicht nach Zufall antworteten.

2.1.3 Datenanalyse

Die quantitative Datenanalyse wurde mit der Statistiksoftware SPSS durchgeführt. Zur genaueren Untersuchung von Organisationsgrösse nach Mitarbeiteranzahl und Branchentypisierung wurden Kontingenztafeln angewendet. Kontingenztafeln, die auch als Kreuztabellen oder Kontingenztabellen bezeichnet werden, sind Tabellen, die entweder absolute oder relative Häufigkeiten von Kombinationen bestimmter Merkmalausprägungen enthalten.

219 ausgefüllte Fragebogen bilden die Nettostichprobe dieser Studie. Bei ausgewählten Fragestellungen wurden die Antworten mit den schon erwähnten Merkmalen «Organisationsgrösse» und «Branche» in Verbindung gesetzt und es konnten Erkenntnisse gewonnen werden, wie bestimmte Häufigkeiten in Kombination mit den beiden Merkmalen auftreten. Die Erkenntnisse der Kontingenztabellen werden an der entsprechenden Stelle durch Grafiken dargestellt. In den Kreuztabellen, bei denen der Branchenvergleich näher betrachtet wird, wurden stellenweise einzelne Branchen, welche nicht ein bestimmtes Minimum an Antworten erreicht haben, zur Auswahl «Andere» addiert. Der Übersicht halber wurde eine engere Auswahl der Auswertungen in Grafiken dargestellt.


zh
aw

3. Erkenntnisse zu Status quo und Zukunft von BPM

Wie bereits erläutert, möchte diese empirische Studie aufzeigen, wie sich der Status quo beziehungsweise die Zukunft von BPM im deutschsprachigen Europa darstellt. Im Folgenden werden Antworten zu ausgewählten Fragenstellungen erläutert. Bestimmte Antworten werden detaillierter betrachtet und zusätzlich nach Branche und Organisationsgrösse dargestellt.

3.1 Zielsetzung durch Einsatz von BPM

Fragestellung: Welche Zielsetzung verfolgt Ihre Organisation mit dem Einsatz von Business Process Management (BPM)?

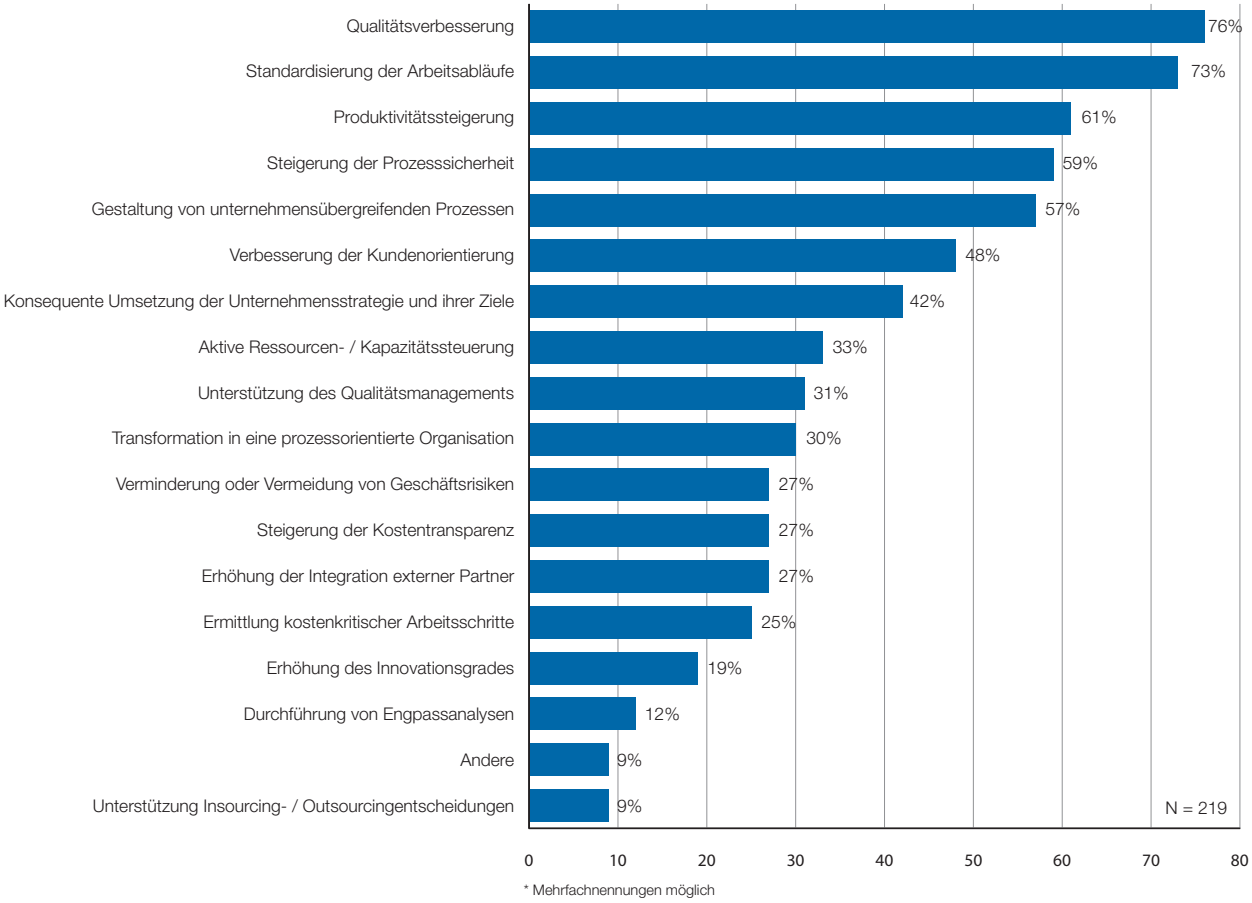


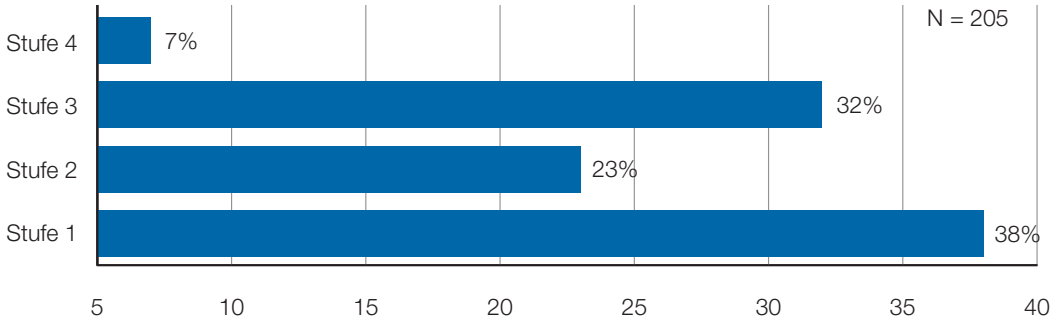
Abbildung 3: Zielsetzung durch Einsatz von BPM

Die Hauptzielsetzung von BPM ist insbesondere durch eine angestrebte Qualitätsverbesserung (76%), durch Prozessoptimierungen mittels einhergehender Standardisierung von Prozessen (73%) sowie durch eine Steigerung der organisationalen Produktivität (61%) charakterisiert.

Die generelle Steigerung der Kostentransparenz und die explizite Ermittlung kostenkritischer Prozessaktivitäten (Arbeitsschritte) wurden lediglich von 27% der Befragten in diesem Kontext als wichtig erachtet. 19% der Studienteilnehmer gaben weiterhin an, dass der Einsatz von BPM zwecks der Erhöhung des Innovationsgrads definiert wird. Das Auffinden prozessualer Engpässe (12%) sowie die Unterstützung von In- und Outsourcing Entscheidungen (9%) scheinen bei der Zielformulierung eine untergeordnete Rolle zu spielen.

3.2 Reifegrad von BPM

Fragestellung: In welchem Entwicklungsstadium schätzen Sie in Ihrer Organisation heute aus Sicht der Anwendung von BPM zu sein?



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

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

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

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

Abbildung 4: Reifegrad von BPM

Die Fragen und Stufen wurden vom Business Process Maturity Modell (BPMM) der Object Management Group (OMG) abgeleitet. Um die Fragestellung einfacher verständlich zu gestalten, haben sich die Autoren letztlich entschieden, die ursprünglichen fünf Stufen aus Verständnisgründen auf vier Reifestufen zu verringern.

61% der Befragten antworteten, dass deren Organisation die Reifegradstufen 1 und 2 erfüllen und 32% gaben an, dass bestimmte BPM-Methoden eingeführt wurden und kontinuierliche Verbesserungen angestrebt werden. Lediglich 7% der Befragten gaben an, dass bereits entsprechende Richtlinien und Methoden eingeführt wurden.

Bei einer branchenspezifischen Betrachtung fällt auf, dass besonders im Banken- und Informatiksektor die Stufe 3 und 4 erreicht worden sind.

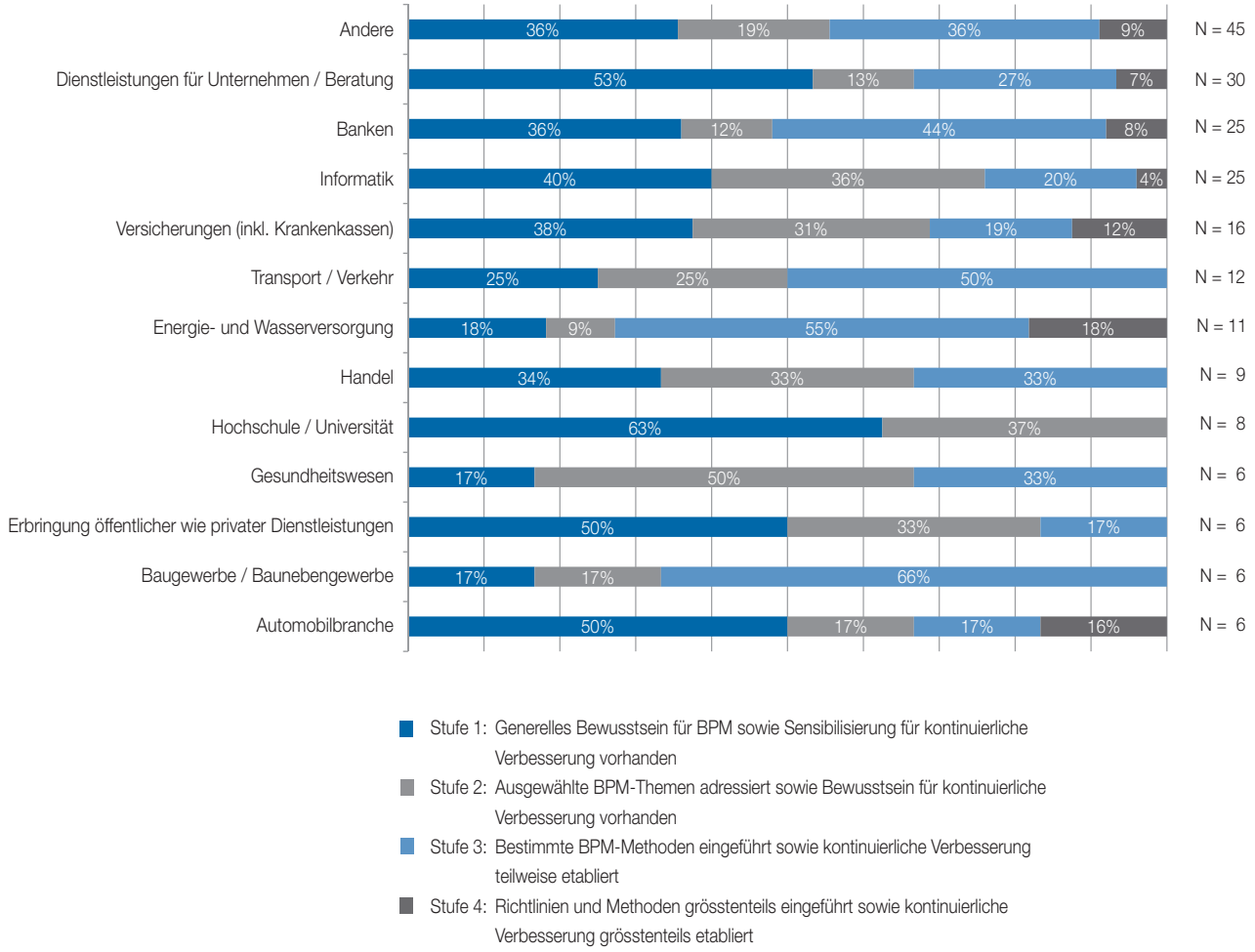
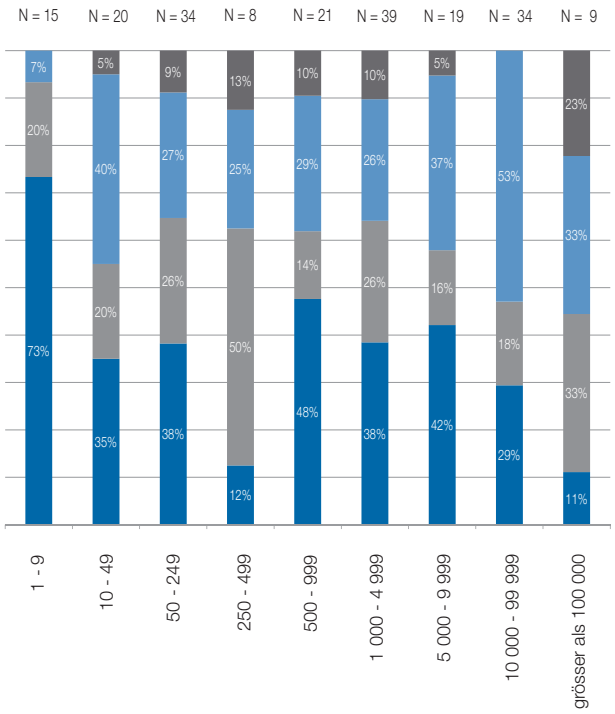


Abbildung 5: Reifegrad von BPM (nach Branchen)

Das Gesamtergebnis ist nicht weiter erstaunlich, da eine Organisation ihr persönliches Reifegradoptimum insbesondere auch dann erreicht, wenn sie aufeinander abgestimmte Richtlinien, Spezifikationen und Praktiken definiert, respektive implementiert. Offensichtlich besteht bei den allgemeinen Prozessen der öffentlichen Verwaltung noch ein erhebliches Verbesserungs-/Optimierungspotenzial.



- 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

Abbildung 6: Reifegrad von BPM (nach Organisationsgrösse)

3.3 Hinderungsgründe für BPM

Fragestellung: Welche Faktoren hindern aus Ihrer Erfahrung die Einführung von BPM?

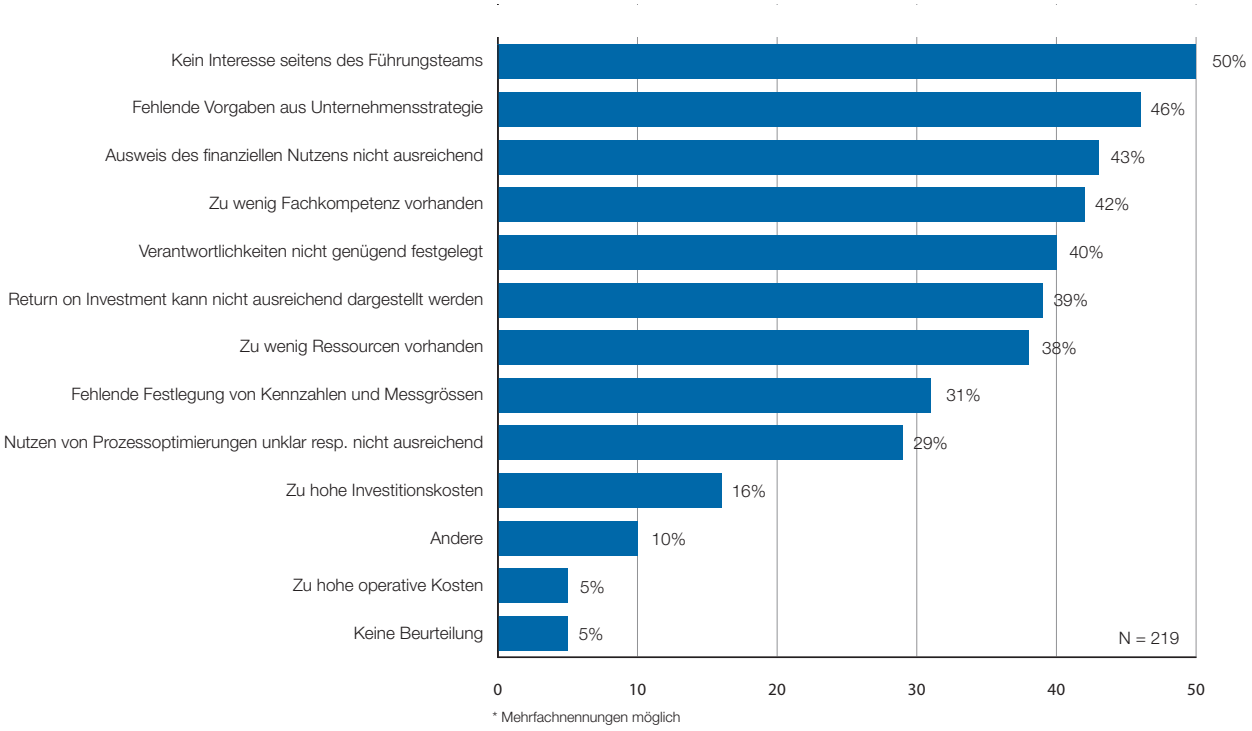


Abbildung 7: Hinderungsgründe für die Einführung von BPM

Einhergehende mangelnde Unterstützung seitens des Führungsteams (50%) sowie fehlende bzw. ungenügende Vorgaben aus der Unternehmensstrategie (46%) sind nach Ansicht der Befragten die grössten Hindernisse bei der Umstellung auf eine prozessorientierte Organisation. Dieses Ergebnis ist nicht besonders überraschend, da Organisationsentwicklungen bzw. Transitionen – per Definition – im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen sollten. Als weiteres Hindernis wurde der fehlende Ausweis des finanziellen Nutzens von BPM (43%) erwähnt. Das Fehlen von Fachkompetenz (42%) bzw. mangelnde Ressourcen (38%) scheinen nach Ansicht der Befragten weitere Hinderungsgründe zu sein. Hohe Investitions- oder operative Kosten scheinen dagegen keine besonderen Hinderungsgründe für die Einführung von BPM zu sein.

Werden diese Auswertungen auf die unterschiedlichen Branchen heruntergebrochen, kann festgestellt werden, dass in der Informatik sowie in der Dienstleistungserbringung / Beratung der Ausweis des finanziellen Nutzens ein zentrales Einführungshindernis ist. Hingegen wird bei den Banken vor allem das fehlende Interesse des Führungsteams sowie deren fehlende Vorgaben, welche aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden sollten, bemängelt.

3.4 Kritische Erfolgsfaktoren von BPM

Fragestellung: Wie bewerten Sie aus Ihrer Erfahrung die Wichtigkeit folgender kritischer Erfolgsfaktoren von BPM?

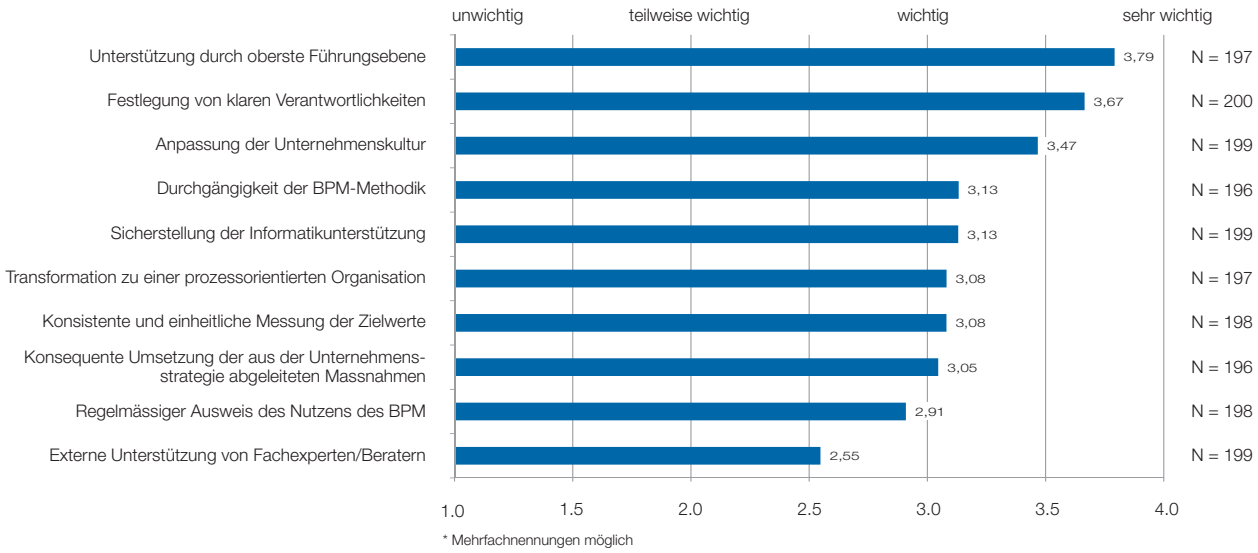


Abbildung 8: Wichtigkeit kritischer Erfolgsfaktoren von BPM.
Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Die obenstehende Abbildung stellt die Wichtigkeit kritischer Erfolgsfaktoren dar, welche für die Studienteilnehmer mit Blick auf die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von BPM entscheidend sind. An erster Stelle steht die Unterstützung durch die oberste Führungsebene (Mittelwert 3.79), welche von den Befragten als sehr wichtig angesehen wird. Dieser Faktor wird gefolgt von der Festlegung klarer Verantwortlichkeiten (Mittelwert 3.67) sowie der Anpassung der Unternehmenskultur (Mittelwert 3.47). Alle drei Erfolgsfaktoren betreffen vielerorts das Top-Management von Organisationen und unterstreichen die Wichtigkeit der engen Involvierung von Managementvertretern der obersten Führungsebene, damit BPM erfolgreich umgesetzt werden kann. Laut Detailanalyse der erhobenen Daten korrelieren diese Erkenntnisse stark mit den Antworten auf die Frage nach den Hindernissen für die Einführung von BPM (siehe Kapitel 3.3). Diesbezüglich kann festgehalten werden, dass die Studienteilnehmer das mangelnde Interesse des Führungsteams gleichzeitig als grösstes Hindernis bewerten und somit diese kritischen Faktoren aus dieser Frage bestätigt werden können.

3.5 Ableitung der Geschäftsprozesse von der Organisationsstrategie

Fragestellung: Werden In Ihrer Organisation Geschäftsprozesse von der Organisationsstrategie abgeleitet?

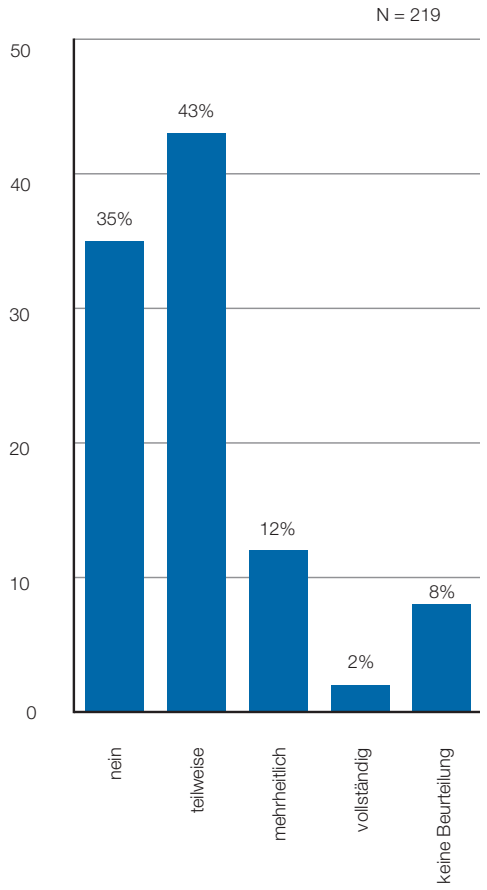


Abbildung 9: Ableitung der Geschäftsprozesse von der Organisationsstrategie

Die Auswertung zeigt auf, dass bei 78% der betroffenen Organisationen die Geschäftsprozesse nicht oder nur teilweise von der Strategie abgeleitet werden. Bei lediglich 14% der Befragten werden Geschäftsprozesse mehrheitlich oder vollständig von der Organisationsstrategie abgeleitet.

Wird davon ausgegangen, dass heutzutage in der Phase der Strategieumsetzung vielerorts das Instrument der Balanced Scorecard angewendet wird, so ist hierfür Erklärungsbedarf nötig. Eine mögliche – aus der Praxis bekannte – Erklärung für diese Diskrepanz liegt bei der mangelnden Feinkörnigkeit strategischer Vorgaben im Sinne von Zielformulierungen und konkreten Massnahmenbeschreibungen. In der Praxis scheint es generell eine Herausforderung zu sein, strategische Vorgaben aus der Prozessperspektive so detailliert zu beschreiben, damit Prozessverantwortliche entsprechende Umsetzungsmassnahmen davon ableiten können.

3.6 Funktionsbereiche mit grösstem Nutzen durch BPM

Fragestellung: In welchen Funktionsbereichen Ihrer Organisation sehen Sie den grössten Nutzen durch BPM?

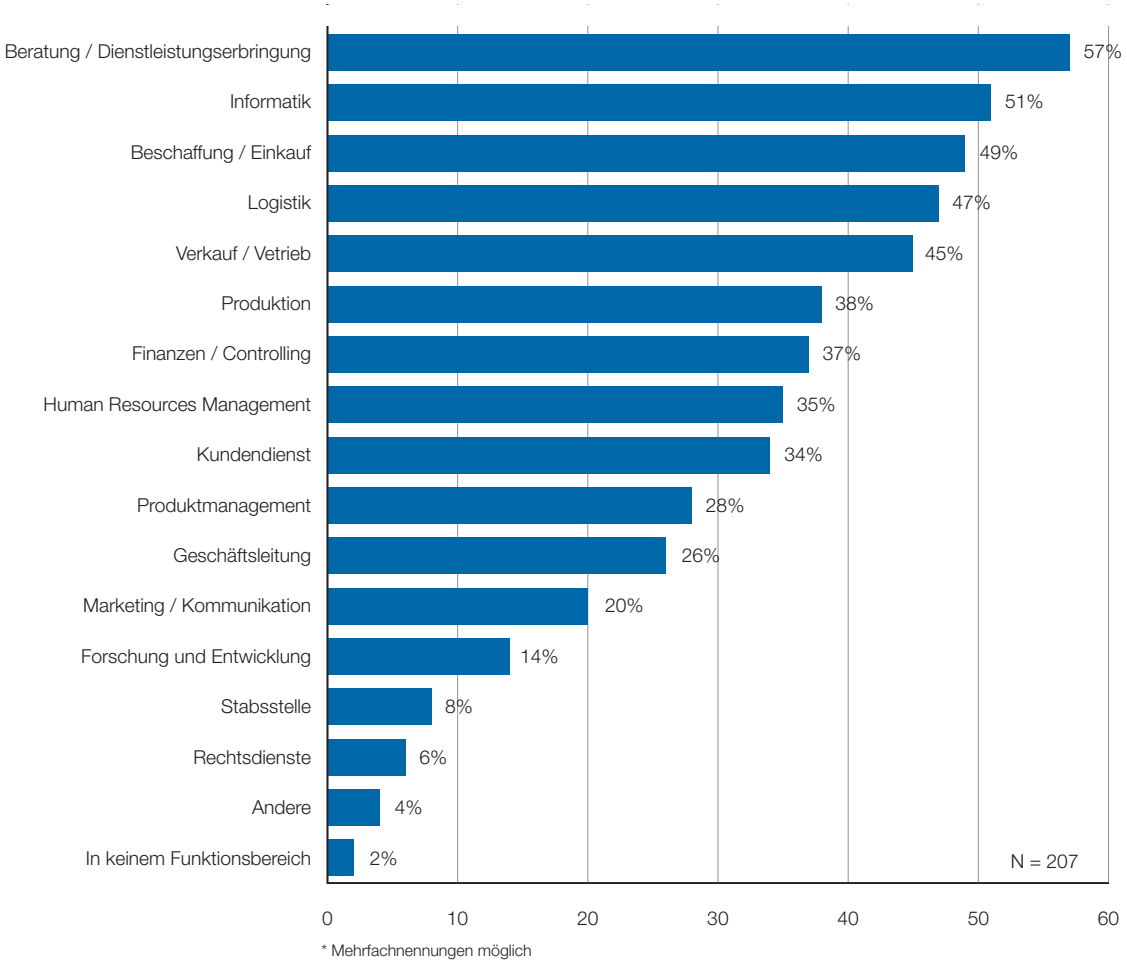


Abbildung 10: Funktionsbereiche mit grösstem Nutzen durch BPM

Bei der Identifizierung von Funktionsbereichen, in welchen der grösste Nutzen durch BPM erzielt wird, haben die Studienteilnehmer mit 57% die (interne) Beratung und Dienstleistungserbringung ausgewählt. Darauf folgen die Informatik (51%) und Beschaffung/Einkauf mit 49%. Daraus lässt sich folgern, dass aus der Sicht der Befragten in diesen Funktionsbereichen eine Optimierung der Geschäftsprozesse den grössten Nutzen für die Organisationen erzeugen würde. Werden die unterschiedlichen Branchen der Befragten genauer betrachtet, so scheinen die oben genannten Antworten mehrheitlich aus dem Banken- und Informatiksektor zu entspringen.

3.7 Funktionsbereiche mit Anwendung von BPM-Methoden

Fragestellung: In welchen Funktionsbereichen werden in Ihrer Organisation BPM-Methoden angewendet?

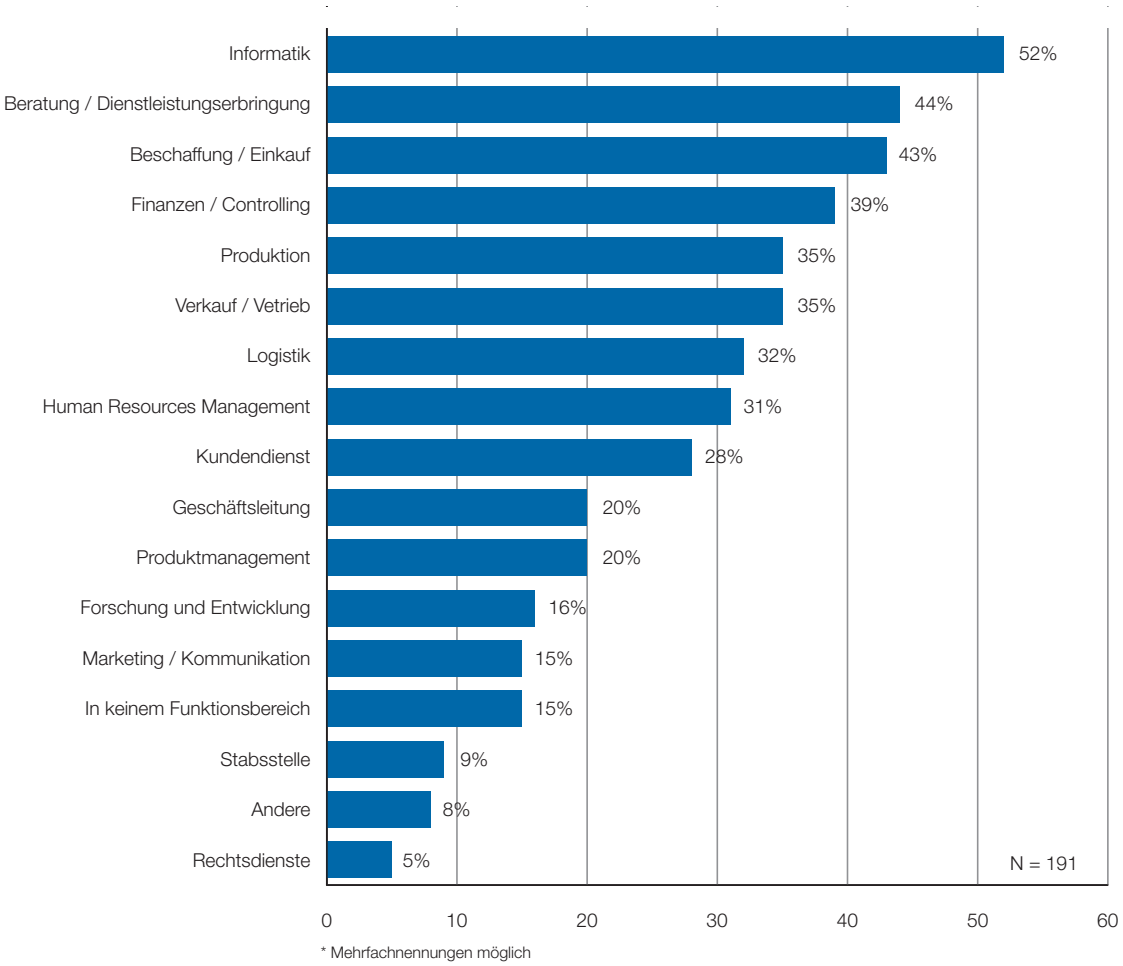


Abbildung 11: Funktionsbereiche mit Anwendung von BPM-Methoden

Die Frage nach den Funktionsbereichen, in welchen bereits BPM-Methoden angewendet werden, weist darauf hin, dass Informatikabteilungen mit 52%, gefolgt von (interner) Dienstleistungserbringung/Beratung mit 44% und Beschaffung/Einkauf (43%) die Funktionsbereiche sind, welche BPM bereits am stärksten umgesetzt haben. Diese Ergebnisse sind nicht aussergewöhnlich, da es sich bei BPM um eine Disziplin der Wirtschaftsinformatik handelt, welche sehr eng mit dem Informationsmanagement verbunden ist und in den erwähnten Funktionsbereichen die Informatik eine zentrale Rolle einnimmt.

3.8 Investitionen in BPM

Fragestellung: Wie hoch schätzen Sie in Ihrer Organisation die jährlichen Investitionen in BPM?

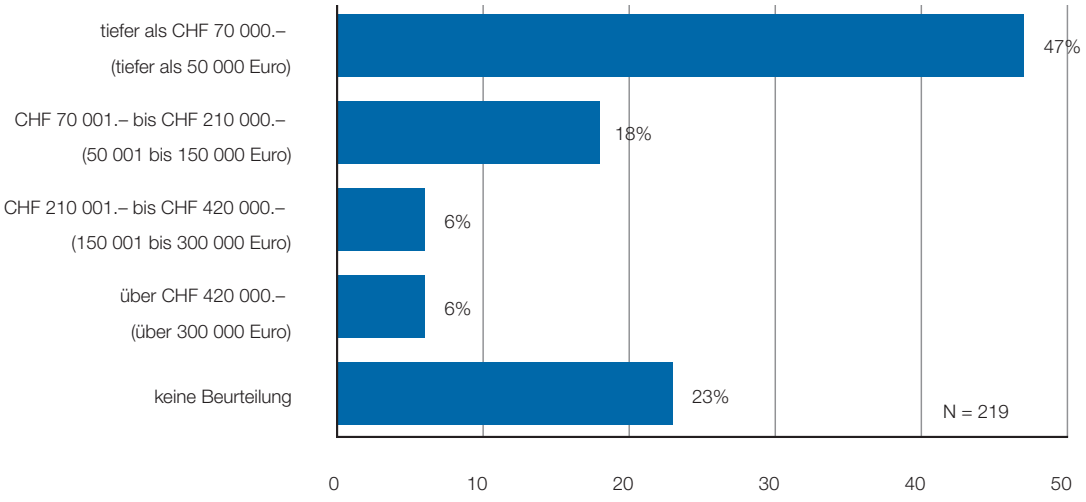


Abbildung 12: Investitionen in BPM (ohne eigene Personalkosten)

Wie die Abbildung 12 illustriert, halten sich die Investitionen von Organisationen in BPM in einem relativ kleinen Rahmen. Knapp die Hälfte (47%) der Studienteilnehmer besagen, dass ihre Arbeitgeber im Durchschnitt weniger als CHF 70 000.– (50 000 Euro) pro Jahr in BPM investieren. Hierbei ist auch zu erwähnen, dass aufgrund einer fehlenden Datenbasis häufig nicht beurteilt werden kann, wie viel diesbezüglich ausgegeben wird (23% der Teilnehmer).

Aus der Detailanalyse konnte eruiert werden, dass die Investitionsbereitschaft in BPM – allerdings ohne Betrachtung der Personalkosten – in hohem Masse mit den Aussagen über die Organisationsgrösse korreliert. Z.B. tätigen grosse Unternehmen – relativ betrachtet – mehr Investitionen in BPM als kleine und mittelgrosse. Des Weiteren kann durch die Auswertung der erhobenen Daten aufgezeigt werden, dass 43% der Befragten der Ansicht sind, dass Investitionen in BPM in den kommenden Jahren steigen werden. 10% sind der Meinung, dass ihr Unternehmen künftig weniger finanzielle Mittel für BPM zur Verfügung stellen wird. 27% gehen im Vergleich zu heute von gleichbleibenden Investitionen aus. Eine mögliche Erklärung ist darin zu sehen, dass diese Organisationen schon sehr weit im BPM-Reifegrad vorangeschritten sind und diesen als ausreichend ansehen.

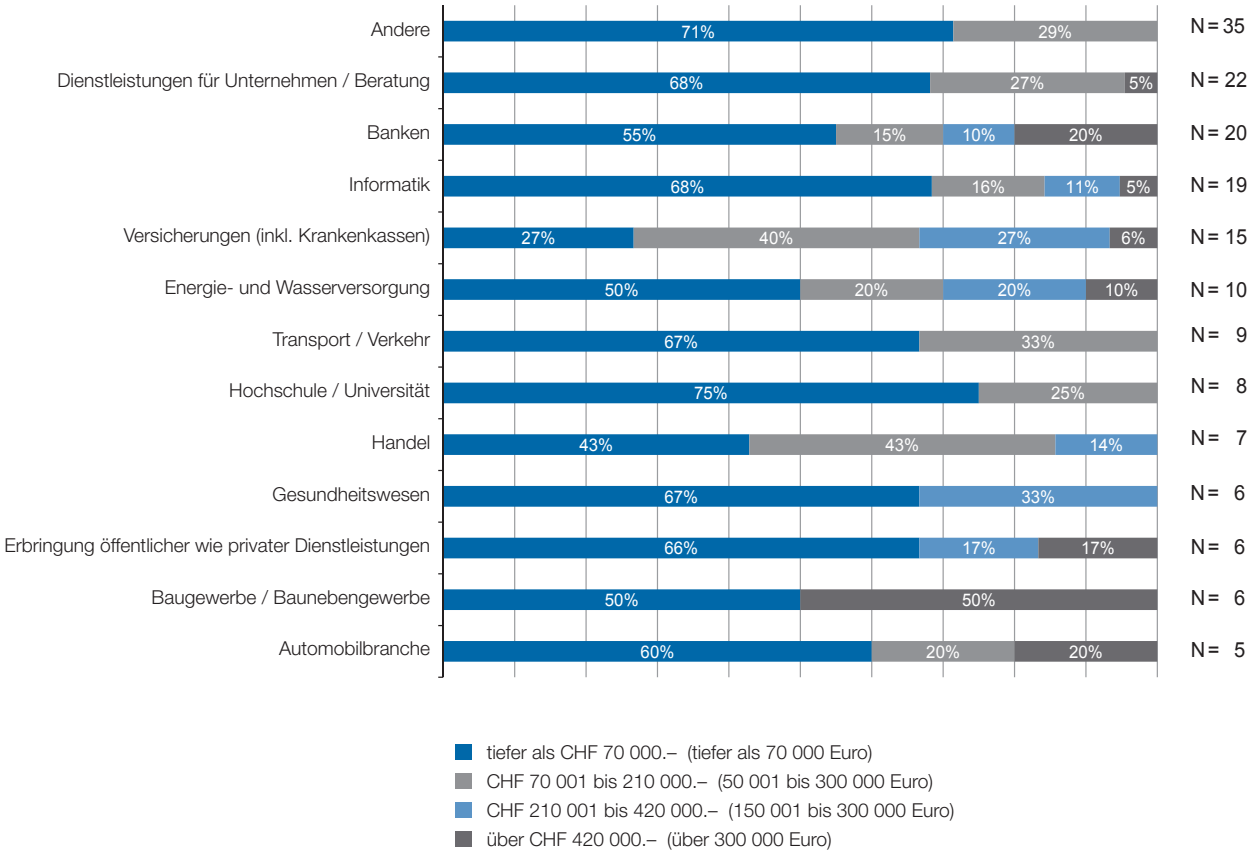
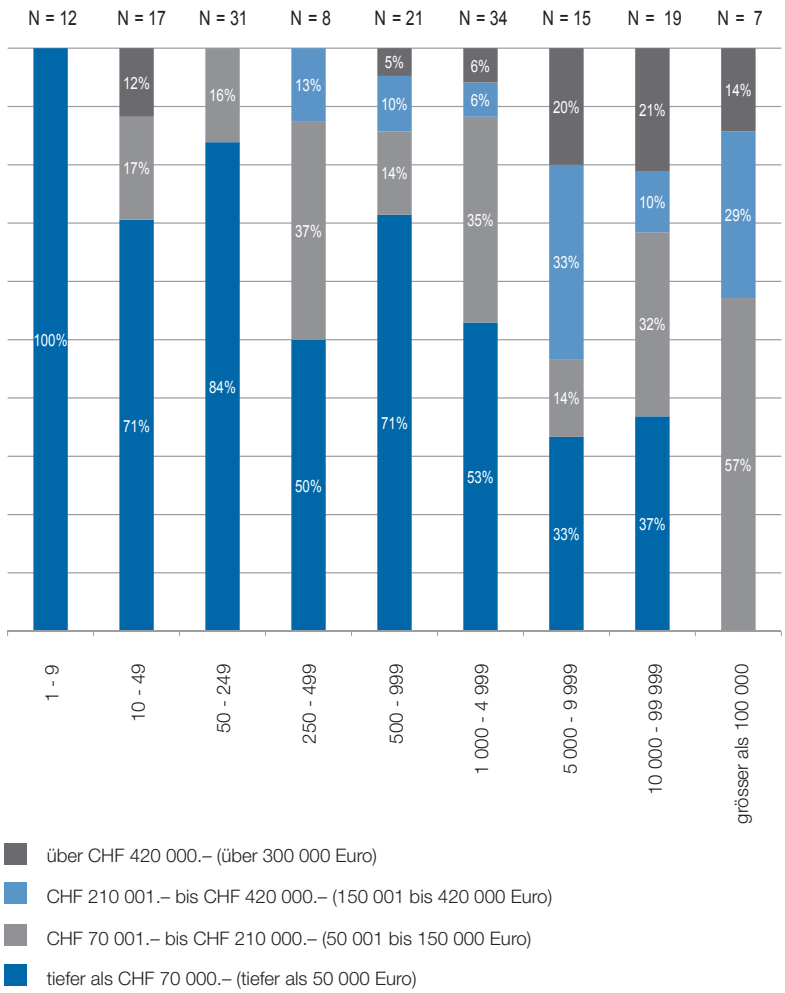


Abbildung 13: Investitionen in BPM (nach Branchen)

Bei einer nach Branchen aufgegliederten Betrachtung der Investitionsbereitschaft konnte die Erkenntnis gezogen werden, dass die höchsten finanziellen Investitionen bei Dienstleistungsunternehmen im Allgemeinen in der Informatikbranche sowie bei Finanzdienstleistungsunternehmen stattfinden (Banken, Versicherungen).



über CHF 420 000.– (über 300 000 Euro)

CHF 210 001.– bis CHF 420 000.– (150 001 bis 420 000 Euro)

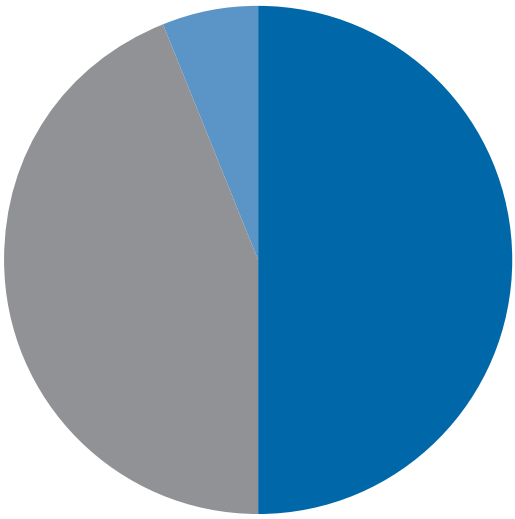
CHF 70 001.– bis CHF 210 000.– (50 001 bis 150 000 Euro)

tiefer als CHF 70 000.– (tiefer als 50 000 Euro)

Abbildung 14: Investitionen in BPM (nach Organisationsgrösse)

3.9 Verantwortliche Stelle für BPM

Fragestellung: Gibt es in Ihrer Organisation eine verantwortliche Stelle für BPM?



ja	50%	N = 219
nein	44%	
keine Beurteilung	6%	

Abbildung 15: Verantwortliche Stelle für BPM

Im Rahmen einer nachhaltigen Organisationsentwicklung ist es besonders wichtig, dass dedizierte Stellen in der Aufbauorganisation verankert sind, welche die prozessuale Entwicklung unterstützen bzw. vorantreiben. Die Resultate dieser Studie zeigen auf, dass 50% der Befragten innerhalb ihrer Organisation über eine dedizierte verantwortliche Stelle für BPM verfügen. Die anderen 50% scheinen explizit keine solche verantwortliche Stelle zu haben (44%) oder sind nicht in der Lage, diesbezüglich eine Aussage zu machen (6%).

Im Einklang mit der Betrachtung des Reifegrades wurde erkannt, dass insbesondere Organisationen, die explizit über eine solche Stelle verfügen, am weitesten entwickelt sind.

79% der Befragten gaben an, dass diese Stelle in Ihrer Organisationsstruktur in zentralisierter Form existiert. 12% besagten, dass sie dezentral wahrgenommen wird. Die restlichen 9% der Studienteilnehmer erwähnten andere strukturelle Formen, wie z.B. die Matrixorganisation.

Des Weiteren wurde eruiert, dass diese Stelle bei zwei Drittel der betroffenen Organisationen zumeist im organisationalen Bereich des Prozessmanagements (31%), der Organisationsentwicklung (19%) und des Qualitätsmanagements (17%) anzutreffen ist. Bei 13% der Befragten ist diese Stelle in der Informatikabteilung angesiedelt.

Auch ist anzumerken, dass bei Organisationen, die eine verantwortliche Stelle für BPM besitzen, diese in 64% der Fälle insbesondere für die Definition und Gestaltung (Modellierung) von Geschäftsprozessen verantwortlich ist. 63% der Studienteilnehmer äusserten, dass diese Stelle im Sinne einer internen Beratungseinheit existiert. Auch scheint sie bei 59% der betroffenen Organisationen für die Pflege und Optimierung von bestehenden Geschäftsprozessen verantwortlich zu sein.

3.10 Rollen im Kontext von BPM

Fragestellung: Welche der folgenden Rollen existieren in Ihrer Organisation im Kontext von BPM?

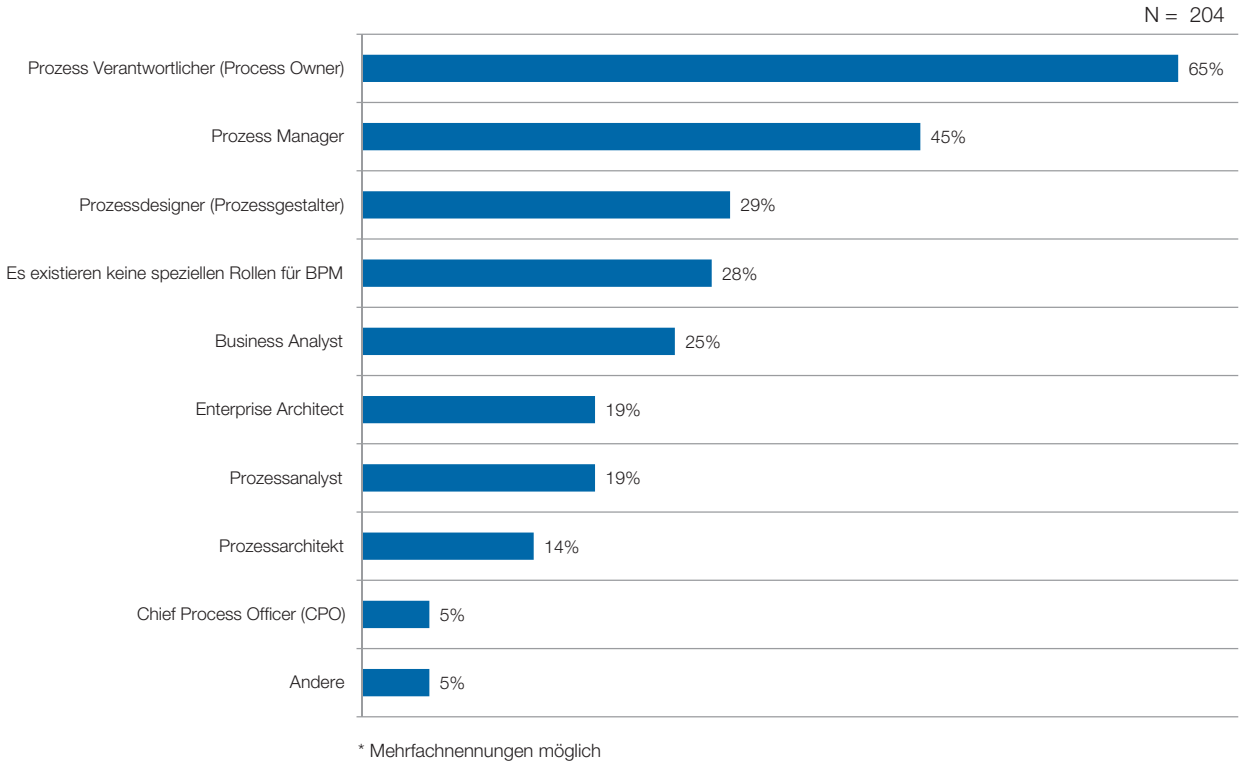


Abbildung 16: Rollen im Kontext von BPM in Organisationen

Die Antwort der Studienteilnehmer zur gestellten Frage nach den bestehenden Rollen im Kontext von BPM in den betroffenen Organisationen zeigt auf, dass die Rolle des Prozessverantwortlichen (Process Owner) mit 65% und diejenige des Prozessmanagers mit 45% diejenigen Stellen darstellen, welche im Kontext von Business Process Management am häufigsten anzutreffen sind. Des Weiteren besitzen 28% der Befragten keine spezielle Rolle für BPM in ihrer Organisation. Was wiederum bestärkt, dass sich BPM bei vielen Organisationen noch im Einführungsstadium befindet.

3.11 Methoden für die Identifikation und Beschreibung von Geschäftsprozessen

Fragestellung: Welche Methoden werden zur Identifikation und der Definitionsbeschreibung von Geschäftsprozessen angewendet?

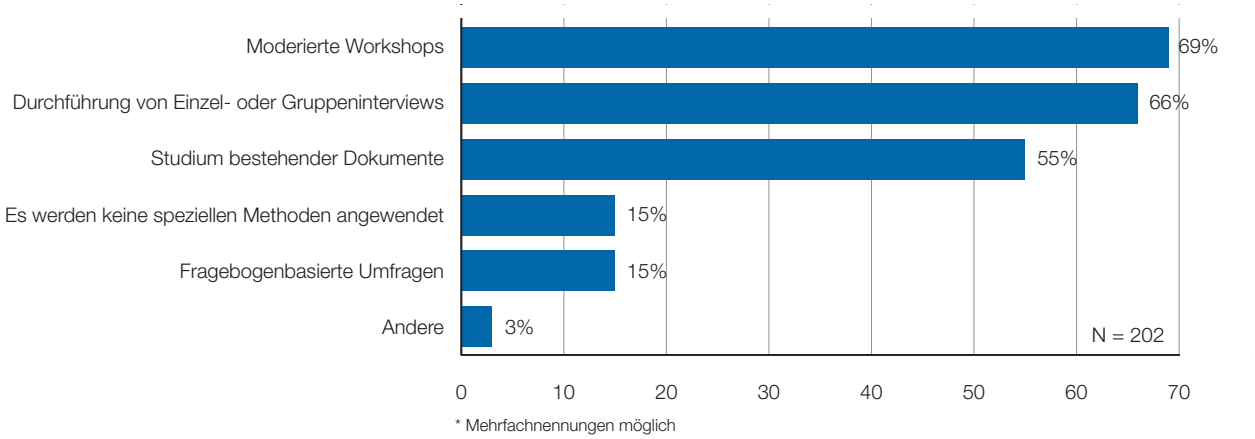


Abbildung 17: Methoden für die Identifikation und Beschreibung von Geschäftsprozessen

Wie vielerorts bei der klassischen Anforderungserhebung anzutreffen, sind auch für die Identifikation und Definitionsbeschreibung von Geschäftsprozessen die Durchführung von moderierten Workshops (69%) sowie Gespräche mit einzelnen Personen oder Gruppen (66%) die meistgenannten Methoden. Diese Resultate zeigen auf, dass insbesondere qualitative Aspekte von grosser Wichtigkeit sind und dank dem persönlichen Gespräch mit den betroffenen Akteuren vertiefter auf deren Bedürfnisse und tägliche Aktivitäten eingegangen werden kann.

3.12 Status quo der dokumentierten Geschäftsprozesse

Fragestellung: Wie viele Geschäftsprozesse sind in Ihrer Organisation schätzungsweise bereits dokumentiert?

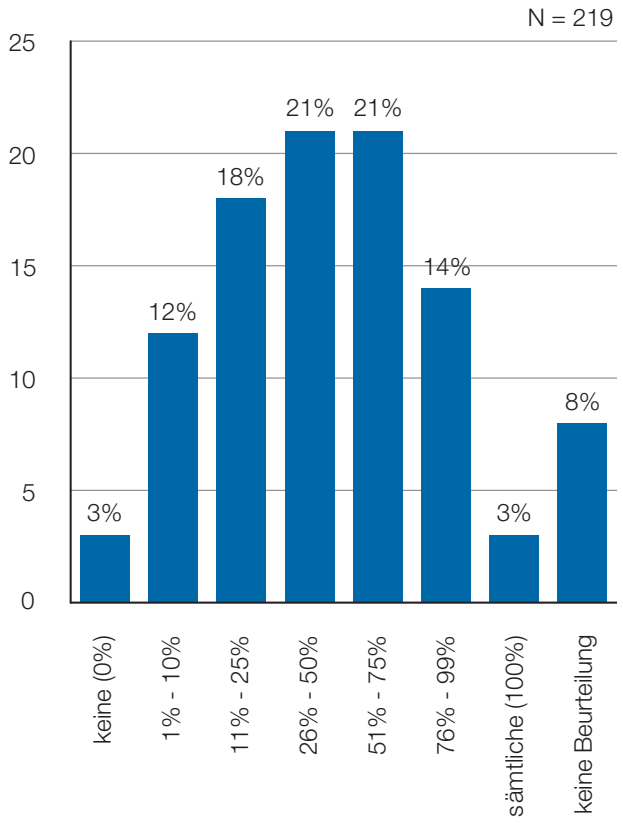


Abbildung 18: Status quo der dokumentierten Geschäftsprozesse

Die Dokumentation bzw. die Modellierung von Geschäftsprozessen stellt idealtypisch den ersten Schritt eines BPM-Lifecycles und gleichzeitig meist die erste Stufe eines BPM-Reifegradmodells dar. Die Auswertung der erhobenen Daten weist darauf hin, dass in 42% der betroffenen Organisationen zwischen 26% und 75% aller Geschäftsprozesse dokumentiert sind. Mit 17% der betroffenen Organisationen hat ein geringer Teil der Organisationen bereits mehr als 75% der Prozesse dokumentiert. Dieser Stand der Dinge zeigt auf, dass sich ein grosser Teil der Organisationen mit der Dokumentation von Geschäftsprozessen auseinandersetzt und somit einen grundlegenden Schritt in Richtung BPM vollzieht. Wird diese Betrachtung auf die Branchen der Studienteilnehmer verfeinert, sieht das Ergebnis gemäss Abbildung 19 aus.

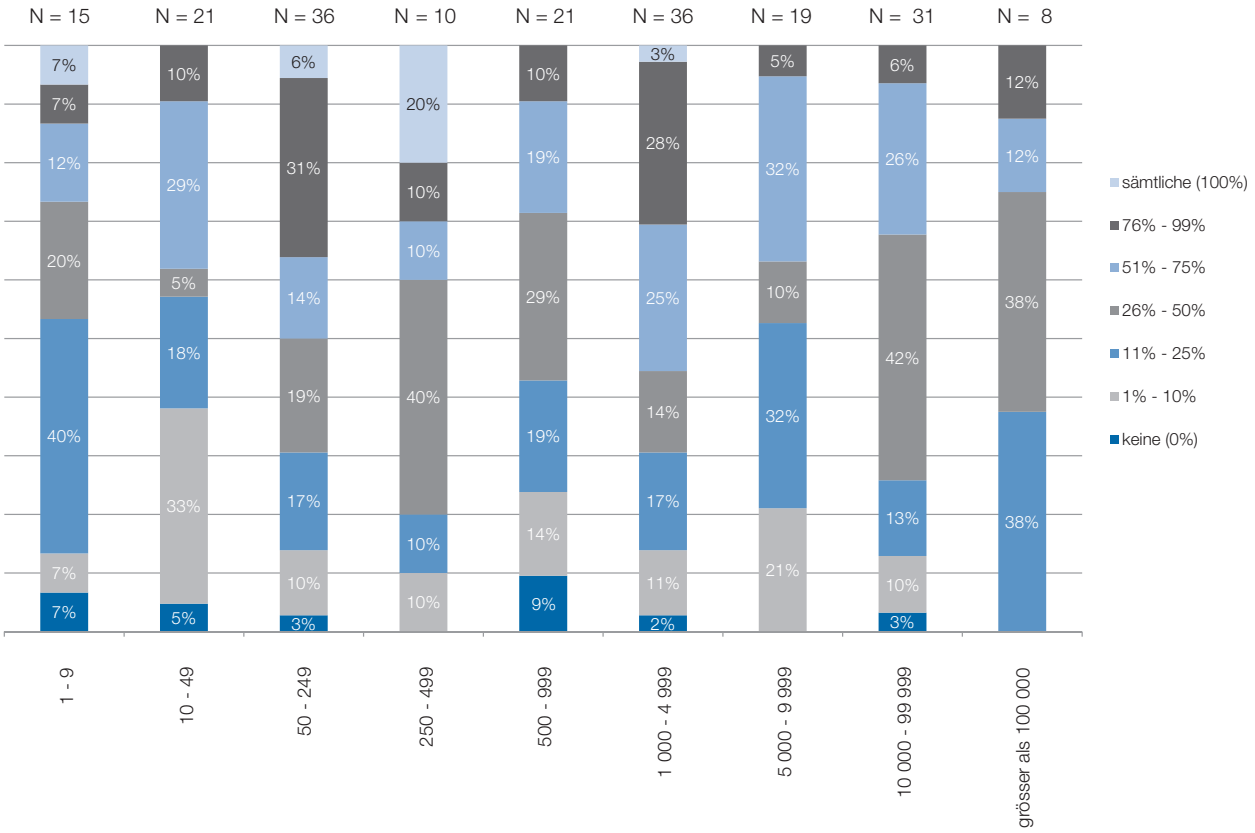


Abbildung 19: Status quo der dokumentierten Geschäftsprozesse (nach Organisationsgrösse)

Organisationen aus dem Informatiksektor weisen in dieser Auswertung aus, dass sie am meisten Geschäftsprozesse dokumentiert haben. Sie werden gefolgt von der Branche Dienstleistung für Unternehmen / Beratung und den Banken. Wird diese Betrachtung auf die Organisationsgrösse der Studienteilnehmer gelegt, so kann festgestellt werden, dass sich in kleinen und mittelgrossen (bis 250 Mitarbeitende) sowie auch bei Grossunternehmen (im Bereich 1 000 – 5 000 Mitarbeitende) der Grad der dokumentierten Prozesse auf gleicher Stufe befindet und somit keine nennenswerte Unterschiede in Bezug auf die Organisationsgrösse erkennbar sind.

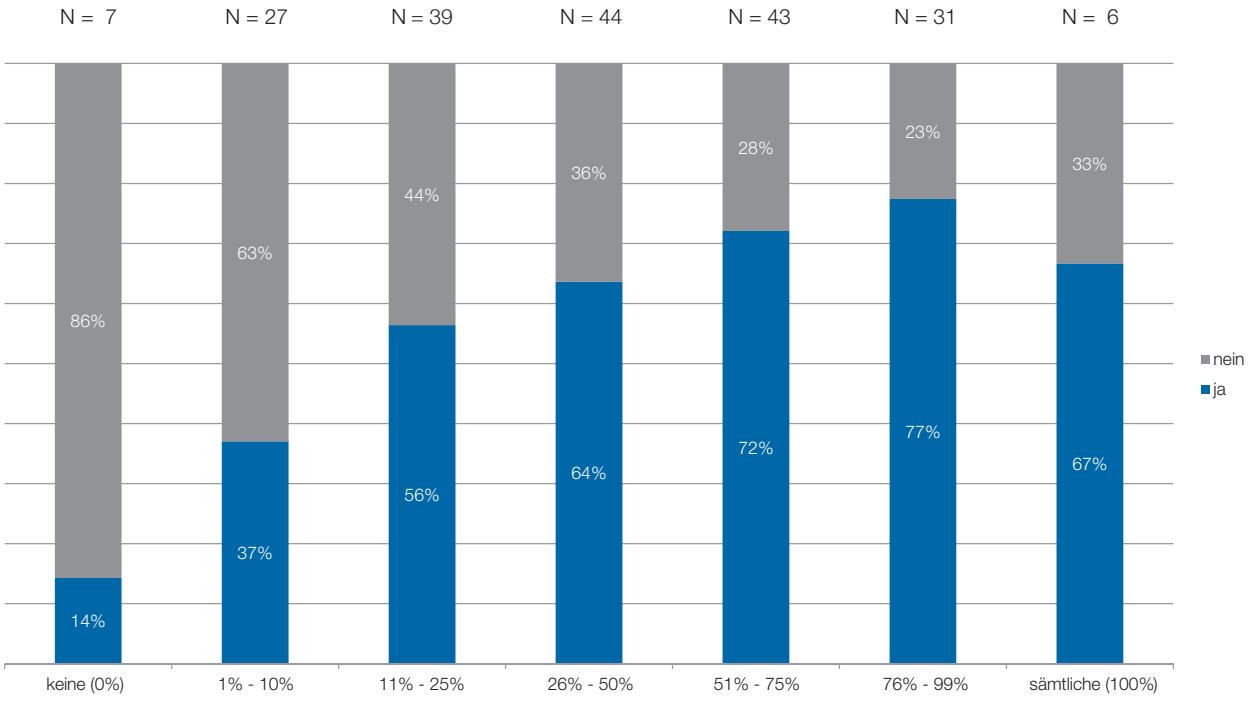


Abbildung 20: Status quo der dokumentierten Geschäftsprozesse (nach Einsatz BPM-Werkzeug)

Aus der weiterführenden Datenanalyse wurde ersichtlich, dass bei Organisationen, in welchen mehr als ein Viertel der Geschäftsprozesse dokumentiert sind, in knapp zwei Drittel der Fälle (63%) ein softwarebasiertes BPM-Werkzeug im Einsatz ist. Diese Auswertung zeigt auf, dass BPM-Werkzeuge bei der Dokumentation von Geschäftsprozessen bereits verbreitet eingesetzt werden.

3.13 Notationen für die Dokumentation von Geschäftsprozessmodellen

Fragestellung: Welche Notationen werden in Ihrer Organisation für die Dokumentation von Geschäftsprozessmodellen eingesetzt?

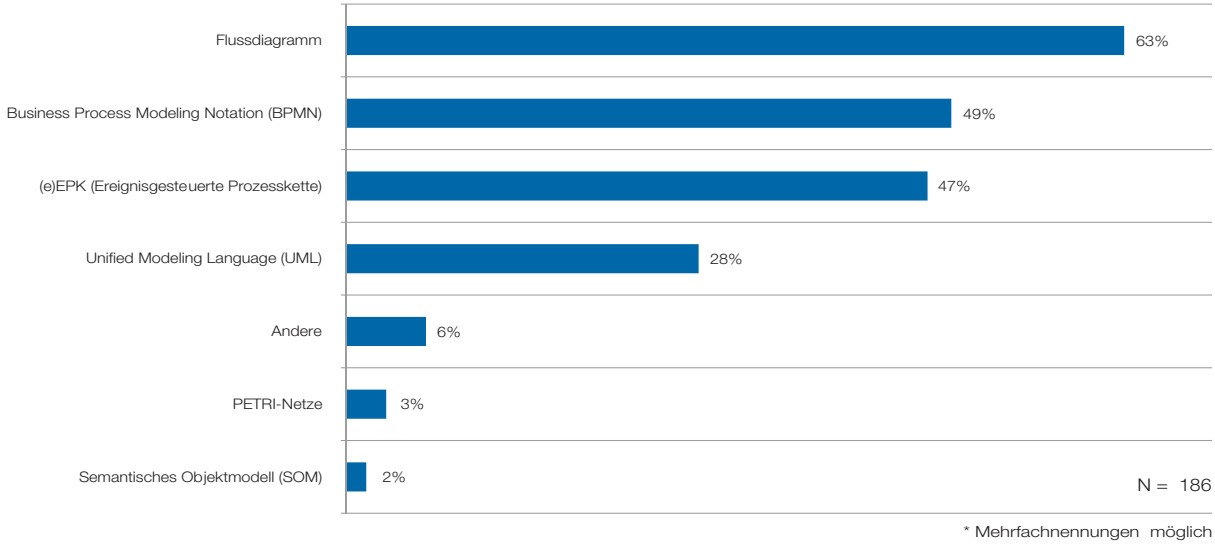


Abbildung 21: Notationen für die Dokumentation von Geschäftsprozessmodellen

Wird die Verbreitung der Modellierungsnotationen genauer in Betracht gezogen, weist diese Untersuchung aus, dass klassische Flussdiagramme, welche vielerorts mittels Werkzeugen wie z.B. Microsoft Visio erstellt werden, mit 63% am meisten angewendet werden, um Geschäftsprozesse zu dokumentieren. An zweiter Stelle folgt die Business Process Modeling Notation (BPMN) mit 49% Verbreitung, ein durch die Object Management Group (OMG) definierter Standard. Zu den weiteren Notationen gehören mit 47% die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK), gefolgt von der Unified Modeling Language (UML) mit 28% Verbreitung.

Dabei ist in diesem Kontext zu erwähnen, dass 54% der Befragten bei der Frage nach der Wichtigkeit von BPM-Standards besagen, dass diese momentan in ihren Organisationen unwichtig bzw. teilweise wichtig sind. Andererseits wird ebendies bei 33% der betroffenen Organisationen als wichtig bzw. sehr wichtig erachtet. Der Rest der Studienteilnehmer konnten zu dieser Frage nicht Stellung nehmen.

Werden diese Erkenntnisse auf die Branche umgewälzt, betrachten die Studienteilnehmer aus den Branchen der Informatik sowie der Banken und der Dienstleistung für Unternehmen / Beratung es mittlerweile als wichtiger Bestandteil für die Umsetzung von BPM in ihren Organisationen.

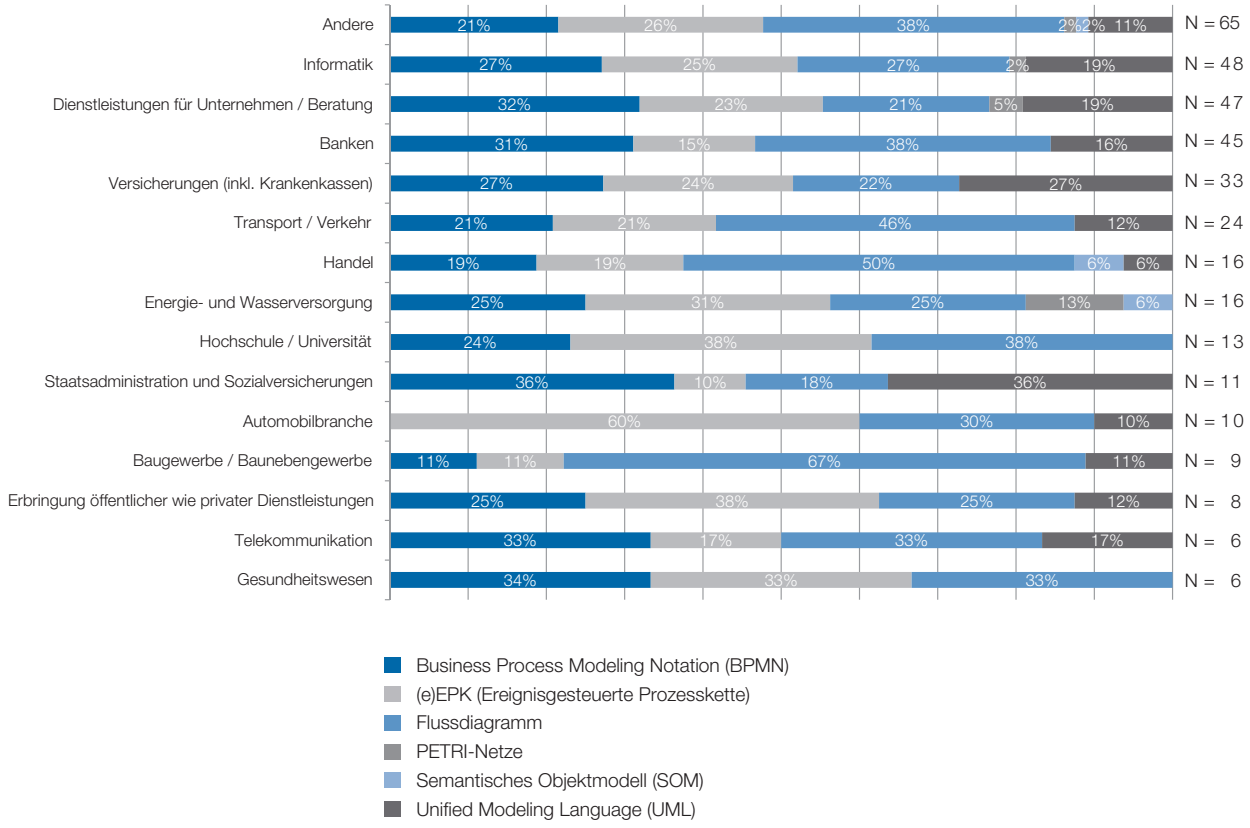
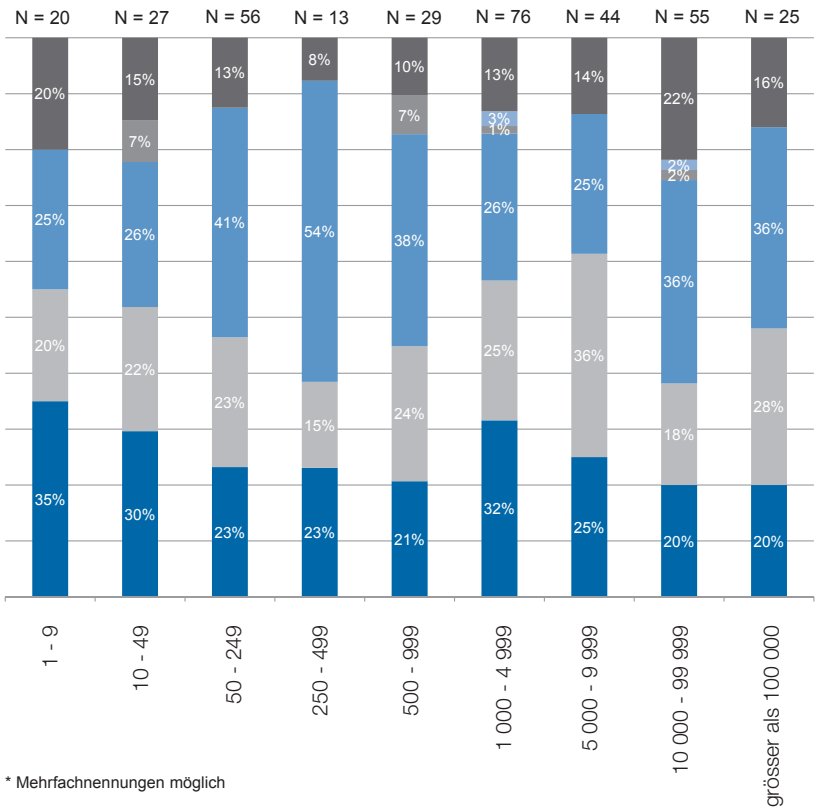


Abbildung 22: Notationen für die Dokumentation von Geschäftsprozessmodellen (nach Branchen)

Eine vertiefte Analyse bezüglich der Anwendung der Notationen in den unterschiedlichen Branchen zeigt auf, dass die BPM Notation (BPMN) in den Bereichen Informatik, Dienstleistungen/Beratung sowie im Bankensektor bereits weit verbreitet ist und sich mit EPK oder den klassischen Flussdiagrammen einreiht. Bei anderen Branchen, in welchen die Standardisierung von Prozessmodellen eine eher untergeordnete Rolle spielt, werden EPK oder Flussdiagramme vermehrt verwendet. Generell ist zu entnehmen, dass BPMN in den meisten Branchen in den letzten Jahren an Akzeptanz gewonnen hat.



* Mehrfachnennungen möglich

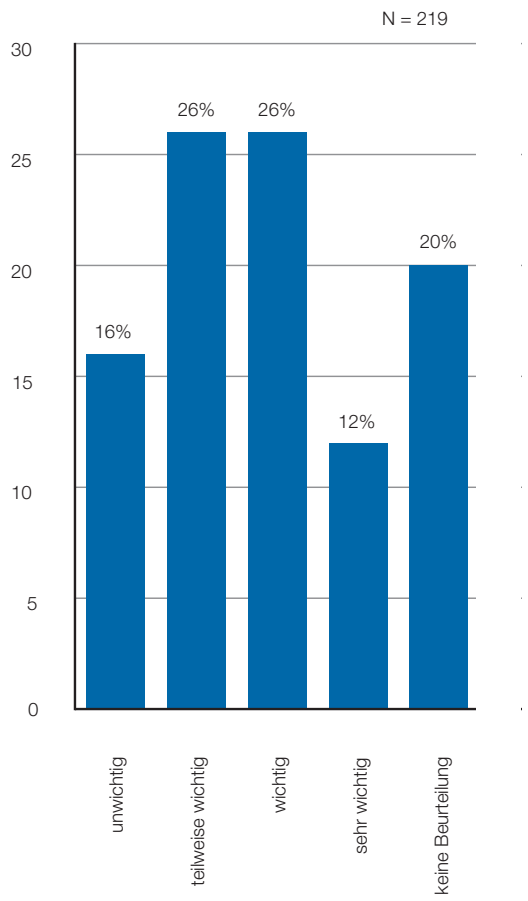
- Unified Modeling Language (UML)
- Semantisches Objektmodell (SOM)
- PETRI-Netze
- Flussdiagramm
- (e)EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette)
- Business Process Modeling Notation (BPMN)

Abbildung 23: Notationen für die Dokumentation von Geschäftsprozessmodellen (nach Organisationsgrösse)

Bei der Betrachtung nach der Organisationsgrösse wurde ersichtlich, dass bei kleinen und mittelgrossen Organisationen BPMN noch kein Thema ist. Auffallend ist jedoch, dass bei Organisationen ab ca. 1 000 Mitarbeitenden die Standardisierung mit BPMN vermehrt angestrebt wird, wobei auch hier EPK weit verbreitet bleibt.

3.14 Steuerung von Geschäftsanwendungen

Fragestellung: Wie wichtig ist für Ihre Organisation die direkte Beeinflussung resp. Steuerung von Geschäftsanwendungen (z.B. ERP, SCM), welche durch Veränderungen in Geschäftsprozessmodellen hervorgerufen wird?



Die Frage möchte aufzeigen, von welcher Wichtigkeit die Steuerung resp. die direkte Beeinflussung von Geschäftsanwendungen wie Enterprise Resources Planning (ERP) oder Supply Chain Management (SCM) ist, welche durch Veränderungen in Geschäftsprozessmodellen ausgelöst werden. Dabei empfinden es 52% der Befragten als wichtig bis teilweise wichtig, was aufzeigt, dass rund die Hälfte der Studienteilnehmer der Meinung ist, dass Veränderungen in Geschäftsprozessmodellen wichtige Auswirkungen auf die eingesetzten Geschäftsanwendungen haben. 16% der Befragten beurteilen dies als eher unwichtig und 20% sind aus unterschiedlichen Gründen nicht imstande, dies zu beurteilen.

Abbildung 24: Steuerung von Geschäftsanwendungen

3.15 Nutzung von Business Process Outsourcing (BPO)

Fragestellung: Nutzen oder planen Sie derzeit in Ihrer Organisation den Einsatz von Business Process Outsourcing (BPO)?

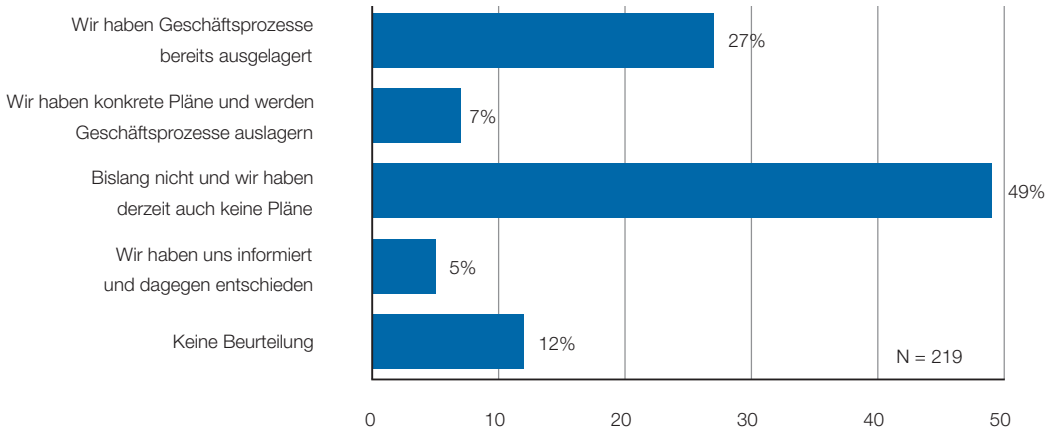


Abbildung 25: Nutzung von BPO in Organisationen

Bei der Frage nach dem Einsatz von BPO gaben 27% der Befragten an, dass sie bereits Geschäftsprozesse ausgelagert haben. 7% antworteten, dass sie demnächst mit dem Auslagern beginnen möchten. Fast die Hälfte der betroffenen Organisationen, in welchen die Studienteilnehmer tätig sind, haben bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Prozesse ausgelagert und auch keine Pläne, dies in naher Zukunft zu tun. 5% waren der Meinung, dass Outsourcing für sie generell nicht in Frage kommt.

3.15.1 Funktionsbereiche für BPO

Fragestellung: Für welche Funktionsbereiche Ihrer Organisation wären Geschäftsprozesse für ein Business Process Outsourcing (BPO) denkbar?

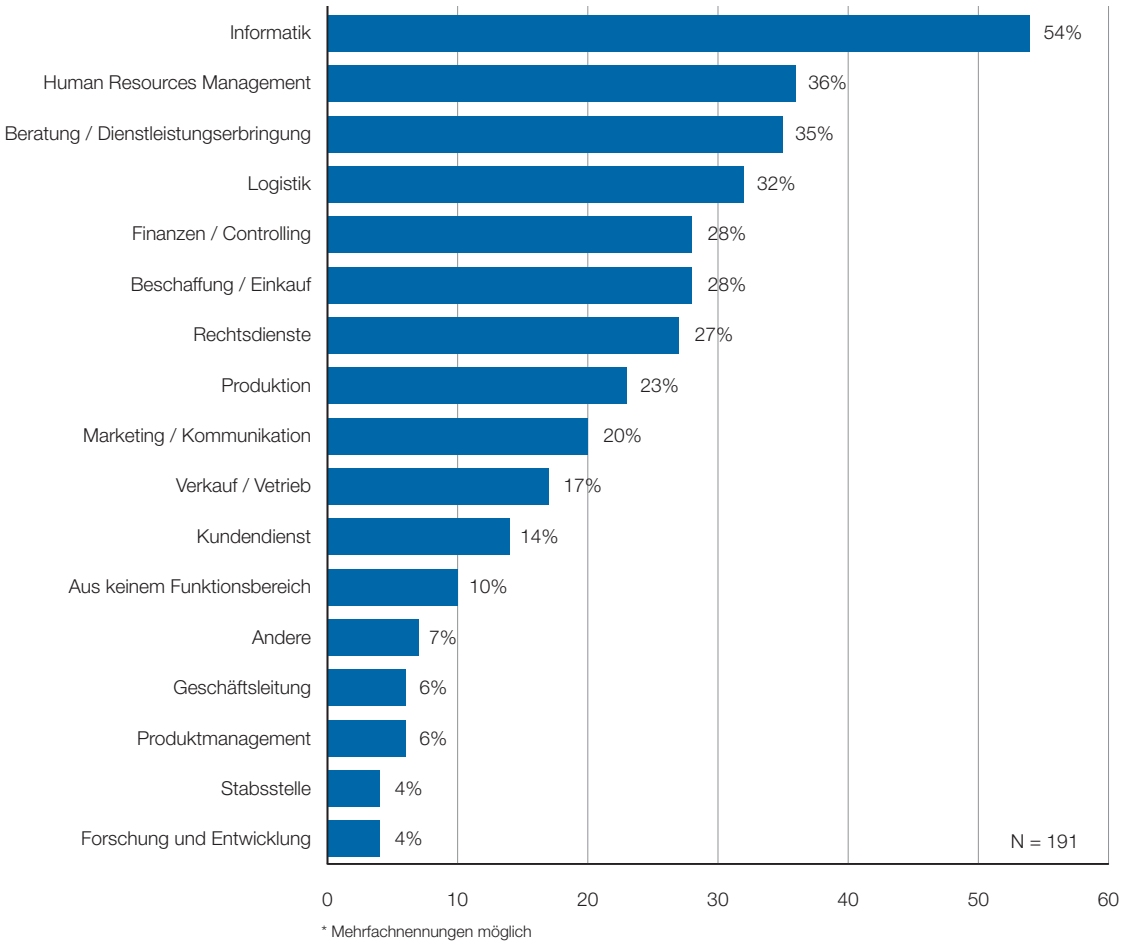


Abbildung 26: Funktionsbereiche für Business Process Outsourcing

Im Bereich der Informatik scheint für über 54% der Befragten der grösste Nutzen bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen zu liegen. Human Ressource Management und (interne) Dienstleistungserbringung sowie Logistik nannten ca. ein Drittel der Befragten. Leidglich 4% gaben an, dass sie im Bereich Forschung und Entwicklung und bei Stabsstellen – dicht gefolgt vom Produktmanagement – einen Nutzen von BPO sehen. Offensichtlich scheint in diesem Kontext die Sorge nach dem Verlust von Kernkompetenzen sehr hoch zu sein.

3.15.2 Gründe für den Einsatz von BPO

Fragestellung: Welche Gründe sprechen in Ihrer Organisation für ein Business Process Outsourcing (BPO)?

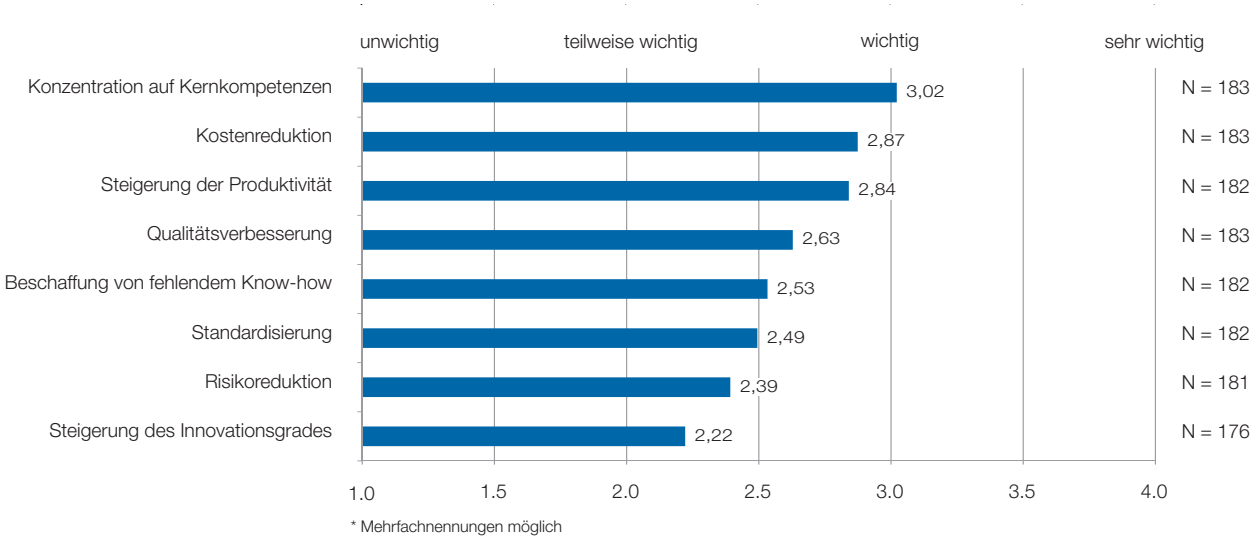


Abbildung 27: Gründe für den Einsatz von BPO. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Die Studienteilnehmer sehen als wichtigsten Grund für den Einsatz von Business Process Outsourcing die Konzentration auf die Kernkompetenzen der Organisation (Mittelwert 3.02). An zweiter Stelle steht die Kostenreduktion (Mittelwert 2.87), gefolgt von der Steigerung der Produktivität (Mittelwert 2.84). Die letzten beiden Nennungen stehen hierbei in enger Verbindung, weil die Verringerung der Kosten u.a. auch durch Produktivitätssteigerungen herbeigeführt wird.

BPO wird am wenigsten verwendet, um den Innovationsgrad einer Organisation zu erhöhen. Das ist deckungsgleich mit der eruierten Aussage, dass BPO am geringsten in der Forschung und Entwicklung eingesetzt wird. Outsourcing im Kontext der Risikoreduktion spielt in diesem Kontext auch nur eine untergeordnete Rolle (Mittelwert 2.39).

3.15.3 Gründe gegen den Einsatz von BPO

Fragestellung: Wo liegen in Ihrer Organisation die Hemmschwellen für Business Process Outsourcing (BPO)?

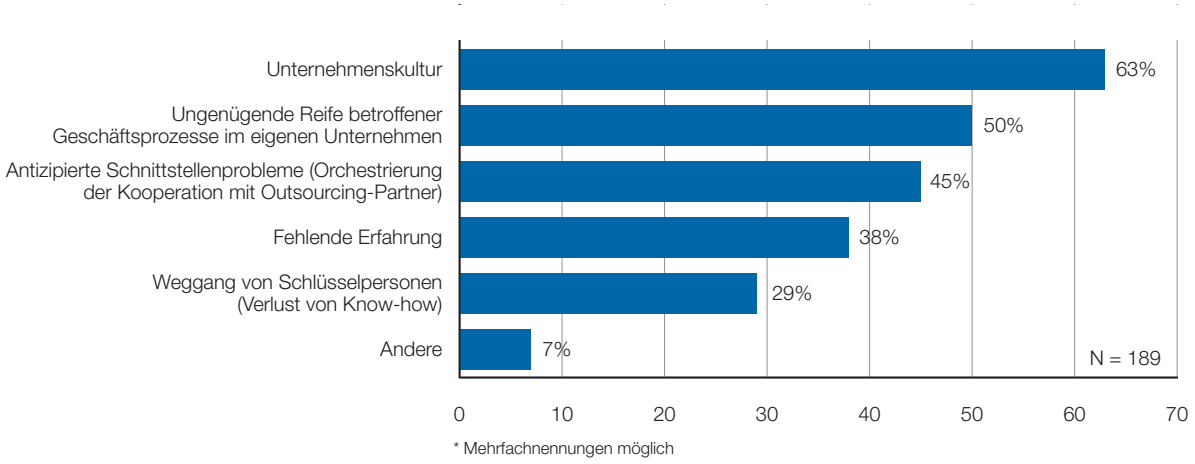


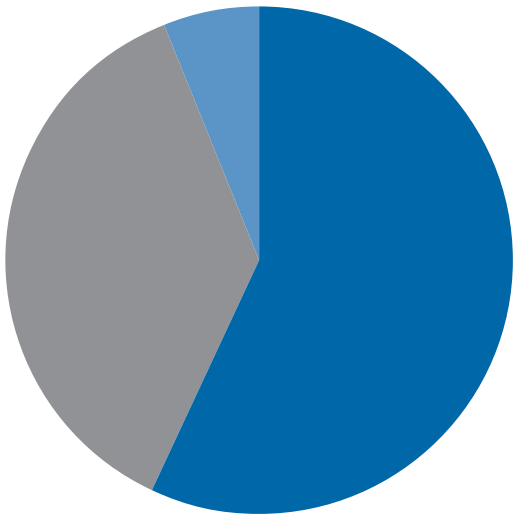
Abbildung 28: Gründe gegen den Einsatz von BPO

Mit 63% wurde seitens der Studienteilnehmer die herrschende Unternehmenskultur der Organisation als wichtigster Grund genannt, weshalb von einer Auslagerung von Geschäftsprozessen abgesehen wird. Weiter wird mit 50% die ungenügende Reife von Geschäftsprozessen, welche für ein Outsourcing in Frage kommen könnten, erwähnt. Den Verlust von Know-How (29%), welcher durch die Auslagerung von Prozessen verursacht werden könnte, betrachten die Befragten als weniger hohe Hemmschwelle.

3.16 Einsatz von BPM-Werkzeugen

Ein BPM-Werkzeug ist eine Software, die auf Basis eines expliziten Geschäftsprozessmodells eine oder mehrere Phasen des Geschäftsprozess-Lebenszyklus (Business Process Lifecycle) unterstützt.

Fragestellung: Werden in Ihrer Organisation softwarebasierte BPM-Werkzeuge eingesetzt?



ja	57%	N = 219
nein	37%	
keine Beurteilung	6%	

Abbildung 29: Status quo des Einsatzes von BPM-Werkzeugen

Der Status quo bezüglich des Einsatzes von BPM-Werkzeugen in den Organisationen der Studienteilnehmer zeigt auf, dass mehr als die Hälfte (57%) ein BPM-Werkzeug einsetzt. Bei 37% der Befragten wird zurzeit kein softwarebasiertes Werkzeug verwendet. Diese Ergebnisse unterstreichen, dass softwarebasierte Werkzeuge für die Umsetzung von BPM von einem grossen Teil der Organisationen akzeptiert und eingesetzt werden.

3.16.1 Zielsetzungen durch den Einsatz von BPM-Werkzeugen

Fragestellung: Welche Zielsetzungen verfolgen Sie in Ihrer Organisation mit dem Einsatz von BPM-Werkzeugen?

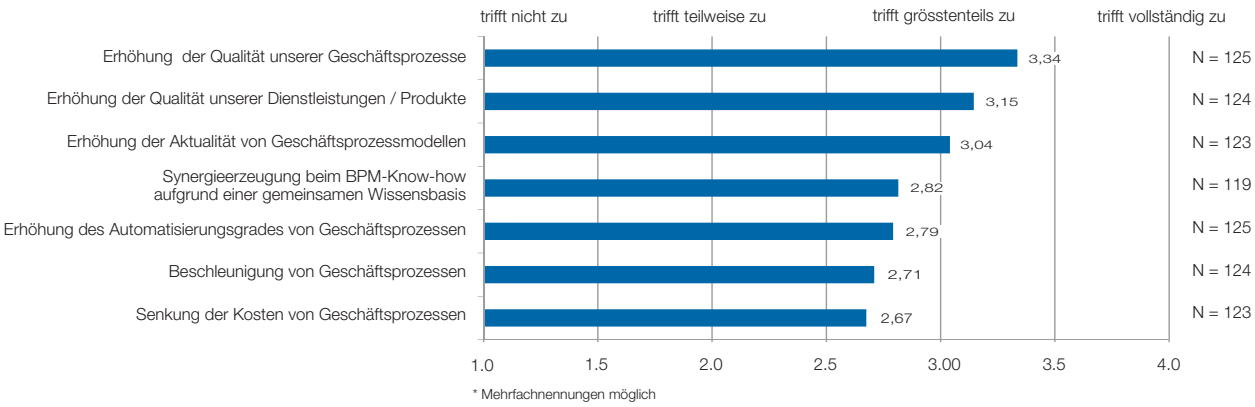


Abbildung 30: Angestrebte Zielsetzungen durch den Einsatz von BPM-Werkzeugen.
Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Wird nach der Zielsetzung, die durch den Einsatz von BPM-Werkzeugen verfolgt wird, gefragt, steht bei den Studienteilnehmern die Erhöhung der Qualität ihrer Geschäftsprozesse (Mittelwert 3.34) an erster Stelle. Dicht dahinter folgt die Erhöhung der Qualität angebotener Dienstleistungen und Produkte (Mittelwert 3.15). In der Praxis sind diese Zielsetzungen eng miteinander verbunden.

Durch den Einsatz von BPM-Werkzeugen scheinen sich die betroffenen Organisationen nicht in erster Linie tiefere Prozesskosten zu erhoffen (Mittelwert 2.67). Dies lässt sich insofern erklären, als dass dieses Ziel eher durch die Umsetzung von BPM-Methoden erreicht werden kann.

3.16.2 Zweck des Einsatzes von BPM-Werkzeugen

Fragestellung: Für welchen Zweck werden softwarebasierte BPM-Werkzeuge in Ihrer Organisation eingesetzt?

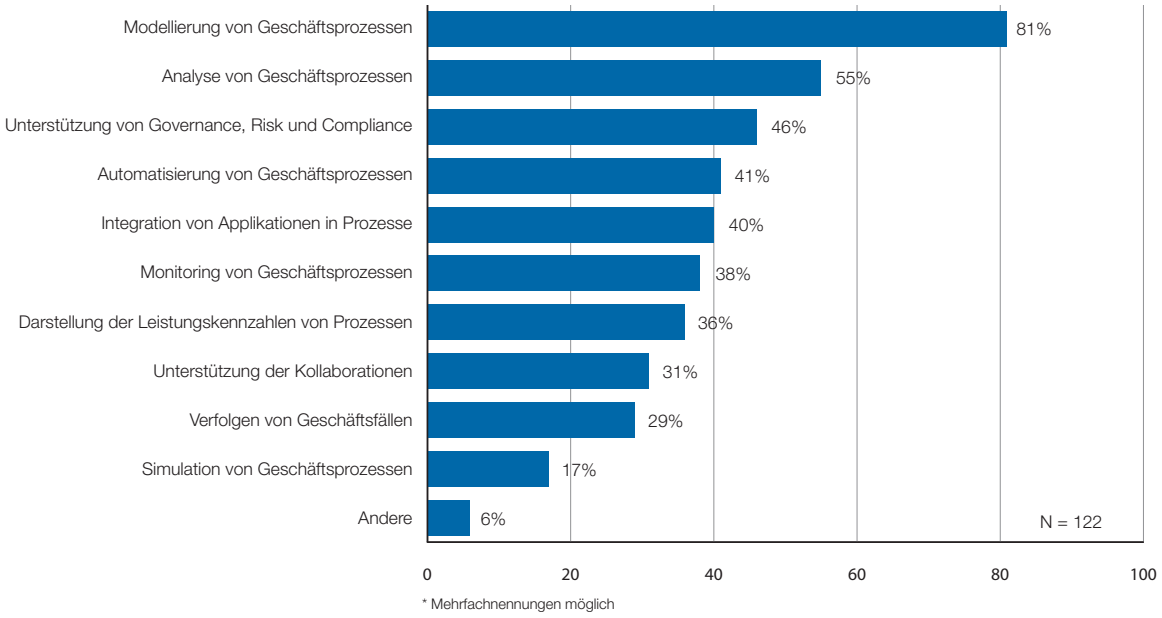


Abbildung 31: Zweck des Einsatzes von BPM-Werkzeugen

Die BPM-Werkzeuge werden bei den Befragten mit Abstand am häufigsten für die Modellierung von Geschäftsprozessen (81%) verwendet. Weitere Zwecke sind die Analyse von Geschäftsprozessen (55%) und die Unterstützung von Governance-, Risk- und Compliance-Aspekten (46%). Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass die Automatisierung (41%) und das Monitoring (38%) im Vergleich zur Simulation (17%) von Geschäftsprozessen eine grössere Bedeutung hat. Letzteres könnte aufgrund der vielfach fehlenden Funktionalitäten von am Markt erhältlichen Werkzeugen erklärt werden.

3.16.3 Einsatz unterschiedlicher BPM-Werkzeuge

Fragestellung: Setzen Sie unterschiedliche BPM-Werkzeuge (Software-Lösungen) innerhalb Ihrer Organisation ein?

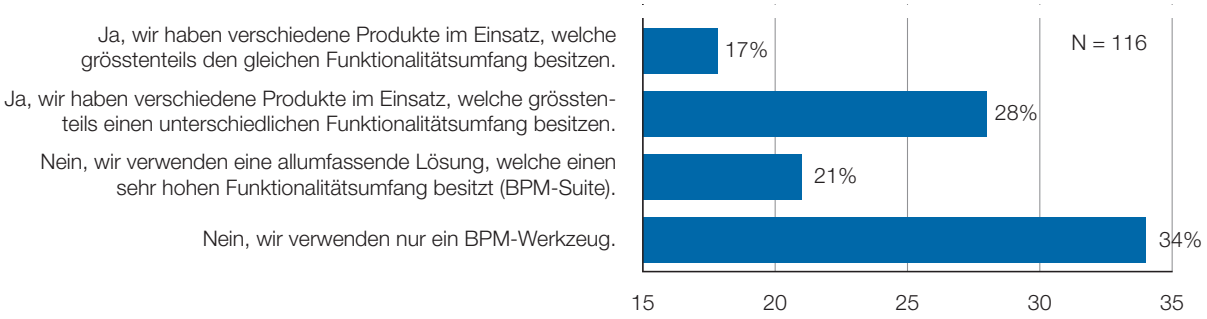


Abbildung 32: Einsatz unterschiedlicher BPM-Werkzeuge

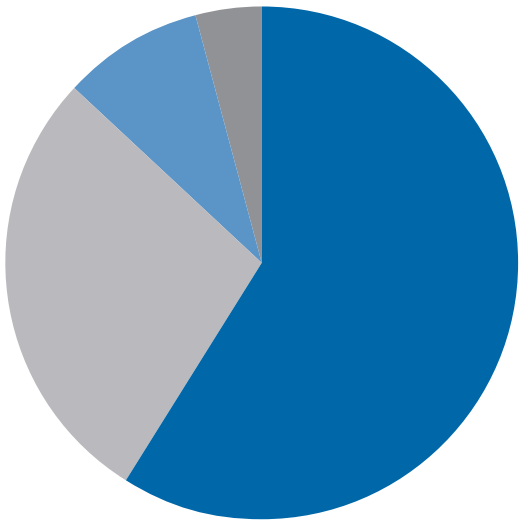
Die nähere Betrachtung des (allfälligen) Einsatzes verschiedener BPM-Werkzeuge weist darauf hin, dass ca. ein Drittel (34%) der betroffenen Organisationen nur ein BPM-Werkzeug im Einsatz hat. Ein Fünftel (21%) der Studienteilnehmer berichtet, dass sie eine allumfassende Lösung im Einsatz haben, welche einen sehr hohen Funktionalitätsumfang besitzt, was auf eine BPM-Suite deutet. 28% der Studienteilnehmer geben an, dass sie verschiedene BPM-Werkzeuge im Einsatz haben, welche grösstenteils einen unterschiedlichen Funktionalitätsumfang besitzen.

Daraus lässt sich folgern, dass für BPM-Suite Anbieter noch grosses Potenzial vorhanden ist, um ihre Softwarelösungen entsprechend konfiguriert auf dem Markt zu vertreiben.

Werden die Studienteilnehmer nach dem Werkzeug, das sie für die Dokumentation von Prozessen verwenden, gefragt, zeigt sich, dass Microsoft Visio mit 67%, gefolgt von den klassischen Textverarbeitungs-/Tabellenkalkulations- und Präsentationserstellungs-Anwendungen (58%), eingesetzt wird. Spezielle Softwarewerkzeuge für Prozessdokumentation werden von 41% der betroffenen Organisationen genutzt. Diese Resultate bestätigen, dass BPM-Werkzeuge für die Prozessdokumentation in den letzten Jahren zwar an Akzeptanz gewonnen, sich jedoch noch nicht breitflächig etabliert haben.

3.16.4 Wichtigkeit des zukünftigen Einsatzes von BPM-Werkzeugen

Fragestellung: Wie bewerten Sie die Wichtigkeit eines zukünftigen Einsatzes softwarebasierter BPM-Werkzeuge in Ihrer Organisation?



zunehmend	59%	N = 219
gleichbleibend	28%	
abnehmend	4%	
keine Beurteilung	9%	

Abbildung 33: Wichtigkeit des zukünftigen Einsatzes von BPM-Werkzeugen

Das in der vorherigen Fragestellung aufgezeigte Marktpotenzial für Softwareanbieter kann durch das Ergebnis dieser Untersuchung bestätigt werden. 59% der Studienteilnehmer bewerten die Bedeutung des zukünftigen Einsatzes von BPM-Werkzeugen als zunehmend. Die Analyse zeigt auf, dass Werkzeuge in Zukunft für die Umsetzung von BPM eine immer wichtigere Rolle spielen werden. Nur 4% der Befragten sind der Meinung, dass die Relevanz von BPM-Anwendungen zukünftig abnehmen wird.

Wird die Zufriedenheit der Anwender mit dem eingesetzten BPM-Werkzeug in Betracht gezogen, halten 40% der Befragten die Leistung des Werkzeugs für gut bis sehr gut. Dagegen sind 20% nicht bzw. 40% nur teilweise mit ihrem heutigen BPM-Werkzeug zufrieden. Wie diese Auswertung aufzeigt, scheint ein grosser Teil der Benutzer der BPM-Werkzeuge nicht vollständig von ihrem Werkzeug überzeugt zu sein.

3.16.5 Wichtigkeit von Funktionen der BPM-Werkzeuge

Fragestellung: Wie wichtig sind in Ihrer Organisation folgende Funktionalitäten von softwarebasierten BPM-Werkzeugen?

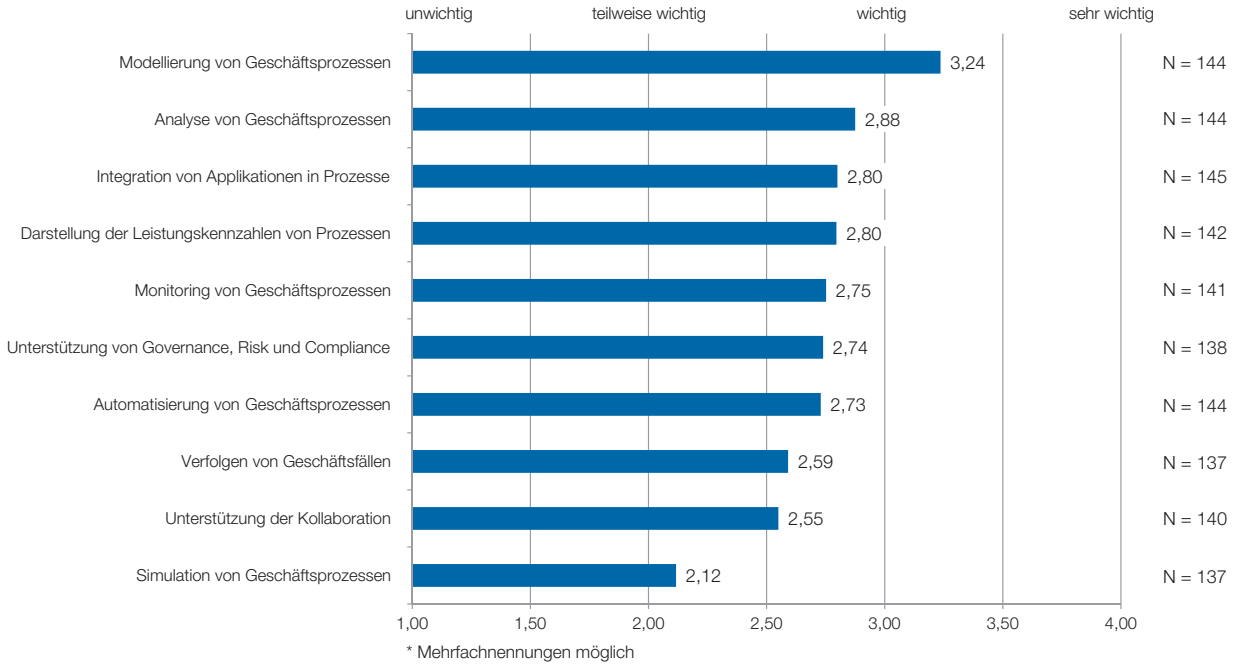
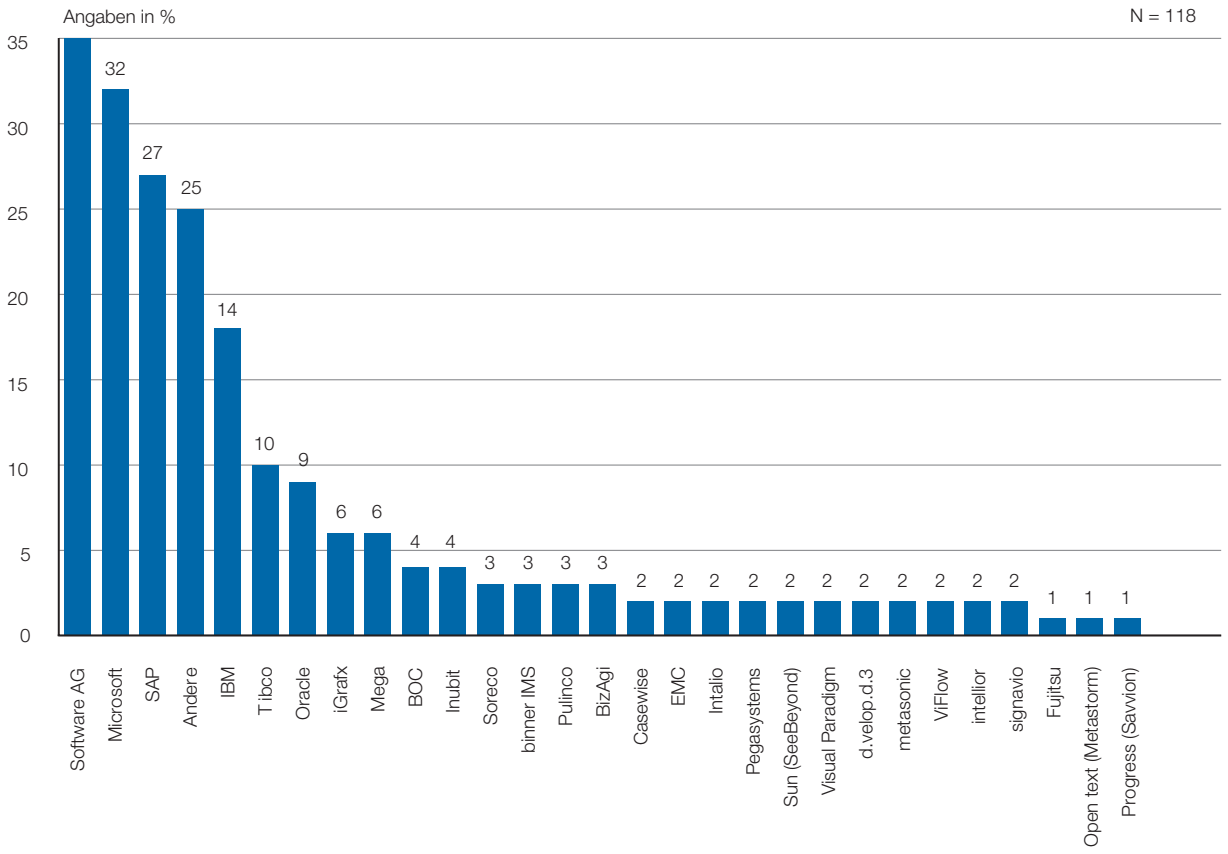


Abbildung 34: Wichtigkeit von Funktionen der BPM-Werkzeuge. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Bei der Beurteilung der Wichtigkeit von Funktionen, welche die BPM-Werkzeuge besitzen, scheint die Modellierung von Geschäftsprozessen (Mittelwert 3.24) an höchster Stelle zu sein. Mit einem Mittelwert von 2.88 folgen Funktionalitäten im Bereich der Analyse von Geschäftsprozessen. Die Auswertungen zeigen auf, dass sich die Wichtigkeit der Funktionen von BPM-Werkzeugen, welche die Studienteilnehmer bewertet haben, grösstenteils mit dem genannten Einsatzzweck decken. Wird die Frage auf die Zukunft gerichtet, wird als wichtigster Einsatzbereich wiederum die Modellierung von Geschäftsprozessen genannt. Jedoch möchten die Befragten in naher Zukunft auch Anwendungen einführen, die sie bei der Darstellung von Leistungskennzahlen sowie beim Monitoring von Geschäftsprozessen besser unterstützen.

3.16.6 Anbieter von BPM-Werkzeugen

Fragestellung: Von welchem Anbieter setzen Sie in Ihrer Organisation BPM-Werkzeuge ein?



* Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 35: Anbieter von BPM-Werkzeugen

Das Unternehmen Software AG ist laut Angaben von 35% der Studienteilnehmer die führende Anbieterin im Bereich von BPM-Lösungen. Dabei ist zu beachten, dass die Software AG insbesondere dank Akquisition der Firma IDS Scheer die Marktführerschaft erreichen konnte. Dicht dahinter folgen mit 32% die Unternehmen Microsoft sowie SAP, dessen BPM-Lösungen bei 27% der befragten Studienteilnehmer im Einsatz sind. Im ungefähren Mittelfeld befinden sich Lösungsanbieter wie IBM (18%), Tibco (10% Prozent) sowie Oracle (9%). Diese Auswertung zeigt auf, dass auf dem Markt eine Vielzahl von dedizierten BPM-Lösungsanbietern präsent sind, jedoch herkömmliche Anbieter von betrieblichen Standardanwendungen (wie z.B. ERP, CRM oder SCM) mittlerweile auch gut positioniert sind (IBM, Microsoft, SAP).

Autoren

Dr. Clemente Minonne ist stellvertretender Leiter des Zentrums für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law, der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er nimmt 19 Jahre Praxiserfahrung mit, hat in Wirtschaftswissenschaften zum Thema Integratives Knowledge Management promoviert und ist als Dozent, Forscher und Organisationsberater tätig. Zu seinen Disziplinen zählen Strategisches Management, Business Process Management sowie Knowledge und Information Management.
Kontakt: clemente.minonne@zhaw.ch

Carlo Colicchio ist als wissenschaftlicher Assistent am Zentrum für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law, der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, tätig. Er hat Betriebsökonomie mit Vertiefung Wirtschaftsinformatik studiert und seine Bachelorarbeit zum Thema «Einsatz von Wikis als Wissensmanagementwerkzeug in Industrie- und Handelsunternehmen» verfasst. Zu seinen aktuellen Tätigkeiten zählen die wissenschaftliche Mitarbeit an den empirischen Studien des Zentrums sowie die Analyse und Konzeption von BPM-Lösungen.
Kontakt: carlo.colicchio@zhaw.ch

Matthias Litzke ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law, der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, tätig. Er hat an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg Betriebswirtschaftslehre, u. a. mit Vertiefung Wirtschaftsinformatik, studiert. Zurzeit bereitet er sich auf seine Dissertation vor und ist in der Lehre, Forschung und Organisationsberatung tätig. Zu seinen Disziplinen zählen Outsourcing, IT-Service-Management und Cloud-Computing sowie Business Intelligence und Corporate Performance Management.
Kontakt: matthias.litzke@zhaw.ch

Dr. Thomas Keller ist Leiter des Zentrums für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law, der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er nimmt 21 Jahre Praxiserfahrung mit, hat in Informatik zum Thema Business Integration promoviert und ist als Professor, Forscher und Organisationsberater tätig. Zu seinen Disziplinen zählen Business Integration, Softwareentwurf und Software Engineering.
Kontakt: th.keller@zhaw.ch

Fachbeirat

Peter Dahinden	Head Projects, Processes, Knowledge Sharing (PPKS), KPMG (Schweiz) AG
Thilo Heffner	CEO, entana business solutions AG
Jozef Kop	Business Process Consultant, Siemens Schweiz AG
Rolf Scheiber	Chief Technology Officer, Itartis AG
Dr. Christoph Strnadl	Chief IT Architect, Software GmbH Österreich

Studienpartner

Die Durchführung der Studie wurde u.a. durch folgende Studienpartner ermöglicht:

entana
business solutions AG
Grabenstrasse 25
CH-6340 Baar

Telefon +41 41 712 23 23
info@entana.ch
www.entana.ch

Kontaktperson
Thilo Heffner

Customer first – einfach effizient

Der Kunde steht an erster Stelle bei allem, was wir tun. Im Vordergrund stehen Fragen, wie entana zur Steigerung der Effizienz, der Optimierung von Geschäftsprozessen mit Hilfe von businessorienterten IT-Lösungen beitragen kann.

Als Beratungs- und Lösungspartner unterstützen wir Sie bei der Analyse, Konzipierung, Realisierung und Betreuung ganzheitlicher Lösungen, die Ihr Unternehmen Ihren Zielen näher bringt.

Durch langjährige Erfahrung in verschiedenen Branchen unserer Kunden identifizieren wir Nutzenpotenziale, definieren Ziele und stellen eine effiziente Realisierung der vereinbarten Lösung sicher. Vertrauen und Partnerschaft auf gleicher «Augenhöhe», Know-how und Erfahrungen sind die Schlüssel zu unserem gemeinsamen Erfolg.

Angebot

Geschäftsprozesse – gestalten – abbilden – publizieren – messen mit nur einer einheitlichen, durchgängigen Plattform ohne Systembrüche.

e:WebApp – gestalten

- Gestalten Sie Ihre Ideen in Echtzeit
- Erstellen Sie interaktive Webanwendungen mit wenig Aufwand
- Rollen Sie neue Anwendungen auf Ihre gesamte Organisation aus, ohne Ihre Clients zu aktualisieren

e:WebFlow – abbilden

- Bilden Sie Geschäftsprozesse ab
- Realisieren Sie Abläufe
- Messen Sie jeden Teil Ihres Unternehmens

e:WebPort – publizieren

- Setzen Sie Portale auf
- Verwalten Sie Informationen
- Integrieren Sie e:WebApp und e:WebFlow in e:WebPort

e:WebControl – messen

- Messen Bearbeitungsdauer, Reaktionszeiten etc.
- Werten Sie Workflows, Abteilungen etc. aus
- Bewerten Sie die Erkenntnisse als Input für den KV-Prozess

Hierzu erhalten Sie von uns aus einer Hand

- Analyse, Strategieberatung, Zieldefinition
- Pflichtenhefterstellung, Einsatzkonzeption
- Umsetzung, Betreuung im laufenden Betrieb
- Langzeitbetreuung Ihrer IT-Strategien

Zielgruppe

- Mittelständische Unternehmen
- Dienstleister, Banken & Versicherungen, Telekommunikation
- Handel, Industrie sowie Öffentliche Verwaltung

Referenzprojekte

Strassenverkehrsamt des Kantons Zürich

Wir erbringen nach Massgabe des geltenden Rechts kompetente Dienstleistungen und fördern die Verkehrssicherheit.

www.stva.zh.ch

Soutec Soudronic AG

Bereits seit 50 Jahren steht der Name Soudronic für hochqualifizierte Schweiss-Technologien und zukunftsweisende Entwicklungen in der Automobilindustrie.

www.soutec.ch

Itartis AG
Technopark I
Jägerstrasse 2
CH-8406 Winterthur

Telefon +41 52 511 11 20
rolf.scheiber@itartis.ch
www.itartis.ch

Kontaktperson
Rolf Scheiber

Itartis konzipiert, entwickelt und pflegt effiziente Arbeitswelten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Nutzer (z.B. Mitarbeitende oder Kunden) ihre Ressourcen anwenderorientiert und effizient einbringen können. Mit ihren humanzentrierten Unternehmensportalen schafft Itartis durch die intelligente Verbindung der Elemente Information, Kollaboration und Unternehmensprozesse dem Anwender eine smarte, virtuelle Arbeitsumgebung. Aus Erfahrung vieler Projekte führen die neuen Arbeitswelten zu messbaren Mehrwerten wie der Verkürzung von Durchlaufzeiten, der Reduktion von Fehlerkosten, der Erhöhung der Qualität durch Nutzung von prozessorientiertem Wissen und die Abnahme von administrativen oder kommunikativen Tätigkeitsschleifen.

Angebot

eArbeitswelten bezwecken, dass die Ressource «Mitarbeiter» in Unternehmen besser genutzt werden. Für nahezu jeden Unternehmensreifegrad und Unternehmensprozess kann eine für das Anwendungsgebiet individuelle eArbeitswelt, bestehend aus modernsten kollaborativen Arbeitsoberflächen, Prozesswerkzeugen sowie Informations- und Dokumentensystemen, abgebildet werden. Bereits existierende Systeme (z.B. ERP, CRM) werden nicht ersetzt, sondern integriert und verbleiben als Funktions- und Datenträger innerhalb der eArbeitswelt. eArbeitswelten definieren sich immer an konkreten Herausforderungen. Daher werden in einem ersten Schritt in einem Workshop mögliche Handlungsfelder evaluiert. Mit der monetären Bewertung einer evaluierten Handlungsinitiative mit unserem Value-of-Change-Ansatz schaffen wir klare Fakten für einen nachhaltigen Investitionsentscheid.

Zielgruppe

Wir bedienen Unternehmen im KMU-Umfeld der Region DACH, für die eine effiziente Kollaboration und der kontextorientierte Austausch von Informationen oder Wissen ein wichtiger Baustein für die Wettbewerbsstärke ist.

Referenzprojekte

Die Auftragsabwicklung als ein Element der eArbeitswelt

Wenn in der Schweiz gebaut wird, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit die Schalungssysteme der Holzco-Doka Schalungstechnik AG im Einsatz. In der Auftragsabwicklung wird auf ein führendes ERP-System zurückgegriffen. Anstelle Angebote und Aufträge direkt im ERP zu erfassen, griffen Aussendienstmitarbeiter zum Telefon und übermittelten Informationen mündlich an den Innendienst. In der Folge stieg die Fehlerquote bei der Datenaufnahme und -übermittlung.

Um die Akzeptanz der softwaregestützten Arbeit im Aussendienst zu steigern, musste ein System geschaffen werden, das die Prozesse für Standardangebote und -aufträge wesentlich vereinfacht und beschleunigt. Nach einer Situationsanalyse konzipierte Itartis eine onlinebasierte Arbeitswelt. Durch die einmalige Anmeldung erhalten Anwender alle für sie relevanten Informationen (E-Mail, Termine und Kundendaten), Aktivitäten und Prozessaufgaben, welche ihrem Profil entsprechen. In dieser neu geschaffenen Arbeitswelt wurden mögliche Ausbauschritte berücksichtigt, wie z.B. die Einbindung eines CRM, sodass die eArbeitswelt den ständig verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Mit der eArbeitswelt konnte Holzco-Doka Fehlerkosten zu 70%, die Prozessdurchlaufzeit zu 35% und einen Mehrumsatz i. H. v. 10% erzielen.

Software AG
Uhlandstraße 12
D-64297 Darmstadt

Telefon +49 06151/92-0
info@softwareag.com
www.softwareag.com

Software AG ist weltweit führend im Bereich Business Process Excellence. Unsere branchenführenden Marken ARIS, webMethods, Adabas, Natural und IDS Scheer Consulting fügen sich zu einem einzigartigen Portfolio zusammen.

2010 erzielte die Software AG einen Umsatz von 1,12 Mrd. Euro. Mit unseren 6 000 Mitarbeitern beliefern wir über 10 000 Kunden in 70 Ländern weltweit. Die Software AG hat ihren Hauptsitz in Deutschland und ist an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert (TecDAX, ISIN DE 0003304002 / SOW).

Angebot

Seit über 40 Jahren steht unser Name für Innovation: Adabas, die erste transaktionale Hochleistungsdatenbank, ARIS, die erste Plattform zur Analyse von Geschäftsprozessen, und webMethods, der erste B2B-Server und die erste SOA-basierte Integrationsplattform.
Wir liefern unseren Kunden Produkte, Lösungen und Services für den Entwurf von Prozessstrategien sowie das Design, die Implementierung und die Überwachung von Prozessen; SOA-basierte Integration und Datenmanagement; prozessgesteuerte SAP-Implementierung sowie strategische Prozessberatung und Dienstleistungen.

Zielgruppe

Banken, Versorgungsbetriebe, Schulen, Krankenhäuser oder Behörden – Unternehmen aller Branchen stehen vor einer Fülle von IT-Anforderungen: Vorhandene Systeme sollen besser genutzt, die Integration und Konnektivität unterschiedlicher Systeme erhöht und das Management von Geschäftsprozessen optimiert werden. Eine hohe Benutzerfreundlichkeit zeichnet unsere Lösungen aus und deckt die vollständige Lieferkette ab. Mit einer bewährten Kombination aus preisgekrönter Technologie, Services und Fachwissen helfen wir unseren Kunden bei diesen Aufgaben.

Referenzprojekt

Software AG und die Kneipp-Gruppe haben den nächsten Meilenstein ihrer langfristigen Zusammenarbeit bei einem strategischen Projekt zur prozessgesteuerten IT-Transformation erreicht. Ein mit ARIS modellierter Teilbereich des Hauptgeschäftsprozesses für die Produkteinführung bei Kneipp wurde jetzt in die webMethods Suite, der Produktlinie für Business Process Management von Software AG, überführt und läuft dort automatisiert ab. ARIS ist eine Modellierungssoftware für Geschäftsprozesse. Seit der Übernahme der IDS Scheer AG im letzten Jahr arbeitet die Software AG an der Integration der beiden Produktlinien ARIS und webMethods. Mit dem Projekt bei der Kneipp-Gruppe ist damit ein wichtiger Meilenstein der Integration beider Produktlinien erreicht.

Kneipp profitiert neben kürzeren Produkteinführungszeiten und einer höheren Kundenzufriedenheit bereits von 35% Kosteneinsparungen von der Automatisierung eines ersten Teilablaufs des Hauptgeschäftsprozesses «Produkteinführung».


zh
aw
School of Management and Law

Angaben zur Befragung

Funktion der Studienteilnehmer

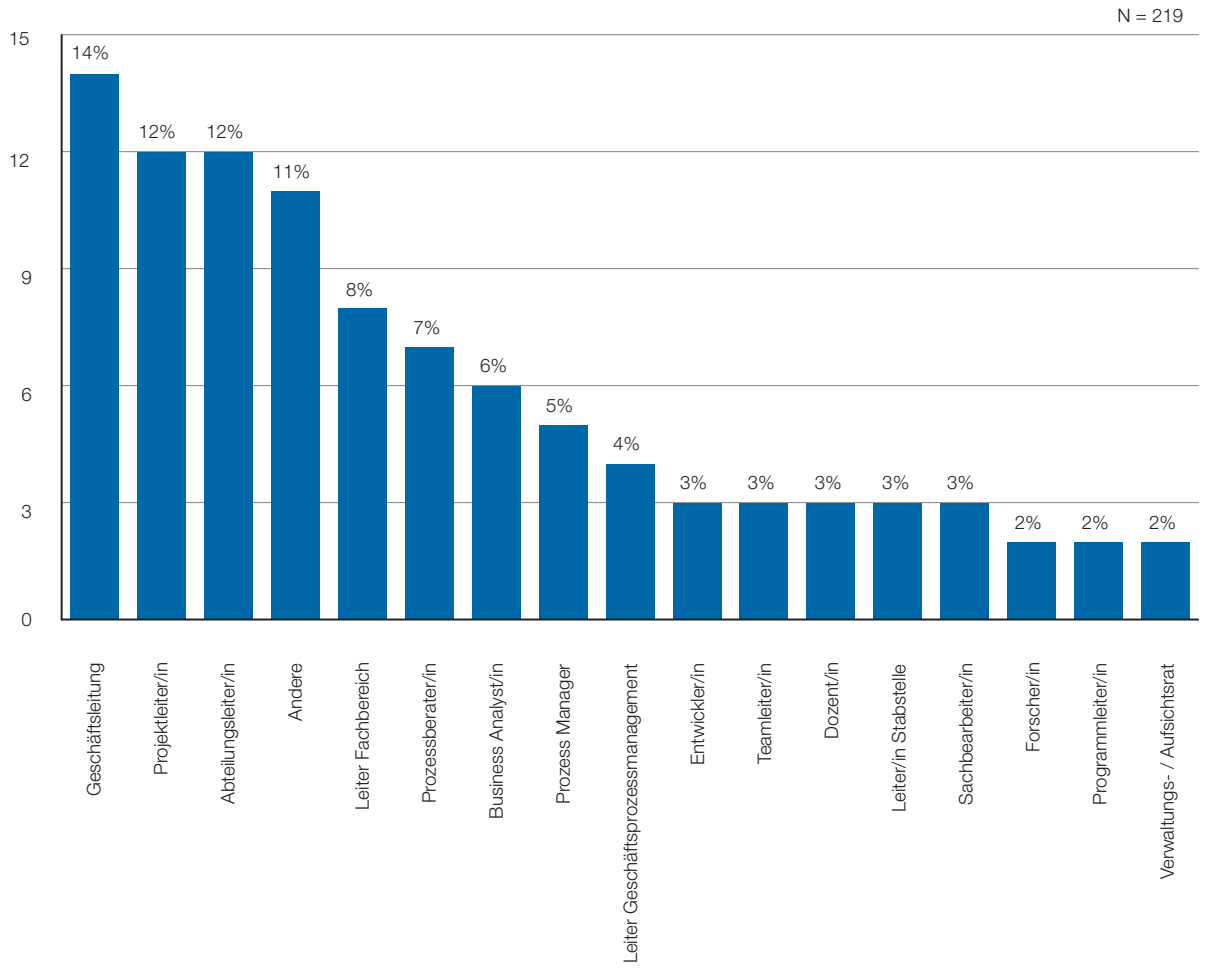


Abbildung 36: Funktion der Studienteilnehmer

Die Betrachtung der Funktionen der Befragten in ihren Unternehmen zeigt, dass es sich bei den Studienteilnehmenden vorwiegend um Entscheidungsträger handelt, respektive um Kaderpersonal aus den Funktionen/Bereichen Geschäftsleitung (14%), Projektmanagement (12%), Abteilungsleiter und Leiter von diversen Fachbereichen (insgesamt 20%). Somit konnten fachlich kompetente Wissensträger für die Beantwortung der Studie gewonnen werden, sodass die Qualität und die Aussagekraft der Resultate gewährleistet werden konnte.

Funktionsbereich

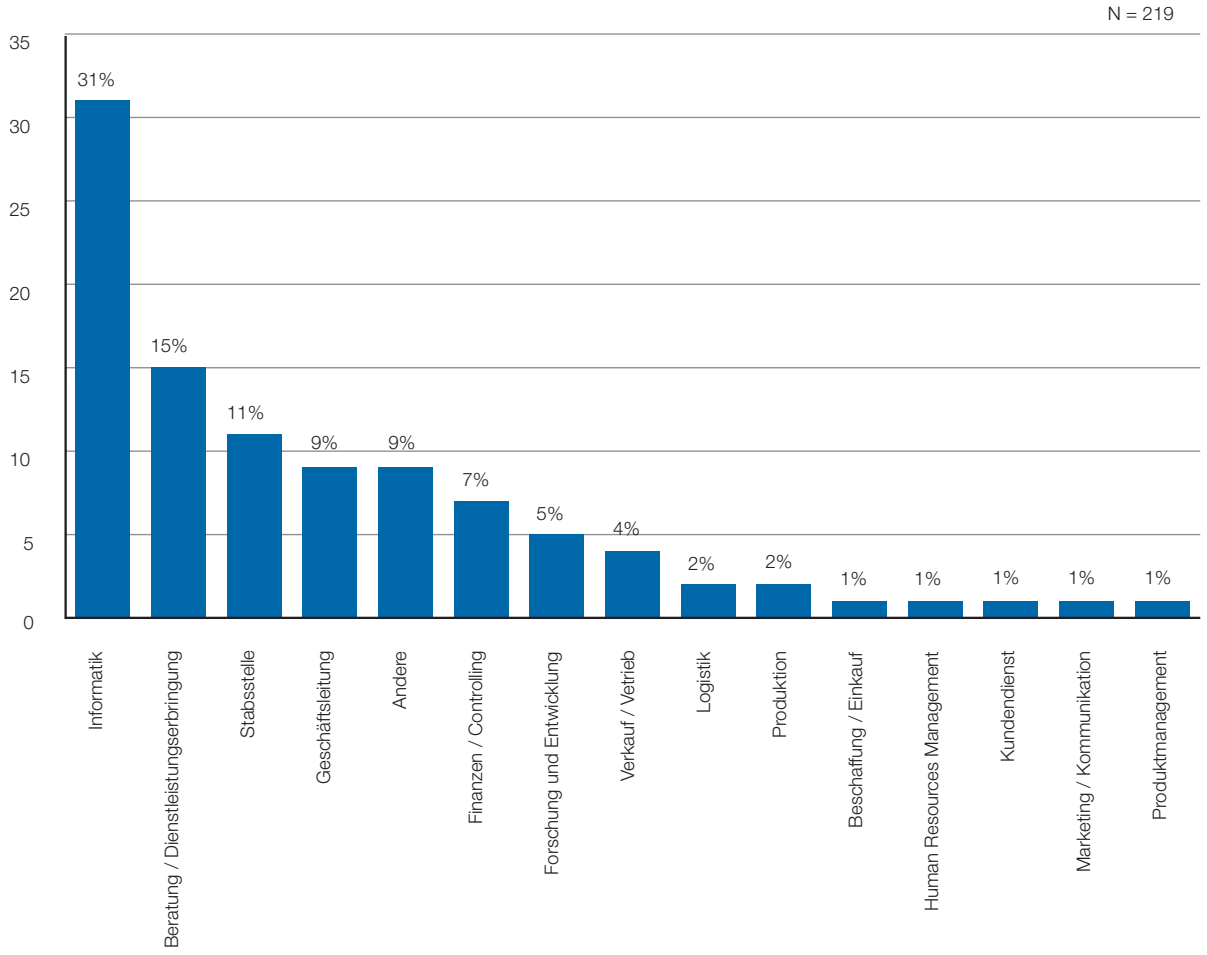


Abbildung 37: Funktionsbereich

Die Funktionsbereiche, in welchen die Studienteilnehmer tätig sind, setzen sich folgendermassen zusammen: 31% der Befragten stammen aus Informatikabteilungen, diese werden gefolgt von Studienteilnehmer aus Beratung / Dienstleistungserbringung (15%). 11% arbeiten in Stabstellen und 9% sind in Geschäftsleitungspositionen vertreten.

Branchen

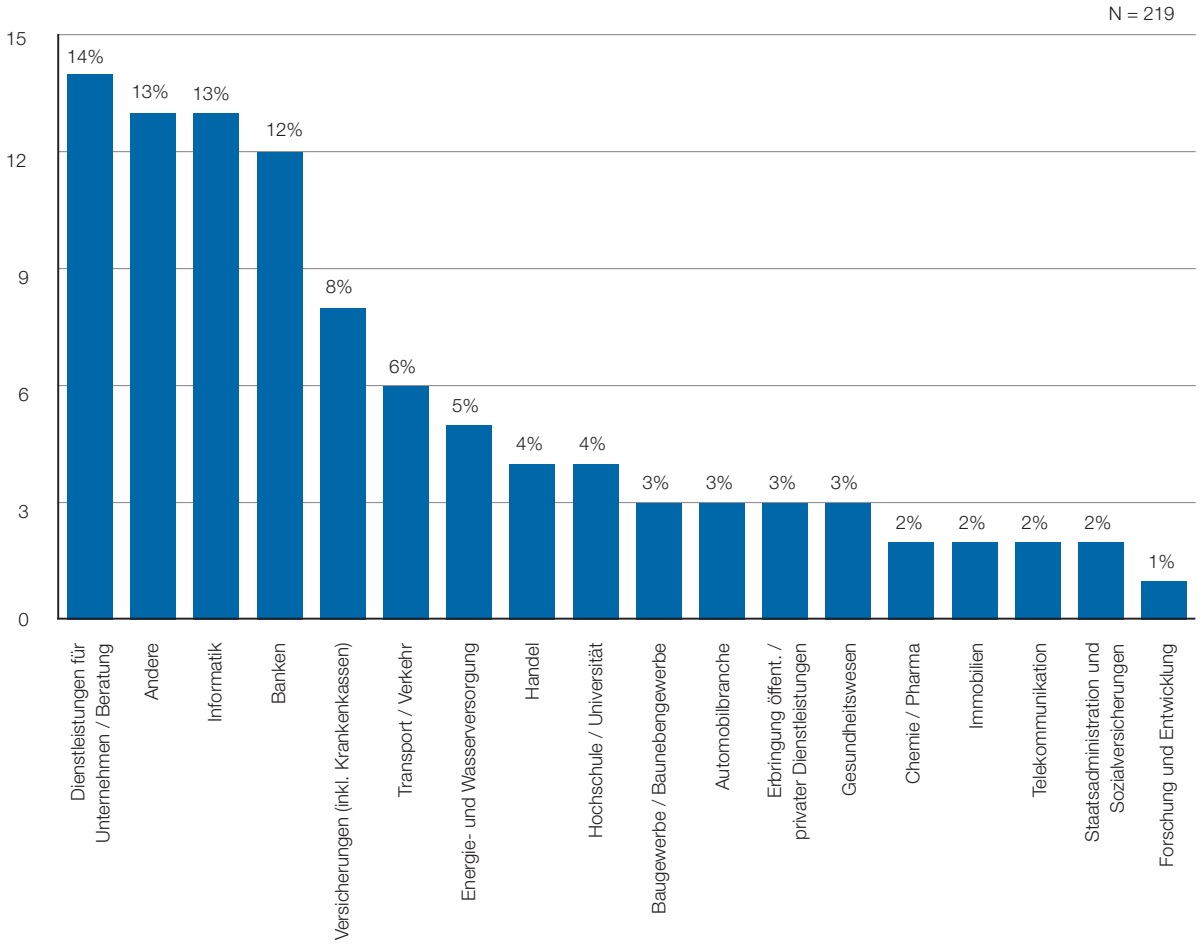
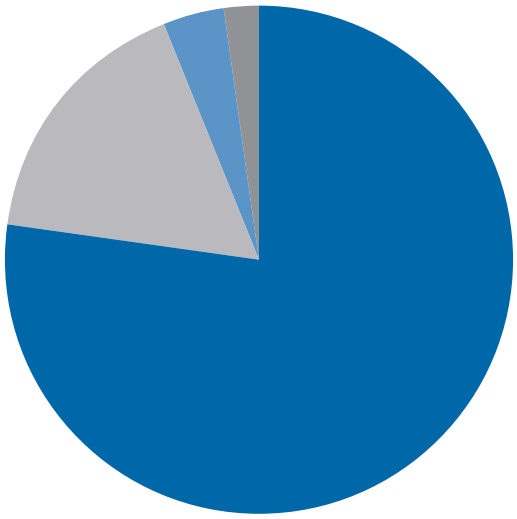


Abbildung 38: Branchen

Bei der Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer ist eine breite Mischung festzustellen. 14% der Befragten stammen aus der Branche Dienstleistungen für Unternehmen / Beratung. Knapp dahinter sind Teilnehmer aus der Informatikbranche mit 13% sowie solche aus dem Bankensektor (12%). 13% der Befragten gaben an, dass sie in anderen Branchen tätig sind, welche nicht in der Aufzählung aufgeführt wurden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sehr unterschiedliche Branchen vertreten sind und somit die Resultate der Studie auch auf unterschiedliche Sektoren anwendbar sind.

Geografische Zugehörigkeit der Studienteilnehmer



Schweiz	78%	N = 219
Deutschland	17%	
Österreich	4%	
Andere	1%	

Abbildung 39: Geografische Zugehörigkeit der Studienteilnehmer

Die Analyse der geografischen Zugehörigkeit der Studienteilnehmer zeigt auf, dass mehr als drei Viertel (78%) in der Schweiz tätig sind. Mit 17% folgt Deutschland, wo dank Publizierung der Studie in deutschen Fachforen sowie auch dem Engagement von Wirtschaftspartnern in Deutschland die Verbreitung unserer Studie Unterstützung fand. 4% der Befragten stammen aus Österreich, was im Vergleich zu Deutschland oder der Schweiz ein relativ geringer Anteil darstellt.

Organisationsgrösse im Land, wo die Studienteilnehmer arbeiten

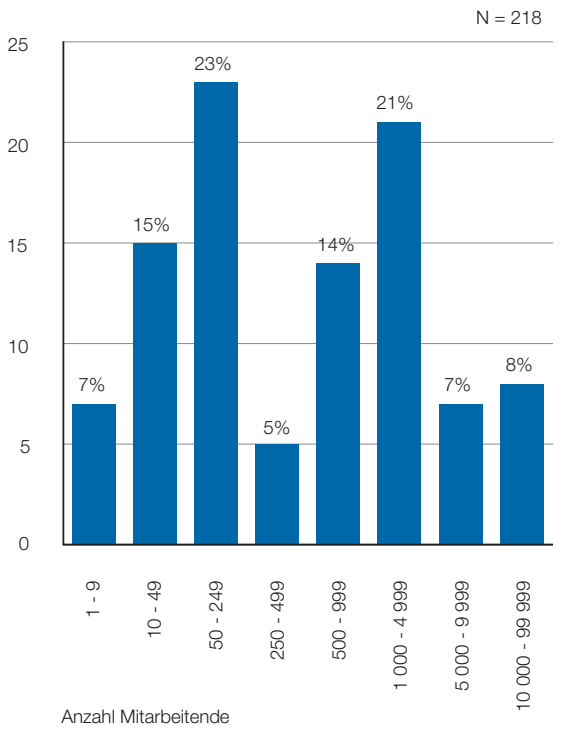


Abbildung 40: Organisationsgrösse im Land, wo die Studienteilnehmer arbeiten

Organisationsgrösse weltweit

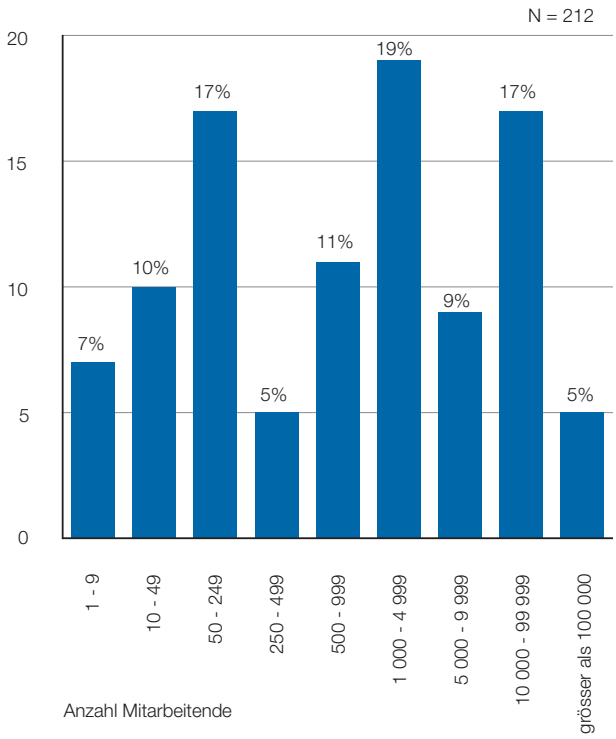


Abbildung 41: Organisationsgrösse weltweit

Die Auswertung der Grösse (Anzahl Mitarbeitende) der Organisationen im Land, in dem sie tätig sind, zeigt eine gute Verteilung auf. Rund 45% der Studienteilnehmer arbeiten in kleinen und mittelgrossen Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter). Die restlichen 55% sind in Grossunternehmen sowie internationalen Konzernen tätig.

Wird die Unternehmensgrösse weltweit angeschaut, ändert sich die Situation relativ wenig. Rund 39% der Befragten sind in kleinen und mittelgrossen Unternehmen tätig, wobei die Anzahl der Grossunternehmen weltweit mit 61% gering ansteigt.

Umsatz

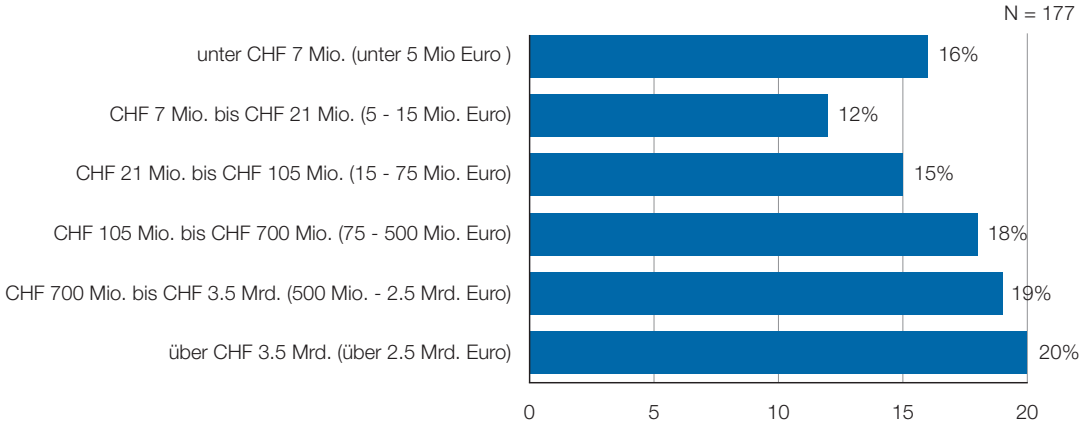


Abbildung 42: Organisationsumsatz

Die Auswertung der Umsätze der Organisationen, in denen die Studienteilnehmer aktiv sind, zeigt auf, dass diese von unter CHF 7 Mio. bis auf über CHF 3.5 Mrd. sehr gut verteilt sind. Die Streuung der Resultate liegt zwischen 12 und 20% der Befragten in den sechs aufgezählten Stufen.


School of Management

Abbildungsverzeichnis


zh
aw
zh
aw
Campus St.Georgenplatz

Impressum

Herausgeber
Clemente Minonne
Zentrum für Wirtschaftsinformatik
School of Management and Law
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Kontakt
info.zwi@zhaw.ch

Autoren
Clemente Minonne
Carlo Colicchio
Matthias Litzke
Thomas Keller

Layout
Marketing & Development SML

Bilder
ZHAW

Publikationsdatum
August 2011

Besuchen Sie uns im Internet
www.zwi.zhaw.ch

Lesbarkeit
Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur die männliche Form verwendet.

Bestellungen
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich
Voltastrasse 24, 8092 Zürich
Tel. +41 (0)44 632 42 42
Fax +41 (0)44 632 12 32
verlag@vdf.ethz.ch
www.vdf.ethz.ch

ISBN-Nummer Print
ISBN 978-3-7281-3402-8
ISBN-Nummer E-Book
ISBN 978-3-7281-3433-2
DOI-Nr.: 10.3218/3433-2

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.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch

Business Process Management (BPM) unterstützt bei der Analyse, Modellierung, Implementierung, Ausführung und kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen.

Viele Unternehmen und Organisationen scheinen das Potenzial, welches ihnen BPM-Methoden und -Lösungen bieten, noch nicht vollumfänglich zu nutzen, auch wenn ein generelles Bewusstsein dafür besteht.

Diese empirische Studie zeigt den Reife- und Diffusionsgrad sowie zeitnahe und mittelfristige Trends im deutschsprachigen Europa auf. Insgesamt 219 Vertreter aus über 200 Unternehmen und Institutionen haben daran teilgenommen.

Die Studie zeigt interessante neue Erkenntnisse wie auch kritisch zu interpretierende Aspekte. Zudem gibt sie Auskunft zu Fragestellungen, die sich mit den aktuellen und zukünftigen Investitionen in BPM sowie auch mit Initiativen im Bereich Business Process Outsourcing (BPO) befassen.

ISBN 978-3-7281-3402-8 (Print)
ISBN 978-3-7281-3433-2
DOI-Nr.: 10.3218 3433-2

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