

Koblenz, Bonn-Rhein-Sieg, Wien, August 2016

Internationale Studie „BPM Compass“



www.colourbox.de

Eine wissenschaftliche Studie der Hochschule Koblenz, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der Wirtschaftsuniversität Wien in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Prozessmanagement

Studienautoren und Durchführung

Prof. Dr. Ayelt Komus (HS Koblenz)

Prof. Dr. Andreas Gadatsch (HS Bonn-Rhein-Sieg)

Prof. Dr. Jan Mendling (WU Wien)

Moritz Kuberg (HS Koblenz)

Bastian Burgard (HS Koblenz)

Philipp Hörter (HS Koblenz)

Marius Klees (HS Koblenz)

Rebecca Köster (HS Koblenz)

Henrik Kuchnowski (HS Koblenz)

Lisa Rost (HS Koblenz)

Sonja Schmidt (HS Koblenz)

Dominik Scholle (HS Koblenz)

Lisa Wurster (HS Koblenz)

Kontakt

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung:

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

[@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

www.komus.de

Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Andreas.Gadatsch@h-brs.de

[@Agadatsch](https://twitter.com/Agadatsch)

www.wis.h-brs.de/gadatsch

Prof. Dr. Jan Mendling

Jan.Mendling@wu.ac.at

[@janmendling](https://twitter.com/janmendling)

www.mendling.com

Copyright

BPM-Labor, Hochschule Koblenz (Prof. Dr. Ayelt Komus), Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (Prof. Dr. Andreas Gadatsch), Wirtschaftsuniversität Wien (Prof. Dr. Jan Mendling). Alle Rechte vorbehalten.

Wir freuen uns über die auszugsweise Verwendung einzelner Ergebnisse und Darstellungen aus dem Studienbericht in Präsentationen, Berichten, Veröffentlichungen und wissenschaftlichen Arbeiten unter folgender Quellenangabe:

BPM Compass (2016), BPM-Labor Hochschule Koblenz (Prof. Dr. Ayelt Komus), Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (Prof. Dr. Andreas Gadatsch), Wirtschaftsuniversität Wien (Prof. Dr. Jan Mendling).

Widerruf jederzeit möglich.

Disclaimer

Die Inhalte des Berichts wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und ausgewertet. Trotz dessen sind Fehler im Bearbeitungsvorgang nicht auszuschließen. Eine Haftung für die Richtigkeit sowie Vollständigkeit kann trotz höchster Sorgfalt nicht übernommen werden. Die Autoren übernehmen insbesondere für eventuelle Schäden, die durch direkte und / oder indirekte Nutzung der hier angebotenen Inhalte entstehen, keine Haftung.

Koblenz, Bonn-Rhein-Sieg, Wien, August 2016



Dr. Frank Biendara

Vice President Informationsmanagement
Messe Frankfurt GmbH



Javier Almagro Garcia

Senior Manager Head of Business Management
System Airbus Defence & Space



Dipl. Wirt.-Ing. Thomas Heupel

Experte für Projekt- und Prozessmanagement
Gründer Heupel Consultants



Dr. Melanie Kramp

Abteilungsleiterin Unternehmensentwicklung und
(kommissarische) Abteilungsleiterin Personal
CosmosDirekt / Generali Group



Andreas Lamken

Head of Information Management
(CIO RWE Generation Group)
RWE Generation S.E.



Prof. Dr. Matthias Mehrrens

Vice President / Honorarprofessor
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG



Dr. Hans-Joachim Popp

IT-Manager und CIO
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt

<u>1. Anmerkungen zum Ergebnisbericht</u>	4	<u>4. Ergänzende Methodische Anmerkungen</u>	129
1.1 <u>Einführung</u>	5	4.1 <u>Hinweise zur Methodik</u>	130
1.2 <u>Ergebnis-Highlights</u>	7	4.2 <u>Anmerkungen zur Aussagekraft</u>	135
<u>2. Ergebnisse der Online Umfrage</u>	13	<u>5. Kooperationspartner</u>	138
2.1 <u>Ziele des Prozessmanagements</u>	14	5.1 <u>Praktikerbeirat</u>	139
2.2 <u>Zielerreichung des Prozessmanagements</u>	17	5.2 <u>Gesellschaft für Prozessmanagement</u>	141
2.3 <u>Wichtigkeit des Prozessmanagements</u>	26		
2.4 <u>Prozessorientierung</u>	28		
2.5 <u>Unternehmenskultur</u>	45		
2.6 <u>Zufriedenheit mit Managementansätzen</u>	54		
2.7 <u>BPM-Erfolgsfaktoren</u>	69	<u>6. Weitere Publikationen</u>	143
2.8 <u>Trendthemen</u>	74	6.1 <u>Prof. Dr. Ayelt Komus</u>	144
2.9 <u>BPM im Unternehmen</u>	81	6.2 <u>Prof. Dr. Andreas Gadatsch</u>	146
		6.3 <u>Prof. Dr. Jan Mendling</u>	148
<u>3. Teilnehmerstruktur</u>	106	<u>7. Kontakt</u>	150
3.1 <u>Entwicklung der Teilnehmerzahl</u>	107		
3.2 <u>Branchen</u>	110		
3.3 <u>Mitarbeiter</u>	118		
3.4 <u>Hierarchieebenen</u>	121		
3.5 <u>Interessen</u>	124		
3.6 <u>Länder</u>	127		

1. Anmerkungen zum Ergebnisbericht	4	4. Ergänzende Methodische Anmerkungen	129
1.1 Einführung	5	4.1 Hinweise zur Methodik	130
1.2 Ergebnis-Highlights	7	4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft	135
2. Ergebnisse der Online Umfrage	13	5. Kooperationspartner	138
2.1 Ziele des Prozessmanagements	14	5.1 Praktikerbeirat	139
2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements	17	5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement	141
2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements	26		
2.4 Prozessorientierung	28		
2.5 Unternehmenskultur	45		
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen	54	6. Weitere Publikationen	143
2.7 BPM-Erfolgsfaktoren	69	6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus	144
2.8 Trendthemen	74	6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch	146
2.9 BPM im Unternehmen	81	6.3 Prof. Dr. Jan Mendling	148
3. Teilnehmerstruktur	106	7. Kontakt	150
3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl	107		
3.2 Branchen	110		
3.3 Mitarbeiter	118		
3.4 Hierarchieebenen	121		
3.5 Interessen	124		
3.6 Länder	127		

1.1 Einführung

1.2 Ergebnis-Highlights

Im Jahr 2016 wurde die internationale Studie „BPM Compass“ zum ersten Mal von der Hochschule Koblenz, der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der Wirtschaftsuniversität Wien sowie dem Praktikerbeirat und der Gesellschaft für Prozessmanagement durchgeführt.

Ziel dieser wissenschaftlichen Studie war es, die Treiber, den Grad der Umsetzung und die aktuellen Einflussfaktoren auf das Prozessmanagement zu identifizieren.

Die große Resonanz mit weit mehr als 400 Teilnehmern, davon über 80 englischsprachige, zeigt, wie groß das

Interesse an dem Thema Business Process Management aus Sicht der Praktiker ist.

Im Zeitalter von Digitalisierung, Big Data, Industrie 4.0 sowie Cloud-Computing gewinnt das Prozessmanagement zunehmend an Bedeutung. Die Studie versucht, entsprechende Zusammenhänge mit sämtlichen Bereichen des Geschäftsprozessmanagements zu analysieren.

Aufgrund der hohen Teilnehmerzahl konnten trotz einiger, der immer im Kontext derartiger Studien zu berücksichtigenden Einschränkungen* bezüglich der uneingeschränkten Allgemeingültigkeit wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.

* siehe Ergänzende Methodische Anmerkungen

1.1 Einführung

1.2 Ergebnis-Highlights

Auf den folgenden Seiten werden die zentralen Erkenntnisse zu folgenden Themenbereichen zusammenfassend dargestellt:

- **Wichtigkeit der Ziele vs. Zielerreichung**
- **Wichtigkeit des Prozessmanagements**
- **Prozessorientierung**
- **Rolle der Unternehmenskultur**
- **Zufriedenheit mit Managementansätzen**
- **BPM-Erfolgsfaktoren**
- **Trendthemen**
- **BPM im Unternehmen**

Nach diesen Ergebnis-Highlights folgt die Darstellung aller Fragen inklusive der Teilfragen sowie deren ausführliche Interpretation.

Wichtigkeit der Ziele vs. Zielerreichung

Für über 80 % der Teilnehmer sind die Verbesserung der Qualität sowie die Erhöhung der Transparenz die wichtigsten Ziele für das Prozessmanagement in den Unternehmen. Die genannten Ziele werden jedoch von weniger als 50 % dieser Unternehmen erreicht.

Diese Konstellation zeigt sich bei 10 der 12 abgefragten Zieldimensionen. Somit scheint die Erreichung der gesetzten Ziele eines der Probleme in den Unternehmen zu sein.

Wichtigkeit des Prozessmanagements

Die Mehrheit der Teilnehmer sieht Prozessmanagement aktuell als wichtiges Thema für ihr Unternehmen an.

Nach Einschätzung der Befragten wird Business Process Management zukünftig sogar einen noch höheren Stellenwert in den Unternehmen einnehmen, als es aktuell der Fall ist.

Prozessorientierung

In etwa 43 % der Unternehmen werden die Prozessergebnisse gemessen. Zudem weist die Mehrheit (knapp 55 %) der Unternehmen allen Prozessen einen Prozessverantwortlichen zu.

Ferner werden bei 33 % spezifische Leistungsziele für Prozesse vereinbart, welche bei 31 % der Unternehmen gemessen werden.

Prozessergebnisse sind lediglich bei 20 % der Unternehmen Bestandteil der variablen Vergütung.

Rolle der Unternehmenskultur

In den Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch den Erhalt der Arbeitsplätze, Vorhersagbarkeit und Stabilität in den Beziehungen.

Weiterhin spielt die Akzeptanz von Veränderung als Bestandteil der Unternehmenskultur eine große Rolle.

Zufriedenheit mit Managementansätzen

Insgesamt sind weniger als die Hälfte der Teilnehmer mit den unternehmensinternen Managementansätzen zufrieden. Auch sind jene Ansätze bei der Mehrheit der Befragten nur isoliert im Unternehmen eingebracht.

Eine Einheitlichkeit des Geschäftsprozessmanagements wird von den Teilnehmern selten beobachtet. Dies deutet auf erhebliches Verbesserungspotenzial in diesem Bereich in den Unternehmen hin.

Weiterhin sehen über 60 % der Befragten, dass nicht sämtliche Phasen im Lebenszyklusmanagement von BPM unterstützt werden.

BPM-Erfolgsfaktoren

Kompetente Mitarbeiter sowie definierte Zuständigkeiten sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für BPM in den Unternehmen.

Die größten Herausforderungen bei der erfolgreichen Umsetzung von Geschäftsprozessmanagement stellen die mangelhafte Unterstützung des Top-Managements sowie die Prozessdokumentation und Einheitlichkeit der Prozesse dar.

Entgegen den Erwartungen spielen die bürokratischen Rahmenbedingungen nur eine sehr geringe Rolle.

Trendthemen

Digitalisierung, dicht gefolgt von Industrie 4.0, sind die stärksten Trendthemen für die Zukunft. Auch Big Data und Cloud Computing wird eine hohe Bedeutung beigemessen.

Diese Trends haben nach Meinung der Teilnehmer einen großen Einfluss auf die Wichtigkeit von Business Process Management sowie die Geschäftsmodelle in den Unternehmen.

BPM im Unternehmen

Der Großteil der Befragten gibt an, dass BPM in den letzten 10 Jahren an Bedeutung gewonnen hat.

Weiterhin sehen sich über 60 % der Teilnehmer in Bezug auf deren Unternehmen erfolgreicher als andere in ihrer Branche.

Beachtlich ist zudem, dass über 40 % der befragten Unternehmen laut eigener Aussagen das Thema Prozessmanagement nicht im Griff haben.

1. Anmerkungen zum Ergebnisbericht	4	4. Ergänzende Methodische Anmerkungen	129
1.1 Einführung	5	4.1 Hinweise zur Methodik	130
1.2 Ergebnis-Highlights	7	4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft	135
2. Ergebnisse der Online Umfrage	13	5. Kooperationspartner	138
2.1 Ziele des Prozessmanagements	14	5.1 Praktikerbeirat	139
2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements	17	5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement	141
2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements	26		
2.4 Prozessorientierung	28		
2.5 Unternehmenskultur	45		
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen	54		
2.7 BPM-Erfolgsfaktoren	69	6. Weitere Publikationen	143
2.8 Trendthemen	74	6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus	144
2.9 BPM im Unternehmen	81	6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch	146
		6.3 Prof. Dr. Jan Mendling	148
3. Teilnehmerstruktur	106	7. Kontakt	150
3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl	107		
3.2 Branchen	110		
3.3 Mitarbeiter	118		
3.4 Hierarchieebenen	121		
3.5 Interessen	124		
3.6 Länder	127		

2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

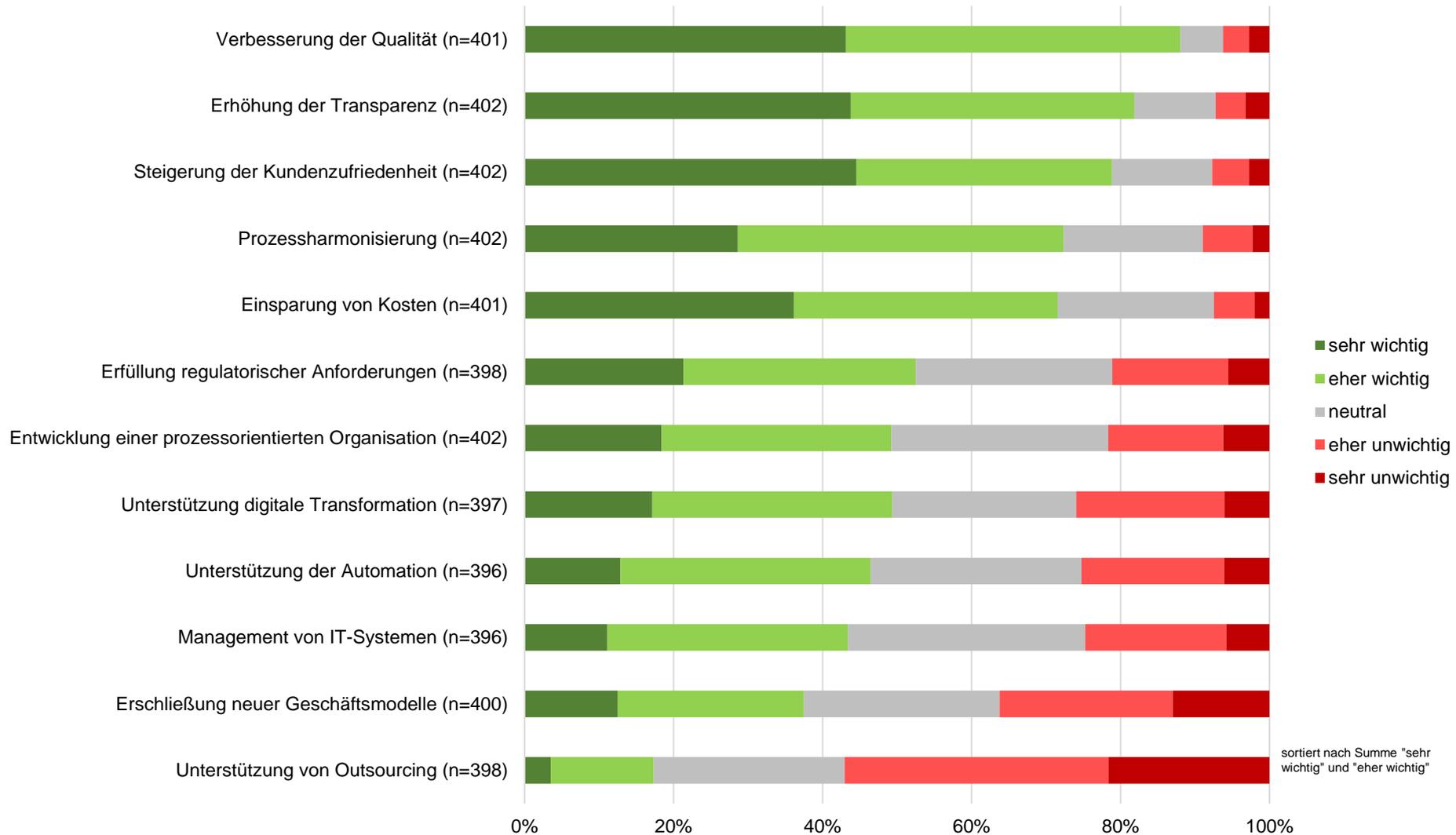
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

Wie wichtig ist die Erreichung folgender Ziele für das Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?



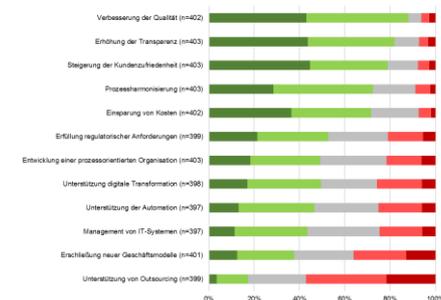
Wie wichtig ist die Erreichung folgender Ziele für das Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?

Die Verbesserung der Qualität (88 %), gefolgt von der Erhöhung der Transparenz (82 %) und der Steigerung der Kundenzufriedenheit (79 %) werden von den Befragten als die wichtigsten Ziele für das Prozessmanagement eingestuft. Die Prozessharmonisierung folgt auf dem vierten Rang.

Entgegen den Erwartungen belegt die Einsparung der Kosten trotz einer Wichtigkeit von 72 % nur den fünften Rang.

Hingegen wird die Unterstützung von Outsourcing als wenig relevant und damit auf dem letzten Rang eingestuft. Über 57 % der Befragten sehen diesen Punkt als unwichtig an.

Auffällig ist, dass das Management von IT-Systemen mit über 30 % als neutral beurteilt wird.



2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

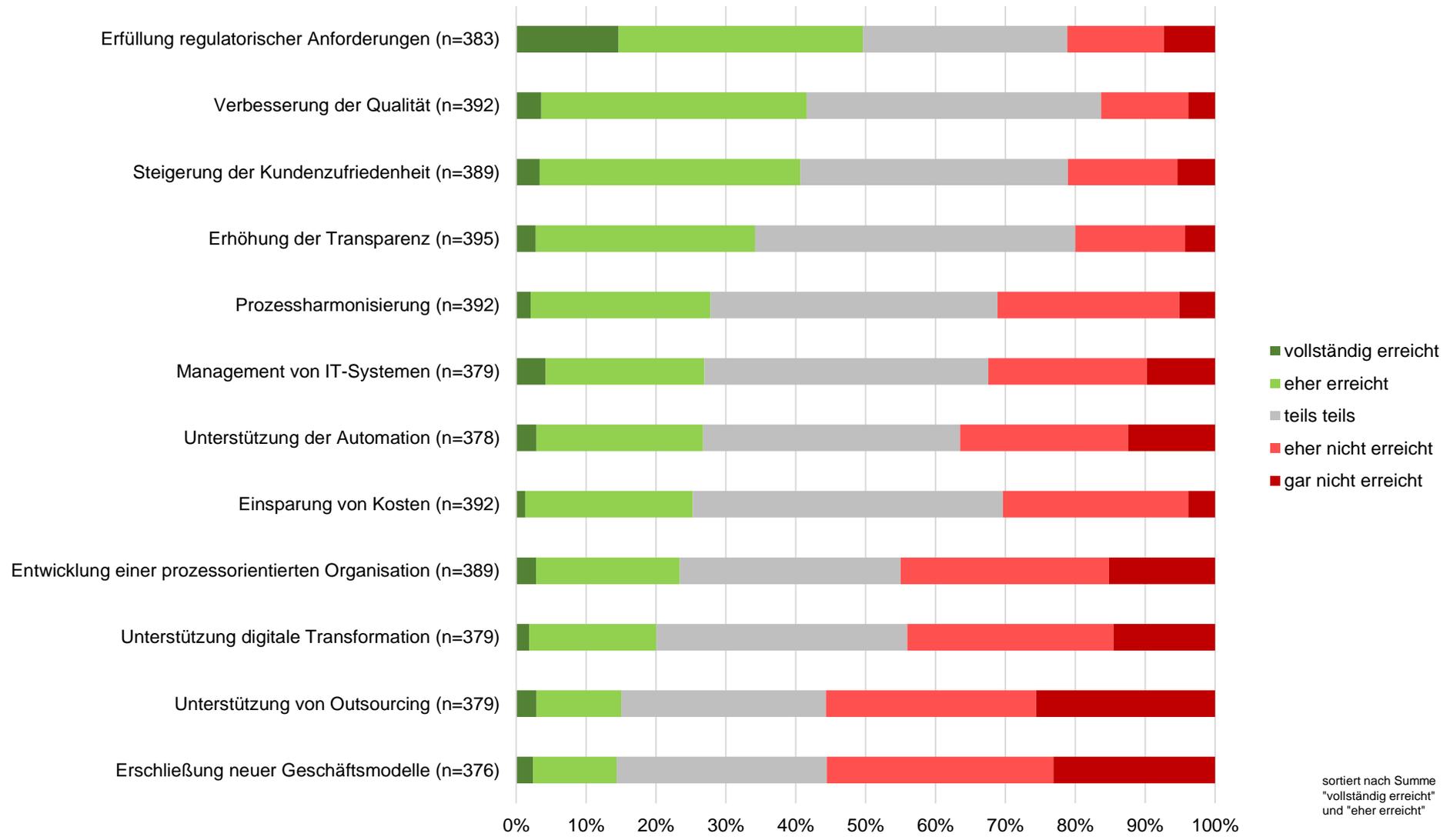
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

In welchem Ausmaß sind diese Ziele bereits erreicht?



In welchem Ausmaß sind diese Ziele bereits erreicht?

Aus der Umfrage geht hervor, dass die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen mit fast 50 % den höchsten Zielerreichungsgrad aufweist und somit den ersten Rang einnimmt.

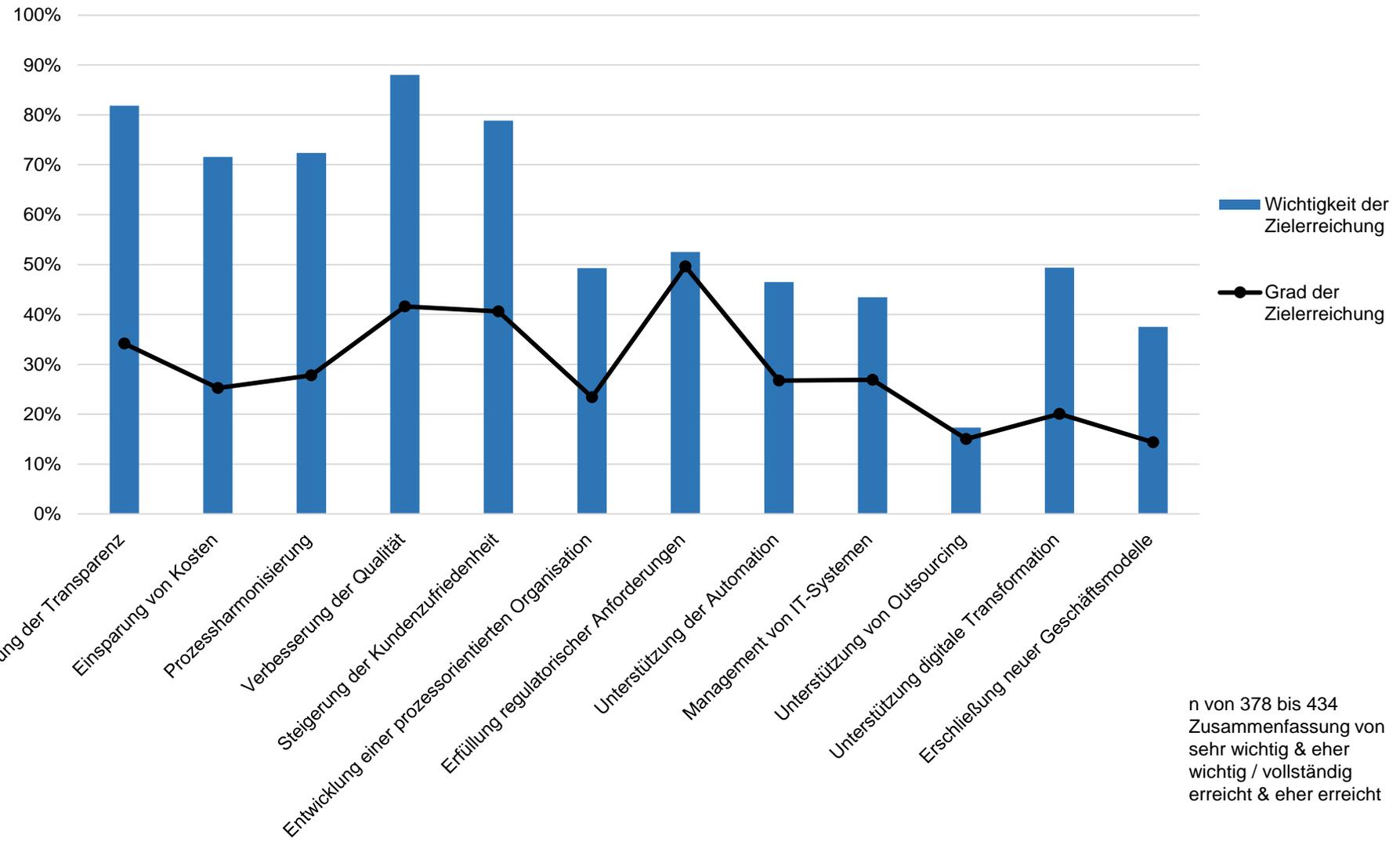
Die Erschließung neuer Geschäftsmodelle (14 %), die Unterstützung von Outsourcing (15 %) und die Unterstützung der digitalen Transformation (20 %) nehmen die letzten Randplätze ein, da die Wichtigkeit im Vorfeld als gering eingestuft wurde.

Es fällt auf, dass die Einsparung von Kosten, die Unterstützung der digitalen Transformation, die Prozessharmonisierung und die Erschließung neuer Geschäftsmodelle den geringsten Grad der vollständigen Zielerreichung haben.

Hervorzuheben ist, dass bei allen Antwortmöglichkeiten die nur teilweise Erreichung der Ziele einen hohen Anteil einnimmt.



Wichtigkeit der Ziele vs. Grad der Zielerreichung:



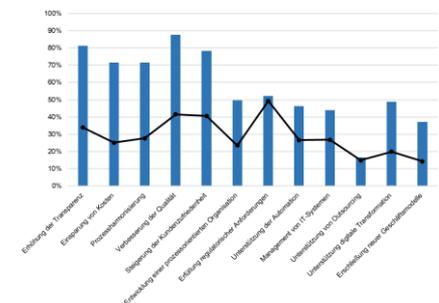
Wichtigkeit der Ziele vs. Grad der Zielerreichung:

Bei der Gegenüberstellung von Wichtigkeit / Relevanz und dem Grad der Zielerreichung fällt auf, dass etwa 70 % der Befragten die Wichtigkeit zur Einsparung von Kosten erkannt, jedoch lediglich ein Viertel dieses Ziel erreicht haben.

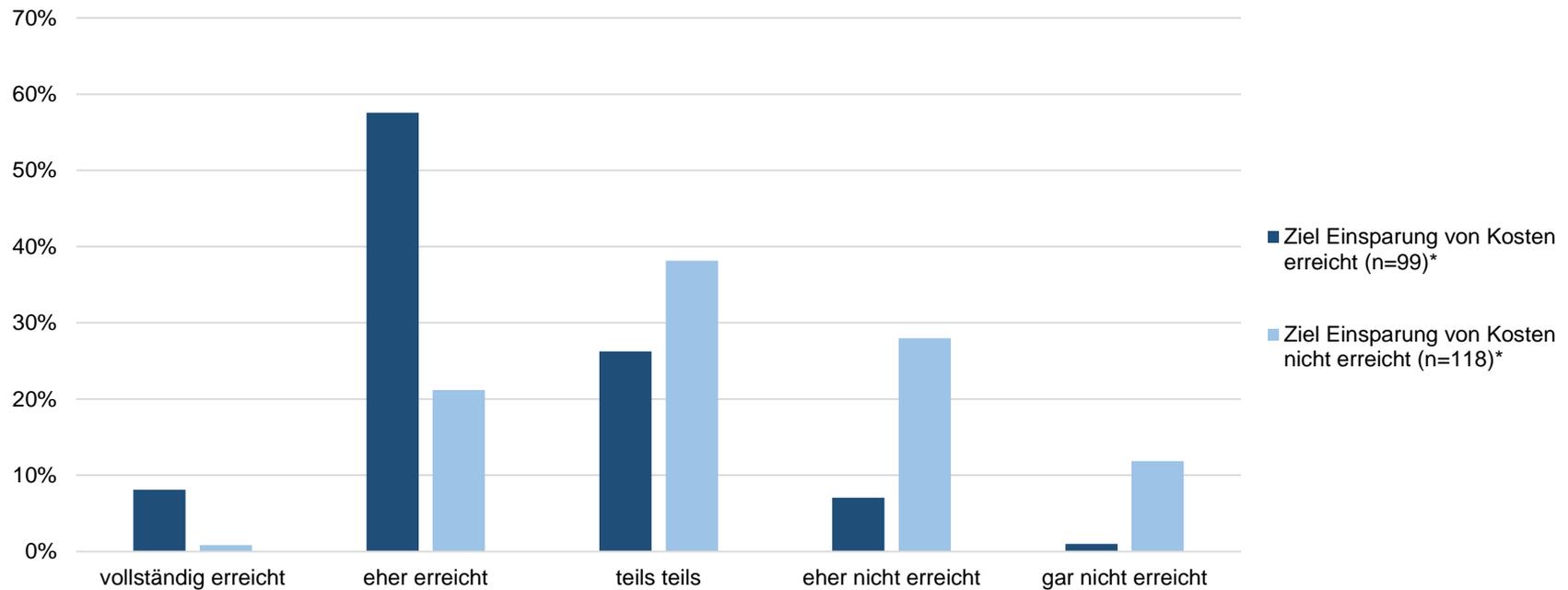
Die Erfüllung regulatorischer Anforderungen sowie die Unterstützung von Outsourcing werden fast vollständig erreicht.

Die Verbesserung der Qualität (88 %) stellt das wichtigste Ziel des Prozessmanagements dar, wird jedoch nur von 42 % erreicht. Hier zeigt sich eine starke Diskrepanz zwischen Wichtigkeit der Ziele und der Zielerreichung.

Die höchste Diskrepanz wurde bei der Erhöhung der Transparenz festgestellt.



In welchem Ausmaß ist das Ziel Steigerung der Kundenzufriedenheit bereits erreicht?

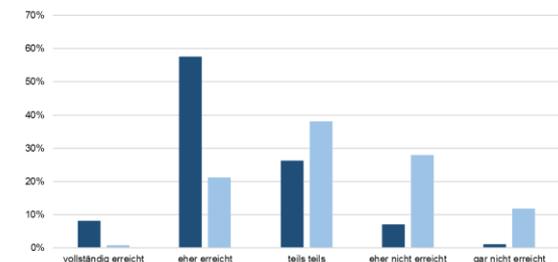


*Ziel Einsparung von Kosten erreicht: Angaben der Teilnehmer, die "vollständig erreicht" oder "eher erreicht" angaben Ziel Einsparung von Kosten nicht erreicht: Angaben der Teilnehmer, die "eher nicht erreicht" und "gar nicht erreicht" angaben, bezogen auf die Aussage "In welchem Ausmaß ist das Ziel Einsparung von Kosten bereits erreicht?"

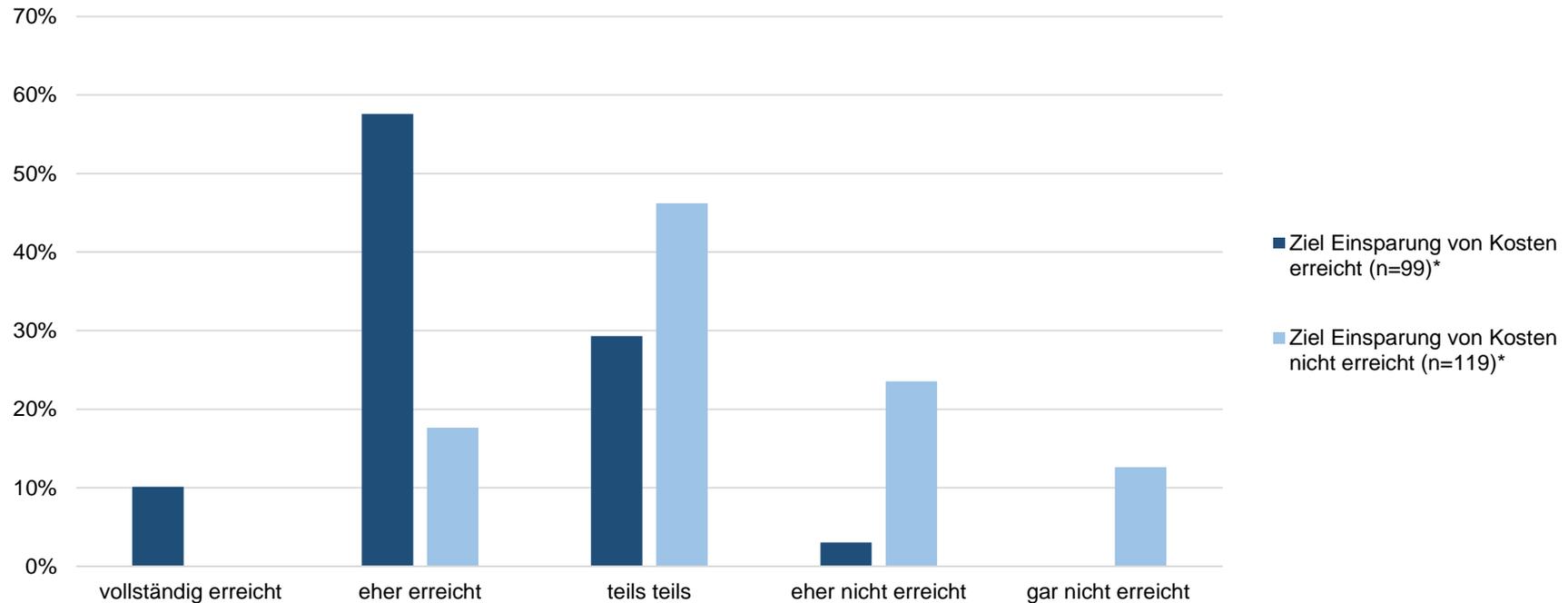
In welchem Ausmaß ist das Ziel Steigerung der Kundenzufriedenheit bereits erreicht?

Die Mehrheit (mehr als 60 %) der Teilnehmer, die das Ziel der Kosteneinsparung erreicht haben, geben zudem an, auch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erreicht zu haben.

Hier ist ein deutlicher positiver Zusammenhang zu erkennen, da bei Teilnehmern, die bereits Kosten eingespart haben, auch in deutlichem Maße die Kundenzufriedenheit steigt. Im Gegenteil dazu ist erkennbar, dass bei einer geringen Einsparung von Kosten, die Erreichung der Kundenzufriedenheit ebenfalls gering ausfällt.



In welchem Ausmaß ist das Ziel Verbesserung der Qualität bereits erreicht?



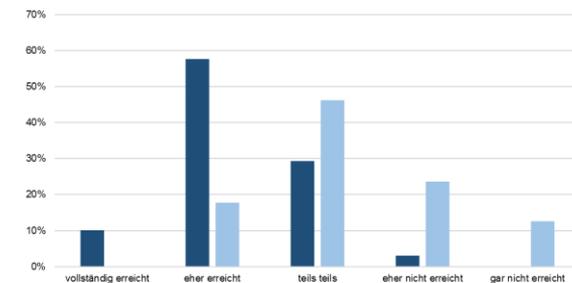
*Ziel Einsparung von Kosten erreicht: Angaben der Teilnehmer, die "vollständig erreicht" oder "eher erreicht" angaben
Kosten nicht erreicht: Angaben der Teilnehmer, die "eher nicht erreicht" und "gar nicht erreicht" angaben, bezogen auf die Aussage "In welchem Ausmaß ist das Ziel Einsparung von Kosten bereits erreicht?"

In welchem Ausmaß ist das Ziel Verbesserung der Qualität bereits erreicht?

Es besteht ein positiver Zusammenhang der Ziele „Verbesserung der Qualität“ und „Einsparung von Kosten“.

Teilnehmer, die das Ziel der Kostenersparung bereits erreicht haben, geben an, dass sie auch bei der Verbesserung der Qualität Fortschritte erzielen können.

Dieses Ergebnis ist durchaus bemerkenswert, da die Verbesserung der Qualität innerhalb eines Unternehmens durchaus gegensätzlich zu der Einsparung von Kosten verlaufen kann.



2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

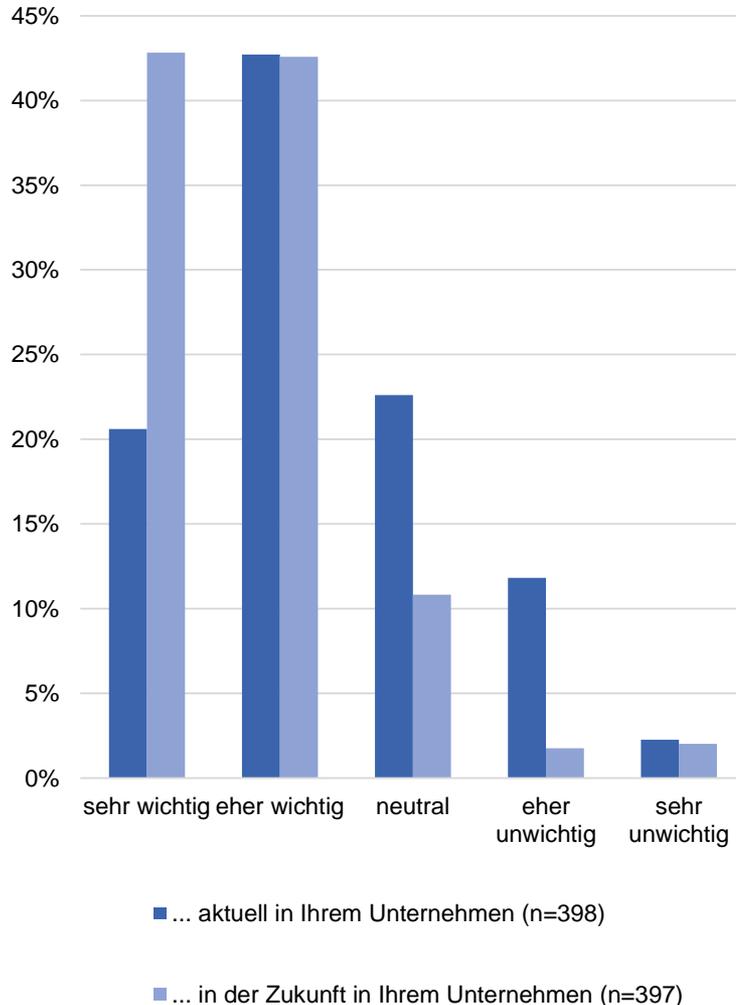
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

Wie wichtig ist das Thema Prozessmanagement?



Aus der Umfrage geht hervor, dass Prozessmanagement nach Einschätzung der Teilnehmer aktuell einen hohen Stellenwert im Unternehmen einnimmt und in Zukunft auch noch weiter an Wichtigkeit gewinnen wird.

Für insgesamt etwa 85 % der Befragten ist das Thema Business Process Management in der Zukunft wichtig bzw. sehr wichtig.

Lediglich knapp 5 % der Teilnehmer bewerten BPM, sowohl aktuell als auch in Zukunft, als sehr unwichtig.

2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

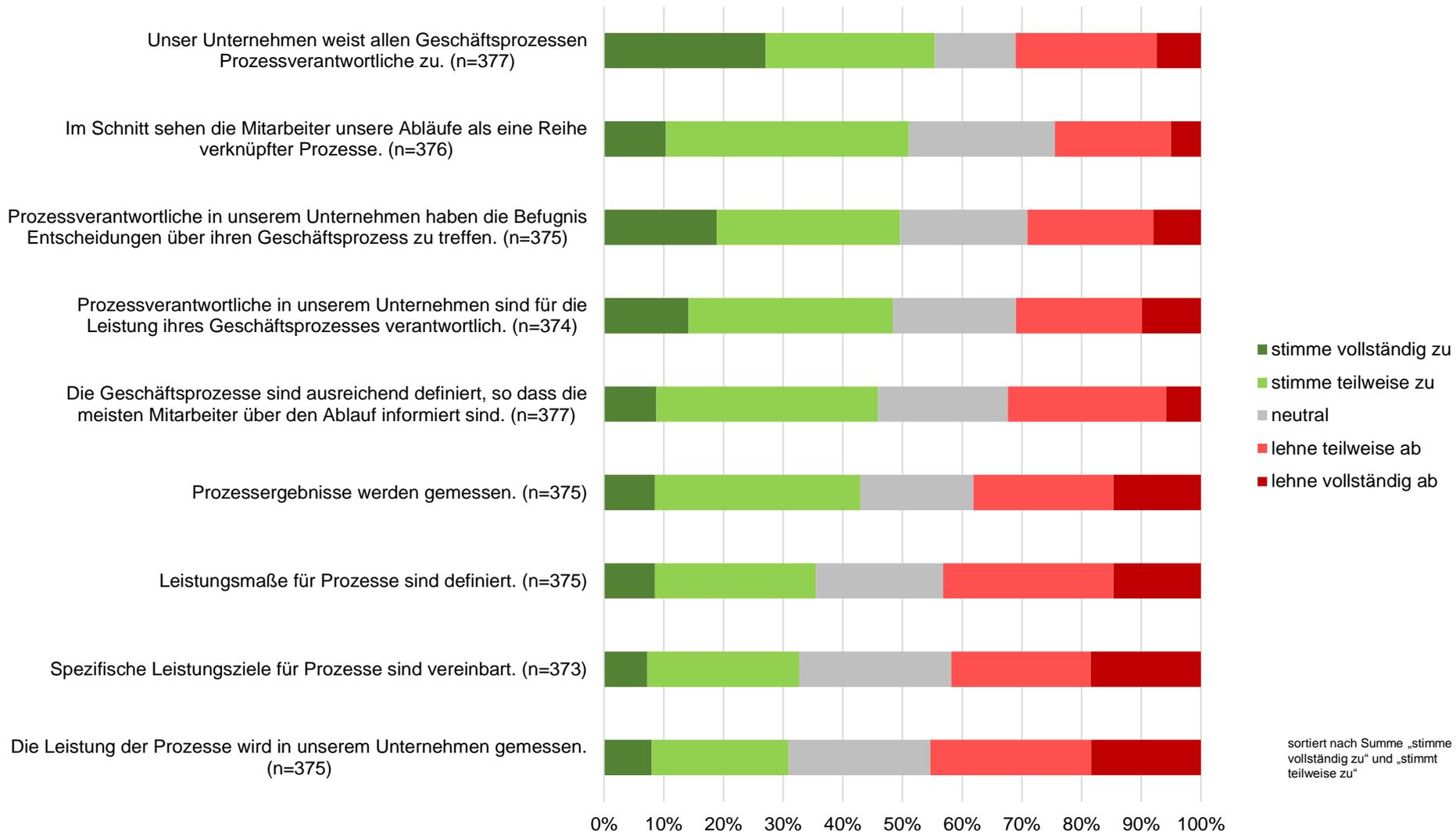
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Prozessorientierung Ihres Unternehmens?



Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Prozessorientierung Ihres Unternehmens?

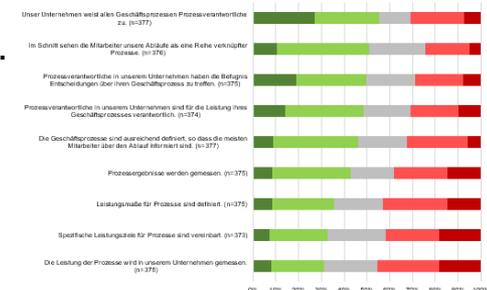
Das Ergebnis der Umfrage verdeutlicht, dass die Aussage „Unser Unternehmen weist allen Geschäftsprozessen Prozessverantwortliche zu“ mit 55 % die meiste Zustimmung unter den Befragten erlangt.

Die Aussage, dass die Mitarbeiter im Schnitt Abläufe als eine Reihe verknüpfter Prozesse sehen, liegt auf dem zweiten Rang, obwohl sie mit etwa 10 % nur eine geringe vollständige Zustimmung erlangt.

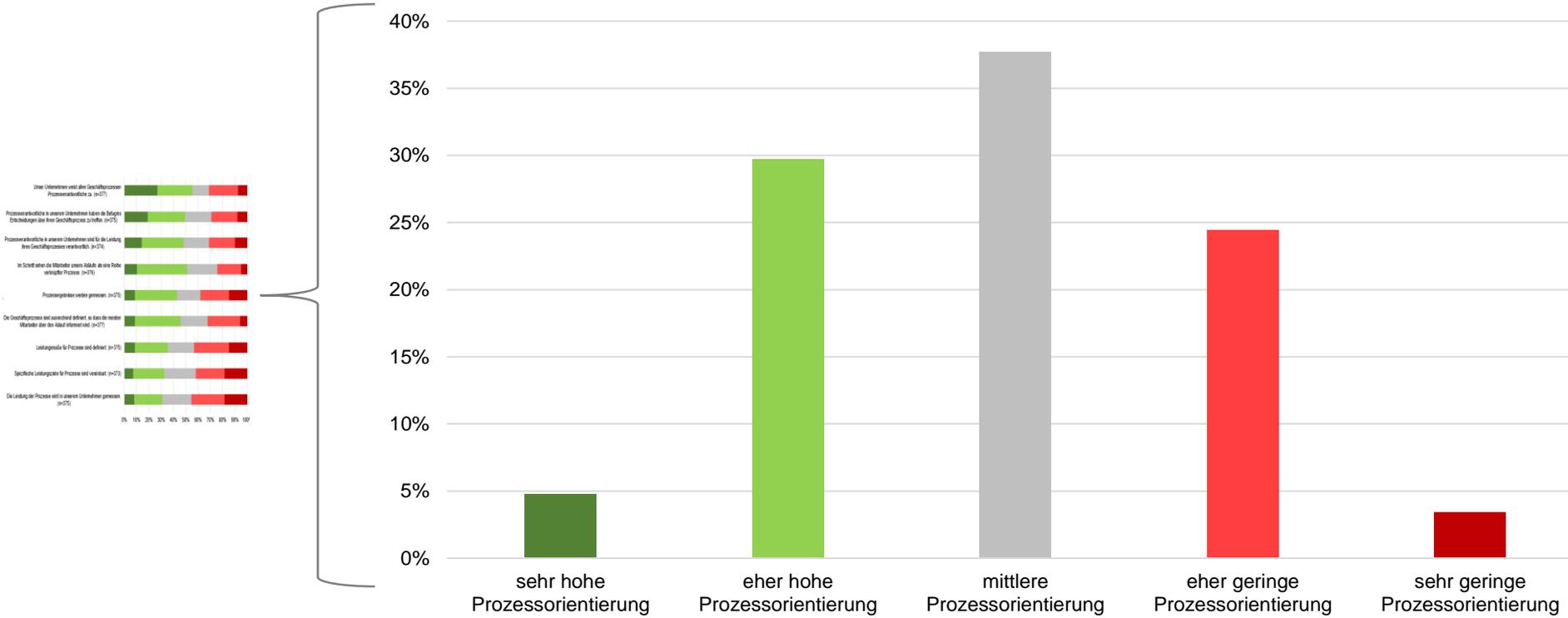
Spezifische Leistungsziele für Prozesse werden bei 33 % vereinbart, welche bei 31 % der Unternehmen gemessen werden.

Demgegenüber stimmen der Äußerung, dass die Prozessergebnisse Bestandteil der variablen Vergütung sind, lediglich 20 % der Befragten zu.

Keine der Antwortmöglichkeiten erlangt eine Zustimmung von mehr als 55 %.



Prozessorientierung nach McCormack, K. and Johnson, W.C. (2001):



n=377

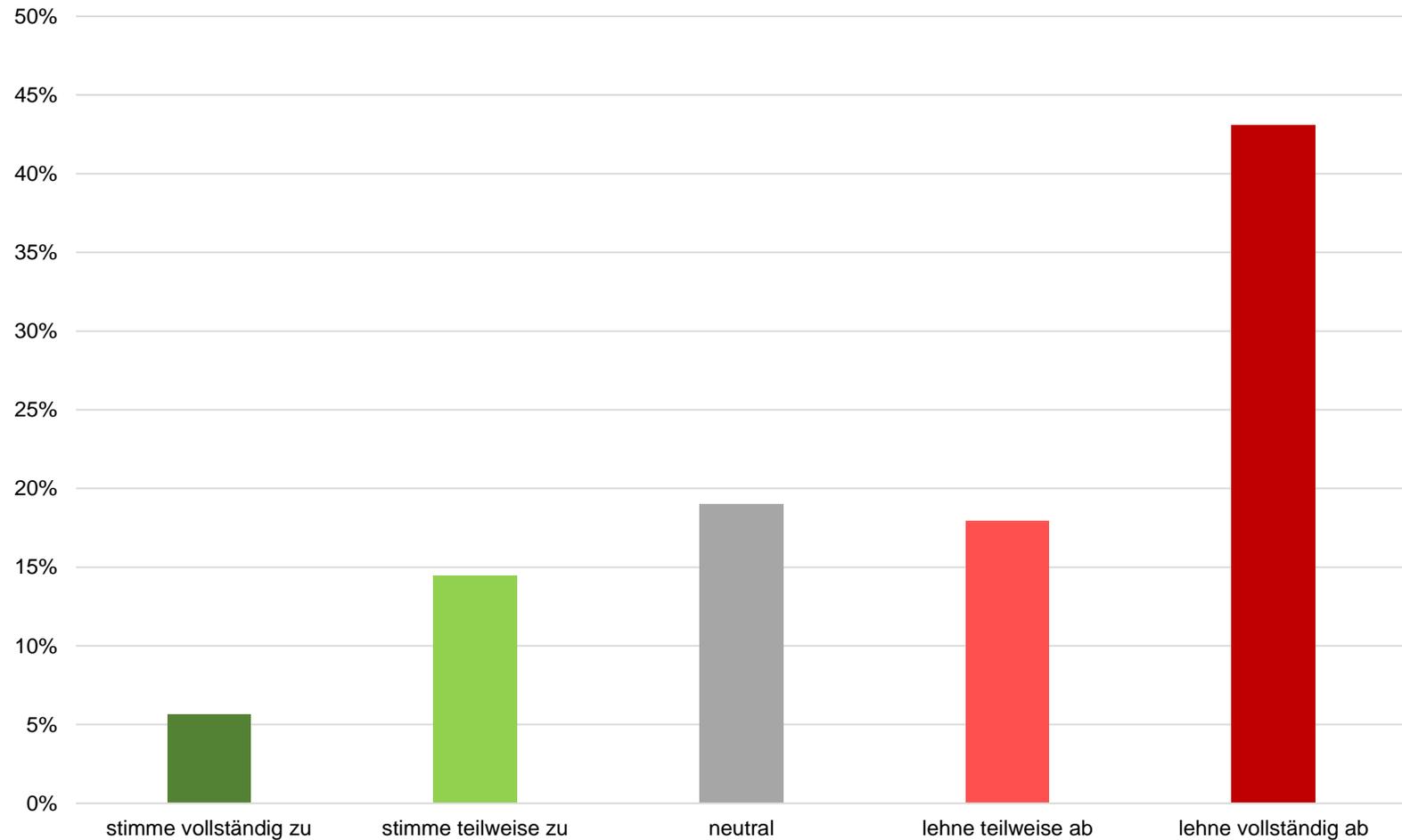
Prozessorientierung nach McCormack, K. and Johnson, W.C. (2001):

Der Median, der Modus und das arithmetische Mittel der Prozessorientierung liegen im Bereich 3.

Insgesamt ist der Grafik eine leichte Tendenz zur starken Prozessorientierung (35 %) zu erkennen, die schwache Prozessorientierung liegt bei etwa 27 %. Die befragten Unternehmen arbeiten folglich eher prozessorientiert.

Die Prozessorientierung wurde als Mittelwert über die vorherigen neun Teilfragen berechnet. Dies entspricht der Berechnung von McCormack and Johnson, W.C. (2001). Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage. Florida: St. Lucie Press, wobei die Menge der Teilfragen reduziert wurde.

Prozessergebnisse sind Bestandteil der variablen Vergütung:



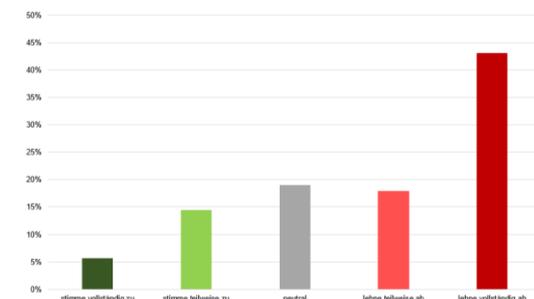
n= 374

Prozessergebnisse sind Bestandteil der variablen Vergütung:

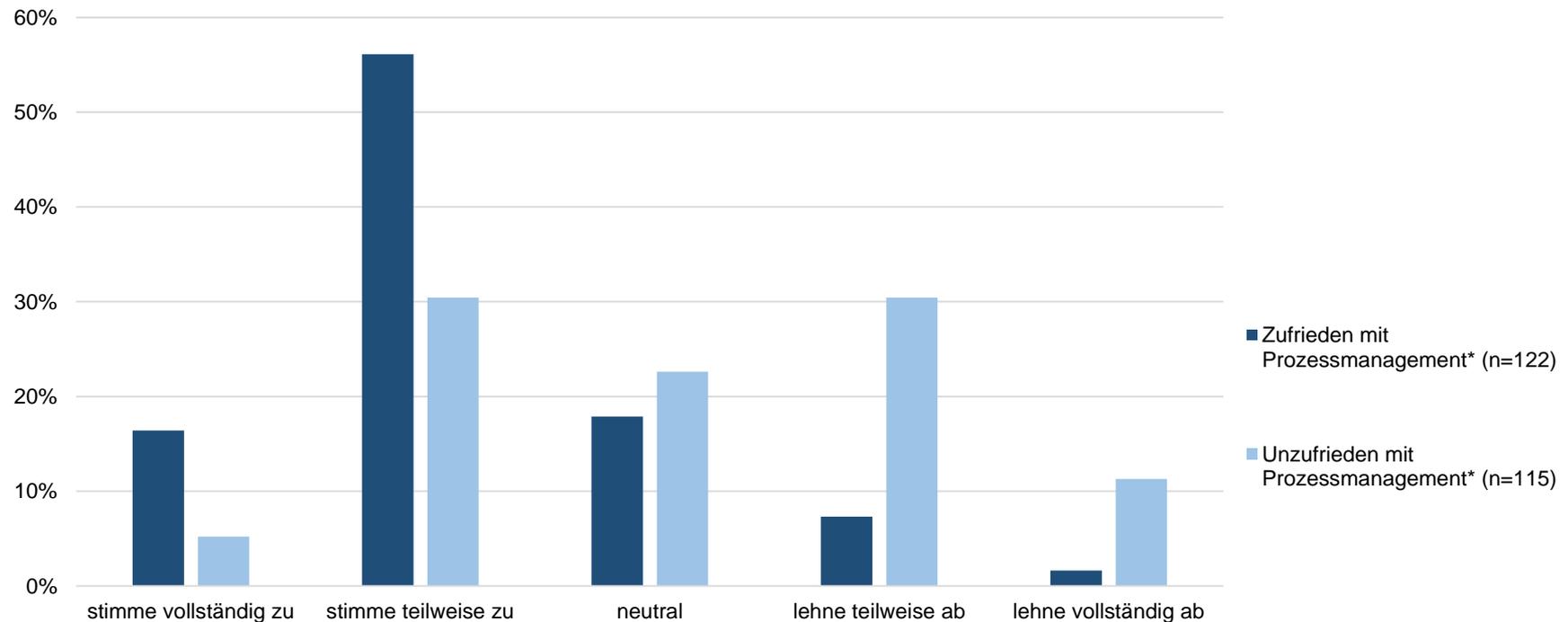
In dieser Grafik ist deutlich zu erkennen, dass Prozessergebnisse kaum ein Bestandteil der variablen Vergütung sind.

Über 60 % der Teilnehmer lehnen diese Aussage vollständig oder teilweise ab.

Anzunehmen ist, dass der Einbezug eines Ziels in die variable Vergütung an vielen Stellen ein Indikator der Priorisierung oder Ernsthaftigkeit sein kann. Dies spräche dafür, dass prozessorientierte Ziele in der Praxis in vielen Unternehmen oft eher zurück stehen müssen.



Im Schnitt sehen die Mitarbeiter unsere Abläufe als eine Reihe verknüpfter Prozesse:



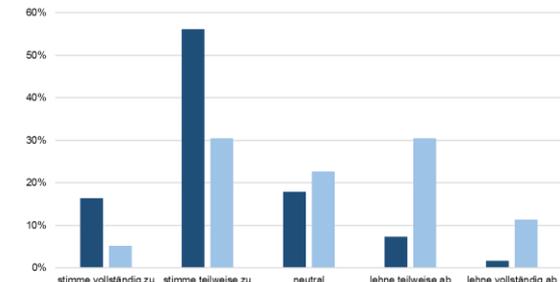
*Zufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „sehr zufrieden“ oder „eher zufrieden“. Unzufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „eher unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ bezogen auf die Aussage: „Wie zufrieden sind Sie mit Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?“

Im Schnitt sehen die Mitarbeiter unsere Abläufe als eine Reihe verknüpfter Prozesse:

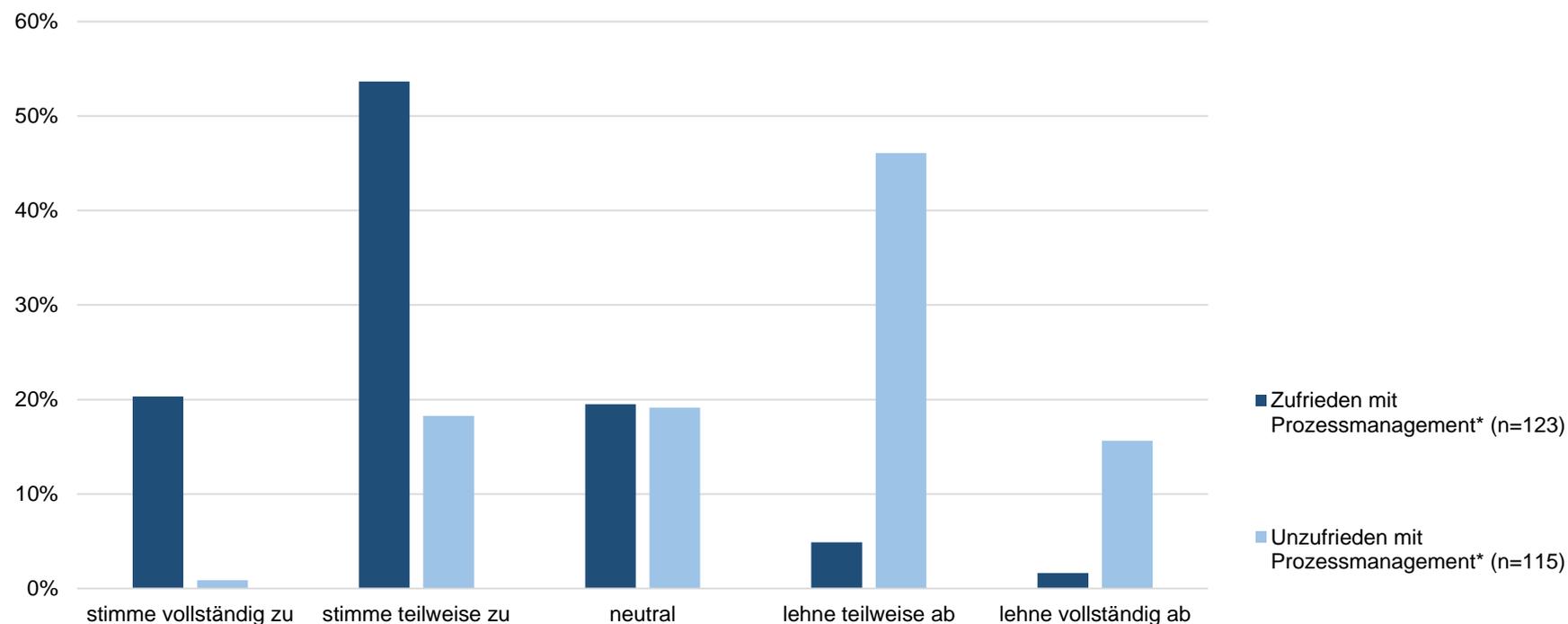
Mitarbeiter, die mit dem Prozessmanagement in ihrem Unternehmen zufrieden sind, sehen auch die Abläufe als eine Reihe verknüpfter Prozesse.

Über 70 % der mit dem Prozessmanagement zufriedenen Mitarbeiter sehen die Abläufe in deren Unternehmen als eine Reihe verknüpfter Prozesse an.

Auffällig ist zudem, dass 30 % der mit dem Prozessmanagement in ihrem Unternehmen unzufriedenen Mitarbeiter dennoch angeben, dass sie die Abläufe als eine Reihe verknüpfter Prozesse ansehen.



Die Geschäftsprozesse sind ausreichend definiert, so dass die meisten Mitarbeiter über den Ablauf informiert sind:



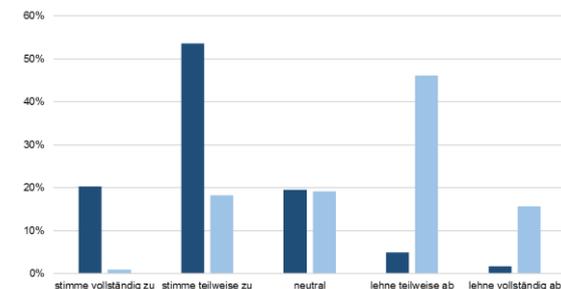
*Zufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „sehr zufrieden“ oder „eher zufrieden“. Unzufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „eher unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ bezogen auf die Aussage: „Wie zufrieden sind Sie mit Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?“

Die Geschäftsprozesse sind ausreichend definiert, so dass die meisten Mitarbeiter über den Ablauf informiert sind:

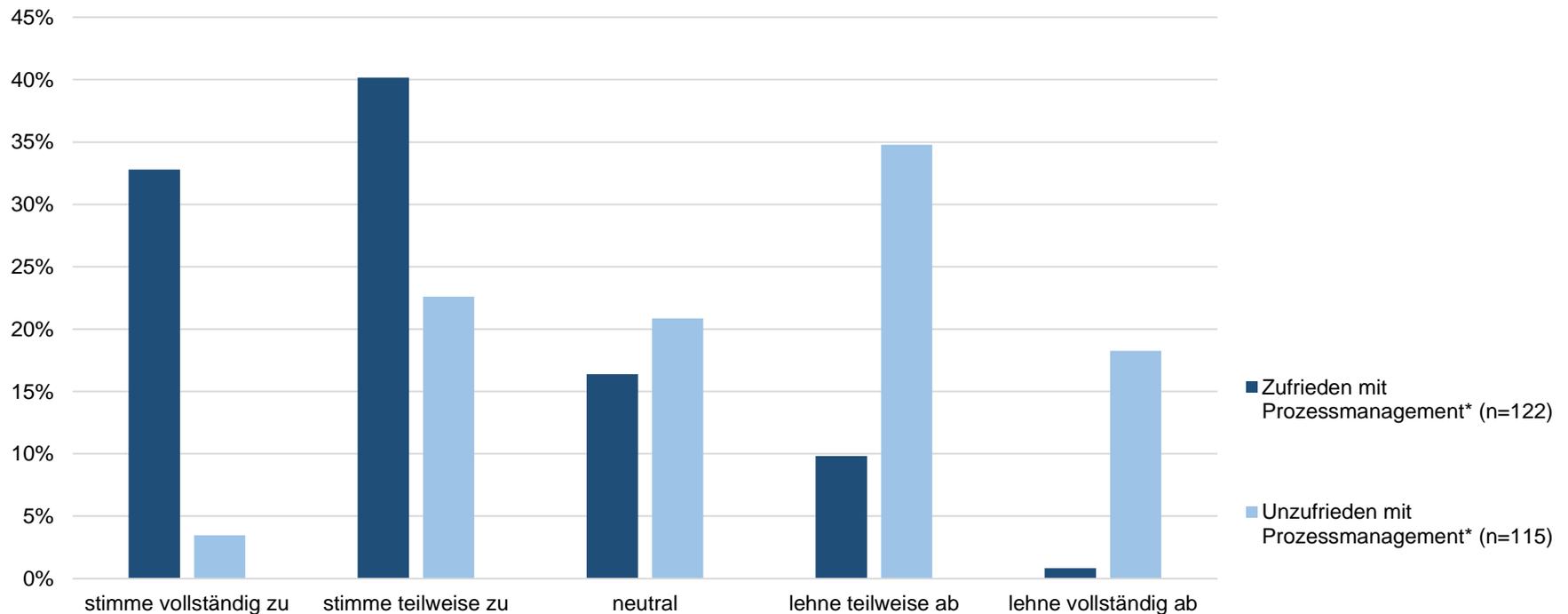
In dieser Auswertung ist deutlich zu erkennen, dass es einen starken Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Prozessmanagement im Unternehmen und der ausreichenden Definition von Geschäftsprozessen gibt.

Nahezu 75 % der Teilnehmer die angeben, zufrieden mit dem innerbetrieblichen Prozessmanagement zu sein, sehen auch ihre Geschäftsprozesse ausreichend definiert, so dass die Mitarbeiter über den Ablauf informiert sind.

Im Gegensatz dazu, sehen es über 60 % der mit dem Prozessmanagement unzufriedenen Mitarbeiter gegenteilig.



Prozessverantwortliche in unserem Unternehmen haben die Befugnis Entscheidungen über ihren Geschäftsprozess zu treffen:

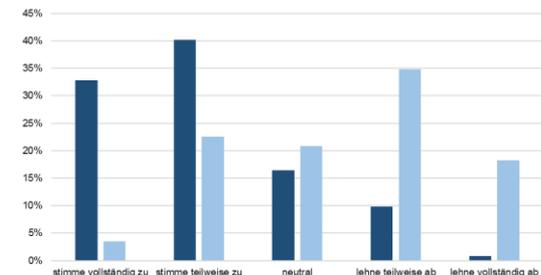


*Zufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „sehr zufrieden“ oder „eher zufrieden“. Unzufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „eher unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ bezogen auf die Aussage: „Wie zufrieden sind Sie mit Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?“

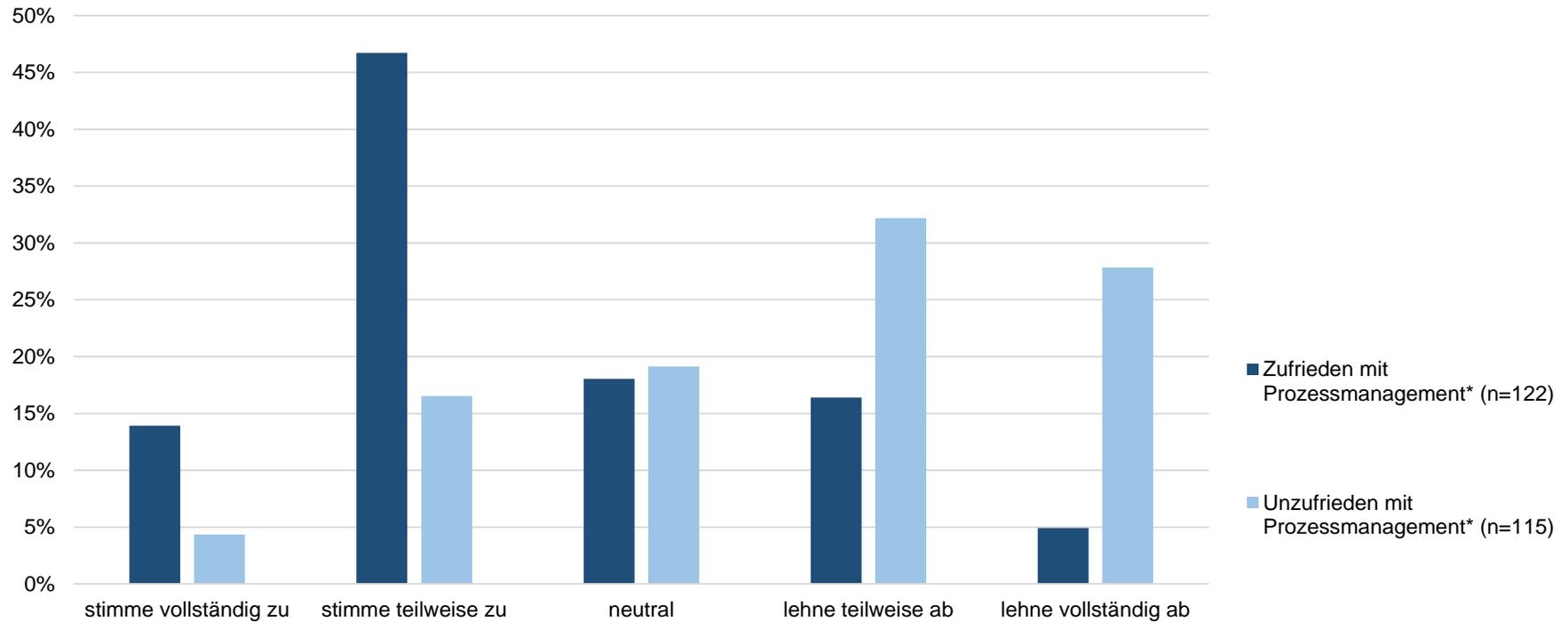
Prozessverantwortliche in unserem Unternehmen haben die Befugnis Entscheidungen über ihren Geschäftsprozess zu treffen:

Eine große Mehrheit der Teilnehmer, die mit dem Prozessmanagement in ihrem Unternehmen zufrieden sind, geben an, dass ihren Geschäftsprozessen Prozessverantwortliche mit Entscheidungsbefugnis zugewiesen wurden.

Daraus kann ein möglicher Rückschluss gezogen werden, dass generell Prozesse, die einem Prozessverantwortlichen zugeteilt sind, der diese überwacht und auf die ordnungsgemäße Durchführung achtet, zu einer höheren Zufriedenheit über das innerbetriebliche Prozessmanagement führen.



Prozesse werden gemessen:



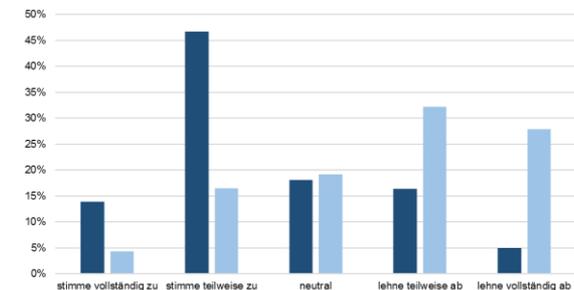
*Zufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „sehr zufrieden“ oder „eher zufrieden“. Unzufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „eher unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ bezogen auf die Aussage: „Wie zufrieden sind Sie mit Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?“

Prozesse werden gemessen:

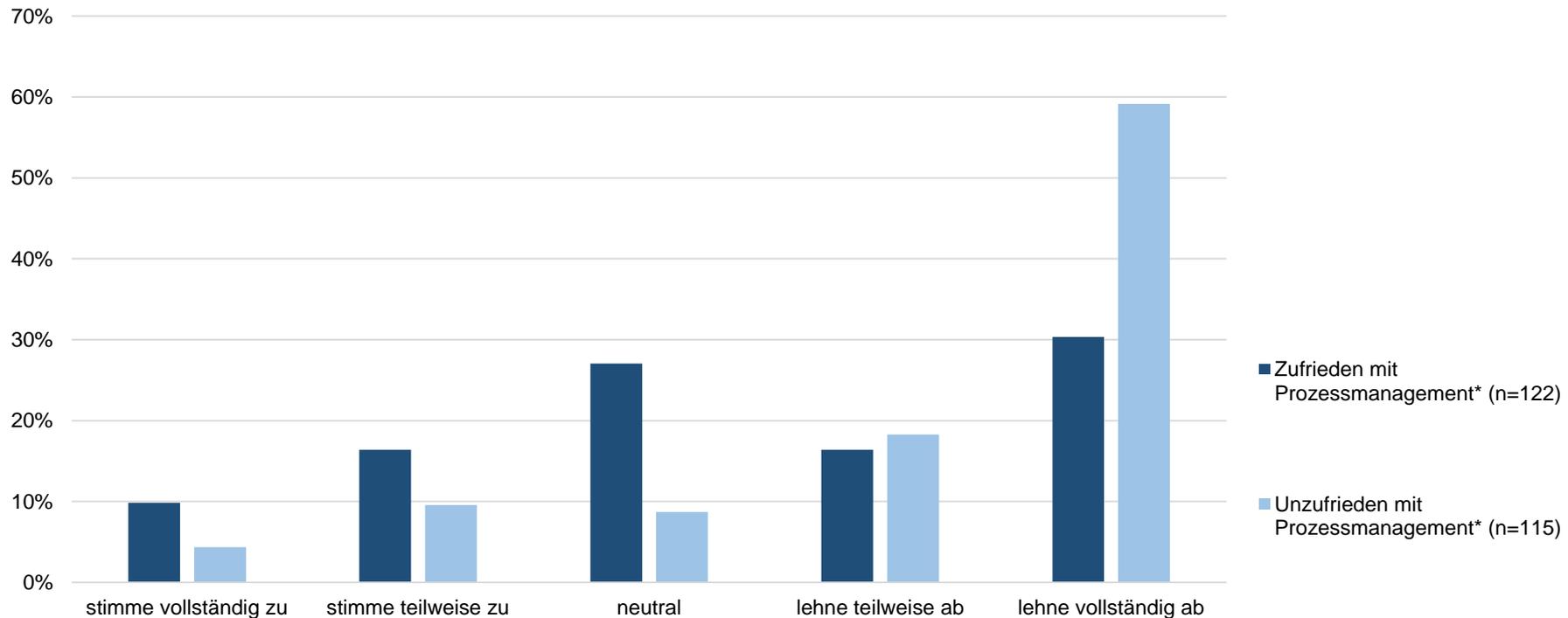
In dieser Grafik wird deutlich, dass die Zufriedenheit mit dem Prozessmanagement im eigenen Unternehmen einen starken Bezug zur Messung der Prozessergebnisse hat.

Knapp 60 % der Teilnehmer, die mit ihrem innerbetrieblichen Prozessmanagement zufrieden sind, geben an, dass ihre Prozessergebnisse im Unternehmen gemessen werden.

Daraus lässt sich möglicherweise folgern, dass erst die Messung der Ergebnisse zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit über das interne Prozessmanagement beiträgt.



Prozessergebnisse sind Bestandteil der variablen Vergütung:



*Zufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „sehr zufrieden“ oder „eher zufrieden“. Unzufrieden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „eher unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ bezogen auf die Aussage: „Wie zufrieden sind Sie mit Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?“

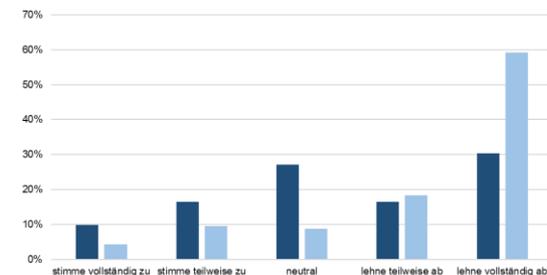
Prozessergebnisse sind Bestandteil der variablen Vergütung:

In der Grafik wird ersichtlich, dass die Prozessergebnisse nur bei einem geringen Anteil der Befragten Bestandteil der variablen Vergütung sind.

30 % der mit dem Prozessmanagement zufriedenen Teilnehmer lehnen die Aussage vollständig ab, dass sich die Prozessergebnisse auf die variable Vergütung auswirken. Zudem lehnen 60 % der mit dem Prozessmanagement unzufriedenen Personen, diese Aussage ab.

Lediglich bei etwa 25 % der mit dem Prozessmanagement zufriedenen Teilnehmer sind die Prozessergebnisse Bestandteil der variablen Vergütung.

Daraus lässt sich erkennen, dass die Prozessergebnisse nur bei einem geringen Anteil der Befragten Bestandteil der variablen Vergütung sind, der Anteil in den Unternehmen mit hoher Zufriedenheit über das Prozessmanagement aber höher ist.



2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

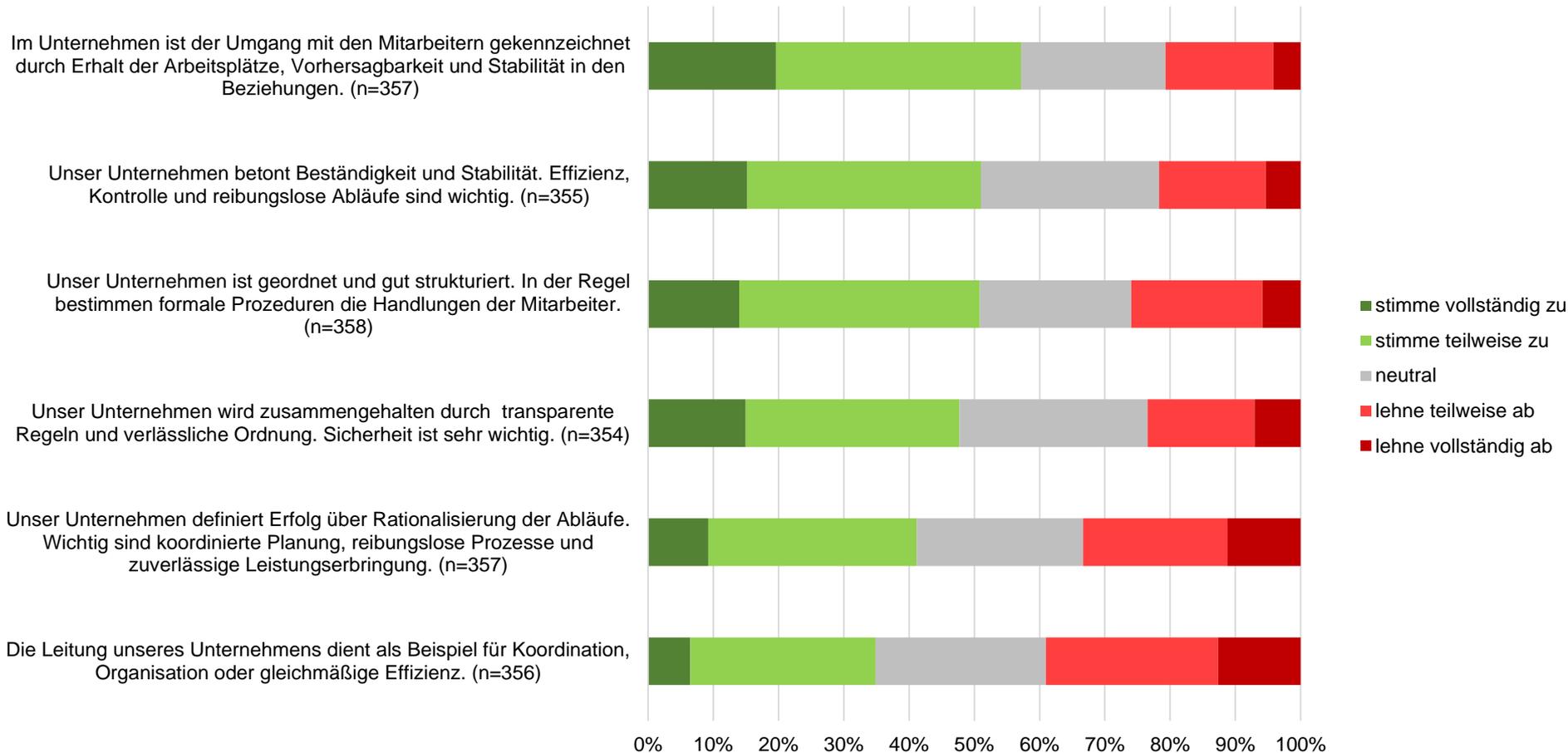
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Unternehmenskultur Ihres Unternehmens?

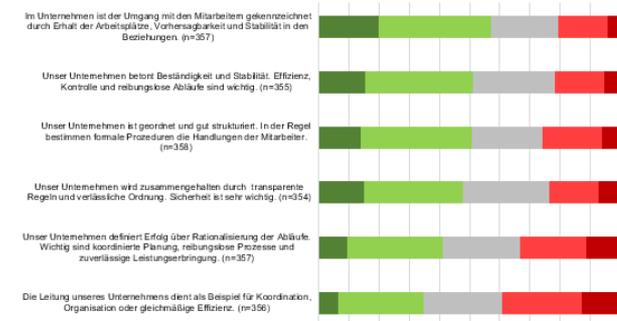


Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Unternehmenskultur Ihres Unternehmens?

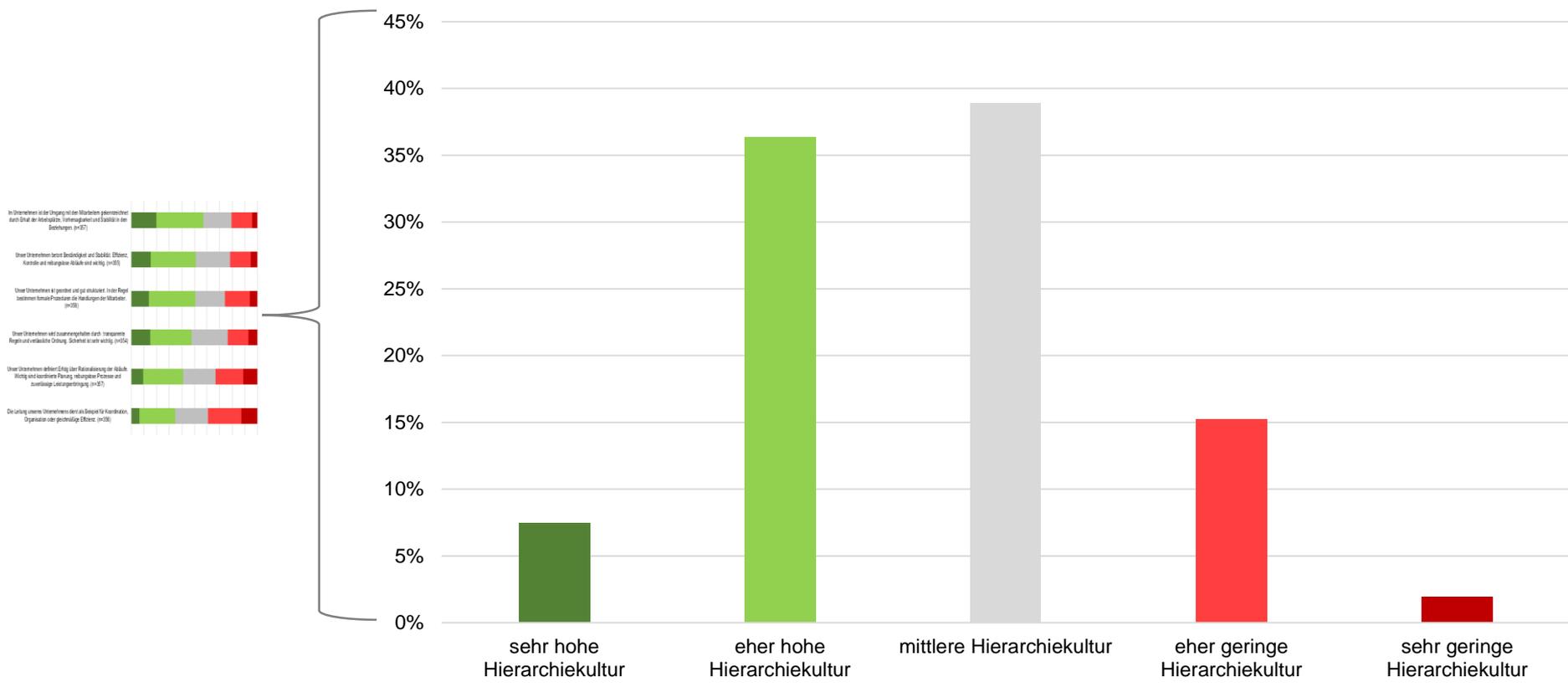
Der Großteil der Befragten (57 %) gibt an, dass der Umgang mit den Mitarbeitern durch den Erhalt der Arbeitsplätze, Vorhersagbarkeit und Stabilität in den Beziehungen gekennzeichnet ist.

Nur knapp ein Drittel der Teilnehmer meint, dass die Leitung des Unternehmens als Beispiel für Koordination, Organisation und gleichmäßige Effizienz dient.

Die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass die Sicherheit im Unternehmen, welche durch transparente Regeln und verlässliche Ordnung gewährleistet ist, sehr wichtig ist. Zudem sieht etwa die gleiche Anzahl der Teilnehmer ihr Unternehmen als geordnet und gut strukturiert an, sodass die Mitarbeiter durch formale Prozeduren die Handlungen bestimmen.



Hierarchische Unternehmenskultur nach Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006):



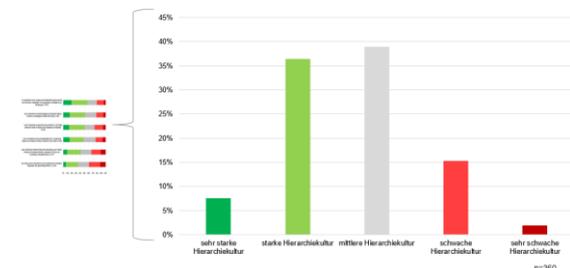
n=360

Hierarchische Unternehmenskultur nach Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006):

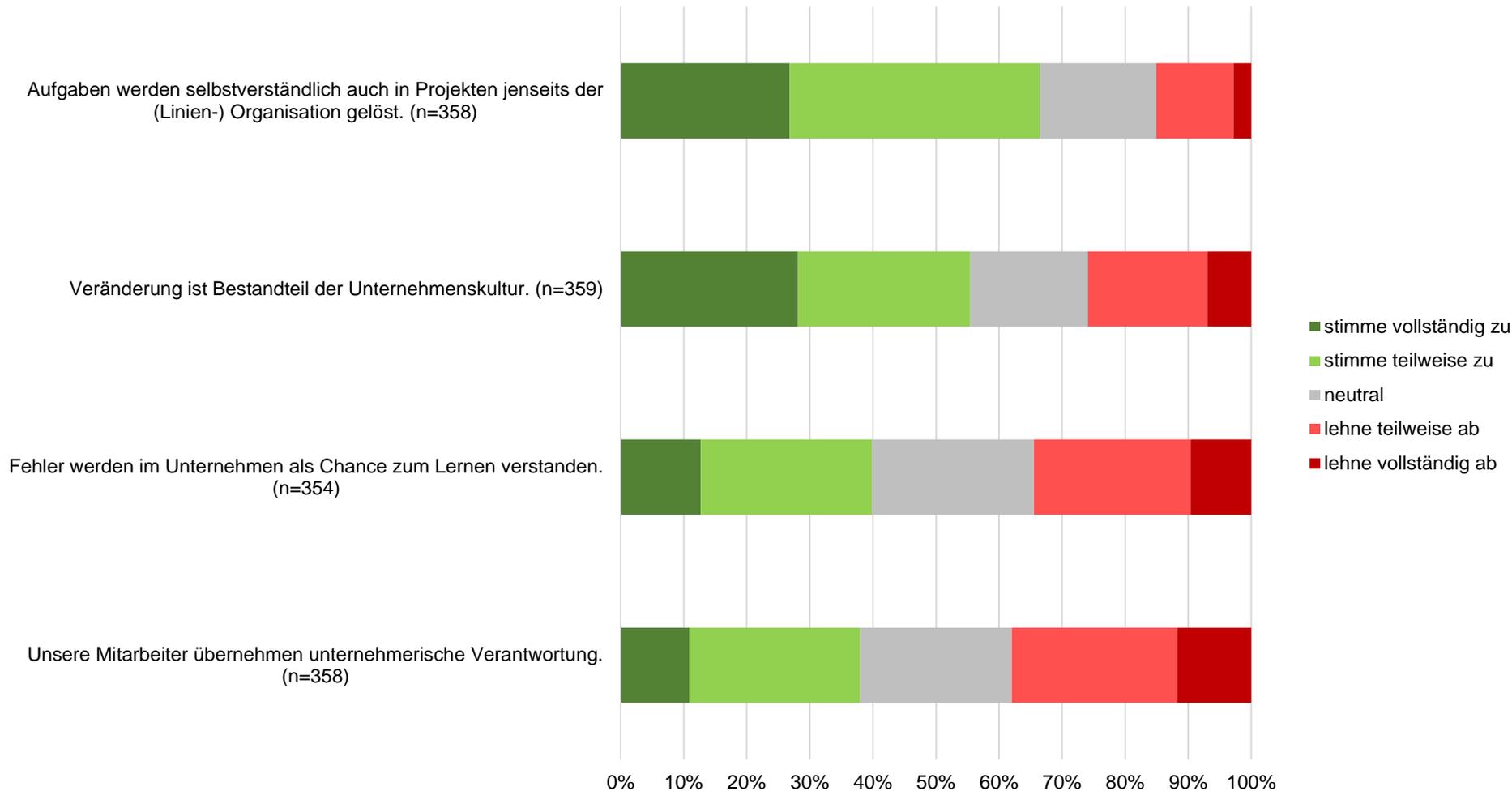
Fast die Hälfte aller befragten Unternehmen haben eine starke bis sehr starke hierarchische Unternehmenskultur.

Lediglich 17 % der Unternehmen haben eine schwach bis sehr schwach hierarchisch geprägte Unternehmenskultur.

Die hierarchische Unternehmenskultur wurde als Mittelwert über die vorherigen sechs Teilfragen berechnet. Dies entspricht der Berechnung nach Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.



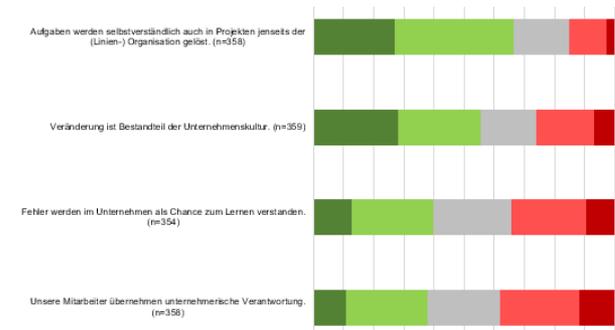
Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Unternehmenskultur Ihres Unternehmens?



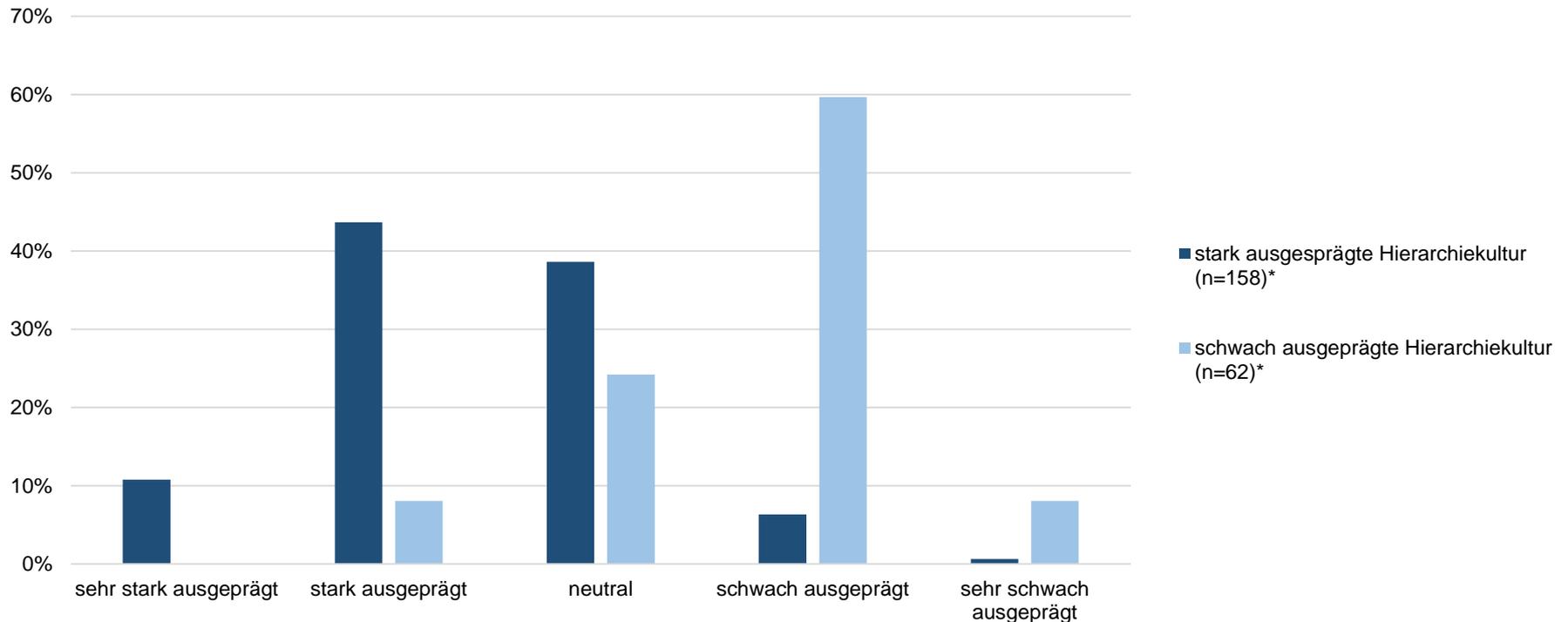
Wie beurteilen Sie folgende Aussagen zur Unternehmenskultur Ihres Unternehmens?

In einer Unternehmenskultur ist es für ungefähr 65 % der Befragten selbstverständlich, dass Aufgaben auch in Projekten jenseits der (Linien-) Organisation gelöst werden. Ebenfalls sehen mehr als die Hälfte der Teilnehmer (53 %) die Veränderung als Bestandteil der Unternehmenskultur an.

Defizite sind in dem Verständnis, dass das Unternehmen neu erfunden werden muss sowie bei der Übernahme von unternehmerischer Verantwortung zu erkennen.



Prozessorientierung nach McCormack, K. and Johnson, W.C. (2001):



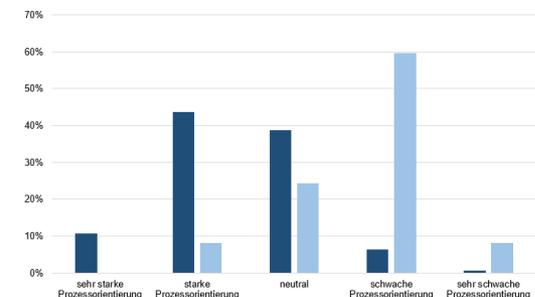
* stark ausgeprägte Hierarchiekultur: zusammengesetzt aus "sehr stark ausgeprägt und "stark ausgeprägt"
 schwach ausgeprägte Hierarchiekultur: zusammengesetzt aus "schwach ausgeprägt" und "sehr schwach ausgeprägt"
 entsprechend der Hierarchischen Unternehmenskultur als aggregierte Größe nach Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006)

Prozessorientierung nach McCormack, K. and Johnson, W.C. (2001):

Bei dieser Auswertung lässt sich feststellen, dass bei Befragten, in deren Unternehmen eine starke Hierarchiekultur herrscht, eine starke bis sehr starke Prozessorientierung (über 50 %) vorliegt.

Im Gegensatz dazu, bewerten knapp 70 % der Teilnehmer mit einer schwachen Hierarchiekultur die Prozessorientierung als schwach bis sehr schwach.

Dies gibt Aufschluss darüber, dass die Art der Unternehmenskultur auch einen Einfluss auf die Prozessorientierung im Unternehmen haben könnte, da diese positiv miteinander korrelieren.



2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

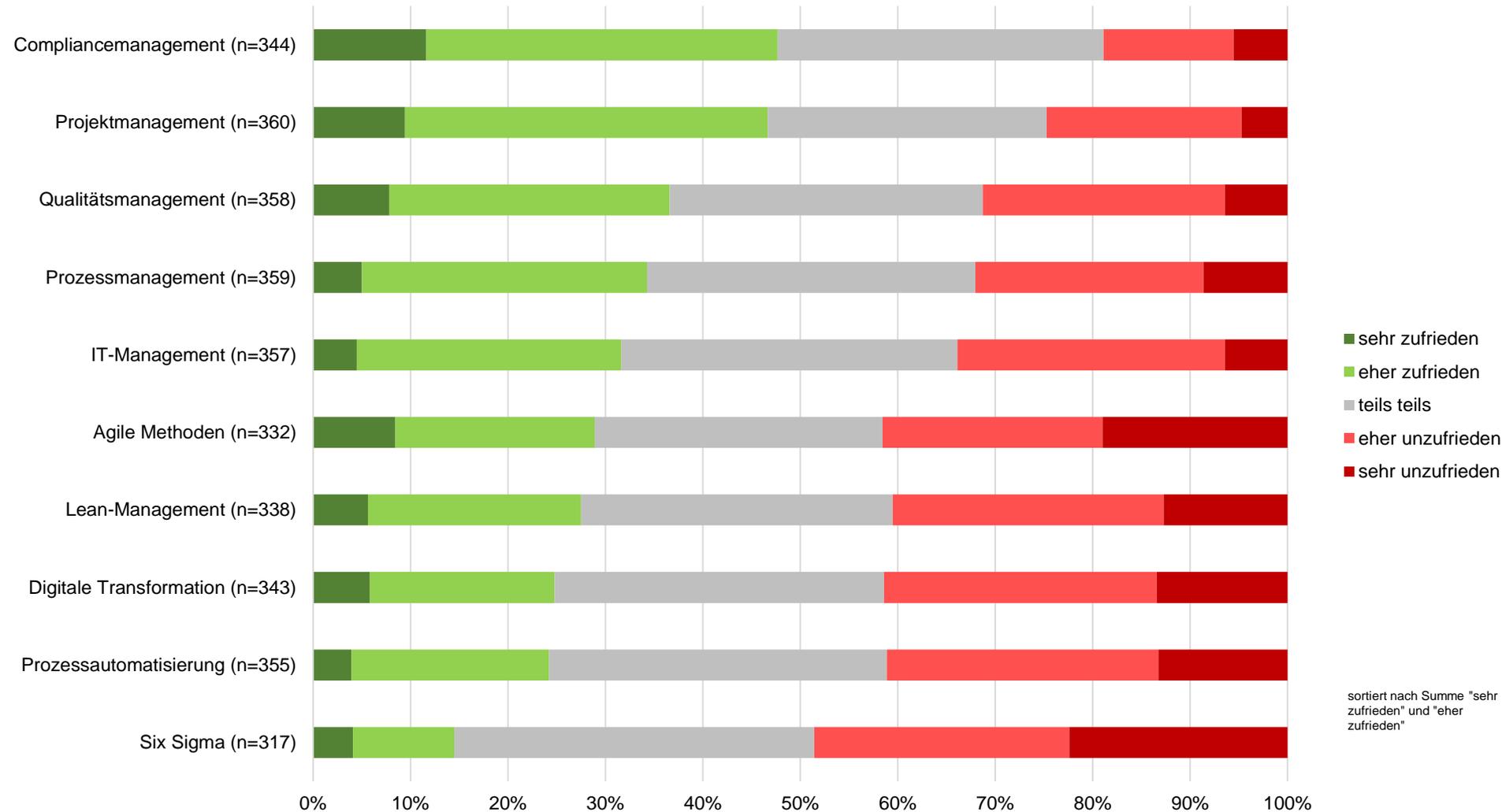
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Ansätzen in Ihrem Unternehmen?



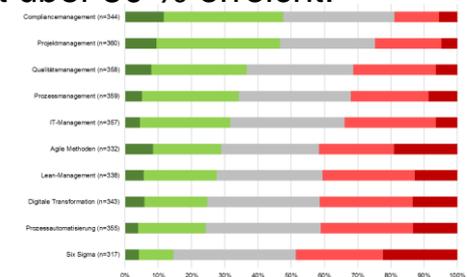
Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Ansätzen in Ihrem Unternehmen?

Aus der Befragung geht hervor, dass die Zufriedenheit mit Compliance- und Projektmanagementansätzen im Unternehmen am höchsten ist. Zudem wird die Zufriedenheit bei dem Prozessmanagement von mehr Teilnehmern höher eingestuft, als bei IT-Management und Agilen Methoden.

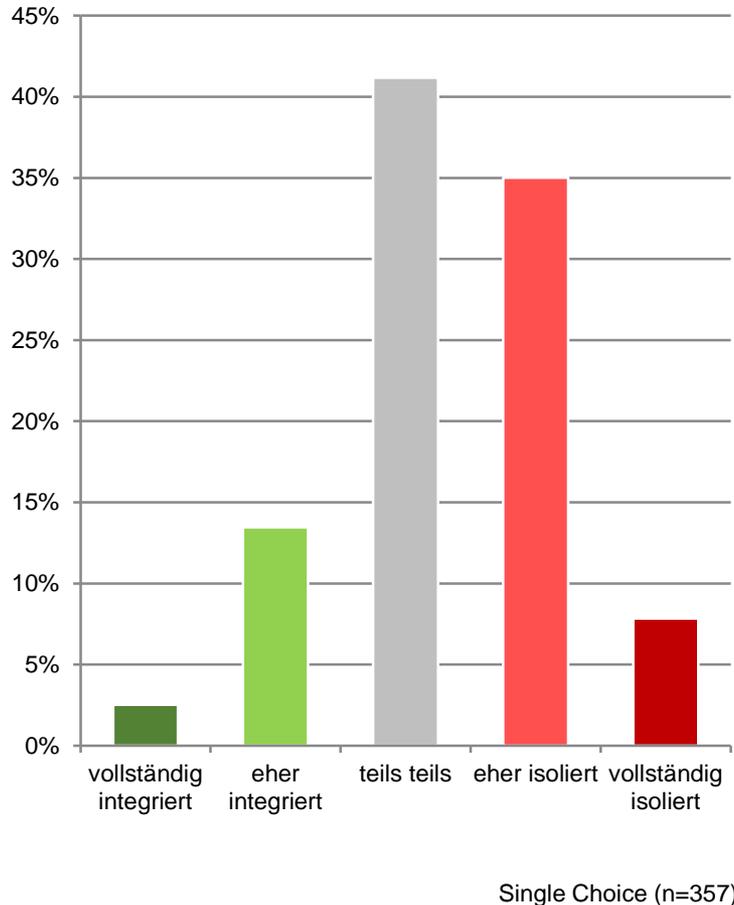
Nachholbedarf gibt es in den Unternehmen in den Bereichen Prozessautomatisierung, digitale Transformation und Lean Management. In all diesen Bereichen liegt die Zufriedenheit der Teilnehmer deutlich unter 30 %. Six Sigma belegt mit 14 % den letzten Rang.

Jedoch ist hervorzuheben, dass sowohl Six Sigma, Lean Management als auch Agile Methoden die geringste Zahl gegebener Antworten und eine hohe Unzufriedenheit aufweisen.

Auffällig ist zudem, dass keiner der angeführten Ansätze eine Zufriedenheit über 50 % erreicht.



Wie stark sind diese verschiedenen Managementansätze integriert?



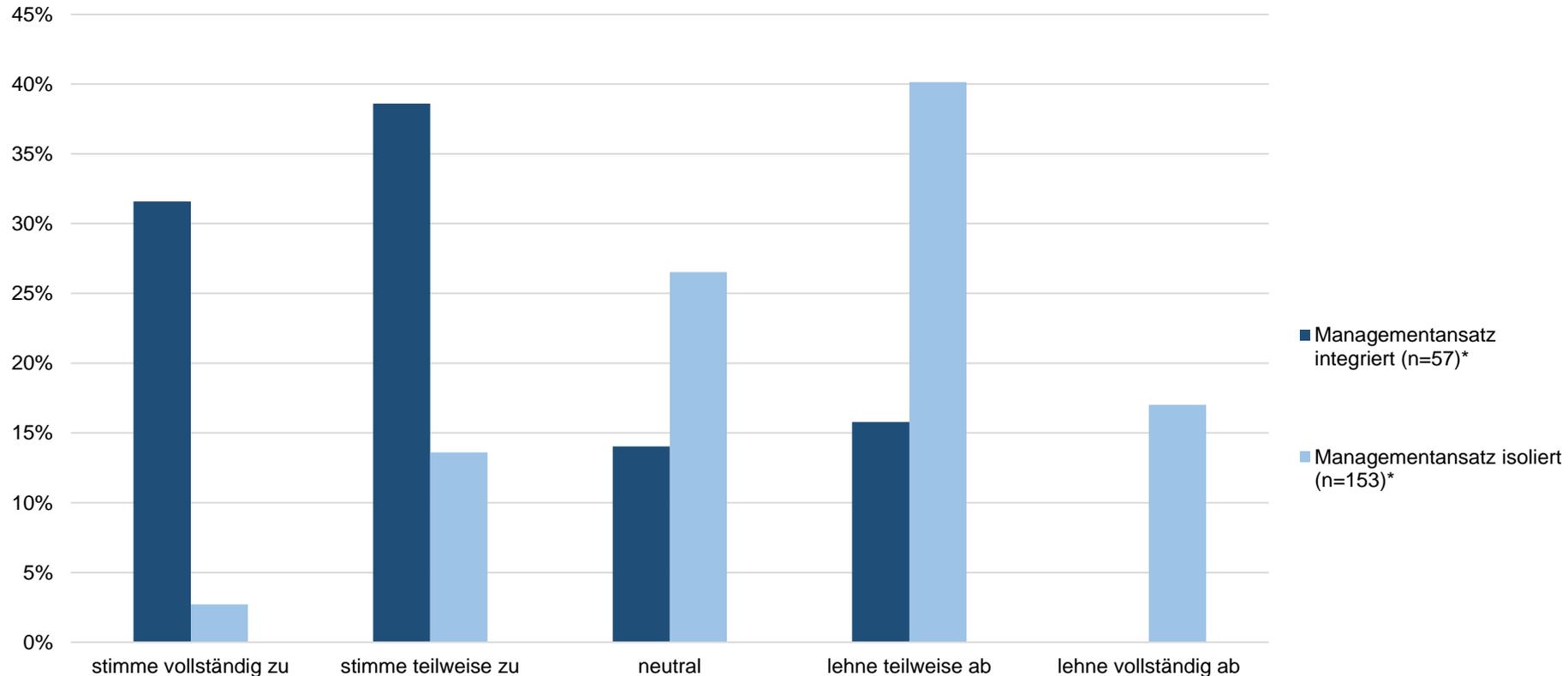
76 % der Teilnehmer geben an, dass deren Managementansätze nur teilweise integriert oder sogar „eher isoliert“ sind.

Lediglich 16 % bewerten die Ansätze in ihrem Unternehmen als integriert.

Vollständig integriert sind nur etwa 2,5 % der Managementansätze. Demgegenüber sind 8 % der Ansätze vollständig isoliert.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Managementansätze laut Teilnehmerangaben häufiger isoliert als integriert gelebt werden.

Fehler werden im Unternehmen als Chance zum Lernen verstanden:



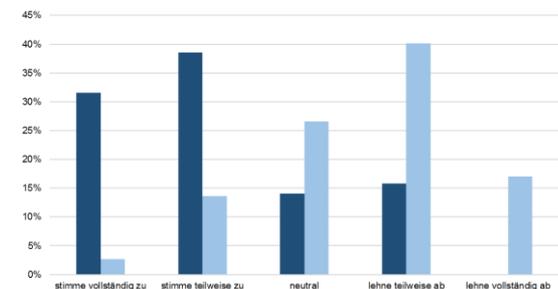
*Integriert: Angaben der Teilnehmer, die angaben „vollständig integriert“ oder „eher integriert“ Isoliert: Angaben der Teilnehmer, die angaben „eher isoliert“ oder „vollständig isoliert“ bezogen auf die Aussage: „Wie stark sind diese verschiedenen Managementansätze integriert?“

Fehler werden im Unternehmen als Chance zum Lernen verstanden:

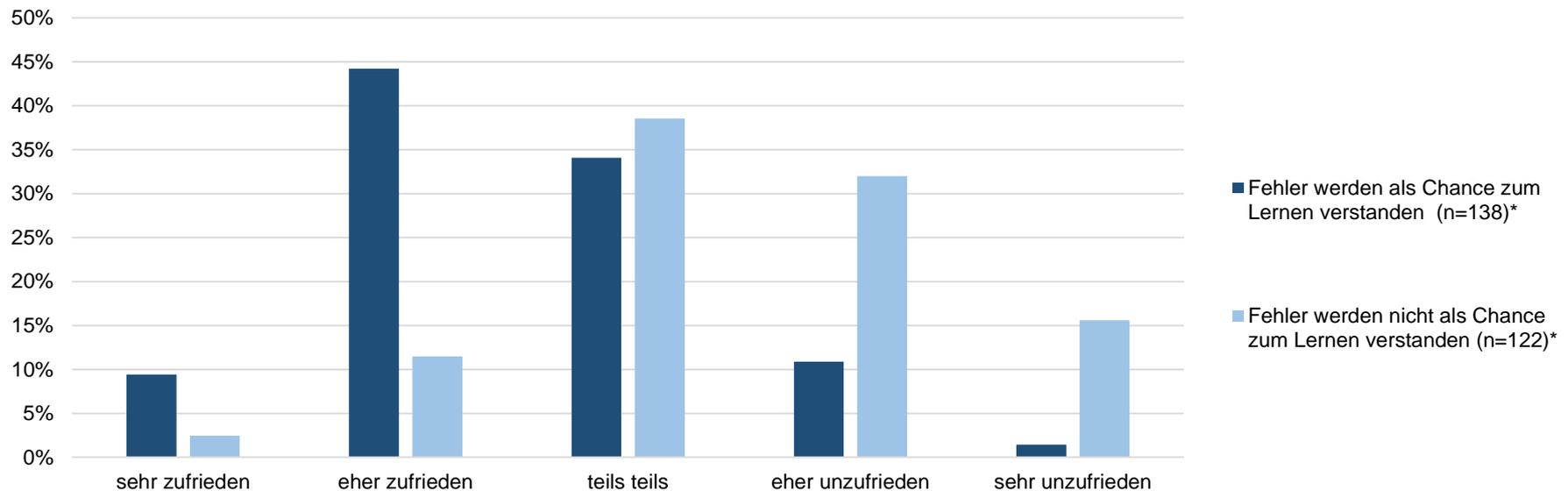
Bei der Auswertung der Grafik wird ersichtlich, dass vor allem bei den Teilnehmern, bei denen die verschiedenen Managementansätze integriert sind, Fehler als Chance zum Lernen gesehen werden. Fast 70 % der Befragten stimmen dieser Aussage zu.

Im Gegensatz dazu werden bei etwa 55 % der Teilnehmer, bei denen die verschiedenen Managementansätze als isoliert angesehen werden, Fehler nicht als Chance zum Lernen verstanden.

Bei dieser Gegenüberstellung kann eine deutliche Unterscheidung der Befragten, die die verschiedenen Managementansätze in ihrem Unternehmen als integriert bzw. isoliert ansehen, vorgenommen werden.



Wie zufrieden sind Sie mit dem Managementansatz Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?



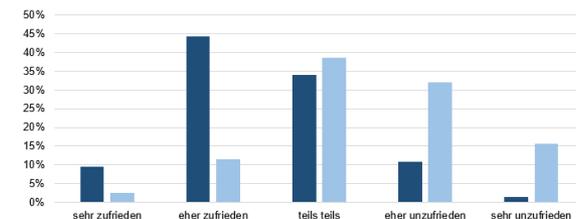
*Fehler werden als Chance zum Lernen verstanden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „stimme vollständig zu“ oder „stimme teilweise zu“
Fehler werden nicht als Chance zum Lernen verstanden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „lehne teilweise ab“ oder „lehne vollständig ab“
bezogen auf die Aussage: „Fehler werden im Unternehmen als Chance zum Lernen verstanden.“

Wie zufrieden sind Sie mit dem Managementansatz Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?

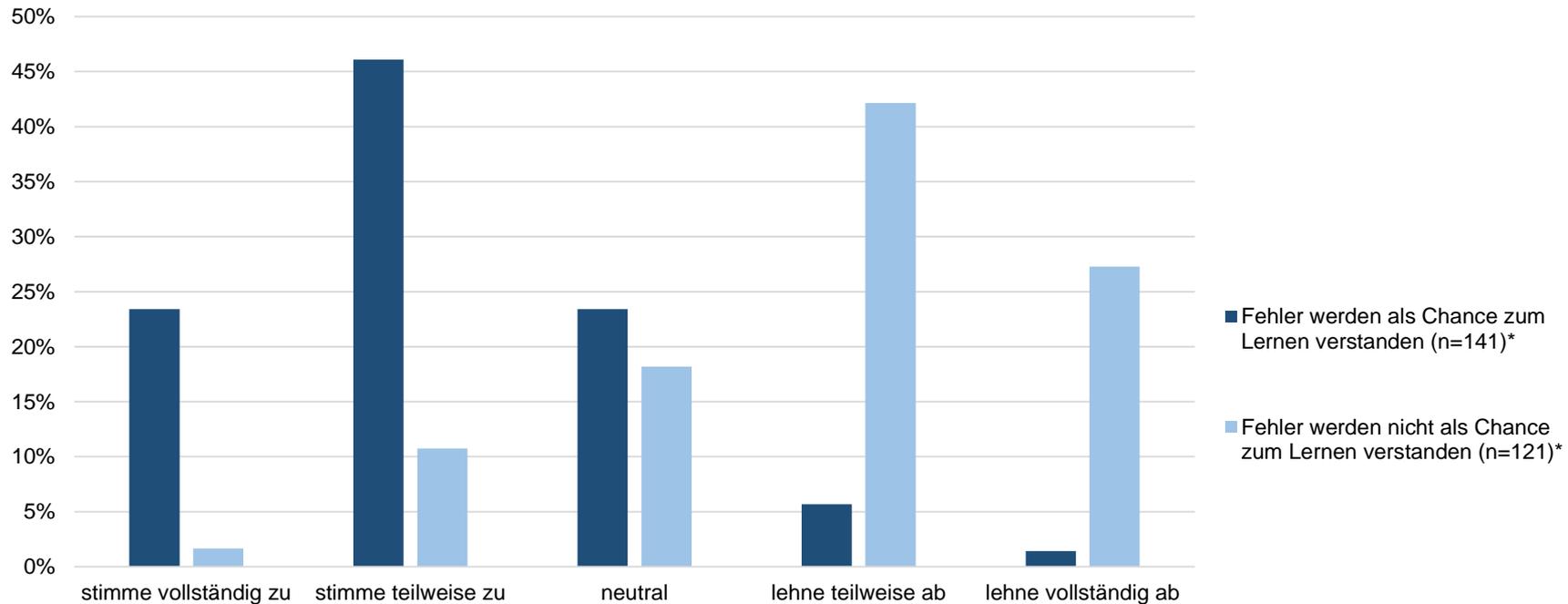
Die Auswertung zeigt, dass Personen, in deren Unternehmen Fehler als Chance zum Lernen verstanden werden, eher mit dem Prozessmanagement zufrieden sind, als die Befragten, in deren Unternehmen Fehler nicht als Chance zum Lernen gesehen werden.

Über 50 % der Teilnehmer, in deren Unternehmen Fehler als Chance zum Lernen verstanden werden, sind mit dem Managementansatz Prozessmanagement zufrieden.

Im Gegensatz dazu sind etwa 45 % der Personen, in deren Unternehmen Fehler nicht als Chance zum Lernen verstanden werden, mit diesem Managementansatz unzufrieden.



Unsere Mitarbeiter übernehmen unternehmerische Verantwortung:

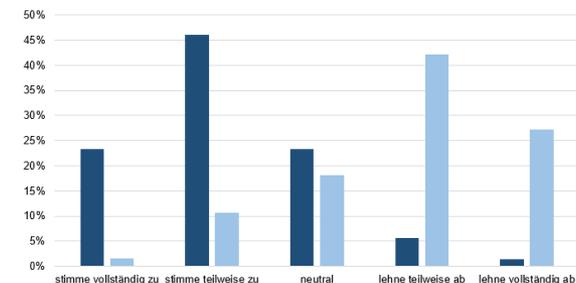


*Fehler werden als Chance zum Lernen verstanden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „stimme vollständig zu“ oder „stimme teilweise zu“
Fehler werden nicht als Chance zum Lernen verstanden: Angaben der Teilnehmer, die angaben „lehne teilweise ab“ oder „lehne vollständig ab“
bezogen auf die Aussage: „Fehler werden im Unternehmen als Chance zum Lernen verstanden.“

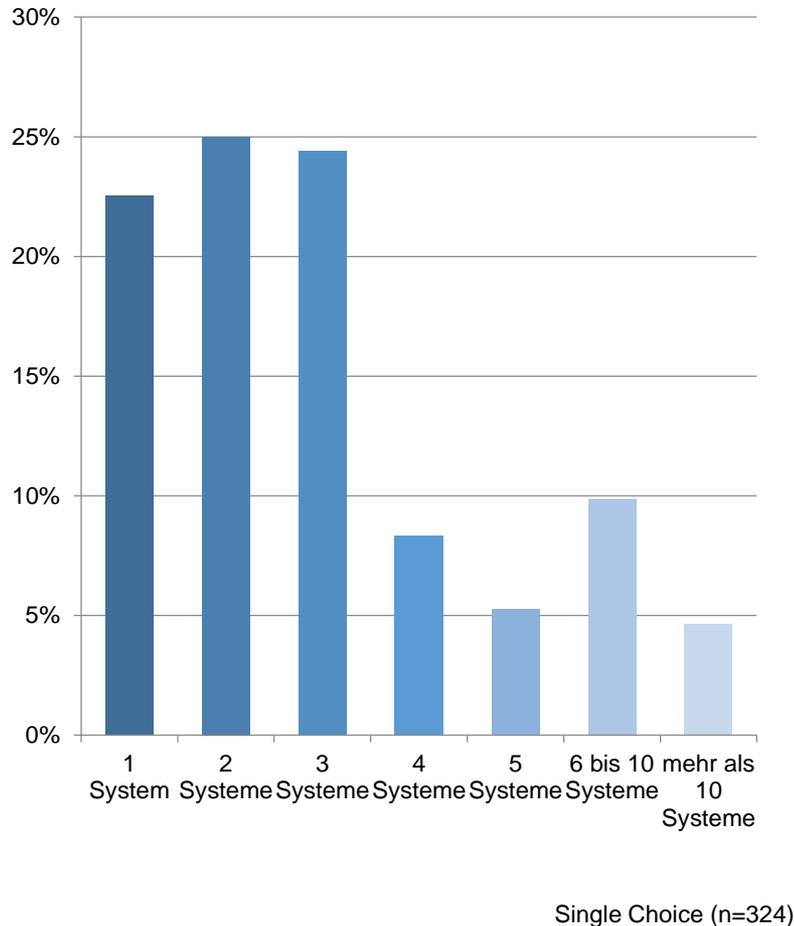
Unsere Mitarbeiter übernehmen unternehmerische Verantwortung:

Aus der Befragung geht hervor, dass die Mitarbeiter, in deren Unternehmen Fehler als Chance zum Lernen verstanden werden, eher unternehmerische Verantwortung übernehmen (70 %) als in den Unternehmen, in welchen Fehler nicht als Chance zum Lernen verstanden werden (12 %).

Daher ist ein starker Zusammenhang darin zu sehen, dass Mitarbeiter eher unternehmerische Verantwortung übernehmen, wenn das Unternehmen positiv mit Fehlern umgeht, diese analysiert, behebt und als kontinuierliche Verbesserung nutzt.



Wie viele verschiedene Systeme zur Prozessdokumentation werden in Ihrem Unternehmen verwendet?



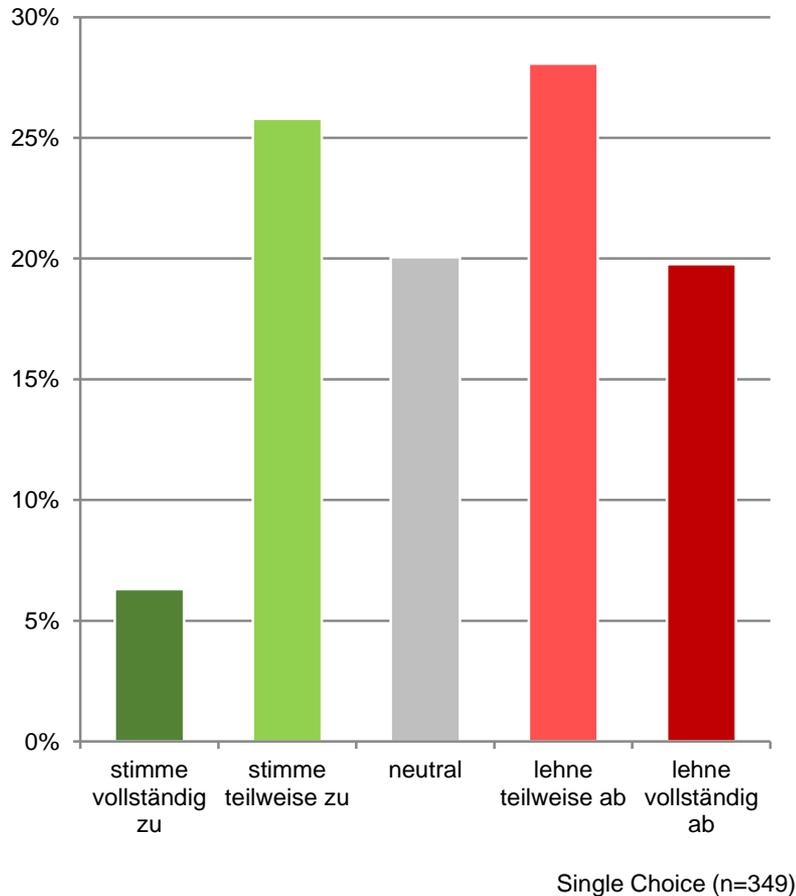
Aus der Befragung geht hervor, dass Unternehmen nur eine geringe Anzahl an Systemen zur Prozessdokumentation nutzen.

Fast 48 % der Befragten verwenden in ihrem Unternehmen lediglich ein bis zwei Systeme zur Prozessdokumentation.

Dem gegenüber nutzen 28 % der Unternehmen vier oder mehr Systeme, um ihre Prozesse zu dokumentieren.

Beachtlich ist, dass 15 % der Unternehmen sogar mehr als 6 Systeme nutzen.

BPM wird in unserem Unternehmen einheitlich eingesetzt:

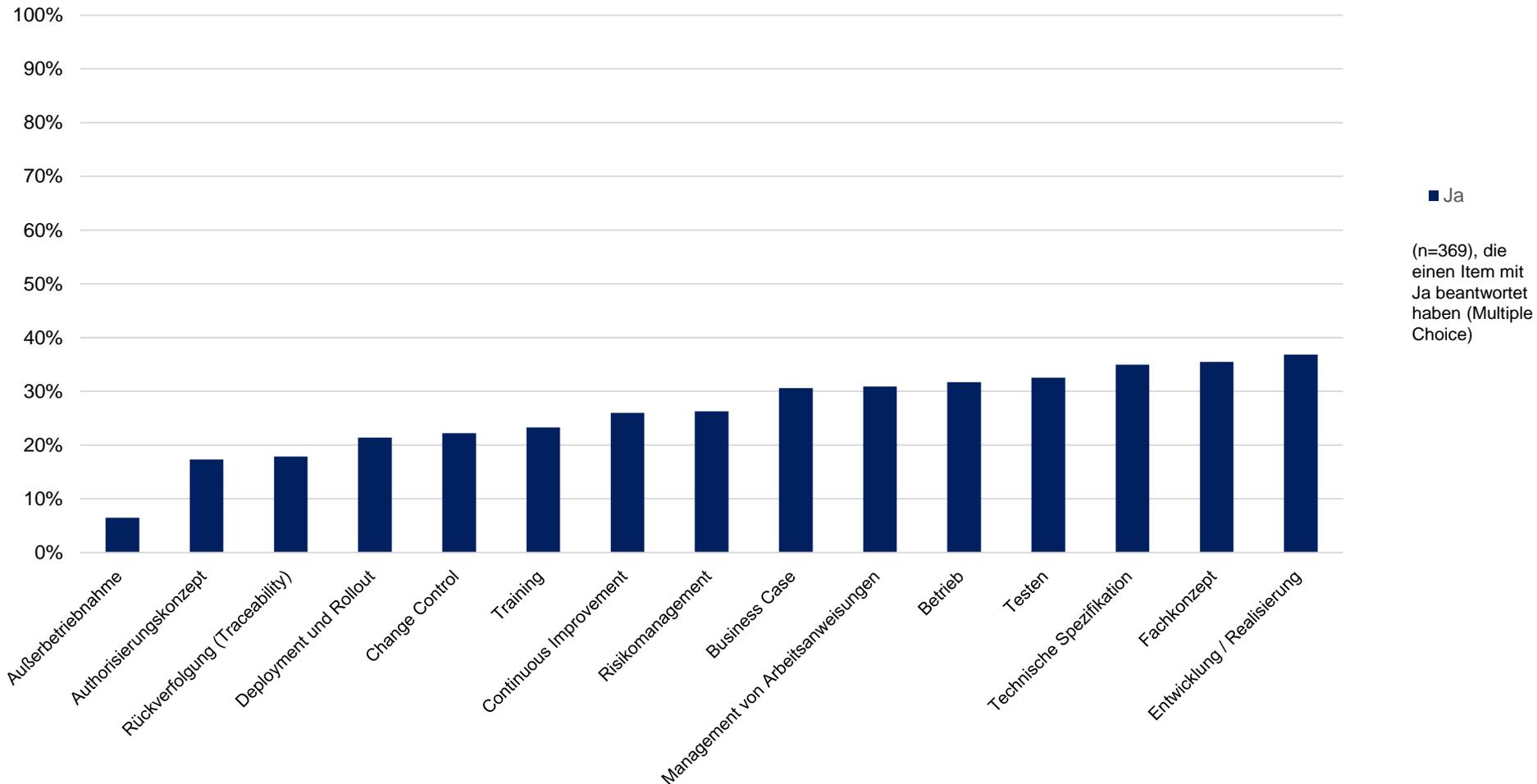


Die Auswertung der Frage zeigt, dass BPM in den Unternehmen nicht einheitlich eingesetzt wird.

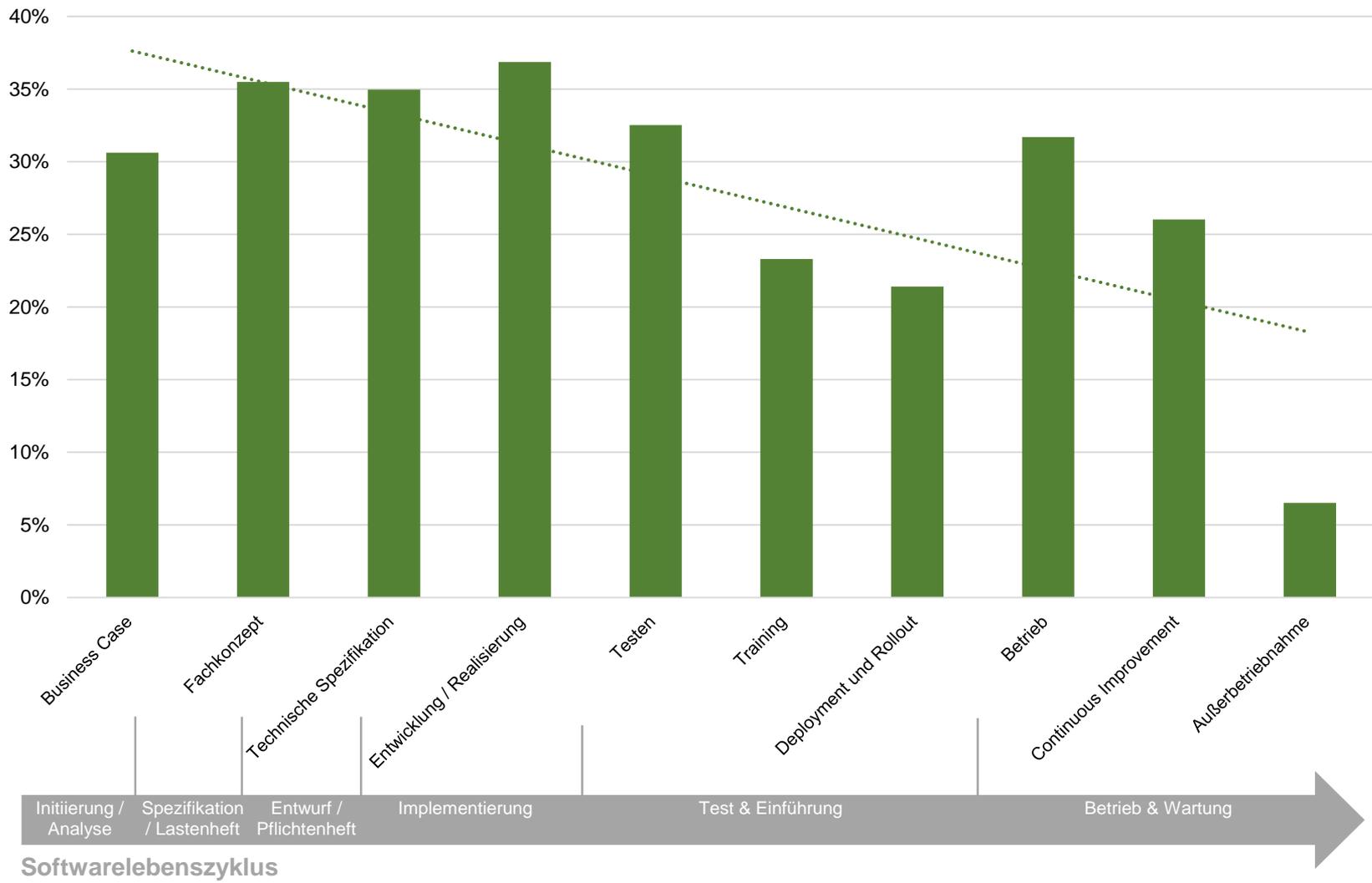
48 % der Teilnehmer lehnen die Aussage, dass Business Process Management in ihrem Unternehmen einheitlich eingesetzt wird, vollständig oder teilweise ab.

Etwa ein Drittel der Befragten stimmt der These zu, dass Geschäftsprozessmanagement in ihrem Unternehmen einheitlich eingesetzt wird.

Welche Projektphasen werden mit BPM im Software-Lebenszyklus unterstützt?



Welche Projektphasen werden mit BPM im Software-Lebenszyklus unterstützt?



■ Ja

(n=369), die einen Item mit Ja beantwortet haben) Multiple Choice

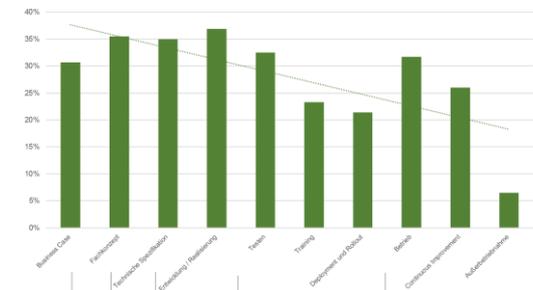
- Übergreifende Aufgaben:**
- Authorisierungskonzept **17% Ja**
 - Rückverfolgung (Traceability) **18% Ja**
 - Change Control **22% Ja**
 - Risikomanagement **26% Ja**
 - Management von Arbeitsanweisungen **31% Ja**

Welche Projektphasen werden mit BPM im Software-Lebenszyklus unterstützt?

Die Befragung über die verschiedenen Projektphasen verdeutlicht, dass die meisten Teilnehmer der Meinung sind, dass BPM die Projektphasen im Software-Lebenszyklus nicht unterstützt.

Lediglich sechs Antwortmöglichkeiten erhalten eine Zustimmung von jeweils mehr als 30 % der Teilnehmer. Die Entwicklung / Realisierung liegt mit knapp 37 % auf dem ersten Rang, gefolgt von dem Fachkonzept und der technischen Spezifikation.

Die Phase, welche im Software-Lebenszyklus am wenigsten von BPM unterstützt wird, ist mit Abstand die Außerbetriebnahme. Lediglich etwas mehr als 6 % der Befragten geben an, dass diese Phase gefördert wird.



2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

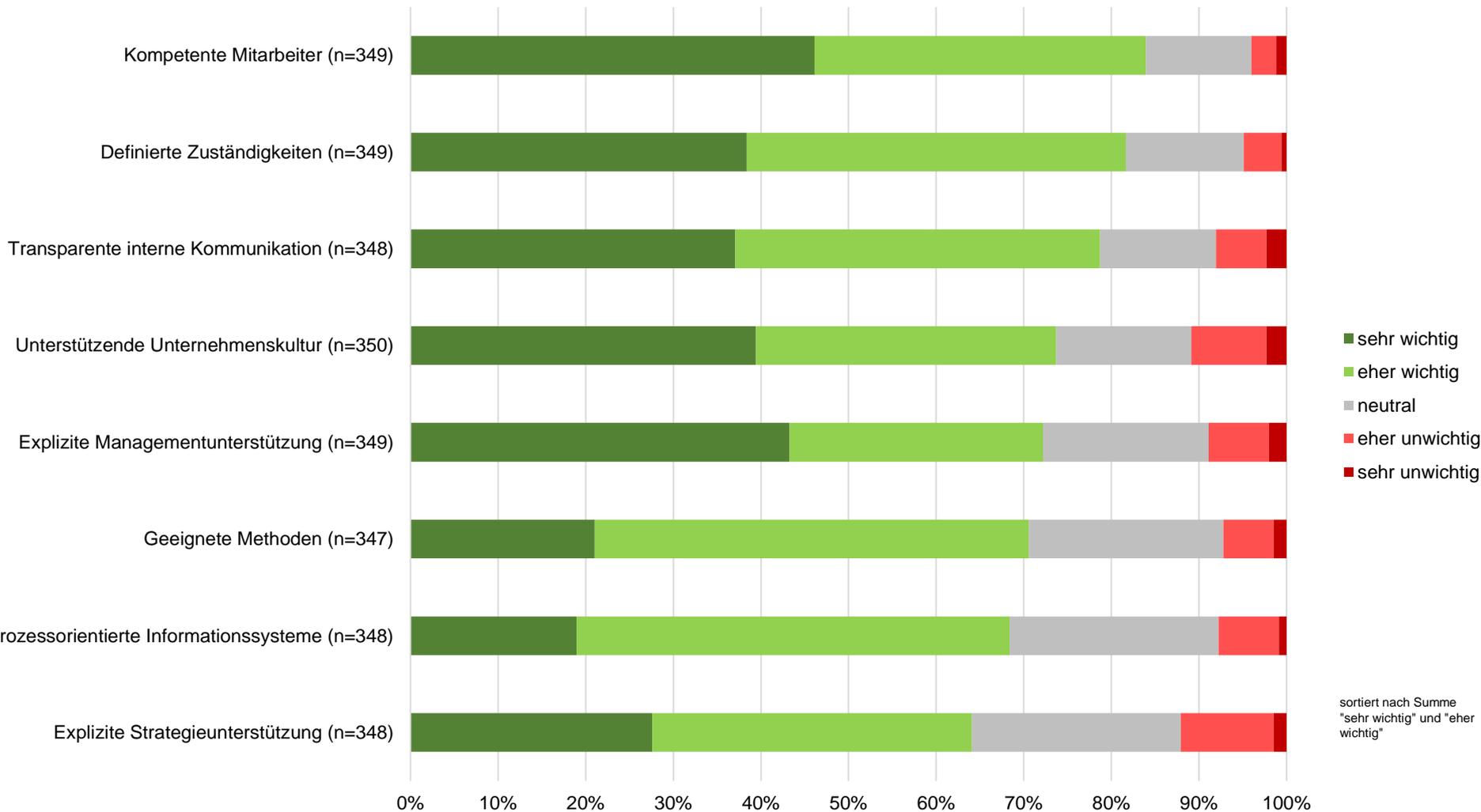
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

Wie wichtig sind die folgenden Faktoren für den nachhaltigen Erfolg des Geschäftsprozessmanagements in Ihrem Unternehmen?

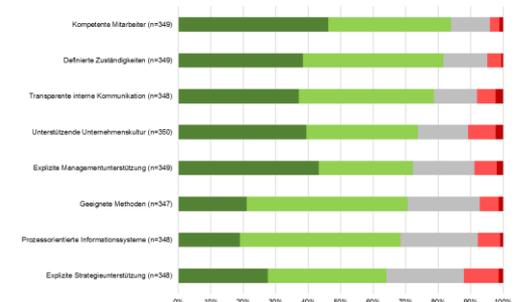


Wie wichtig sind die folgenden Faktoren für den nachhaltigen Erfolg des Geschäftsprozessmanagements in Ihrem Unternehmen?

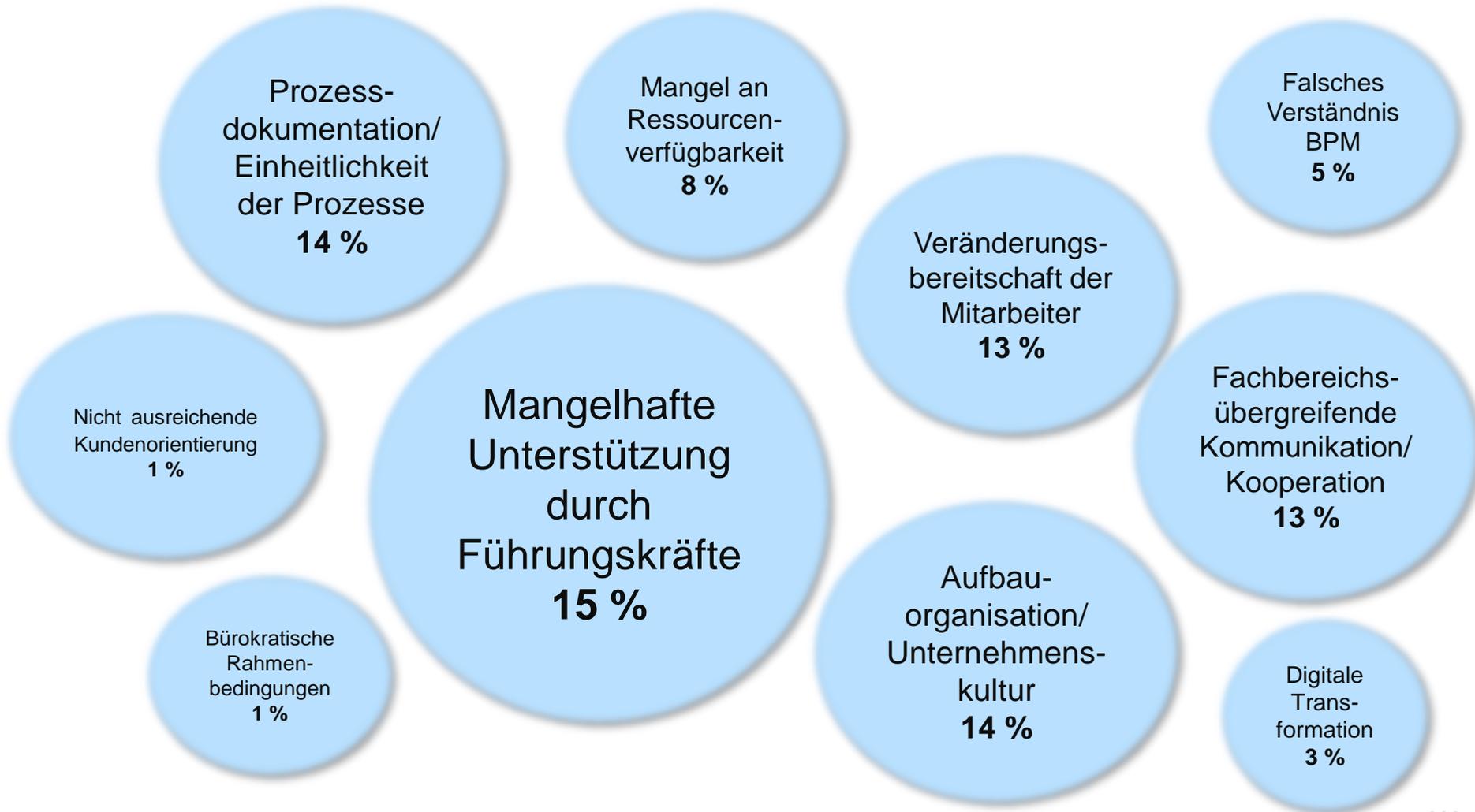
Aus der Befragung geht hervor, dass sowohl die kompetenten Mitarbeiter als auch die definierten Zuständigkeiten für den nachhaltigen Erfolg eine entscheidende Rolle spielen. Beide Faktoren werden von den Befragten mit jeweils mehr als 80 % als wichtig eingestuft.

Die explizite Strategieunterstützung wird von den Teilnehmern am wenigsten relevant angesehen, obwohl immerhin noch 64 % der Befragten diesen Punkt als wichtig bewerten. Demgegenüber sehen 12 % diesen Faktor allerdings als unwichtig an.

Beachtlich ist, dass alle vorgegebenen Faktoren mit einer Wichtigkeit von jeweils mehr als 60 % eingestuft werden.



Die erfolgreiche Umsetzung von Business Process Management wird durch folgende Herausforderungen und Hindernisse beeinflusst:



Freitextangaben nach Kategorien zusammengefasst

n=222

Welches sind die größten Herausforderungen und Hindernisse hinsichtlich des Prozessmanagements in Ihrem Unternehmen?

Das größte Hindernis hinsichtlich des Prozessmanagements im Unternehmen stellt die mangelhafte Unterstützung der Führungskräfte (15 %) dar. Des Weiteren spielt die Prozessdokumentation und Einheitlichkeit der Prozesse und die Aufbauorganisation und Unternehmenskultur (jeweils 14 %) eine entscheidende Rolle.

Weitere Herausforderungen liegen bei der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie der fachbereichsübergreifenden Kommunikation und Kooperation (jeweils 13 %). Ein weiterer Teil der Befragten gibt an, dass der Mangel an Ressourcenverfügbarkeit die erfolgreiche Umsetzung von BPM verhindert.

Bemerkenswert ist allerdings, dass die Unterstützung des Managements bei den wichtigsten Faktoren *für* den nachhaltigen Erfolg des Geschäftsprozessmanagements nur an fünfter Stelle rangiert, jedoch als größtes Hindernis bei der erfolgreichen Umsetzung innerhalb des Unternehmens gesehen wird.

Entgegen der Erwartungen spielen die bürokratischen Rahmenbedingungen mit nur 1 % eine sehr geringe Rolle.

2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

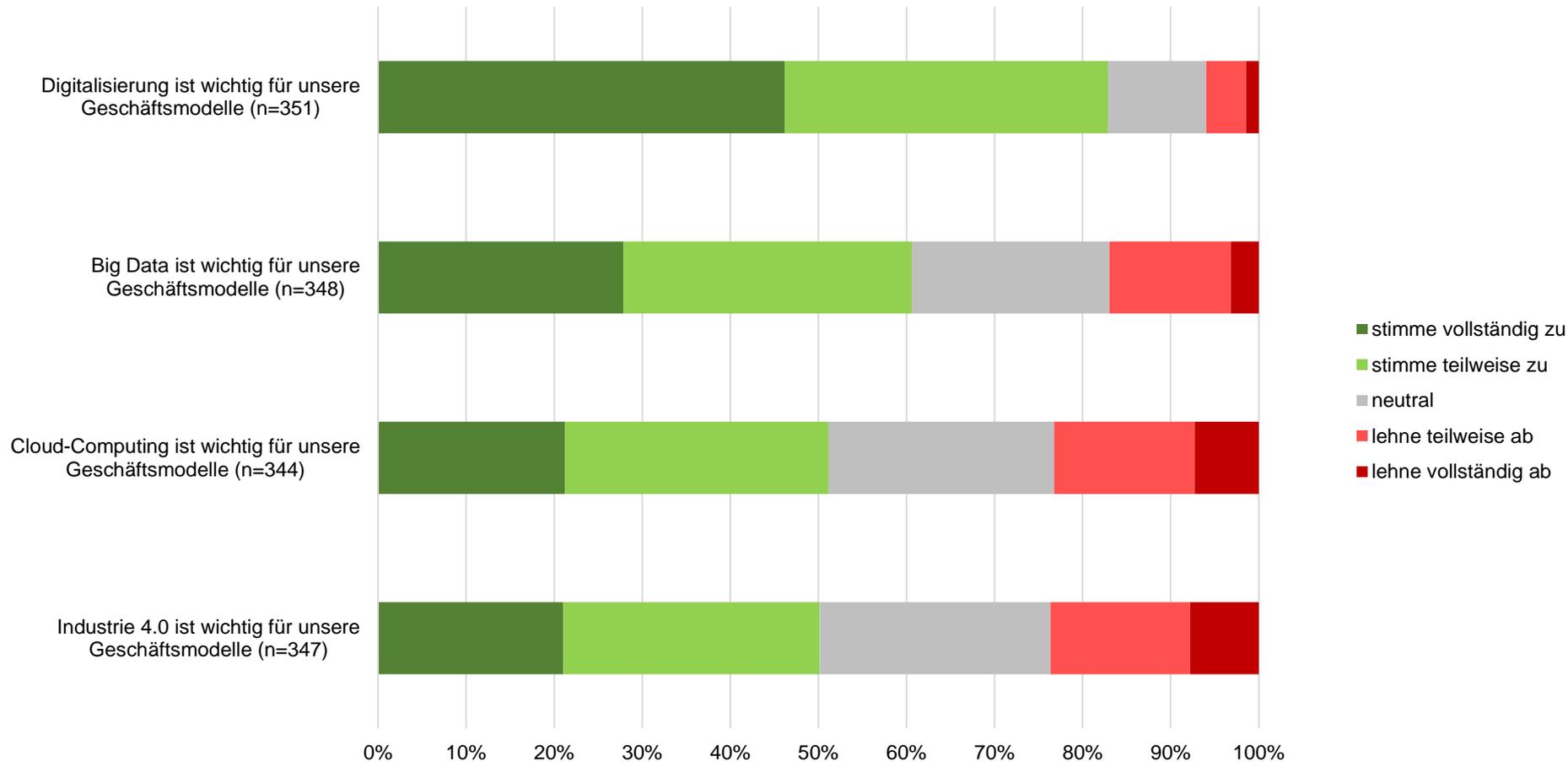
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

Bedeutung aktueller Themen für Geschäftsmodelle in Ihrem Unternehmen:



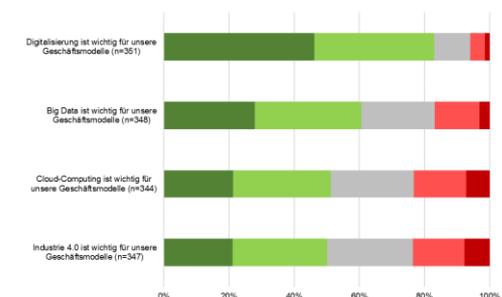
sortiert nach Summe "stimme vollständig zu" und "stimme teilweise zu"

Bedeutung aktueller Themen für Geschäftsmodelle in Ihrem Unternehmen:

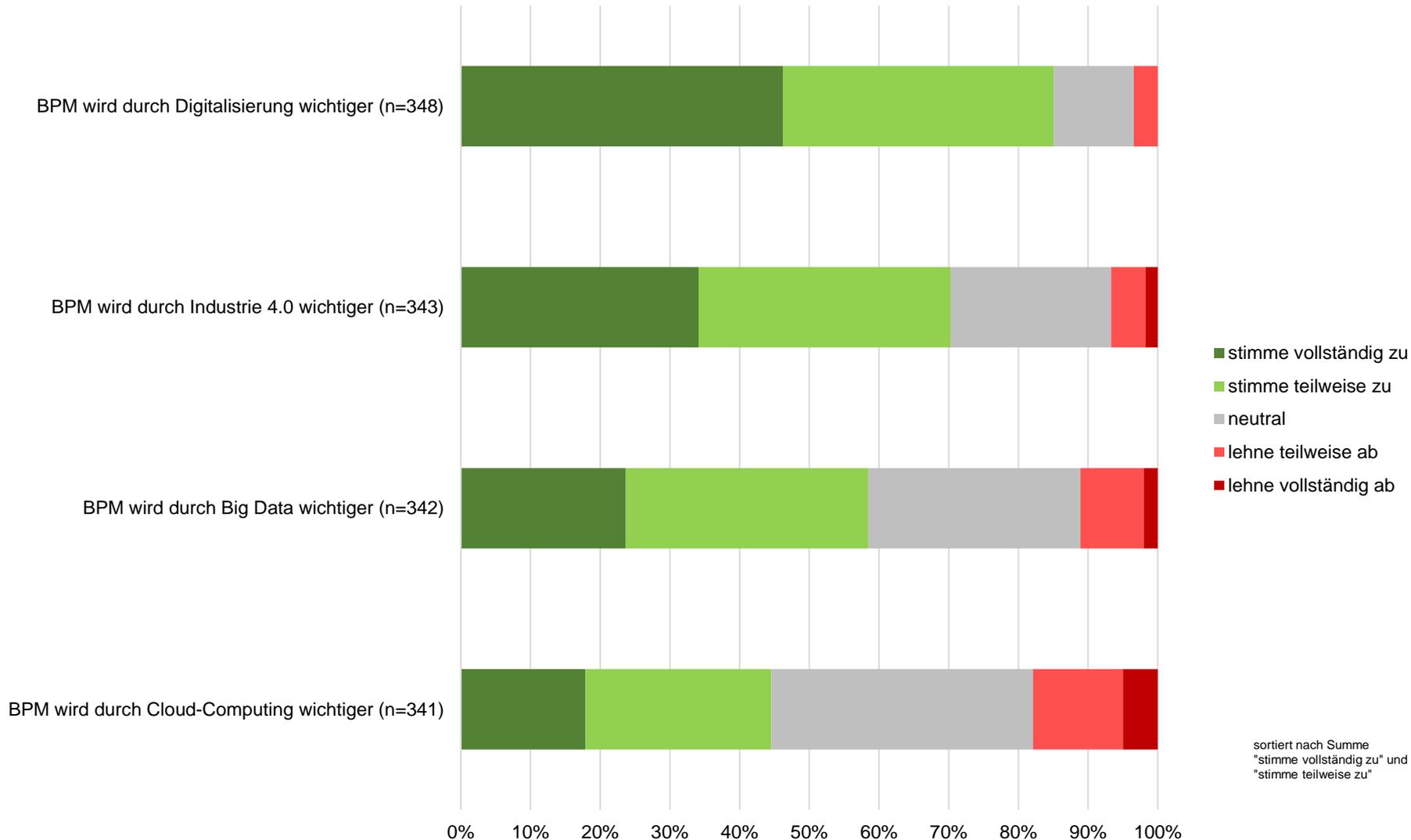
Bei dieser Frage wird die Bedeutung aktueller Themen für Geschäftsmodelle in den Unternehmen analysiert. Mit knapp 83 % weist die Digitalisierung eine hohe Zustimmung auf.

Etwa 23 % der Teilnehmer lehnen die Aussage, dass Industrie 4.0 wichtig für die Geschäftsmodelle in ihrem Unternehmen ist, ab. Eine ähnlich hohe Ablehnung erfährt das Thema Cloud Computing.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass neben der Digitalisierung auch Big Data eine wichtige Rolle für die Geschäftsmodelle spielen.



Aktuelle Themen und ihr Einfluss auf BPM:

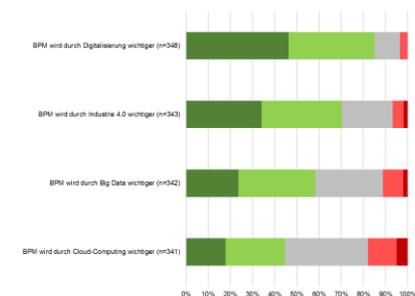


Aktuelle Themen und ihr Einfluss auf BPM:

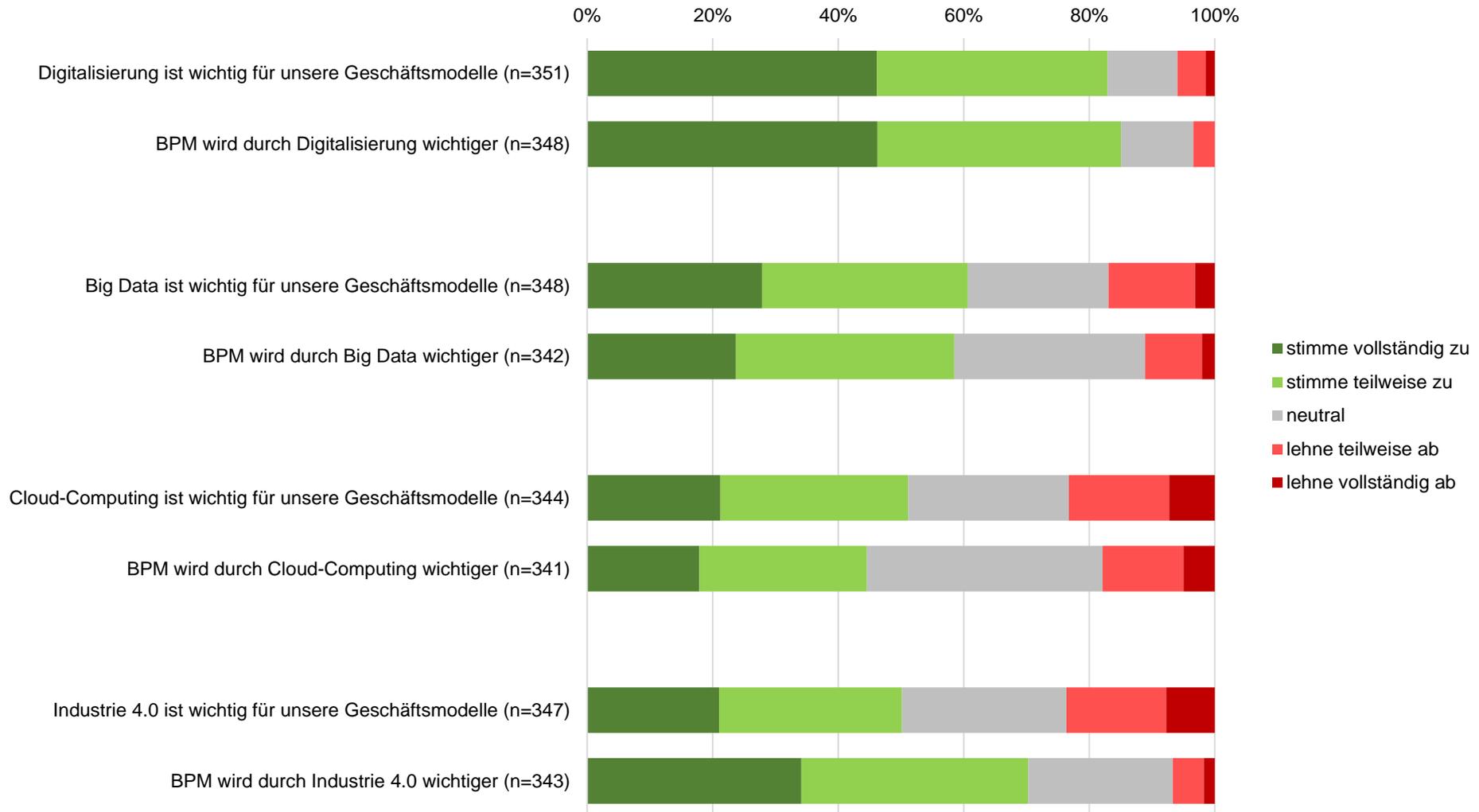
Untersucht werden die aktuellen Themen und deren Einfluss auf BPM. Bei dieser Frage geben 85 % der Befragten an, dass BPM durch Digitalisierung immer wichtiger wird.

Beachtlich ist, dass den ersten drei Antwortmöglichkeiten jeweils mit deutlich über 50 % zugestimmt wird.

Der Aussage, dass BPM durch Cloud-Computing wichtiger wird, stimmen lediglich 45 % der Befragten zu. Des Weiteren stufen etwa 38 % der Teilnehmer diese Aussage als neutral ein.



Gegenüberstellung von Bedeutung aktueller Themen für eigene Geschäftsmodelle sowie deren Wichtigkeit in Bezug auf BPM:

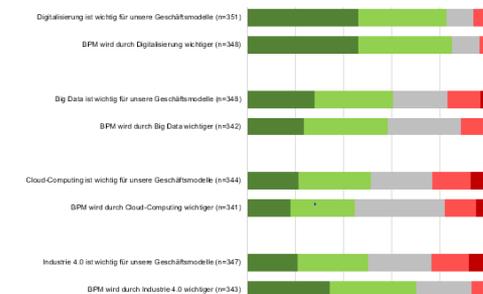


Gegenüberstellung von Bedeutung aktueller Themen für eigene Geschäftsmodelle sowie deren Wichtigkeit in Bezug auf BPM:

Bei der Gegenüberstellung der Bedeutung aktueller Themen für eigene Geschäftsmodelle und deren Wichtigkeit in Bezug auf BPM stellt sich eine große Übereinstimmung bei Digitalisierung, Big Data und Cloud Computing heraus.

Jeweils über 80 % der Befragten werten Digitalisierung als wichtig. Auch Big Data mit über 60 % und Cloud Computing mit über 50 % weisen eine hohe Zustimmung auf.

Eine Diskrepanz spiegelt sich im Bereich der Industrie 4.0 wider. Diese wird zwar von den vier abgefragten aktuellen Themen, mit immerhin noch 48 %, als am wenigsten wichtig für die Geschäftsmodelle eingestuft, hat aber mit 76 % eine große positive Wirkung für das BPM, sodass sich Industrie 4.0, bezogen auf die Bedeutung für das Business Process Management, als der zweitwichtigste Trend herausstellt.



2.1 Ziele des Prozessmanagements

2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements

2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements

2.4 Prozessorientierung

2.5 Unternehmenskultur

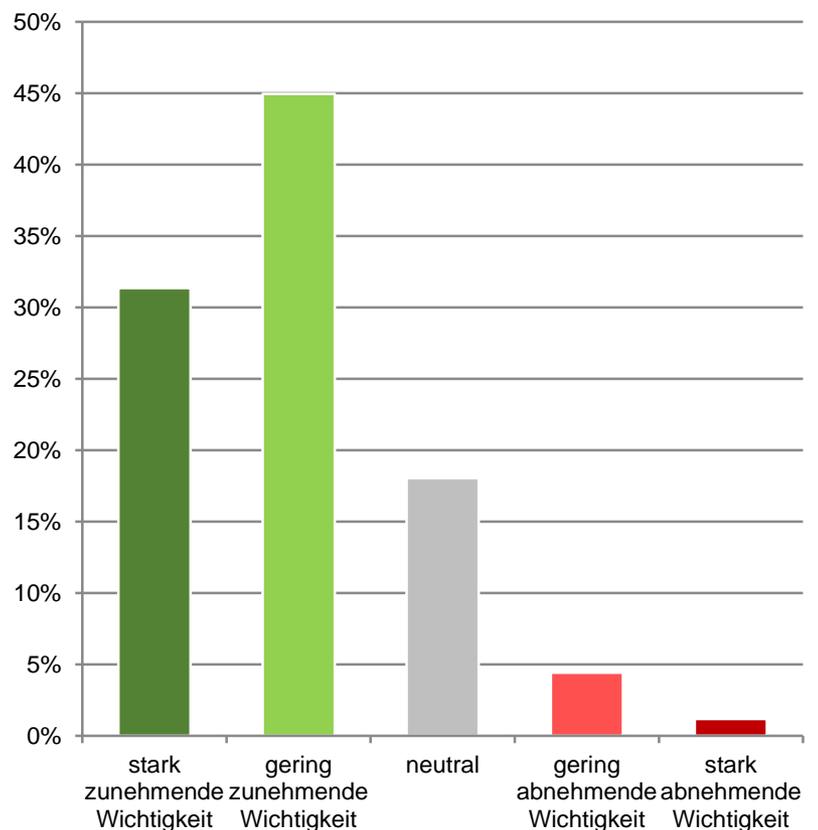
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen

2.7 BPM-Erfolgsfaktoren

2.8 Trendthemen

2.9 BPM im Unternehmen

Wie hat sich das BPM in den letzten zehn Jahren in Ihrem Unternehmen entwickelt?



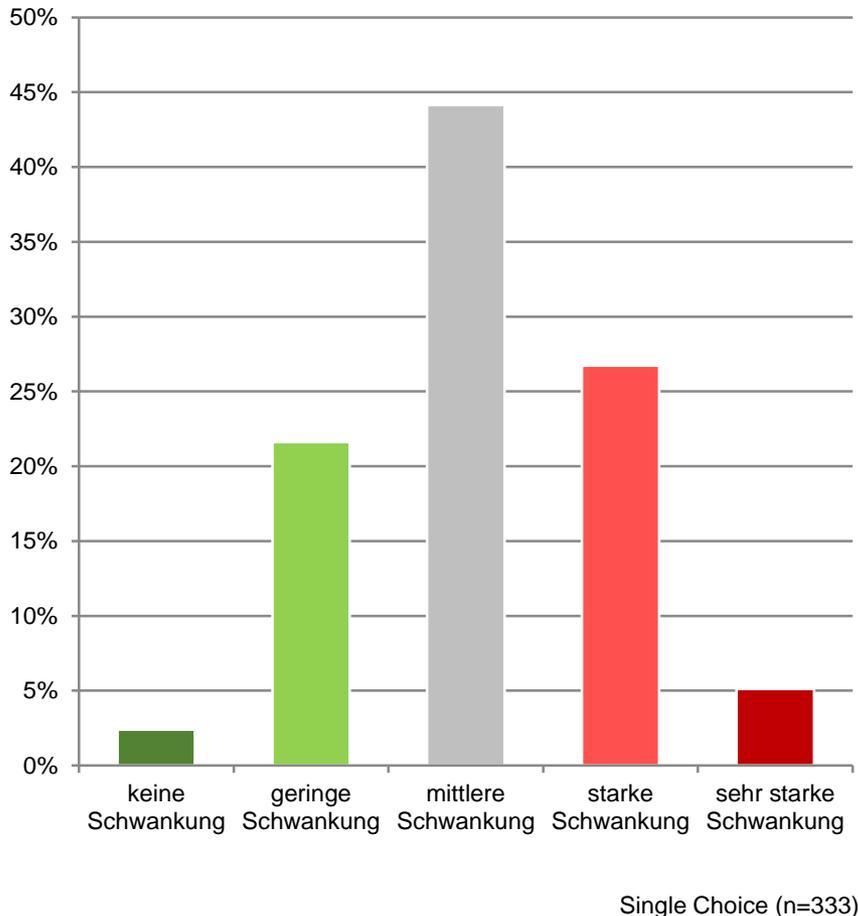
Single Choice (n=338)

Mehr als drei Viertel der Befragten geben an, dass BPM eine zunehmende Wichtigkeit in den letzten zehn Jahren erlangt hat.

Im Gegensatz zu vergleichbaren Studien sind lediglich knapp 6 % der Befragten der Meinung, dass BPM eine abnehmende Wichtigkeit im Unternehmen hat. Beachtlich ist zudem, dass 18 % der Teilnehmer die Entwicklung von BPM in ihrem Unternehmen als neutral bewerten.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Geschäftsprozessmanagement in den letzten zehn Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat.

Wie stark ist die Nutzungsintensität im BPM in den letzten zehn Jahren in Ihrem Unternehmen geschwankt?

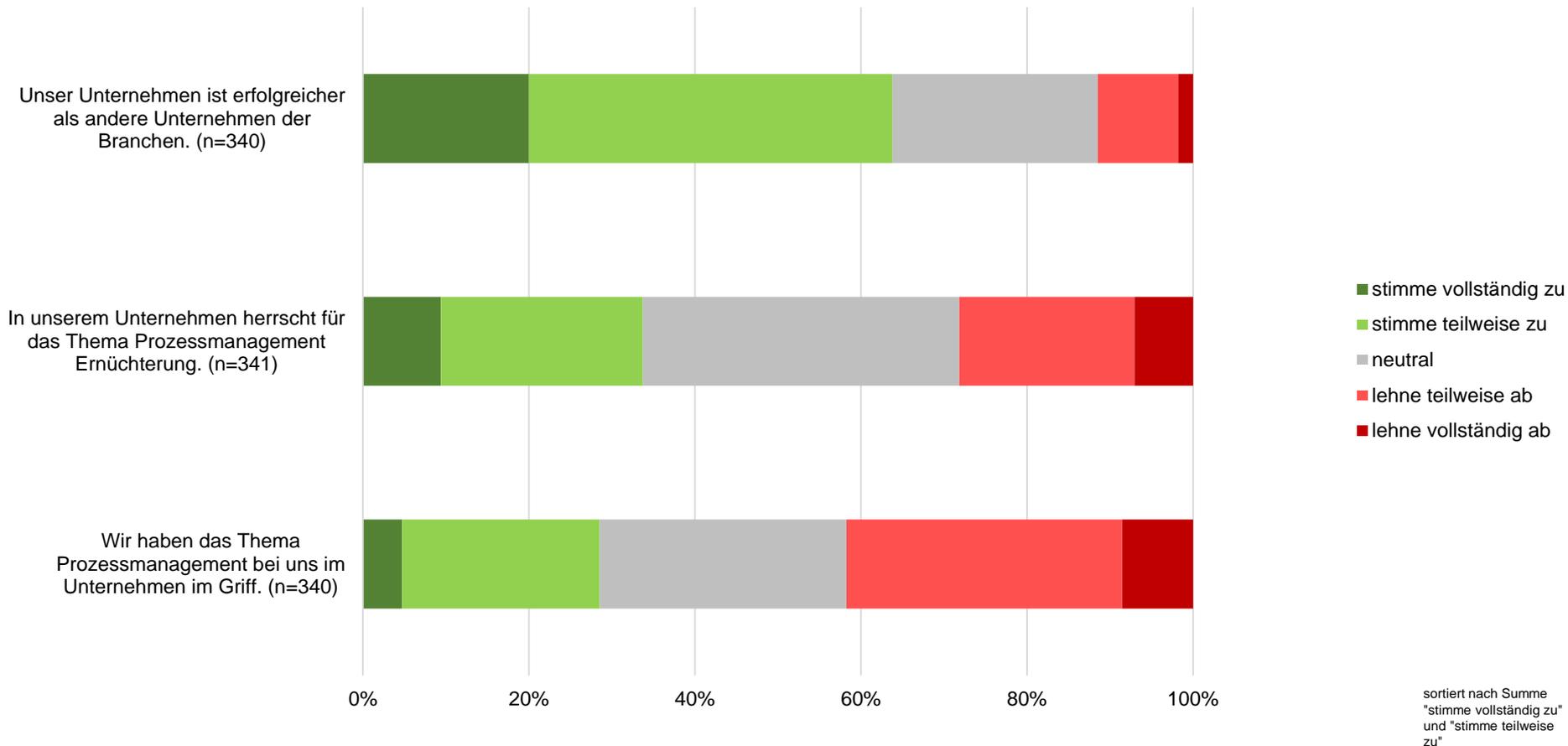


Die Befragung verdeutlicht, dass über 30 % der Teilnehmer die Nutzungsintensität von Geschäftsprozessmanagement in den letzten zehn Jahren als stark schwankend ansehen.

Lediglich 24 % der Befragten bewerten die Nutzungsintensität als gering schwankend oder überhaupt nicht schwankend.

Insgesamt ist ein kontinuierliches Business Process Management mit nur geringen Schwankungen bei drei Viertel der Unternehmen nicht realisiert worden. Der sogenannte „BPM-Jojo-Effekt“ ist somit für viele Unternehmen eine relevante Herausforderung.

Aussagen zum Prozessmanagement:



Aussagen zum Prozessmanagement:

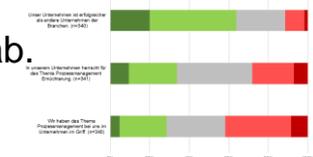
Die Auswertung zeigt, dass knapp 64 % der Befragten der Aussage, dass ihr Unternehmen erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche sei, vollständig oder zumindest teilweise zustimmen.

Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass Unternehmen, die erfolgreicher sind, eher an einer solchen Studie teilnehmen, als weniger erfolgreiche.

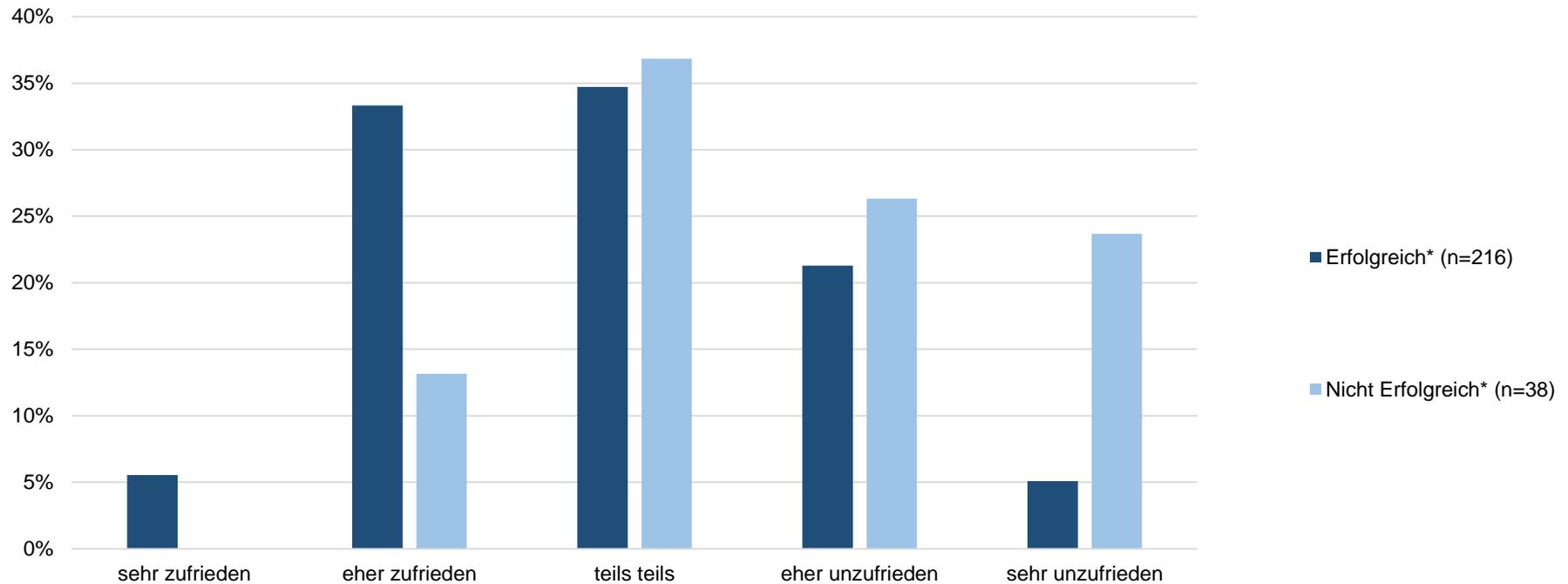
Ein weiterer Einflussfaktor könnte der Dunning-Kruger-Effekt sein. Dieser besagt, dass Personen dazu neigen, ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen und überlegene Fähigkeiten bei anderen nicht erkennen.

Der These, dass in ihrem Unternehmen Ernüchterung für das Thema Prozessmanagement herrscht, stimmen knapp 34 % der Befragten vollständig oder teilweise zu.

Interessant ist, dass nur etwa 29 % der Teilnehmer angeben, dass sie BPM in ihrem Unternehmen im Griff haben. Im Gegensatz dazu lehnen knapp 42 % der Befragten diese Aussage ab.



Wie zufrieden sind Sie mit Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?



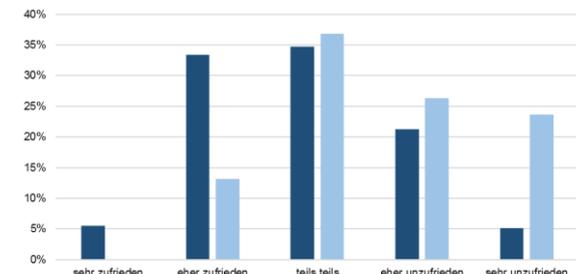
*Erfolgreich: Angaben der Teilnehmer, die angaben „stimme vollständig zu“ oder „stimme teilweise zu“. Nicht erfolgreich: Angaben der Teilnehmer, die angaben „lehne teilweise ab“ oder „lehne vollständig ab“, bezogen auf die Aussage: „Unser Unternehmen ist erfolgreicher als andere Unternehmen der Branchen.“

Wie zufrieden sind Sie mit Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?

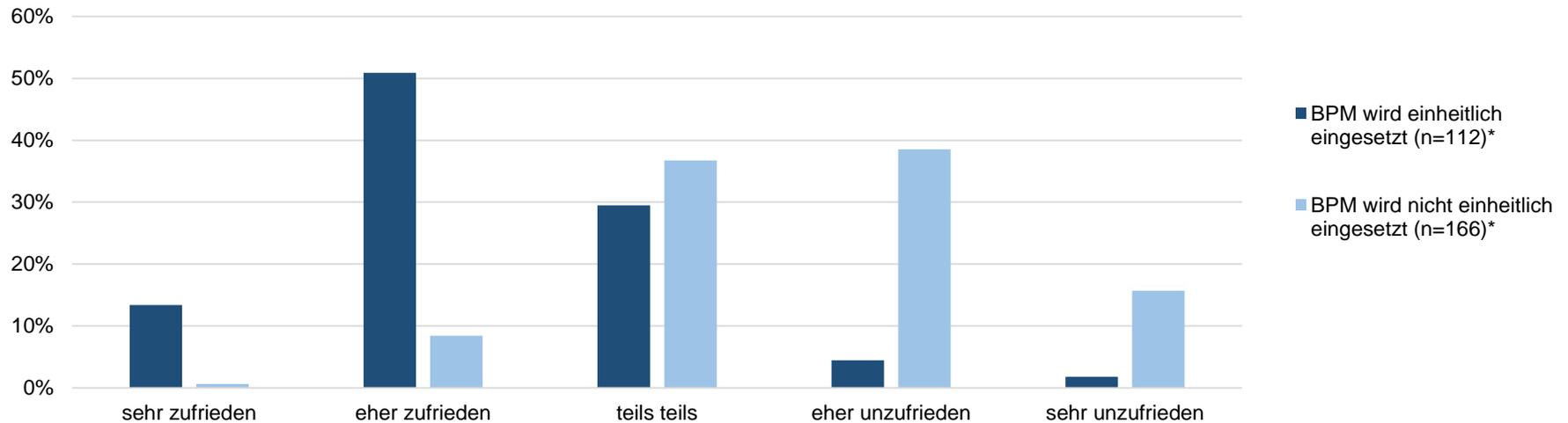
Die Grafik verdeutlicht, dass fast 50 % der Teilnehmer, die angeben, dass ihr Unternehmen nicht erfolgreicher ist als andere der Branche, mit dem Prozessmanagement in ihrem Unternehmen unzufrieden sind.

Im Gegensatz dazu, sind nur knapp 40 % der Personen, die ihr Unternehmen als erfolgreicher als andere der Branche, mit dem Prozessmanagement in ihrem Unternehmen zufrieden.

Daher lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und der Zufriedenheit der Befragten mit dem Prozessmanagement im eigenen Unternehmen feststellen.



Wie zufrieden sind Sie mit dem Managementansatz Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?



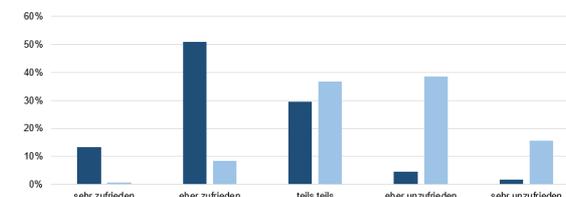
*BPM wird einheitlich eingesetzt: Angaben der Teilnehmer, die angaben „stimme vollständig zu“ oder „stimme teilweise zu“
BPM wird nicht einheitlich eingesetzt: Angaben der Teilnehmer, die angaben „lehne teilweise ab“ oder „lehne vollständig ab“
bezogen auf die Aussage: „BPM wird in unserem Unternehmen einheitlich eingesetzt.“

Wie zufrieden sind Sie mit dem Managementansatz Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?

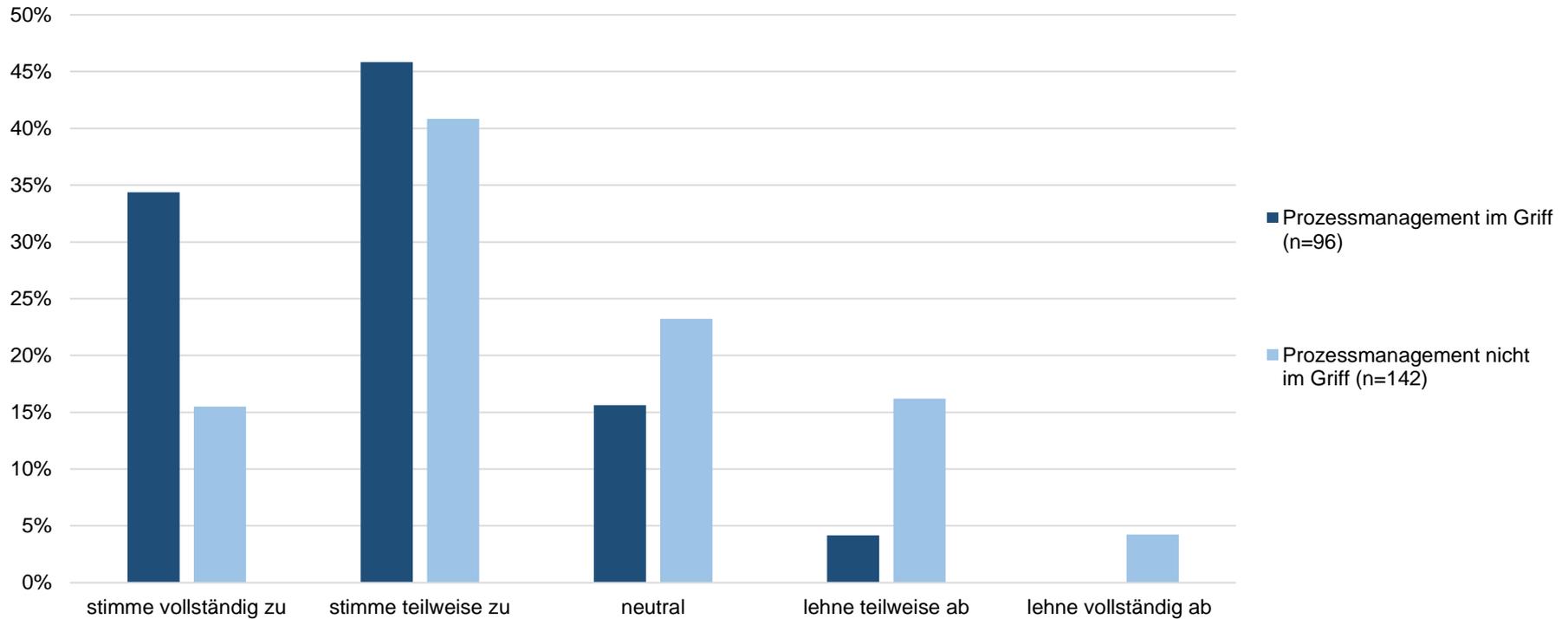
Bei der Auswertung der Grafik lässt sich erkennen, dass Teilnehmer, in deren Unternehmen BPM einheitlich eingesetzt wird, im Schnitt zufriedener mit dem Prozessmanagement sind als Befragte, in deren Unternehmen BPM nicht einheitlich eingesetzt wird.

Über 60 % der Personen, in deren Unternehmen BPM einheitlich eingesetzt wird, sind mit dem Managementansatz Prozessmanagement zufrieden.

Im Gegensatz dazu, sind etwa 50 % der Teilnehmer, in deren Unternehmen BPM nicht einheitlich eingesetzt wird, mit dem Prozessmanagement unzufrieden.



Unser Unternehmen ist erfolgreicher als andere Unternehmen der Branchen:



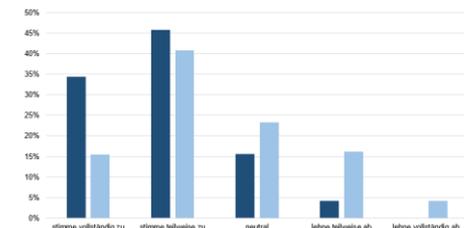
*Prozessmanagement im Griff: Angaben der Teilnehmer, die angaben „stimme vollständig zu“ oder „stimme teilweise zu“ Prozessmanagement nicht im Griff: Angaben der Teilnehmer, die angaben „lehne teilweise ab“ oder „lehne vollständig ab“ bezogen auf die Aussage: „Wir haben das Thema Prozessmanagement bei uns im Unternehmen im Griff.“

Unser Unternehmen ist erfolgreicher als andere Unternehmen der Branchen:

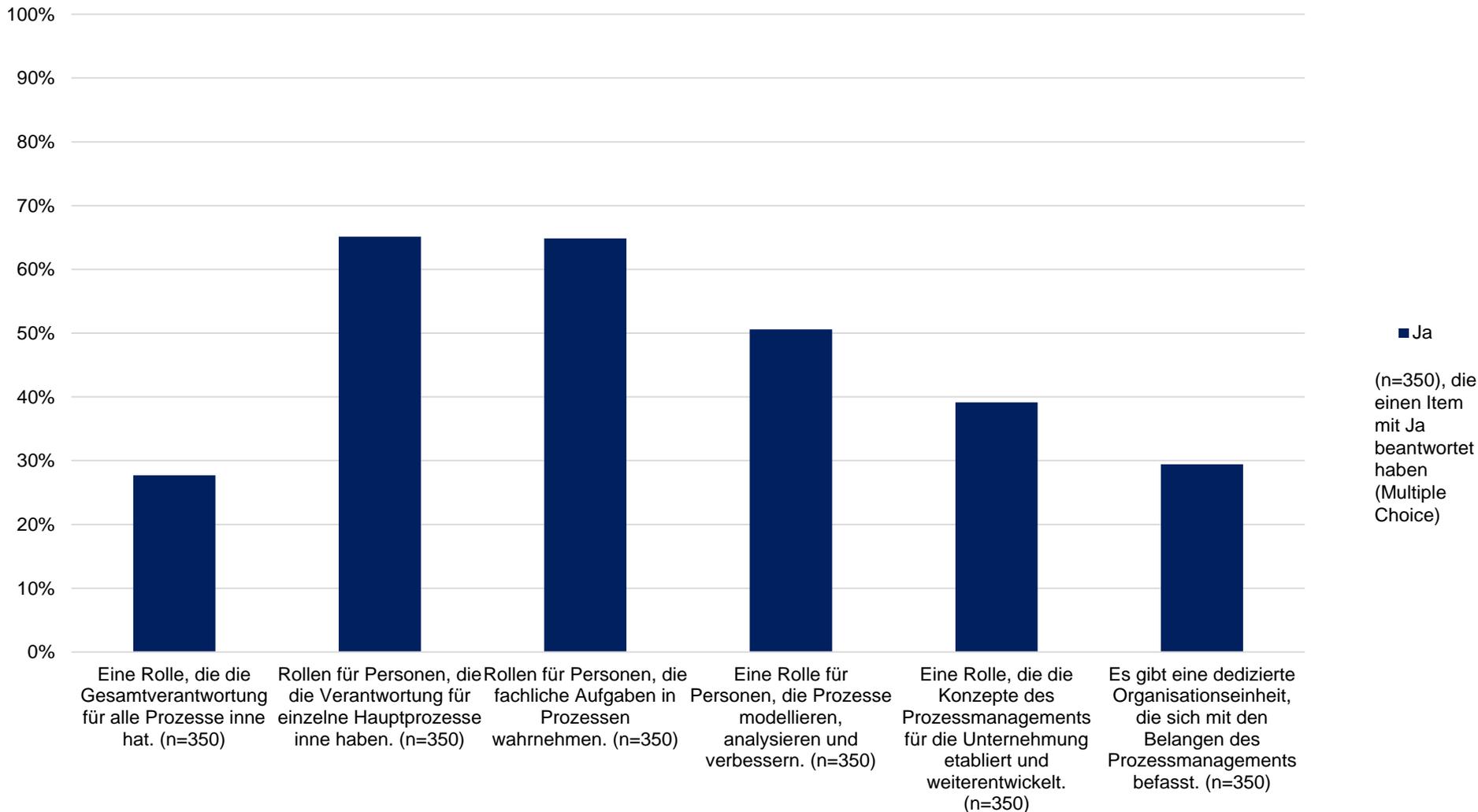
Knapp 80 % der Befragten, die das Prozessmanagement im Griff haben, geben an, dass ihr Unternehmen erfolgreicher ist als andere der Branche.

Zudem sehen etwa 55 % der Teilnehmer, in deren Unternehmen das Prozessmanagement nicht im Griff ist, ihr Unternehmen dennoch erfolgreicher als andere der Branche an.

Lediglich 20 % der Personen, bei denen das Prozessmanagement nicht im Griff ist, geben an, dass ihr Unternehmen nicht so erfolgreich ist, wie anderer Unternehmen ihrer Branche.



Welche Rollen und Gremien für das BPM sind in Ihrem Unternehmen definiert?

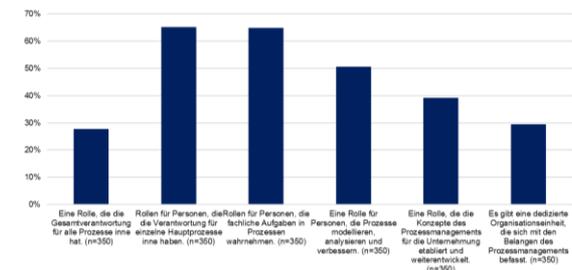


Welche Rollen und Gremien für das BPM sind in Ihrem Unternehmen definiert?

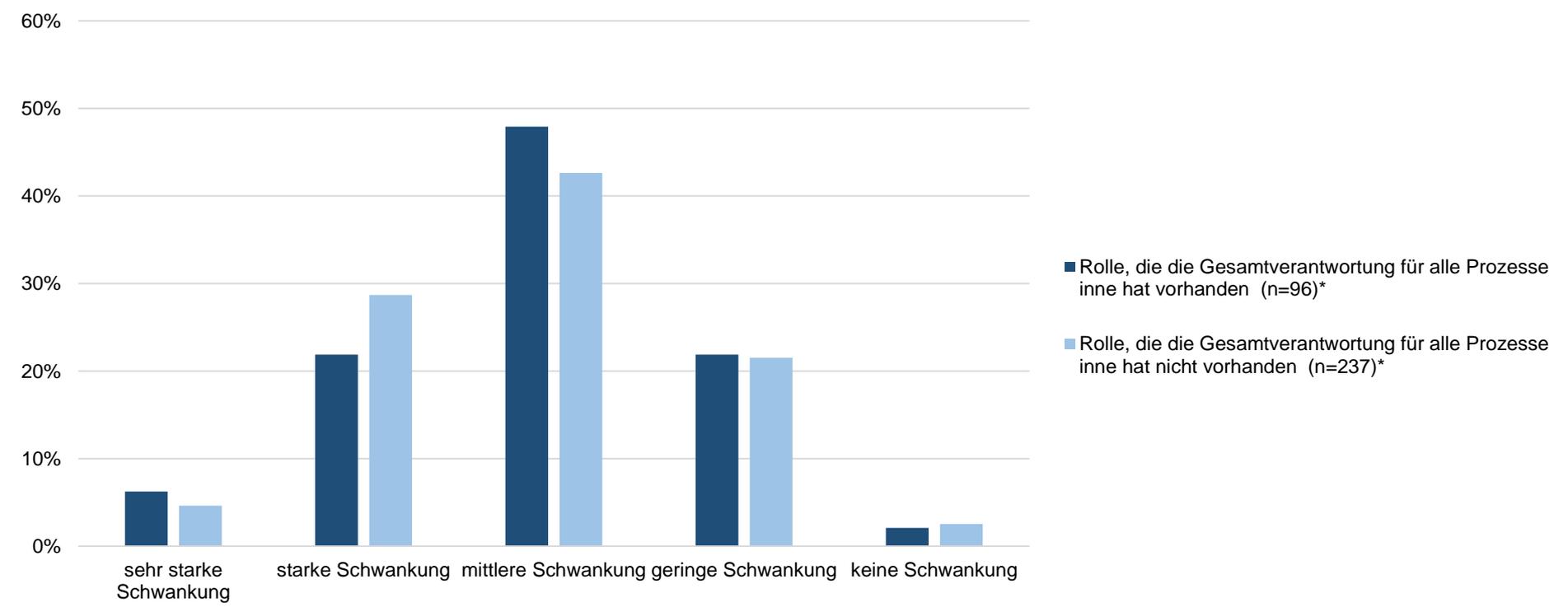
Aus der Befragung geht hervor, dass jeweils etwa 65 % der Teilnehmer in den Unternehmen Rollen für Personen, die Verantwortung für einzelne Hauptprozesse inne haben und Rollen für Personen, die fachliche Aufgaben in den Prozessen wahrnehmen, definiert haben.

Die Aussage, dass es eine dedizierte Organisationseinheit gibt, die sich mit den Belangen des Prozessmanagements befasst, trifft nur bei etwa 29 % der Teilnehmer auf Zustimmung.

Eine Rolle, die die Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat, ist lediglich bei knapp 28 % der Teilnehmer in ihrem Unternehmen vorhanden. Somit rangiert diese Aussage auf dem letzten Rang.



Wie stark hat die Nutzungsintensität beim BPM in den letzten zehn Jahren in Ihrem Unternehmen geschwankt?



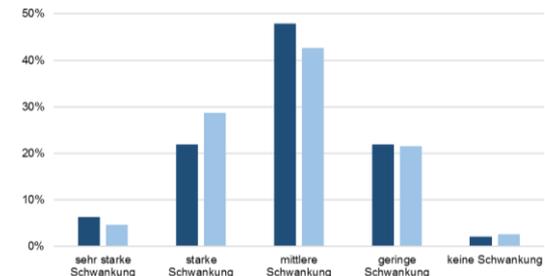
*Rolle, die die Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat, vorhanden: Angaben der Teilnehmer, die "Ja" angaben. Rolle, die die Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat, nicht vorhanden: Angaben der Teilnehmer, die "Nein" angaben, bezogen auf die Aussage "Es existiert eine Rolle, die die Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat."

Wie stark hat die Nutzungsintensität beim BPM in den letzten zehn Jahren in Ihrem Unternehmen geschwankt?

Bei der Schwankung der Nutzungsintensität beim BPM in den letzten zehn Jahren lässt sich kein großer Unterschied zwischen den Teilnehmern, in deren Unternehmen eine Rolle vorhanden ist, die eine Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat und den Befragten, in deren Unternehmen eine solche Rolle nicht vorhanden ist, feststellen.

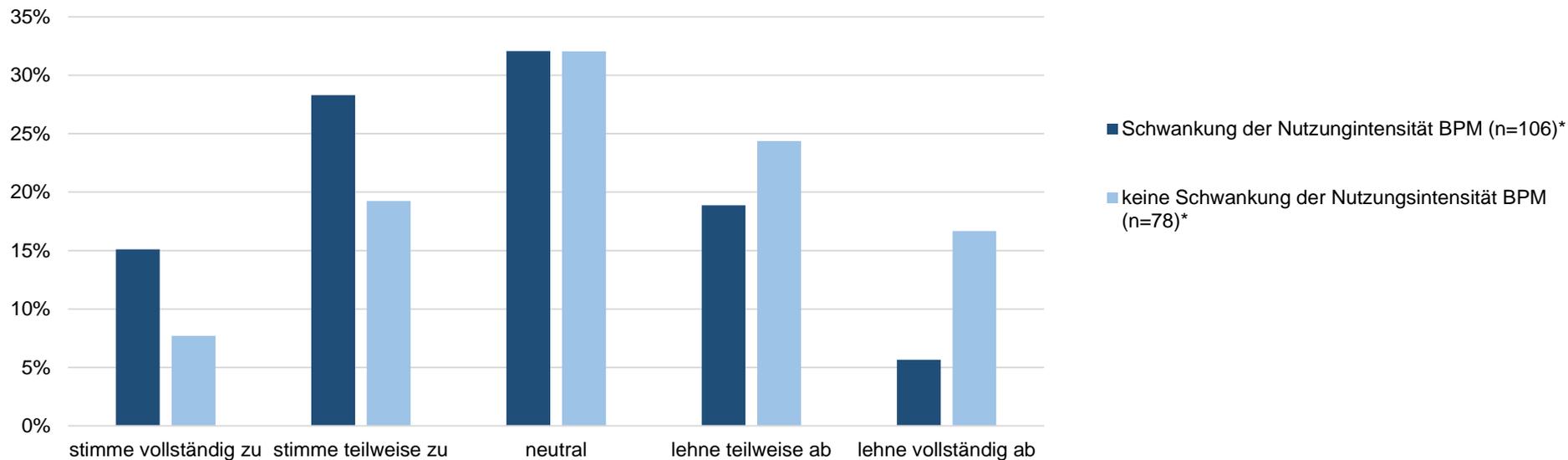
Bei beiden Gruppen geht die Tendenz zu einer mittleren bis starken Schwankung der Nutzungsintensität beim BPM in den letzten zehn Jahren.

Lediglich jeweils etwa 20 % der Teilnehmer sehen nur eine geringe Schwankung beim BPM in ihrem Unternehmen.



In unserem Unternehmen herrscht für das Thema Prozessmanagement

Ernüchterung:



*Schwankung der Nutzungsintensität BPM: Angaben der Teilnehmer, die angaben „sehr starke Schwankung“ oder „starke Schwankung“
keine Schwankung der Nutzungsintensität BPM: Angaben der Teilnehmer, die angaben „geringe Schwankung“ oder „keine Schwankung“
bezogen auf die Frage: „Wie stark hat die Nutzungsintensität beim BPM in den letzten zehn Jahren in Ihrem Unternehmen geschwankt?“

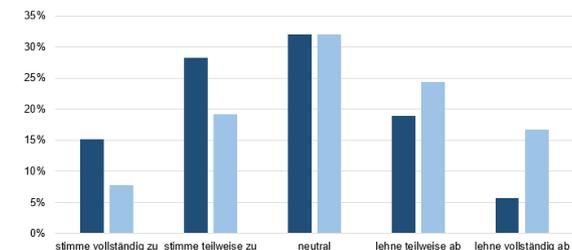
In unserem Unternehmen herrscht für das Thema Prozessmanagement

Ernüchterung:

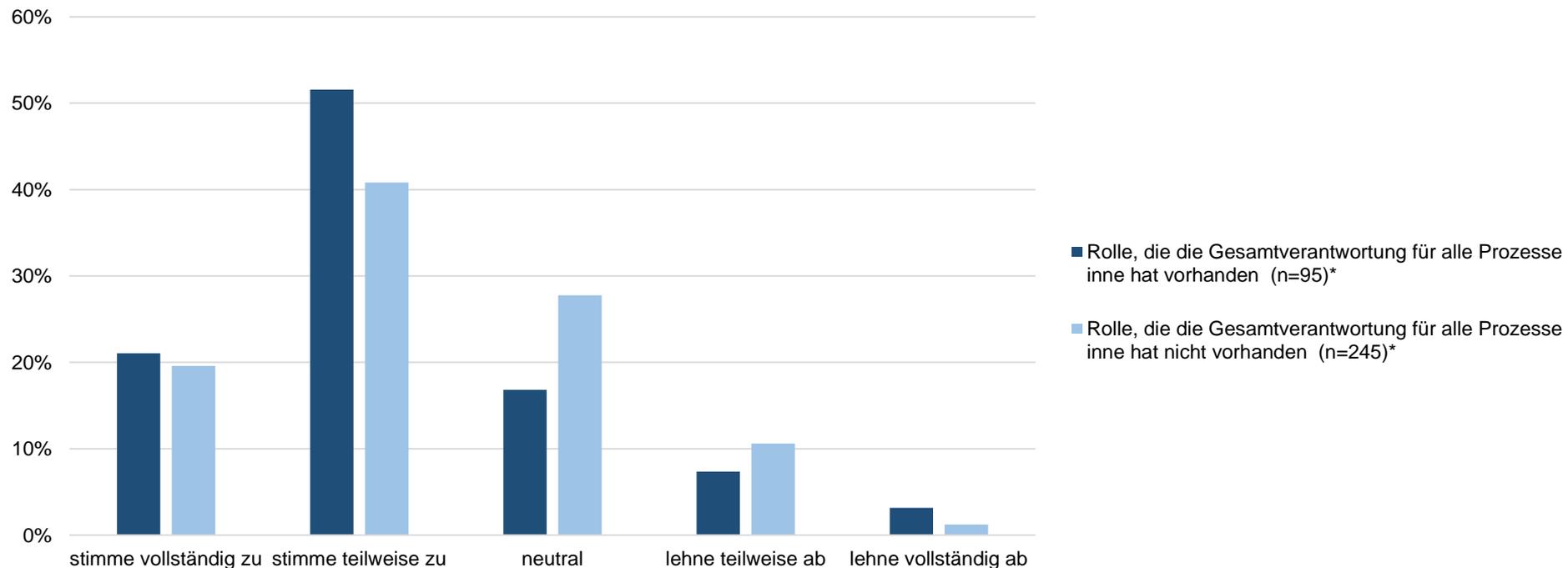
Diese Auswertung zeigt, dass die Ernüchterung für das Thema Prozessmanagement in Zusammenhang mit der Schwankung der Nutzungsintensität steht.

Auffällig dabei ist, dass die Zahlen sowohl bei der Schwankung der Nutzungsintensität als auch bei keiner Schwankung relativ gleichmäßig verteilt sind.

Daher könnte man schlussfolgern, dass die Ernüchterung über das Thema Prozessmanagement nicht unmittelbar mit der Schwankung der Nutzungsintensität von BPM in Verbindung steht, sondern es noch andere Gründe für eine mögliche Ernüchterung geben könnte.



Unser Unternehmen ist erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche in Bezug auf die Gesamtverantwortung:



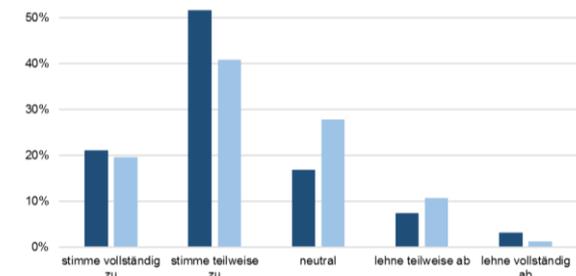
*Rolle, die die Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat, vorhanden: Angaben der Teilnehmer, die "Ja" angaben. Rolle, die die Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat, nicht vorhanden: Angaben der Teilnehmer, die "Nein" angaben, bezogen auf die Aussage "Es existiert eine Rolle, die die Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat."

Unser Unternehmen ist erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche in Bezug auf die Gesamtverantwortung:

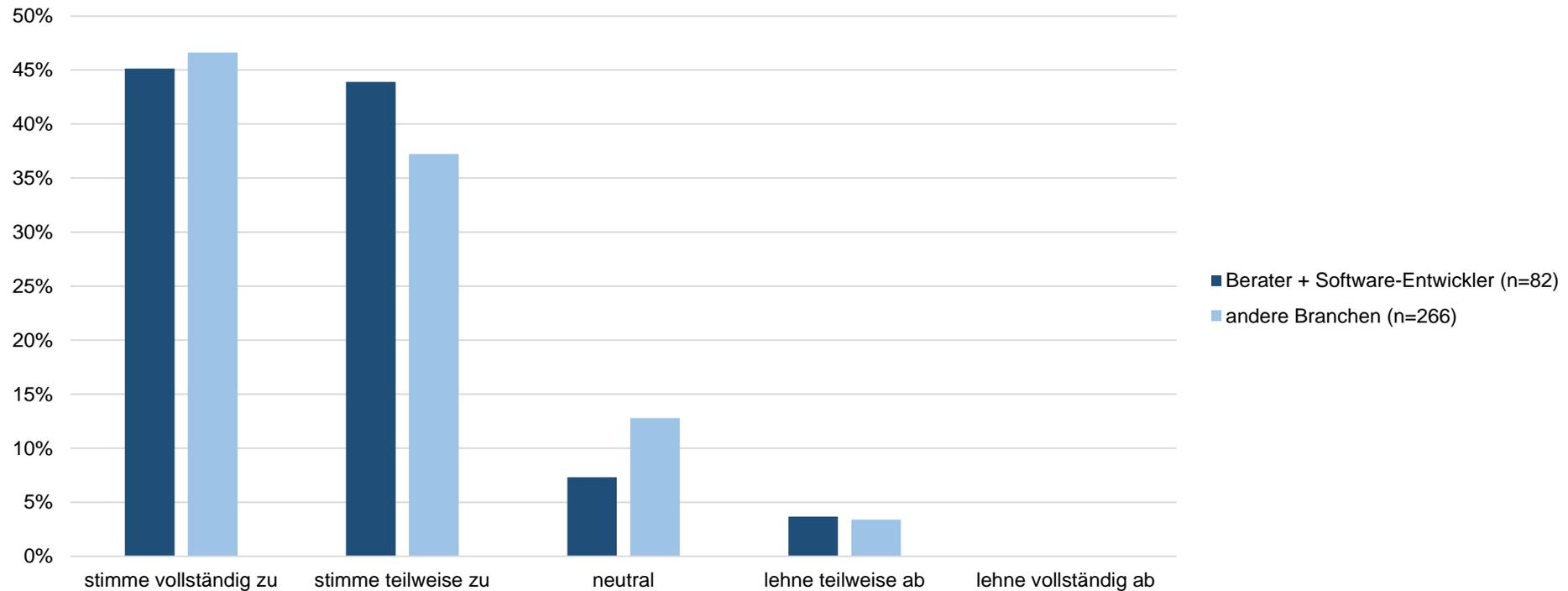
Bei der Bewertung des Erfolgs des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen der Branche, lässt sich ein gewisser aber nicht übermäßiger Unterschied zwischen den Teilnehmern, in deren Unternehmen eine Rolle vorhanden ist, die eine Gesamtverantwortung für alle Prozesse inne hat und den Befragten, in deren Unternehmen eine solche Rolle nicht vorhanden ist, feststellen.

Der Großteil der Befragten, unabhängig davon, ob eine solche Rolle vorhanden ist oder nicht, gibt an, dass das eigene Unternehmen erfolgreicher ist als andere der Branche.

Ein möglicher Einflussfaktor könnte auch hier der Dunning-Kruger-Effekt sein.



BPM wird durch Digitalisierung wichtiger:

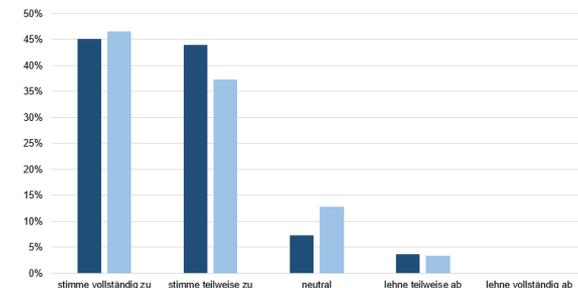


BPM wird durch Digitalisierung wichtiger:

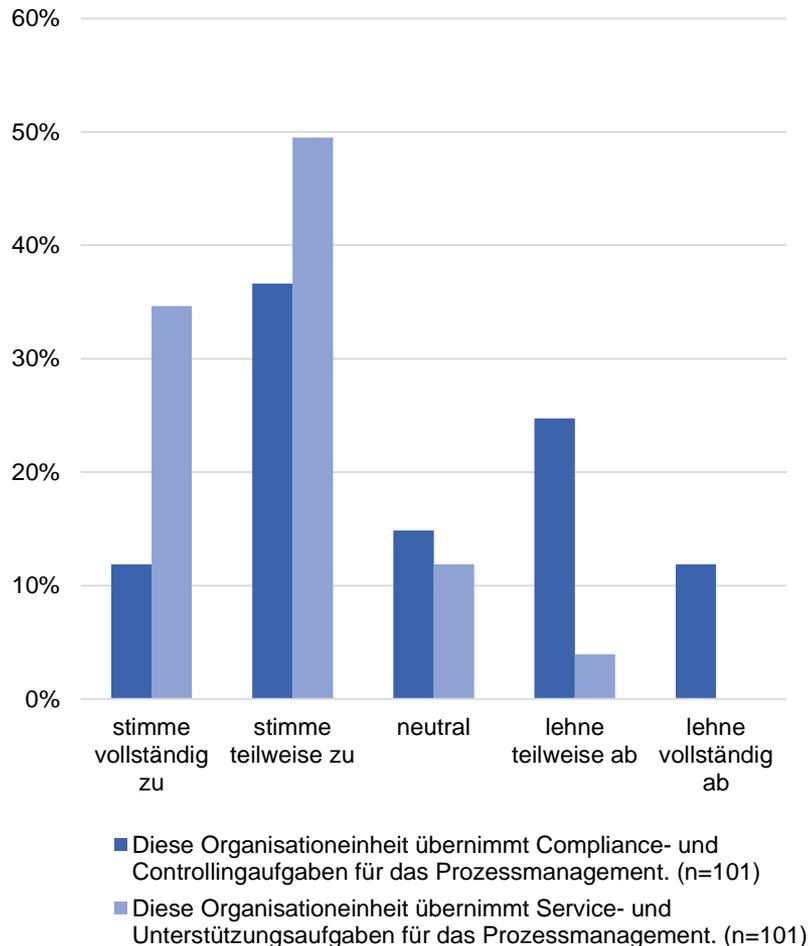
Die Grafik verdeutlicht, dass die Aussage, dass BPM durch Digitalisierung wichtiger wird, von dem Großteil der Befragten befürwortet wird.

Entgegen anderer Erwartungen, ist die Summe der teilweisen und vollständigen Zustimmung der befragten Berater und Software-Entwickler für das Thema Digitalisierung höher als bei Befragten anderer Branchen.

Beachtlich ist zudem, dass die Aussage, dass BPM durch Digitalisierung wichtiger wird, von keiner der beiden Gruppen vollständig abgelehnt wird.



Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?

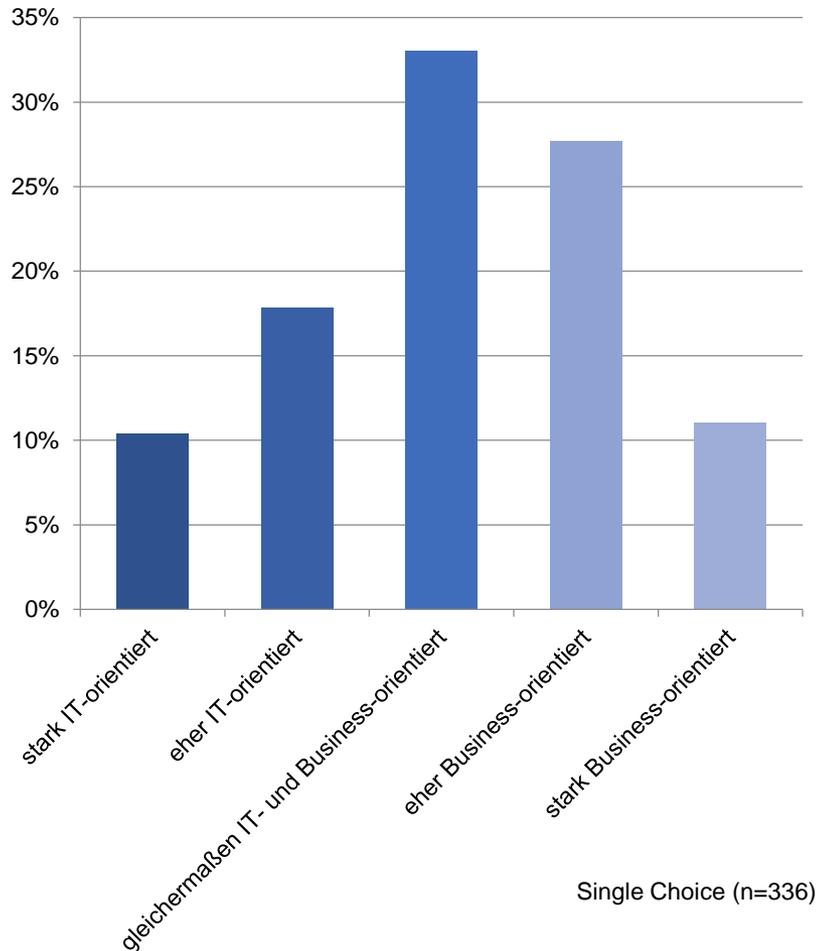


Die Auswertung zeigt, dass die dedizierte Organisationseinheit*, welche sich um das Geschäftsprozessmanagement kümmert, bei der Mehrheit der Befragten eher Service- und Unterstützungsaufgaben wahrnimmt (84 %).

In Bezug auf Compliance- und Controllingaufgaben sind die Ergebnisse differenzierter. Lediglich etwa 49 % der Teilnehmer stimmen der Aussage zu, dass die Abteilung für BPM für die Compliance- und Controllingaufgaben zuständig ist. Knapp 37 % der Befragten lehnen diese These ab.

* Nur Teilnehmer berücksichtigt, die die Aussage „Es gibt eine dedizierte Organisationseinheit, die sich mit den Belangen des Prozessmanagement befasst“ mit „Ja“ beantwortet haben

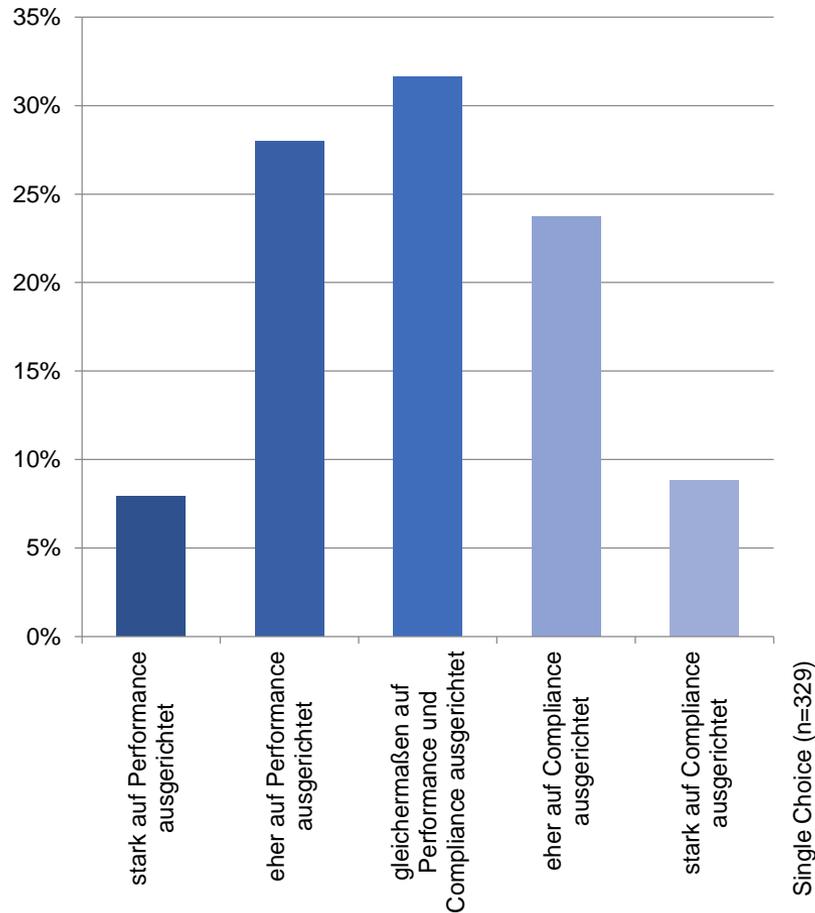
Die Verankerung von BPM in den Unternehmen:



Aus der Befragung geht hervor, dass bei der Mehrheit der Unternehmen die Verankerung von BPM gleichermaßen IT- und Business-orientiert ist. Dieser Aussage stimmt ein Drittel der Teilnehmer zu.

In knapp 39 % der Unternehmen ist BPM Business-orientiert, demgegenüber nimmt Geschäftsprozessmanagement in etwa 28 % der Unternehmen eine IT-orientierte Rolle ein.

Die Verankerung von BPM in den Unternehmen:

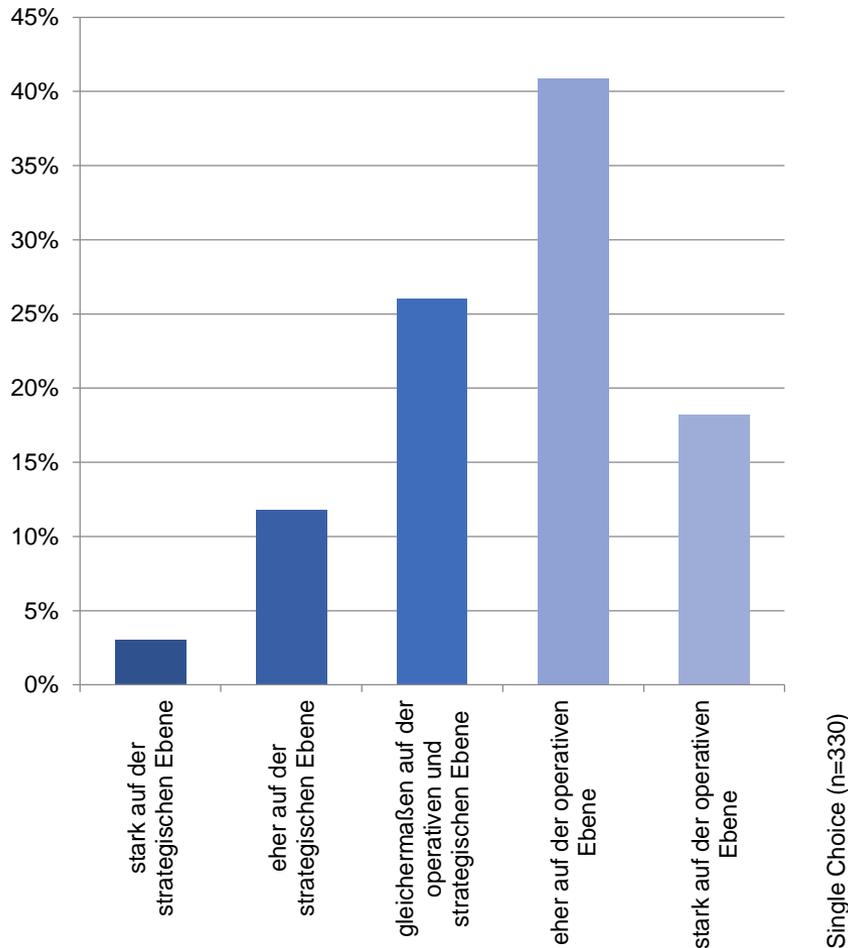


Das Ergebnis dieser Frage verdeutlicht, dass BPM im Unternehmen gleichermaßen auf Performance und Compliance ausgerichtet ist. Knapp 32 % der Befragten sehen Performance und Compliance als Aufgabe des BPM im Gleichgewicht.

Insgesamt sind es mehr als 83 %, die Business Process Management in der Balance bzw. mit einer kleinen Tendenz in eine Richtung sehen.

Eine stärkere Ausprägung in eine der beiden Richtungen lässt sich bei knapp 17 % der Teilnehmer feststellen.

Die Verankerung von BPM in den Unternehmen:



In diesem Diagramm wird deutlich, dass BPM bei 59 % der Teilnehmer in der operativen Ebene ihres Unternehmens angesiedelt ist.

Bei etwas mehr als einem Viertel lässt sich Geschäftsprozessmanagement sowohl in der operativen als auch in der strategischen Ebene wiederfinden.

Bei knapp 15 % der Befragten ist BPM in ihrem Unternehmen lediglich auf der strategischen Ebene verankert.

1. Anmerkungen zum Ergebnisbericht	4	4. Ergänzende Methodische Anmerkungen	129
1.1 Einführung	5	4.1 Hinweise zur Methodik	130
1.2 Ergebnis-Highlights	7	4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft	135
2. Ergebnisse der Online Umfrage	13	5. Kooperationspartner	138
2.1 Ziele des Prozessmanagements	14	5.1 Praktikerbeirat	139
2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements	17	5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement	141
2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements	26		
2.4 Prozessorientierung	28		
2.5 Unternehmenskultur	45		
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen	54		
2.7 BPM-Erfolgsfaktoren	69	6. Weitere Publikationen	143
2.8 Trendthemen	74	6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus	144
2.9 BPM im Unternehmen	81	6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch	146
		6.3 Prof. Dr. Jan Mendling	148
3. Teilnehmerstruktur	106	7. Kontakt	150
3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl	107		
3.2 Branchen	110		
3.3 Mitarbeiter	118		
3.4 Hierarchieebenen	121		
3.5 Interessen	124		
3.6 Länder	127		

3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl

3.2 Branchen

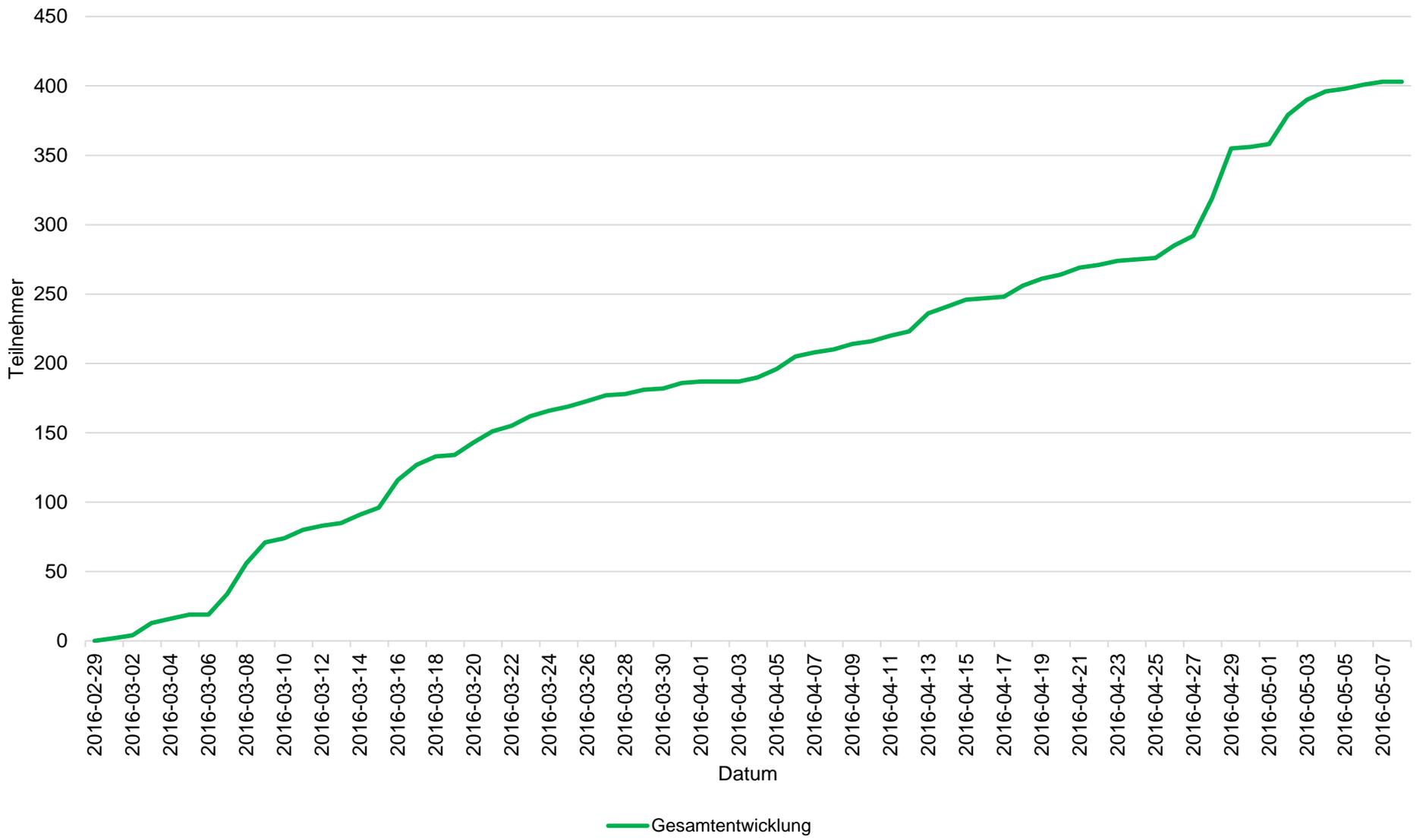
3.3 Mitarbeiter

3.4 Hierarchieebenen

3.5 Interessen

3.6 Länder

3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl



Die Umfrage wurde am 29. Februar 2016 online gestellt und erhielt direkt regen Zuspruch.

Innerhalb der ersten 16 Tage nahmen mehr als 100 Teilnehmer an der Studie teil. Durch unterschiedliche Präsenzen in Newslettern und Fachzeitschriften sowie Postings auf Plattformen wie Xing, Twitter und LinkedIn konnte ein kontinuierlicher Trend erreicht werden.

Am 30. April 2016 wurde die 300 Teilnehmer-Grenze überwunden.

Durch den Newsletter der Gesellschaft für Prozessmanagement konnte im letzten Viertel des Teilnahmezeitraumes noch einmal ein deutlicher Anstieg verzeichnet werden, sodass am Ende 403 Studienteilnehmer registriert werden konnten.

Die Zahlen beziehen sich nur auf die verwertbaren Teilnehmerdatensätze.



3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl

3.2 Branchen

3.3 Mitarbeiter

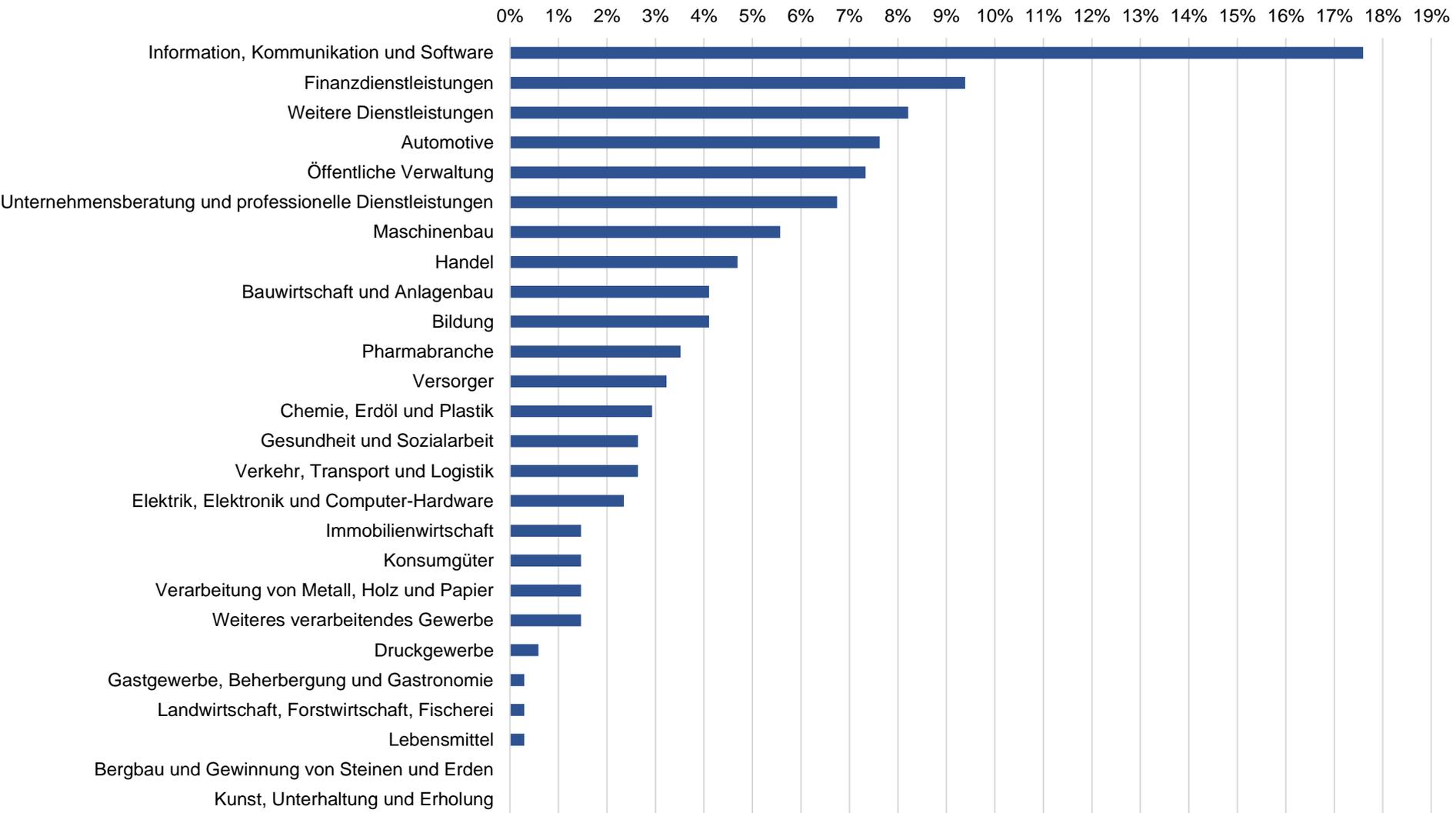
3.4 Hierarchieebenen

3.5 Interessen

3.6 Länder



In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?

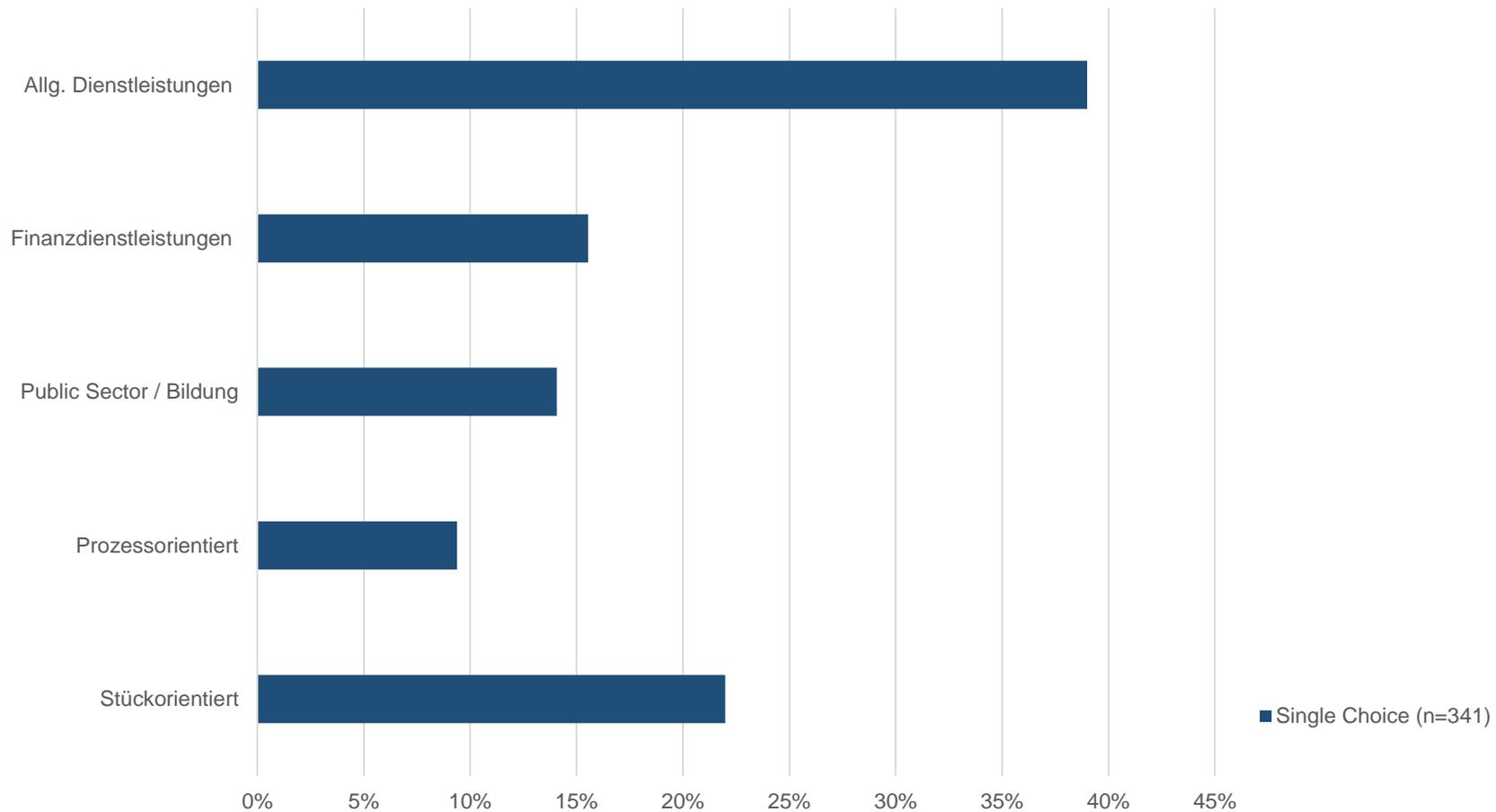


sortiert nach Anzahl der Nennungen

Single Choice (n=341)

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?

Einteilung nach Branchen-Gruppen:

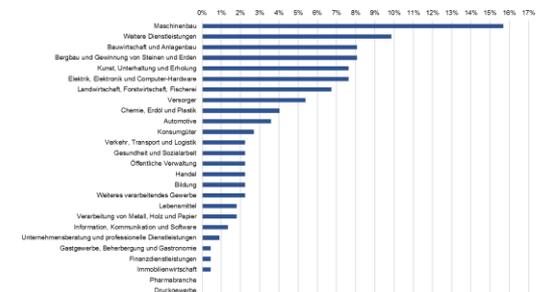


In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?

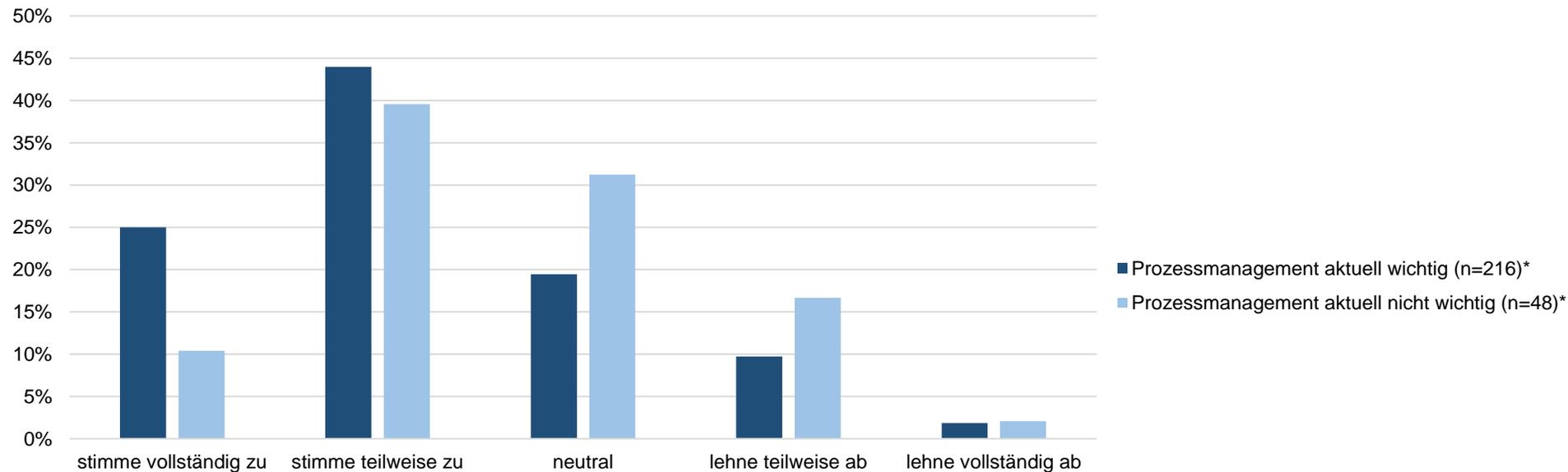
Die Teilnehmer der Studie stammen aus 24 verschiedenen Branchen. Die meisten Teilnehmer sind in der Informations-, Kommunikations- und Softwarebranche (17,6 %) sowie der Finanzdienstleistungsbranche (9,4 %) angestellt.

Auf dem dritten Rang befinden sich die weiteren Dienstleistungen (8,2 %), gefolgt vom Automotive-Sektor (7,6 %).

Einen sehr geringen Anteil stellt das Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe, die Land- und Forstwirtschaft sowie die Lebensmittelbranche mit jeweils unter 0,3% dar.



Unser Unternehmen ist erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche:



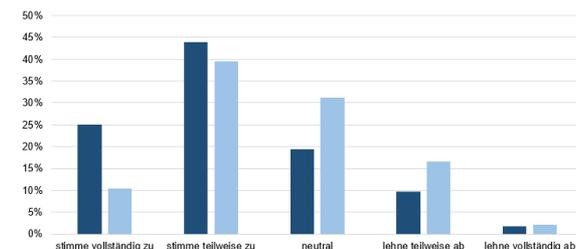
*Prozessmanagement aktuell wichtig: Angaben der Teilnehmer, die angaben „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“
 Prozessmanagement aktuell nicht wichtig: Angaben der Teilnehmer, die angaben „eher unwichtig“ oder „sehr unwichtig“
 bezogen auf die Frage: „Wie wichtig ist das Thema Prozessmanagement akutell in Ihrem Unternehmen?“

Unser Unternehmen ist erfolgreicher als andere Unternehmen der Branche:

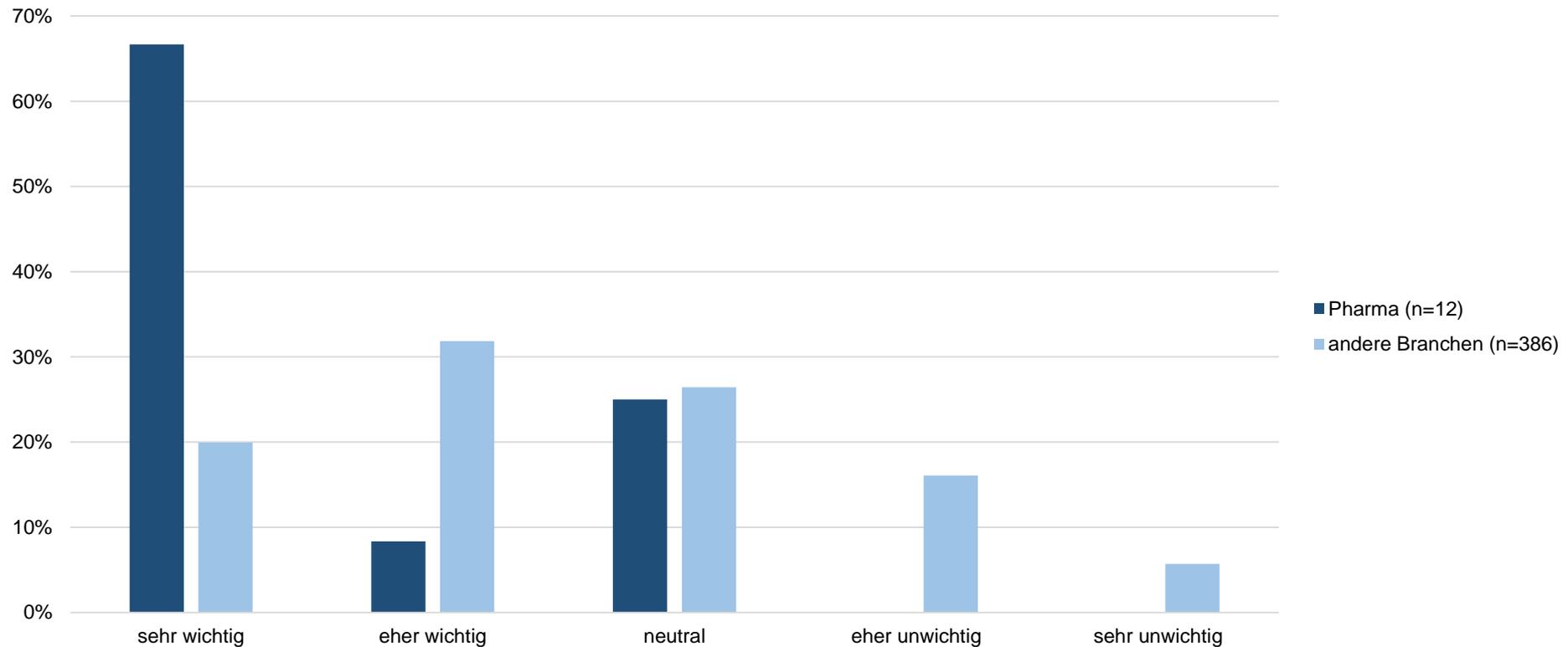
In dieser Grafik lässt sich erkennen, dass der Unternehmenserfolg gegenüber anderen Unternehmen nicht zwangsläufig mit der aktuellen Wichtigkeit des Prozessmanagements zu tun hat.

Zwar sagen knapp 69 % der Teilnehmer, die das Prozessmanagement aktuell als wichtig ansehen aus, dass deren Unternehmer in der Branche erfolgreicher ist als andere Unternehmen, allerdings liegt der Satz bei denjenigen, die das Prozessmanagement aktuell als nicht wichtig ansehen ebenfalls bei über 50 %.

Auffällig ist zudem der sehr geringe Anteil an vollständiger Ablehnung über die Aussage, dass ihr Unternehmen erfolgreicher in der Branche ist als andere Unternehmen.



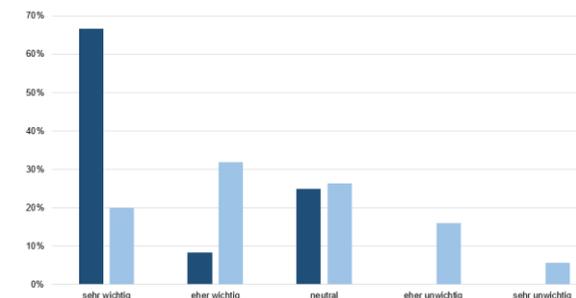
Wie wichtig ist die Erreichung der Erfüllung regulatorischer Anforderungen für das Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?



Wie wichtig ist die Erreichung der Erfüllung regulatorischer Anforderungen für das Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen?

Erwartungsgemäß ging aus der Befragung am Beispiel der Pharma-Branche hervor, dass bei stark regulierten Branchen die Erreichung der Erfüllung regulatorischer Anforderungen für das Prozessmanagement von großer Bedeutung ist.

Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen der Pharma-Branche sehen dies als sehr wichtig an, wohingegen keiner der Befragten angibt, dass die Erreichung der Erfüllung regulatorischer Anforderungen für das Prozessmanagement als unwichtig anzusehen ist. In anderen Branchen liegt dieser Wert bei knapp 22 %.



3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl

3.2 Branchen

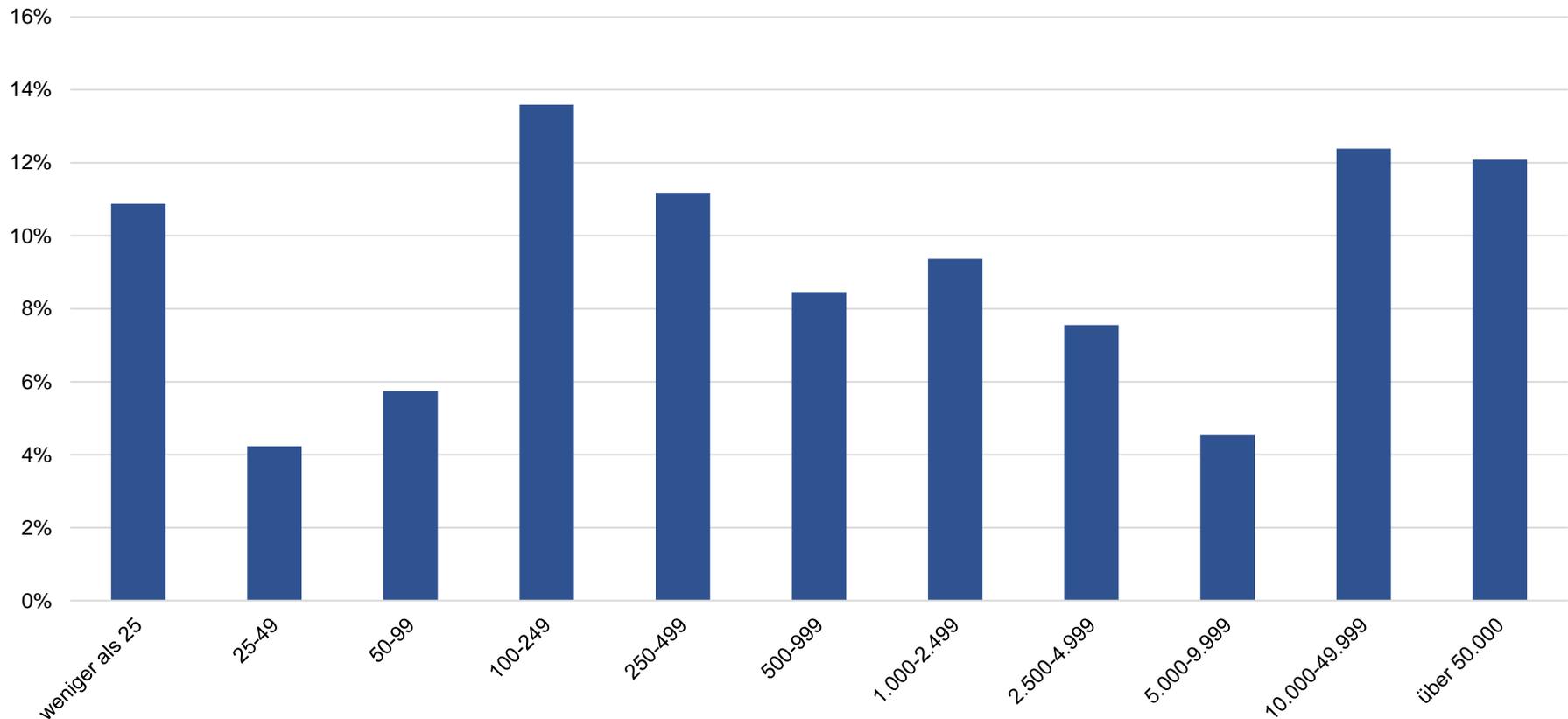
3.3 Mitarbeiter

3.4 Hierarchieebenen

3.5 Interessen

3.6 Länder

Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?



Single Choice (n=331)

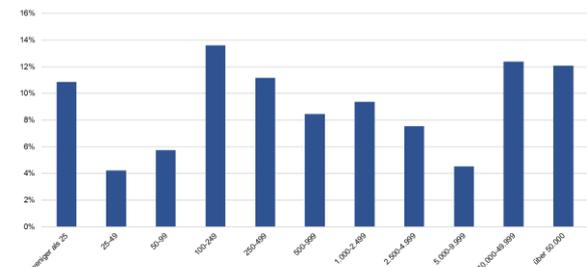
Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?

Das Ergebnis der Studie zeigt, dass mehr als 20 % der Teilnehmer in Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten arbeiten.

Etwa 33 % der Befragten sind Mitarbeiter in einem Betrieb mit einer Beschäftigungszahl zwischen 100 und 999 Personen.

Knapp 22 % der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit zwischen 1.000 und 9.999 Mitarbeitern.

Das restliche Viertel der Teilnehmer ist in großen Betrieben mit mehr als 10.000 Mitarbeitern beschäftigt.



3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl

3.2 Branchen

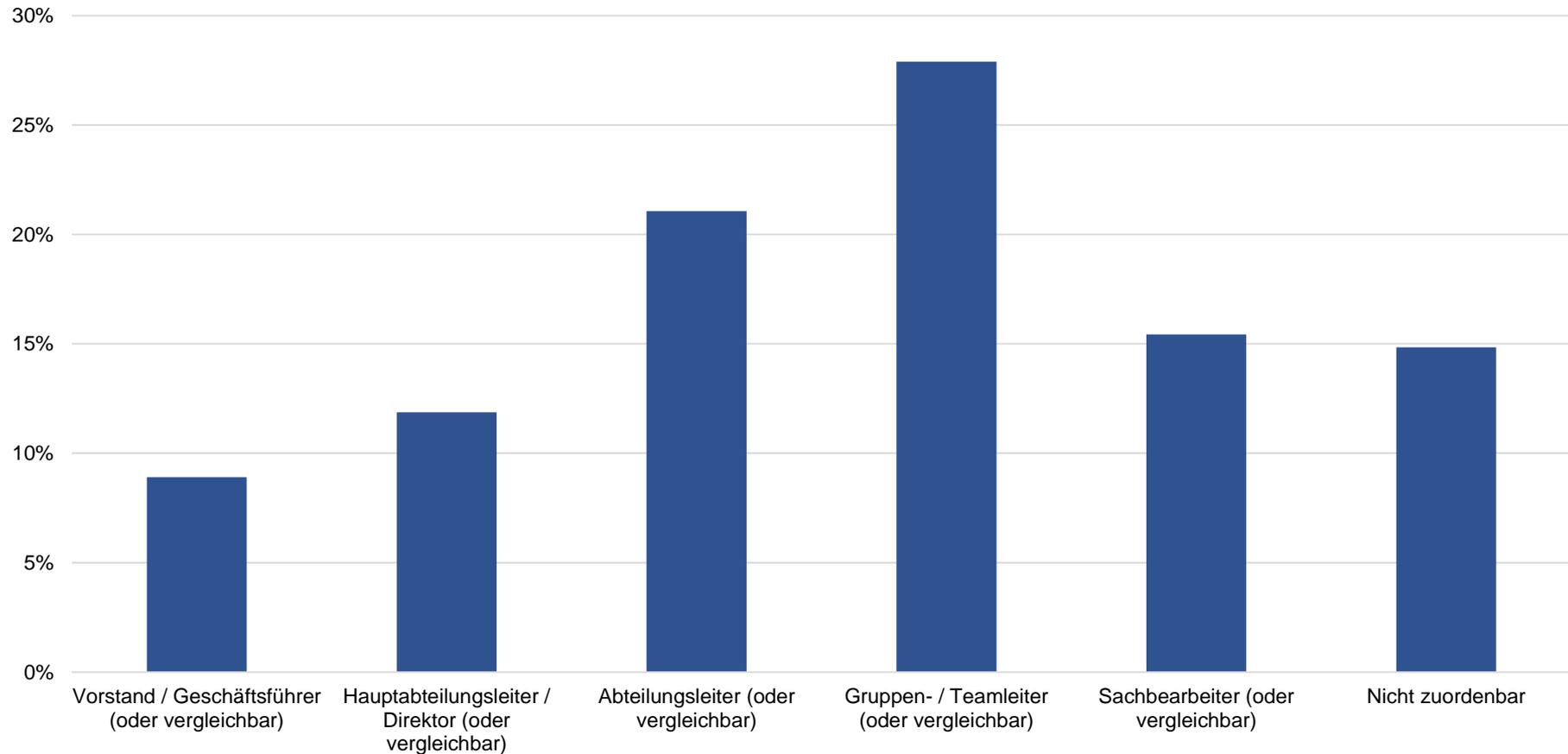
3.3 Mitarbeiter

3.4 Hierarchieebenen

3.5 Interessen

3.6 Länder

Auf welcher Hierarchieebene sind Sie tätig?



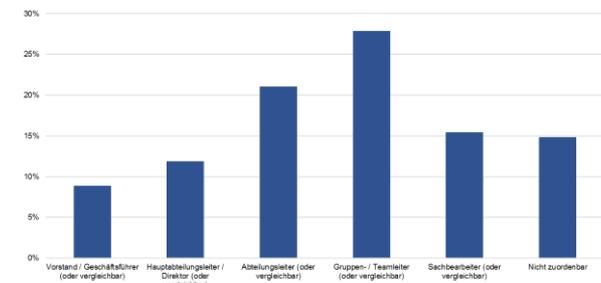
Single Choice (n=337)

Auf welcher Hierarchieebene sind Sie tätig?

In Bezug auf die Hierarchieebenen der Studienteilnehmer lässt sich erkennen, dass etwa 9 % der Teilnehmer auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene angesiedelt sind.

Der Großteil der Teilnehmer (knapp 70 %) ist mindestens auf der Ebene eines Gruppen- oder Teamleiters angesiedelt und somit weisungsbefugt mit Führungsaufgaben.

Etwas mehr als 15 % der Befragten sind als Sachbearbeiter angestellt, bei weiteren 15 % der Teilnehmer konnte keine Zuordnung vorgenommen werden.



3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl

3.2 Branchen

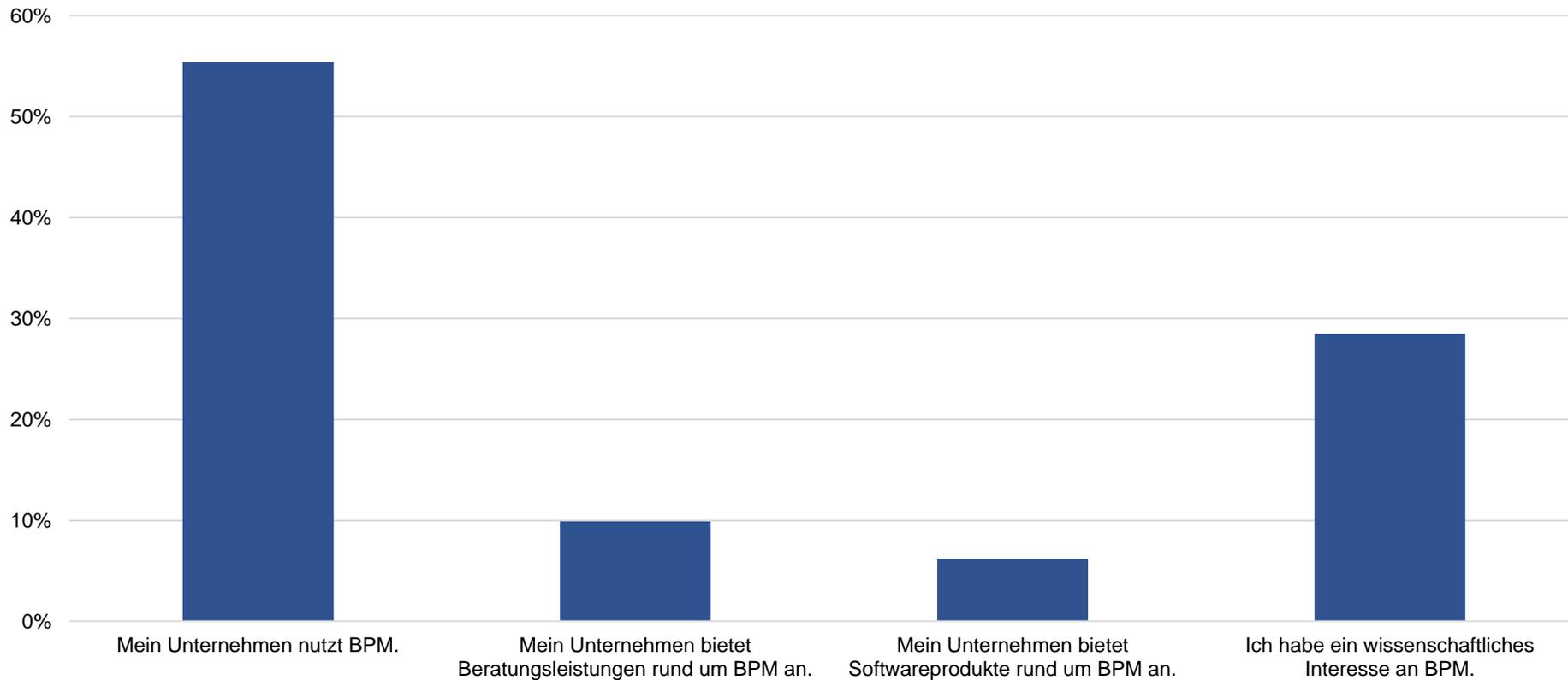
3.3 Mitarbeiter

3.4 Hierarchieebenen

3.5 Interessen

3.6 Länder

Weshalb sind Sie an BPM interessiert?



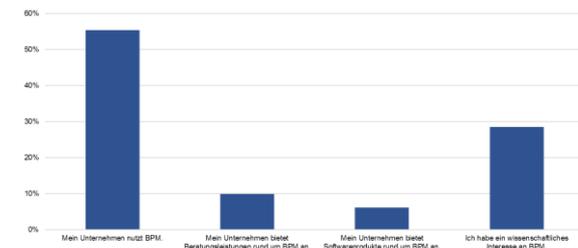
Single Choice (n=323)

Weshalb sind Sie an BPM interessiert?

Mehr als die Hälfte der Befragten (55 %) zeigt Interesse an Geschäftsprozessmanagement, aufgrund der Tatsache, dass das eigene Unternehmen BPM nutzt.

Fast 30 % der Teilnehmer interessieren sich aus wissenschaftlichen Gesichtspunkten für das Thema Business Process Management.

Etwas mehr als 15 % geben an, dass ihr Unternehmen Beratungsleistungen oder Softwareprodukte rund um das Thema BPM anbietet.



3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl

3.2 Branchen

3.3 Mitarbeiter

3.4 Hierarchieebenen

3.5 Interessen

3.6 Länder

In welchem Land sind Sie tätig?

Land	Prozentzahl
Deutschland	76,70 %
Österreich	6,49 %
Schweiz	4,72 %
Osteuropa	2,95 %
Amerika	1,77 %
BeNeLux	0,59 %
Südeuropa	0,59 %
Australien	0,59 %
Sonstige*	4,72 %

* zu Sonstige zählen: Kolumbien, Mexiko und Slowenien

Die Teilnehmer der Studie arbeiten zu knapp 77 % in Deutschland.

Etwas mehr als 11 % der Befragten kommen aus den Nachbarländern Österreich und Schweiz. Dies ist auf die spezielle Bewerbung der Umfrage in diesen beiden Ländern zurückzuführen.

Lediglich knapp 3 % der Studienteilnehmer sind in Osteuropa beschäftigt, weitere 2 % in Amerika.

1. Anmerkungen zum Ergebnisbericht	4	4. Ergänzende Methodische Anmerkungen	129
1.1 Einführung	5	4.1 Hinweise zur Methodik	130
1.2 Ergebnis-Highlights	7	4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft	135
2. Ergebnisse der Online Umfrage	13	5. Kooperationspartner	138
2.1 Ziele des Prozessmanagements	14	5.1 Praktikerbeirat	139
2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements	17	5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement	141
2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements	26		
2.4 Prozessorientierung	28		
2.5 Unternehmenskultur	45		
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen	54		
2.7 BPM-Erfolgsfaktoren	69	6. Weitere Publikationen	143
2.8 Trendthemen	74	6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus	144
2.9 BPM im Unternehmen	81	6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch	146
		6.3 Prof. Dr. Jan Mendling	148
3. Teilnehmerstruktur	106	7. Kontakt	150
3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl	107		
3.2 Branchen	110		
3.3 Mitarbeiter	118		
3.4 Hierarchieebenen	121		
3.5 Interessen	124		
3.6 Länder	127		

4.1 Hinweise zur Methodik

4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft

Die dargestellten Auswertungen basieren auf einer Online-Umfrage mithilfe von LimeSurvey Version 2.05+.

Der Fragebogen war sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache im Zeitraum vom 29. Februar bis 08. Mai 2016 zur Teilnahme freigeschaltet.

Die Studie und die Möglichkeit zur Teilnahme wurde über verschiedene Newsletter, Fachmedien, Blogs sowie über diverse Social Media-Kanäle (Twitter, XING, LinkedIn) bekannt gemacht.

Zudem wurde die Studie auf der Homepage der Hochschule Koblenz, der Hochschule

Bonn-Rhein-Sieg und der Wirtschaftsuniversität Wien sowie auf dem Internetauftritt von Heupel Consultants veröffentlicht.

Es wurden gezielt Prozessverantwortliche und Prozessbeteiligte angesprochen.

Insgesamt haben weit über 400 Personen an der Studie teilgenommen. Es wurden verschiedene Operationen zur Qualitätssicherung durchgeführt, wobei folgende Datensätze ausgeschlossen wurden:

1. Datensätze, die unvollständig waren und
2. Datensätze, die offensichtliche Widersprüche enthielten.

Somit verblieben 403 Datensätze, welche die Basis für die Auswertungen darstellten.

Die Beantwortung aller Fragen war freiwillig. Entsprechend schwankt auch die Zahl der Antworten zwischen den einzelnen Fragen.

Die Stichprobengröße wurde daher jeweils fragenbezogen ermittelt.

Bei Single Choice-Fragen wurde "n" als die Anzahl der Antworten ermittelt. Bei Multiple Choice wurde "n" ermittelt als die Anzahl der Teilnehmer, die mindestens eine Antwortoption als zutreffend angaben.

Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wurden bei den Auswertungen zum Teil die Antworten „sehr wichtig“ und „eher wichtig“ in grünen Balken sowie „eher unwichtig“

und „sehr unwichtig“ in roten Balken zusammengefasst. Neutrale Meinungen sind in grau dargestellt. Die Balken der offenen Antwortmöglichkeiten sowie einige Zusatzauswertungen wurden mit Blautönen versehen.

Der Ablauf der gesamten Studie, wie z. B. die Entwicklung des Fragebogens, wurde durch einen Praktikerbeirat unterstützt, welcher sich aus Führungskräften der Messe Frankfurt GmbH sowie aus den Unternehmen RWE Generation S.E., Airbus, Heupel Consultants, CosmosDirect, Kärcher GmbH & Co. KG und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt zusammensetzt.

Rundungsabweichungen

Durch Rundungen der Prozentwerte kann es in der Summe zu Abweichungen von 100 % kommen.

Korrelation

Zur Überprüfung der Zusammenhänge verschiedener Fragen wurden die Korrelationen in dieser wissenschaftlichen Studie nach Bravais-Pearson berechnet. Die Korrelation misst die Stärke und Beziehung zweier Variablen zueinander. Um interessante Zusammenhänge herauszufinden, wurde der Korrelationskoeffizient ab 0,5 betrachtet.

Signifikanz

Die Ergebnisse dieser Studie wurden des Weiteren auf ihre statistische Signifikanz geprüft. Es wurde ein Signifikanzniveau von 0,05 festgelegt. Der Test wurde zweiseitig ausgeführt. Zweiseitig bedeutet, dass untersucht wird, ob es einen Unterschied zwischen zwei Variablen gibt.

Branchenaufteilung

Stückorientiert: Automotive, Druckgewerbe, Elektrik, Elektronik und Computer-Hardware, Konsumgüter, Lebensmittel, Bauwirtschaft und Anlagenbau, Maschinenbau

Prozessorientiert: Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Chemie, Erdöl und Plastik, Pharmabranche, Verarbeitung von Metall, Holz und Papier, Weiteres verarbeitendes Gewerbe

Public Sector / Bildung: Bildung, Gesundheit und Sozialarbeit, Öffentliche Verwaltung

Finanzdienstleistungen:

Finanzdienstleistungen, Handel, Immobilienwirtschaft

Allgemeine Dienstleistungen: Information, Kommunikation und Software, Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei, Verkehr, Transport und Logistik, Gastgewerbe, Beherbergung und Gastronomie, Kunst, Unterhaltung und Erholung, Unternehmensberatung und professionelle Dienstleistungen, Versorger, Weitere Dienstleistungen

4.1 Hinweise zur Methodik

4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft

Studien, die auf Einschätzungen von Respondenten beruhen, sollten idealerweise vor allem drei Anforderungen genügen. Die Ergebnisse sollten **repräsentativ**, **signifikant** und **relevant** sein.

Die Stichprobe sollte ähnlich oder gleich der Grundgesamtheit zusammengesetzt sein, damit die Aussagen, die sich innerhalb der Stichprobe ergeben, repräsentativ sind.

Aussagen sollten zudem statistisch signifikant sein – die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse lediglich durch Zufall zustande gekommen sind, sollte möglichst gering sein.

Die statistische Signifikanz wurde bei der Auswertung und in der Darstellung berücksichtigt.

Schließlich sollten die Ergebnisse relevant sein. Sie sollten nicht nur repräsentativ und signifikant sein, sondern auch Praktikern wichtige und möglichst handlungsrelevante Hinweise geben.

Oft stehen die Wünsche nach Repräsentativität, Signifikanz und Relevanz bei einer Studie im Konflikt.

Insbesondere die Gewinnung einer repräsentativen Stichprobe stellt eine kaum lösbare Herausforderung dar – beruht die Teilnahme der Unternehmensvertreter doch auf Freiwilligkeit. Faktoren wie die Art der Gewinnung der Teilnehmer (Newsletter, Postings und Beiträge in diversen Medien) werden sicherlich einige Personen- und Unternehmensgruppen eher ansprechen als andere.

Ein Bias (eine Verzerrung) in der Stichprobe, der die Ergebnisse beeinflusst hat, kann somit nicht ausgeschlossen werden und ist sogar wahrscheinlich. Auch beruhen die Ergebnisse auf Angaben der Teilnehmer.

Es ist nicht auszuschließen, dass einige Angaben nicht der Realität entsprechen. Darüber hinaus war eine eindeutige Zuordnung der Faktoren zu den einzelnen Kategorien oft nicht möglich.

Diese Einschränkungen sollten die Leser bei der Lektüre stets berücksichtigen. Gleichwohl hoffen wir, trotz aller dargestellten Einschränkungen und angesichts fehlender methodischer Alternativen, mit der vorliegenden Studie einen Baustein zum besseren Verständnis kritischer Erfolgsfaktoren in der Praxis zu liefern.

1. Anmerkungen zum Ergebnisbericht	4	4. Ergänzende Methodische Anmerkungen	129
1.1 Einführung	5	4.1 Hinweise zur Methodik	130
1.2 Ergebnis-Highlights	7	4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft	135
2. Ergebnisse der Online Umfrage	13	5. Kooperationspartner	138
2.1 Ziele des Prozessmanagements	14	5.1 Praktikerbeirat	139
2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements	17	5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement	141
2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements	26		
2.4 Prozessorientierung	28		
2.5 Unternehmenskultur	45		
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen	54	6. Weitere Publikationen	143
2.7 BPM-Erfolgsfaktoren	69	6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus	144
2.8 Trendthemen	74	6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch	146
2.9 BPM im Unternehmen	81	6.3 Prof. Dr. Jan Mendling	148
3. Teilnehmerstruktur	106	7. Kontakt	150
3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl	107		
3.2 Branchen	110		
3.3 Mitarbeiter	118		
3.4 Hierarchieebenen	121		
3.5 Interessen	124		
3.6 Länder	127		

5.1 Praktikerbeirat

5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement



Dr. Frank Biendara

Vice President Informationsmanagement
Messe Frankfurt GmbH



Javier Almagro Garcia

Senior Manager Head of Business Management
System Airbus Defence & Space



Dipl. Wirt.-Ing. Thomas Heupel

Experte für Projekt- und Prozessmanagement
Gründer Heupel Consultants



Dr. Melanie Kramp

Abteilungsleiterin Unternehmensentwicklung und
(kommissarische) Abteilungsleiterin Personal
CosmosDirekt / Generali Group



Andreas Lamken

Head of Information Management
(CIO RWE Generation Group)
RWE Generation S.E.



Prof. Dr. Matthias Mehrtens

Vice President / Honorarprofessor
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG



Dr. Hans-Joachim Popp

IT-Manager und CIO
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt

5.1 Praktikerbeirat

5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement

Netzwerk des Wissens

Das führende Kompetenznetzwerk im Prozessmanagement

- Unabhängige Plattform für Wirtschaft & Wissenschaft (gemeinnützige, nicht gewinnorientierte Vereinigung)
- Unsere Mitglieder profitieren von Kontakten zu Prozessmanagern in anderen Unternehmen sowie Prozess-Experten aus der Wissenschaft
- Vorträge, Expertenseminare und Best Practice bei unseren Veranstaltungen (Round Tables, Process Days, Process Times, PzM Summit)
- Vielfältige Weiterbildungsangebote
- Akkreditierte Personenzertifizierung im Prozessmanagement gem. ISO 17024

Erfahrungsaustausch

Erfahrungsaustausch von Prozessmanagern bei regelmäßige Netzwerktreffen

Round Tables, Kamingesprächen, Seminaren

PzM Summit: 23. - 24.11.2016 Orangerie Schönbrunn

Process Days: Prozessmanagement im Gesundheitswesen

Process Time: Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung und im Finanzwesen

Termine und nähere Informationen

www.prozesse.at

www.prozesse.de

1. Anmerkungen zum Ergebnisbericht	4	4. Ergänzende Methodische Anmerkungen	129
1.1 Einführung	5	4.1 Hinweise zur Methodik	130
1.2 Ergebnis-Highlights	7	4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft	135
2. Ergebnisse der Online Umfrage	13	5. Kooperationspartner	138
2.1 Ziele des Prozessmanagements	14	5.1 Praktikerbeirat	139
2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements	17	5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement	141
2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements	26		
2.4 Prozessorientierung	28		
2.5 Unternehmenskultur	45		
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen	54	6. Weitere Publikationen	143
2.7 BPM-Erfolgsfaktoren	69	6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus	144
2.8 Trendthemen	74	6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch	146
2.9 BPM im Unternehmen	81	6.3 Prof. Dr. Jan Mendling	148
3. Teilnehmerstruktur	106	7. Kontakt	150
3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl	107		
3.2 Branchen	110		
3.3 Mitarbeiter	118		
3.4 Hierarchieebenen	121		
3.5 Interessen	124		
3.6 Länder	127		

6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus

6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch

6.3 Prof. Dr. Jan Mendling

Qualität im BPM (Studie)

www.q-in-bpm.info

IT-Radar für BPM und ERP (Studie)

www.it-radar.info

Status Quo Chemie Pharma (Studie)

www.status-quo-chemie-pharma.de

Metastudie BPM-Quintessenz (Studie)

www.bpm-quintessenz.de

Status Quo Agile (Studie 2012 / 2014)

www.status-quo-agile.de

Studien und Aktivitäten des BPM Labors für Business Process Management und Organizational Excellence

www.bpm-labor.de

Praxisforum für Prozess- und IT-Management und Praxiswerkstatt Digitalisierung und Agilität

www.praxisforum.eu www.praxiswerkstatt.eu

Komus, Ayelt (Hrsg.):

BPM Best Practice - Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen. Wie gestalten BPM-Best-Practice-Unternehmen ihr Business Process Management? BPM-Erfolgsfaktoren von Deutsche Bank, Miles & More, Bayer, Generali, Lufthansa u.v.a.



Komus, Ayelt und Hofmann, Rolf (Hrsg.):

Erfolgreiches Prozessmanagement in der Praxis, Publikation in Vorbereitung, Hanser Verlag.

Weitere Publikationen und Vorträge

www.komus.de

www.process-and-project.net

6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus

6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch

6.3 Prof. Dr. Jan Mendling

**Präsidialbeauftragter für die Digitalisierung der
Hochschule und Leiter des Masterstudiengangs
Innovations- und Informationsmanagement an der
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg**

**Mitglied des Leitungsgremiums der GI-
Fachgruppe IT-Controlling**

**Mitorganisator der Sankt Augustiner Controlling-
Tagung**

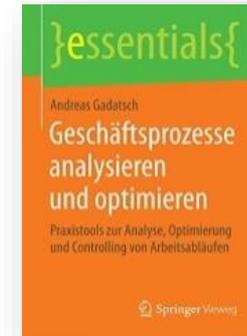
www.controlling-tagung.de

Praxisforum Prozess- und IT-Management

www.praxisforum.eu

Gadatsch, Andreas:

Geschäftsprozesse analysieren und optimieren,
Wiesbaden, 2015.



Gadatsch, Andreas:

Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 7.
Auflage, Wiesbaden, 2012.



6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus

6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch

6.3 Prof. Dr. Jan Mendling

**Stellvertretender Vorstand des Departments für
Informationsverarbeitung und
Prozessmanagement an der
Wirtschaftsuniversität Wien**
www.wu.ac.at/ipm

**Vorstand der Gesellschaft für
Prozessmanagement**
www.prozesse.at

**Vorsitzender des Leitungsgremiums der GI-
Fachgruppe EMISA**
www.emisa.org

GET Service, funded by EU FP7
www.getservice-project.eu

SERAMIS, funded by EU FP7
www.seramis-project.eu

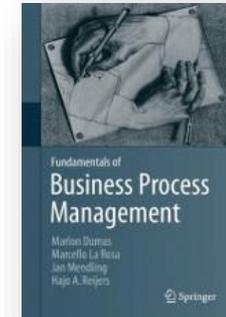
SHAPE, funded by FFG
www.ai.wu.ac.at/shape-project

RISE_BPM, funded by EU Horizon 2020
www.service.ercis.org/research/risebpm

BPM - Online, funded by Erasmus+
www.bpm-online.uni.li

Praxisforum Prozess- und IT-Management
www.praxisforum.eu

**Marlon Dumas, Marcello La Rosa, Jan Mendling,
Hajo A. Reijers: Fundamentals of Business Process
Management. Springer 2013.**



**Hans Robert Hansen, Jan Mendling, Gustaf
Neumann: Wirtschaftsinformatik, 11. Auflage, De
Gruyter Studium, 2015.**



1. Anmerkungen zum Ergebnisbericht	4	4. Ergänzende Methodische Anmerkungen	129
1.1 Einführung	5	4.1 Hinweise zur Methodik	130
1.2 Ergebnis-Highlights	7	4.2 Anmerkungen zur Aussagekraft	135
2. Ergebnisse der Online Umfrage	13	5. Kooperationspartner	138
2.1 Ziele des Prozessmanagements	14	5.1 Praktikerbeirat	139
2.2 Zielerreichung des Prozessmanagements	17	5.2 Gesellschaft für Prozessmanagement	141
2.3 Wichtigkeit des Prozessmanagements	26		
2.4 Prozessorientierung	28		
2.5 Unternehmenskultur	45		
2.6 Zufriedenheit mit Managementansätzen	54	6. Weitere Publikationen	143
2.7 BPM-Erfolgsfaktoren	69	6.1 Prof. Dr. Ayelt Komus	144
2.8 Trendthemen	74	6.2 Prof. Dr. Andreas Gadatsch	146
2.9 BPM im Unternehmen	81	6.3 Prof. Dr. Jan Mendling	148
3. Teilnehmerstruktur	106	7. Kontakt	150
3.1 Entwicklung der Teilnehmerzahl	107		
3.2 Branchen	110		
3.3 Mitarbeiter	118		
3.4 Hierarchieebenen	121		
3.5 Interessen	124		
3.6 Länder	127		

www.process-and-project.net

Hochschule Koblenz (BPM-Labor)

Prof. Dr. Ayelt Komus

Konrad-Zuse-Str. 1

56075 Koblenz

komus@hs-koblenz.de

www.komus.de

Telefon: +49 (0)261 9528 160

 @AyeltKomus

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Prof. Dr. Andreas Gadatsch

Grantham-Allee 20

53757 Sankt Augustin

andreas.gadatsch@h-brs.de

www.wis.h-brs.de/gadatsch

Telefon: +49 (0)2241 865 129

 @AGadatsch

Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Jan Mendling

Welthandelsplatz 1

1020 Wien

jan.mendling@wu.ac.at

www.mendling.com

Telefon: +43 (0)1 31336 5200

 @janmendling

Studien-Website

www.process-and-project.net/BPM-Compass

[www.project-and-process.net/BPM-](http://www.project-and-process.net/BPM-Compass.en)

[Compass.en](http://www.project-and-process.net/BPM-Compass.en)

Alle Bildrechte sind der Hochschule Koblenz
sowie Colourbox.de vorbehalten.

Unser Dank gilt unseren Projektpartnern sowie dem Praktikerbeirat, der bei der Durchführung der Studie tatkräftig mitgeholfen hat.

Auch danken wir den vielen Menschen und Organisationen, die auf unsere Studie hingewiesen haben. Zu nennen sind unter anderem die Gesellschaft für Prozessmanagement e.V., die Computerwelt, Heupel Consultants sowie diverse Newsletter, Webseiten, Publikationen und Tweets.

Unser besonderer Dank gilt den weit über 400 Teilnehmern aus mehr als 10 Ländern und 24 unterschiedlichen Branchen, die eine Studie in dieser Qualität erst möglich gemacht haben.

Internationale Studie

„BPM Compass“