

Studienbericht
Metastudie
„BPM Quintessenz“

Studie des BPM-Labors
der Hochschule Koblenz
www.bpm-labor.de

Studienautoren und Durchführung:

Ayelt Komus

Burcu Atacan

Muhammed Ali Erkan

Florian Krämer

Jan Lauterbach

Janina Purucker

Sebastian Weis

Copyright

BPM Labor, Hochschule Koblenz, Prof. Dr. Komus

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 Angabe der Quelle: „Quelle: Studie BPM-Quintessenz, BPM-Labor HS Koblenz, Prof. Dr. Komus“
Widerruf jederzeit möglich.

Handelsnamen/Markenzeichen

Sämtliche verwandten Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechte-Inhaber. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Disclaimer

Die Inhalte dieses Berichtes wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und ausgewertet.

Fehler im Bearbeitungsvorgang sind dennoch nicht auszuschließen. Eine Haftung für die Richtigkeit sowie die Vollständigkeit kann trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden. Die Autoren übernehmen insbesondere für eventuelle Schäden, die durch die direkte oder indirekte Nutzung der hier angebotenen Inhalte entstehen, keine Haftung.

Fehler

Fehler können immer auftreten. Bei aller Mühe haben sich sicher auch in diesem Text verschiedene Fehler eingeschlichen. Wir danken für Hinweise unter bpm-labor@hs-koblenz.de und versuchen diese in überarbeiteten Versionen zu korrigieren.

Erarbeitet im Zeitraum Q3 2013, Q4 2013 und Q1 2014

Version 1.03 vom 13.5.2014

Kontakt:

Hochschule Koblenz

BPM-Labor -

Labor für Business Process Management und Organizational Excellence

www.bpm-labor.de

bpm-labor@hs-koblenz.de

Prof. Dr. Ayelt Komus

komus@hs-koblenz.de

Konrad-Zuse-Str. 1 56075 Koblenz

www.komus.de

www.bpm-erp-update.de

Twitter: @AyeltKomus

Telefon: +49 (0)261-9528-160

Weitere Studien und Aktivitäten des BPM-Labors:

Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche

(<http://www.status-quo-chemie-pharma.de/>)

Qualität im BPM (www.q-in-bpm.info)

BPM und Six Sigma (www.bpm6sigma)

Praxisforum BPM und ERP (www.bpmerp.de)

IT-Radar für BPM und ERP (www.it-radar.info)

Status Quo Agile (www.status-quo-agile.de)

Publikation:

„BPM Best Practice: Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen“ von Ayelt Komus (Hrsg.), Springer Verlag

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	10
1. Einleitung und Methodik	11
1.1. Motivation der Studie	11
1.2. Struktur dieses Studienberichts	12
1.3. Methodik – Grenzen der Aussagekraft	13
2. Studienergebnisse nach Themenfeldern	16
2.1. Ziele	16
2.2. Erfolg	44
2.3. Erfolgsfaktoren & Barrieren	59
2.4. Center of Excellence	77
2.5. Chief Process Officer	90
2.6. Process Owner	101
2.7. Change Management & Schulung	111
2.8. Social Media	121
2.9. Agile Methoden	123
3. Quintessenz	125
3.1. Ergebnisse in der Zusammenführung	125
3.2. Implikationen für die Wissenschaft	126
3.3. Implikationen für Unternehmen	127
Einzelne Ergebnisse in der Zusammenführung	129
Quellenverzeichnis	130
Glossar	132
Anhang	135
A. Studienübersicht (Positivliste)	136
B. Studien-Steckbriefe	138
C. Studien-Themen-Matrix	184

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorien "Ziele"	18
Abbildung 2: Kostenreduktion als BPM-Ziel	20
Abbildung 3: Aussagekräftige Kostenkalkulation als BPM-Ziel.....	21
Abbildung 4: Ergebnisse – Kosten	22
Abbildung 5: Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit als BPM-Ziel.....	23
Abbildung 6: Durchlaufzeit / Liefertreue als BPM-Ziel	24
Abbildung 7: Ergebnisse – Zeit.....	24
Abbildung 8: Integration eines QM als BPM-Ziel.....	25
Abbildung 9: Ergebnisse - Qualität.....	27
Abbildung 10: Standardisierung der Arbeitsabläufe als BPM-Ziel	28
Abbildung 11: BPM-Ziele der Kategorie "Prozesssteuerung"	29
Abbildung 12: Ergebnisse - Prozesssteuerung.....	31
Abbildung 13: Verminderung/Vermeidung von Geschäftsrisiken als BPM-Ziel	32
Abbildung 14: Ergebnisse – Steuerungssicherheit.....	33
Abbildung 15: Kontinuierliche Prozessverbesserung als BPM-Ziel	34
Abbildung 16: Ergebnisse - Optimierung.....	36
Abbildung 17: Leistungsfähigkeit/Transparenz von Prozessen verbessern als BPM-Ziel	37
Abbildung 18: Leistungsfähigkeit von Prozessen überwachen als BPM-Ziel	38
Abbildung 19: Ergebnisse - Controlling	38
Abbildung 20: Verbesserung der Kundenorientierung als BPM-Ziel.....	39
Abbildung 21: Ergebnisse - Kundenorientierung	40
Abbildung 22: Nachweisbarer Nutzen durch BPM.....	45
Abbildung 23: Qualität der Geschäftsprozesse	46
Abbildung 24: Qualitativer BPM-Erfolg (1).....	47
Abbildung 25: Qualitativer BPM-Erfolg (2).....	48

Abbildung 26: Qualitativer BPM-Erfolg (3).....	50
Abbildung 27: Quantitativer BPM-Erfolg (1)	51
Abbildung 28: Quantitativer BPM-Erfolg (2)	53
Abbildung 29: Zufriedenheit mit den bereits erzielten BPM-Ergebnissen.....	54
Abbildung 30: Zufriedenheit Status quo	55
Abbildung 31: Einschätzung BPM-Erfolg/-Akzeptanz.....	55
Abbildung 32: Ursachen für Akzeptanzprobleme	63
Abbildung 33: fehlender Top Management-Support.....	65
Abbildung 34: Erfolgsfaktor Top Management Unterstützung	68
Abbildung 35: Verankerung der BPM-Strategie im Unternehmen	69
Abbildung 36: Hinderungsgründe seitens des BPM Know-how.....	70
Abbildung 37: Wird eine unternehmensweit einheitliche Vorgehensweise zum GPM verwendet?	72
Abbildung 38: Fehlende Ressourcen für die Prozessoptimierung	73
Abbildung 39: Existenz eines Center of Excellence	80
Abbildung 40: Anzahl der Mitarbeiter eines Centers of Excellence	81
Abbildung 41: Aufgaben eines Center of Excellence.....	82
Abbildung 42: Organisatorische/hierarchische Einordnung des Center of Excellence.....	85
Abbildung 43: Return on Investment mit/ohne Center of Excellence.....	87
Abbildung 44: Existenz CPO in den befragten Unternehmen.....	93
Abbildung 45: Aufgaben des CPO in den befragten Unternehmen	96
Abbildung 46: Einordnung des CPO in Unternehmensbereiche.....	98
Abbildung 47: Einordnung des CPO in Unternehmensbereiche.....	98
Abbildung 48: Alternativnennungen CPO	99
Abbildung 49: Existenz des Process Owner.....	104
Abbildung 50: Verwendete Arbeitszeit für BPM-Aufgaben	108
Abbildung 51: Budgetverantwortung (Prozessbudget) durch Process Owner	108

Abbildung 52: Change Management Anwendung	114
Abbildung 53: Bisherige Investitionen in Change Management	114
Abbildung 54: Weiterbildungsangebote für BPM.....	116
Abbildung 55: Manager-Training	118

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Herangezogene Studien (Ziele).....	17
Tabelle 2: Fragenkatalog der Studien (Ziele)	19
Tabelle 3: Herangezogene Studien (Erfolg)	45
Tabelle 4: Herangezogene Studien (Erfolgsfaktoren & Barrieren).....	60
Tabelle 5: Definitionen Center of Excellence.....	77
Tabelle 6: Gebräuchliche Bezeichnungen zum Center of Excellence	78
Tabelle 7: Herangezogene Studien (Center of Excellence).....	79
Tabelle 8: Definitionen Chief Process Officer	90
Tabelle 9: Gebräuchliche Bezeichnungen zum Chief Process Officer	91
Tabelle 10: Herangezogene Studien (Chief Process Officer).....	92
Tabelle 11: Definitionen Process Owner	101
Tabelle 12: Gebräuchliche Bezeichnungen zum Process Owner.....	101
Tabelle 13: Herangezogene Studien (Process Owner)	103
Tabelle 14: Definition Change Management	111
Tabelle 15: Herangezogene Studien (Change Management)	112
Tabelle 16: Definition Social Media	121
Tabelle 17: Herangezogene Studie (Social BPM)	121
Tabelle 18: Herangezogene Studie (Agile Methoden).....	123

Abkürzungsverzeichnis

BPM	Business Process Management
BPMS	Business Process Management Suite/System
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CM	Change Management
CoE	Center of Excellence
CPO	Chief Process Officer
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
ERP-System	Enterprise Resource Planning System
GPM	Geschäftsprozessmanagement
IT	Informationstechnologie
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
PO	Process Owner
QM	Qualitätsmanagement
ROI	Return on Invest(-ment)

1. Einleitung und Methodik

1.1. Motivation der Studie

Geschäftsprozesse, also Abfolgen von Verrichtungen zur Erbringung von Leistungen, sind in Organisationen gleichsam naturgesetzlich vorhanden.

Sobald eine Leistungserbringung mehr als nur eine Tätigkeit umfasst, ergibt sich eine Abfolge von Verrichtungen, die es als Geschäftsprozess mehr oder weniger explizit zu managen gilt.

Damit kommt dem Management von Geschäftsprozessen (Business Process Management) mit oder ohne BPM-Werkzeuge in allen Organisationen eine zentrale Bedeutung zu. Entsprechend gibt es inzwischen eine Vielzahl an Publikationen, Konferenzen, Seminaren etc. zum Thema. Sehr oft fußen die darin enthaltenen Aussagen und Empfehlungen auf (vermeintlich) schlüssigen Folgerungen („aus A folgt B“), individuellen Erfahrungsberichten („wir haben das so gemacht und waren damit sehr erfolgreich“) oder einfach mehr oder weniger verdeckten Verkaufsdarstellungen von BPM-Software („mit unserer Software lösen Sie die folgenden Herausforderungen des Prozessmanagements“).

Nur selten beruhen die Aussagen auf empirischen Ergebnissen, die einer methodischen Überprüfung Stand halten. In weiten Teilen liegt dies sicher in der Natur des Themas begründet. So ist es äußerst herausfordernd Untersuchungsdesigns zu entwickeln, die wissenschaftlichen Anforderungen genügen. Viele Faktoren erschweren das Design praktikabler und wissenschaftlich hinreichend fundierter Tests mit statistisch signifikanten Ergebnissen: Jede Organisation befindet sich in einer spezifischen Situation, in der viele Parameter den BPM-Erfolg beeinflussen. Studien stehen vor den Herausforderungen meist zu kleiner Stichproben, fehlender Transparenz oder zu vielen relevanten Parametern, die sich im Beobachtungszeitraum ungesteuert verändern und anderem.

Entsprechend haben die durchaus vorhandenen Studien zum Thema BPM oft methodische Mängel. Andererseits sind Erkenntnisse zu Praxis und Erfolgsfaktoren des Prozessmanagements von hoher Relevanz für die unternehmerische Praxis, so dass ein Ignorieren bestehender Aussagen aufgrund methodischer Mängel auch nicht zielführend ist.

Dies ist der Ansatzpunkt der vorliegenden Studie BPM-Quintessenz. Angesichts der Schwierigkeiten einzelner empirischer Studien und der Vielzahl der bereits vorliegenden Studien wertet BPM-Quintessenz 35 BPM-Einzelstudien aus und setzt die Einzelaussagen der jeweiligen Studien in Bezug zueinander.

Als Resultat ergibt sich nicht nur ein Überblick darüber, welche Ergebnisse übereinstimmend in den unterschiedlichen Studien herausgearbeitet wurden, sondern auch welche Ergebnisse weitreichend von anderen Studien abweichen und so als „Einzelmeinungen“ einzuordnen sind.

1.2. Struktur dieses Studienberichts

Der vorliegende Studienbericht beinhaltet die wichtigsten Ergebnisse der BPM-Quintessenz-Studie. Der Bericht spiegelt insbesondere Vorgehensweise und Ergebnisse der Studie wider.

Dabei richtet sich der Bericht vornehmlich an Leser aus Wissenschaft und Praxis, die bereits über einen fachlichen Hintergrund bezogen auf das Thema Prozessmanagement verfügen.

Nach diesem Abschnitt zu Motivation, Methodik und Grenzen der Aussagekraft der Ergebnisse beinhaltet der Abschnitt 2 die Studienergebnisse gegliedert nach verschiedenen Themenfeldern. Diese umfassen Ziele, Erfolg, Erfolgsfaktoren & Barrieren, Center of Excellence, Chief Process Officer, Process Owner, Change Management und Schulung, Social Media und Agile Methoden. Dabei werden in jedem Abschnitt jeweils zunächst die zum Thema einbezogenen Studien und ein allgemeiner Überblick über das Thema dargestellt. Anschließend stellt die Gegenüberstellung der identifizierten Studienaussagen zum Thema den Hauptteil dar. Abschließend werden die Ergebnisse in einer „Quintessenz“ resümiert.

Abschnitt 3 führt die Ergebnisse über alle Themenfelder zusammen.

Nach einer graphischen Zusammenführung verschiedener interessanter Ergebnisse sowie einem Quellenverzeichnis und dem Glossar finden sich im Anhang ein Überblick über die genutzten Studien, Steckbriefe zu den Studien und schließlich eine Studien-Themen-Matrix.

1.3. Methodik – Grenzen der Aussagekraft

Grundlage der Studie sind verfügbare Studien zum Thema Business Process Management, worunter Methoden und Erkenntnisse zum Management von Geschäftsprozessen mit und ohne IT-Werkzeuge verstanden werden.

Studien, die in erster Linie auf die Bewertung oder Darstellung von IT-Werkzeugen oder Lösungsanbietern ausgerichtet sind, wurden nicht in die Betrachtung miteinbezogen. Auch wurden nur Publikationen einbezogen, die sich in ihrer Argumentation auf empirische Erkenntnisse berufen. Nicht einbezogen wurden entsprechend Publikationen, die in erster Linie normativ oder ausschließlich auf Basis persönlicher Erfahrungen argumentieren. In Einzelfällen mussten außerdem Studien außer Acht gelassen werden, deren Beschaffung nicht mit verhältnismäßigem Aufwand möglich war. Dies galt insbesondere bei kostenpflichtigen Publikationen. Schließlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass relevante Studien zum Thema nicht identifiziert wurden und daher in ungerechtfertigter Weise nicht in das Ergebnis einfließen konnten.

Nach diesen Kriterien wurden 82 Publikationen genauer analysiert. Im Ergebnis wurden 35 Studien in die Auswertung einbezogen. Einen Überblick über die genutzten Studien, Studiensteckbriefe und eine Matrix, welche Studien zu welchen Themen berücksichtigt wurden, findet sich im Anhang.

Mit den berücksichtigten 35 Studien sind äußerst heterogene Inhalte in die Auswertung eingeflossen. Nicht nur, dass die erhobenen Fragen und Antwortmöglichkeiten zumeist unterschiedlich ausformuliert wurden – auch wenn das Themenfeld fast identisch war; die verschiedenen Studien sind außerdem bzgl. Faktoren wie Zeitraum der Erhebung, Stichprobengröße, Gewinnung der Studienteilnehmer, Form und Aufbereitung der Auswertung etc. sehr unterschiedlich. Entsprechend schwierig gestaltete sich die Zusammenführung. Um vergleichende Aussagen zu erhalten, mussten entsprechend bei der Zusammenführung eine Vielzahl von Annahmen getroffen werden (bspw. ähnliche Formulierungen zielen auf die gleiche Aussage ab) und auch methodische Vereinfachungen in Kauf genommen werden.

Zu nennen sind hier bspw.:

- Zusammenführung von ähnlichen Formulierungen bei Fragen bzw. Antworten.
- Gleichwertige Berücksichtigung der jeweils einbezogenen Studien trotz teilweise wahrgenommener methodischer Defizite oder Unterschiede, sofern diese nicht zum vollständigen Ausschluss aus der Betrachtung führte. Zu nennen sind bspw. unklare oder zweifelhafte Repräsentativität (Bias) der Stichprobe, in Teilen nicht nachvollziehbare Methodik, unterschiedliche und in Teilen geringe Größe der Stichprobe.
- Teilweise wurden Studien einbezogen, die durch Anbieter von BPM-Lösungen initiiert wurden. Entsprechend kann ein Eigeninteresse nicht vollständig ausgeschlossen werden.
- Zusammenführung von Ergebnissen mit unterschiedlichen Skalen oder Antwortmöglichkeiten.
- Teilweise fehlen Zahlenangaben in den zur Verfügung stehenden Unterlagen, so dass Zahlen aus Diagrammen abgelesen werden mussten. In diesen Fällen werden die Werte als „Circa-Werte“ gekennzeichnet.
- Mindestens eine Studie von IDS Scheer und Pierre Audoin Consultants fiel durch vielfach hohe Antwortquoten auf. Die verfügbare Dokumentation gab keine verwertbaren Hinweise darauf, ob diese Werte durch eine spezifisch ausgewählte Stichprobe o.ä. verursacht wurden oder ob es sich einfach um eine statistische Streuung o.ä. handelt.
- Wo sinnvoll möglich, wurde versucht, Durchschnittswerte zu ermitteln. Diese Durchschnittswerte sind ungewichtete arithmetische Mittel, auch bei unterschiedlichen Stichprobengrößen.
- In verschiedenen Zusammenführungen wurden Folgestudien bzw. Studien mit größtenteils identischen Initiatoren anderen Studien gegenübergestellt. Auch dies könnte zu einer Übergewichtung einer spezifischen Studienmethodik, Stichprobe etc., die in den Folgestudien genutzt wurde, führen. Wo ersichtlich, wurden Folgestudien als solche gekennzeichnet.
- In mindestens einer Studie (Müller 2012) wurden die Antworten von Multiple-Choice-Befragungen auf 100% normiert. Um den Eindruck zu vermeiden, dass eine Single-Choice-Frage vorlag, wurden die Werte auf Basis der vorliegenden Informationen wieder auf Prozentwerte der Respondenten zurückgeschlüsselt.

- Eine der einbezogenen Studien, die Studie „BPM Best Practice“, zielte methodisch nicht darauf ab, einen Durchschnitt aufzuzeigen, sondern vielmehr, positive Muster herauszuarbeiten. Häufige auftretende Antworten geben hier also keinen Hinweis auf Common Practices, sondern beinhalten vielmehr Hinweise, wie ein Prozessmanagement im *positiven* Fall zu gestalten ist. In den jeweiligen Gegenüberstellungen wurde auf die Positivauswahl der Studie hingewiesen, um eine entsprechende sinnvolle Interpretation zu ermöglichen.

Die aufgeführten Punkte zeigen, dass die vorgenommene Zusammenführung der Aussagen verschiedener Studien methodisch nicht unproblematisch ist. So weit möglich wurden die Einzelwerte der jeweiligen Studien daher auch bei Überblicksdarstellungen noch getrennt aufgeführt, so dass der Leser sich ein eigenes Bild machen kann.

Den dargestellten methodischen Schwierigkeiten ist der Nutzen gegenüberzustellen, der nach Meinung der Verfasser mit der vorliegenden Studie generiert wird. So sind etwa die gebildeten Durchschnittswerte sicherlich an den meisten Stellen nicht auf den einzelnen Prozentpunkt genau zu berücksichtigen. Mit dem vorliegenden Studienbericht erschließt sich aber ein „Big Picture“, das vielfach den Status quo des Business Process Managements in den Grundstrukturen deutlich zeigt. Zugleich ist davon auszugehen, dass die Zusammenführung der verschiedenen Studien eine Chance bietet, vielfach Defizite einzelner Studien in der Summe auszugleichen oder in ihrem Gewicht zu reduzieren. Nicht zuletzt wird deutlich, inwieweit Studien ein übereinstimmendes oder unterschiedliches Bild zeigen und geben damit Hinweise darauf, welche Fakten als mit hoher Wahrscheinlichkeit zutreffend betrachtet werden können. Dem gegenüber stehen Aussagen mit weit abweichenden Ergebnissen, die auf methodische Mängel oder einfach auch ein sehr breites Bild von Praktiken bspw. über Zeit oder Stichproben hindeuten.

2. Studienergebnisse nach Themenfeldern

2.1. Ziele

Herangezogene Studien

Zum Thema Ziele lassen sich in 17 Studien Ergebnisse identifizieren.

Studienschlüssel	Studientitel/-autor	Anmerkungen
2013-AKMSGGS-SQCP	<i>Komus et al. (2013)</i> Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche	- Stichprobengröße: 89 - Respondenten der Chemie-/Life Science Branche
2012-BP-BPM	<i>Bearing Point (2012)</i> Business Process Management-Studie 2012	- Stichprobengröße: 60 - Studienteilnehmer aus Deutschland, Österreich, Schweiz
2011-ZH-BPM	<i>ZHAW (2011)</i> Business Process Management 2011 – Status quo und Zukunft Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa	- Stichprobengröße: 219 - Befragung in Deutschland, Schweiz, Österreich
2011-UWPWC-GPM	<i>Universität Würzburg; PricewaterhouseCoopers (2011)</i> Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement	- Stichprobengröße: 239 - Datenerhebung mittels Telefoninterview - Schwerpunkt der Studie liegt im Controlling
2011-BPMO-SQGPM	<i>BPM&O (2011)</i> Status Quo Prozessmanagement 2010/2011	- Stichprobengröße: 211 - Auftraggeber der Studie ist das Beratungsunternehmen BPM&O - Methodik und Vorgehensweise wird nicht in der Studie erläutert
2010-RSLSS-BPMTR	<i>Ramco Systems Limited / Soft Select GmbH (2010)</i> BPM Trend Report 2010	- Stichprobengröße: 100 - Mittelständische und große Unternehmen - Geschäftsführer, IT-Leiter bzw. CIO's
2010-TP-BPMSQ	<i>Trovarit AG & PENTADOC AG (2010)</i> Business Process Management - Status Quo und Marktentwicklung im Bereich BPM	- Stichprobengröße: 36 - Erhebungsdesign sowie Methodik nicht erkenntlich
2010-BPMOA-SQP	<i>BPM&O (2010)</i> Status Quo Prozessmanagement 2009/2010	- Stichprobengröße: 211 - Methodik zur Datenerhebung ist nicht erkenntlich, da die Studie via Präsentation visualisiert wurde
2010-WH-SBPM	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2010)</i> The State of Business Process Management 2012	- Stichprobengröße: 264 - Standardisierte Online-Umfrage
2008-WH-SBPM	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2008)</i> The State of Business Process Management 2012	- Stichprobengröße: 274 - Standardisierte Online-Umfrage

2007-FHBKK-SQP	<i>FH Bonn-Rhein-Sieg; Kölner Kompetenzzentrum für GPM (2007)</i> Status Quo Prozessmanagement 2007/2008	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 146 - Gezielte Fragestellungen und eingängige Darstellung der Hauptergebnisse
2006-FHBKK-GPM	<i>FH Bonn-Rhein-Sieg; Kölner Kompetenzzentrum für GPM (2006)</i> Geschäftsprozessmanagement 2006/2007	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 185 - Methodik zur Datenerhebung nicht nachvollziehbar in der Studie
2006-WH-SBPM	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2006)</i> The State of Business Process Management 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 348 - Standardisierte Online-Umfrage
2004-GSK-GPM	<i>Gadatsch et al. (2004)</i> Geschäftsprozessmanagement – Umfrage zur aktuellen Situation in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 46 - Jegliche Größe und Branche mit deutschem Geschäftssitz
2004-BB-GID	<i>Bach, Biemann (2004)</i> Geschäftsprozessmanagement in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 276 - Verwendung der zusammenfassenden Darstellung von Bach aus dem Bericht „Damit der Kurs stimmt“ aus QZ (Jahrgang 49 – 2004)
2004-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2004)</i> Business Process Report 2004	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 145 - Auftraggeber der Studie ist Beratungsunternehmen
2003-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2003)</i> Business Process Report 2003	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 150 - Auftraggeber der Studie ist Beratungsunternehmen

Tabelle 1: Herangezogene Studien (Ziele)

Allgemein:

Eine wichtige Grundlage für ein nachhaltiges BPM ist die Festlegung von klaren Zielen. Diese geben eine strukturierte Orientierung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessmanagement. Ein Ziel ist ein definierter und angestrebter Zustand, das letztlich häufig über den Erfolg eines Projektes bestimmt. Der Erfolg stellt somit im Umkehrschluss bereits realisierte Ziele bzw. Ergebnisse dar.

Zugleich geben für das BPM genannte Ziele wichtige Hinweise darauf, was die mit der Entscheidung für BPM verknüpfte Erwartungen der Unternehmen sind bzw. waren.

In den Studien lässt sich eine Vielzahl von Zielen identifizieren. Diese werden nachfolgend als vereinheitlichend und vereinfacht betrachtet und übergreifend dargestellt. Für eine bessere Strukturierung der verschiedenen Aussagen wird eine Unterteilung in 8 Kategorien (siehe Abbildung 1) vorgenommen:

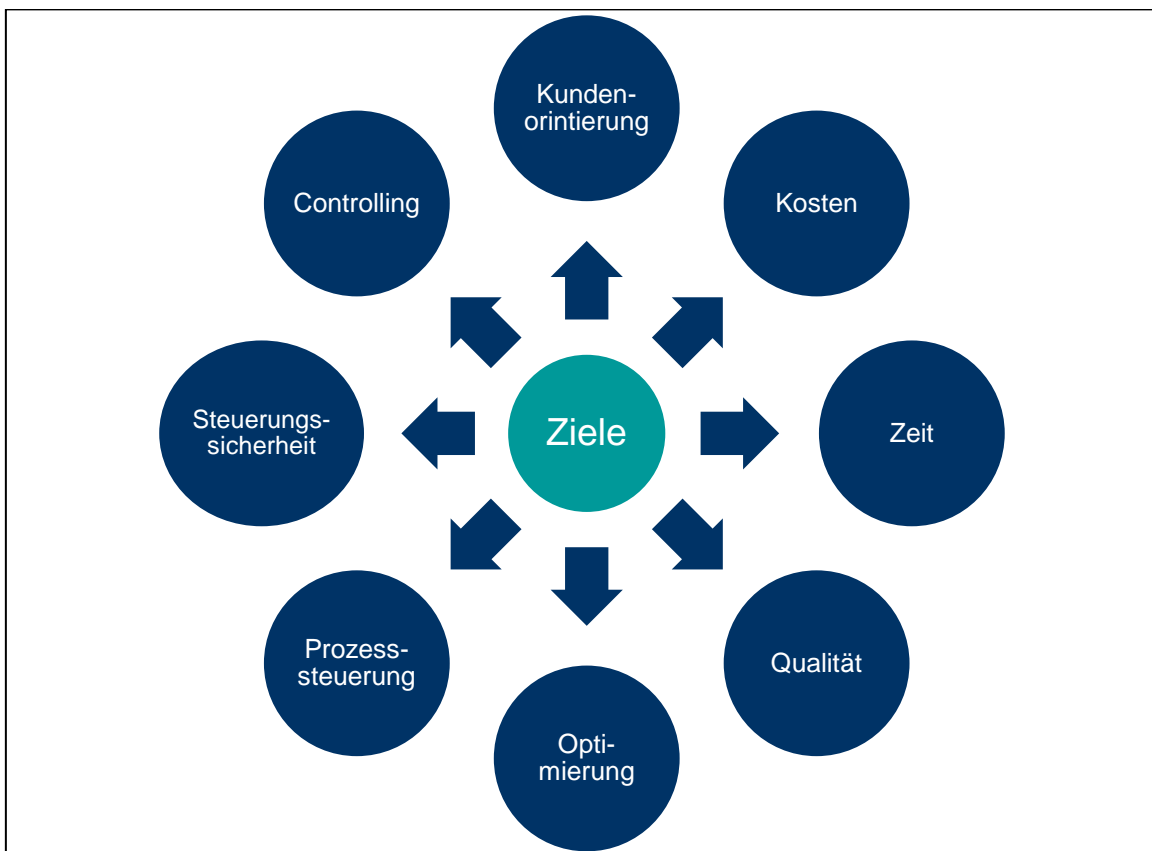


Abbildung 1: Kategorien "Ziele"

Tabelle 2 stellt die verwendeten Fragestellungen bzgl. der „BPM-Ziele“ in den betrachteten Studien dar. Wie der folgenden Auflistung zu entnehmen ist, weichen die Formulierungen in den Fragen in den Studien voneinander ab. Weiterhin ist zu beachten, dass Mehrfachnennungen möglich waren. Zur Ermittlung des arithmetischen Mittels der identifizierten Ergebnisse wurden trotz unterschiedlicher Stichprobengrößen die Studien gleichgewichtet.

Studienschlüssel	Frage
2003-IDSPAC-BPR	Welche strategischen Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Geschäftsprozessoptimierung?
2004-BB-GID	Welchen Beitrag leistet Ihr BPM zu folgenden Themen?
2004-GSK-GPM	Welche Zielsetzungen stehen für Sie bis Ende 2004 bei der Steuerung der Geschäftsprozesse im Vordergrund?
2007-FHBKK-SQP	Welche Zielsetzungen stehen für Sie bis Ende 2008 bei der Steuerung der Geschäftsprozesse im Vordergrund?
2009-BPMOA-SQP	Vorhaben Prozessmanagement 2010
2010-TP-BPMSQ	Was waren die Beweggründe für die Einführung eines BPM Systems?
2011-BPMO-SQBPM	Vorhaben Prozessmanagement 2011
2011-UWPWC-GPM	Schwerpunkte des Geschäftsprozessmanagements
2011-ZH-BPM	Welche Zielsetzung verfolgt Ihre Organisation mit dem Einsatz von BPM?

Tabelle 2: Fragenkatalog der Studien (Ziele)

BPM-Ziele in der Kategorie Kosten

Zur Kategorie „Kosten“ lassen sich in den Studien diverse Ergebnisse identifizieren.

Abbildung 2 stellt die Studienergebnisse in Bezug auf das BPM-Ziel „Kostenreduktion“ dar. Wie aus dieser Darstellung zu entnehmen ist, streben bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 64% die befragten Studienteilnehmer eine Reduktion der Kosten an. Des Weiteren ist zu festzuhalten, dass das Ziel „Kostenreduktion“ als meist erfragtes Kriterium der Kategorie „Kosten“ in den betrachteten Studien angeführt wird und knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen diesem Ziel eine hohe Bedeutung zuordnen.

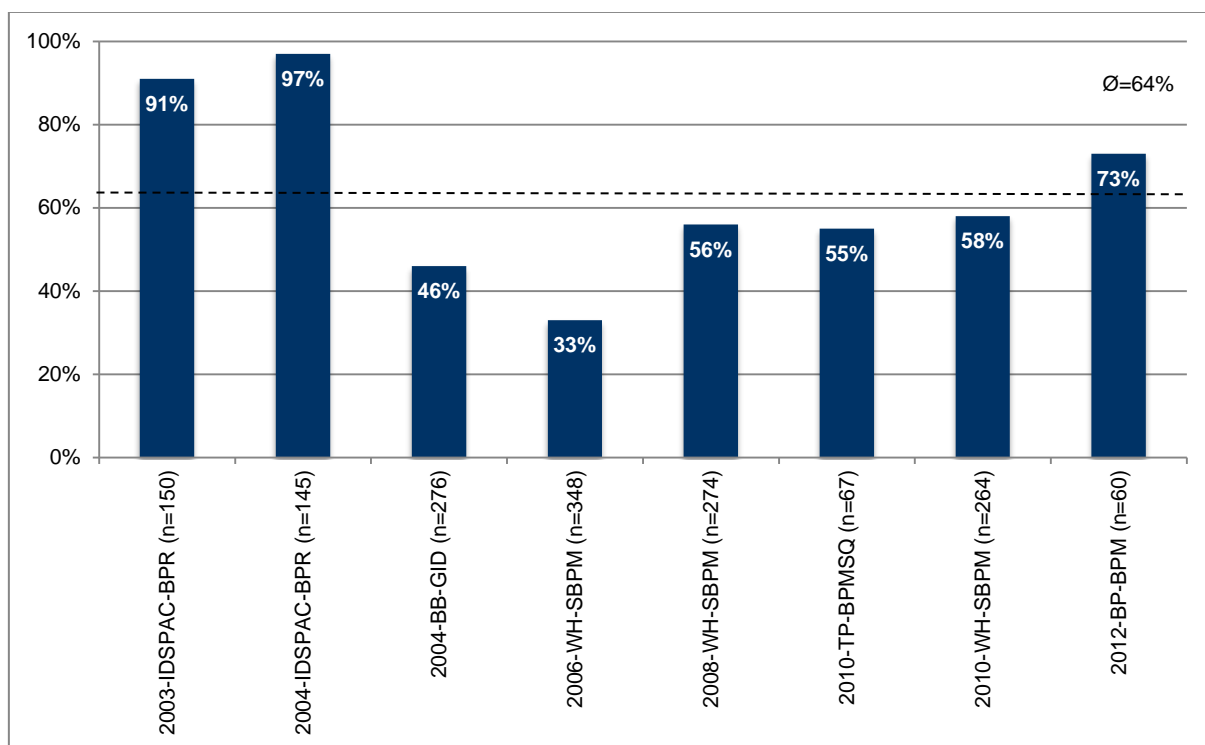


Abbildung 2: Kostenreduktion als BPM-Ziel¹

Ferner sprechen 33% der Befragten in der Studie „Geschäftsprozessmanagement“ von Gadatsch et al. dem Aspekt „Senkung des Budgets für wertmindernde Prozesse“ eine hohe Bedeutung zu.²

¹ 2003-IDSPAC-BPR, S. 16; 2004-BB-GID, S. 12; 2004-IDSPAC-BPR, S. 9; 2006-WH-SBPM, S. 12; 2008-WH-SBPM, S. 15.; 2010-WH-SBPM, S. 16; 2010-TP-BPMSQ, S. 4; 2012-BP-BPM, S. 13.

² 2004-GSK-GPM, S. 15.

Aus Abbildung 3 ist zu entnehmen, dass bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 27% die Teilnehmer eine „aussagekräftige Kostenkalkulation“ durch BPM anstreben. Des Weiteren ist zu erkennen, dass das Ziel „Aussagekräftige Kostenkalkulation“ als oft erfragter Aspekt der Kategorie „Kosten“ in den betrachteten Studien angeführt wird. Auffällig ist, dass die befragten Unternehmen diesem Aspekt nur eine geringe Bedeutung als BPM-Ziel zuordnen. Es lässt sich feststellen, dass dieser Wert über die Jahre eine rückläufige Entwicklung aufweist.

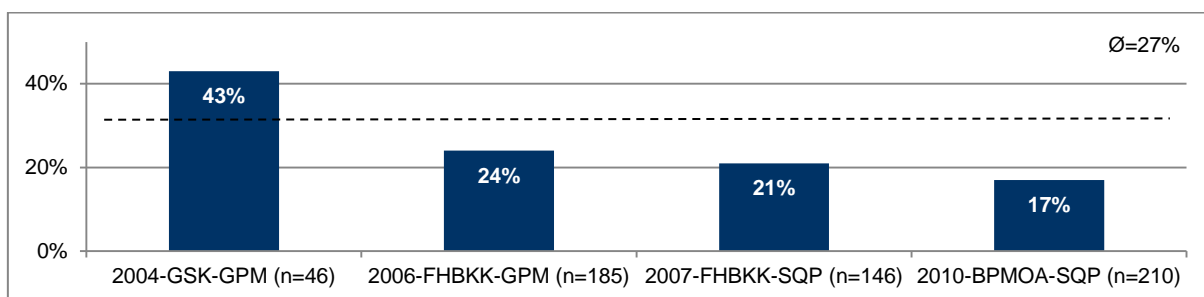


Abbildung 3: Aussagekräftige Kostenkalkulation als BPM-Ziel³

(Anmerkung : Studienverfasser teilweise identisch)

Komus et al. identifizieren in der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ ebenfalls das Ziel „Relevanz der Kostenkalkulation“. Dort sprechen jedoch nur 11% der befragten Unternehmen dem Aspekt „Prozessorientierte Kostenkalkulation“ eine hohe Bedeutung zu.⁴

Ein weiterer Gesichtspunkt der Kategorie „Kosten“ stellt die „Steigerung der Kostentransparenz“ dar. In der Studie „Business Process Management“ der Zürcher Hochschule geben 27% der Befragten dieses Ziel in Verbindung mit Kosten an.⁵

Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen zielt durch BPM-Einsatz auf eine Reduktion der Prozesskosten.

In einer Größenordnung von 27% streben die befragten Unternehmen das BPM-Ziel „aussagekräftige Kostenkalkulation“ sowie „Steigerung der Kostentransparenz“ an.

³ 2004-GSK-GPM, S. 15; 2006-FHBKK-GPM, S. 15; 2007-FHBKK-SQP, S. 21; 2010-BPMOA-SQP, S. 23.

⁴ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

⁵ 2011-ZH-BPM, S. 12f.

Abschließend zum Unterkapitel „Kosten“ werden in Abbildung 4 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

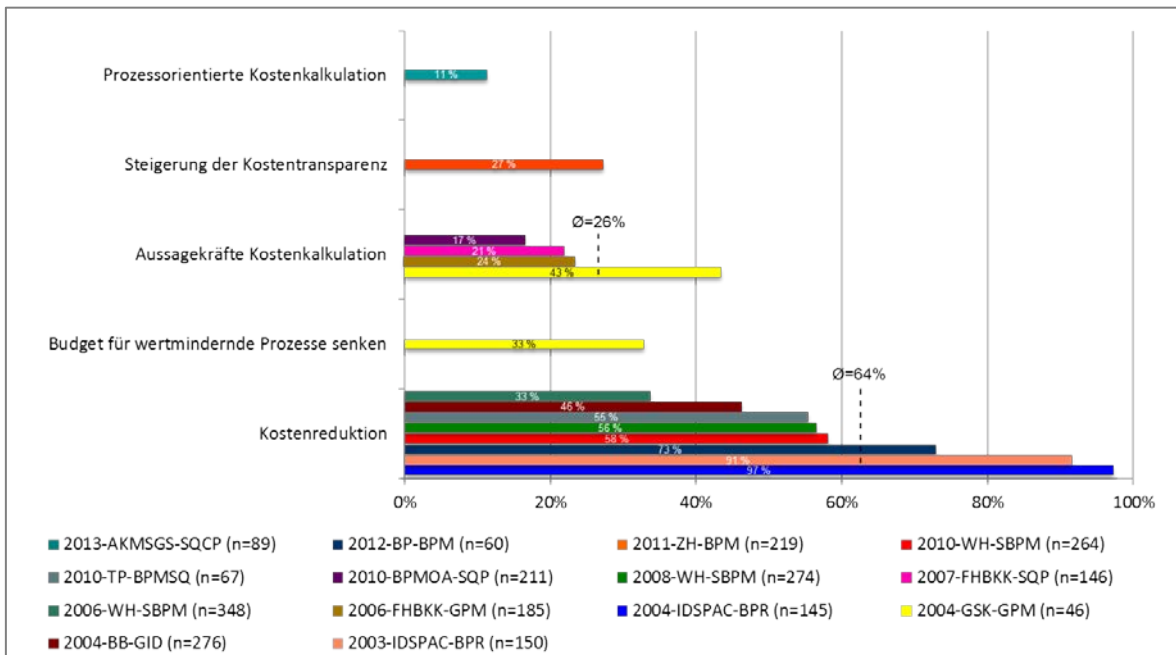


Abbildung 4: Ergebnisse – Kosten

BPM-Ziele in der Kategorie Zeit

Zur Kategorie „Zeit“ lässt sich in den Studien ebenfalls eine Vielzahl von Ergebnissen identifizieren.

Wie aus Abbildung 5 zu entnehmen ist, geben die Befragten bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 24% die „Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit“ als wichtiges BPM-Ziel an.⁶ Hierbei ist festzustellen, dass das Ziel „Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit“ als meist erfragter Aspekt der Kategorie „Zeit“ in den betrachteten Studien angeführt wird. Auffällig ist, dass die befragten Unternehmen diesem Aspekt nur eine geringe Bedeutung als BPM-Ziel zuordnen. Es lässt sich feststellen, dass dieser Wert über die Jahre eine rückläufige Entwicklung aufweist.

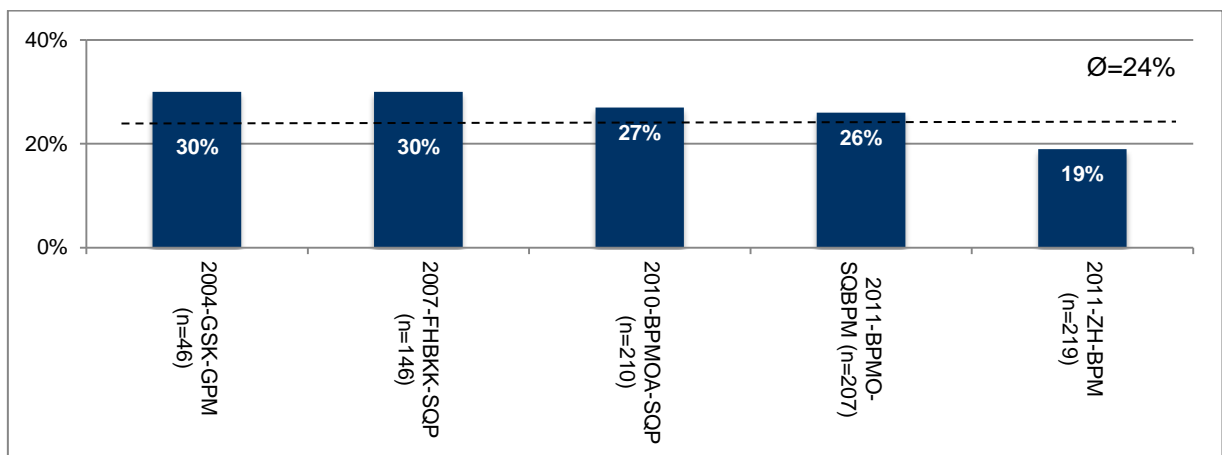


Abbildung 5: Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit als BPM-Ziel⁷

(Anmerkung: Studienverfasser teilweise identisch, Circawerte)

Wie aus Abbildung 6 zu entnehmen ist, geben bei Gleichgewichtung der Studien die Teilnehmer in einer Größenordnung von 70% eine Optimierung der Liefertreue als BPM-Ziel an. Weiter ist festzustellen, dass die Studienteilnehmer in einer Größenordnung von 68% die Verbesserung der Durchlaufzeit anführen. Dieses Studienergebnis bestätigt den Wert der Studie von Trovarit/Pentadoc, in der 50% der Teilnehmer das Ziel „Beschleunigung von Geschäftsprozessen“ angeben.⁸

⁶ 2004-GSK-GPM, S. 15; 2007-FHBKK-SQP, S. 21; 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-BPMO-SQBPM, S. 22; 2011-ZH-BPM, S. 12.

⁷ 2004-GSK-GPM, S. 15; 2007-FHBKK-SQP, S. 21; 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-BPMO-SQBPM, S. 22; 2011-ZH-BPM, S. 12.

⁸ 2010-TP-BPMSQ, S. 4.

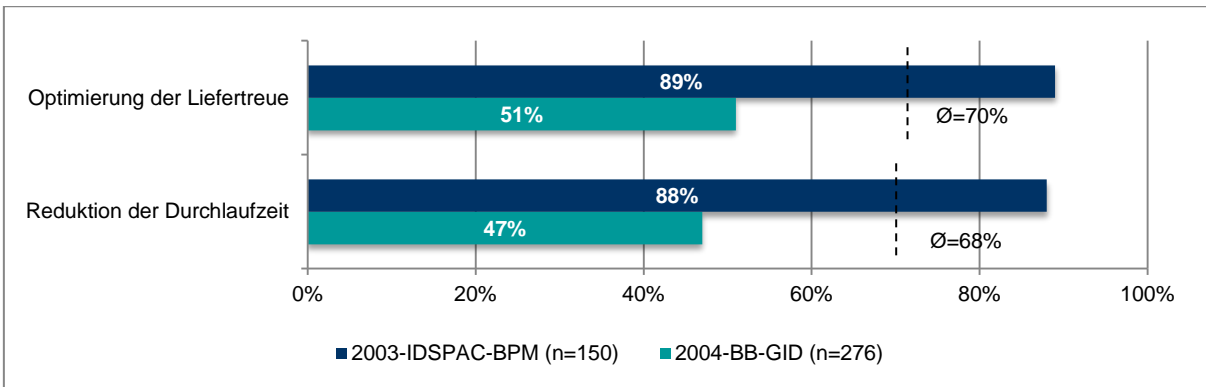


Abbildung 6: Durchlaufzeit / Liefertreue als BPM-Ziel⁹

Meist erfragter Aspekt der Kategorie „Zeit“ stellt das Ziel „Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit“ dar, welches aber in einer Größenordnung von nur 24% von den befragten Unternehmen angestrebt wird.

Meist genannte BPM-Ziele mit knapp drei Viertel der befragten Unternehmen sind „Optimierung der Liefertreue“ sowie „Reduktion der Durchlaufzeit“.

Abschließend zum Unterkapitel „Zeit“ werden in Abbildung 7 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

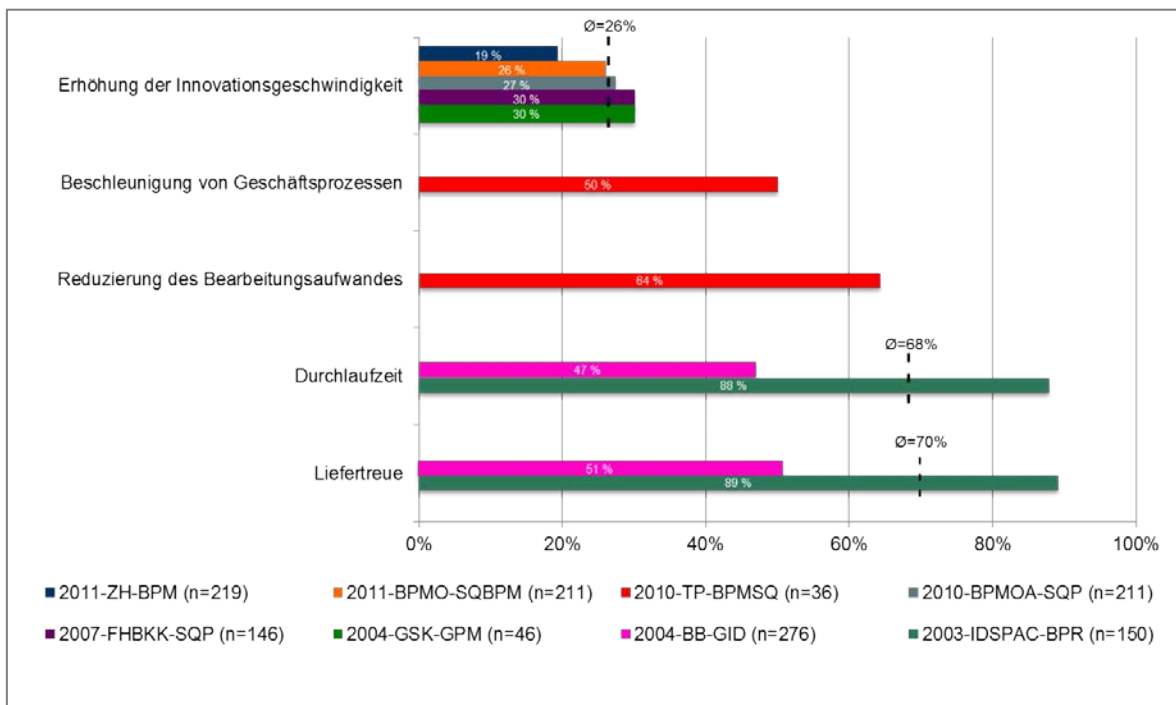


Abbildung 7: Ergebnisse – Zeit

⁹ 2003-IDSPAC-BPR, S. 16; 2004-BB-GID, S. 13.

BPM-Ziele in der Kategorie Qualität

Zur Kategorie „Qualität“ lässt sich in den Studien eine Vielzahl von Ergebnissen identifizieren.

In der Studie „Business Process Management“ der IDS Scheer werden die Teilnehmer bzgl. der Bedeutung des BPM-Ziels „Optimierung der Qualität“ befragt. IDS Scheer stellt dabei fest, dass fast alle Studienteilnehmer (96%) diesem Ziel eine hohe Bedeutung zuordnen.¹⁰

Um dieses Ziel zu realisieren ist eine Integration des Qualitätsmanagements im Unternehmen von hoher Relevanz. In Bezug auf die QM-Integration ist aus Abbildung 8 zu entnehmen, dass in einer Größenordnung von 39% die Studienteilnehmer diesen Aspekt als wichtiges BPM-Ziel sehen. Hierbei ist anzuführen, dass bei den Studien „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O die Studienverfasser teilweise identisch sind.¹¹

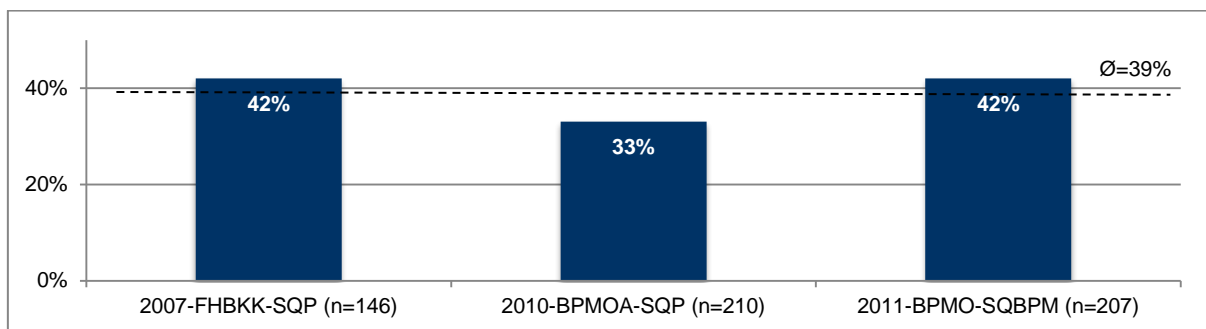


Abbildung 8: Integration eines QM als BPM-Ziel¹²
(Anmerkung: Circawerte, Studienverfasser teilweise identisch)

In der Studie „Business Process Management“ der Zürcher Hochschule geben 31% der Befragten an, dass BPM für die Unterstützung des Qualitätsmanagements eine wichtige Rolle spielt.¹³ Dies bestätigt die Annahme, dass dem BPM eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Qualitätssteigerung in den befragten Unternehmen zugesprochen wird.

Ferner verdeutlicht das Ergebnis der Studie „Geschäftsprozessmanagement in Deutschland“ von Bach/Biemann, dass die Studienteilnehmer durch BPM eine

¹⁰ 2003-IDSPAC-BPR, S. 9.

¹¹ 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-BPMO-SQBPM, S. 22.

¹² 2007-FHBKK-SQP, S. 21; 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-BPMO-SQBPM, S. 22.

¹³ 2011-ZH-BPM, S. 12.

Qualitätsverbesserung im Unternehmen fokussieren. In dieser Studie streben 59% der Befragten eine „Verbesserung der Prozessqualität“ durch BPM an.¹⁴

Weitere 29% der Befragten der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ von Komus et al. streben das Ziel „Erhöhung der Qualität der Dienstleistungen/Produkte“ durch BPM-Einsatz an.¹⁵

Ein einhergehendes Ziel wird von den Befragten der Studie „Business Process Management“ von Trovarit/Pentadoc angeführt. Dort geben 75% das Ziel „Prozesssicherheit steigern“ an.¹⁶ Diesem BPM-Ziel stimmen 59% der Studienteilnehmer der Zürcher Hochschule zu.¹⁷

Angesichts der zuvor angeführten Studienergebnisse bzgl. Qualitätsoptimierung ordnen 18% der Befragten der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ von Komus et al. dem Ziel „Grundlage für Zertifizierung erarbeiten“ eine hohe Bedeutung zu.¹⁸ Diesem Aspekt stimmen 4% der Befragten der Studie „Geschäftsprozessmanagement“ von Gadatsch et al. zu.¹⁹

Viele Studien zeigen, dass ein Großteil der befragten Unternehmen eine „Qualitätsverbesserung“ durch BPM anstrebt.

59% streben durch BPM-Einsatz eine „Steigerung der Prozessqualität“ an. Das einhergehende Ziel „Steigerung der Prozesssicherheit“ wird von durchschnittlich 67% der Unternehmen angegeben.

39% der Teilnehmer streben eine „verbesserte QM-Integration“ sowie 31% eine „Unterstützung von QM“ als BPM-Ziel an.

¹⁴ 2004-B-DDKS, S. 24.

¹⁵ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

¹⁶ 2010-TP-BPMSQ, S. 9.

¹⁷ 2011-ZH-BPM, S. 12.

¹⁸ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

¹⁹ 2004-GSK-GPM, S. 15.

Abschließend zum Unterkapitel „Qualität“ werden in Abbildung 9 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

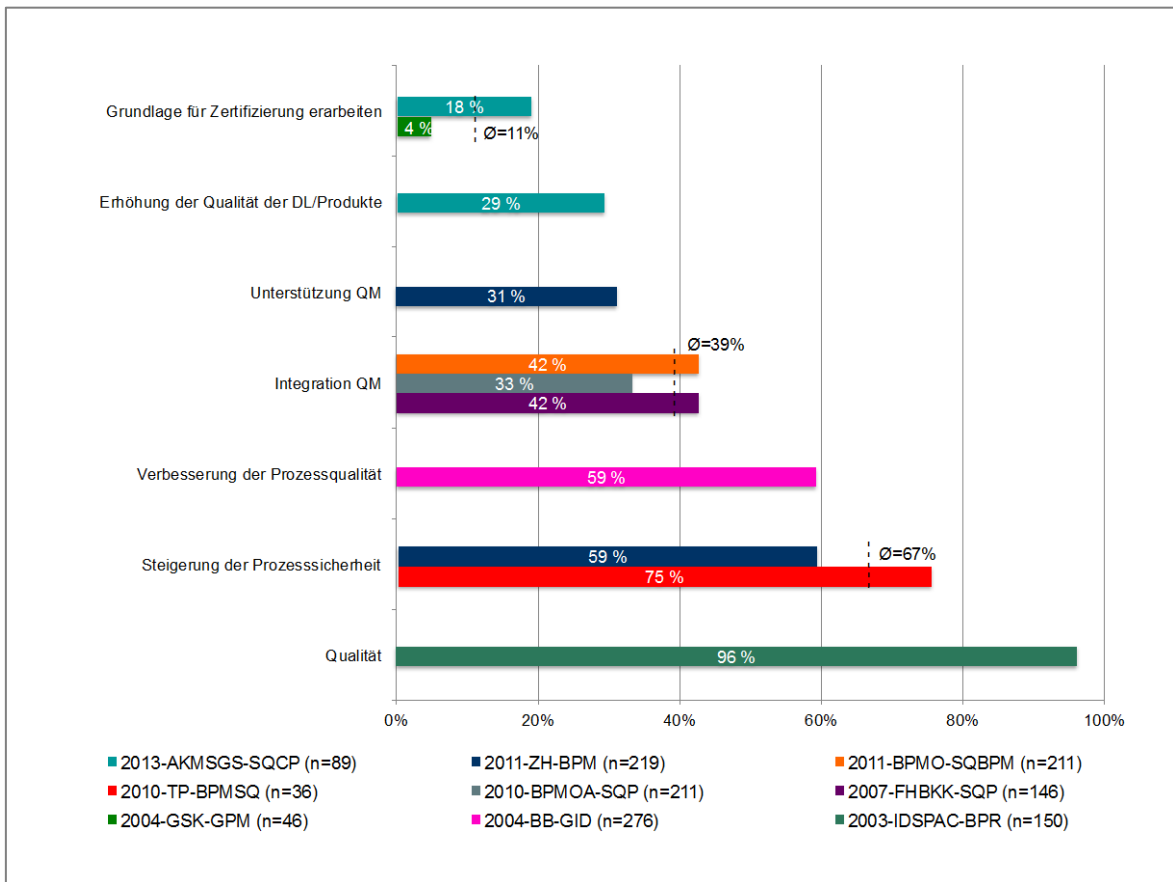


Abbildung 9: Ergebnisse - Qualität

BPM-Ziele in der Kategorie Prozesssteuerung

Auch zur Kategorie „Prozesssteuerung“ lässt sich eine Vielzahl von Ergebnissen in den betrachteten Studien identifizieren.

Wie aus Abbildung 10 zu entnehmen ist, streben in einer Größenordnung von 57% die Studienteilnehmer durch BPM eine „Standardisierung der Arbeitsabläufe“ an. Des Weiteren lässt sich mit zunehmender Studienaktualität erkennen, dass die Befragten dem Ziel eine immer größer werdende Bedeutung im BPM zuordnen. Ferner ist anzuführen, dass die „Standardisierung der Arbeitsabläufe“ der meist erfragte Aspekt der Kategorie „Prozesssteuerung“ in den betrachteten Studien ist.

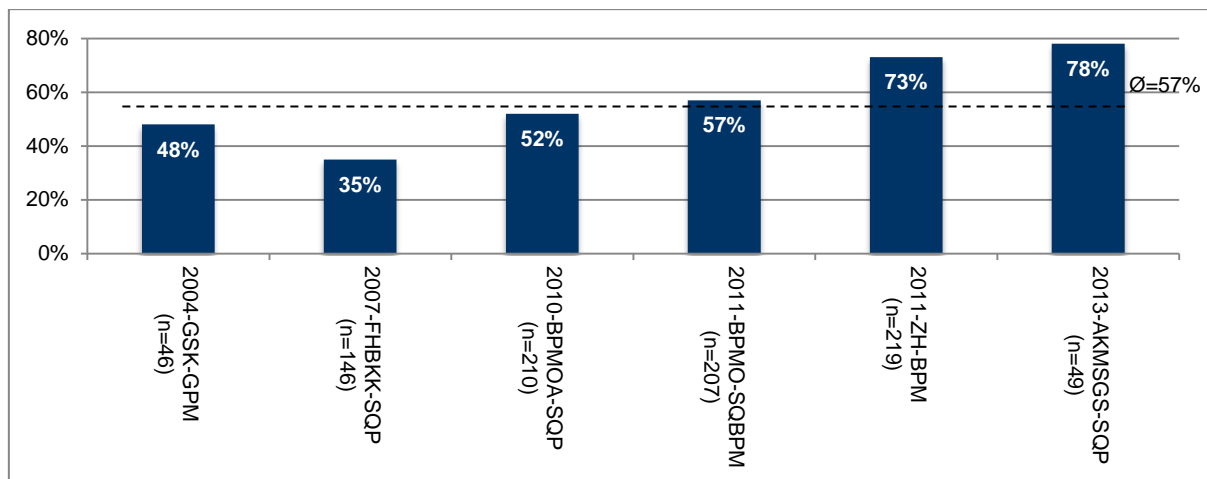


Abbildung 10: Standardisierung der Arbeitsabläufe als BPM-Ziel²⁰

(Anmerkung: Studienverfasser teilweise identisch)

Einhergehende Ziele in Bezug auf die Standardisierung von Arbeitsabläufen lassen sich in den Studien „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement“ der Universität Würzburg und „Steuerung von Geschäftsprozessen“ von Ramco identifizieren. Die Studienteilnehmer der Universität Würzburg geben zu 93% die „Abstimmung von Geschäftsprozessen“ sowie 89% der Befragten von Ramco die „Geschäftsprozesssteuerung“ als wichtiges BPM-Ziel an.²¹

In der Studie „Business Process Management“ der Zürcher Hochschule geben 73% der Befragten an, eine „Standardisierung der Geschäftsprozesse“ erreichen zu wollen.²²

²⁰ 2004-GSK-GPM, S. 15; 2007-FHBKK-SQP, S. 21; 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-BPMO-SQBPM, S. 22; 2011-ZH-BPM, S. 12; 2013-AKMSGSS-SQCP, S. 20.

²¹ 2010-RSLSS-BPMTR, S. 5; 2010-UWPWC-GPM, S. 24.

²² 2011-ZH-BPM, S.4.

Ferner visieren die Befragten von Ramco zu 78% und 57% der Teilnehmer der Zürcher Hochschule eine unternehmensübergreifende Gestaltung von Prozessen im Unternehmen durch BPM an.²³

Weitere identifizierte Studienergebnisse in Bezug auf die BPM-Ziele der Kategorie „Prozesssteuerung“ werden in Abbildung 11 dargestellt. Wie aus dieser Darstellung zu entnehmen ist, geben bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 41% die Studienteilnehmer die „strukturierte Einordnung von Prozessen in ein Prozessmodell“ als BPM-Ziel an. Des Weiteren zielen in einer Größenordnung von 30% eine aktive Prozesskapazitätssteuerung sowie 27% eine Ermittlung kostenkritischer Arbeitsschritte an. Ferner ist aus Abbildung 6 zu entnehmen, dass durchschnittlich 20% eine Durchführung von Engpassanalysen sowie 15% eine Unterstützung bei Sourcing-Entscheidungen durch BPM anpeilen. In Bezug auf die Ziele „Unterstützung von Sourcing-Entscheidung“ und „Durchführung von Engpassanalysen“ lässt sich mit zunehmender Studienaktualität und größtenteils überschneidenden Studienautoren eine rücklaufende Bedeutung aus den betrachteten Studien erkennen.

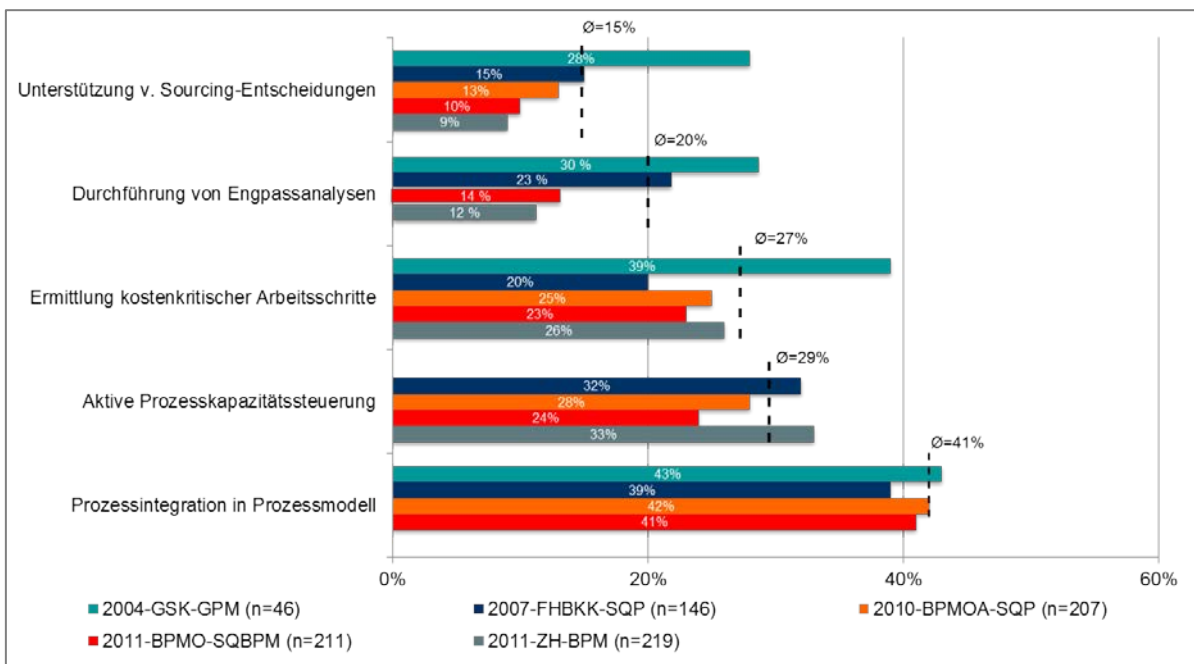


Abbildung 11: BPM-Ziele der Kategorie "Prozesssteuerung"²⁴

(Anmerkung: Studienverfasser teilweise identisch, Circawerte)

Weitere identifizierte BPM-Ziele der Kategorie „Prozesssteuerung“ in den betrachteten Studien werden nur in Kurzform angeführt:

²³ 2010-RSLSS-BPMTR, S. 5; 2011-ZH-BPM, S. 12.

²⁴ 2004-GSK-GPM, S. 15; 2007-FHBKK-SQP, S. 21; 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-BPMO-SQBPM, S. 22; 2011-ZH-BPM, S. 12.

- 76% „IT-Ausrichtung auf strategische Ziele“²⁵
- 54% „Process Performance Management“²⁶
- 30% „Transformation in eine prozessorientierte Organisation“²⁷
- 19% „Durchführung von Expressanalysen“²⁸
- 9 % „Simulation von Prozessabläufen“²⁹

Der größte Teil der abgefragten Kriterien lassen sich der Kategorie „Prozesssteuerung“ zuordnen.

Meist erfragter Aspekt der Kategorie „Prozesssteuerung“ stellt das Ziel „Standardisierung von Arbeitsabläufen“ dar, welches in einer Größenordnung von 57% von den befragten Unternehmen fokussiert wird.

Fast jedes befragte Unternehmen strebt eine „Abstimmung der Geschäftsprozesse“ bzw. „Geschäftsprozesssteuerung“ an.

Das einhergehende Ziel „aktive Prozesskapazitätssteuerung“ wird von durchschnittlich 29% der Teilnehmer angegeben.

In einer Größenordnung von 41% visieren die Studienteilnehmer eine „Integration der Prozesse in ein strukturiertes Prozessmodell“ an.

²⁵ 2010-RSLSSBPM-TR, S. 5.

²⁶ 2010-RSLSSBPM-TR, S. 5.

²⁷ 2011-ZH-BPM, S. 12.

²⁸ 2010-BPMOA-SQP, S. 23.

²⁹ 2004-GSK-GPM, S. 15.

Abschließend zum Unterkapitel „Prozesssteuerung“ werden in Abbildung 12 die identifizierten Studienergebnisse zusammenfassend dargestellt.

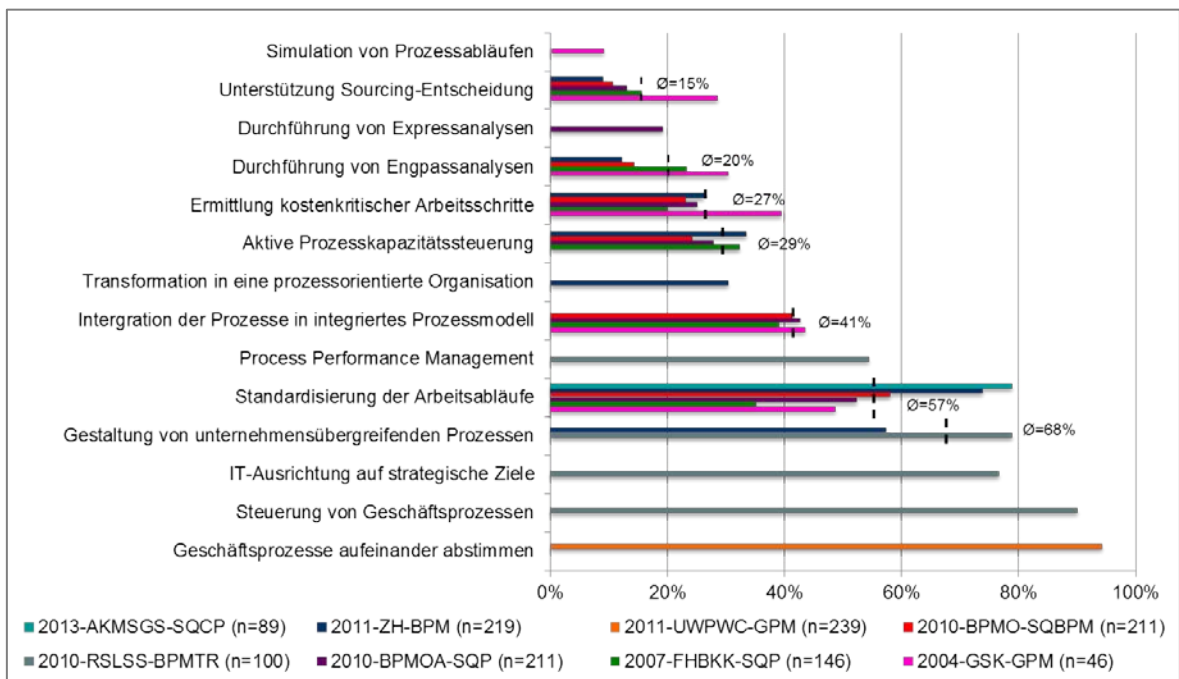


Abbildung 12: Ergebnisse - Prozesssteuerung

BPM-Ziele in der Kategorie Steuerungssicherheit

Zur Kategorie „Steuerungssicherheit“ lassen sich in den betrachteten Studien diverse Ergebnisse identifizieren.

In der Studie „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O ist zu entnehmen, dass 32% der Befragten dem Punkt „BPM-Integration in strategische Steuerung“ eine bedeutsame Rolle zuordnen.³⁰

Wie aus Abbildung 13 zu entnehmen ist, wird das BPM-Ziel „Verhinderung/Vermeidung von Geschäftsrisiken“ in den Studien „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O sowie „Business Process Management“ der Zürcher Hochschule behandelt. Es lässt sich aus den Studienergebnissen festhalten, dass in einer Größenordnung von 33% die Teilnehmer dieses als BPM-Ziel betrachten.³¹

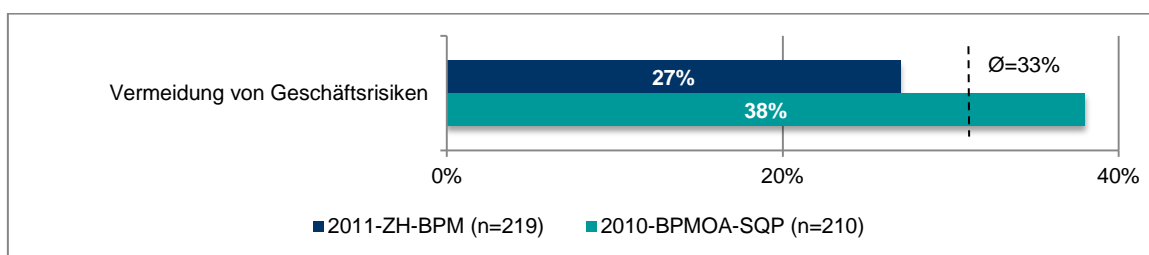


Abbildung 13: Verminderung/Vermeidung von Geschäftsrisiken als BPM-Ziel³²
(Anmerkung: Circawerte)

Ferner stellen Komus et al. in der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ fest, dass 46% der Teilnehmer die „Erhöhung der Transparenz“ als ein wichtiges Ziel im BPM erachten.³³

In Bezug auf die „Erhöhung der Integration externer Partner“ geben 27% der Studienteilnehmer in „Business Process Management“ der Zürcher Hochschule dieses als BPM-Ziel an.³⁴

Weitere identifizierte BPM-Ziele der Kategorie „Steuerungssicherheit“ in den betrachteten Studien werden in Kurzform angeführt. Es ist anzumerken, dass für

³⁰ 2009-BPMOA-SQP, S. 23.

³¹ 2009-BPMOA-SQP, S. 29; 2011-ZH-BPM, S. 12.

³² 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-ZH-BPM, S. 12.

³³ 2013-AKMSG-SQCP, S. 20.

³⁴ 2011-ZH-BPM, S. 12.

diese BPM-Ziele eine sichere eindeutige Zuordnung zu einer der Kategorien „Prozesssteuerung“ oder „Steuerungssicherheit“ kaum getroffen werden kann.

- 42% „Konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie“³⁵
- 30% „Unterstützung bei Strategieentscheidung“³⁶
- 24% „Neue Unternehmensteile integrieren“³⁷
- 27% „Erhöhung der Integration externer Partner“³⁸

Ein BPM-Ziel der Kategorie „Steuerungssicherheit“ stellt das Ziel „Verhinderung/ Vermeidung von Geschäftsrisiken“ dar, welches in einer Größenordnung von 33% von den Befragten angegeben wird.

46% der Teilnehmer von Komus et al. fokussieren auf eine „Erhöhung der Transparenz“.

42% der Befragten der ZHAW streben durch BPM eine „konsequente“ Umsetzung der Unternehmensstrategie an.

Abschließend zum Unterkapitel „Steuerungssicherheit“ werden in Abbildung 14 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

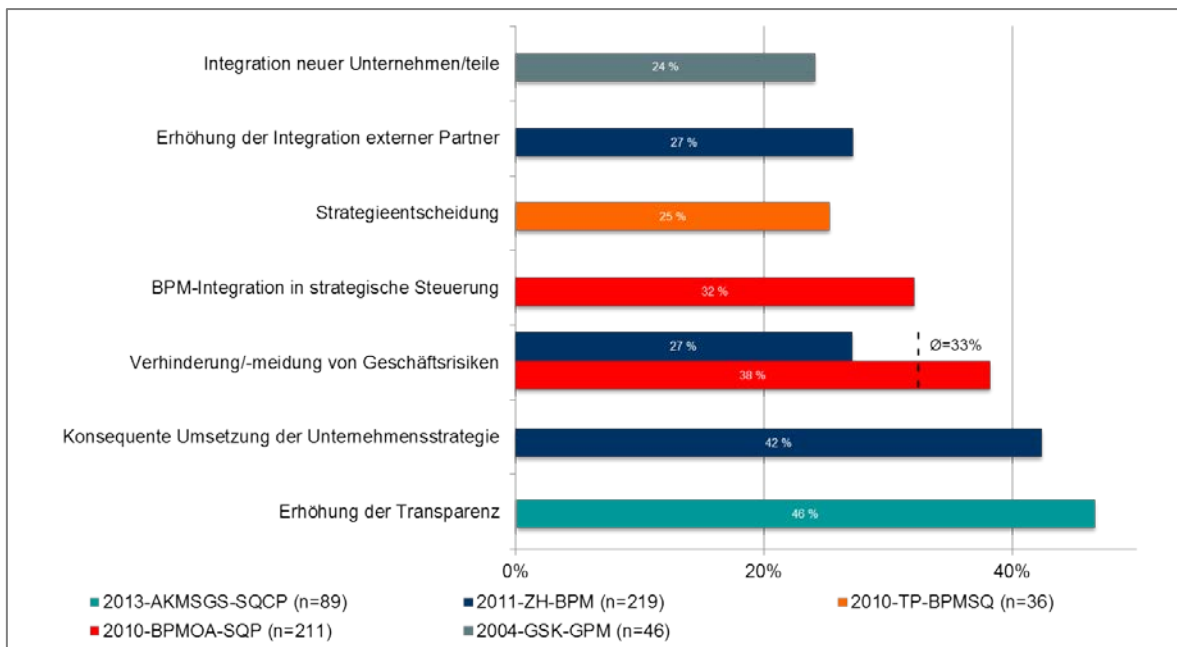


Abbildung 14: Ergebnisse – Steuerungssicherheit

³⁵ 2011-ZH-BPM, S. 12.

³⁶ 2010-TP-BPMSQ, S. 4.

³⁷ 2004-GSK-GPM, S. 15.

³⁸ 2011-ZH-BPM, S. 12.

BPM-Ziele in der Kategorie Optimierung

Auch Ziel zur Kategorie „Optimierung“ lässt sich in den Studien eine Vielzahl an Ergebnissen identifizieren.

Wie aus Abbildung 15 zu entnehmen ist, geben die Befragten bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 76% den Aspekt „Kontinuierliche Prozessverbesserung“ als BPM-Ziel an.³⁹

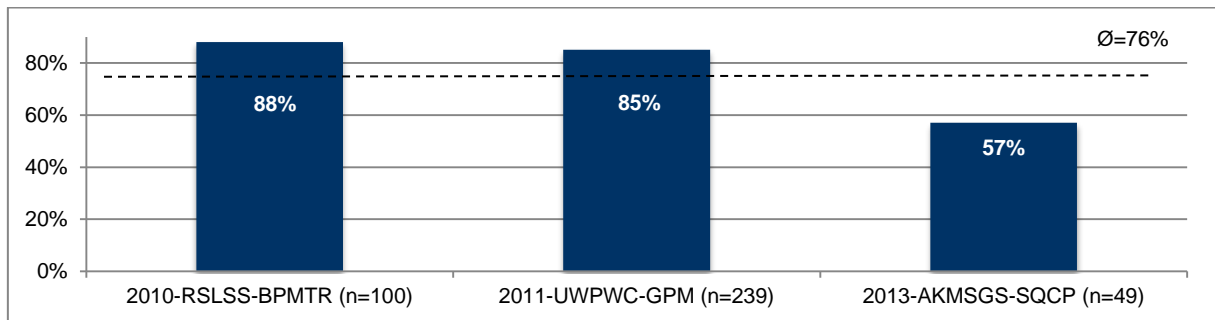


Abbildung 15: Kontinuierliche Prozessverbesserung als BPM-Ziel⁴⁰

In der Studie „Steuerung von Geschäftsprozessen“ von Ramco geben 90% der Befragten an, eine „Steigerung der Prozesseffektivität“ durch BPM in Zukunft erzielen zu wollen.⁴¹

58% der Befragten der Studie „Business Process Management“ von Trovarit/Pentadoc streben eine „Reduzierung des Bearbeitungsaufwands“ an.⁴²

IDS Scheer führt weiter in der Studie „Business Process Report“ an, dass die Steigerung der Flexibilität zu 73% von den Befragten als wichtiges Ziel genannt wird.⁴³

Komus et al. stellen jedoch in der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ fest, dass die Studienteilnehmer zu 39% die „Steigerung der Flexibilität“ als wichtiges Ziele identifizieren.⁴⁴

³⁹ 2010-RSLSS-BPMTR, S. 5; 2011-UWPWC-GPM, S. 24; 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

⁴⁰ 2010-RSLSS-BPMTR, S. 5; 2011-UWPWC-GPM, S. 24; 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

⁴¹ 2010-RSLSS-BPMTR, S. 15.

⁴² 2010-TP-BPMSQ, S. 4.

⁴³ 2003-IDSPAC-BPR, S. 16.

⁴⁴ 2013-AKMSGGS-BPR, S. 20.

Weitere 61% der Studienteilnehmer der Zürcher Hochschule in „Business Process Management“ geben das Ziel „Produktivitätssteigerung“ an.⁴⁵

In Bezug auf die „Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“ durch BPM lassen sich Ergebnisse in den Studien „Business Process Management“ von Trovarit/Pentadoc und „Status Quo Chemie Pharma“ von Komus et al. identifizieren. 47% der von Trovarit/Pentadoc und 49% der von Komus et al. befragten Studienteilnehmer wollen diese mithilfe von BPM erreichen.⁴⁶

22% der Befragten der Studie „Geschäftsprozessmanagement - Umfrage zur aktuellen Situation in Deutschland“ von Gadatsch et al. visieren eine „Reduzierung des Working Capitals“ an.⁴⁷

Weitere 46% der Befragten der Studie „Geschäftsprozessmanagement in Deutschland“ von Bach/Biemann streben eine „Steigerung der Unternehmensgewinne“ an.⁴⁸

In der Studie „Steuerung von Geschäftsprozessen“ von Ramco geben 59% der Befragten die „Einführung von Prozessautomatisierungssystemen“ als BPM-Ziel an.⁴⁹ Weitere 11% streben durch BPM ein „Outsourcing von Geschäftsprozessen“ an.⁵⁰

90% der Teilnehmer von Ramco visieren eine „Steigerung der Prozesseffektivität“ durch BPM an.

Über drei Viertel der Befragten geben als BPM-Ziel „Kontinuierliche Prozessverbesserung“ an.

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen peilt eine „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“ sowie 61% eine „Produktivitätssteigerung“ durch BPM an.

⁴⁵ 2011-ZH-BPM, S. 12.

⁴⁶ 2010-TP-BPMSQ, S. 9; 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

⁴⁷ 2004-GSK-GPM, S. 15.

⁴⁸ 2004-B-DDKS, S. 11.

⁴⁹ 2010-RSLSS-BPMTR, S. 5.

⁵⁰ 2010-RSLSS-BPMTR, S. 5.

Abschließend zum Unterkapitel „Optimierung“ werden in Abbildung 16 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

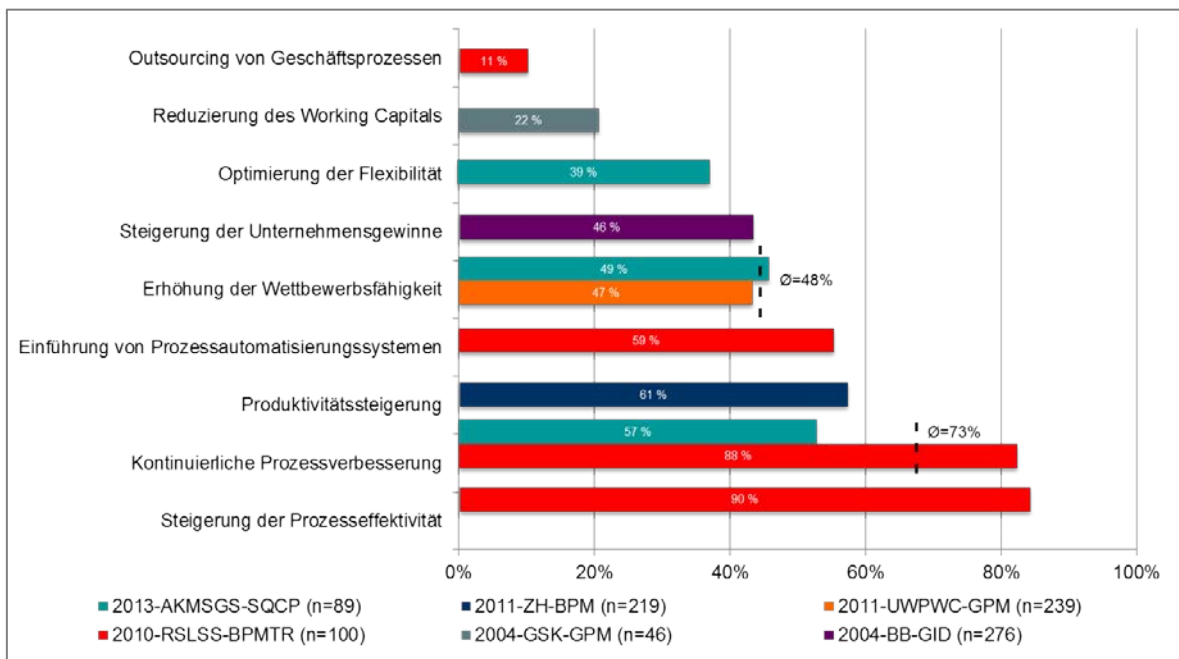


Abbildung 16: Ergebnisse - Optimierung

BPM-Ziele in der Kategorie Controlling

Zum Thema „Controlling“ als BPM-Ziel lassen sich in den Studien ebenfalls diverse Ergebnisse identifizieren.

Wie aus Abbildung 17 zu erkennen ist, fokussieren bei Gleichgewichtung der Studien die Teilnehmer in einer Größenordnung von 82% durch BPM das Ziel „Leistungsfähigkeit von Prozessen transparent machen“. ⁵¹

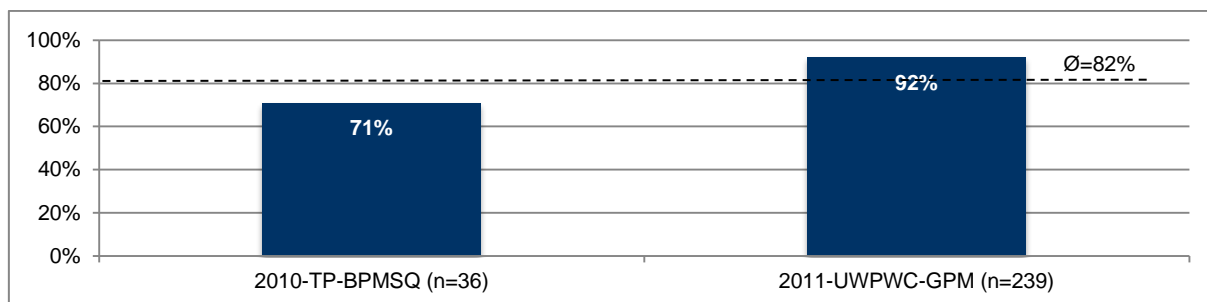


Abbildung 17: Leistungsfähigkeit/Transparenz von Prozessen verbessern als BPM-Ziel⁵²

Ferner zielen die Befragten der Studie „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement“ von PwC zu 75% eine „unternehmensweite Vergleichbarkeit zu schaffen“ an. PwC fügt hinzu, dass dieses Ziel immer mehr an Bedeutung gewinnt. ⁵³

Dem Aspekt „Prozesskontrolle“ ordnen 71% der Befragten der Studie „Business Process Management“ von Trovarit/Pentadoc eine hohe Relevanz zu. ⁵⁴

Wie aus Abbildung 18 zu entnehmen ist, visieren bei Gleichgewichtung der Studien „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement“ und „Status Quo Chemie Pharma“ die Teilnehmer in einer Größenordnung von 65% den Aspekt „Leistungsfähigkeit von Prozessen überwachen“ durch BPM an. ⁵⁵

⁵¹ 2010-TP-BPMSQ, S. 9; 2011-UWPWC-GPM, S. 24.

⁵² 2010-TP-BPMSQ, S. 9; 2011-UWPWC-GPM, S. 24.

⁵³ 2011-UWPWC-GPM, S. 24.

⁵⁴ 2010-TP-BPMSQ, S. 9.

⁵⁵ 2011-UWPWC-GPM, S. 24; 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

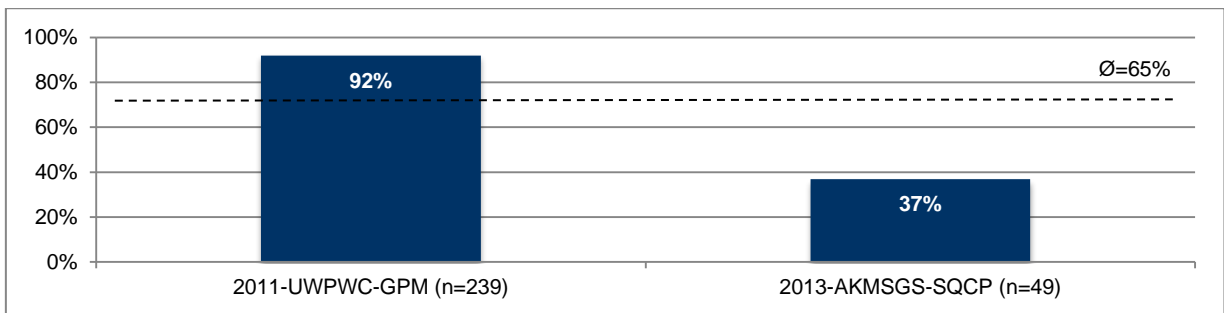


Abbildung 18: Leistungsfähigkeit von Prozessen überwachen als BPM-Ziel⁵⁶

Ein weiter angeführtes BPM-Ziel der Befragten von PwC ist zu 86% die „Güte von Geschäftsprozessen über Kennzahlen messbar zu machen“.⁵⁷

In einer Größenordnung von 82% fokussieren die Unternehmen durch BPM eine „verbesserte Leistungsfähigkeit/Transparenz von Prozessen“.

Knapp drei Viertel der Unternehmen geben die Punkte „Prozesskontrolle“ sowie „unternehmensweite Vergleichbarkeit“ als BPM-Ziel an.

86% der Studienteilnehmer von PwC erhoffen sich durch BPM die „Güte der Geschäftsprozesse über Kennzahlen messbar zu machen“.

Abschließend zum Unterkapitel „Controlling“ werden in Abbildung 19 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

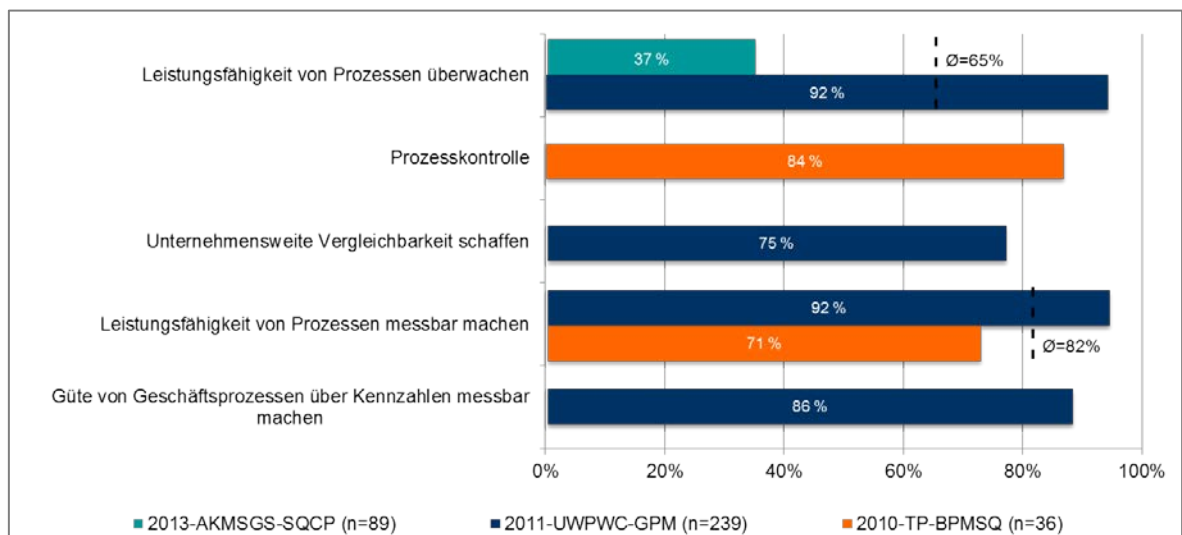


Abbildung 19: Ergebnisse - Controlling

⁵⁶ 2011-UWPWC-GPM, S. 24; 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

⁵⁷ 2011-UWPWC-GPM, S. 24.

BPM-Ziele in der Kategorie Kundenorientierung

Zur Kategorie „Kundenorientierung“ lassen sich in den Studien diverse Ergebnisse identifizieren.

Wie aus Abbildung 20 zu entnehmen ist, geben bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 45% die Befragten eine „Verbesserung der Kundenorientierung“ als wichtiges BPM-Ziel an.⁵⁸ Hierbei ist anzuführen, dass das Ziel „Verbesserung der Kundenorientierung“ der Kategorie „Kundenorientierung“ als meist angeführte Antwort identifiziert werden kann.

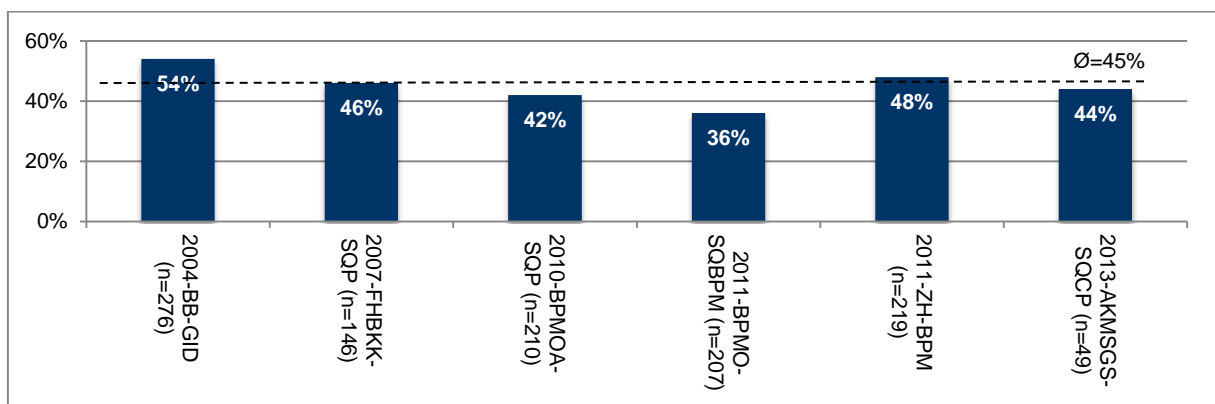


Abbildung 20: Verbesserung der Kundenorientierung als BPM-Ziel⁵⁹

Ferner ordnen die Befragten zu 93% in der Studie „Business Process Report“ der IDS Scheer „Kundenzufriedenheit“ eine hohe Bedeutung als BPM-Ziel zu.⁶⁰

Meist erfragtes Kriterium der Kategorie „Kundenorientierung“ stellt das BPM-Ziel „Verbesserung der Kundenorientierung“ dar, welches von knapp der Hälfte der Befragten als wichtiges BPM-Ziel formuliert wird.

Nahezu jeder Studienteilnehmer der IDS Scheer ordnet dem BPM-Ziel „Kundenzufriedenheit“ eine hohe Bedeutung zu.

⁵⁸ 2004-BB-GID, S. 13; 2007-FHBKK-SQP, S. 21; 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-BPMO-SQBPM, S. 22; 2011-ZH-BPM, S. 12; 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

⁵⁹ 2004-BB-GID, S. 13; 2007-FHBKK-SQP, S. 21; 2010-BPMOA-SQP, S. 23; 2011-BPMO-SQBPM, S. 22; 2011-ZH-BPM, S. 12; 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 20.

⁶⁰ 2003-IDSPAC-BPR, S. 9.

Abschließend zum Unterkapitel „Kundenorientierung“ werden in Abbildung 21 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

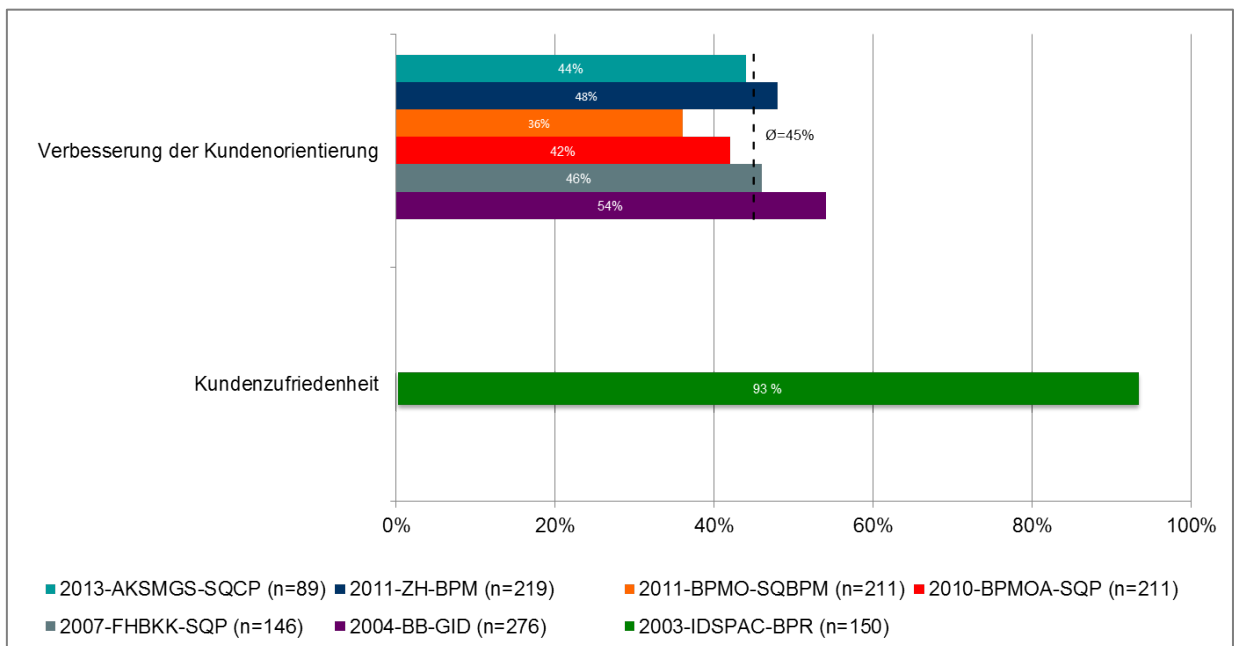


Abbildung 21: Ergebnisse - Kundenorientierung

Quintessenz

In den betrachteten Studien lässt sich eine Vielzahl von BPM-Zielen identifizieren, wobei nachfolgend nur die wesentlichen Ergebnisse angeführt werden.

In der Kategorie „Kosten“ lässt sich festhalten, dass das meist erfragte Kriterium in den betrachteten Studien das Ziel „Kostenreduktion“ darstellt. Diesbezüglich streben in einer Größenordnung von 63% die befragten Teilnehmer dieses durch BPM an. Ferner fokussieren 27% der Studienteilnehmer durch BPM-Einsatz eine „Aussagekräftige Kostenkalkulation“ sowie zu 27% eine „Steigerung der Kostentransparenz“.

Der meist erfragte Aspekt der Kategorie „Zeit“ stellt die „Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit“ dar, welches in einer Größenordnung von 24% von den befragten Unternehmen angegeben wird. Des Weiteren streben knapp drei Viertel der befragten Unternehmen eine „Optimierung der Liefertreue“ sowie „Reduktion der Durchlaufzeit“ an.

Die Kategorie „Qualität“ betreffend kann festgestellt werden, dass nahezu jedes Unternehmen durch BPM eine „Qualitätsverbesserung“ anstrebt. Des Weiteren visieren 59% eine „Steigerung der Prozessqualität“ sowie durchschnittlich 67% der Befragten das einhergehende Ziel „Steigerung der Prozesssicherheit“ an. Weitere 39% der Teilnehmer peilen eine „verbesserte QM-Integration“ sowie 31% eine „Unterstützung von QM“ als BPM-Ziel an.

In Bezug auf die identifizierten Studienergebnisse des Kapitels „Ziele“ ist festzustellen, dass die meisten identifizierten Fragen in den Studien der Kategorie „Prozesssteuerung“ zugeordnet werden können. Dies lässt vermuten, dass der Fokus der Autoren auf diesem Aspekt liegt. Meist erfragter Aspekt stellt das Ziel „Standardisierung von Arbeitsabläufen“ dar, welches in einer Größenordnung von 59% von den befragten Unternehmen angesteuert wird. Des Weiteren zielt fast jedes befragte Unternehmen auf eine „Abstimmung der Geschäftsprozesse“ sowie „Geschäftsprozesssteuerung“ ab. Ferner streben in einer Größenordnung von 41% die Studienteilnehmer eine „Integration der Prozesse in ein strukturiertes Prozessmodell“ an.

Ein erfragtes Kriterium der Kategorie „Steuerungssicherheit“ stellt das Ziel „Verhinderung/Vermeidung von Geschäftsrisiken“ dar, welches in einer

Größenordnung von 33% von den Befragten angegeben wird. Weitere 46% der Teilnehmer von Komus et al. fokussieren eine „Erhöhung der Transparenz“.

Der Kategorie „Optimierung“ betreffend lässt sich in den betrachteten Studien das BPM-Ziel „Kontinuierliche Prozessverbesserung“ feststellen, welches von drei Viertel der Befragten angegeben wird. Die einhergehende „Steigerung der Prozesseffektivität“ fokussieren 90% der Befragten. Des Weiteren ist anzuführen, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen eine „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“ sowie 61% eine „Produktivitätssteigerung“ durch BPM anpeilt.

Die Kategorie „Controlling“ betreffend lässt sich feststellen, dass in einer Größenordnung von 82% die Unternehmen eine „verbesserte Leistungsfähigkeit/Transparenz von Prozessen“ als BPM-Ziel angeben. Ferner visieren knapp drei Viertel der Unternehmen die Punkte „Prozesskontrolle“ sowie „unternehmensweite Vergleichbarkeit“ durch BPM-Einsatz an.

In Bezug auf die „Kundenorientierung“ lassen sich zwei Aspekte in den betrachteten Studien identifizieren. Knapp die Hälfte der Befragten visiert durch BPM-Einsatz eine „Verbesserung der Kundenorientierung“, welches zugleich das meist erfragte Kriterium in den betrachteten Studien darstellt. Ferner ordnet nahezu jeder Studienteilnehmer der IDS Scheer dem BPM-Ziel „Kundenzufriedenheit“ eine hohe Bedeutung zu.

Auffallend ist, dass die Entwicklung und Zusammenspiel mit der IT-Architektur bzw. IT-Strategie als BPM-Ziel zumindest in den Befragungen eine nur geringe Rolle zu spielen scheint. Wird allerdings danach gefragt, ob die „IT-Ausrichtung auf strategische Ziele“ ein relevantes BPM-Ziel ist, so stimmen 76% der Befragten in einer Studie zu. Entsprechend darf vermutet werden, dass dieses Thema als BPM-Ziel eine wichtige Rolle spielt. Diese Vermutung stützen auch die Ergebnisse des IT-Radars für BPM und ERP der Hochschulen Koblenz und Bonn-Rhein-Sieg. In diesem wurde die „Integration von Prozessmanagement und IT-Systemen“ bereits zum zweiten Mal als wichtigstes Zukunftsthema ermittelt. (Komus/Gadatsch)

- Es existieren eine Vielzahl von BPM-Zielen in den befragten Unternehmen
- Auflistung der identifizierten BPM-Ziele der Kategorie...
 - **„Kosten“:**
 - Prozesskostenreduktion (63%)¹⁾²⁾
 - Steigerung der Kostentransparenz (27%)
 - Aussagekräftige Kostenkalkulation* (27%)*¹⁾
 - **„Zeit“:**
 - Optimierung der Liefertreue (70%)¹⁾
 - Reduktion der Durchlaufzeit (68%)¹⁾
 - Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit (24%)¹⁾²⁾
 - **„Qualität“:**
 - Qualitätsverbesserung (96%)
 - Steigerung der Prozesssicherheit (67%)
 - Optimierung der Prozessqualität (59%)
 - verbesserte QM-Integration“ (39%)¹⁾²⁾
 - Unterstützung von QM (31%)
 - **„Prozessesteuerung“:**
 - Abstimmung der Geschäftsprozesse (93%)
 - Abstimmung der Geschäftsprozessesteuerung (89%)
 - Standardisierung von Arbeitsabläufen (59%)¹⁾²⁾
 - Integration der Prozesse in ein strukturiertes Prozessmodell (41%)¹⁾
 - **„Steuerungssicherheit“:**
 - Erhöhung der Transparenz (46%)
 - Konsequente Strategieumsetzung (42%)
 - Verhinderung/Vermeidung von Geschäftsrisiken (33 %) ¹⁾²⁾
 - **„Optimierung“:**
 - Steigerung der Prozesseffektivität (90%)
 - Kontinuierliche Prozessverbesserung (76%)¹⁾²⁾
 - Produktivitätssteigerung (61%)
 - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (48%)¹⁾
 - **„Controlling“:**
 - Güte von Prozessen über Kennzahlen messbar machen (86%)
 - verbesserte Leistungsfähigkeit/Transparenz von Prozessen (82%)¹⁾²⁾
 - Prozesskontrolle (71%)
 - unternehmensweite Vergleichbarkeit (75%)
 - **„Kundenorientierung“:**
 - Steigerung der Kundenzufriedenheit (93%)
 - Verbesserung der Kundenorientieren (45%)¹⁾²⁾

(Anmerkung: Mittelwert bei Gleichgewichtung der Studien¹⁾, meist identifiziertes erfragtes Kriterium²⁾)

2.2. Erfolg

Für den „Erfolg“ existiert in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen. Als „BPM-Erfolgs“ lassen sich sowohl quantitative bzw. monetäre Faktoren wie beispielsweise Kosten als auch qualitative Faktoren wie beispielsweise Flexibilität sowie Transparenz nennen. Weiter ist zu erkennen, dass keine ganzheitliche Kennzahl existiert, welche umfassend den gesamten „BPM-Erfolg“ misst und widerspiegelt. Auch existiert keine standardisierte Vorgehensweise zur Ermittlung des „BPM-Erfolgs“ in der Praxis.

Herangezogene Studien

Zum Thema „Erfolg“ konnten in neun Studien Ergebnisse identifiziert werden.

Studienschlüssel	Studienautor/-titel	Anmerkungen
2013-AKMSGGS-SQCP	<i>Komus et al. (2013)</i> Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche	- Stichprobengröße: 89 - Respondenten der Chemie-/Life Science Branche
2013-A-BPMG	<i>Accenture (2012)</i> Business Process Management Governance	- Stichprobengröße: 95 - Auftraggeber sowie Durchführung der Studie erfolgt durch eine Unternehmensberatung
2012-BP-BPM	<i>Bearing Point (2012)</i> Business Process Management-Studie 2012	- Stichprobengröße: 60 - Studienteilnehmer aus Deutschland, Österreich, Schweiz
2011-AK-BPMBP	<i>Komus (2011)</i> BPM Best Practice Unternehmensindividuelle Auswertung	- Stichprobengröße: 17 Unternehmen - Positivauswahl
2010-TP-BPMSQ	<i>Trovarit AG; Pentadoc AG (2010)</i> Business Process Management – Status Quo und Marktentwicklung im Bereich BPM	- Stichprobengröße: nicht erkenntlich - Erhebungsdesign sowie Methodik nicht erkenntlich
2007-FHBKK-SQP	<i>FH Bonn-Rhein-Sieg; Kölner Kompetenzzentrum für GPM (2007)</i> Status Quo Prozessmanagement 2007/2008	- Stichprobengröße: 146 - Gezielte Fragestellungen und eingängige Darstellung der Hauptergebnisse
2004-GSK-GPM	<i>Gadatsch et al. (2004)</i> Geschäftsprozessmanagement Umfrage zur aktuellen Situation in Deutschland	- Stichprobengröße: 46 - Jegliche Größe und Branche mit deutschem Geschäftssitz
2004-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2004)</i> Business Process Report 2004	- Stichprobengröße: 145 - Auftraggeber der Studie ist Beratungsunternehmen
2003-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2003)</i> Business Process Report 2003	- Stichprobengröße: 150 - Auftraggeber der Studie ist Beratungsunternehmen

Tabelle 3: Herangezogene Studien (Erfolg)

Allgemeiner Erfolg

In den betrachteten Studien lässt sich eine Vielzahl positiver Ergebnisse durch BPM-Einsatz identifizieren.

In der Studie „BPM Best Practice“ von Komus stimmen 90% der befragten Unternehmen der Aussage zu, dass „der Einsatz von BPM sich als sehr sinnvoll erwiesen hat“ (50% volle Zustimmung; 40% leichte Einschränkung).⁶¹

Des Weiteren untersucht Komus, inwieweit BPM Best Practice-Unternehmen insgesamt „betriebswirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich“ sind. Es zeigt sich, dass 24% der befragten Unternehmen sich selbst allgemein als ähnlich erfolgreich wie andere Unternehmen der Branche einschätzen. 35% betrachten ihr Unternehmensergebnis als erfolgreicher bzw. 41% deutlich erfolgreicher. Hinzuzufügen ist bei diesem Umfrageergebnis, dass kein einziger Teilnehmer den Unternehmenserfolg als weniger oder deutlich weniger erfolgreich einschätzt.⁶²

In Bezug auf die Steigerung der Umsatzrendite bzw. Unternehmenserfolg geben 69% der Befragten an, eine nachweisliche Erhöhung durch den Einsatz von BPM ausmachen zu können.⁶³

Diese Studienergebnisse zeigen, dass eine deutliche positive Korrelation von BPM-Expertise und Unternehmenserfolg existiert.

Aus Abbildung 22 ist zu entnehmen, dass in der Studie „Business Process Management“ von Bearing Point die Befragten in Bezug auf den Nutzen durch BPM zu 72% angeben, dass sie einen nachweisbaren Nutzen erzielen konnten. 25% sehen keinen Nutzen, 3% machen keine Angabe bzgl. dieser Fragestellung.



Abbildung 22: Nachweisbarer Nutzen durch BPM⁶⁴

⁶¹ 2011-AK-BPMBP, S. 51.

⁶² 2011-AK-BPMBP, S. 21.

⁶³ 2011-AK-BPMBP, S. 33.

Dieser Eindruck von nachweisbarem Nutzen wird durch die Teilnehmer der Studie „BPM Best Practice“ von Komus bestätigt. 59% der Teilnehmer realisieren bei einer Vielzahl von Prozessen klare Verbesserungen. 24% der Befragten geben an, dass einzelne Prozesse optimiert werden.⁶⁵

In Bezug auf die Geschäftsprozessqualität in den Unternehmen stellt Abbildung 23 die Ergebnisse der Folgestudien „Business Process Report“ der IDS Scheer dar. Wie zu entnehmen ist, bewerten die Studienteilnehmer ihre Geschäftsprozesse überwiegend mit der Note „befriedigend“. Ferner ist zu erkennen, dass zunehmend die Unternehmen diese als „sehr gut“ bis „befriedigend“ (2002=74%; 2003=82%; 2004=83%) und weniger als „ausreichend“ bis „unbefriedigend“ (2002=26%; 2003=18%; 2004=17%) bewerten.⁶⁶

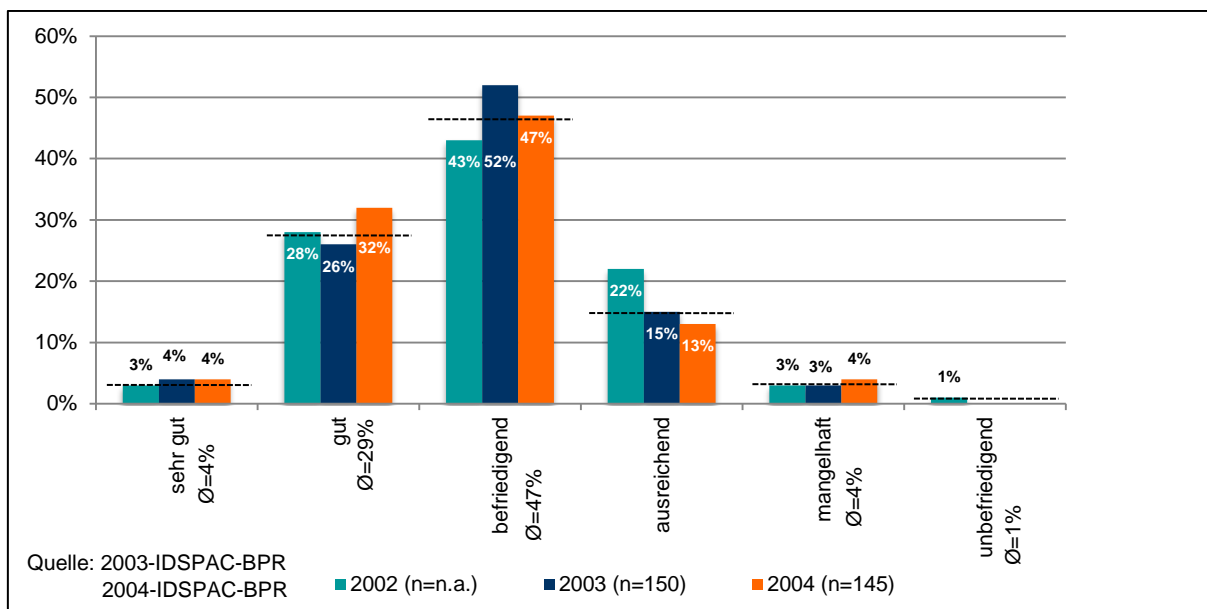


Abbildung 23: Qualität der Geschäftsprozesse⁶⁷
(Anmerkung: Ergebnisse aus Folgestudien)

BPM-Anwender sind insgesamt betriebswirtschaftlich überdurchschnittlich erfolgreich.

76% der Best-Practice Unternehmen von Komus schätzen ihr Unternehmen als (deutlich) erfolgreicher ein.

72% der Befragten von Bearing Point berichten über einen nachweisbaren BPM-Nutzen.

⁶⁴ 2012-BP-BPM, S. 34.

⁶⁵ 2011-AK-BPMBP, S. 20.

⁶⁶ 2003-IDSPAC-BPR, S. 8; 2004-IDSPAC-BPR, S. 10.

⁶⁷ 2003-IDSPAC-BPR, S. 8; 2004-IDSPAC-BPR, S. 10.

Qualitativer Erfolg

In den berücksichtigten Studien kann eine Vielzahl von Ergebnissen zum qualitativen BPM-Erfolg identifiziert werden.

Wie in Abbildung 24 zu sehen ist, kann mithilfe von BPM die Qualität sowie die Flexibilität in den befragten Unternehmen optimiert werden. Hierbei ist anzuführen, dass in einer Größenordnung von 62% die Teilnehmer eine Verbesserung der Qualität nach BPM-Einführung erzielen. Ferner ist festzustellen, dass in einer Größenordnung von 53% die Flexibilität verbessert wird. Bei der Ermittlung des arithmetischen Mittels wurden dabei alle Studien trotz unterschiedlicher Stichprobengröße gleichgewichtet.

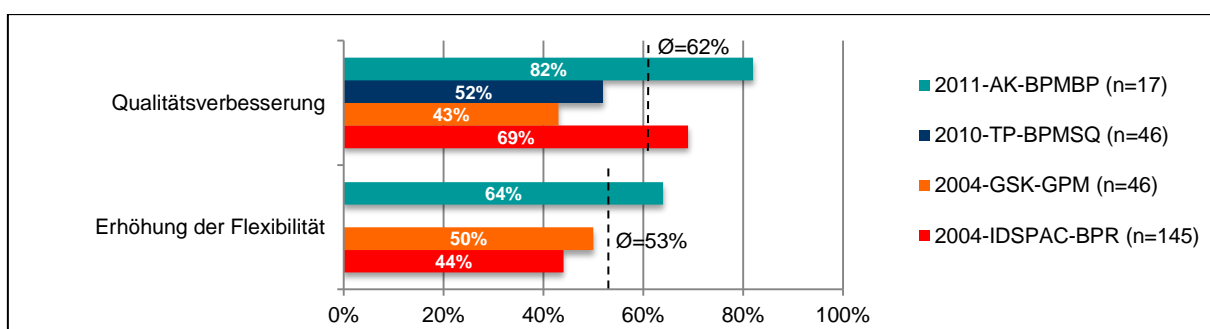


Abbildung 24: Qualitativer BPM-Erfolg (1)⁶⁸

(Anmerkung: Mehrfachnennungen)

Weiter lassen sich in den Studien „Business Process Management“ von Bearing Point und „Geschäftsprozessmanagement“ von Gadatsch et al. übereinstimmende Aspekte identifizieren (s. Abbildung 25). Es lässt sich festhalten, dass die befragten Unternehmen „weiche“ Faktoren, wie beispielsweise die Mitarbeitermotivation, Unternehmenskultur sowie das Verständnis des Geschäftsmodells, mittels BPM beeinflussen bzw. verbessern können. Eine weitere Erkenntnis ist, dass die befragten Unternehmen durch den BPM-Einsatz ihre Kernkompetenzen stärken.

⁶⁸ 2004-IDSPAC-BPR, S. 15; 2004-GSK-GPM, S. 10; 2011-AK-BPMBP, S. 55 f; 2010-TP-BPMSQ, S. 5f.

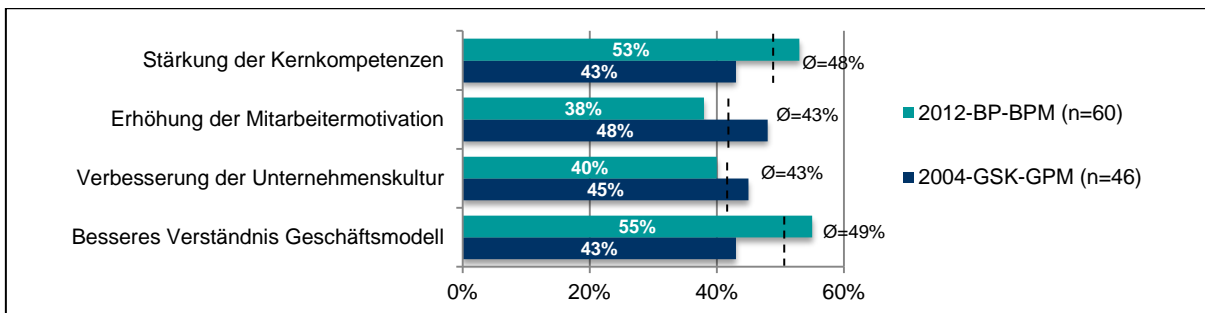


Abbildung 25: Qualitativer BPM-Erfolg (2)⁶⁹

(Anmerkung: Mehrfachnennungen)

Der Aspekt „Transparenz“ scheint durch BPM-Einsatz positiv beeinflusst zu werden. Hierbei geben 67% der Umfrageteilnehmer der Studie „Business Process Management“ von Bearing Point an, dass eine höhere Transparenz und Zuverlässigkeit erreicht wird.⁷⁰

Bei der Aussage, dass die Transparenz durch BPM an vielen Stellen verbessert wird, stimmen die befragten Best-Practice-Unternehmen in der Studie von Komus zu 100% zu.⁷¹

In der Studie „Qualität im Geschäftsprozessmanagement“ von Komus et al. geben die Teilnehmer in Bezug auf die Fragestellung „Wie lange dauert es um festzustellen, welche Prozesse von einer Veränderung betroffen sind?“ zu 84% eine Dauer von 1-6 Monaten an. 57% der Befragten benötigen ebenfalls 1-6 Monate, um die organisatorische Implementierung bei einer radikalen Prozessänderung durchzuführen.⁷² Bei dieser Befragung waren Mehrfachnennungen möglich.

Weitere Punkte wie das „bessere Rollen- und Aufgabenverständnis“ sowie eine „bessere Abstimmung zwischen Fachbereichen und IT“ nennen jeweils 60% der Studienteilnehmer von Bearing Point als positive Effekte der BPM-Einführung.⁷³ Ferner geben 42% der Befragten an, dass sie mittels BPM ihr Risikomanagement optimieren.⁷⁴

⁶⁹ 2004-GSK-GPM, S. 10; 2012-BP-BPM, S. 36.

⁷⁰ 2012-BP-BPM, S. 36.

⁷¹ 2011-AK-BPMBP, S. 60.

⁷² 2012-AK-BQBPM, S. 14.

⁷³ 2012-BP-BPM, S. 36.

⁷⁴ 2012-BP-BPM, S. 36.

Darüber hinaus identifizieren die Teilnehmer der Studie „Business Process Report“ der IDS Scheer mit 21% eine Innovationsverbesserung als positiven Einfluss von BPM.⁷⁵

In der Studie „Geschäftsprozessmanagement“ von Gadatsch et al. geben über die Hälfte der Befragten an, dass durch die Implementierung von BPM die Kundenzufriedenheit steigt.⁷⁶ Des Weiteren stimmen die befragten Unternehmen der Studie „BPM Best Practice“ der Aussage „Die Kundenzufriedenheit bzw. Kundenorientierung ist durch BPM an vielen Stellen verbessert worden“ zu 80% zu.⁷⁷

Meistgenannte qualitative BPM-Erfolge sind Qualität (62%) und Flexibilität (53%).

Weitere identifizierte BPM-Erfolge: Schaffung von Transparenz, Stärkung der Kernkompetenzen, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Verbesserung der „weichen Faktoren“ wie Mitarbeitermotivation, Unternehmenskultur, Rollen- und Aufgabenverständnis.

Abschließend zum Unterkapitel „Qualitativer Erfolg“ werden in Abbildung 26 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

⁷⁵ 2004-IDSPAC-BPR, S. 15.

⁷⁶ 2004-GSK-GPM, S. 10.

⁷⁷ 2011-AK-BPMBP, S. 59.

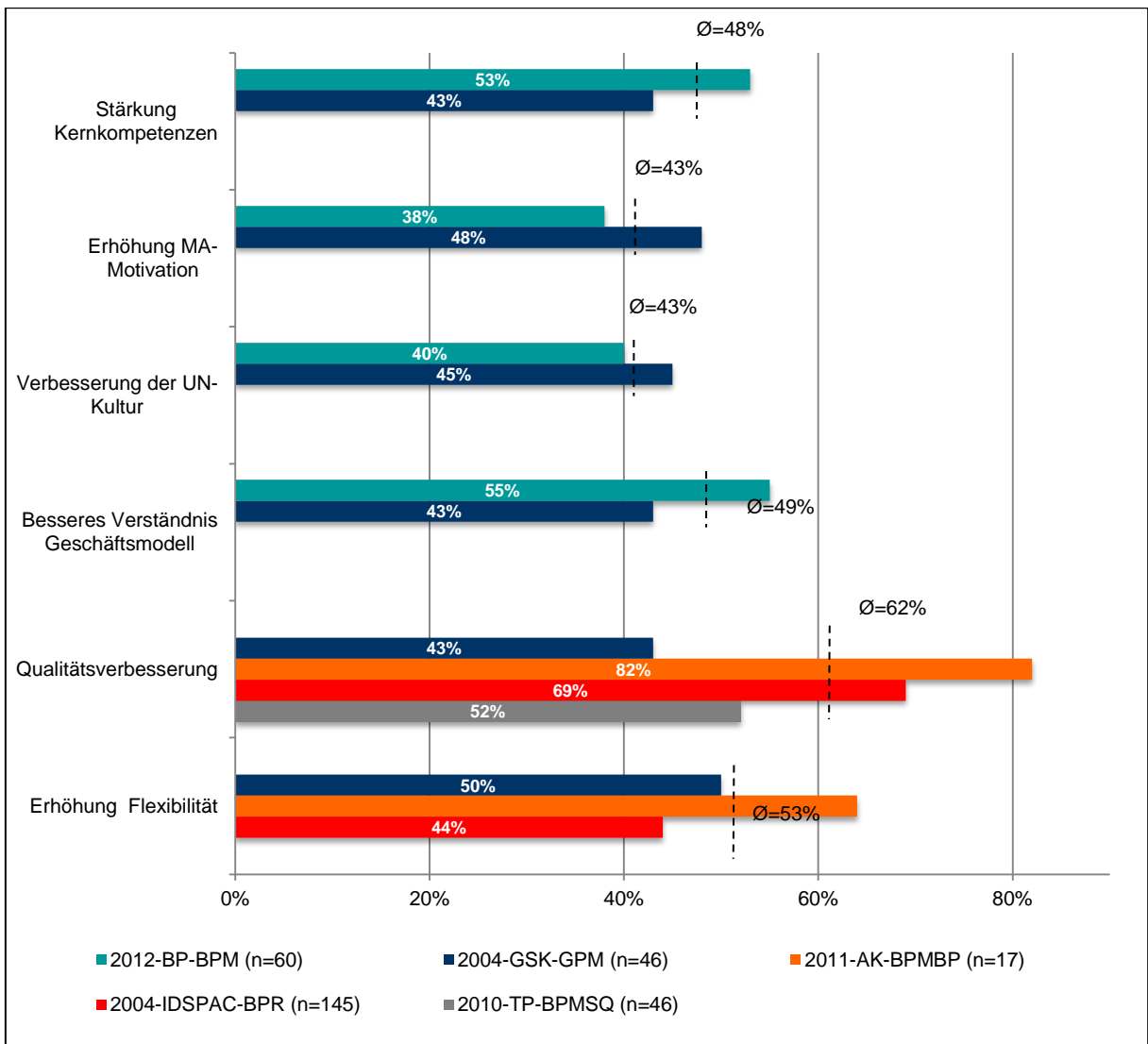


Abbildung 26: Qualitativer BPM-Erfolg (3)⁷⁸

⁷⁸ 2004-IDSPAC-BPR, S. 15; 2004-GSK-GPM, S. 10; 2011-AK-BPMBP, S. 55 f; 2010-TP-BPMSQ, S. 5f; 2012-BP-BPM, S. 36.

Quantitativer Erfolg

In den berücksichtigten Studien kann eine Vielzahl von Ergebnissen zum quantitativen BPM-Erfolg identifiziert werden.

Wie aus Abbildung 27 zu entnehmen ist, kann mithilfe von BPM die Durchlaufzeit sowie die Prozesskosten in den befragten Unternehmen minimiert werden. Hierbei ist anzuführen, dass in einer Größenordnung von 67% die Teilnehmer eine Verbesserung der Durchlaufzeit nach BPM-Einführung erzielen. Weiterhin ist festzustellen, dass in einer Größenordnung von 62% die Prozesskosten reduziert werden. Bei der Ermittlung des arithmetischen Mittels wurden dabei alle Studien trotz unterschiedlicher Stichprobengröße gleichgewichtet.

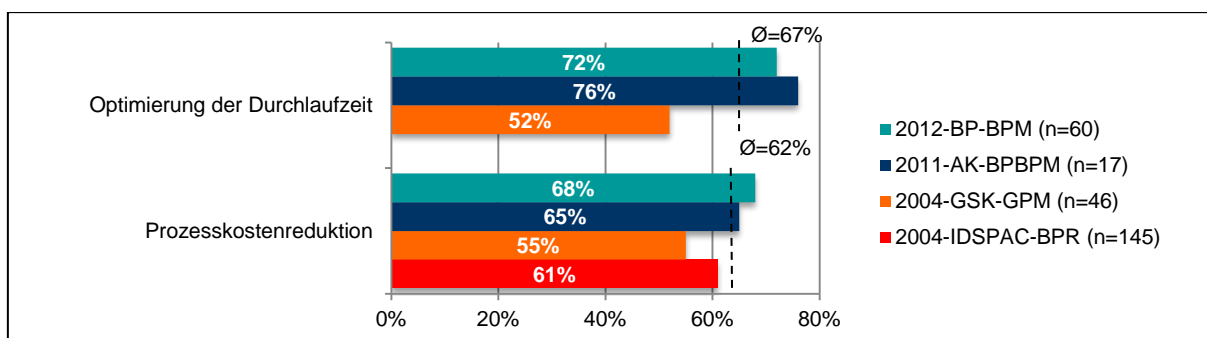


Abbildung 27: Quantitativer BPM-Erfolg (1)⁷⁹

(Anmerkung: Mehrfachnennungen)

Bearing Point stellt in der Studie „Business Process Management“ fest, dass 72% der Teilnehmer eine Optimierung der Durchlaufzeit realisiert haben. Von diesen 72% können 25% eine Einsparung $\geq 30\%$ verzeichnen. Des Weiteren erzielen 68% der Befragten eine Reduktion der Prozesskosten durch gezielten BPM-Einsatz. Von diesen 68% können 16% eine Einsparung $\geq 30\%$ verzeichnen.⁸⁰

Im Kontrast zu diesen Ergebnissen steht die Studie „Status Quo Prozessmanagement“ der FH Bonn-Rhein-Sieg. Dort geben die Studienteilnehmer einen durchschnittlichen Verbesserungseffekt von über 5% (Durchlaufzeit) und knapp 5% (Kosteneinsparung) zur Ausgangssituation an.⁸¹

⁷⁹ 2004-IDSPAC-BPR, S. 15; 2004-GSK-GPM, S. 10; 2011-AK-BPBPM, S. 53, 58; 2012-BP-BPM, S. 35.

⁸⁰ 2012-BP-BPM, S. 35.

⁸¹ 2007-FHBKK-SQP, S. 12.

Weitere Erfolge, welche mit dem BPM-Einsatz korrelieren, sind die Steigerung der Produktivität sowie die Senkung der Fehlerquote. In der Studie „BPM Best Practice“ von Komus bestätigen 76% der befragten Unternehmen einen positiven Zusammenhang zwischen BPM-Anwendung und einer Produktivitätssteigerung.⁸² In Bezug auf die Senkung der Fehlerquote geben 67% der Studienteilnehmer von Bearing Point an, dass durch BPM eine Reduktion erzielt wird.⁸³

Ein weiterer positiver Effekt durch die BPM-Anwendung ist eine Optimierung der Prognosegenauigkeit. Dies bestätigen 50% der befragten Unternehmen der Studie von Bearing Point.⁸⁴

Des Weiteren geben die Teilnehmer der Studie „BPM Best Practice“ von Komus zu 71% an, dass die Liefertermintreue durch BPM an vielen Stellen verbessert wird.⁸⁵

In derselben Studie geben die Befragten von Komus zu 63% an, dass durch BPM-Einsatz ein nachweislich höheres Unternehmensergebnis bzw. Umsatzrendite erzielt wird, wobei 37% dies nicht bestätigen können (31% schwache Ablehnung; 6% starke Ablehnung). Allerdings spielt hierbei die fehlende Berechenbarkeit bzw. Nachweisbarkeit eine große Rolle.⁸⁶ Weiter stellt Komus basierend auf den Daten der BPM-Umfrage fest, dass Unternehmen, die BPM gezielt anwenden, einen Median der Umsatzrendite von 6% bis 8% erreichen. Unternehmen, die kein gezieltes BPM betreiben, erreichen im Gegensatz einen Median der Umsatzrendite von 4% bis 6%.⁸⁷

12% der befragten Unternehmen der Studie „Geschäftsprozessmanagement – Umfrage zu aktuellen Situation in Deutschland“ von Gadatsch et al. bestätigen eine „Minimierung der Managementressourcen“ sowie eine Steigerung des Unternehmenswertes durch BPM.⁸⁸

⁸² 2011-AK-BPMBP, S. 53.

⁸³ 2012-BP-BPM, S. 35.

⁸⁴ 2012-BP-BPM, S. 35.

⁸⁵ 2011-AK-BPMBP, S. 57.

⁸⁶ 2011-AK-BPMBP, S. 52.

⁸⁷ 2011-AK-BPMBP, S. 7.

⁸⁸ 2004-GSK-GPM, S. 10.

Meistgenannte quantitative BPM-Erfolge sind Durchlaufzeitoptimierung (67%) und Prozesskostenreduktion (62%).

Weitere identifizierte BPM-Erfolge: Produktivitätssteigerung, Senkung der Fehlerquote, Optimierung der Prognosegenauigkeit, verbesserte Liefertermintreue, Steigerung des Unternehmensergebnisses/-wertes.

Abschließend zum Unterkapitel „Quantitativer Erfolg“ werden in Abbildung 28 zusammenfassend die identifizierten Studienergebnisse dargestellt.

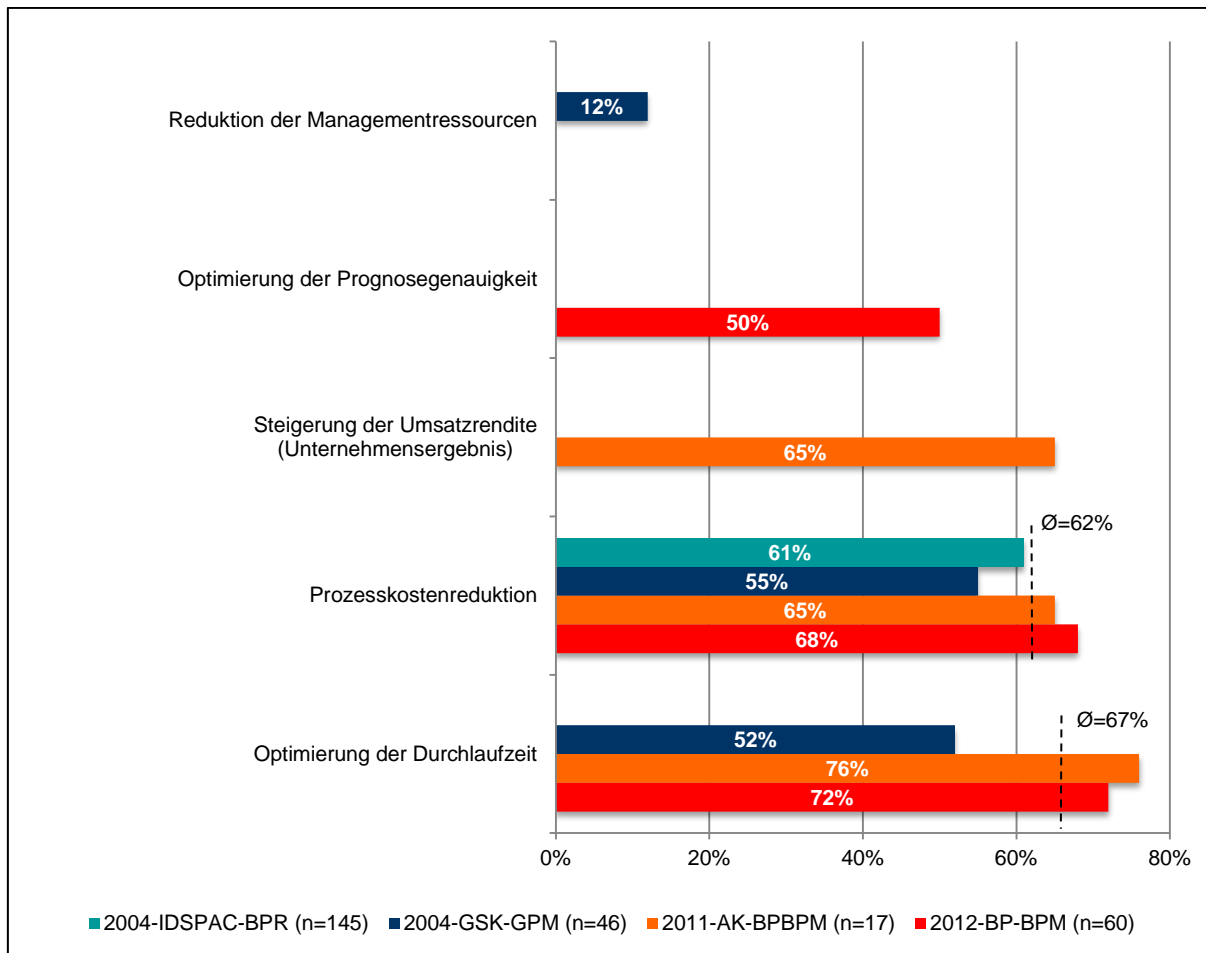


Abbildung 28: Quantitativer BPM-Erfolg (2)⁸⁹

⁸⁹ 2004-IDSPAC-BPR, S. 15; 2004-GSK-GPM, S. 10; 2011-AK-BPBPM, S. 35; 53, 58; 2012-BP-BPM, S. 35.

BPM-Zufriedenheit

Wie Abbildung 29 darstellt, geben 43% der Studienteilnehmer von Bearing Point an, (sehr) zufrieden mit den bisher erzielten BPM-Ergebnissen zu sein. 50% sind eher weniger bis unzufrieden. Weitere 7% machen hinsichtlich dieser Fragestellung keine Angaben.

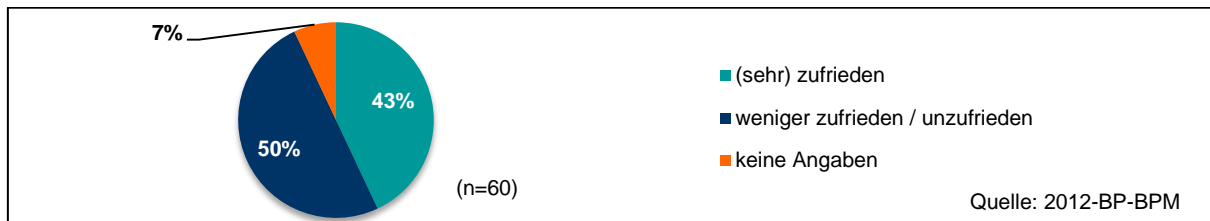


Abbildung 29: Zufriedenheit mit den bereits erzielten BPM-Ergebnissen⁹⁰

Die Studie „Business Process Management Governance“ von Accenture bestätigt den Eindruck, dass fast jedes zweite befragte Unternehmen (sehr) zufrieden mit seinen bereits erzielten BPM-Ergebnissen ist. Im Rahmen der Fragestellung „How satisfied are you with your current BPM-efforts?“ bewerten die Studienteilnehmer in einer Größenordnung von 55% ihre bereits erzielten BPM-Ergebnisse mit „very satisfied“ oder „somewhat satisfied“. 23% bewerten diese mit „somewhat dissatisfied“ oder „not all satisfied“.⁹¹

Wie aus Abbildung 30 zu entnehmen ist, stellen Komus et al. in der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ fest, dass 56% der befragten Unternehmen unzufrieden und 44% zufrieden mit dem Status Quo ihres BPMs sind. Damit liegen die Zufriedenheitswerte für BPM in dieser Studie schlechter als in allen anderen erfragten Bereichen (IT-Management, IT-Lebenszyklusmanagement, QM & Compliance, Projekt- und Entwicklungsmanagement). Weiter ist festzustellen, dass BPM der einzige Themenbereich ist, bei dem die Studienteilnehmer keine äußerste Zufriedenheit angeben. Ursachen für die Zufriedenheit des BPM-Status quo's werden nicht angeführt.

⁹⁰ 2012-BP-BPM, S. 34.

⁹¹ 2013-A-BPMG, S. 9.

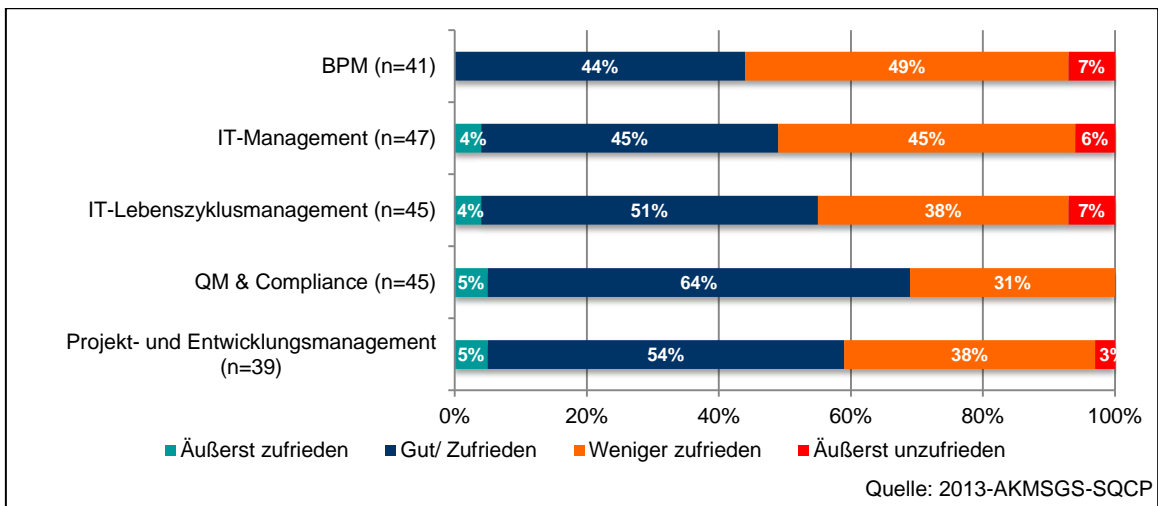


Abbildung 30: Zufriedenheit Status quo⁹²

Weitere Ergebnisse der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ von Komus et al. bzgl. „BPM-Erfolg“ werden in Abbildung 31 dargestellt.

Dort stimmen 51% der befragten Unternehmen der Aussage, dass BPM erfolgreich ist, eher zu. Weitere 36% stimmen eher nicht sowie 13% gar nicht zu. Auffällig ist, dass kein Unternehmen der Aussage voll zustimmt.⁹³

Ferner kommen Komus et al. in dieser Studie zum Ergebnis, dass 43% der Studienteilnehmer der Aussage zustimmen, dass BPM (sehr) gut in der Organisation akzeptiert ist. 57% und somit über die Hälfte der Befragten stimmen dieser Aussage nicht zu.⁹⁴

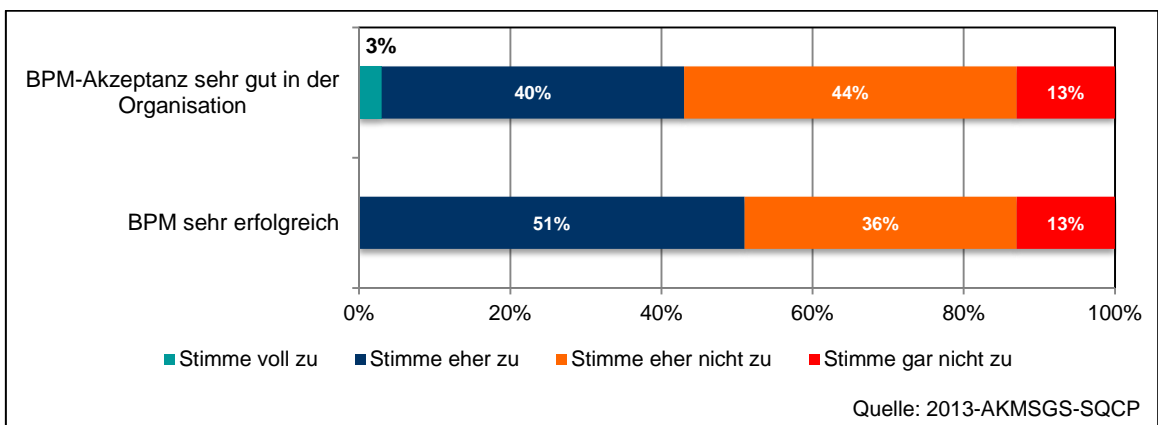


Abbildung 31: Einschätzung BPM-Erfolg/-Akzeptanz⁹⁵

⁹² 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 101.

⁹³ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 32.

⁹⁴ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 32.

⁹⁵ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 32.

Jedes zweite befragte Unternehmen ist (sehr) zufrieden mit seinen bereits erzielten BPM-Ergebnissen.

Die Hälfte der befragten Unternehmen von Komus et al. stimmen der Aussage zu, dass BPM erfolgreich ist. Auffällig ist, dass kein Unternehmen der Aussage voll zustimmt.

Kein Studienteilnehmer von Komus et al. ist äußerst zufrieden mit dem BPM-Status Quo. Auch sind die Zufriedenheitswerte schlechter als in anderen Bereichen.

Weitere 43% dieser Teilnehmer von Komus et al. stimmen der Aussage zu, dass die BPM-Akzeptanz sehr gut in der Organisation ist und somit BPM erfolgreich implementiert wurde.

Quintessenz

Durch BPM-Einführung lässt sich eine Vielzahl positiver Effekte im Unternehmen identifizieren. Allgemein betrachtet ist aus den Studien festzustellen, dass die große Mehrheit der befragten Unternehmen BPM als (sehr) sinnvoll ansehen. Diese Aussage kann zum einen damit begründet werden, dass knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen von Bearing Point einen nachweisbaren Nutzen verzeichnen konnten. Ferner ist aus den betrachteten Studien festzustellen, dass durch BPM-Einsatz bei den befragten Unternehmen das Unternehmensergebnis (deutlich) erfolgreicher gestaltet wird. Weiter stellen 69% der befragten Best Practice-Unternehmen von Komus fest, dass eine nachweisliche Erhöhung der Umsatzrendite durch den BPM-Einsatz erzielt wurde. In Bezug auf die Zufriedenheit lässt sich feststellen, dass über die Hälfte der Unternehmen zufrieden mit den bereits erzielten BPM-Ergebnissen ist. Im Widerspruch dazu, lässt sich feststellen, dass die Unternehmen jedoch unzufrieden mit ihrem BPM-Status quo sind. Begründet werden kann dies zum Teil anhand einer zu hohen Erwartungshaltung und den damit zu hoch gesteckten BPM-Zielen.

In Bezug auf den qualitativen BPM-Erfolg kristallisieren sich aus den betrachteten Studien die Optimierungsaspekte „Qualität“ und „Flexibilität“ heraus. Hierbei ist anzuführen, dass bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 62% Verbesserung der Qualität und Flexibilität mit 53% angegeben wird.

Weitere positive Effekte, die die befragten Unternehmen in den betrachteten Studien angeben, sind Schaffung von Transparenz, Stärkung der Kernkompetenzen und die damit verbundene Verbesserung der Kundenzufriedenheit.

In Bezug auf den quantitativen BPM-Erfolg kristallisieren sich aus den betrachteten Studien die Aspekte „Durchlaufzeitoptimierung“ und „Prozesskostenreduktion“ heraus. Hierbei ist anzuführen, dass bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 67% Optimierung der Durchlaufzeit und Reduktion der Prozesskosten mit 62% angegeben wird. Ein weiterer BPM-Erfolg ist die Steigerung der Produktivität und die einhergehende Senkung der Fehlerquote. Ferner wird von den Best-Practice-Unternehmen von Komus angegeben, dass an vielen Stellen die Liefertermintreue verbessert wird.

- Bei BPM-Best-Practice-Unternehmen erreichen knapp zwei Drittel der befragten einen nachweisbaren Nutzen, außerdem sind diese Unternehmen nach Eigeneinschätzung erfolgreicher.
- Jedes zweite Unternehmen ist (sehr) zufrieden mit ihren bereits erzielten BPM-Ergebnissen. Allerdings ist die Zufriedenheit mit dem Status Quo des BPM geringer als in anderen Disziplinen.
- Die Hälfte der Studienteilnehmer von Komus stimmen der Aussage zu, dass BPM erfolgreich ist – keine dieser Befragten stimmen der Aussage voll zu
- Meistgenannte qualitative BPM-Erfolge: Verbesserung der Qualität und Flexibilität
- Meistgenannte quantitative BPM-Erfolge: Minimierung der Durchlaufzeit und Prozesskostenreduktion
- Weitere Erfolge durch BPM-Implementation: Stärkung der Kernkompetenzen, Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie Produktivität

2.3. Erfolgsfaktoren & Barrieren

Herangezogene Studien

Zu den Themen „Barriere“ und „Erfolgsfaktor“ konnten in 16 Studien Ergebnisse identifiziert werden.

Studienschlüssel	Studienautor/-titel	Anmerkungen
2013-AKMSGGS-SQCP	<i>Komus et al. (2013)</i> Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche	- Stichprobengröße: 89 - Respondenten der Chemie-/Life Science Branche
2012-AK-BQBPM	<i>Komus, et al. (2012)</i> Zukunftsthema Qualität im Geschäftsprozessmanagement	- Stichprobengröße: 150 - Datenerhebung mittels Online-Befragung sowie Tiefen-Interviews mit Führungskräften
2012-WH-SBPM	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2012)</i> The State of BPM 2012	- Stichprobengröße: 399 - Standardisierte Online-Umfrage
2012-BP-BPM	<i>Bearing Point (2012)</i> Business Process Management-Studie 2012	- Stichprobengröße: 60 - Studienteilnehmer aus Deutschland, Österreich, Schweiz
2012-CM-HFBPM	<i>Müller, C. (2012)</i> Auswertung der schriftlichen Befragung zu den Ursachen der unzureichenden Umsetzung von Prozessmanagement in Unternehmen	- Stichprobengröße: 89 - Datenerhebung mittels Online-Befragung - Teilweise Erläuterung der Vorgehensweise/ Methodik
2011-BARC-SPH	<i>Mack; Bange (BARC)(2011)</i> Strategische Planung heute – Status Quo, Nutzen und Verbesserungspotential	- Stichprobengröße: 103 - Online-Umfrage im deutschsprachigen Raum
2011-ZH-BPM	<i>ZHAW (2011)</i> Business Process Management 2011 – Status Quo und Zukunft Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa	- Stichprobengröße: 219 - Befragung in Deutschland, Schweiz, Österreich
2011-BPMO-SQGPM	<i>BPM&O (2011)</i> Status Quo Prozessmanagement 2010/2011	- Stichprobengröße: 211 - Auftraggeber der Studie ist das Beratungsunternehmen BPM&O - Methodik und Vorgehensweise wird nicht in der Studie erläutert
2010-BPMOA-SQP	<i>BPM&O (2010)</i> Status Quo Prozessmanagement 2009/2010	- Stichprobengröße: 211 - Methodik zur Datenerhebung ist nicht erkenntlich, da die Studie kurz via Präsentation visualisiert wurde
2010-LMUM-PIDG	<i>LMU München (2010)</i> Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen	- Stichprobengröße: 87 - Stichprobengröße: 87 - Datenerhebung mittels Online- und schriftlicher Befragung (18 Fragen)
2009-BCG-O2015	<i>Boston Consulting Group (2009)</i> Organisation 2015	- Stichprobengröße: >1000 - Befragung in Deutschland, Schweiz, Österreich

2009-FHK-SSBPM	<i>HS Koblenz (2009) – Komus/Leyendecker</i> Praxis und Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel von Six Sigma und BPM	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 352 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum - Kombination aus Online-Umfrage und telefonischem Vorinterview
2004-G-BPM	<i>Sinur, J. (Gartner)(2004)</i> Balancing the Soft-Side Issues of Business Process with the Hard Benefits	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: über 50 Unternehmen - Keine Methodik erkennbar
2004-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2004)</i> Business Process Report 2004	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 145 - Auftraggeber der Studie sind Beratungsfirmen
2003-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2003)</i> Business Process Report 2003	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 150 - Auftraggeber der Studie sind Beratungsfirmen
1999-PA-BPM	<i>Pritchard, J.-P.; Armistead, C.(1999)</i> Business Process Management - Lessons from European Businesses	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 100 - Datenerhebung mittels offenen Interviews und standardisiertem Fragenbogen

Tabelle 4: Herangezogene Studien (Erfolgsfaktoren & Barrieren)

Allgemein

Sowohl bei der Einführung als auch bei der Umsetzung von BPM sollten die Unternehmen beachten, dass diverse Probleme bzw. Barrieren dem BPM-Erfolg entgegenstehen. Diesen muss entgegengewirkt werden, da sonst BPM nicht nachhaltig und erfolgreich implementiert werden kann.

In den Studien lassen sich verschiedene Barrieren identifizieren, wobei nachfolgend auf die meistgenannten eingegangen wird. Dabei wird eine Einteilung in vier Kategorien vorgenommen: Mensch, Führung, Know-how und Herangehensweise.

Den identifizierten Barrieren innerhalb der Studien stehen die Erfolgsfaktoren gegenüber. Jeder Barriere kann in der Umkehrung ebenso einen Erfolgsfaktor bei der BPM-Einführung zugeordnet werden. Daher werden den betrachteten Barrieren jeweils die Erfolgsfaktoren der gleichen Kategorie zugeordnet. Hierbei ist ebenso zu beachten, dass nur die meist identifizierten Erfolgsfaktoren angeführt werden.

Mensch

In vielen Studienergebnissen wird auf ein Akzeptanzproblem hingewiesen. Dieses Akzeptanzproblem wird aus unterschiedlichen Antworten ersichtlich.

In der Studie „Business Process Management“ von Bearing Point äußert sich das Akzeptanzproblem in den folgenden Antworten, wobei Mehrfachnennungen bzgl. dieser Fragestellung möglich waren: 18% der Befragten geben an, dass sie in der Vergangenheit bereits schlechte Erfahrungen im Zusammenhang mit BPM gesammelt haben. 30% verfügen über allgemeine Vorbehalte und üben damit einhergehend Widerstand aus.⁹⁶ Diese beiden Faktoren sind laut Aussage von Bearing Point oftmals mit der Befürchtung verknüpft, dass funktionale Hierarchien an Einfluss verlieren können, wenn die Prozessausrichtung zunimmt.⁹⁷

Laut Studie „Status Quo Chemie Pharma“ von Komus et al. stimmen über die Hälfte der Unternehmen der Aussage, dass eine sehr gute bis gute Akzeptanz von BPM in den Unternehmen herrscht, nicht zu.⁹⁸ Dies verstärkt die Aussage, dass in der Praxis durchaus ein Akzeptanzproblem in Bezug auf BPM in den befragten Unternehmen existiert. Die Studien „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O führen ebenfalls Akzeptanzprobleme bei Veränderungen als eine mögliche Barriere bei der BPM-Umsetzung an.⁹⁹ Hierbei ist zu beachten, dass die Studienverfasser teilweise identisch sind. Mehrfachnennungen waren bei diesen Studien möglich.

Mögliche Gründe für Akzeptanzprobleme werden in Abbildung 32 dargestellt. 21% der Befragten geben an, dass Sinn und Zweck von Prozessmanagement nicht transparent kommuniziert wird. Daraus leitet Müller ab, dass viele Betroffene nicht ausreichend über Zielsetzung und Bedeutung von Prozessmanagement und seinen Konsequenzen informiert werden. Weitere 17% geben an, dass sie über schlechte Erfahrungen mit vorhergehenden Prozessmanagementprojekten verfügen. Dies führt bei den Beteiligten dazu, dass sie eine Abneigung gegen BPM entwickeln und Widerstand entsteht. Jeweils 13% geben im Rahmen dieser

⁹⁶ 2012-BP-BPM S. 25.

⁹⁷ 2012-BP-BPM S. 25.

⁹⁸ 2013-AKMSGGS-SQCP S. 31.

⁹⁹ 2011-BPMO-SQGPM S. 15; 2010-BPMOA-SQP S. 15f.

Befragung folgendes an: Verunsicherung und Ängste durch prozessmanagementinduzierte Veränderung; Fehlen prozessorientierter Zielvereinbarungen und Mehrarbeit aufgrund von Bequemlichkeit. 23% machen sonstige Angaben.¹⁰⁰

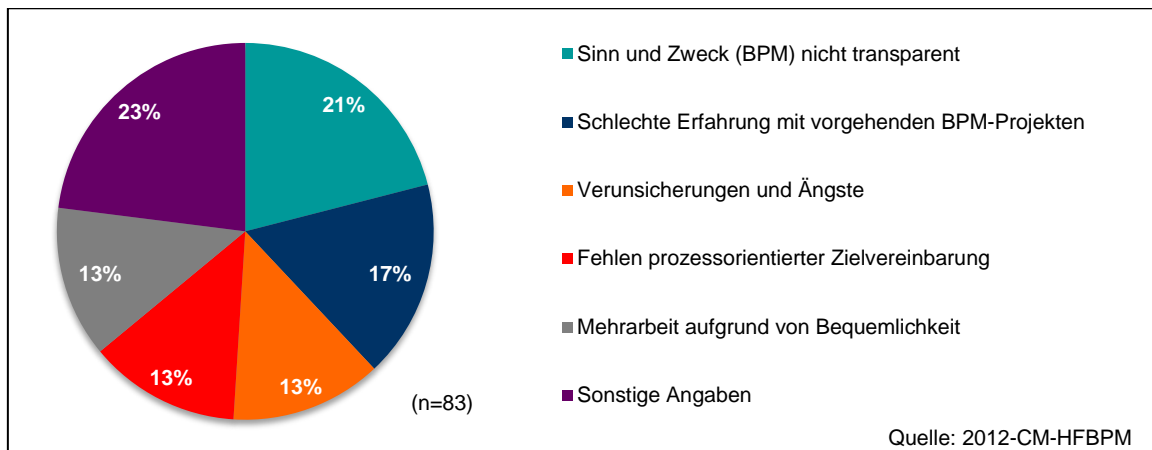


Abbildung 32: Ursachen für Akzeptanzprobleme¹⁰¹

Bearing Point trifft in der Studie „Business Process Management“ die Aussage, dass Widerstände durch eine bewusste „Prozessorientierung“ des Unternehmens überwunden werden können – ausgeprägtes Change Management ist dazu erforderlich.¹⁰² Dies wird auch in der Studie „Status Quo Prozessmanagement“ deutlich. BPM&O kommt zu dem Ergebnis, dass in einigen Unternehmen die Kommunikation bzw. Transparenz von Veränderungen fehlt. Daraus leitet BPM&O ab, dass die Mitarbeiter bei Veränderungen häufig um ihre Arbeitsstelle fürchten und daher jede Erneuerung abblocken, wenn sie nicht erkennen, warum die Veränderung stattfindet.¹⁰³ Ferner führt BPM&O in der Studie „Status Quo Prozessmanagement“ an, dass in der Praxis kein gemeinsames Verständnis für Change Management existiert.¹⁰⁴ Folglich kann festgehalten werden, dass kein ausreichendes bzw. effektives Change Management in vielen befragten Unternehmen betrieben wird, obwohl es ein wichtiger Faktor ist.

¹⁰⁰ 2012-CM-HFBPM S. 11f.

¹⁰¹ 2012-CM-HFBPM S. 11f.

¹⁰² 2012-BP-BPM S. 25.

¹⁰³ 2011-BPMO-SQGPM S. 16f.

¹⁰⁴ 2010-BPMOA-SQP S. 15f.

Viele Unternehmen nehmen ein weitreichendes Akzeptanzproblem für BPM wahr, welches nach Studienautoren auf unzureichendes Change Management zurückzuführen ist.

Dies äußert sich bei den Mitarbeitern in Widerstand, Abneigung, Angst und Verunsicherung.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren der Kategorie „Mensch“ lassen sich diverse Studienergebnisse identifizieren. Hierbei ist zu beachten, dass diese erfolgskritischen Faktoren in den betrachteten Studien nur in knapper Form behandelt werden.

In Bezug auf die Kategorie „Mensch“ kommen Komus und Leyendecker in der Studie „Praxis und Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel von Six Sigma und BPM“ zu folgendem Ergebnis: 24% der Teilnehmer geben an, dass integriertes Change Management ein Erfolgsfaktor für BPM ist. Weitere 18% nennen Training und Coaching. Bei dieser Befragung waren Mehrfachnennungen möglich.¹⁰⁵

Die Boston Consulting Group stellt in der Studie „Organisation 2015“ fest, dass die befragten Führungskräfte die „weichen Themen“ (People, Kooperation, Transformation) zu rund 50% häufiger zu den fünf wichtigsten zukünftigen BPM-Erfolgsfaktoren zählen. Vergleichsbasis waren dabei die sogenannten „harten“ Faktoren Struktur, Steuerung, Prozesse. Entsprechend soll auf die Gestaltung der Unternehmenskultur geachtet werden.¹⁰⁶

Ferner bestätigt dies die Studie „Status Quo Chemie Pharma“ von Komus et al., wobei 95% der Befragten die Kategorie „Mensch/Kultur“ als einen wichtigen Erfolgsfaktor für die BPM-Einführung sehen.¹⁰⁷

Des Weiteren treffen Pritchard und Armistead in der Studie „Business Process Management – Lessons from European Business“ die Aussage „Acquire new process competencies“ in Bezug auf Erfolgsfaktoren. Nach Studienverfasser sollen neue Kompetenzen und Fähigkeiten in Bezug auf die Prozesse erlernt und etabliert werden, da wesentlich mehr Informationen als vor der BPM-Einführung

¹⁰⁵ 2009-FHK-SSBPM S. 43.

¹⁰⁶ 2009-BCG-O2015 S. 202.

¹⁰⁷ 2013-AKMSGGS-SQCP S. 30.

gesammelt und verarbeitet werden. Dies betrifft vor allem die involvierten Mitarbeiter.¹⁰⁸

Mensch/Kultur und (Organizational) Change Management werden in verschiedenen Studien übereinstimmend als äußerst wichtige BPM-Erfolgsfaktoren bewertet.

Barrieren/Erfolgsfaktoren der Kategorie Führung

Für die Kategorie „Führung“ akzentuiert sich der mangelnde Support seitens des Managements als meistgenannter Hinderungsgrund bei Einführung und Umsetzung von BPM in den Studienergebnissen hervor.

Wie aus Abbildung 33 zu entnehmen ist, existiert eine große Spannweite zwischen den Studienergebnissen in Bezug auf den „Management-Support“.

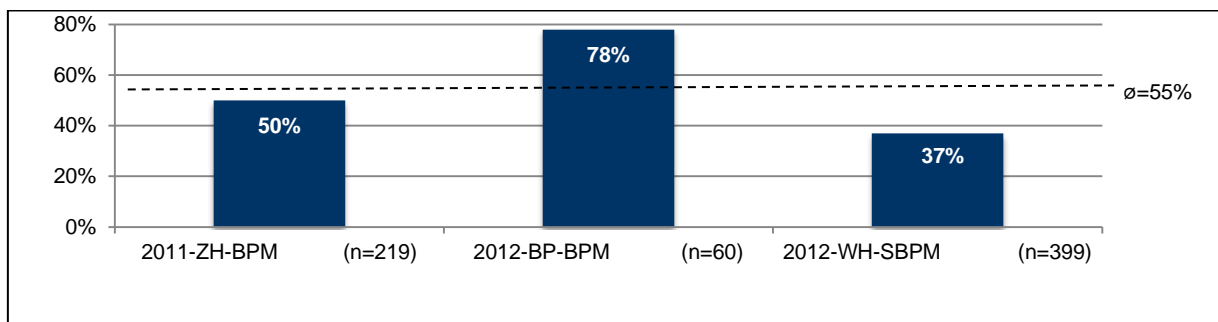


Abbildung 33: fehlender Top Management-Support¹⁰⁹
(Anmerkungen: Mehrfachnennungen)

In der Studie „Business Process Management“ von BPM&O geben die Studienteilnehmer an, dass die fehlende sichtbare Unterstützung durch das Top Management eher häufig (2,1) vertreten ist. Hierbei ist zu beachten, dass das Ergebnis anhand einer Likert-Skala (1=häufig; 4=gar nicht) ermittelt wurde.¹¹⁰ Zusätzlich stimmen die Befragten der „Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen“ der Munich School of Management der Aussage „fehlende Unterstützung durch das Top Management“ für die nachhaltige BPM-Umsetzung mit 29% vollkommen bis überwiegend zu. Hier waren im Gegensatz

¹⁰⁸ 1999-PA-BPM S. 20.

¹⁰⁹ 2011-ZH-BPM S. 16; 2012-BP-BPM S. 32; 2012-WH-SBPM, S. 44.

¹¹⁰ 2010-BPMOA-SQP S.16.

zu den anderen genannten Studien keine Mehrfachnennungen möglich, was den geringeren Wert verständlich macht.¹¹¹

Gefragt nach den Hemmnissen bei der Umsetzung von Prozessmanagement seitens der Führung kommt Müller zu folgenden Ergebnissen. Zu 16% werden Lippenbekenntnisse und fehlendes Interesse und sichtbare Unterstützung angeführt. 14% der Befragten geben an, dass die Führungskräfte oft nicht wissen, was BPM wirklich bedeutet. Weitere 12% sind der Meinung, dass die Anreize der Führungsebene nicht an die Prozessergebnisse gekoppelt sind. Ebenfalls geben 12% der Befragten an, dass BPM nicht Teil der Unternehmensstrategie ist und dadurch nachhaltiges Prozessmanagement negativ beeinflusst wird.¹¹² Hierbei ist zu beachten, dass hier nur die Antworten der Studie angeführt werden, die die größten Ausprägungen aufweisen.

Der Aspekt „fehlende Strategieverankerung“ wird in den Studien „Business Process Management“ von Bearing Point und „Business Process Management“ der ZHAW thematisiert. 42% der befragten Unternehmen von Bearing Point stimmen der Aussage zu, dass eine fehlende Verankerung von BPM in der Unternehmensstrategie erfolgreiches BPM behindern kann.¹¹³ Die ZHAW kommt in der zuvor genannten Studie zu dem Ergebnis, dass 46% der Teilnehmer ein Problem in den fehlenden bzw. ungenügenden Vorgaben aus der Unternehmensstrategie erkennen.¹¹⁴

Die „fehlende Strategieverankerung“ äußert sich laut BPM&O auch darin, dass die BPM-Ziele nicht eindeutig kommuniziert bzw. nicht eindeutig vereinbart werden.¹¹⁵

In der Studie „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O wird die Problematik der Zielplanung folgendermaßen erläutert: Es erfolgt eine unzureichende Zeitplanung für Veränderungen. Ziele werden als kurzfristige Ziele klassifiziert, aber mit Bezug auf Aufwand und die benötigte Zeit stellen sie eher ein langfristiges Ziel dar. Wenn Ziele nicht so festgelegt werden, dass sie im vorgegebenen Zeitrahmen zu erreichen sind, löst dies großen Unmut oder Demotivation unter den Mitarbeitern aus. Laut BPM&O sollte eine genaue Prüfung

¹¹¹ 2010-LMUM-PIDG S. 31.

¹¹² 2012-CM-HFBPM S. 14.

¹¹³ 2012-BP-BPM S. 25.

¹¹⁴ 2011-ZH-BPM S. 16.

¹¹⁵ 2010-BPMOA-SQP S. 15f.

der Zeitplanung für eine geplante Veränderung erfolgen. Wichtig ist dabei, dass diese realistisch sind, damit die gesteckten Ziele verwirklicht werden.¹¹⁶

Ferner führt die Munich School of Management in der „Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen“ an, dass in 37% der Fälle unklare Entscheidungskompetenzen bei funktionalen Zielkonflikten bestehen.¹¹⁷

Weitere 36% der Teilnehmer dieser Studie nennen als weitere Barriere der Kategorie „Führung“ die fehlende disziplinarische Zuordnung von Prozessmitarbeiter zum Prozessverantwortlichen.¹¹⁸ Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich.

Top Management Unterstützung fehlt in vielen der befragten Unternehmen und erschwert damit einhergehend eine konsequente BPM-Umsetzung.

Als weitere Barriere wird die fehlende Strategieverankerung von BPM wahrgenommen.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren der Kategorie „Führung“ lässt sich eine Vielzahl von Studienergebnissen identifizieren. Hierbei ist zu beachten, dass diese erfolgskritischen Faktoren in den betrachteten Studien nur in knapper Form behandelt werden.

Wie aus Abbildung 34 zu entnehmen ist, existiert eine Spannweite in der Größenordnung von 51% in Bezug auf den Anteil der Nennungen des Erfolgsfaktors „Top Management Unterstützung“. Ferner lässt sich aus den Studienergebnissen schließen, dass mit zunehmender Studienaktualität dieser Erfolgsfaktor immer mehr an Bedeutung gewinnt. Prinzipiell ist aus den Studienergebnissen festzustellen, dass der Support seitens des Top Management als wichtiger Erfolgsfaktor bei der BPM-Umsetzung eingeschätzt wird.

¹¹⁶ 2011-BPMO-SQGPM S. 16f.

¹¹⁷ 2010-LMUM-PIDG S. 31.

¹¹⁸ 2010-LMUM-PIDG S. 31.

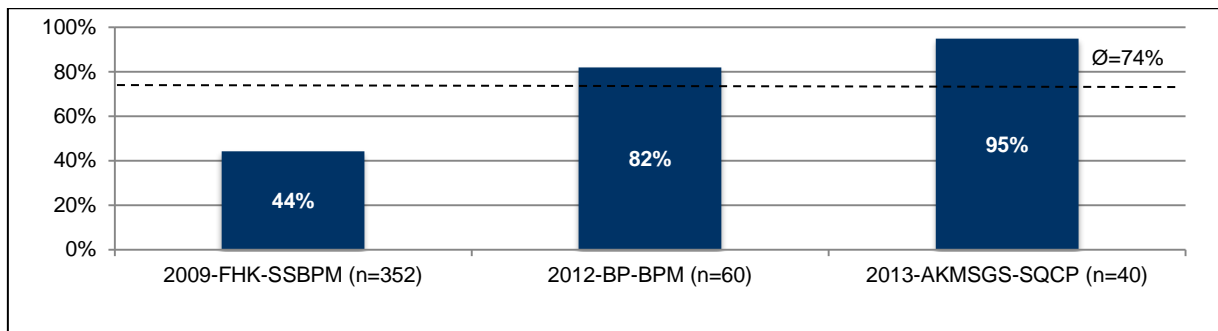


Abbildung 34: Erfolgsfaktor Top Management Unterstützung¹¹⁹
(Anmerkungen: Mehrfachnennungen)

Ein weiterer Anhaltspunkt für die hohe Relevanz der Top Management Unterstützung ist in der Studie „Business Process Management“ der ZHAW aufzufinden. Dort gewichteten die Teilnehmer den Aspekt „Unterstützung durch oberste Führungsebene“ mit einem Wert von 3,79. Die Bewertung erfolgt mittels einer Skala, bei der „1“ gleichbedeutend mit „unwichtig“ und „4“ mit „sehr wichtig“ ist.¹²⁰

Des Weiteren treffen Pritchard und Armistead in der Studie „Business Process Management – Lessons from European Business“ Aussagen in Bezug auf Erfolgsfaktoren der Kategorie „Führung“. Zum einen muss sich das Top Management über die Bedeutung sowie Einsatzgebiet von BPM im Unternehmen im Klaren sein. Zum anderen muss eine Schnittstelle zwischen Top Management und operativen Prozessmitarbeitern geschaffen werden.¹²¹

Die Boston Consulting Group bestätigt ebenfalls die Erfolgsrelevanz von Führung in der Studie „Organisation 2015“, indem die „Führung“ als wichtiger Erfolgsfaktor für BPM identifiziert wird.¹²²

Wie aus Abbildung 35 zu entnehmen ist, existiert eine Spannweite in der Größenordnung von 54% in Bezug auf den Erfolgsfaktor „Verankerung der BPM-Strategie“ in Unternehmen. Ferner lässt sich aus den Studienergebnissen schließen, dass mit zunehmender Studienaktualität dieser Erfolgsfaktor immer mehr an Bedeutung gewinnt. Prinzipiell ist aus den Studienergebnissen festzuhalten, dass die BPM-Strategie ein wichtiger Erfolgsfaktor für die nachhaltige BPM-Umsetzung darstellt.

¹¹⁹ 2009-FHK-SSBPM S. 43; 2012-BP-BPM S. 33; 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 30.

¹²⁰ 2011-ZH-BPM S. 17.

¹²¹ 1999-PA-BPM S. 20.

¹²² 2009-BCG-O2015 S. 202.

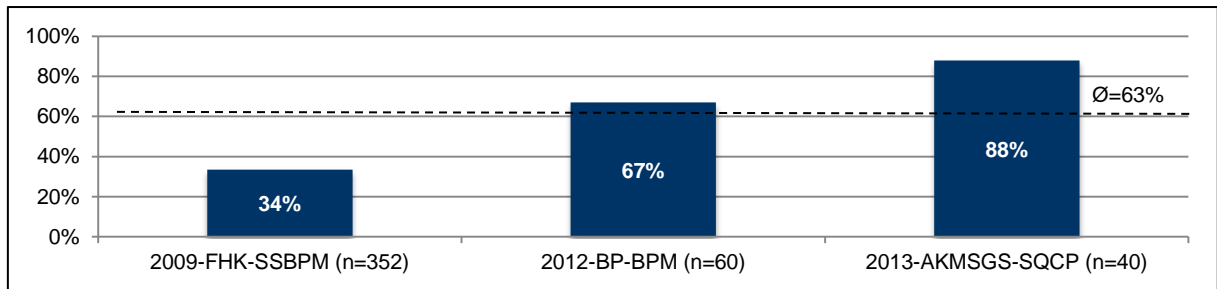


Abbildung 35: Verankerung der BPM-Strategie im Unternehmen¹²³
(Anmerkungen: Mehrfachnennungen)

Ein weiterer Anhaltspunkt bzgl. Führung ist in der Studie „Business Process Management“ der ZHAW aufzufinden.

Dort gewichteten die Teilnehmer den Aspekt „konsequente Umsetzung der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Maßnahmen“ mit einem Wert von 3,05. Die Bewertung erfolgte mittels einer Skala, bei der „1“ gleichbedeutend mit „unwichtig“ und „4“ mit „sehr wichtig“ für erfolgreiches BPM ist.¹²⁴

Zusätzlich treffen Pritchard und Armistead in der Studie „Business Process Management – Lessons from European Business“ weitere Aussagen in Bezug auf die BPM-Strategie. Zum einen soll BPM mit der Business Excellence Strategie verbunden werden oder die Geschäftsprozesse sollen das Schlüsselkriterium für die Effektivität der Organisation sein. Zum anderen soll die jeweilige Organisation deren Branchenzugehörigkeit reflektieren sowie die BPM-Strategie in dessen Auslegung anpassen. Weiterhin sollen die strategischen Ziele der Geschäftsleitung bis auf die operative Ebene kommuniziert werden.¹²⁵

Top Management Unterstützung sowie Integration der BPM-Strategie in die Unternehmensausrichtung werden als wichtige Erfolgsfaktoren für nachhaltiges BPM identifiziert.

¹²³ 2009-FHK-SSBPM S. 43; 2012-BP-BPM S. 33; 2013-AKMSGGS-SQCP S. 30.

¹²⁴ 2011-ZH-BPM S. 17.

¹²⁵ 1999-PA-BPM S. 20.

Barrieren/Erfolgsfaktoren der Kategorie Know-how

Wie aus Abbildung 36 zu entnehmen ist, geben knapp ein Drittel der Umfrageteilnehmer von Müller in Bezug auf das notwendige Know-how zur Einführung und Umsetzung von BPM an, dass sich das Know-how lediglich auf eine kleine Anzahl von Spezialisten in den Unternehmen konzentriert. 25% der Befragten geben an, dass die eingesetzten Methoden des Prozessmanagements keine praktische Anwendung in der täglichen Arbeit finden. Ferner führen 21% der Befragten an, dass die Mitarbeiter nicht ausreichend über Prozessmanagement informiert werden. Müller zieht aus diesen Ergebnissen die Folgerung, dass deutsche Unternehmen sich bei der Umsetzung von Prozessmanagement gerne auf einzelne Experten verlassen, während die „breite Masse“ der Betroffenen in Unkenntnis gelassen wird.¹²⁶

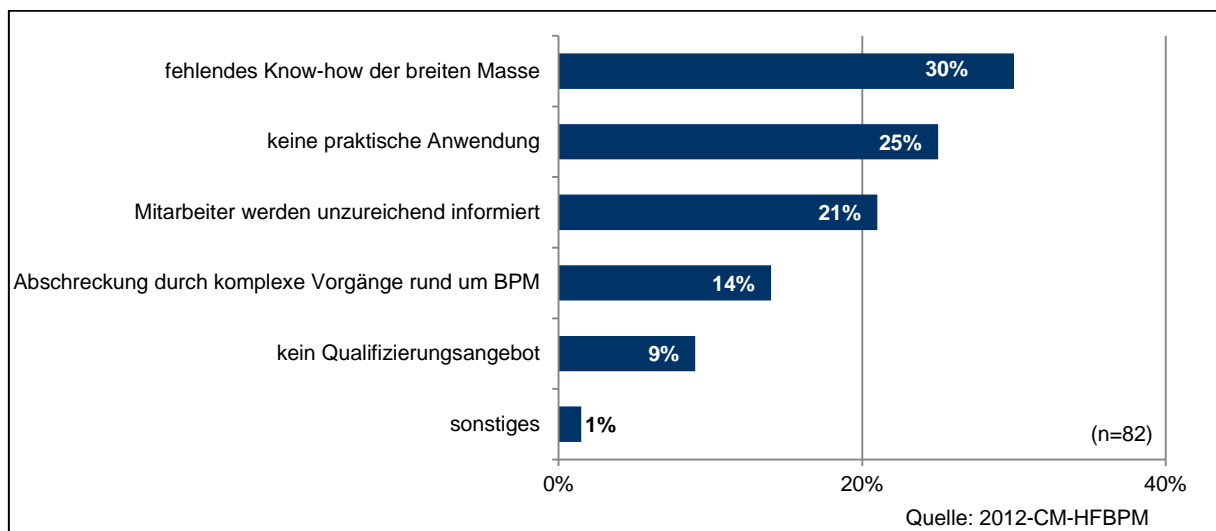


Abbildung 36: Hinderungsgründe seitens des BPM Know-how¹²⁷

(Anmerkung: max. zwei Antworten möglich)

Dieser Eindruck wird durch die „Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen“ der Munich School of Management und die Studie „Business Process Management – Lessons from European Business“ von Pritchard/Armistead bestätigt. 24% der Studienteilnehmer der Munich School of Management geben an, dass fehlendes Prozess-Know-how als Barriere für die Prozessorientierung wahrgenommen wird.¹²⁸ Pritchard und Armistead stellen in

¹²⁶ 2012-CM-HFBPM S. 15.

¹²⁷ 2012-CM-HFBPM S. 15.

¹²⁸ 2010-LMUM-PIDG S. 31.

ihrer Studie fest, dass in 36% der Fälle mangelndes Verständnis von BPM als größter Schwierigkeitsfaktor bei der Einführung von BPM angeführt wird.¹²⁹

Die Studie „Business Process Management“ von Bearing Point stellt fest, dass 70% der teilnehmenden Unternehmen eine fehlende Erfahrung bzw. Qualifikation als Hinderungsgrund für nicht erfolgreiches BPM angeben.¹³⁰

Des Weiteren werden in der Studie „Organisation 2015“ der Boston Consulting Group Führungskräfte hinsichtlich ihrer Selbsteinschätzung der eigenen BPM-Kompetenz befragt. 22% der Befragten sind der Ansicht, dass sie in Bezug auf BPM kompetent sind. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass bei über 3/4 der Befragten nach Selbsteinschätzung Weiterbildungsbedarf ihrer BPM-Fähigkeiten besteht.¹³¹

Umsetzung von BPM erfolgt meist durch einzelne Experten, während Information und BPM-Qualifikationen von Führungskräften sowie der „breiten Masse“ oft zurückbleiben.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren der Kategorie „Know-how“ lassen sich wenige Studienergebnisse identifizieren. Hierbei ist zu beachten, dass diese erfolgskritischen Faktoren in den betrachteten Studien nur in knapper Form behandelt werden.

In der Studie „Qualität im Geschäftsprozessmanagement“ kommen Komus et al. zu dem Ergebnis, dass die Stärkung der personellen Kompetenzen einen Erfolgsfaktor für BPM darstellt.¹³²

BARC führt in der Studie „Strategische Planung heute“ ebenfalls an, dass „Know-how“ als wichtiger Erfolgsfaktor für BPM identifiziert wird.¹³³

¹²⁹ 1999-PA-BPM S. 16.

¹³⁰ 2012-BP-BPM S. 32.

¹³¹ 2009-BCG-O2015 S. 204.

¹³² 2012-AK-BQBPM S. 28f.

¹³³ 2011-BARC-SPH S. 15.

Barrieren/Erfolgsfaktoren der Kategorie Vorgehensweise/Methodik

In Bezug auf die Vorgehensweise/Methodik von BPM können diverse Barrieren identifiziert werden. In Abbildung 37 werden die Ergebnisse der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ von Komus et al. hinsichtlich der einheitlichen Vorgehensweise bei BPM innerhalb des Unternehmens dargestellt. Hierbei wird ersichtlich, dass bei 20% der Unternehmen überhaupt keine einheitliche Vorgehensweise existiert. Weitere 33% der Unternehmen betreiben in einem geringen Umfang einheitliches Geschäftsprozessmanagement. Im Gegensatz dazu haben 12% der befragten Unternehmen eine unternehmensweite einheitliche und 35% eine teilweise einheitliche unternehmensweite Vorgehensweise für BPM.¹³⁴

Folglich haben nach Studienergebnis von Komus et al. über die Hälfte der befragten Unternehmen keine bzw. eine sehr geringe einheitliche unternehmensweite Vorgehensweise für BPM (siehe Abbildung 37). Diese Aussage wird durch das Ergebnis der Studie „Business Process Management“ von Bearing Point validiert: 78% der Befragten geben an, dass kein ganzheitlicher BPM-Ansatz in ihrem Unternehmen existiert.¹³⁵ Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich.

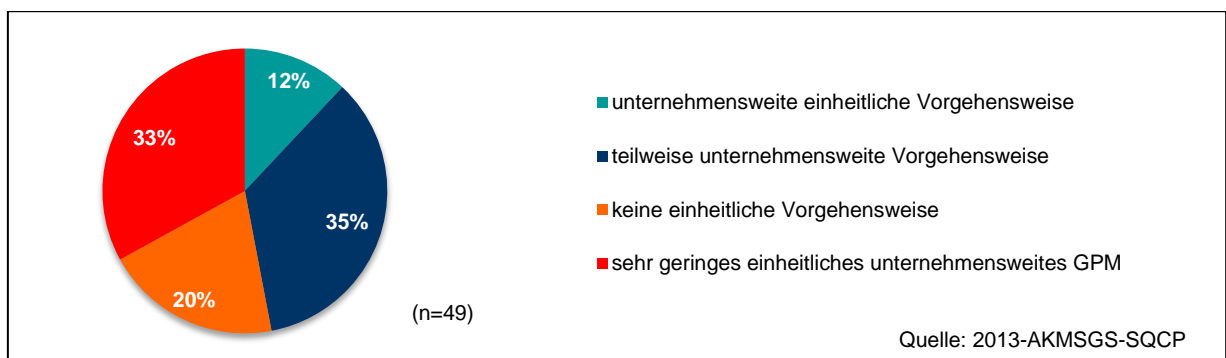


Abbildung 37: Wird eine unternehmensweit einheitliche Vorgehensweise zum GPM verwendet?¹³⁶

Eine weitere genannte Barriere bei der Einführung von BPM stellt der zu hohe Dokumentationsaufwand dar. Die Teilnehmer der schriftlichen Befragung von Müller bestätigen dies in 19% der Fälle.¹³⁷ Im Rahmen der Studie von Bearing

¹³⁴ 2013-AKMSGGS-SQCP S. 24.

¹³⁵ 2012-BP-BPM S. 32.

¹³⁶ 2013-AKMSGGS-SQCP S. 24.

¹³⁷ 2012-CM-HFBPM S. 15f.

Point geben 55% der Befragten an, dass der hohe Dokumentationsaufwand eine Barriere für BPM darstellt.¹³⁸

Wie Abbildung 38 darstellt, besteht bei der weiteren Barriere „fehlende Ressourcen für die Prozessoptimierung“ zwischen den beiden angeführten Studienergebnissen eine Diskrepanz. Ungeachtet dessen ist festzustellen, dass diese Barriere in beiden Studien zu den meistgenannten Hindernissen für erfolgreiches BPM zuzuordnen ist.

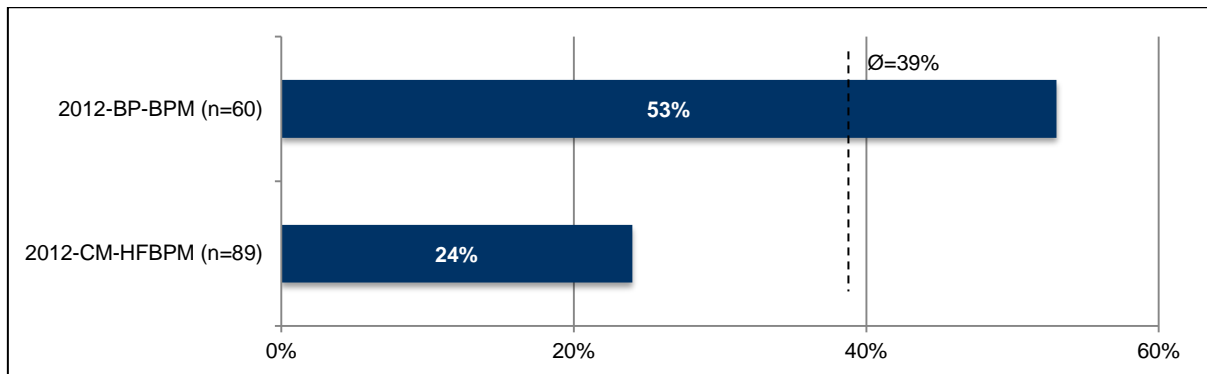


Abbildung 38: Fehlende Ressourcen für die Prozessoptimierung¹³⁹

(Anmerkung: Mehrfachnennungen)

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen verfügen über keine bzw. eine nur sehr eingeschränkt einheitliche unternehmensweite Vorgehensweise für BPM.

Weitere Barrieren sind der zu hohe Dokumentationsaufwand und die fehlenden Ressourcen für Prozessoptimierung.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren der Kategorie „Vorgehensweise/Methodik“ lässt sich eine Vielzahl von Studienergebnissen identifizieren. Hierbei ist zu beachten, dass diese erfolgskritischen Faktoren in den betrachteten Studien nur in knapper Form behandelt werden.

Die Studie „Praxis und Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel von Six Sigma und BPM“ von Komus/Leyendecker führt mehrere Erfolgsfaktoren bzgl. der Kategorie „Vorgehensweise/Methodik“ an: 26% der Befragten geben an, dass die eindeutige Festlegung von Umfang und Zielen der BPM-Initiative vor Beginn erfolgen soll.

¹³⁸ 2012-BP-BPM S. 25.

¹³⁹ 2012-CM-HFBPM S. 15 f; 2012-BP-BPM S. 25.

Weitere 25% sind der Meinung, dass die Ermittlung und Verfolgung des Projektnutzens einen Erfolgsfaktor darstellen.¹⁴⁰ Hierbei ist zu beachten, dass bei diesen Fragestellungen Mehrfachnennungen möglich waren.

Ein weiterer Anhaltspunkt bzgl. Vorgehensweise/Methodik ist in der Studie „Business Process Management“ der ZHAW aufzufinden. Dort gewichten die Teilnehmer die Aspekte „Durchgängigkeit der BPM-Methodik“ und „Sicherstellung der Informatikunterstützung“ gleichermaßen mit einem Wert von 3,13. Die Bewertung erfolgte mittels einer Skala, bei der „1“ gleichbedeutend mit „unwichtig“ und „4“ mit „sehr wichtig“ ist.¹⁴¹

Ferner stellt Gartner in der Studie „Balancing the Soft-Side Issues of Business Process with the Hard Benefits“ fest, dass der Aspekt „starke IT-Einbindung“ einen weiteren erfolgskritischen Faktor in BPM darstellt.¹⁴²

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die bereichsübergreifende Zusammenarbeit bei der Durchführung von BPM-Projekten. Dies stellt die Studie „Balancing the Soft-Side Issues of Business Process with the Hard Benefits“ von Gartner fest.¹⁴³

Die frühzeitige Definition von Umfang und Zielen des BPM sind eine erfolgskritische Grundlage.

Auch eine starke IT-Einbindung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit kristallisiert sich als Erfolgsfaktor aus den Studienergebnissen heraus.

¹⁴⁰ 2009-FHK-SSBPM S. 43.

¹⁴¹ 2011-ZH-BPM S. 17.

¹⁴² 2004-G-BPM S. 19.

¹⁴³ 2004-G-BPM S. 19.

Quintessenz

Bei der Einführung sowie Umsetzung von Business Process Management lässt sich eine Vielzahl von Barrieren und Erfolgsfaktoren aus den Studienergebnissen identifizieren.

In den Studien wird von den Studienteilnehmern immer wieder ein Akzeptanzproblem angegeben. Dieses Akzeptanzproblem äußert sich in allgemeinen Vorbehalten und dem damit einhergehenden Widerstand bei der Implementierung und Realisierung von BPM. Möglicher Grund für diese Barriere stellt das unzureichende bzw. fehlende Change Management dar.

Eine weitere Barriere die sich in Bezug auf Einführung und Umsetzung von BPM bei den Befragten akzentuiert, ist die fehlende Unterstützung seitens des Managements.

Ferner stellt das fehlende Know-how ein weiteres Hindernis in den befragten Unternehmen dar. In Bezug auf diese Barriere ist weiter aus den Studienergebnissen festzustellen, dass nur wenige Spezialisten und nicht alle Prozessteilnehmer über ausreichendes BPM-Wissen verfügen. Dies hat zur Folge, dass sich die befragten Unternehmen bei der Realisierung von BPM auf einzelne „Experten“ verlassen, während die „Breite Masse“ der Betroffenen uninformiert bleibt.

Bei der Einführung sowie Umsetzung von BPM stellen Komus et al. und Bearing Point fest, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen keine bzw. eine sehr geringe ausgeprägte einheitliche unternehmensweite Vorgehensweise haben. Ferner geben Studienteilnehmer einen zu hohen Dokumentationsaufwand als weitere Barriere an.

Um Barrieren bei der Einführungsphase entgegenzuwirken, empfiehlt Bearing Point in der Studie „Business Process Management“, dass ein BPM-Einführungsprojekt mit klaren strategischen und operativen Zielen umgesetzt werden muss, da dies die fundamentale Grundlage für die Etablierung nachhaltiger BPM-Strukturen darstellt. Ferner kann durch externe Einbindung von

BPM-Experten eine derartige Basis geschaffen werden.¹⁴⁴ Hierbei ist anzumerken, dass diese Empfehlung von einer Unternehmensberatung formuliert wird.

- Weitgehendes Akzeptanzproblem von BPM bei den befragten Unternehmen vorhanden, welches häufig auf unzureichendes Change Management zurückzuführen ist
- „Weiche“ Themen (People, Kooperation, Transformation) werden als BPM-Erfolgsfaktoren als wichtiger bewertet als „harte“ Themen
- Fehlende Top Management Unterstützung hindert konsequente BPM-Umsetzung
- BPM-Umsetzung meist durch einzelne Experten, während die „breite Masse“ der Betroffenen uninformiert bleibt
- Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen verfügen über keine bzw. eine sehr geringe einheitliche unternehmensweite Vorgehensweise
- Genannte Barrieren und Erfolgsfaktoren sind in einer Vielzahl von Fällen deckungsgleich

¹⁴⁴ 2012-BP-BPM S. 32.

2.4. Center of Excellence

Der Begriff „BPM Center of Excellence“ (kurz: CoE) wird in der Literatur unterschiedlich definiert:

Literatur	Definition
Fischermanns (2013) Praxishandbuch Prozessmanagement, S. 543	„Die Prozessmanagement-Abteilung ist eine zentrale Serviceeinheit, in der die Support- und Auditaufgaben des Prozessmanagements ausgeführt werden. Prozessservicestelle, Prozessbüro oder BPM-Office, BPM Center of Excellence sind synonym zur Prozessmanagement-Abteilung verwendete Begriffe“
Hammer (2010) What is Business Process Management? In: Brocke, J.v. Rosemann, M.(Hrsg.) Handbook on Business Process Management, S. 10	“In addition to process owners, enterprises need a process office (headed by a Chief Process Officer) that plans and oversees the program as a whole and coordinates process efforts, as well as a Process Council”
Schmelzer/Sesselmann (2013) Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 202	„Das GPM-Office (auch BPM Group, BPM Center of Excellence, BPM-Services, BPM Support Office, BPM Team, Process Management Center, Process Support Center, Prozessrat, zentrales BPM genannt) ist eine zentrale Servicestelle, in deren Hand die unternehmensweite Implementierung, Koordination, Überwachung und Optimierung des Geschäftsprozessmanagements und der Process Governance liegt (= Process of Process Management).“
Schumacher (2010) Masterarbeit „Erfolgsfaktoren des BPM – Untersuchung von Status Quo und Relevanz unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse“ S. 139	„Eine Organisationseinheit, die geschäftsprozess-spezifisches Fachwissen, wertvolle Erfahrungen sowie prozessorientierte Schulungs- und Weiterbildungsangebote außerhalb der Funktionsbereiche bündelt und für diese bereitstellt.“

Tabelle 5: Definitionen Center of Excellence

Der Begriff des BPM Centers of Excellence wird also sehr unterschiedlich interpretiert. Zugleich wird eine Vielzahl anderer Begriffe synonym oder ähnlich verwandt:

Gebräuchliche Bezeichnungen zum Center of Excellence¹⁴⁵		
<i>BPM – Zentralbereich</i>	<i>BPM – Services</i>	<i>Process Support Center</i>
<i>BPM – Group</i>	<i>BPM – Support Office</i>	<i>Prozessrat</i>
<i>GPM – Office</i>	<i>Process – Management Center</i>	<i>BPM – Team</i>
<i>Zentrales BPM</i>	<i>Processoffice</i>	<i>Program Management Office</i>

Tabelle 6: Gebräuchliche Bezeichnungen zum Center of Excellence

Bei den angeführten Begrifflichkeiten ist von unterschiedlicher Nutzung und Verwendung in der Praxis auszugehen. Diese können sich personen- und unternehmensspezifisch unterscheiden. Entsprechend ist bei der Interpretation von Aussagen zu obigen Begriffen mit großer Achtsamkeit vorzugehen und jeweils zu prüfen, welches Begriffsverständnis jeweils zugrunde liegt.

Für das BPM Center of Excellence (CoE) gibt es eine Vielzahl von Synonymen und ähnlich genutzten Begriffen.

¹⁴⁵ Vgl. Schmelzer; Sesselmann (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 202; 2009-NP-BPMMS, S.20.

Herangezogene Studien

Zum Thema Center of Excellence konnten in acht Studien Ergebnisse identifiziert werden.

Studienschlüssel	Studienautor/-titel	Anmerkungen
2013-AKMSGGS-SQCP	<i>Komus et al. (2013)</i> Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche	- Stichprobengröße: 89 - Respondenten aus der Chemie-/Life Science Branche
2013-A-BPMG	<i>Accenture (2012)</i> Business Process Management Governance	- Stichprobengröße: 95 - Auftraggeber sowie Durchführung der Studie erfolgt durch eine Unternehmensberatung
2012-BP-BPM	<i>Bearing Point (2012)</i> Business Process Management-Studie 2012	- Stichprobengröße: 60 - Studienteilnehmer aus Deutschland, Österreich, Schweiz
2012-WH-BPCOE	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2012)</i> Business Process Centers of Excellence Survey	- Stichprobengröße: 48 - Datenerhebung mittels Onlinebefragung - Methodik wird nicht erläutert
2012-WH-SBPM	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2012)</i> The State of Business Process Management 2012	- Stichprobengröße: 399 - Standardisierte Online-Umfrage
2011-AK-BPMBP	<i>Komus (2011)</i> BPM Best Practice - Unternehmensindividuelle Auswertung	- Stichprobengröße: 17 - Positivauswahl
2011-ZH-BPM	<i>ZHAW (2011)</i> Business Process Management 2011 – Status Quo und Zukunft Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa	- Stichprobengröße: 219 - Befragung in Deutschland, Schweiz, Österreich
2009-NP-BPMMS	<i>Palmer, N. (2009)</i> BPM State of the Market Report	- Stichprobengröße: 500 - Teilnehmer aus 60 verschiedenen Ländern - Strukturierte Darstellung der Fragen sowie Erläuterung und Diskussion der Ergebnisse

Tabelle 7: Herangezogene Studien (Center of Excellence)

Existenz des COE

Anhand der untersuchten Studien lässt sich aus Abbildung 39 erkennen, dass ein Center of Excellence bereits in einigen der befragten Unternehmen existiert, aber durchaus noch nicht bei allen befragten Unternehmen durchgängig zur Anwendung kommt.

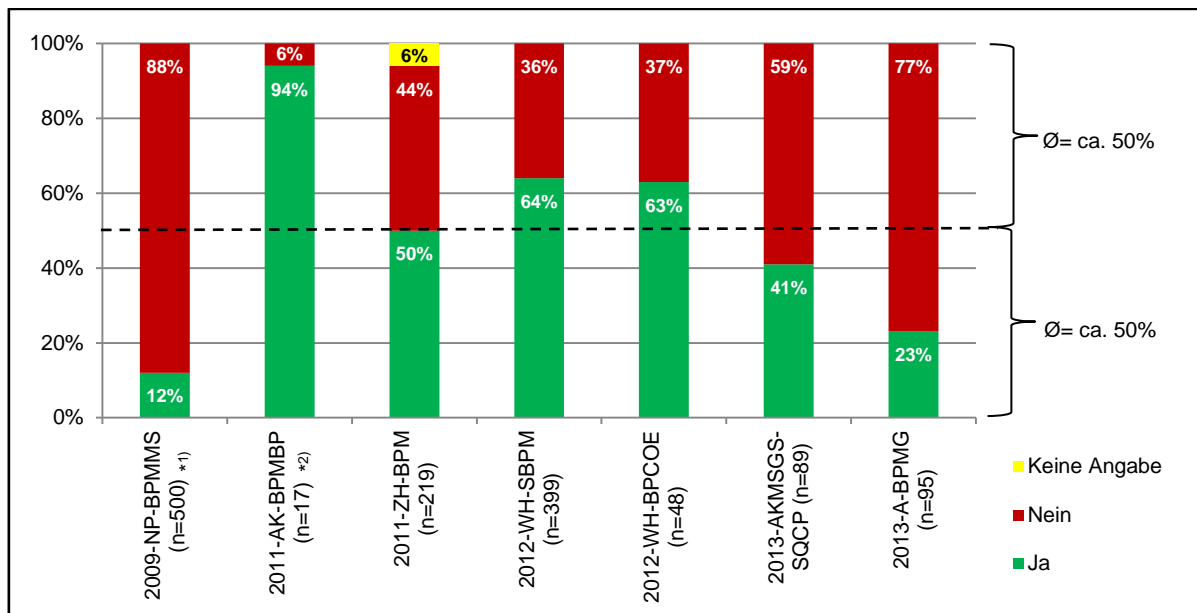


Abbildung 39: Existenz eines Center of Excellence¹⁴⁶

(Anmerkungen: *1) 29% davon haben bereits ein Team gebildet; *2) Positivauswahl)

In Bezug auf die Studienergebnisse „Existenz eines Center of Excellence“ lässt sich ein arithmetisches Mittel von knapp 50% ermitteln. Dabei wurden die Studien trotz unterschiedlicher Stichprobengrößen gleichgewichtet.

Wie aus Abbildung 39 zu erkennen ist, weicht der Wert der Studie „BPM Best Practice“ von Komus von den anderen Studienergebnissen mit einer fast 100%igen Verbreitung des CoE ab. Hierzu ist anzumerken, dass es sich bei der Stichprobe um eine Positivauswahl handelt. Es ist also davon auszugehen, dass Unternehmen mit hoher BPM-Expertise ein CoE für notwendig bzw. sinnvoll halten.

Bezüglich der Einführung eines CoE erhalten Wolf/Harmon in ihrer Studie „Business Process Centers of Excellence Survey“ verschiedene Rückmeldungen.

¹⁴⁶ 2009-NP-BPMMS, 2011-AK-BPMBP, 2011-ZH-BPM, 2012-WH-SBPM, 2012-WH-BPCOE, 2013-AK-MSGG-SQCP, 2013-A-BPMG.

So sagen 33%, dass sie eine umfassende Erklärung abgeben und einen signifikanten ROI präsentieren müssen, um ein Center of Excellence gründen zu dürfen. Genauso viele Befragte erachten es als sehr leicht, ein CoE durchzusetzen, da dies vom Management selbst angestoßen wird. 19% sehen es ebenfalls als nicht schwer an. Andere Angaben machen 14%.¹⁴⁷

Des Weiteren kommen Wolf/Harmon zu folgendem Ergebnis: 44% der Befragten geben an, ein solches Center of Excellence seit 1-2 Jahren einzusetzen. Weiterhin geben 22% an, dass ein CoE seit 3-5 Jahren existiert, knapp gefolgt von 19%, die es erst seit weniger als 12 Monaten besitzen. 14% geben allerdings an, dass ein Center of Excellence seit mehr als 5 Jahren besteht.¹⁴⁸

Wie aus Abbildung 40 zu erkennen ist, geben die Befragten in Bezug auf die Größe einer CoE-Abteilung unterschiedliche Mitarbeiterzahlen an. Bei 36% der befragten Unternehmen besteht das CoE aus weniger als 5 Mitarbeitern. Ein Viertel der Befragten geben an, dass eine solche Abteilung aus 5-10 Mitarbeitern besteht. 17% sehen die Größe bei 11-25 Mitarbeitern und 17% bei über 25 Mitarbeitern. Sonstige Angaben der befragten Unternehmen machen 5% aus.¹⁴⁹

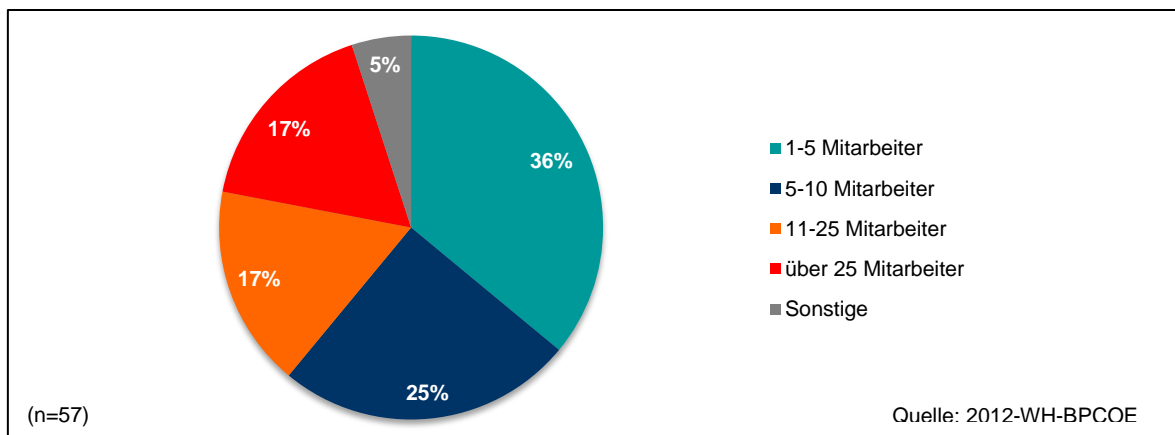


Abbildung 40: Anzahl der Mitarbeiter eines Centers of Excellence¹⁵⁰

Es existiert in einer Größenordnung von 50% ein CoE in den befragten Unternehmen.

Bei über 60% der Befragten besteht das Center of Excellence aus einem bis zehn Mitarbeitern.

¹⁴⁷ 2012-WH-BPCOE, S. 9.

¹⁴⁸ 2012-WH-BPCOE, S. 9.

¹⁴⁹ 2012-WH-BPCOE, S. 12.

¹⁵⁰ 2012-WH-BPCOE, S. 12.

Aufgaben eines CoE

Anhand der anfangs angeführten Definitionen ist zu erkennen, dass ein BPM Center of Excellence mit sehr unterschiedlichen Aufgaben betraut ist. Dies spiegelt sich auch in den Studienergebnissen wieder.

Die Aufgaben eines Center of Excellence werden in der Studie „Business Process Centers of Excellence Survey“ von Wolf/Harmon wie folgt dargestellt:

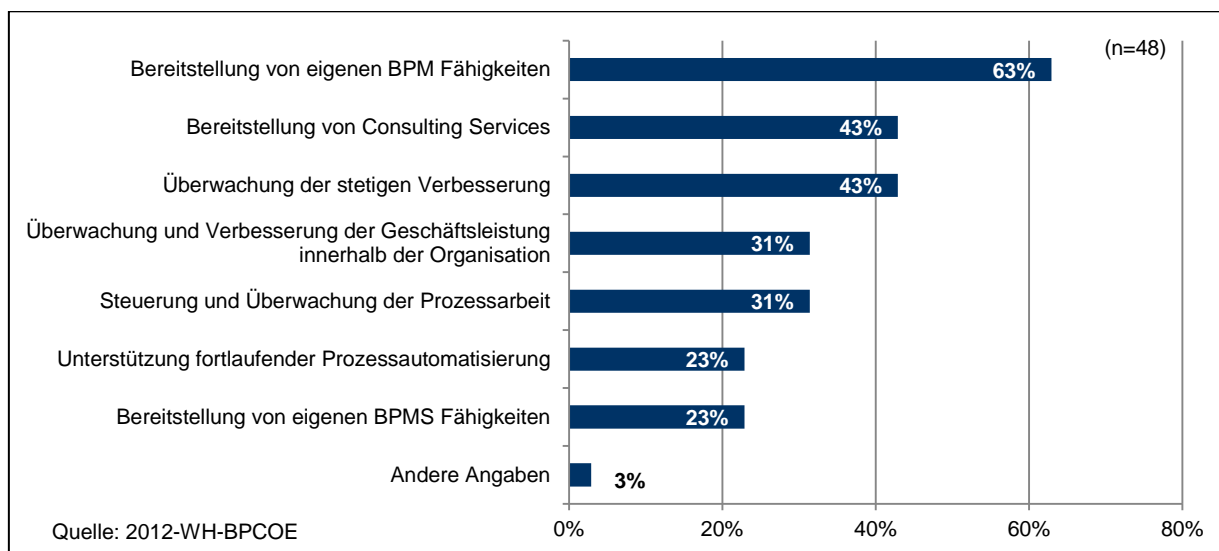


Abbildung 41: Aufgaben eines Center of Excellence¹⁵¹

(Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich)

In Abbildung 41 ist zu erkennen, dass knapp 63% die Bereitstellung von BPM Fähigkeiten als eine der Hauptaufgaben des Center of Excellence ansehen. Circa 43% der befragten Teilnehmer geben die Kontrolle stetiger Verbesserung sowie die Bereitstellung von Beratungsservices als wichtige Aufgaben an.¹⁵²

Das Center of Excellence als „zentrale Service-Stelle für alle Fragen rund um BPM, Vorgaben bzw. Empfehlungen bzgl. Methoden und Tools“ sehen 88% der Befragten in der Studie „BPM Best Practice“ von Komus.¹⁵³

In Bezug auf den Fokus des CoE geben in der Studie „BPM State of the Market Report“ von Palmer 27% der Befragten an, dass sich dieser auf Business Process Reengineering und Business Process Improvement konzentriert. Im Zuge derselben Befragung geben 27% an, dass das Center of Excellence sich auf verschiedene IT-Bereiche fokussiert, die sich nicht nur auf BPM und BPMS beschränken. Knapp die Mehrheit der Befragten (46%) geben an, dass der

¹⁵¹ 2012-WH-BPCOE, S. 15.

¹⁵² 2012-WH-BPCOE, S. 11.

¹⁵³ 2011-AK-BPMBP, S. 25.

Schwerpunkt innerhalb des Center of Excellence auf der ganzheitlichen Implementierung von BPM liegt.¹⁵⁴

Zur Unterstützung der Aufgaben stellen Wolf/Harmon in ihrer Studie „Business Process Centers of Excellence Survey“ folgende eingesetzte Methoden, Techniken und Ansätze eines Center of Excellence fest: mit 78% geben die Befragten an, dass BPM die am häufigsten eingesetzte Technik ist. 49% setzen auf Prozessoptimierung/Management bzw. IT (Automatisierung von spezifischen Prozessen und Aktivitäten). BPMS sehen 32% als unterstützende Technik an, gefolgt von Lean Six Sigma mit 27%. 19% nutzen Lean bzw. Qualitätsmanagementsysteme. 16% geben ERP bzw. „Corporate Performance Improvement“ an. 3% sehen die Unterstützung bei anderen Aufgaben. Bei diesen Antworten waren Mehrfachnennungen möglich.¹⁵⁵

In der Studie „BPM State of the Market Report“ von Palmer wird aufgezeigt, dass 40% der Befragten das CoE als ein spezialisiertes Team verstehen, welches sich auf eine bestimmte Anzahl separater Projekte fokussiert. 39% verstehen es als ein unternehmensinternes Service Center, welches als interne Beratungseinheit fungiert und 21% verstehen diesen Zentralbereich als Service Center, das sich um externe Kunden kümmert.¹⁵⁶

In der Studie „Business Process Centers of Excellence Survey“ von Wolf/Harmon wird festgestellt, dass bei 34% der befragten Unternehmen ein Center of Excellence unterstützende Aufgaben übernimmt und keine Projekte bearbeitet. 54% sehen die Aufgabe in der Bearbeitung von Projekten. 11% können sich an dieser Stelle keiner der genannten Antwortmöglichkeiten anschließen.¹⁵⁷

Die Aufgaben des CoE sind in der Praxis oft auch methodenübergreifend über das BPM hinaus und vielfältig.

Dominierende Aufgaben sind die Bereitstellung von eigenen BPM-Fähigkeiten, Consulting Services sowie die stetige Überwachung der kontinuierlichen Verbesserung.

Knapp 50% sehen die Bearbeitung von Projekten als zusätzliche Aufgabe.

¹⁵⁴ 2009-NP-BPMMS, S. 26.

¹⁵⁵ 2012-WH-BPCOE, S. 11.

¹⁵⁶ 2009-NP-BPMMS, S. 27.

¹⁵⁷ 2012-WH-BPCOE, S. 16.

Organisation des CoE

Bei der aufbauorganisatorischen Einordnung eines Center of Excellence kommen Wolf/Harmon in ihrer Studie „The State of BPM“ zu dem Ergebnis, dass 28% der Befragten ihr Center of Excellence auf der Top Management Ebene ansiedeln. Bei 25% ist dieses auf Divisions- bzw. Abteilungsebene eingegliedert. 24% der Befragten ordnen es der IT zu und bei 7% ist es in der Qualitätskontrolle verankert. Auf die Finanzabteilung entfallen 6% und auf die Personalabteilung 1% der Antworten. 9% machen andere Angaben.¹⁵⁸

Auf eine vergleichbare Frage wird in der Studie „Business Process Centers of Excellence Survey“ von Wolf/Harmon festgestellt, dass 43% der Befragten das CoE auf Konzernebene sehen. 23% ordnen es hingegen in der Division bzw. in einem Geschäftsbereich zu. In der IT sehen es 20%. Eine dezentrale Eingliederung mit einer Berichtslinie zu verschiedenen Bereichen geben 11% der Befragten an. Andere Angaben machen 3%.¹⁵⁹

Komus et al. finden in ihrer Studie „Status Quo Chemie Pharma“ heraus, dass 41% der Unternehmen ein CoE einsetzen. Diese 41% teilen sich wie folgt auf: 15% der Befragten sehen das CoE als Stabstelle und bei 14% wird es dem IT-Bereich zugeordnet. 8% sehen ordnen das CoE im Bereich des Operational Excellence ein. 4% machen andere Angaben.¹⁶⁰

Abbildung 42 stellt Studienergebnisse bzgl. „aufbauorganisatorische Einordnung des CoE“ dar. In der Studie „BPM Governance in Practice“ von Accenture geben die Befragten an, dass jeweils ein Drittel an den CEO oder CFO, ein weiteres Drittel an den CIO und das letzte Drittel an sonstige Führungspersonen berichten.¹⁶¹

Aus der Studie „BPM State of the Market Report“ von Palmer sind folgende Ergebnisse zu entnehmen: 40% berichten bis zum CIO, 44% bis zum CEO/CFO und 16% zu anderen Führungspersonen.¹⁶²

¹⁵⁸ 2012-WH-SBPM, S. 30.

¹⁵⁹ 2012-WH-BPCOE, S. 13.

¹⁶⁰ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 45.

¹⁶¹ 2013-A-BPMG, S. 8.

¹⁶² 2009-NP-BPMMS, S. 25.

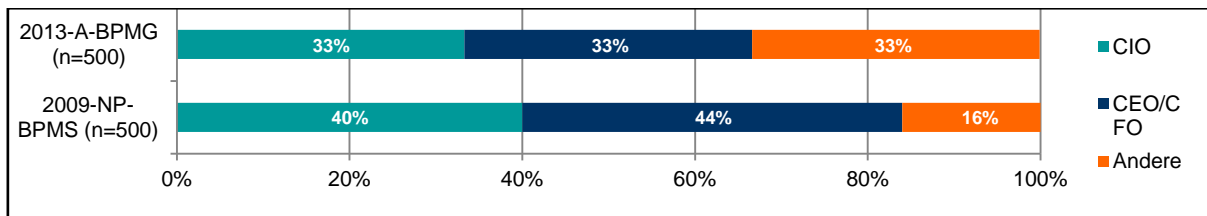


Abbildung 42: Organisatorische/hierarchische Einordnung des Center of Excellence¹⁶³

In Bezug auf die Einbindung von externem Personal in ein Center of Excellence stellen Wolf/Harmon in ihrer Studie „Business Process Centers of Excellence Survey 2012“ fest, dass 58% der Befragten dauerhaft auf interne Mitarbeiter setzen. Gefolgt von 28%, die auf einen Mix aus dauerhaft internen, zeitweise internen sowie externen Personen setzen. 8% der Befragten nutzen teilweise interne Ressourcen basierend auf spezifischen Projekten. Nur 3% sehen den Einsatz von ausschließlich externen Ressourcen. 3% nennen „Sonstige“.¹⁶⁴

Selbige Frage wird von der Studie „BPM State of the Market Report“ von Palmer behandelt. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sich ein Center of Excellence durchschnittlich zu 77% aus internen und zu 23% aus externen Ressourcen zusammensetzt.¹⁶⁵

Bearing Point stellt in der Studie „Business Process Management“ fest, dass zufriedene Unternehmen zu 62% überwiegend eine zentrale BPM-Einheit zur Koordinierung von BPM-Aktivitäten wählen. Diese wird zusätzlich in 40% der Fälle mit einer dezentralen Verankerung verknüpft. Ferner kommt Bearing Point zu dem Ergebnis, dass unzufriedene Unternehmen zu 20% schwach bei der zentralen Verankerung sind oder haben zu 27% noch gar keine organisatorische Verankerung definiert.¹⁶⁶

Laut der Studie „Business Process Management Governance“ von Accenture geben 50% der teilnehmenden Unternehmen an, dass ihr Center of Excellence jährlich über ein eigenes Budget verfügt, um Projekte selbständig zu bearbeiten. Hingegen finanzieren die übrigen 50% das Center of Excellence indirekt über individuelle BPM Projekte, die durch das Center unterstützt werden.¹⁶⁷

¹⁶³ 2013-A-BPMG, S. 8; 2009-NP-BPMMS, S. 25.

¹⁶⁴ 2012-WH-BPCOE, S. 13.

¹⁶⁵ 2009-NP-BPMMS, S. 23.

¹⁶⁶ 2012-BP-BPM, S. 27.

¹⁶⁷ 2013-A-BPMG, S. 7.

Das Center of Excellence berichtet zumeist an den CIO oder CEO/CFO. Auch externe Mitarbeiter spielen bei der Besetzung eines Center of Excellence eine relevante Rolle.

Zentrale BPM-Einheiten zur Koordinierung von BPM-Aktivität finden sich in Best Practice bzw. „zufriedenen“ Unternehmen häufiger als im Gesamtdurchschnitt.

Erfolg und Effektivität eines CoE

Die Studie „BPM State of the Market Report“ von Palmer kommt zu dem Ergebnis, dass ein Center of Excellence in den befragten Unternehmen als sehr erfolgreich angesehen wird. Dies wird damit begründet, dass 80% der Befragten, die ein Center of Excellence gebildet haben, über einen Erfolg in der Anwendung von BPM berichten. Hingegen berichten 70% der befragten Unternehmen ohne CoE über signifikante Probleme bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements und keinen besonderen Erfolg.¹⁶⁸

Ein weiteres Ergebnis wird in der Studie „Business Process Centers of Excellence Survey“ von Wolf/Harmon angeführt. Mit 53% geben über die Hälfte der Befragten an, dass ein CoE positiven Einfluss auf die erfolgreiche Gestaltung von BPM ausübt. 24% geben an, dass CoE kritisch zur Förderung der Prozesse in der Organisation ist und 21% sehen es als kritisch zum gesamten Erfolg an. Nur 3% bewerten ein Center of Excellence als wenig wertschöpfend.¹⁶⁹

In der Studie „BPM State of the Market Report“ von Palmer erwarten 88% der befragten Unternehmen, die ein Center of Excellence eingerichtet haben, einen Payback innerhalb von zwei Jahren oder weniger. Im Gegensatz dazu erwarten nur 63% der Unternehmen, die kein Center of Excellence gebildet haben, einen Payback innerhalb von zwei Jahren oder weniger. Weiterhin ist erkenntlich, dass der größte Teil der befragten Unternehmen mit CoE (33%), eine Amortisationsdauer von 1 bis 2 Jahren angeben, wobei der größte Teil der befragten Unternehmen ohne CoE (31%) 3 Jahre angeben. Ob sich der Payback

¹⁶⁸ 2009-NP-BPMMS S. 43.

¹⁶⁹ 2012-WH-BPCOE, S. 18.

auf die BPM-Investitionen bezieht, wird in der Studie „BPM State of the Market Report“ von Palmer (2009) allerdings nicht ersichtlich.¹⁷⁰

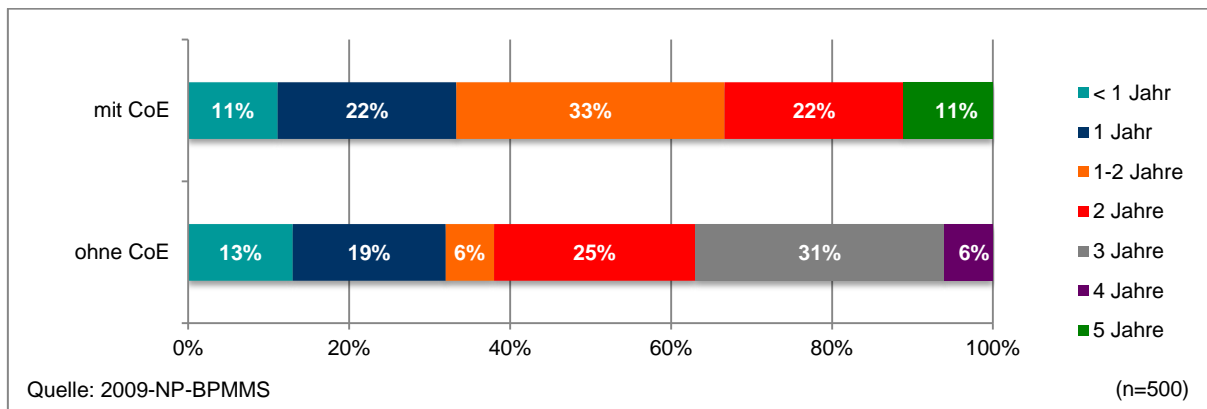


Abbildung 43: Return on Investment mit/ohne Center of Excellence¹⁷¹

In der Studie „Business Process Centers of Excellence Survey“ von Wolf/Harmon werden die Teilnehmer befragt, ob die Arbeit des zentralen BPM-Bereichs gemessen wird. 47% haben formelle Zielvorgaben, die gemessen und berichtet werden. Von diesen 47% entfallen nur 8% der Gesamtantworten auf finanzielle Ziele. Weitere 47% haben zwar formelle Ziele, welche aber weder gemessen noch berichtet werden.

Unternehmen mit Center of Excellence berichten von verbessertem und nachhaltigem Erfolg im BPM.

Unternehmen mit Center of Excellence erreichen durchschnittlich einen schnelleren Return on Investment als Unternehmen ohne Center of Excellence.

¹⁷⁰ 2009-NP-BPMMS S. 48.

¹⁷¹ 2009-NP-BPMMS S. 48.

Quintessenz:

Das BPM Center of Excellence stellt eine zentrale Servicestelle dar, welche die unternehmensweite Implementierung, Koordination, Kontrolle und Optimierung des Geschäftsprozessmanagements und der Process Governance unterstützt (= Process of Process Management). Dominierende Aufgaben sind die Bereitstellungen von eigenen BPM-Fähigkeiten, Consulting Services sowie die stetige Überwachung der kontinuierlichen Verbesserung.

In Bezug auf die Verbreitung der Organisationseinheit „Center of Excellence“ in den befragten Unternehmen lässt sich ein arithmetisches Mittel in der Größenordnung von 50% festhalten, wobei die Quote bei Best-Practice-Unternehmen deutlich höher ist.

Befragte Unternehmen, welche ein Center of Excellence eingeführt haben, berichten überwiegend über eine Steigerung des nachhaltigen Erfolges von Business Process Management. Darüber hinaus erwarten Unternehmen, die über ein Center of Excellence verfügen, eine kürzere Amortisationsdauer der Investition als Unternehmen ohne Organisationseinheit „Center of Excellence“. Ferner ist festzustellen, dass bei 62% der Studienteilnehmer, die zufrieden mit ihrer BPM-Umsetzung sind, eine zentrale BPM-Einheit zur Koordinierung von BPM-Aktivität existiert.

Ergebnisse der Studien zeigen, dass das Center of Excellence überwiegend auf an den CIO und/oder CEO/CFO berichtet bzw. dort angesiedelt ist.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass das Thema „Center of Excellence“ unter Berücksichtigung der anfangs angeführten gebräuchlichen Begriffe nur selten bis mittelmäßig oft in den Studien aufgegriffen wird. Als Quintessenz lässt sich fixieren, dass dem BPM Center of Excellence eine wichtige Funktion zugesprochen wird, es in der Praxis aber augenscheinlich bei vielen Unternehmen noch nicht eingeführt wurde.

- BPM Center of Excellence: zentrale Servicestelle, welche die unternehmensweite Implementierung, Koordination, Kontrolle und Optimierung des BPM unterstützt sowie Methoden und Infrastruktur festlegt und bereitstellt
- Dominierende Aufgaben: Bereitstellung von eigenen BPM-Fähigkeiten, Consulting-Services, stetige Überwachung der kontinuierlichen Verbesserung
- Existenz eines Center of Excellence in einer Größenordnung von 50%, bei Best-Practice-Unternehmen und „zufriedenen“ Unternehmen ist die Quote höher.
- Unternehmen mit Center of Excellence berichten von verbessertem nachhaltigem Erfolg im BPM
- Unternehmen mit Center of Excellence erreichen durchschnittlich einen schnelleren Return on Investment als Unternehmen ohne Center of Excellence

2.5. Chief Process Officer

Der Begriff „Chief Process Officer“ (kurz: CPO) wird in der Literatur unterschiedlich definiert:

Literatur	Definition
Schmelzer, H.; Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis - Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen S. 188	<i>„Der Chief Process Officer (CPO) trägt die Verantwortung für die Etablierung und Optimierung des gesamten Geschäftsprozessmanagements in einem Unternehmen[...] Hauptaufgaben des CPO sind die strategische Ausrichtung, Einführung, Harmonisierung, Verbesserung, Anpassung und Weiterentwicklung des unternehmensweiten Geschäftsprozessmanagements.“</i>
Gadatsch, A. (2012): Grundkurs Geschäftsprozessmanagement - Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, S. 5	<i>„CPO: Unternehmensweite Dokumentation, Restrukturierung und Monitoring der Prozesse, Beratung der Organisationseinheiten, Sicherstellung einer prozessorientierten Gestaltung der Organisation.“</i>
Weske, M. (2012): Business Process Management – Concepts, Languages, Architectures S. 16	<i>“The chief process officer is responsible for standardizing and harmonizing business process in the enterprise. In addition, he or she is responsible for the evolution of business processes in the presence of changing market requirements. Installing an explicit role of chief process officer acknowledges the importance of business process management at the top level management.”</i>
Koch, S. (2011): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen S. 15	<i>“Der Prozessmanager (kurz CPO) trägt die zentrale Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements sowie die Konzeption und Einführung von Methoden und Werkzeugen.“</i>
Jeston, J.; Nelis, J. (2008): Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations S. 338	<i>“The ultimate way to ensure that processes receive the maximum commitment and attention from executive management is to appoint a dedicated chief process officer (CPO).”</i>

Tabelle 8: Definitionen Chief Process Officer

Der Begriff des Chief Process Officer wird sehr unterschiedlich interpretiert. Zugleich wird eine Vielzahl anderer Begriffe synonym oder ähnlich verwandt:

Gebräuchliche Bezeichnungen zum Chief Process Officer¹⁷²	
<i>Prozesskoordinator</i>	<i>Head of BPM</i>
<i>Leiter des zentralen Prozessmanagement</i>	<i>Leiter des Kompetenzcenters Prozessmanagement</i>

Tabelle 9: Gebräuchliche Bezeichnungen zum Chief Process Officer

Bei den aufgeführten Begrifflichkeiten ist von unterschiedlicher Nutzung und Verwendung in der Praxis auszugehen. Diese können sich personen- und unternehmensspezifisch unterscheiden. Entsprechend ist bei der Interpretation von Aussagen zu obigen Begriffen mit großer Achtsamkeit vorzugehen und jeweils zu prüfen, welches Begriffsverständnis jeweils zugrunde liegt.

Für den Chief Process Officer (CPO) gibt es mehrere Synonyme und ähnlich genutzte Begriffe.

¹⁷² Vgl. Koch (2011), S.15; Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 188.

Herangezogene Studien

Zum Thema „Chief Process Officer“ konnten in sieben Studien Ergebnisse identifiziert werden.

Studienschlüssel	Studienautor/-titel	Anmerkungen
2012-BP-BPM	<i>Bearing Point (2012)</i> Business Process Management-Studie 2012	- Stichprobengröße: 60 - Studienteilnehmer aus Deutschland, Österreich, Schweiz
2011-ZH-BPM	<i>ZHAW (2011)</i> Business Process Management 2011 – Status quo und Zukunft Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa	- Stichprobengröße: 219 - Befragung in Deutschland, Schweiz, Österreich
2011-BPMO-SQGPM	<i>BPM&O (2011)</i> Status Quo Prozessmanagement 2010/2011	- Stichprobengröße: 211 - Auftraggeber der Studie ist das Beratungsunternehmen BPM&O - Methodik und Vorgehensweise werden nicht in der Studie erläutert
2010-BPMOA-SQP	<i>BPM&O(2010)</i> Status Quo Prozessmanagement 2009/2010	- Stichprobengröße: 211 - Methodik zur Datenerhebung ist nicht erkenntlich, da die Studie kurz via Präsentation visualisiert wurde
2007-FHBKK-SQP	<i>FH Bonn-Rhein-Sieg; Kölner Kompetenzzentrum für GPM (2007)</i> Status Quo Prozessmanagement 2007/2008	- Stichprobengröße: 146 - Gezielte Fragestellungen und eingängige Darstellung der Hauptergebnisse
2006-FHBKK-GPM	<i>FH Bonn-Rhein-Sieg; Kölner Kompetenzzentrum für GPM (2006)</i> Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2006/2007	- Stichprobengröße: 185 - Methodik zur Datenerhebung nicht nachvollziehbar in der Studie
2003-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2003)</i> Business Process Report 2003	- Stichprobengröße: 150 - Auftraggeber ist Beratungsfirma

Tabelle 10: Herangezogene Studien (Chief Process Officer)

Existenz des CPO

Abbildung 44 stellt die Ergebnisse aus vier Studien zur Existenz des CPO gegenüber und zeigt, dass in den befragten Unternehmen bei Gleichgewichtung der Studien die Position „CPO“ in einer Größenordnung von 27% existiert.

Weiterhin ist zu entnehmen, dass - werden die vorliegenden Studien zugrunde gelegt - von 2006 bis 2011 ein tendenzieller Rückgang zu verzeichnen ist. Die Autoren der angeführten Studien begründen dies mit einer besseren Abgrenzung und Definition der Rolle „CPO“.

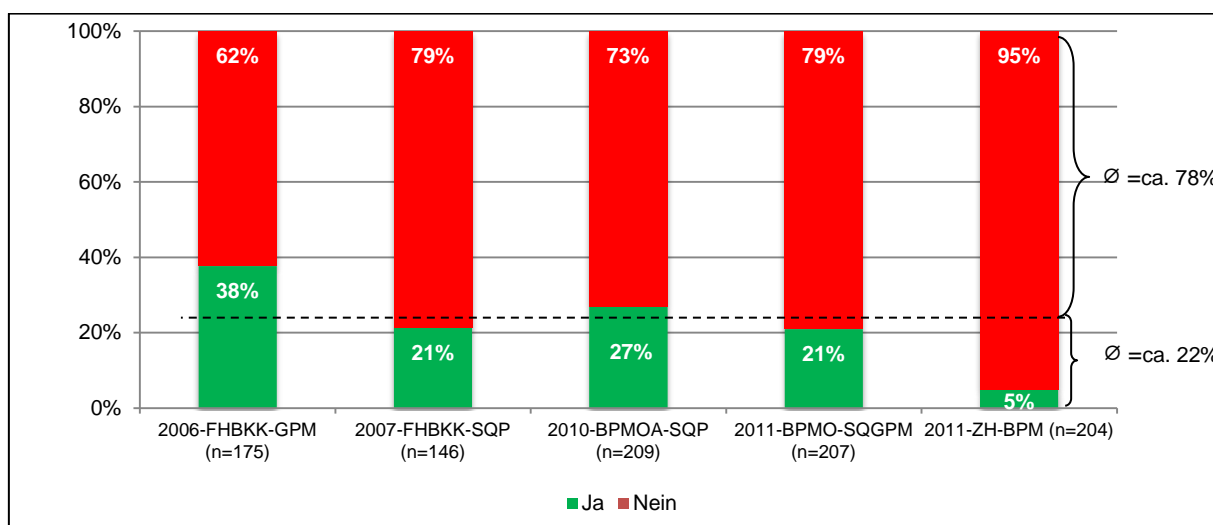


Abbildung 44: Existenz CPO in den befragten Unternehmen¹⁷³

(Anmerkung: gerundete Werte; Studienverfasser teilweise identisch)

Die Studie „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O bestätigt diesen Eindruck. Laut 27% der Teilnehmer ist eine eindeutige Zuordnung des CPO vorhanden. 73% haben eher eine Benennung von bestehenden Rollen der Funktionsorganisation vorgenommen.¹⁷⁴

Die Studie „Business Process Management“ der Zürcher Hochschule kommt zu einem abweichenden Ergebnis. Die Verbreitung der Rolle „CPO“ dort ist mit nur 5% angegeben.¹⁷⁵

Auf die geringe Anzahl von Unternehmen mit einem CPO weist auch die Studie „Status Quo Prozessmanagement“ der FH Bonn-Rhein-Sieg hin. Nach Meinung der Studienautoren lässt sich Prozessmanagement ohne einen Gesamtverantwortlichen auf einer angemessenen Unternehmensposition im

¹⁷³ 2006-FHBKK-GPM, S.4; 2007-FHBKK-SQP, S.6; 2010-BPMOA-SQP, S.11; 2011-BPMO-SQGPM, S.10.; 2011-ZH-BPM, S. 25

¹⁷⁴ 2010-BPMOA-SQP, S. 11.

¹⁷⁵ 2011-ZH-BPM, S. 25.

höchsten Führungsgremium nur schwer etablieren. Aufgrund dessen soll eine entsprechende Rolle „CPO“ definiert und „mit Leben gefüllt“ werden.¹⁷⁶

Nach Einschätzung der Verfasser dieses Studienberichts ist die geringe Verbreitung von CPOs eher überraschend, betrachtet man die Verbreitung von BPM-Centers of Excellence mit – wie zuvor dargestellt – ca. 50%. Schließlich lassen sich die Aufgaben eines Leiters eines BPM-Centers of Excellence in der Praxis kaum von der CPO-Rolle abgrenzen, sofern nicht die Rolle des CPOs zusätzlich zum Leiter des Center of Excellence definiert wird. Evtl. wird in der Praxis diese Rolle auch direkt von Geschäftsführern oder ähnlich positionierten Führungskräften übernommen (vgl. auch folgenden Abschnitt „Alternativen zum CPO“).

In den befragten Unternehmen existiert in einer Größenordnung von 22% ein CPO und damit nur ca. halb so oft wie ein BPM-Center of Excellence.

Aufgaben des CPO

In der Studie „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O werden die Aufgaben eines CPO folgendermaßen beschrieben: Der CPO ist verantwortlich, eine nachhaltige Prozessorientierung im Unternehmen zu verankern und er muss dafür sorgen, dass diese auch gelebt wird. Idealerweise soll der CPO ein Mitglied des Top Managements sein oder zumindest direkt an das Top Management berichten.¹⁷⁷

Eine ähnliche Meinung wird auch in der Studie „Business Process Management“ von Bearing Point vertreten: „Der Chief Process Officer verantwortet das Thema „nachhaltiges BPM“ im Gesamtunternehmen und hat das Mandat der Geschäftsführung, die strategische Ausrichtung der Geschäftsprozesse im Sinne der Unternehmensstrategie zu definieren.“¹⁷⁸

Im „Business Process Report“ von IDS Scheer wurden die Teilnehmer gefragt, ob der CPO zentrale Verantwortung und Entscheidungskompetenz für das BPM hat. 55% befürworten dies, 31% antworten mit „Nein“. 14% machen keine Angabe.¹⁷⁹

¹⁷⁶ 2007-FHBKK-SQP, S. 22.

¹⁷⁷ 2011-BPMO-SQGPM, S.12.

¹⁷⁸ 2012-BP-BPM, S. 42.

¹⁷⁹ 2003-IDSPAC-BPR, S. 20.

Des Weiteren stimmen die Studien „Status Quo Prozessmanagement“ und „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O darin überein, dass der CPO die unternehmensweite Verantwortung und Führung für das BPM übernehmen soll.¹⁸⁰ Hierbei ist zu beachten, dass die Studienverfasser von BPM&O teilweise identisch sind.

In Abbildung 45 wird deutlich, dass die Aufgaben, mit denen der CPO betraut ist, sehr vielschichtig sind. Dies entspricht den vielen unterschiedlichen Aufgaben wie sie in den oben angeführten Definitionen in der Literatur beschrieben werden. In den vier betrachteten Studien lässt sich eine recht ähnliche Verteilung feststellen. Hierbei ist zu beachten, dass – wie dargestellt – die Studienverfasser teilweise identisch sind.

¹⁸⁰ 2010-BPMOA-SQP, S. 11; 2011-BPMO-SQGPM, S. 12.

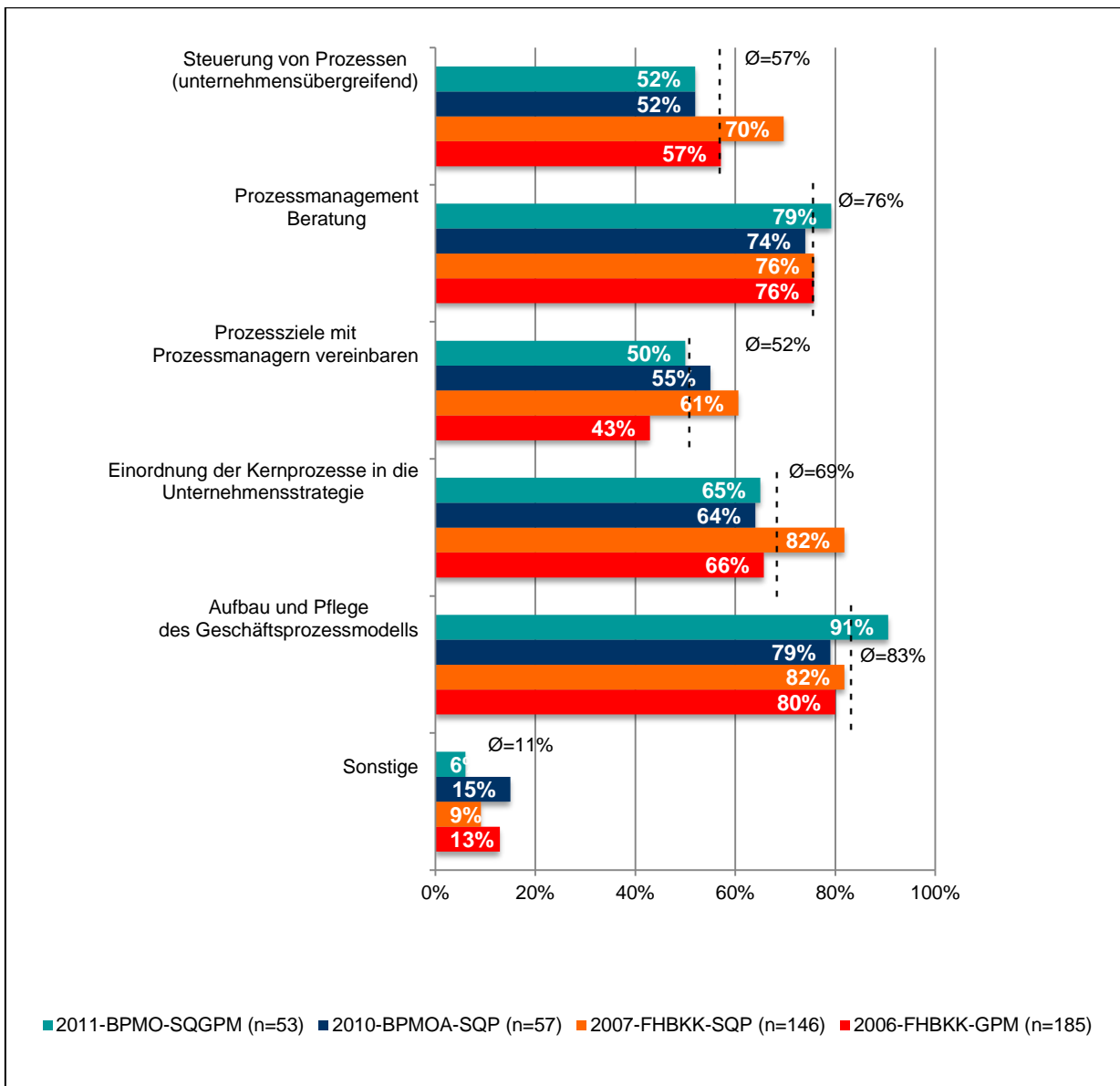


Abbildung 45: Aufgaben des CPO in den befragten Unternehmen¹⁸¹

(Anmerkung: Circawerte, Mehrfachnennung, Studienverfasser teilweise identisch)

Laut den Studien „Status Quo Prozessmanagement“ und „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O wird der hohe Wert für den Aufgabenbereich „Aufbau und Pflege des Geschäftsprozessmodells“ damit begründet, dass viele Unternehmen sich nach wie vor in der Einführungsphase von BPM befinden.¹⁸²

Weiterhin begründet das BPM&O-Team die hohen Werte für den Bereich „Prozessmanagement Beratung“ damit, dass die Förderung eines grundlegenden Verständnisses von Prozessmanagement und die konkrete Unterstützung bei dem Vorhaben rund um das Prozessmanagement immer mehr an Bedeutung gewinnt.¹⁸³

¹⁸¹ 2006-FHBKK-GPM, S. 4; 2007-FHBKK-SQP, S. 7; 2010-BPMOA-SQP, S. 12; 2011-BPMO-SQGPM, S. 11.

¹⁸² 2010-BPMOA-SQP, S. 12; 2011-BPMO-SQGPM, S. 13.

¹⁸³ 2011-BPMO-SQGPM, S.13.

Die Aufgaben des CPO sind sehr vielfältig und erfordern daher eine klare Definition in dem jeweiligen Kontext.

Dominierende Aufgaben sind Aufbau und Pflege des Geschäftsprozessmodells sowie Beratung des Prozessmanagements.

Einordnung und Bedeutung des CPO

Laut Komus ist der CPO von großer Wichtigkeit für die Umsetzung des BPM, da dieser für das Prozessmanagement übergreifend zuständig ist. Er hat die notwendige hierarchische Einordnung, um BPM erfolgreich voranzutreiben.¹⁸⁴

Diesen Eindruck bestätigt die Studie „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O. Ein Ergebnis dieser Studie ist, dass der Geschäftsführer in 23% der Fälle die Rolle „CPO“ übernimmt. Der Geschäftsführer schafft aufgrund der Anordnung im Top Management die Voraussetzungen, dass Prozessmanagement erfolgreich im Unternehmen betrieben wird. Laut dieser Studie gilt: „Je niedriger die Anordnung in der Führungshierarchie ist, desto schwieriger wird auch tendenziell die Etablierung von Prozessmanagement.“¹⁸⁵

Die befragten Best-Practice-Unternehmen der Studie „BPM Best Practice“ von Komus geben an, einen Gesamtverantwortlichen für das BPM eingeführt zu haben. Dieser ist meistens auf der Ebene eines Hauptabteilungsleiters bzw. eines Direktors angesiedelt.¹⁸⁶

Abbildung 46 veranschaulicht, welchen Unternehmensbereichen der CPO in den befragten Unternehmen zugeordnet wird:

¹⁸⁴ 2011-AK-BPMBP, S. 36.

¹⁸⁵ 2010-BPMOA-SQP, S. 12.

¹⁸⁶ 2011-AK-BPMBP, S. 36.

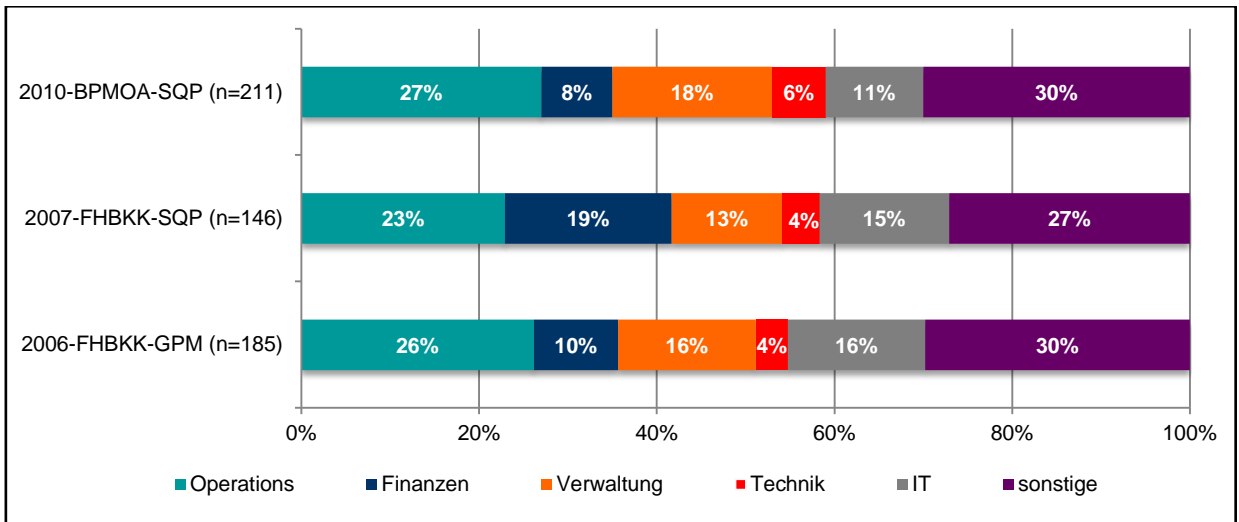


Abbildung 46: Einordnung des CPO in Unternehmensbereiche¹⁸⁷

(Anmerkung: Circawerte, Studienverfasser teilweise identisch)

Wie aus Abbildung 46 zu entnehmen ist, wird der CPO unterschiedlichen Geschäftsbereichen zugeordnet. Tendenziell wird dieser zu höheren Anteilen in dem Unternehmensbereich „Operations“ eingeordnet, wobei eine klare Aussage nicht getroffen werden kann.

Die Ergebnisse der Studie „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O bestätigt diesen Eindruck, wobei die Gliederung der Befragung durch die „Organisation/Unternehmensentwicklung“ ergänzt wurde. Die Einordnung in diesen Bereich scheint die aktuelle Situation für viele Unternehmen am besten zu beschreiben. Die Ergebnisse werden in Abbildung 47 dargestellt.

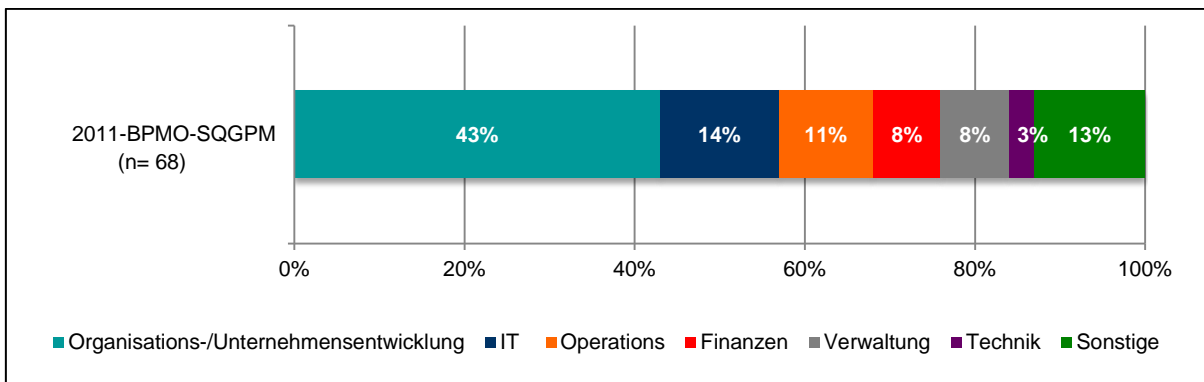


Abbildung 47: Einordnung des CPO in Unternehmensbereiche¹⁸⁸

(Anmerkung: Circawerte)

¹⁸⁷ 2010-BPMOA-SQP, S. 13; 2007-FHBKK-SQP, S.2; 2006-FHBKK-GPM, S.5.

¹⁸⁸ 2011-BPMO-SQGPM, S.12.

Ein CPO mit angemessener hierarchischer Einordnung unterstützt laut Einschätzung von BPM-Studien-Initiatoren die erfolgreiche BPM-Umsetzung. Eine klare Einordnung des CPO zu einem bestimmten Unternehmensbereich ist nicht ersichtlich.

Alternativen zum CPO

In zwei Studien wird den Teilnehmern die Frage nach einer Alternative zum CPO gestellt. Nachfolgend wird veranschaulicht, welche Personen in der Organisation verantwortlich für BPM sind, wenn kein CPO existiert.

Wie aus Abbildung 48 zu entnehmen ist, wird der Geschäftsführer als häufigste Alternative zum CPO genannt, direkt gefolgt vom Leiter Organisation und dem QM-Beauftragten.¹⁸⁹

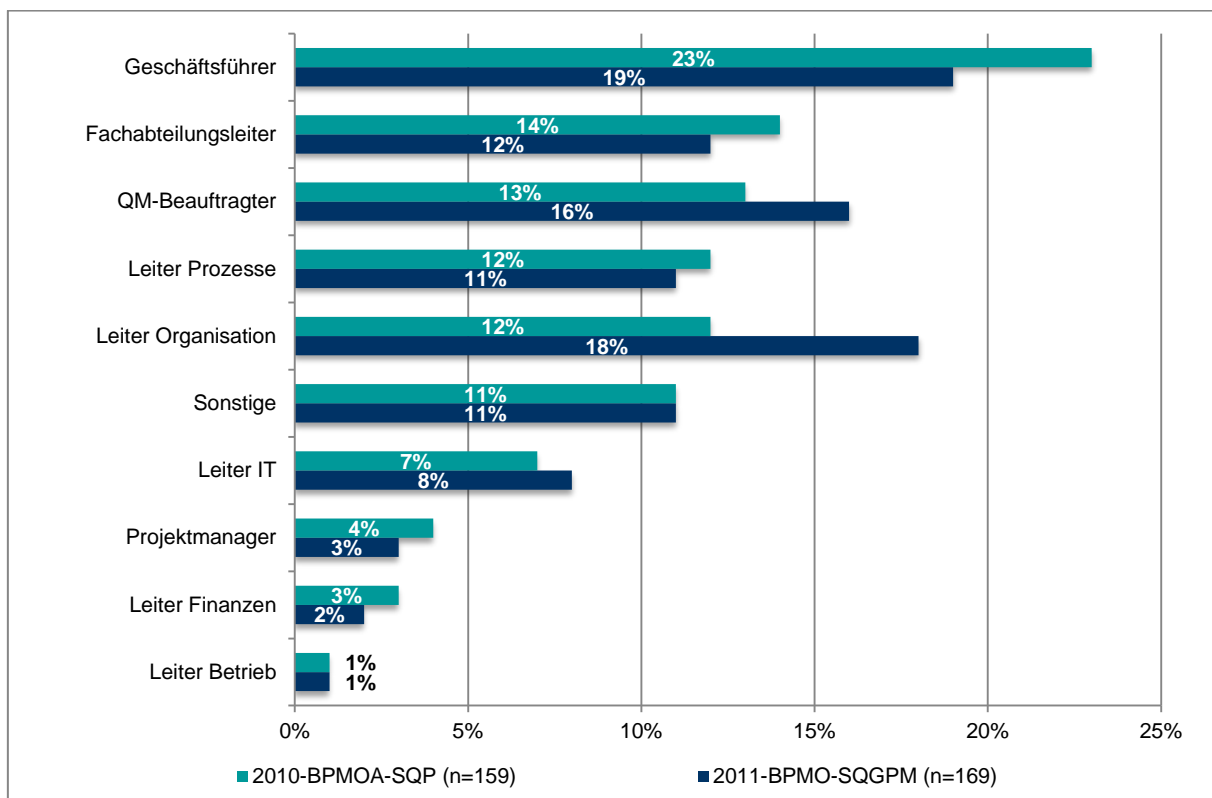


Abbildung 48: Alternativennennungen CPO¹⁹⁰

(Anmerkung: Studienverfasser teilweise identisch)

Die meistgenannte Alternative zum CPO sind der Geschäftsführer und der „Leiter Organisation“.

¹⁸⁹ 2010-BPMOA-SQP, S. 13; 2011-BPMO-SQGPM, S. 12.

¹⁹⁰ 2010-BPMOA-SQP, S. 13; 2011-BPMO-SQGPM, S.14.

Quintessenz

Der Chief Process Officer trägt die zentrale Verantwortung und Entscheidungskompetenz für die strategische Etablierung, Ausrichtung und Optimierung des Business Process Managements. Die resultierenden Aufgaben sind vielschichtig. Wichtige Bereiche neben anderen sind Aufbau und Pflege des Geschäftsprozessmodelles, Prozessmanagementberatung und die (unternehmensübergreifende) Steuerung von Prozessen.

Dem Chief Process Officer wird eine große Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung des Business Process Management zugesprochen, wobei er dazu mit dem notwendigen Rang in der Hierarchie und der damit verbundenen disziplinarischen Weisungsbefugnis ausgestattet werden sollte.

In der Praxis ist der CPO in einer Größenordnung von 22% in der Organisationsstruktur etabliert. Die relativ geringe Verbreitung der Rolle „CPO“ lässt vermuten, dass ein nachhaltiger organisatorischer Handlungsbedarf besteht. Der Geschäftsführer wird, gefolgt von dem Leiter der Organisation und QM-Beauftragten, als häufigste Alternativnennung angegeben, sofern kein Chief Process Officer vorhanden ist.

Ergebnisse der Studien zeigen, dass Unternehmen den Chief Process Officer unterschiedlichen Unternehmensbereichen, vor allem den Bereichen Organisation/ Unternehmensentwicklung, IT und Operations zuordnen.

- In den befragten Unternehmen existiert in einer Größenordnung von 22% ein CPO
- Dominierende Aufgaben: Aufbau und Pflege des Geschäftsprozessmodells sowie Beratung des Prozessmanagements
- Klare typische Abgrenzung und Einordnung des CPO zu einem Unternehmensbereich nicht ersichtlich
- Meistgenannte Alternative zum CPO: Geschäftsführer und Leiter der Organisation

2.6. Process Owner

Der Begriff „Process Owner“ (kurz: PO) wird in der Literatur unterschiedlich definiert:

Literatur	Definition
Weske, M. (2012): Business Process Management – Concepts, Languages, Architectures S. 16	<i>„Process Owner: Each business process model is assigned to an individual who is responsible for the correct and efficient execution of the process. He or she is responsible for detecting inefficiencies in the process and for improving it, in close collaboration with the process participants and the process designers.“</i>
Gadatsch, A. (2012): Grundkurs Geschäftsprozessmanagement - Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, S. 5	<i>„Process Owner/Prozessmanager: Laufende operativat Steuerung und Restrukturierung der Geschäftsprozesse. Festlegung von Prozesszielen und Sicherstellung von deren Erreichung, Führung der prozessunterstützenden Mitarbeiter.“</i>
Koch, S. (2011): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen S. 16	<i>“Ein Process Owner ist für die Steuerung und Optimierung eines Geschäftsprozesses verantwortlich. Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehören beispielsweise Festlegung von Zweck und Struktur eines Geschäftsprozesses, Vereinbarung der Prozessleistung und -zulieferung mit den am Prozess beteiligten Interessengruppen, Festlegung und Überprüfung der Erfolgsfaktoren des Geschäftsprozesses, Analyse von Zielabweichungen und Einleitung geeigneter Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung, Ernennung und Führung von Teilprozessverantwortlichen.“</i>

Tabelle 11: Definitionen Process Owner

Der Begriff des Process Owner wird sehr unterschiedlich interpretiert. Zugleich wird eine Vielzahl anderer Begriffe synonym oder ähnlich verwandt:

Gebräuchliche Bezeichnungen zum Process Owner ¹⁹¹	
<i>Prozesseigentümer</i>	<i>Prozessverantwortlicher</i>
<i>Prozesseigner</i>	<i>Prozessmanager</i>

Tabelle 12: Gebräuchliche Bezeichnungen zum Process Owner

¹⁹¹ Vgl. u.a. Schwerdtle, H. (1999): Prozeßintegriertes Management, S. 123; 2011-UWPWC-GPM, S. 29.

Bei den aufgeführten Begrifflichkeiten ist von unterschiedlicher Nutzung und Verwendung in der Praxis auszugehen. Diese können sich personen- und unternehmensspezifisch unterscheiden.

Nach Kenntnis der Verfasser werden in einigen Unternehmen auch zwei getrennte Rollen ausgeprägt, die dann jeweils bspw. als Process Manager und Process Owner bezeichnet werden. Wobei dann die eine Rolle eher das operative Management und die andere Rolle eher die übergeordnete Verantwortung und Vertretung innerhalb des Unternehmen umfasst. Hier wird aber die Abgrenzung, Ausgestaltung und Bezeichnung der beiden Rollen in der Praxis aber sehr uneinheitlich gehandhabt.

Entsprechend ist bei der Interpretation von Aussagen zu obigen Begriffen mit großer Achtsamkeit vorzugehen und jeweils zu prüfen, welches Begriffsverständnis jeweils zugrunde liegt.

Für den Process Owner (PO) gibt es mehrere Synonyme und ähnlich genutzte Begriffe.

Herangezogene Studien

Zum Thema „Process Owner“ konnten in zehn Studien Ergebnisse identifiziert werden.

Studienschlüssel	Studienautor/-titel	Anmerkungen
2013-A-BPMG	<i>Accenture (2012)</i> Business Process Management Governance	- Stichprobengröße: 95 - Auftraggeber sowie Durchführung der Studie erfolgt durch eine Unternehmensberatung
2011-UWPWC-GPM	<i>Universität Würzburg; PricewaterhouseCoopers (2011)</i> Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement	- Stichprobengröße: 239 - Datenerhebung mittels Telefoninterview - Schwerpunkt der Studie liegt im Controlling
2011-ZH-BPM	<i>ZHAW (2011)</i> Business Process Management 2011 – Status quo und Zukunft Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa	- Stichprobengröße: 219 - Befragung in Deutschland, Schweiz, Österreich
2011-AK-BPMBP	<i>Komus (2011)</i> BPM Best Practice Unternehmensindividuelle Auswertung	- Stichprobengröße: 17 - Positivauswahl
2010-BPMOA-SQP	<i>BPM&O (2010)</i> Status Quo Prozessmanagement 2009/2010	- Stichprobengröße: 211 - Methodik zur Datenerhebung ist nicht erkenntlich, da die Studie kurz via Präsentation visualisiert wurde
2010-LMUM-PIDG	<i>LMU München (2010)</i> Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen	- Stichprobengröße: 87 - Datenerhebung mittels Online- und schriftlicher Befragung (18 Fragen)
2007-FHBKK-SQP	<i>FH Bonn-Rhein-Sieg; Kölner Kompetenzzentrum für GPM (2007)</i> Status Quo Prozessmanagement 2007/2008	- Stichprobengröße: 146 - Gezielte Fragestellungen und eingängige Darstellung der Hauptergebnisse
2004-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2004)</i> Business Process Report 2004	- Stichprobengröße: 145 - Auftraggeber ist Beratungsfirma
2003-IDSPAC-BPR	<i>IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (2003)</i> Business Process Report 2003	- Stichprobengröße: 150 - Auftraggeber ist Beratungsfirma
1999-PA-BPM	<i>Pritchard, J.-P.; Armistead, C.(1999)</i> Business Process Management - Lessons from European Businesses	- Stichprobengröße: 100 - Datenerhebung mittels offenen Interviews und standardisiertem Fragenbogen

Tabelle 13: Herangezogene Studien (Process Owner)

Existenz des Process Owners

Wie Abbildung 49 darstellt, ist bei Gleichgewichtung der Studien die Rolle des „Prozessverantwortlichen“ in der Größenordnung von 74% in den Unternehmen etabliert.

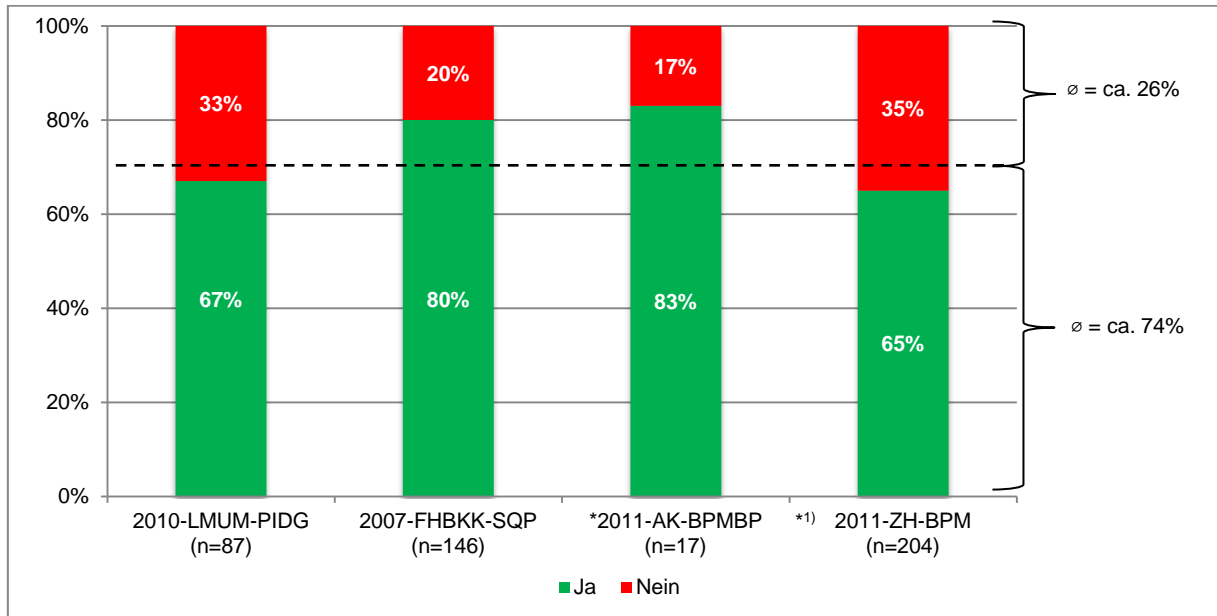


Abbildung 49: Existenz des Process Owner¹⁹²
(Anmerkung: *¹) Positivauswahl)

Im Kontrast dazu stehen die Ergebnisse der Studie „Business Process Report 2004“ von IDS Scheer in Zusammenarbeit mit Pierre Audoin. 95% der Befragten geben an, dass die Übergabe der Verantwortung für Geschäftsprozesse an einen Process Owner wünschenswert wäre, wobei dies nur in 13% der teilnehmenden Unternehmen der Fall ist.¹⁹³

Die Munich School of Management identifiziert in ihrer Studie „Stand der Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen“ eine starke Verbreitung der Prozessverantwortungsrolle. Speziell die Automobilzulieferindustrie (80%) und die Maschinenbauindustrie (75%) geben an, dass sie einen Prozessverantwortlichen installiert haben.¹⁹⁴ Weiterhin wird in dieser Studie die Aussage getroffen, dass in größeren Unternehmen die Rolle „Process Owner“ nicht so stark verbreitet ist wie in kleineren Unternehmen. 75% der befragten Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern geben an, einen Prozessverantwortlichen installiert zu haben, während 62% der befragten Unternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern ein

¹⁹² 2010-LMUM-PIDG, S. 11; 2007-FHBKK-SQP, S. 6; 2011-AK-BPMBP, S. 23, 2011-ZH-BPM, S. 25.

¹⁹³ 2004-IDSPAC-BPR, S. 14, 19.

¹⁹⁴ 2010-LMUM-PIDG, S.12.

Vorhandensein eines Prozessverantwortlichen bestätigen. Fraglich ist, wie die Differenz von 13% zwischen den Groß- und Kleinunternehmen zu interpretieren ist.

Prinzipiell lässt sich jedoch in dieser Studie festhalten, dass in den betrachteten Studien die Rolle „Process Owner“ in circa drei Viertel der Unternehmen etabliert ist.¹⁹⁵

In den befragten Unternehmen existiert in einer Größenordnung von 74% ein Process Owner.

Aufgaben des Process Owners

Die Studie „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement“ der Universität Würzburg in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers untersucht, welche Aufgaben der Rolle „Process Owner“ zugeordnet werden.

Der Process Owner hat die Aufgabe, relevante Teilnehmer seines Prozesses zu identifizieren und diese in das BPM einzubinden. Dieser Einbezug der Prozessteilnehmer ist für den Prozessverantwortlichen von hoher Bedeutung. Auf der einen Seite repräsentieren Process Owner jene Mitarbeiter, die Prozessmodelle tatsächlich im operativen Betrieb anwenden. Auf der anderen Seite vertreten sie abteilungsbezogene Interessen und können mit Vorschlägen von der operativen Basis zur Prozessverbesserung beitragen. Der Process Owner muss den Gesamtüberblick behalten, die Zusammenhänge sowie die Abhängigkeiten des Prozesses kennen. Er ist der Mediator zwischen den Unternehmensbereichen.¹⁹⁶

Weiterhin ist er verantwortlich für die Überwachung bzw. das Monitoring und Reporting sowie die Steuerung der einzelnen Prozesse. Die Universität Würzburg und PricewaterhouseCoopers treffen in ihrer Studie die Aussage, dass der Process Owner kontinuierlich Sorge dafür zu tragen hat, dass der Prozess die gewünschten Ziele und Leistungen erreicht. Er muss auf Grundlage von Analysen die richtigen Maßnahmen ergreifen, um den zugewiesenen Prozess zu verbessern oder ihn an neue Rahmenbedingungen anzupassen.¹⁹⁷

¹⁹⁵ 2010-LMUM-PIDG, S. 12.

¹⁹⁶ 2011-UWPWC-GPM, S. 29.

¹⁹⁷ 2011-UWPWC-GPM, S. 29.

Die Befragungsergebnisse der PricewaterhouseCoopers-Studie stimmen in den Punkten mit der „BPM Best Practice“-Studie von Komus darin überein, dass der Process Owner die End-to-End-Sicht auf die definierten Geschäftsprozesse haben muss. Er ist der Treiber für die laufende Optimierung der Geschäftsprozesse und bei Entscheidungsrunden wird er in die Gremien eingebunden.^{198, 199}

Die Aufgaben eines Process Owner sind in der Praxis sehr umfangreich bzw. komplex. Ein wichtiger Bestandteil ist die Wahrung der End-to-End-Sicht auf die jeweiligen Geschäftsprozesse.

Einordnung und Bedeutung des Process Owners

In der Studie „Business Process Report“ der IDS Scheer werden die Teilnehmer bzgl. der Zuständigkeit für die Geschäftsprozesse im Unternehmen befragt. 55% geben an, dass der „Process Owner“ für die Geschäftsprozesse zuständig ist. Weiter wird von der IDS Scheer angeführt, dass die Rolle immer häufiger in Unternehmen eingerichtet wird.²⁰⁰

Bereits in der Studie „Business Process Management – Lessons from European Business“ von Pritchard und Armistead wird festgestellt, dass Process Owner in Unternehmen mit einer gut entwickelten Organisationsstruktur häufiger vertreten sind. Die Process Owner innerhalb einer solchen Organisation sind oft auf der mittleren Führungsebene angesiedelt, ganz im Gegensatz zu Unternehmen, die sich noch in der Entwicklungsphase ihrer Organisationsstruktur befinden.²⁰¹

Laut der Studie „Stand zur Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen“ von Munich School of Management sind in 50% der befragten Unternehmen die Prozessverantwortlichen Mitglieder des Managements.²⁰² Es bleibt in diesem Studienbericht allerdings unklar, wie die Rolle des Process Owner verstanden wird. Folglich können hierbei gegebenenfalls Überschneidungen zur Rolle „CPO“ vorhanden sein.

¹⁹⁸ 2011-UWPWC-GPM, S. 29.

¹⁹⁹ 2011-AK-BPMBP, S. 35.

²⁰⁰ 2003-IDSPAC-BPR, S. 11.

²⁰¹ 1999-PA-BPM, S. 15.

²⁰² 2010-LMUM-PIDG, S. 14f.

Ferner identifiziert auch die Studie „BPM Governance in Practice“ von Accenture den Prozessverantwortlichen als führenden Treiber für den BPM-Erfolg wie zuvor bereits die Studien von Komus und PwC. Accenture weist darauf hin, dass eine positive Entwicklung der Rolle im Bereich „BPM“ zu verzeichnen ist. Dies wird begründet mit der steigenden Anzahl an Unternehmen, die Führungsrollen für Prozesse etablieren.²⁰³

Der Process Owner ist oft auf mittlerer Führungsebene angesiedelt.
Er ist führender Treiber für den BPM-Erfolg.

Ausgestaltung der Rolle „Process Owner“

Die „Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen“ der Munich School of Management kommt zu dem Ergebnis, dass 41% der befragten Unternehmen ihren Process Owner nicht mit disziplinarischer Weisungsbefugnis ausstatten. Hingegen geben 27% der befragten Unternehmen an, dass Process Owner die im Prozess beteiligten Mitarbeiter disziplinarisch führen.²⁰⁴

In der Studie „BPM Best Practice“ von Komus wird die disziplinarische Weisungsbefugnis ebenfalls thematisiert. Dabei wird bei den Best-Practice-Unternehmen festgestellt, dass in nur 12% aller Fälle die Prozessverantwortlichen über eine disziplinarische Weisungsbefugnis verfügen. Ferner füllen 59% die Position des Process Owner mit der Einbindung in Gremien aus, so dass Prozessverantwortliche in Summe in 71% der Fälle mit oder ohne disziplinarische Weisungsbefugnis in die relevanten Gremien eingebunden sind. Weitere 12% der Unternehmen haben diese Rolle installiert, die weder über Weisungsbefugnis verfügt noch in Gremien eingebunden ist. Bei 17% der Befragten ist die Rolle nicht eingerichtet.²⁰⁵

In Bezug auf die Arbeitszeit (s. Abbildung 50), die ein Process Owner zur Ausübung seiner Rolle zur Verfügung hat, ergibt die Studie „BPM Best Practice“ von Komus folgende Ergebnisse: Unternehmen, die bereits aktiv BPM anwenden, weisen eine sehr starke Variation in diesem Themenkomplex auf. 41% der Teilnehmer haben weniger als 1/3 ihrer Arbeitszeit für die Ausübung ihrer BPM-

²⁰³ 2013-A-BPMG, S. 8.

²⁰⁴ 2010-LMUM-PIDG, S. 13.

²⁰⁵ 2011-AK-BPMBP, S. 24.

Aufgaben übrig. 41% der teilnehmenden Unternehmen sehen BPM als Full-Time-Tätigkeit an, wobei mindestens 2/3 der verfügbaren Arbeitszeit dafür verwendet wird. Weiterhin wird erwähnt, dass ein oder mehrere Mitarbeiter zur Bearbeitung der spezifischen Aufgaben zusätzlich bereitstehen.²⁰⁶

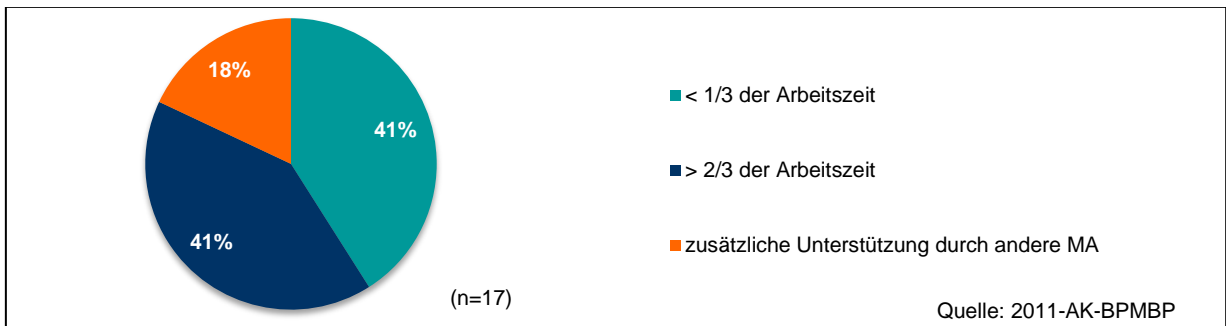


Abbildung 50: Verwendete Arbeitszeit für BPM-Aufgaben²⁰⁷

(Anmerkung: Positivauswahl)

Wie aus Abbildung 51 zu entnehmen ist, haben bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 27% die Process Owner die Verantwortung für das betreffende Budget. Die Studie der FH Bonn-Rhein-Sieg zeigt auf, dass zwar 60% der Befragten der Meinung sind, der Prozessverantwortliche soll die Budgetverantwortung für die Prozesse haben, dies aber nur in 29% der Fälle umgesetzt wird.²⁰⁸

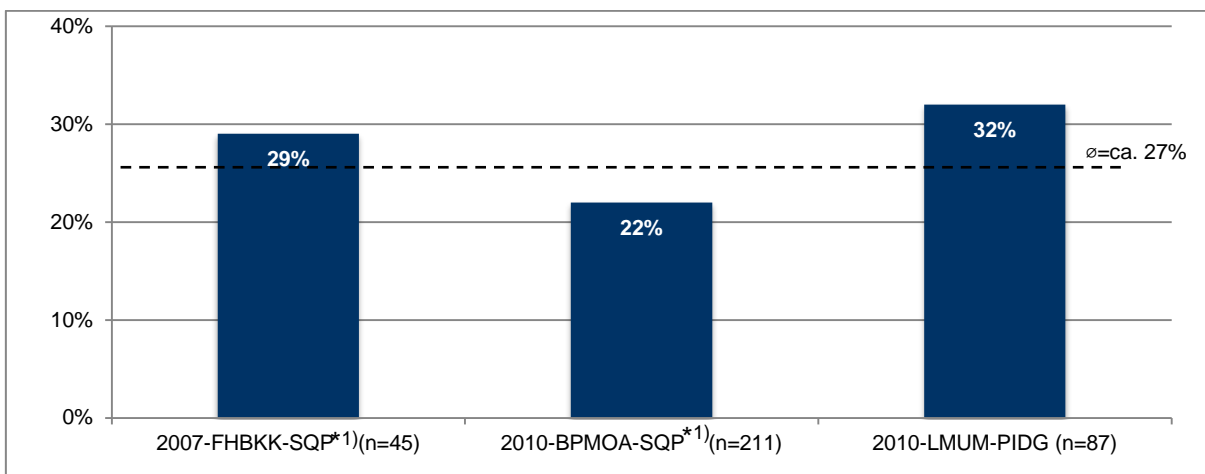


Abbildung 51: Budgetverantwortung (Prozessbudget) durch Process Owner²⁰⁹

(Anmerkung: Circawerte, *¹) Studienverfasser teilweise identisch)

Im Rahmen der Studie der Munich School of Management geben 50% der Befragten an, dass der Process Owner verantwortlich ist für das

²⁰⁶ 2011-AK-BPMBP, S. 35.

²⁰⁷ 2011-AK-BPMBP, S. 35.

²⁰⁸ 2007-FHBKK-SQP, S. 6.

²⁰⁹ 2007-FHBKK-SQP, S. 9; 2010-BPMOA-SQP, S. 15; 2010-LMUM-PIDG, S. 14.

Gesamtprozessergebnis.²¹⁰ Darüber hinaus koppeln 31% der teilnehmenden Unternehmen das Anreizsystem des Process Owner an die Erreichung der Prozessziele.²¹¹

Es kann kein vorherrschendes Bild bezüglich der Weisungsbefugnis des Process Owner getroffen werden.

Die disziplinarische Weisungsbefugnis und Budgetverantwortung durch einen Process Owner ist eher die Ausnahme als die Regel.

²¹⁰ 2010-LMUM-PIDG, S. 14f.

²¹¹ 2010-LMUM-PIDG, S. 14f.

Quintessenz

Der Process Owner ist verantwortlich für die effiziente Steuerung, Durchführung und Optimierung der Geschäftsprozesse. Seine dominierenden Aufgaben sind: Identifikation und Einbezug der Prozessbeteiligten, Monitoring, Reporting, Steuerung und Verbesserung der ihm zugewiesenen Prozesse.

Laut verschiedenen Studien ist er einer der führenden Treiber für den BPM-Erfolg und wird bei Entscheidungsrounden in die Gremien eingebunden. Eine Aussage bezüglich der Weisungsbefugnis des Process Owner kann nicht getroffen werden, wobei die Positivauswahl der Studie „BPM Best Practice“ diesen zu 71% in die relevanten Gremien mit einbindet.

Fast ein Drittel der Mitarbeiter mit Process Owner Rolle haben ein Anreizsystem, das an die Erreichung der Prozessziele geknüpft ist.

Ergebnisse der Studien zeigen, dass die Unternehmen den Process Owner in die mittlere bis höchste Führungsebene einordnen.

Der Process Owner ist bei Gleichgewichtung der betrachteten Studien in einer Größenordnung von 74% in den befragten Unternehmen vorhanden. Weiterhin trägt er in der Größenordnung von 27% der befragten Unternehmen die Verantwortung für das zuständige Budget.

- In einer Größenordnung von 74% existiert ein Process Owner in Unternehmen
- Dominierende Aufgaben: Identifikation und Einbezug der Prozessbeteiligten, Monitoring, Reporting, Steuerung und Verbesserung der ihm zugewiesenen Prozesse
- Ein Drittel der Mitarbeiter mit Process Owner Rolle haben ein an die Erreichung der Prozessziele geknüpftes Anreizsystem
- Process Owner wird größtenteils in der mittleren oder höchsten Führungsebene zugeordnet
- Disziplinarische Weisungsbefugnis durch einen PO ist eher die Ausnahme als die Regel
- Prozessverantwortliche sind in einer Größenordnung von 27% für das betreffende Budget zuständig
- Laut Accenture, Komus und PwC: Process Owner führender Treiber für den BPM-Erfolg

2.7. Change Management & Schulung

Der Begriff „Change Management“ (kurz: CM) wird in der Literatur folgendermaßen definiert:

Literatur	Definition
Njaa, N. & Kohnke, O. (2002): Zielvereinbarungen im Change Management. S. 219-232	„Unter Change Management soll die Steuerung von tiefgreifenden, geplanten Veränderungen in Organisationen verstanden werden. Change Management bezieht sich in erster Linie auf die Menschen im Unternehmen, [...]. Dabei adressiert Change Management den Prozess einer Veränderung von deren Initiierung bis zu einer abschließenden Evaluation und macht keine Aussagen zu möglichen Inhalten.“

Tabelle 14: Definition Change Management

Herangezogene Studien

Zum Thema „Change Management“ konnten in 13 Studien Ergebnisse identifiziert werden.

Studienschlüssel	Studienautor/-titel	Anmerkungen
2013-AKMSGGS-SQCP	<i>Komus et al. (2013)</i> Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche	- Stichprobengröße: 89 - Respondenten der Chemie-/Life Science Branche
2012-CM-HFBPM	<i>Müller, C. (2012)</i> Auswertung der schriftlichen Befragung zu den Ursachen der unzureichenden Umsetzung von Prozessmanagement in Unternehmen	- Stichprobengröße: 89 - Datenerhebung mittels Online-Befragung - Teilweise Erläuterung der Vorgehensweise/ Methodik
2012-AK-BQBPM	<i>Komus, et al. (2012)</i> Zukunftsthema Qualität im Geschäftsprozessmanagement	- Stichprobengröße: 150 - Datenerhebung mittels Online-Befragung sowie Tiefen-Interviews mit Führungskräften
2011-BPMO-SQBPM	<i>BPM&O (2011)</i> Status Quo Prozessmanagement 2010/2011	- Stichprobengröße: 211 - Auftraggeber der Studie ist das Beratungsunternehmen BPM&O - Methodik und Vorgehensweise werden nicht in der Studie erläutert
2011-AK-BPMBP	<i>Komus (2011)</i> BPM Best Practice Unternehmensindividuelle Auswertung	- Stichprobengröße: 17 - Positivauswahl
2010-WH-SBPM	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2010)</i> The State of Business Process Management 2010	- Stichprobengröße: 264 - Standardisierte Online-Umfrage

2010-BPMOA-SQP	<i>BPM&O (2010)</i> Status Quo Prozessmanagement 2009/2010	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 211 - Methodik zur Datenerhebung ist nicht erkenntlich, da die Studie via Präsentation visualisiert wurde
2009-BCG-O2015	<i>Boston Consulting Group (2009)</i> Organisation 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: >1000 - Befragung in Deutschland, Schweiz, Österreich
2008-WH-SBPM	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2008)</i> The State of Business Process Management 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 274 - Standardisierte Online-Umfrage
2008-FHK-SP	<i>Anton, S. et al. (2008)</i> Schlanke Geschäftsprozesse in der Deutschen Automobilindustrie 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 45 - Ausführliche Erläuterung der Methodik zur Datenerhebung
2006-WH-SBPM	<i>Wolf, C.; Harmon, P. (2006)</i> The State of Business Process Management	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 348 - Standardisierte Online-Umfrage
2006-FHBKK-GPM	<i>FH Bonn-Rhein-Sieg; Kölner Kompetenzzentrum für GPM (2006)</i> Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2006/2007	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 185 - Methodik zur Datenerhebung nicht nachvollziehbar in der Studie
2004-G-BPM	<i>Sinur, J.(Gartner)(2004)</i> Balancing the Soft-Side Issues of Business Process with the Hard Benefits	<ul style="list-style-type: none"> - Stichprobengröße: 50 - Keine Methodik erkennbar

Tabelle 15: Herangezogene Studien (Change Management)

Change Management

Die Integration eines Geschäftsprozessmanagements bedeutet für das gesamte Unternehmen oftmals gravierende Veränderungen.

In der Studie „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O ordnen die Befragten dem CM-Ansatz in Bezug auf eine nachhaltige BPM-Umsetzung eine hohe Bedeutung zu.²¹² BPM&O trifft dabei die Aussage, dass Change Management in der BPM-Einführungs- sowie fortlaufenden Phasen gezielt betrieben werden muss, um ein nachhaltiges BPM umzusetzen.²¹³

Ferner gibt in der Studie „BPM Best-Practice“ von Komus die Positivauswahl zu 65% an, dass die Veränderung bzw. das Change Management als ein akzeptierter Bestandteil in ihrem Unternehmen etabliert ist.²¹⁴

Abbildung 52 veranschaulicht die Etablierung von Change Management in den befragten Unternehmen von BPM&O.

Laut Studie „Status Quo Prozessmanagement“ von BPM&O ist in einer Größenordnung von 45% CM in den befragten Unternehmen etabliert. Durchschnittlich 33% der Teilnehmer wenden jedoch Change Management nicht in voller Breite an.²¹⁵ Weiterhin wird angeführt, dass die CM-Anwendung bei knapp 2/3 der befragten Unternehmen stark von der Initiative einzelner Personen abhängt. Bei der Ermittlung des arithmetischen Mittels der Studienergebnisse wurden dabei alle Studien unabhängig von der Zahl der Respondenten oder anderen Faktoren gleichgewichtet.

²¹² 2011-BPMO-SQBPM, S. 15ff.

²¹³ 2010-BPMOA-SQP, S. 16.

²¹⁴ 2011-AK-BPMBP, S. 29.

²¹⁵ 2010-BPMOA-SQP, S.16; 2011-BPMO-SQBPM, S. 15ff.

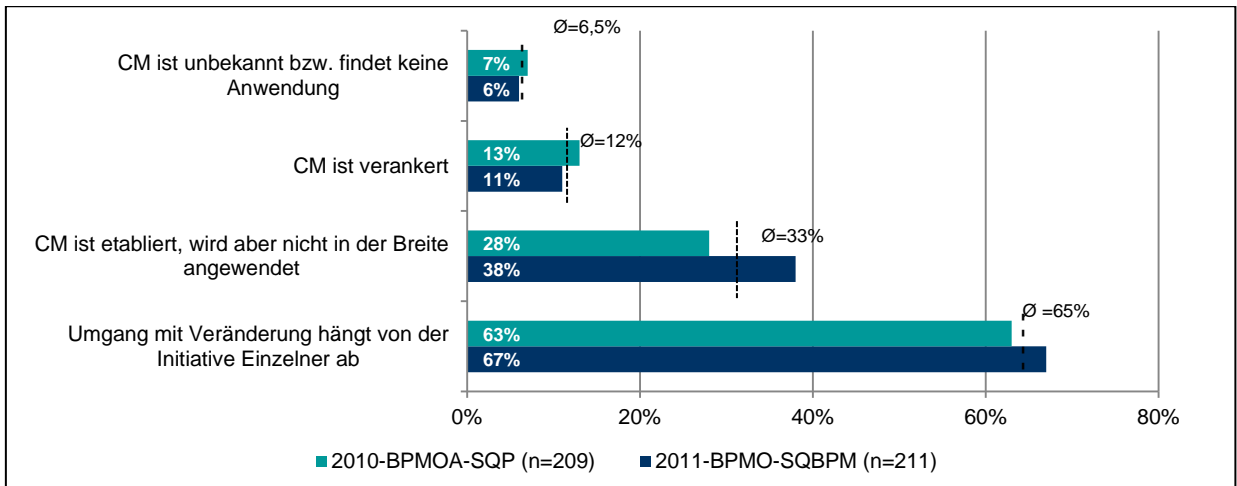


Abbildung 52: Change Management Anwendung²¹⁶
 (Anmerkung: Mehrfachantworten, Circawerte; Studienverfasser identisch)

In der Studie „Schlanke Geschäftsprozesse in der Deutschen Automobilindustrie“ der FH Köln werden die Teilnehmer zum Thema „Investition Change Management“ befragt. Wie in Abbildung 53 dargestellt wird, liegen die bisherigen und die zukünftigen Investitionen im Schnitt bei 46% der Studienteilnehmer über 100.000 €.²¹⁷ Hierbei ist zu beachten, dass bei dieser Studie nur Unternehmen der Automobilbranche befragt werden.

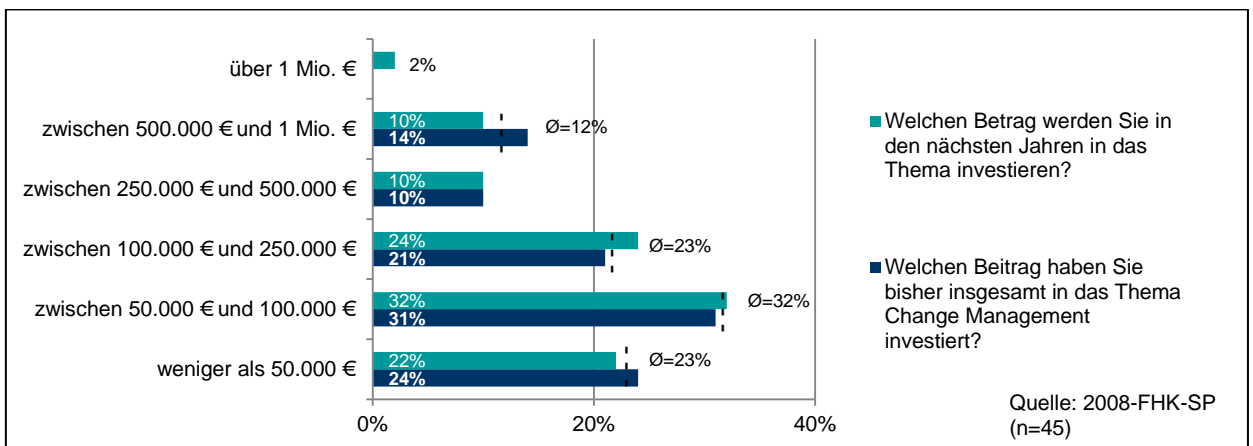


Abbildung 53: Bisherige Investitionen in Change Management²¹⁸

Trotz der angeführten hohen Bereitschaft für CM-Investition stellt Müller in der Studie „Auswertung der schriftlichen Befragung zu den Ursachen der unzureichenden Umsetzung von Prozessmanagement in Unternehmen“ fest, dass in 24% der befragten Unternehmen begleitende CM-Maßnahmen unzureichend oder gar nicht stattfinden. Dies ist vor dem Hintergrund zu betrachten, dass 21%

²¹⁶ 2010-BPMA-SQP, S. 16; 2011-BPMA-SQBPM, S. 15ff.

²¹⁷ 2008-FHK-SP, S. 27f.

²¹⁸ 2008-FHK-SP, S. 27f.

der Befragten fordern, dass Prozessmanagement einfach und für alle verständlich implementiert werden soll.²¹⁹

Die Studie "Balancing the Soft-Side Issues of Business Process with the Hard Benefits" von Gartner führt an, dass vor allem weiche Faktoren eine wichtige Rolle Aspekt bei der BPM-Einführung spielen. In Bezug auf diese Faktoren werden unter anderem von Gartner Ausbildung sowie Training der Mitarbeiter, Vertrauen und die richtige Methodik angeführt.²²⁰

Ferner treffen Komus et al. in der Studie „Status Quo Chemie Pharma“ die Aussage, dass 60% der teilnehmenden Unternehmen den Aspekt „Mensch/Kultur“ für sehr wichtig halten, um den BPM-Erfolg nachhaltig zu sichern.²²¹

Weiter stellt die Boston Consulting Group in der Studie „Organisation 2015“ fest, dass 50% der befragten Führungskräfte die „weichen“ Organisationsthemen - unter Anderem Change Management - zu den fünf wichtigsten Zukunftsthemen zählen. Ferner erwarten knapp 25% der Befragten, dass die organisatorische Bewältigung und Umsetzung von Anpassungsprozessen im Unternehmen zu den bedeutsamen Standardthemen der Organisationsoptimierung zählen. Aus der Studie der Boston Consulting Group ist weiter zu entnehmen, dass Change Management von den Studienteilnehmern an erster Stelle angeführt wird – werden klassische Themen wie „Kostenreduktion“ und „Prozessmanagement“ ausgeblendet.²²²

- Change Management wird eine hohe Bedeutung für die nachhaltige BPM-Umsetzung zugeordnet.
- In einer Größenordnung von 45% ist CM der befragten Unternehmen etabliert.
- Durchschnittlich 33% der Befragten haben ein CM etabliert, wenden es aber nicht in voller Breite an.
- Bei knapp der Hälfte der Befragten liegt der CM-Investitionsbetrag über 100.000€.
- Change Management wird als wichtiges Instrument für nachhaltiges BPM eingestuft.

²¹⁹ 2012-CM-HFBPM, S.15ff.

²²⁰ 2004-G-BPM, S. 17.

²²¹ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 3.

²²² 2009-BCG-O2015, S. 202.

Schulung

Für die qualifizierte Ausführung von Arbeitsprozessen im Unternehmen müssen die Mitarbeiter über ein ausreichendes Verständnis der Vorgänge verfügen. Zu diesem Zweck müssen die Mitarbeiter regelmäßig geschult werden. Auch für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen unter Einbezug der involvierten Mitarbeiter ist die Vermittlung prozessbezogenen Know-hows und Know-whys unabdingbar.

In Abbildung 54 wird ersichtlich, dass bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 83% Weiterbildungsangebote existieren. Weiterhin ist zu entnehmen, dass bei Gleichgewichtung der Studien in einer Größenordnung von 59% die Befragten dieses Angebot bereits wahrgenommen haben.

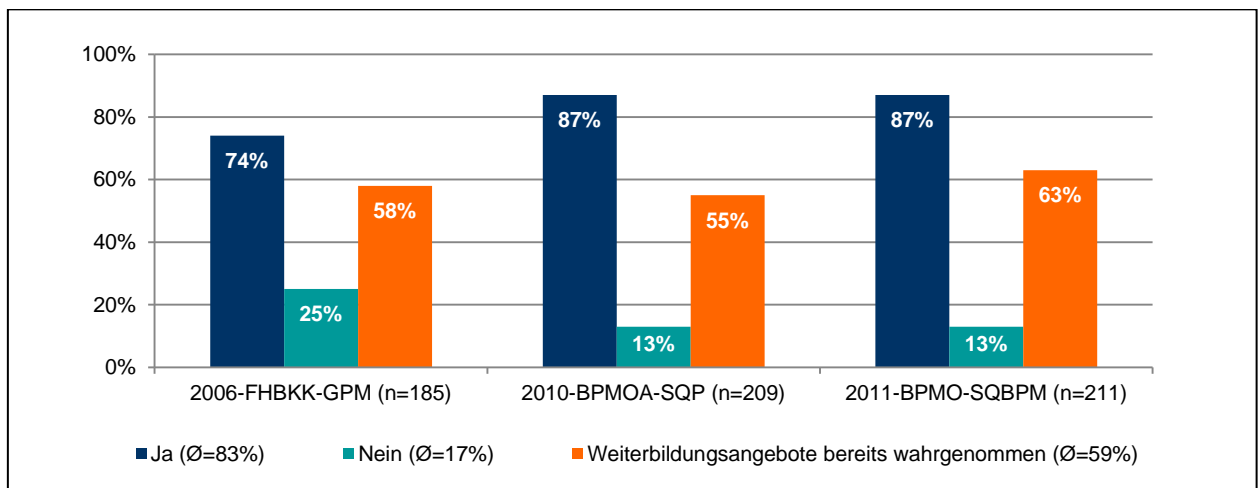


Abbildung 54: Weiterbildungsangebote für BPM²²³

(Anmerkung: Studienverfasser teilweise identisch)

Ein weiterer Anhaltspunkt für die Relevanz von Schulungen lässt sich in der Studie „BPM Best Practice“ von Komus identifizieren. Lediglich 12% der Befragten sind bei BPM-Schulungen eher zurückhaltend und schulen kaum. Folglich bedeutet dies im Umkehrschluss, dass 88% der befragten Best-Practice-Unternehmen Schulungen bzgl. der Thematik „BPM“ durchführen.²²⁴

Die Studie „Schlanke Geschäftsprozesse in der Deutschen Automobilindustrie“ der FH Köln stellt für kleine Unternehmen fest, dass ca. 60% der Unternehmen für einen Großteil der Prozesse (50% oder mehr % der Prozesse) regelmäßige

²²³ 2006-FHBKK-GPM, S. 5; 2010-BPMOA-SQP, S. 17; 2011-BPMO-SQBPM, S. 15ff.

²²⁴ 2011-AK-BPMBP, S. 28.

Change Management-Schulungen durchführen. Für Unternehmen mittlerer Größe (100-1000 MA) beträgt diese Quote ca. 42%, für größere Unternehmen ca. 68%.²²⁵

Ein weiteres Ergebnis dieser Studie der FH Köln ist, dass im Allgemeinen Mitarbeiterschulungen im Prozessmanagement zu 60% eigenständig von den befragten Unternehmen durchgeführt werden. 26% nutzen kommerzielle Schulungseinrichtungen. Bei 14% der Befragten werden noch keine BPM-Schulungen angeboten.²²⁶ Hierbei ist zu beachten, dass bei dieser Studie nur Unternehmen der Automobilbranche befragt wurden.

Bekräftigt werden die Ergebnisse der FH Köln durch die Resultate der Studie „State of BPM“ von Wolf/Harmon. Dort wird festgestellt, dass eine Vielzahl von Unternehmen Trainings den Mitarbeitern anbieten. Weiterhin stellen Wolf/Harmon fest, dass gut organisierte Unternehmen ein bedarfsgerechtes Training anbieten, um individuell Personen für spezielle Aufgaben zu qualifizieren.²²⁷

Ferner kommt die Studie in Bezug auf zukünftig geplante BPM-Trainings zu folgendem Ergebnis: 19% führen Training in Prozess-Strategie, Architektur und Performance an. Weitere 22% nennen Training in Prozessneuentwicklung und Verbesserung der Methoden. 21% geben an, dass ein Training im Bereich BPMS geplant ist. Ferner wollen 36% der Befragten die Begleitung von BPM-Konferenzen anbieten.²²⁸

In Bezug auf gezielte BPM-Trainings und BPM-Qualifizierungen von Managern, welches in Abbildung 55 dargestellt wird, lässt sich in den Studien von Wolf/Harmon erkennen, dass in rund ein Drittel der Fälle Trainings immer bis regelmäßig sowie in zwei Drittel der Fälle gelegentlich oder gar nicht durchgeführt werden.²²⁹

²²⁵ 2008-FHK-SP, S. 17.

²²⁶ 2008-FHK-SP, S. 21.

²²⁷ 2006-WH-SBPM S. 18f.

²²⁸ 2010-WH-SBPM, S. 41ff.

²²⁹ 2008-WH-SBPM S. 21; 2010-WH-SBPM S. 21ff.

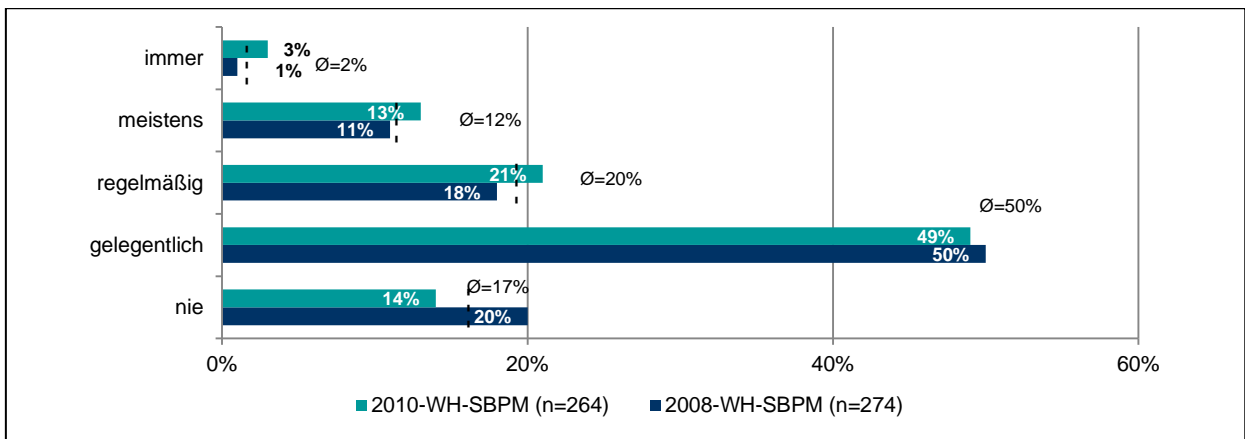


Abbildung 55: Manager-Training²³⁰

(Anmerkung: Studienverfasser identisch)

In Bezug auf die Methodik bzw. Umsetzungen von Schulungen stellen Komus et al. in der Studie „Qualität im Prozessmanagement“ fest, dass in den befragten Unternehmen eine große Vielfalt an Methoden existiert, um Mitarbeiter an neuen Prozessen zu schulen. Diese Methoden reichen von einmaligen Informationsveranstaltungen und E-Mail-basierten Informationen bis hin zu Präsenztrainings. Das meistgenutzte Informationsinstrument der Studienteilnehmer ist mit 69% eine Einführungs- bzw. Informationsveranstaltung. Die Quote der Präsenztrainings mit Schwerpunkt auf Prozessinhalten liegt mit 37% weit hinter den passiven Informationsmaßnahmen wie Intranet (62%) oder E-Mail (56%).²³¹ Bei dieser Fragestellung waren Mehrfachnennungen möglich.

²³⁰ 2008-WH-SBPM S. 21; 2010-WH-SBPM S. 21ff.

²³¹ 2012-AK-BQBPM S. 17.

In einer Größenordnung von 83%, vergleichbar mit der Positivauswahl der Best Practice-Unternehmen (88%) von Komus, existieren in den befragten Unternehmen Weiterbildungsangebote. Diese wurden bereits von über der Hälfte der Studienteilnehmer wahrgenommen.

Es existiert eine Vielfalt an Methoden zur Umsetzung von BPM-Schulungen. Mistgenutzte Informationsinstrumente stellen Einführungs- und Informationsveranstaltungen dar.

In zwei Drittel der Fälle finden Manager-Trainings zum Thema BPM finden nur gelegentlich oder nie statt. Werden diese durchgeführt, so führen über 60% der Unternehmen BPM-Schulungen sowie Weiterbildungsangebote selbständig durch.

In einer Größenordnung von 42-68% der Unternehmen werden regelmäßig für mindestens 50% der Prozesse Change-Management-Schulungen abgehalten.

Quintessenz

In den Studien lässt sich eine Vielzahl von Ergebnissen bezüglich „Change Management“ und „Schulung/Weiterbildung“ identifizieren.

Befragte Unternehmen ordnen dem Change Management eine hohe Bedeutung in Bezug auf die nachhaltige BPM-Umsetzung zu. Ferner beträgt bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen die Summe bisheriger und zukünftig geplanter CM-Investitionen über 100.000€. Auffällig ist, dass laut Studien von BPM&O in einer Größenordnung von 45% CM in den befragten Unternehmen verankert ist, jedoch in 33% der Fälle nicht in der Breite angewendet wird. CM wird dabei in vielfältiger Form durchgeführt. Das meistgenutzte Informationsinstrument ist mit 69% eine Einführungs- bzw. Informationsveranstaltung. Es lässt sich festhalten, dass CM als wichtiges Instrument für erfolgreiche BPM-Umsetzung eingestuft wird.

In Bezug auf die Existenz von BPM-Schulungen in den befragten Unternehmen ist festzustellen, dass in einer Größenordnung von 83% der Fälle, vergleichbar mit der Positivauswahl der BPM Best Practice-Unternehmen (88%) von Komus, diese angeboten und durchgeführt werden. Hierbei ist weiter anzuführen, dass mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer diese bereits wahrgenommen haben. In Bezug auf die Durchführung von BPM-Schulungen werden in 60% der Unternehmen

diese selbständig umgesetzt. Ferner zeigt eine Studie dass größenordnungsmäßig ca. die Hälfte der Unternehmen mindestens die Hälfte der Prozesse regelmäßig schult.

- Change Management als wichtiges Instrument für nachhaltige BPM-Umsetzung
- In einer Größenordnung von 45% ist CM verankert, wird aber oft nicht in der Breite angewandt
- In einer Größenordnung von 83%, vergleichbar mit der Positivauswahl (88%) der BPM Best-Practice Unternehmen von Komus , existieren Weiterbildungsangebote
- Über 60% der Unternehmen führen BPM-Schulungen und - Weiterbildungsangebote selbständig durch
- Über 50% der Studienteilnehmer haben Angebote bereits wahrgenommen
- BPM-Trainings für einen Großteil der Prozesse in ca. 50% der Fälle
- Meistgenutzte Informationsinstrumente: Einführungs- und Informationsveranstaltungen (69%)

2.8. Social Media

Der Begriff „Social Media“ wird in der Literatur folgendermaßen definiert:

Literatur	Definition
Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozess-Management in der Praxis, S.497	„Gegenstand von Social BPM ist die Kollaboration von Personen, die sich an der Einführung, Durchführung und Optimierung von Geschäftsprozessen beteiligen und dabei das Internet sowie soziale Medien nutzen. Social BPM unterstützt jede Art von interne und externer Information, Kommunikation, Kooperation und Koordination.[...]Die Schwerpunkte von Social-Media-Anwendungen liegen bei informations-, kommunikations- und wissensintensiven Aufgaben und Prozessen.“
Komus, A. (2011): BPM Best Practice, S. 32	„Die Nutzung von Web-2.0- oder Social-Software-Funktionalitäten und Organisationskonzepten wird inzwischen als „Social BPM“ umfänglich diskutiert. Grundgedanke ist die Nutzung bisher vernachlässigter Potenzial der Menschen, insbesondere Mitarbeiter, zur Prozessoptimierung durch Ansätze, wie sie bereits seit Jahren in Social-Software-Angeboten wie Wikipedia, bei der Entwicklung von Open-Source-Software u.a. zur Anwendung kommt.“

Tabelle 16: Definition Social Media

Herangezogene Studie

Zum Thema „Social BPM“ konnten nur in einer Studie Ergebnisse identifiziert werden.

Studienschlüssel	Studienautor/-titel	Anmerkungen
2013-AKMSGGS-SQCP	Komus et al. (2013) Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche	- Stichprobengröße: 89 Respondenten der Chemie-/Life Science Branche

Tabelle 17: Herangezogene Studie (Social BPM)

Laut Komus wird zunehmend erkannt, dass die Expertise der BPM-Fachabteilungen nicht optimal genutzt wird. Begründet dadurch ist ein Wandel zur stärkeren Nutzung von Social-Software-Ansätzen im BPM wahrscheinlich und sinnvoll.²³²

Demnach gewinnen die Social-Media-Technologien an Bedeutung. Es ist eine Tendenz zu erkennen, dass Unternehmen mit einem hohen Umsatz p.a. (>10 Mrd. €) häufiger eine „Social-Collaboration-Plattform“ anwenden als Unternehmen mit einem geringeren Umsatz. In 60% der befragten Unternehmen werden Prozessmodelle im Intranet oder über andere Kommunikationswege publiziert.²³³

Angesichts der Tatsache, dass das Thema „Social BPM“ nur in einer Studie aufgegriffen wird, wurden von einer weitergehenden Auswertung abgesehen. Demnach ist festzuhalten, dass Handlungsbedarf bzgl. Untersuchung der angeführten Thematik besteht.

²³² 2011-AK-BPMBP, S. 33.

²³³ 2013-AKMSGGS-SQCP, S.37f, 51.

2.9. Agile Methoden

Herangezogene Studie

Zum Thema „Agile Methoden“ konnten nur in einer Studie Ergebnisse identifiziert werden.

Studienschlüssel	Studienautor/-titel	Anmerkungen
2013-AKMSGGS-SQCP	<i>Komus et al. (2013)</i> Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche	- Stichprobengröße: 89 Respondenten der Chemie-/Life Science Branche

Tabelle 18: Herangezogene Studie (Agile Methoden)

Trotz der nachgewiesenen schnellen Verbreitung und den damit verbundenen weitreichenden Erfolgen²³⁴, scheint die Nutzung agiler Methoden im BPM-Kontext noch wenig untersucht. In Bezug auf die Verbreitung sowie Nutzung agiler Methoden im BPM lassen sich daher aufgrund der wenigen Ergebnisse der vorhandenen Studien wenige Aussagen treffen.

In der Studie „Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie und Pharma Branche“ von Komus et al. geben fast 40% der befragten Unternehmen an, dass ihnen agile Methoden nicht bekannt sind. 22% kennen diese und wenden agile Methoden aktiv an. Unternehmen, die agile Methoden anwenden, schätzen sich und ihre Projekte in dieser Studie erfolgreicher ein als Unternehmen, die diese nicht anwenden. Scrum und Kanban sind mit 42% und 20% die meistgenannten agilen Methoden.

Trotz geringer Verbreitung lehnen lediglich 10% der befragten Unternehmen agile Methoden wegen zu hohem Aufwand, oder weil sie von diesem Konzept nicht überzeugt sind, ab. Auf die Frage, warum Unternehmen keine agilen Methoden anwenden, wird der oben angeführte geringe Bekanntheitsgrad an erster Stelle genannt. Andere können keine Gründe angeben oder planen erst, sich zukünftig mit diesem Thema zu beschäftigen.²³⁵

Angesichts der Tatsache, dass das Thema „Agile Methoden“ nur in einer Studie aufgegriffen wird, wird von einer weitergehenden Auswertung abgesehen.

²³⁴ Vgl. Komus, Försterling, Schuh (2012): Studie: Status Quo Agile Verbreitung und Nutzen agiler Methoden

²³⁵ 2013-AKMSGGS-SQCP, S. 93-98.

Demnach ist festzuhalten, dass Handlungsbedarf bzgl. Untersuchung der angeführten Thematik besteht.

3. Quintessenz

3.1. Ergebnisse in der Zusammenführung

Business Process Management dient fast immer zur Erreichung einer Vielzahl äußerst unterschiedlicher **Ziele**. Als echtes Querschnittsthema dient das Management der Geschäftsprozesse gleichermaßen den Zielen der Kategorien „Kosten“, „Zeit“, „Qualität“, „Prozesssteuerung“, „Steuerungssicherheit“, „Optimierung“, „Controlling“ und „Kundenorientierung“.

Meistgenannte quantitative **Erfolge** des BPM sind die Minimierung der Durchlaufzeit und die Reduktion der Prozesskosten. Weitere realisierte Erfolge sind die Verbesserung der Qualität und Flexibilität, die Stärkung der Kernkompetenzen, der Kundenzufriedenheit und die Produktivität.

BPM-Best-Practice Unternehmen sind nach Eigeneinschätzung erfolgreicher als ihre Wettbewerber und über zwei Drittel der Unternehmen erreichen einen Nutzen, der auch *nachweisbar* ist. Gleichwohl ist die Zufriedenheit mit dem Status-Quo geringer als in anderen Disziplinen.

Immer wieder genannte **Barrieren** bzw. **Erfolgsfaktoren** des Business Process Management sind (unzureichende) Akzeptanz, (fehlende) Top-Management-Unterstützung und (unzureichende) Verankerung der BPM-Strategie im Unternehmen. Im Kontext von Akzeptanz und nachhaltigem Erfolg dürften auch das vielfach angemerkte auf Experten konzentrierte Wissen und die uneinheitlichen BPM-Vorgehensweisen wichtige Faktoren sein. Weitere erfolgskritische Faktoren sind klare strategische und operative Ziele im Zusammenspiel mit den Unternehmenszielen.

In den untersuchten Studien haben zu ca. 50% Unternehmen ein **BPM-Center of Excellence** eingerichtet, wobei dieser Anteil bei Best-Practice-Unternehmen und Unternehmen, die mit dem BPM zufrieden sind, höher ist. Centers of Excellence berichten im verbreiteten Fall an CIO und/oder CEO bzw. sind dort angesiedelt. Unternehmen mit Center of Excellence können zu einem höheren Anteil über erfolgreiches BPM berichten und realisieren kürzere Amortisationszeiten.

Obwohl als wichtiger Faktor für den BPM-Erfolg angesehen, ist die Verbreitung von **Chief Process Officers (CPO)** mit ca. 22% laut Studiendurchschnitt deutlich

geringer als die von Centers of Excellence. In der Praxis wird diese Rolle augenscheinlich in vielen Fällen von einer anderen Führungskraft mit übernommen. Gibt es einen expliziten CPO so ist dieser unterschiedlichen Bereichen, häufig dem Bereich Organisations-/Unternehmensentwicklung zugeordnet.

Weit verbreitet ist die Rolle des **Process Owners** mit ca. drei Viertel der einbezogenen Unternehmen. Die Rolle des Process Owners ist zumeist nicht mit disziplinarischer Weisungsbefugnis über die im Prozess involvierten Mitarbeiter verbunden. Aufgaben sind vor allem Identifikation und Einbezug der Prozessbeteiligten, Monitoring, Reporting, Steuerung und Verbesserung der ihm zugewiesenen Prozesse. Fast ein Drittel der Mitarbeiter mit Process Owner Rolle haben ein Anreizsystem, das an die Erreichung der Prozessziele geknüpft ist.

Bezogen auf die hohe Bedeutung eines (Organizational) **Change Managements** herrscht angesichts eines verbreitet wahrgenommenen Akzeptanzproblems allgemeiner Konsens. Zugleich lässt sich aber nur eine geringe Verbreitung (ca. ein Drittel) eines systematischen Change Managements konstatieren, welches zudem dann oft nicht in der Breite angewandt wird. In diesem Kontext spielt auch eine Rolle, dass Manager-Trainings zum Thema BPM in ca. zwei Drittel der Fälle nur gelegentlich oder nie stattfinden.

Die Nutzung der Potenziale von Social Media und agilen Methoden für das Prozessmanagement wurden bisher nur wenig untersucht. Studienergebnisse deuten darauf hin, dass bisher vor allem größere Unternehmen „Social-Collaboration-Platforms“ im BPM-Kontext im Einsatz haben. Bezogen auf agile Methoden deutet die wenigen Ergebnisse darauf hin, dass Unternehmen, die im BPM-Umfeld agile Methoden nutzen, erfolgreicher sind, die Verbreitung aber derzeit noch vor allem aufgrund eines entwicklungsbedürftigen Kenntnisstandes eher gering ist.

3.2. Implikationen für die Wissenschaft

Eine tragfähige und relevante empirische Untersuchung der Faktoren eines erfolgreichen Managements der Geschäftsprozesse scheint nicht einfach. Die Vielzahl der bekannten Studien fokussiert an vielen Stellen auf sehr ähnliche Themenfelder wie bspw. die Ziele des Prozessmanagements. (Zu den Zielen des Prozessmanagements konnten 17 Studien identifiziert werden, während zu den Erfolgen des Prozessmanagements nur 9 identifiziert werden konnten.)

Aufgrund der Natur des Untersuchungsobjekts ist der sichere Nachweis von Wirkungszusammenhängen („Kausalketten“) angesichts vieler „Störeinflüsse“ und einer meist zu schwierig zu gewinnenden repräsentativen (!) Stichprobe äußerst herausfordernd.

An vielen Stellen erschweren individuelle Organisationsmodelle, Rollenbezeichnungen und -abgrenzungen (bspw. Bezeichnung und ggf. inhaltliche Abgrenzung „Process Owner“ und „Process Manager“) etc. eindeutige Aussagen.

Für die Gestaltung zukünftiger Studien ergibt sich entsprechend die Anregung, einer klaren Abgrenzung und Darstellung der genutzten Begriffe und Konzepte bei Befragungen hohe Aufmerksamkeit zu schenken.

Weiterhin gilt es zu prüfen, welche Themen im Vordergrund der Untersuchung stehen. Hier ist insbesondere die Suche nach Wirkungszusammenhängen (Welche Konzepte sind erfolgreich, welche nicht?) vor oder zumindest neben eine oft vorherrschende Abfrage des Status quo oder von Einschätzungen der Respondenten zu stellen.

Schließlich ist auch zu prüfen, welche Themen in den Studien besonders untersucht werden. So fällt den Verfassern bspw. die geringe Beachtung der Prozesses des Alignments von IT-Strategie und IT-Architektur und Geschäftsprozessen auf, obwohl bspw. das „IT-Radar für BPM und ERP“ die „Integration von Prozessmanagement und IT-Systemen“ bereits zum zweiten Mal als wichtigstes Zukunftsthema ermittelte (Komus/Gadatsch 2013 und 2012).

Gleichwohl kann bereits heute eine Vielzahl von Studien zum Thema BPM konstatiert werden, die – trotz evtl. Einschränkungen der Aussagekraft – auf alle Fälle in vielen Bereichen einen Eindruck zum Status quo des BPM geben.

Es ist zu hoffen, dass der Wissensstand zum Thema BPM auch zukünftig durch weitere Studien ergänzt wird und so ein jeweils aktuelles Bild über das gelebte BPM verfügbar ist.

3.3. Implikationen für Unternehmen

BPM wird gelebt. BPM ist erfolgreich. Viele Grundelemente eines erfolgreichen BPMs sind bekannt, aber es gibt noch viel Potenzial!

Es zeigt sich, dass Unternehmen mit gezieltem BPM erfolgreicher sind als andere Unternehmen. Gezieltes BPM wird in der deutlichen Mehrzahl mit nachweisbaren Erfolgen belohnt.

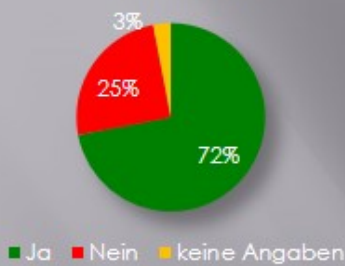
Gleichwohl zeigt sich an vielen Stellen ein aus der Distanz kaum nachvollziehbares Defizit in der Umsetzung in vielen Unternehmen. Neben der zu geringen Aufmerksamkeit für die Prozessperspektive an sich wird immer wieder deutlich, dass häufig bestimmte Aspekte außer Acht gelassen oder unzureichend umgesetzt werden, obwohl deren Nutzen evident ist. So etwa ausreichende und systematische Schulungen und Organizational Change Management. Weitere Faktoren sind die nicht überall etablierten zentralen Koordinationsstellen für das Prozessmanagement (BPM Center of Excellence) und Verantwortlichkeiten (CPO und Process Owner). Die resultierenden Aufwände lassen sich durchaus skalieren (bspw. Rollen, die in Kombination mit anderen Aufgaben in „Teilzeit“ wahrgenommen werden.), so dass die bekannten Konzepte auch in kleinerem Maßstab erfolgreich realisiert werden können.

Im Zusammenspiel mit der Nutzung relativ neuer Ansätze wie loser Kopplung, Social Media und agilen Methoden lassen sich nach Einschätzung der Verfasser organisationsindividuell BPM-Ansätze entwickeln, die die Erkenntnisse empirischer Studien aufnehmen. So kann der in den Studien ermittelte mögliche Nutzen eines prozessorientierten Managements realisiert werden, ohne dass zu hoher Änderungsaufwand und BPM-Kosten einer konsequenten Umsetzung entgegenstehen.

Einzelne Ergebnisse in der Zusammenführung

BPM-Quintessenz Studienergebnisse (Auszug)

Konnten Sie bereits einen nachweisbaren Nutzen durch BPM erzielen?

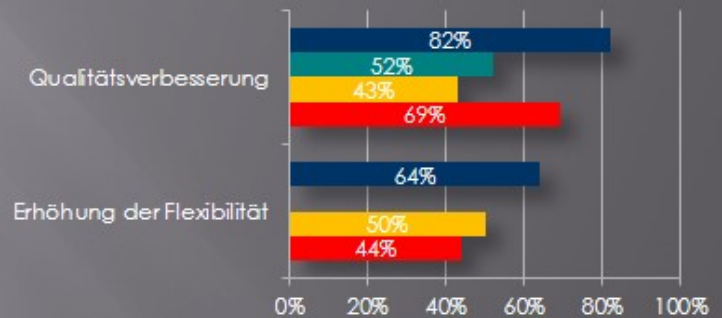


„Weitgehendes Akzeptanzproblem von BPM bei den befragten Unternehmen vorhanden, welches häufig auf unzureichendes Change Management zurückzuführen ist.“

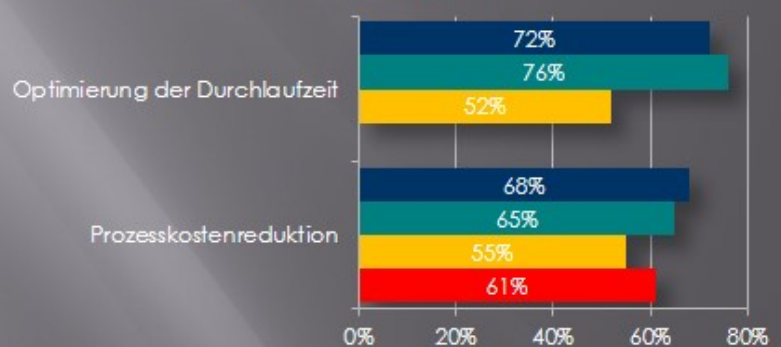
„Fehlende Top Management Unterstützung hindert konsequente BPM-Umsetzung.“

„BPM-Umsetzung meist durch einzelne Experten, während die „breite Masse“ der Betroffenen uninformiert bleibt.“

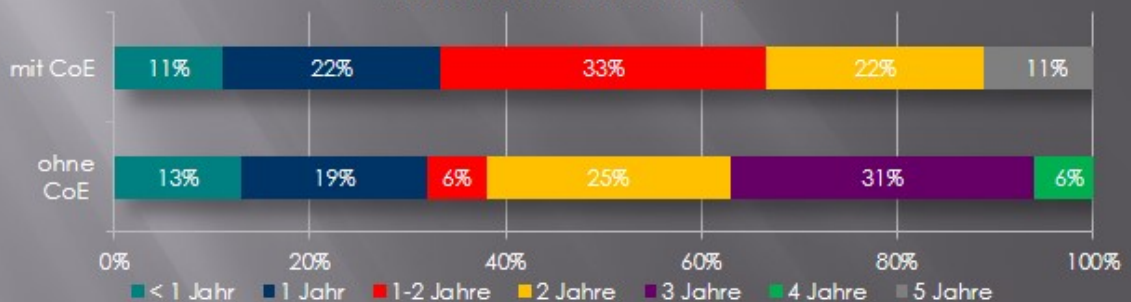
Qualitativer BPM Erfolg



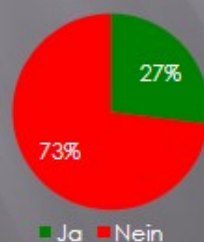
Quantitativer BPM Erfolg



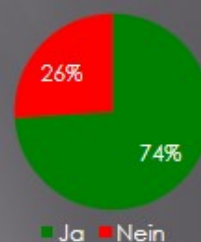
Unternehmen mit einem Center of Excellence erreichen durchschnittlich einen schnelleren Return on Investment



Existiert in Ihrem Unternehmen ein Chief Process Officer?



Existiert in Ihrem Unternehmen ein Process Owner?



„Change Management wird eine hohe Bedeutung für die nachhaltige BPM-Umsetzung zugeordnet.“

„Bei knapp der Hälfte der Befragten liegt der CM-Investitionsbetrag über 100.000€..“

„BPM-Trainings sowie -Qualifizierungen von Managern werden in 40% der Fälle in kontinuierlichen Intervallen durchgeführt.“

Quellen: Untersuchte Studien - (Einzelangaben lt. Studienbericht) - (C) BPM-Labor, Prof. Komus + Studiengruppe BPM-Quintessenz
www.bpm-labor.de www.bpm-quintessenz.de

Quellenverzeichnis

Umfasst **nicht** die im Detail genutzten Studien. Informationen zu diesen Studien finden sich im **Anhang**.

Brocke, J. v. (2010). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Springer.

EABPM. (2008). *Business Process Management Common Body of Knowledge - BPM CBOK: Leitfaden für das Prozessmanagement*. Verlag Dr. Götz Schmidt, Wettenberg.

Fischermanns, G (2013): *Praxishandbuch Prozessmanagement*, 11. bearbeitete Aufl. Verlag Dr. Götz Schmidt.

Gadatsch, A. (2012). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis*. Vieweg+Teubner Verlag.

Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*. Routledge; 2 edition

Koch, S. (2011). *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen: Six Sigma, Kaizen und TQM*. Springer.

Komus, A. (2011). *BPM Best Practice: Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen*. Springer.

Komus, A; Försterling, R.; Schuh, M. (2012). *Studie: Status Quo Agile Verbreitung und Nutzen agiler Methoden. Studienbericht des BPM-Labors*. Verfügbar über www.status-quo-agile.de

Komus, A./Gadatsch, A. (2013). *IT-Radar für BPM und ERP - Ergebnisse 2. IT-Radar - Datenerhebung September/Oktober 2013*. (verfügbar über www.it-radar.info)

Komus, A./Gadatsch, A. (2012). *IT-Radar für BPM und ERP - Vollständige Ergebnisanalyse - (Datenerhebung bis 23.04.2012)* (verfügbar über www.it-radar.info)

Njaa, N. & Kohnke, O. (2002): *Zielvereinbarungen im Change Management*. In W. Bungard & O. Kohnke (Hrsg.): *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen – Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen und Organisationsebene* (2. Aufl.) (S. 219-232). Wiesbaden, Gabler.

Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2013). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen*. 8. überarb. und erw. Auflage. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Schumacher, M. (2010). *Masterarbeit „Erfolgsfaktoren des BPM – Untersuchung von Status Quo und Relevanz unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse*.

Schwerdtle, a. (1999). *Prozessintegriertes Management - PIM: Ein Modell für effizientes Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement*. Springer.

Töpfer, A. (2009). *Lean Six Sigma: Erfolgreiche Kombination von Lean Management, Six Sigma und Design for Six Sigma*. Springer.

Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (2. Edition Ausg.). Springer.

Glossar

BPM: Business Process Management

„Business Process Management (BPM), dt. Geschäftsprozessmanagement oder Prozessmanagement, ist ein ganzheitlicher Ansatz, alle Geschäftsprozesse konsequent auf die Unternehmensstrategie auszurichten, einzelne Prozesse effizient zu gestalten, einzuführen und kontinuierlich zu optimieren sowie ein wirkungsvolles Prozessmanagementsystem zu etablieren.“²³⁶

BPMS: Business Process Management Suite/System

„System auf einander abgestimmter (interoperabler), spezialisierter IT-Anwendungen, die ein breites Spektrum aller notwendigen Funktionen zur Modellierung und Simulation, Analyse, Entwicklung und zum Betrieb von BPM-Lösungen unterstützen (auch BPM-Suite genannt).“²³⁷

Change Management (CM)

„Unter Change Management soll die Steuerung von tiefgreifenden, geplanten Veränderungen in Organisationen verstanden werden. Change Management bezieht sich in erster Linie auf die Menschen im Unternehmen, [...]. Dabei adressiert Change Management den Prozess einer Veränderung von deren Initiierung bis zu einer abschließenden Evaluation und macht keine Aussagen zu möglichen Inhalten“²³⁸

Oft wird auch bei CM im Sinne obiger Definition auch von Organizational Change Management gesprochen, um es bspw. von Change Request Management abzugrenzen

CoE: Center of Excellence

„Das GPM-Office (auch BPM Group, BPM Center of Excellence, BPM-Services, BPM Support Office, BPM Team, Process Management Center, Process Support Center, Prozessrat, zentrales BPM genannt) ist eine zentrale Servicestelle, in deren Hand die unternehmensweite Implementierung, Koordination, Überwachung

²³⁶ EABPM (2009): S. 299.

²³⁷ EABPM (2009): S. 299.

²³⁸ Njaa; Kohnke (2002): S. 219-232.

und Optimierung des Geschäftsprozessmanagements und der Process Governance liegt (= Process of Process Management).“²³⁹

CPO: Chief Process Officer

„Der Chief Process Officer (CPO) trägt die Verantwortung für die Etablierung und Optimierung des gesamten Geschäftsprozessmanagements in einem Unternehmen [...] Hauptaufgaben des CPO sind die strategische Ausrichtung, Einführung, Harmonisierung, Verbesserung, Anpassung und Weiterentwicklung des unternehmensweiten Geschäftsprozessmanagements.“²⁴⁰

GPM

Geschäftsprozessmanagement. Siehe BPM

PO: Process Owner

„Ein Process Owner ist für die Steuerung und Optimierung eines Geschäftsprozesses verantwortlich. Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehören beispielsweise Festlegung von Zweck und Struktur eines Geschäftsprozesses, Vereinbarung der Prozessleistung und -zulieferung mit den am Prozess beteiligten Interessengruppen, Festlegung und Überprüfung der Erfolgsfaktoren des Geschäftsprozesses, Analyse von Zielabweichungen und Einleitung geeigneter Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung, Ernennung und Führung von Teilprozessverantwortlichen.“²⁴¹

Prozess

„Ein Prozess ist die Abfolge von zusammenhängenden Arbeitsschritten, die mit einem bestimmten Input eine bestimmte Leistung erbringen.“²⁴²

Six Sigma

„Six Sigma strebt fehlerfreie Prozesse und Produkte als Prozessergebnisse an. Der Six Sigma-Ansatz konzentriert sich von vornherein nur auf Wertschöpfungsprozesse, bei denen nachweislich Abweichungen von wesentlichen Kundenanforderungen (CTQ´s) und damit hohe Fehlerkosten

²³⁹ Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 202.

²⁴⁰ Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, S. 188.

²⁴¹ Koch, S. (2011): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen.

²⁴² Posluschny, P. (2012): Prozessmanagement, S. 77.

*aufgrund unzureichender Qualität auftreten. Es werden [...] schwierig zu lösende Probleme in der Wertschöpfungskette ausgewählt und mithilfe des DMAIC-Zyklus nachhaltig gelöst.*²⁴³

²⁴³ Töpfer, A. (2009): Lean Six Sigma, S. 3,7.

Anhang

A. Studienübersicht (Positivliste)

Schlüssel	Jahr	Herausgeber/Autor	Titel	Seitenzahl
1999-PA-BPM	1999	Pritchard, J.-P.; Armistead, C.	Business Process Management - Lessons from European Businesses	24
2003-IDSPAC-BPR	2003	IDS Scheer AG / Pierre Audoin Consultants	Business Process Report 2003	23
2004-BB-GID	2004	Bach, Norbert	Geschäftsprozessmanagement in Deutschland Umfrage 2004	6
2004-G-BPM	2004	Jim Sinur (Gartner)	Balancing the Soft-Side Issues of Business Process with the Hard Benefits	24
2004-GSK-GPM	2004	Andreas Gadatsch, Sven Schnägelberger, Thilo Knuppertz	Geschäftsprozessmanagement	22
2004-IDSPAC-BPR	2004	IDS Scheer AG / Pierre Audoin Consultants	Business Process Report 2004	23
2006-FHBKK-GPM	2006	FH-Bonn-Rhein-Sieg / Kölner Kompetenzzentrum für GPM	Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2006/2007	22
2006-WH-SBPM	2006	Wolf, C.; Harmon, P.	The State of Business Process 2006	54
2007-FHBKK-SQP	2007	FH-Bonn-Rhein-Sieg / Kölner Kompetenzzentrum für GPM	Status Quo Prozessmanagement 2007/2008	23
2007-IDSPAC-BPR	2007	IDS Scheer AG / Pierre Audoin Consultants	Business Process Report 2007	25
2008-FHK-SP	2008	Prof. Dr.-Ing. Reinhard Mayr - FH Köln	„Schlanke Geschäftsprozesse“ in der Deutschen Automobilindustrie 2008 - eine Bestandsaufnahme	36
2008-WH-SBPM	2008	Wolf, C.; Harmon, P.	The State of Business Process 2008	54
2009-BCG-O2015	2009	BCG	Organisation 2015	7
2009-FHK-SSBPM	2009	FH Koblenz (Projektarbeit - 6 Studierende)	Praxis und Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel von Six Sigma und BPM	136
2009-NP-BPMMS	2009	Nathaniel Palmer	2009 BPM State of the market report	68
2010-BPMOA-SQP	2010	BPM&O Architects	Status Quo Prozessmanagement 2009/2010	25
2010-LMUM-PIDG	2010	LMU München / Thomas Liebert	Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Großunternehmen	33
2010-MS-MA	2010	Schumacher, Markus	Erfolgsfaktoren des BPM – Untersuchung von Status quo und Relevanz unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse	221
2010-RSLSS-BPMTR	2010	Ramco Systems Limited / Soft Select GmbH	BPM Trend Report 2010	13
2010-TP-BPMSQ	2010	Trovarit; Pentadoc	Business Process Management - Status Quo und Marktentwicklung im Bereich BPM	11

Schlüssel	Jahr	Herausgeber/Autor	Titel	Seitenzahl
2010-WH-SBPM	2010	Wolf, C.; Harmon, P.	The State of Business Process 2010	52
2011-AK-BPMBP	2011	Prof. Dr. Ayelt Komus	BPM Best Practice	60 + ppt
2011-BARC-PM	2011	BARC-Institut Würzburg	Performance Management nach der Finanzkrise	29
2011-BARC-SPH	2011	BARC-Institut Würzburg	Strategische Planung heute - Status quo, Nutzen und Verbesserungspotential	33
2011-BPMO-SQGPM	2011	BPM&O	Status quo Prozessmanagement 2010/2011	26
2011-UWPWC-GPM	2011	Thomas, Müller; PricewaterhouseCoopers (Hrsg.)	Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement	48
2011-ZH-BPM	2011	Clemente Minonne, Carlo Colicchio, Matthias Litzke, Thomas Keller; Clemente Minonne (Hrsg.)	Business Process Management 2011 – Status quo und Zukunft	67
2012-AK-BQBPM	2012	Prof. Ayelt Komus	Zukunftsthema Qualität im Geschäftsprozessmanagement	42
2012-BP-BPM	2012	Peter Mockler (Bearing Point)	Business Process Management-Studie 2012	49
2012-CM-HFBPM	2012	Müller, Christiane	Auswertung der schriftlichen Befragung zu den Ursachen der unzureichenden Umsetzung von Prozessmanagement in UN	19
2012-WH-BPCOE	2012	Wolf, C.; Harmon, P.	Business Process Center of Excellences	23
2012-WH-SBPM	2012	Wolf, C.; Harmon, P.	The State of Business Process 2012	63
2013-A-BPMG	2013	Accenture	Research Study - BPM Governance in Practice	16
2013-AKMSGG-SQCP	2013	Prof. Dr. Ayelt Komus; Msg Systems AG	Status Quo Chemie Pharma	113
2013-PAC-BPM	2013	Pierre Audoin Consultants	Trendstudie: BPM in der DACH Region	35

B. Studien-Steckbriefe

(In Chronologischer Folge)

Pritchard & Armistead – “Business process management - lessons from European business”	
Schlüssel:	1999-PA-BPM
Titel:	Business process management - lessons from European business
Jahr:	1999
Autor:	Pritchard, J-P.; Armistead, C.
Herausgeber:	Bournemouth University, UK.
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none">- Welche Bedeutung bzw. Wichtigkeit hat BPM für die europäischen Manager?- Existiert ein gemeinsames Verständnis für BPM in europäischen Organisationen/Unternehmen?- Wie setzen europäische Unternehmen BPM in der Praxis um bzw. ein?
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none">- 100 Teilnehmer- Datenbank von Fallstudienmaterial- keine Angabe bzgl. Interviewteilnehmeranzahl
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none">- offene Interviews mit Führungskräften, vor allem Quality Directors und Business Process Managern- standardisierte Umfrage (1996) der Mitglieder der Vereinigung “European Foundation for Quality Management”
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none">- die Akzeptanz und Anwendung von BPM steigt innerhalb von Europa- es gibt nicht „den einen“ Weg BPM richtig und erfolgreich zu implementieren- bei der Einführung von BPM sollten folgende Punkte beachtet werden: klare Kommunikation der BPM Ziele, Verbindung zwischen Unternehmens- und BPM-Strategie und Verbesserung der Mitarbeiterqualifikationen im Bereich BPM

Anderer & Chalons – „Business Process Report 2003“	
Schlüssel:	2003-IDSPAC-BPR
Titel:	Business Process Report 2003
Jahr:	2003
Autor:	Anderer, G. ; Chalons, C.
Herausgeber:	IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (Auftraggeber: IDS Scheer AG)
Forschungsfrage:	- Befragung der Unternehmen bzw. IT-Entscheider bzgl. Qualität, Schwerpunkte und Ziele beim Geschäftsprozessmanagement
Stichprobe:	- 150 Teilnehmer - Größe: >1000 MA=42%; 500-1000 MA=26%; bis 500 MA=32% - Branche: Industrie = 50%; Banken / Versicherungen = 14%; Public = 11%; Telco / EVU = 9%; Handel / Service / Transport = 16%
Erhebungsverfahren:	- standardisiertes telefonisches Einzelinterview mit einer Dauer von ca. 10 Minuten, wobei Analysten von PAC zusätzlich ausführliche Gespräche von zirka 60 Minuten Dauer durchführten
Zentrale Ergebnisse:	- Auswertung von Geschäftsprozessen gewinnt bei 64% der Befragten an Bedeutung - GPM Steigerung der Effizienz bei gleichzeitiger Reduktion von Kosten - Anwender wollen mehr für die Optimierung der Geschäftsprozesse ausgeben - CRM sehr hohe Priorität

Bach & Niemann – “Geschäftsprozessmanagement in Deutschland”	
Schlüssel:	2004-BB-GID
Titel:	Geschäftsprozessmanagement in Deutschland
Jahr:	2004
Autor:	Bach, N.; Biemann, T.
Herausgeber:	Ellringmann, H.; Schmelzer, H.J.
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none"> - Wie Wird GPM gestaltet? - Wie werden die Leistungen im GPM definiert? - Wie werden Geschäftsprozesse gesteuert und optimiert?
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 276 Teilnehmer (Qualitätsbeauftragte bzw. Prozessmanager der Unternehmen) - Größe: 50% weniger als 450 MA, 50% mehr als 450 MA - Branche: 40,7% Maschinenbau, Anlagenbau, Metallverarbeitung, 16,3% Fahrzeugbau; 13,8% Elektro/Elektronik, 8,9% Chemie/Pharma, 5,8% Kunststoff, 14,5% nicht eindeutig zuzuordnen
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - schriftliche Fragebögen, die per Post versandt wurden Überprüfung der Fragebögen durch Testinterviews und einer Vorstudie - die Vorgehensweise sowie angewandte Methodik werden zu Beginn ausführlich erklärt und erläutert

<p>Zentrale Ergebnisse:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - die Mehrzahl der Unternehmen hat in den Jahren 2002/2003 mit der Einführung von GPM begonnen und betrachtet es seitdem als laufenden Prozess - viele Unternehmen haben verstanden, dass GPM nur dann zum Erfolgsfaktor wird, wenn Geschäftsprozesse auf das Umsetzen der Unternehmensstrategien und –ziele ausgelegt werden - nach Einschätzung der Unternehmen trägt GPM nicht nur zur Verbesserung der Prozessqualität und zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei, es steigert auch die Gewinne und treibt das Wachstum des Unternehmens - bezüglich der im Rahmen des GPM für die Prozesse definierten Leistungsziele dominieren typische Prozessziele wie Durchlaufzeiten und Liefertreue, aber auch Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden häufig genannt - GPM umfasst in der Regel sowohl die Definition von Prozessleistungsparametern, die Benennung von Prozessverantwortlichen und ein monatliches Prozessreporting - das Management hat die Einführung des GPM gefördert, im Alltag fehlt es jedoch noch an Wissen, Systematik und Methodeneinsatz
------------------------------------	---

Sinur – „Balancing the Soft-Side Issues of Business Process with the Hard Benefits”	
Schlüssel:	2004-G-BPM
Titel:	Balancing the Soft-Side Issues of Business Process with the Hard Benefits
Jahr:	2004
Autor:	Sinur, J
Herausgeber:	Gartner Corporation MaFo und Analysen im IT-Bereich
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	- über 50 UN - 154 erfolgreiche BPM-Projekte untersucht
Erhebungsverfahren	./.
Zentrale Ergebnisse:	- mittelgroße Projekte sind besonders erfolgreich- BPM ist noch in der Entwicklung, die Chance der Zielverfehlung besteht - weiche Faktoren entscheiden über den Erfolg oder Misserfolg von BPM - BPM muss an die Unternehmenskultur angepasst werden

Gadatsch, Schnägelberger, Knuppertz – „Geschäftsprozessmanagement: Umfrage zur aktuellen Situation in Deutschland“	
Schlüssel:	2004-GSK-GPM
Titel:	Geschäftsprozessmanagement: Umfrage zur aktuellen Situation in Deutschland
Jahr:	2004
Autor:	Gadatsch, A.; Schnägelberger, S.; Knuppertz, T.
Herausgeber:	FH Bonn-Rhein-Sieg Transflow Deutschland GmbH
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none"> - die Studie soll den aktuellen Stand von BPM in deutschen Unternehmen ermitteln - ermitteln von mittelfristigen Trends, Planungs- und Umsetzungsstrategien - Aufzeigen des verbleibenden Handlungsbedarfs
Stichprobe:	- 46 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	- Umfrage
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessmanagement ist strategisches Top-Thema - Vernetzung der Unternehmensstrategie mit PM - Organisation folgt den Prozessen - Modellierung von Geschäftsprozessen ist zur Regelaufgabe geworden - vorerst sind meistens nur Teilprozesse optimiert, aber alle Prozesse sind das Ziel

Anderer & Chalons – „Business Process Report 2004“	
Schlüssel:	2004-IDSPAC-BPR
Titel:	Business Process Report 2004
Jahr:	2004
Autor:	Anderer, G.; Chalons, C.
Herausgeber:	IDS Scheer AG; Pierre Audoin Consultants (Auftraggeber: IDS Scheer AG)
Forschungsfrage:	- Befragung der Unternehmen bzw. IT-Entscheider bzgl. der Qualität, Schwerpunkte und Ziele beim Geschäftsprozessmanagement → Folgestudie (s. 2003)
Stichprobe:	- 145 Teilnehmer - Größe: ü2000MA= 40%; 1000-2000MA=19%; 500-1000MA=20%; bis 500MA=21% - Branche: Services = 13%; Handel / Transport = 13%; Telco / EVU = 8%; Public = 9%; Banken / Versicherungen = 17%; Industrie = 40%
Erhebungsverfahren:	- Online-Interview sowie telefonisches Einzelinterview mit einer Dauer von ca. 10 Minuten, wobei Analysten von PAC zusätzlich ausführliche Gespräche von zirka 60 Minuten Dauer durchführten.
Zentrale Ergebnisse:	- Geschäftsprozessmanagement gewinnt weiter an Bedeutung → 99% der Befragten setzen sich mit dem Thema Geschäftsprozesse auseinander - Prozessoptimierung erlangt höchste Priorität im GPM, gefolgt von der Kostenreduktion - 92% der Befragten nennt die Optimierung der Kundenzufriedenheit als primäres strategisches Ziel für das BPM

**Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement – „Status Quo
Geschäftsprozessmanagement 2006/2007“**

Schlüssel:	2006-FHBKK-GPM
Titel:	Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2006/2007
Jahr:	2006
Autor:	Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement
Herausgeber:	Hochschule Bonn–Rhein-Sieg Studienpartner: - TU Wien - Acrys Consult GmbH & Co. KG
Forschungsfrage:	- die Studie hat zum Ziel, den Status quo zu diesem Thema, seine Nutzenaspekte und Vorteile sowie Erkenntnisse über die Herangehensweisen zu ermitteln
Stichprobe:	- 185 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	- anonyme Online - Umfrage
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsprozessmanagement ist weiterhin ein Top-Thema für die Unternehmen auf dem Weg hin zu einer zukunftsorientierten Unternehmenssteuerung - jenseits der bestätigten Wichtigkeit zeigen die einzelnen Ergebnisse der Anwendungseffizienz von GPM in den Unternehmen noch deutliche Verbesserungspotenziale - langfristige Zielorientierung in den Prozessen sicherstellen - GPM Methode ganzheitlich und integrativ anwenden - Organisation und Kompetenz der Prozessverantwortlichen stärken - Prozesscontrolling gezielt aufbauen - IT-Systeme nachhaltig auf die Prozessanforderungen ausrichten

Wolf & Harmon – „The State of Business Process Management“	
Schlüssel:	2006-WH-SBPM
Titel:	The State of Business Process Management
Jahr:	2006
Autor:	Wolf, C. ; Harmon, P.
Herausgeber:	BPTrends
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 348 Teilnehmer - Funktion: Prozesspraktiker/-analyst (50%); Business Manager (18%); Führung (CEO, COO, CFO) (17%); HR Manager (1%); IT Manager/-Developer (14%) - Größe: Klein (26%); Mittel (33%); Groß (41%)
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - standardisierte Online-Umfrage - die Methodik wird ausführlich in der Einführung sowie in darauf folgenden Seiten (6-9) erläutert und kritisch diskutiert - die Studie führte eine standardisierte Online-Befragung mittels Multiple-Choice- und offenen Fragen bei den Befragten durch, wobei die Teilnehmer gezielt angeschrieben wurden - die Fragen werden vollständig im Anhang II abgebildet. Teilnehmer, die die Umfrage nicht vollständig beantwortet haben oder Fragen offen ließen, wurden nicht
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - die meisten Unternehmen konzentrieren sich auf das Redesign und die Verbesserung von Prozessen beim BPM - die ersten konkreten Ansätze des BPM sind Anfang der 90er Jahre zu verzeichnen - die meisten Unternehmen investieren in BPM

Kompetenzzentrum für Prozessmanagement – „Status Quo Prozessmanagement 2007/2008“	
Schlüssel:	2007-FHBKK-SQP
Titel:	Status Quo Prozessmanagement 2007/2008
Jahr:	2007
Autor:	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzzentrum für Prozessmanagement in Zusammenarbeit mit den Umfragepartnern: - Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg (Prof. Dr. Gadatsch, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik) - TU Wien, Secure Business Austria - ex!con
Herausgeber:	./.
Forschungsfrage:	- Welche Aussagen und Trends rund um Prozessmanagement können identifiziert werden? (bzgl. Kundenorientierung)
Stichprobe:	- 146 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	- Umfrage
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - der klassische Top-Down Konflikt zwischen strategischen Zielen und die Ausführung von operativen Prozessen bleibt bestehen - die nach wie vor geringe Anzahl von Unternehmen mit einem positionierten CPO zeigen nachhaltigen, organisatorischen Handlungsbedarf auf - die Bedeutung von Outsourcing bei BPM nimmt ab - die „harten“ Anzeichen einer nachhaltigen Prozesssteuerung verbleiben unterdurchschnittlich und sollten zukünftig stärker als bisher angegangen werden - die niedrig bewerteten Kriterien - Erhebung von Prozesskosten, die Messung der Prozess- Performance und die Durchführung von Prozess- Audits zur Verbesserung der Prozessleistungen – zeigen einen zu geringen Grad an Nachhaltigkeit

IDS Scheer AG – „Business Process Report 2007“	
Schlüssel:	2007-IDSPAC-BPR
Titel:	Business Process Report 2007
Jahr:	2007
Autor:	./.
Herausgeber:	- IDS Scheer AG - Pierre Audoin Consultants (Auftraggeber: IDS Scheer AG)
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	- 130 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	- Online-Befragung - zusätzliche Tiefeninterviews
Zentrale Ergebnisse:	- 80 Prozent der Befragten sind stark bis sehr stark mit der Thematik BPM konfrontiert - BPM-Tools sind nach den Befragten sehr wichtig - die Rolle CIO gewinnt immer mehr an Bedeutung

Anton, Hommes, Kluth, Knischke & Tensi – „Schlanke Geschäftsprozesse in der Deutschen Automobilindustrie 2008 – eine Bestandsaufnahme“

Schlüssel:	2008-FHK-SP
Titel:	„Schlanke Geschäftsprozesse“ in der Deutschen Automobilindustrie 2008- eine Bestandsaufnahme
Jahr:	2008
Autor:	Anton, S.; Hommes, M.; Kluth, M.; Knischke, R.; Tensi, F.
Herausgeber:	Prof. Dr.-Ing. Reinhard Mayr, Institut für Produktion, Fachhochschule Köln
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none"> - Ziel ist es herauszufinden, wie nach 15 Jahren intensiver Zertifizierung nach DIN/ISO 9001 ff und kontinuierlicher Verbesserung der Gedanke des Business-Process-Engineering (Geschäftsprozessentwicklung) und Business-Process-Management (Geschäftsprozessmanagement) in der Automobilindustrie tatsächlich umgesetzt und gelebt wird. - Wie steht es denn um die Geschäftsprozessmanager („Lean Officers“) in den Unternehmen? Gibt es sie überhaupt? - Wie steht es um Change-Management? - Ist der Lean-Gedanke wirklich in den Köpfen der Mitarbeiter und nicht nur im Management angekommen? - Werden die Informationen zu Prozessketten kontinuierlich und mit Macht durch die Hierarchien getragen, geschult und die zugehörigen Workflows implementiert und verbessert? - Wer „controlled“ die Prozesse, wer verbessert sie, wer gibt die messbaren Prozessmerkmale vor, wer bestimmt die Messmethodik? - Gibt es ein Reifegradmodell, für die Prozesse oder sogar für die Firma? - Haben wir es mit gelebten Strukturen zu tun oder ist alles nur „Schrankware“?
Stichprobe:	- 45 Unternehmen aus der Automobilbranche

Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsbriefe, die an 1700 Unternehmen versendet wurden - Briefe enthielten die Zugangsdaten für die Online-Umfrage Adresspool wurde angelegt unter Berücksichtigung vorher festgelegter Kriterien - Prozess sehr detailliert erklärt - Wahl der Plattform für die Online – Umfrage detailliert erklärt - Statistische Grundlagen erklärt
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - kreative Prozesse sind nicht mehr von Lean-Maßnahmen ausgeschlossen - die kleineren Unternehmen wenden fast durchgängig schlankere Prozesse an als größere Unternehmen

Wolf & Harmon – „The State of Business Process Management 2008“	
Schlüssel:	2008-WH-SBPM
Titel:	The State of Business Process Management 2010
Jahr:	2008
Autor:	Wolf, C.; Harmon, P.
Herausgeber:	BPTrends
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 274 Teilnehmer - Größe: groß 46%, mittel 34%, klein 20% -
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - standardisierte Online-Umfrage es gibt keine detaillierte Beschreibung der Methodik, wie bspw. statistischer Verfahren - im Anhang der Studie werden lediglich BPM-spezifische Methoden dargestellt, die aber nur zur Darstellung der Studienergebnisse genutzt werden
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - die meisten Unternehmen sind fokussiert auf das Redesign, die Verbesserung und die Automatisierung ihrer Prozesse - zunehmende Nutzung von BPMS - Kostensenkung und Verbesserung der existierenden Geschäftsprozesse sind weiterhin die führenden Gründe für BPM

Roghé, Strack, Petrova, Grün, Krüger & Sulzberger – „Organisation 2015“	
Schlüssel:	2009-BCG-O2015
Titel:	Organisation 2015
Jahr:	2009
Autor:	Roghé, F.; Strack, R.; Petrova, V.; Grün, O.; Krüger, W.; Sulzberger, M.
Herausgeber:	Gemeinschaftsprojekt der Boston Consulting Group (BCG), der Gesellschaft für Organisation (gfo), der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO) und der Schweizerischen Gesellschaft für Orga. und Management (SGO) publiziert in Business Excellence und Zeitschrift Führung + Organisation
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none"> - Was wird Organisationsoptimierung in Zukunft prägen? - Wo zeigen sich übergeordnete Trends? - Wie steht es um die Kompetenzen der Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 1000 Führungskräfte und Organisationsexperten in Deutschland, Österreich und Schweiz - mehr als 100 Reorganisationen ausgewertet - breites Branchenspektrum: Banken, Kommunikation, Finanzdienstleistungen, Versicherungen, Chemie, Auto, Pharma, Energie, Handel, Dienstleistung, IT, Medien
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - die Führungskräfte wurden befragt und die Ergebnisse um Interviews mit Topmanagern ergänzt

Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - einfach strukturierte (divisionale) Organisation - Mix aus harten und weichen Organisationsfaktoren - Kostenreduktion, Prozessmanagement und Restrukturierung auch in Zukunft Top-Thema - weiche Faktoren haben signifikant höhere Bedeutung in der Zukunft - Projektmanagement wird in UN überdurchschnittlich gut bewertet - Defizite im Informationsmanagement - Veränderungen erfordern Ausdauer - nicht mit Daten belegbar, aber aus Erfahrung korreliert Erfolg mehr mit weichen, nicht messbaren Faktoren (Führung, Motivation) - weiche Organisationskompetenzen fördern - BPM wird Standard werden - PM an Strategie ausrichten - Kostendruck in Unternehmen wird steigen → organisatorischer Anpassungsaufwand - Change Management eines der wichtigsten Themen, danach folgen Führung und Motivation - Kompetenz in weichen Organisationsfaktoren führt eher zu langfristigem Erfolg
-----------------------------	--

Brechtel, Enting, Hellwig, Kup, Röttjes & Schliestedt – Komus/Leyendecker (Hrsg.): „Praxis und Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel von Six Sigma und BPM“	
Schlüssel:	2009-FHK-SSBPM
Titel:	Praxis und Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel von Six Sigma und BPM
Jahr:	2009
Autor:	Brechtel, S.; Enting, C.; Hellwig, A.; Kup, K.; Röttjes, M.; Schliestedt, R.
Herausgeber:	Komus, A; Leyendecker, B., HS Koblenz
Forschungsfrage:	- Potentiale einer Kombination von BPM und Six Sigma identifizieren und aktuelle Nutzung und Struktur von Prozessoptimierungsmethoden untersuchen.
Stichprobe:	- 352 Teilnehmer - Größe: ≥ 10000 MA=26%, 100-249=12%, 500-999=9%, etc. - Branche: 104 Industrie, 248 Dienstleistung, Unternehmensberatung und IT
Erhebungsverfahren:	- Online-Befragung in Kombination mit PR-Aktivitäten im Internet und telefonischen Vorinterviews - zunächst eine Kontaktaufnahme anhand verschiedener Foren und Clubs, die durch ein Vorinterview kontaktiert wurden - anschließend erfolgte eine Online Befragung - die Auswertung der Fragebögen wurde in Microsoft Excel durchgeführt und aufgrund der Ergebnisse eine Pivot-Tabelle erstellt - zur Bewertung wurden Methoden, wie Median, Modus und Quartile, benutzt, die Signifikanz wurde anhand des Chi Quadrat Tests überprüft
Zentrale Ergebnisse:	- Six Sigma und BPM weisen viele Parallelen auf und somit bietet sich großes Potential für eine kombinierte Anwendung - eine kombinierte Anwendung von BPM und Six Sigma ist ein entscheidender Faktor zur erfolgreicherer Gestaltung von Geschäftsprozessen

Palmer – “2009 BPM – State of the Market Report”	
Schlüssel:	2009-NP-BPMMS
Titel:	2009 BPM - State of the Market Report
Jahr:	2009
Autor:	Palmer, N.
Herausgeber:	./.
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	- 500 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	- standardisierte Online-Befragung
Zentrale Ergebnisse:	- zentrale Ergebnisse der Studie werden soweit nicht angeführt, da es sich um einen „Vorbericht“ handelt

Komus – „BPM Best Practice“	
Schlüssel:	2011-AK-BPMBP
Titel:	BPM – Best Practice
Jahr:	Durchführung 2010, Publikation 2011 Komus, A. Hrsg.: „BPM Best Practice: Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen“
Autor:	Komus, A.
Herausgeber:	- Ayelt Komus - BPM-Labor Hochschule Koblenz,
Forschungsfrage:	- Wie ist der Stand von BPM in Unternehmen?
Stichprobe:	- 17 Best-Practice-Unternehmen (Deutsche Bank, Generali-Gruppe, Bayer Healthcare, Volkswagen u.v.a.) - Größe: 63 % Konzerne, 25 % Großunternehmen (GU), 13 % mittlere Unternehmen (MU)
Erhebungsverfahren:	- Expertengespräche mit BPM-Best-Practice-Unternehmen (Positiv-Auswahl) - strukturierte und nachvollziehbare Vorgehensweise, die ausführlich erläutert wird
Methodik bzw. Vorgehensweise:	-
Zentrale Ergebnisse:	- 29% nutzen Prozessmodelle laufend, 71% greift nur in Einzelfällen auf die Modelle zu - 90% halten BPM für sinnvoll und erfolgreich - 69% erzielen durch BPM eine nachweisliche Erhöhung des Unternehmensergebnisses - 76% haben ihre Produktivität an vielen Stellen durch BPM verbessert - 64% haben ihre Kosten durch BPM stark bis mittel reduzieren können - 83% haben ihre Qualität verbessern können

Gadatsch – „Status Quo Prozessmanagement 2009/2010“	
Schlüssel:	2010-BPMOA-SQP
Titel:	Status Quo Prozessmanagement 2009/2010
Jahr:	2010
Autor:	Gadatsch; A
Herausgeber:	<ul style="list-style-type: none"> - BPM&O Architects GmbH - FH Bonn-Rhein-Sieg - EBS - Exlicon
Forschungsfrage:	- Welche Trends und Entwicklungen rund um das Prozessmanagement gibt es?
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 211 Teilnehmer - Größe: 26% ü.10.000MA, 23% zw. 101-500Ma, 19% zw. 1001-5000 MA, etc. - Branche: 18% IT, 13% Finanzdienstleister, 27% sonstige, etc.
Erhebungsverfahren:	- Umfrage
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - die Ernennung einer hohen Anzahl von Prozessverantwortlichen und Prozessmanagern spricht dafür, dass über einen Zuständigen auch das Management eines Prozesses verbessert wird - die nach wie vor guten Werte der beabsichtigten Vorhaben im Zusammenhang mit Prozessmanagement indizieren einen hohen Projektrhythmus mit der Zielsetzung, Prozessmanagement in den Unternehmen zu verstetigen - der notwendige Gesamtverantwortliche für Prozessmanagement (CPO) spielt immer noch eine zu begrenzte Rolle, in vielen Unternehmen ist er als Rolle noch gar nicht bekannt - der Aufbau von Prozessmanagement sollte mit Energie weiter vorangetrieben werden, solange bis die erforderlichen Methodenbestandteile in der Organisation verankert sind und sich Rückflüsse der Investitionen im Unternehmensergebnis sichtbar abzeichnen

Liebert – „Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Unternehmen“

Schlüssel:	2010-LMUM-PIDG
Titel:	Studie zum Stand der Prozessorientierung in deutschen Unternehmen
Jahr:	2010
Autor:	Liebert, T.
Herausgeber:	<ul style="list-style-type: none"> - Munich School of Management (Ludwig Maximilians-Universität München), - INI.LMU & AUDI
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	- 87 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - Online-Befragung und Fragebögen (schriftliche Befragung) - Befragungsgruppen: - Leiter von Organisations-/Prozessmanagementabteilungen, Leiter QM, CIO's von DAX-30-, MDAX-, SDAX- Unternehmen sowie der 50 größten Unternehmen der Automobilhersteller- und Zulieferindustrie - Mitglieder Gesellschaft für Organisation e.V. - Online-Befragung über Portal der Fachzeitschrift QZ Qualität und Zuverlässigkeit - Fokus auf Industrieunternehmen, kein Einbezug von Banken, (Rück-) Versicherungen, Leasing-Gesellschaften, Immobiliendienstleister und reinen Beteiligungsverwaltungen

Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - die funktionale Organisationsstruktur ist die bestimmende Ordnungsform in den obersten Führungsebenen deutscher Großunternehmen - die funktionale Gliederungsstruktur ist in der obersten Führungsebene noch stärker ausgeprägt als in der 1. Berichtsebene - 66,7% der Unternehmen haben Prozessverantwortliche installiert (überwiegend/voll zutreffend) – starke Verbreitung speziell in der Automobilzulieferer- und Maschinenbauindustrie - bei 50% hoher Detaillierungsgrad des Prozessmodells - Prozessverantwortlicher bei Unternehmen <5.000MA - 75%, >20.000 MA - 62% - 55% der Unternehmen geben an, dass bei Änderungen der operativen Prozesse das Unternehmensprozessmodell aktualisiert wird - MA stehen Prozessen grds. Positiv gegenüber - in 41% der befragten Unternehmen stellt Prozessmanagement einen wichtigen Bestandteil der Unternehmensstrategie dar - eine große Mehrheit hat Stellen im Unternehmen geschaffen, damit sich diese mit der Ausweitung des Themas Prozessorientierung auseinandersetzen - Trends: stärkere Projektorientierung, stärkere Prozessorientierung, stärkere Kundenorientierung, Stärkung funktionaler Kompetenzzentren - Barrieren: unklare Entscheidungskompetenzen bei funktionalen Zielkonflikten, fehlende disziplinarische Zuordnung v. Prozess Mitarbeiter zu Prozessverantwortlichem, politische Widerstände, fehlende Unterstützung des Top Managements
-----------------------------	--

Schumacher – „Erfolgsfaktoren des BPM – Untersuchung von Satus quo und Relevanz unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse“

Schlüssel:	2010-MS-MA
Titel:	Erfolgsfaktoren des BPM – Untersuchung von Status quo und Relevanz unter Berücksichtigung empirischer Ergebnisse
Jahr:	2010
Autor:	Schumacher, M.
Herausgeber:	Master Thesis am BPM-Labor, Hochschule Koblenz./.
Forschungsfrage:	- Was sind die Erfolgsfaktoren für das BPM?
Stichprobe:	./.
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der in Studien und Literatur identifizierten Erfolgsfaktoren - Formulierung von Hypothesen zu ausgewählten Erfolgsfaktoren auf Basis der Fachliteratur - Prüfung der Hypothesen mittels Studien - Identifizierung bestätigter und widerlegter Hypothesen - Liste der bedeutendsten Erfolgsfaktoren für GPM

<p>Zentrale Ergebnisse:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - viele potentielle Erfolgsfaktoren in einschlägiger Literatur behandelt, aber nur selten durch empirische Ergebnisse belegt - es fehlt an einer Systematik für die bedeutendsten Erfolgsfaktoren, die relativ überschneidungsfreie Kategorisierungen zulässt - die eindeutige Klassifizierung von Erfolgsfaktoren für das BPM ist nach aktuellem Kenntnisstand völlig unzureichend erfolgt und sollte durch entsprechende Untersuchungen ergänzt werden - viele der potenziellen Erfolgsfaktoren auch von ausgewählten, renommierten Best-Practice-Unternehmen noch nicht in dem Maße gelebt werden, wie es ein „Erfolgsfaktor“ vermuten ließe - sechs Faktoren können hinsichtlich des unterstellten Zusammenhangs nicht ausreichend belegt werden, sodass die formulierten Hypothesen abzulehnen sind - fünf Faktoren eindeutig verifiziert - als besonders bedeutende Erfolgsfaktoren des BPM konnte die Mitarbeiterschulung, die Veränderungsbereitschaft des Managements sowie der Mitarbeiter, der umfassende Einsatz von BPM-Werkzeugen, die Schaffung von zentralen BPM-Bereichen und die Ernennung von Prozessverantwortlichen identifiziert werden - in den kommenden Jahren ist mit einer wachsenden Auseinandersetzung mit den Erfolgsfaktoren des BPM zu rechnen, da die Bedeutung von BPM anhält
------------------------------------	--

SoftSelect GmbH – „BPM Trend Report 2010“	
Schlüssel:	2010-RSLSS-BPMTR
Titel:	BPM Trend Report 2010 Eine Untersuchung zum Einsatz von BPM- und SOA-Instrumenten in 100 mittelständischen- & Großunternehmen in der DACH-Region
Jahr:	2010
Autor:	SoftSelect GmbH
Herausgeber:	Ramco Systems Ltd.
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	- 100 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - Online-Befragung, Fragebogenversand, Telefoninterview Zeitraum der Befragung wurde angegeben (2. & 3. Quartal 2009) - Befragungsarten wurden genannt - Zielgruppe der Befragten Personen/Positionen sowie Unternehmensbranchen wurden genannt - Studie wurde von einer externen Unternehmensberatung erstellt (für Ramco Systems)
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - 74% der Unternehmen sind mit eingesetzter Unternehmenssoftware zufrieden, 16% befriedigend, 8% ausreichend und schlechter - 60% der Organisationen sind mit der Flexibilität ihrer Systeme zufrieden oder sehr zufrieden. 27% befriedigend - Bereiche, in denen Kennzahlensysteme eingesetzt werden: Controlling (91%), Kunden (85%), Vertrieb (78%) - Microsoft Excel wird für das Reporting mit 94% am meisten eingesetzt - Langfristige Ziele der Unternehmen sind die Erhöhung der Prozess-Effektivität (90%) und bessere Möglichkeiten zur Steuerung (89%) und Optimierung der Abläufe (88%) - Prozesse werden noch nicht konsequent genug visualisiert - trotz des Wunsches nach besserer Steuer- und Modellierbarkeit, verfügen 38% der Unternehmen noch nicht über detaillierte Darstellungen ihrer betrieblichen Prozesse - Bereiche, in denen innerhalb der nächsten zwei Jahre investiert werden soll: Business

	<p>Intelligence (50%), Planung und Steuerung (42%), Umsetzung eines BPM (40%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - wichtige und sehr wichtige Zielsetzungen der Unternehmen: Steigerung der Prozesseffektivität (90%), Steuerung von Geschäftsprozessen (89%), Modellierung und Optimierung der Prozesse (88%) - Welche Prozess-Optimierungsinstrumente sollten Einsatz finden? Projektmanagement (89%), Visualisierung der Geschäftsprozesse (77%), Potenzialanalyse (72%), Performance Messung (64%) - BPM als methodisches Gesamtkonzept schafft Effizienz, Qualität und Transparenz über gesamten Lebenszyklus der IT - der Bedarf nach ganzheitlichen BPM-Konzepten und integrierten Plattformen steigt enorm - es werden hohe Erwartungen an die Prozesseffektivität und Instrumente zur Steuerung und Modellierung der Abläufe gestellt. Gleichzeitig ist aber die Bereitschaft, die eigenen Prozesse in zyklischen Abständen zu erfassen und zu überprüfen sehr bescheiden.
--	--

Trovarit AG & PENTADOC AG – „BPM Status Quo & Marktentwicklung im Bereich BPM“	
Schlüssel:	2010-TP-BPMSQ
Titel:	BPM Status Quo & Marktentwicklung im Bereich BPM
Jahr:	2010
Autor:	Trovarit AG & PENTADOC AG
Herausgeber:	Trovarit AG & PENTADOC AG
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none"> - Inwieweit und mit welchem Erfolg wird BPM und die dafür spezialisierte Software in Unternehmen eingesetzt? - Welche Nutzenpotenziale sprechen für den Einsatz von BPM? - Welche Hürden stehen der Nutzung von BPM entgegen? - Welche Werkzeuge werden für das BPM eingesetzt? - In welchen Unternehmensbereichen wird BPM vornehmlich eingesetzt? - Inwieweit planen Unternehmen, in den Bereich BPM zu investieren?
Stichprobe:	- je nach Frage unterschiedlich, bei Mehrfachnennungen von 36-157 Stichproben
Erhebungsverfahren:	./.
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - Bearbeitung von typischen BPM-Aufgaben bisher mehrheitlich nicht mittels spezialisierter BPM-Lösungen, sondern mit klassischen Business-Applikationen (ERP,CRM). - die Planung der Teilnehmer deutet jedoch auf eine verstärkte Nutzung von Speziallösungen im gesamten BPM-Aufgabenspektrum hin

Wolf & Harmon – „The State of Business Process Management 2010“	
Schlüssel:	2010-WH-SBPM
Titel:	The State of Business Process Management 2010
Jahr:	2010
Autor:	Wolf, C.; Harmon, P.
Herausgeber:	BPTrends
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 264 Teilnehmer - Größe: groß 47%, mittel 34%, klein 19% -
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - standardisierte Online-Umfrage - keine detaillierte Beschreibung der Methodik, im Anhang der Studie werden lediglich BPM-spezifische Methoden dargestellt, die zur Darstellung der Studienergebnisse genutzt werden
Methodik bzw. Vorgehensweise:	-
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - ein leichter Rückgang der Investitionen in BPM - in guten Jahren wird BPM genutzt, um zu expandieren, in schlechteren Jahren zu Kostenreduktion - zwischen 30% und 48% der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen im Jahr 2010 mehr Geld in den Bereich BPM investieren werden - zunehmende Nutzung von BPMS - die führenden Unternehmen vertreten die Meinung, dass BPM eine Top-Down Methode ist, die die Organisation regelt und misst, alles ausgerichtet auf die Kernprozesse der Unternehmung

Fuchs & Mack – „Performance Management nach der Finanzkrise: Verbesserung der Planung als wesentlicher Erfolgsfaktor“	
Schlüssel:	2011-BARC-PM
Titel:	Performance Management nach der Finanzkrise: Verbesserung der Planung als wesentlicher Erfolgsfaktor
Jahr:	2011
Autor:	Fuchs, C.; Mack, M.
Herausgeber:	BARC Business Application Research Center (Sponsor: IDL)
Forschungsfrage:	- die Studie will Status quo, Nutzen und Zufriedenheit bezüglich der Performance-Management-Prozesse in UN im deutschsprachigen Raum abbilden
Stichprobe:	- 118 Teilnehmer - mehr als 80% sind KMU (bis 5000 MA)
Erhebungsverfahren	- Online-Anwenderumfrage
Zentrale Ergebnisse:	- Planung, Berichtswesen und Analyse haben an Bedeutung gewonnen - Planung, Budgetierung und Forecasting müssen integrierter und intensiver erfolgen - Excel meistgenutzt, aber mehr Zufriedenheit durch Performance-Management-Lösungen - UN ohne Tochterfirmen planen schneller - Infrastruktur gestaltet Planung effizienter - alle Prozesse haben Verbesserungspotenzial - verschiedene Planungsprozesse müssen miteinander verknüpfbar sein

Mack & Bange – „Strategische Planung heute – Status Quo, Nutzen und Verbesserungspotential“	
Schlüssel:	2011-BARC-SPH
Titel:	Strategische Planung heute – Status Quo, Nutzen und Verbesserungspotential
Jahr:	2011
Autor:	Mack, M.; Bange, C.
Herausgeber:	BARC, Sponsoring von SOLYP
Forschungsfrage:	- Forschungsfrage nicht vorhanden, Ziel der Studie: Status quo, Nutzen und Verbesserungspotential der strategischen Planung in Unternehmen im deutschsprachigen Raum abbilden
Stichprobe:	- 103 Teilnehmer - Größe: über 60% KMU mit weniger als 5000 MA, 36% Großunternehmen - Branche: 31% Industrie, 13% Dienstleistung, 11% Finanzdienstleistung, 9% IT - Bereich: 44% Finanzen & Controlling, 17% Unternehmensentwicklung, 16% IT, 11% Management
Erhebungsverfahren:	- Online-Umfrage - Methodik- bzw. Vorgehensweise eher kurz erläutert
Zentrale Ergebnisse:	- 82% geben an, dass bereits eine systematische strategische Planung durchgeführt wird - mehr als zwei Drittel haben eine organisatorische Einheit verankert, die sich federführend um dieses Thema kümmert - strategische Planung gewinnt stärker an Bedeutung als operative Planung - nahezu alle Planungsprozesse haben Verbesserungsbedarf - Software-Einsatz lohnt sich - hoher Aufwand für den Planungsprozess - Verknüpfung von operativer und strategischer Planung ist wichtig und steigert die Qualität

Knuppertz, Schnägelberger und Clauberg – „Umfrage Status Quo Prozessmanagement 2010/2011“	
Schlüssel:	2011-BPMO-SQBPM
Titel:	Umfrage Status Quo Prozessmanagement 2010/2011
Jahr:	2011
Autor:	Knuppertz, T.; Schnägelberger, S.; Clauberg, K.
Herausgeber:	BPM&O GmbH Business Process Management & Organisational Development
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none"> - regelmäßig und zeitnah wesentliche Trends und Entwicklungen rund um Prozessmanagement untersuchen - fachliche und umsetzungsbezogene Aspekte betrachten
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 211 Teilnehmer - UN aller Größen aus verschiedenen Branchen, sowie Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Positionen innerhalb des Unternehmens
Erhebungsverfahren	./.
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte einbinden und fordern - Methodeneinsatz optimieren - Fortschritt der Einführung begleiten und messen - Gesamtverantwortung für PM weiter stärken - Prozessverantwortliche auch verantwortlich machen (mehr als nur Koordination) - Zeit für Veränderungen einplanen - Zeitinvestition, Kompetenz und Überzeugung notwendig

Müller, Thome & Vogeler – „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement“	
Schlüssel:	2011-UWPWC-GPM
Titel:	Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement
Jahr:	2011
Autor:	Müller, T.; Thome, R.; Vogeler, K.
Herausgeber:	PricewaterhouseCoopers AG in Kooperation Universität Würzburg
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Rolle spielt das GPM in der heutigen Unternehmenspraxis in DE und AUS? - Welchen Beitrag leistet das GPM zum heutigen und zukünftigen Unternehmenserfolg? - Wie ist das GPM in den Unternehmen organisatorisch verankert? - Wie nutzen Unternehmen analytische IT-Systeme zur Steuerung, Verwaltung und Prüfung ihrer GP? - Welche Entwicklung zeichnet sich für das GPM ab?
Stichprobe:	- 239 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - standardisiertes Telefoninterview mittels Fragebogen - Durchführung der Befragung durch Marktinstitut CATI (Computer Assisted Telephone Interviews) - Einstieg zur Rekrutierung befragungsrelevanter Führungskräfte über einen gezielten Anruf in den Unternehmensbereich Finanzen/Controlling à Falls keine Auskunft, Weiterverbunden zum verantwortlichen Unternehmensbereich

Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - BPM mehr denn je gefragt – „Unternehmen sehen BPM als wichtige Grundlage für den zukünftigen Geschäftserfolg“ - BPM ganz oben auf der Agenda zur Organisationsentwicklung - BPM ist, kritisch betrachtet, noch in den Kinderschuhen - BPM findet bei Weitem noch nicht so gezielt und umfassend statt, wie es mit den zur Verfügung stehenden Methoden und analytischen IT-Systemen möglich wäre - Unternehmen investierten in den letzten Jahren vor allem in die Implementierung von ERP-Systemen und Themen wie Geschäftsprozessstandardisierung und -harmonisierung - Strukturen zur KVP sind in der Praxis weitgehend nicht etabliert → konsequente Messungen der Prozessleistung anhand definierter Kennzahlen werden nur von ganz wenigen Unternehmen durchgeführt - Prozessleistungsindikatoren bilden die Basis für einen KVP im BPM
-----------------------------	---

Minonne, Colicchio, Litzke & Keller – „Business Process Management 2011 – Status Quo und Zukunft“

Schlüssel:	2011-ZH-BPM
Titel:	Business Process Management 2011 – Status Quo und Zukunft Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa
Jahr:	2011
Autor:	Minonne, C.; Colicchio, C.; Litzke, M.; Keller, T.
Herausgeber:	Clemente Minonne, Zentrum für Wirtschaftsinformatik School of Management and Law, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Studienpartner: - Entana AG - Itartis AG - Software AG
Forschungsfrage:	- Untersuchung des Reife- und Diffusionsgrades sowie zeitnahe und mittelfristige Trends zum BPM im deutschsprachigen Europa
Stichprobe:	- 219 Teilnehmer aus verschiedenen Abteilungen und verschiedenen Positionen
Erhebungsverfahren:	- Online Befragung, die Auswahl erfolgte per Zufall(Forschungsgruppen/Fachforen/Newsletter) und direkter Einladung - es handelt sich um Personen, die sich jeden Tag mit BPM auseinandersetzen - Ordnungsrahmen für die Studie: Würfel-design - zuerst wurde auf Grundlage von Forschungsberichten die Forschungsfrage für diese Studie formuliert und dann ein Fragenkatalog ausgearbeitet - dieser wurde in Expertengesprächen getestet und verfeinert - anschließend wurde der Fragebogen online zugänglich gemacht 78% der Befragten stammen aus der Schweiz

Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none">- Bewusstsein für BPM ist vorhanden, aber noch nicht vollständig durchgesetzt; viel Potenzial ungenutzt- Führungsebene muss involviert sein- Position eines BPM-Verantwortlichen schaffen- Einsatz von BPM-Werkzeugen in Form von Software-Anwendungen- Standardisierung und Produktivität an erster Stelle- softwaregestützte Werkzeuge werden von mehr als der Hälfte der UN genutzt
-----------------------------	---

Komus, Kaiser & Olbrich – „Zukunftsthema Qualität im Geschäftsprozessmanagement“	
Schlüssel:	2012-AK-BQBPM
Titel:	Zukunftsthema Qualität im Geschäftsprozessmanagement
Jahr:	2012
Autor:	Komus, A.; Kaiser, N.; Olbrich, T.J.
Herausgeber:	<ul style="list-style-type: none"> - Komus, A. - Hochschule Koblenz - taraneon Process TestLab GmbH
Forschungsfrage:	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Qualität haben Prozesse bei der „Inbetriebnahme“? - Wie hoch ist der Aufwand zur Beseitigung von Fehlern in Prozessentwürfen? - Gibt es einen Zusammenhang zwischen Organisation und Prozessqualität? - Wie schnell können Unternehmen Geschäftsprozesse ändern? - Was machen erfolgreiche Unternehmen anders?
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 150 Teilnehmer - Größe: 33% = 5.000 - über 50.000, 30% = 500-4.999, 17% = 100-499, 21% = 1-99 - Branche: 57% = Dienstleistungsbranchen, Banken und Versicherungen, Telekommunikation, New Media - Position im Unternehmen: 10% = Vorstand/Geschäftsführer (oder vergleichbar), 17% = Hauptabteilungsleiter/Direktor (o. v.), 21% = Abteilungsleiter (o. v.), 17% = Gruppen-/Teamleiter (o. v.), 15% = Sachbearbeiter (o. v.), 20% = nicht zuzuordnen
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - Online-Befragung sowie Interviews mit Führungskräften - separates Kapitel zu Methodik und Teilnehmer - informative Diagramme zu Branchenschwerpunkt, Mitarbeiterzahl, Umsatz, Position im Unternehmen und Unternehmenserfolg

<p>Zentrale Ergebnisse:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessveränderungen dauern zu lang und sind zu fehlerintensiv - Reduktion von Nachbesserungsaufwänden werden nicht ausreichend konsequent genutzt - Mitarbeiterwissen wird vernachlässigt. - Organisation wird oft nur unzureichend auf neue Prozesse vorbereitet - erfolgreiche Unternehmen haben: Transparenz über die internen Abläufe; Mitarbeiter, die aktiv in Prozessvorhaben beteiligt sind und Prozessmanagement methodisch und personell organisieren - mangels frühzeitiger und systematischer Qualitätssicherung liefern Prozessvorhaben Ergebnisse ab, die in 37% der Unternehmen grundlegende oder wesentliche Nacharbeiten erforderlich machen - durchschnittlich 43% der erkannten Fehler werden als vermeidbar eingeschätzt - lediglich 46% der Prozessvorhaben erreichen ihre Ziele vollständig - Unternehmen benötigen im Durchschnitt über 26 Monate, um von einem erkannten Handlungsbedarf zu einer organisatorisch umgesetzten Lösung zu kommen - Einbindung der Mitarbeiter in Prozessvorhaben, die Nutzung ihrer Prozessenerfahrung im laufenden Betrieb sowie die Informationsverfahren zu Prozessänderungen sind generell als mangelhaft und wenig wirkungsvoll anzusehen - Handlungsoptionen: Stärkung der personellen Kompetenzen, Organisation des Prozessmanagements, frühzeitige Qualitätssicherung, bestehende Wissensressourcen für das Projektmanagement nutzen
------------------------------------	---

Bearing Point – „Business Process Management 2012“	
Schlüssel:	2012-BP-BPM
Titel:	Business Process Management 2012
Jahr:	2012
Autor:	./.
Herausgeber:	Bearing Point Management & Technology Consultants
Forschungsfrage:	- Analyse und Bewertung des Umsetzungsstands von BPM bei Unternehmen und Organisationen
Stichprobe:	- 60 Teilnehmer
Erhebungsverfahren:	- Befragung von Unternehmen und Kundeninterviews

<p>Zentrale Ergebnisse:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - das Bewusstsein für die Vorteile von nachhaltigem Business Process Management ist bei Unternehmen in hohem Maß vorhanden – BPM ist eine Methode, deren Bedeutung für die Unternehmenssteuerung schon heute erkannt wird und deren Verbreitung weiter zunehmen wird - methodisch überwiegt bereits ein kontinuierliches Vorgehen, das – mehr noch als beim einmaligen Optimierungsprojekt – eine nachhaltige Verankerung in der Organisation sowie ein klares Rollenverständnis erfordert - der Umsetzungsgrad von Business Process Management ist noch relativ gering – bei der Ausgestaltung einer BPM-Strategie, der Festlegung organisatorischer Verantwortlichkeiten im Rollen-konzept und der BPM-Methodik gibt es sichtbaren Nachholbedarf - die hohe Bedeutung der Top Management-Unterstützung und eines eindeutigen Mandats für den Aufbau einer Process Community wird von den Unternehmen überwiegend bestätigt – im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung fehlt jedoch oftmals noch die unternehmensübergreifende Prozess-orientierung (Vision, Mission und strategische Ziele), die tief in die Unternehmenskultur reicht und gezieltes Veränderungs- und Kommunikationsmanagement erfordert - die aktuell geringe Nutzung von professionellen BPM-Tools und die bislang eher punktuell angewendeten Methoden der Prozess-Performance-Messung zeigen, dass hier in den kommenden Jahren noch Professionalisierungsbedarf besteht - die Zufriedenheit mit quantitativen und qualitativen Ergebnissen kann noch signifikant gesteigert werden – dazu müssen die verbleibenden Herausforderungen strukturiert adressiert werden
------------------------------------	--

Müller – „Auswertung der schriftlichen Befragung zu den Ursachen der unzureichenden Umsetzung von Prozessmanagement in Unternehmen“

Schlüssel:	2012-CM-HFBPM
Titel:	Auswertung der schriftlichen Befragung zu den Ursachen der unzureichenden Umsetzung von Prozessmanagement in Unternehmen
Jahr:	2012
Autor:	Müller, C.
Herausgeber:	./.
Forschungsfrage:	- Welche Hindernisse können bei der Einführung von Prozessmanagement entstehen?
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 89 verwertbare Fragebögen - Größe: Großunternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern (50%), die andere Hälfte der Teilnehmer stammte zu ähnlichen Anteilen aus kleinen bis mittelgroßen Unternehmen - Branche: Maschinen- und Anlagenbau (19%), Automobil- und Automobilzulieferindustrie (19%) und industrielle Produktion (16%) „Sonstigen Branchen“ (10%) waren zu einem Drittel von Hochschulen, zu jeweils 22% aus Unternehmen der Automatisierungsbranche und Organisationen des öffentlichen Diensts und zu jeweils 11% aus den Bereichen Forschung sowie Luft- und Raumfahrttechnik
Erhebungsverfahren:	- Online Befragung mittels standardisierter Fragebögen mit anschließender Bewertung
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung der Führungsebene ist der wichtigste Erfolgsfaktor für BPM - Qualifikation aller Beteiligten an BPM ist Schlüsselfaktor - BPM sollte in die Unternehmenskultur integriert werden - BPM sollte einfach und für alle verständlich implementiert werden

Wolf & Harmon – “Business Process Centers of Excellence Survey”	
Schlüssel:	2012-WH-BPCOE
Titel:	Business Process Centers of Excellence Survey
Jahr:	2012
Autor:	Wolf, C.; Harmon, P.
Herausgeber:	BT Trends
Forschungsfrage:	- Wie ist der Status quo und die Entwicklung von CoE im BPM?
Stichprobe:	- 57 Teilnehmer - Größe: groß (44,4%), mittel (38,9%), klein (16,7%) - Branche: Finanzen/Versicherung (29,1%), Chemie/Energy, Bildung, Consulting (je 10,9%), IT, Telekommunikation, Betriebsmittel (je 5,5%)
Erhebungsverfahren:	- Online – Befragung - Befragte wurden via Email zur Befragung eingeladen - auf der Homepage BPTrends wurde ebenfalls Werbung zur Teilnahme gemacht
Zentrale Ergebnisse:	- 40% der Befragten haben seit 1 bis 2 Jahren ein CoE, nur 13,9% schon länger als 5 Jahre - Hauptgründe für die Einführung eines CoE sind: Erhöhung der Prozesseffizienz, Standardisierung und Kontrolle, Transparenz der Prozesse und Verbesserung der Koordination - Hauptaufgaben des CoE: Bereitstellung und Aufbau von BPM Fähigkeiten, Unterstützung der kontinuierlichen Prozessinnovationen und die Wahrnehmung einer Beratungsfunktion

Wolf & Harmon – „The State of Business Process Management 2012“	
Schlüssel:	2012-WH-SBPM
Titel:	The State of Business Process Management 2012
Jahr:	2012
Autor:	Wolf, C. ; Harmon, P.
Herausgeber:	BPTrends
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 399 Teilnehmer Größe: klein (26%); mittel (38%); groß (35%) - Funktion: Prozesspraktiker (9%); Businessanalyst (11%); Business Manager (11%); Führung (CEO, COO, CFO) (14%); HR Manager (1%); IT Manager/-Developer (14%); andere (30%)-
Erhebungsverfahren:	<ul style="list-style-type: none"> - standardisierte Online-Umfrage Methodik wird ausführlich in der Einführung sowie in darauf folgenden Seiten erläutert und kritisch diskutiert - die Studie führte eine standardisierte Online-Befragung mittels Multiple-Choice- und offenen Fragen bei den Befragten durch, wobei die Teilnehmer gezielt angeschrieben wurden - die Fragen werden vollständig im Anhang II abgebildet - Teilnehmer, die die Umfrage nicht vollständig oder Fragen offen ließen wurden nicht berücksichtigt
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - die Verbreitung von BPMS hat zugenommen - es wird in BPM investiert, um effizienter und produktiver zu werden - die Investitionen in bessere Koordination und BPM sind steigend und es werden nicht länger nur einzelne Projekte unterstützt, sondern auch unternehmensweite BPM-Initiativen - Unternehmen sind auch nach der Rezession weiter an BPM interessiert

Accenture – „BPM Governance in Practice“	
Schlüssel:	2013-A-BPMG
Titel:	BPM Governance in Practice
Jahr:	2013
Autor:	./.
Herausgeber:	Accenture mit QUT's Business Process Management Group
Forschungsfrage:	- Welche BPM Vorgehensweise wendet Ihr Unternehmen an?
Stichprobe:	- 95 Teilnehmer (Fortune 500 Unternehmen)
Erhebungsverfahren:	- Online-Befragung
Zentrale Ergebnisse:	- Bestrebungen im Bereich BPM sind hauptsächlich durch den Wunsch nach Effizienz, Compliance und Qualität begründet - die grundsätzliche Zufriedenheit mit BPM-Projekten ist hoch, obwohl mangelnde Unterstützung des Top Managements ein großes Problem darstellt - der Process Owner ist die Schlüsselfigur für Disziplin bei BPM - 25% der Befragten haben ein

Komus, Piller, Kämpf, Becker & Orth – „Status Quo Chemie Pharma - Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie- und Pharmabranche“	
Schlüssel:	2013-AKMSGGS-SQCP
Titel:	Status Quo Chemie Pharma Status Quo Prozess- und IT Management in der Chemie- und Pharmabranche
Jahr:	2013
Autor:	Komus, A.; Piller, C.; Kämpf, S.; Becker, F.; Orth, J.
Herausgeber:	- Ayelt Komus, BPM Labor HS Koblenz - msg systems ag
Forschungsfrage:	- Überblick über den aktuellen Status des Geschäftsprozessmanagements in den Branchen Chemie und Life Science gewinnen und die relevanten Erfolgsfaktoren ermitteln (welche Methoden und Instrumente haben sich bewährt und welche enttäuscht)
Stichprobe:	- 89 Teilnehmer, aber nur 49 vollständige Datensätze - Stichprobe beinhaltet 8 der 10 umsatzstärksten Unternehmen der Chemie-/Life Science-Branche in Deutschland - Teilnehmer wurden in Kooperation mit dem VCI gewonnen
Erhebungsverfahren:	- Online-Fragebogen - Fragebogen wurde in Expertengesprächen getestet und verfeinert, danach online verfügbar gemacht - offene Abschlussfrage und Freitextfeld; das lässt Raum für einen explorativer Ansatz - gerade Anzahl an Antwortoptionen, um neutrale Aussagen zu erschweren

Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none">- Unternehmen, die BPM anwenden, sind erfolgreicher (Eigeneinschätzung)- je größer ein Unternehmen, desto eher wird Prozessstandardisierung und IT-Lebenszyklusmanagement von BPM unterstützt- Geschäftsstrategie mit Geschäftsprozessen abstimmen- Management und Unternehmenskultur müssen BPM fördern- Compliance und Qualitätsmanagement an erster Stelle mit BPM Einsatz, danach folgt Prozessstandardisierung- wenig einheitliches Vorgehen im Unternehmen bezüglich BPM
-----------------------------	---

Pierre Audoin Consultants – “ Trendstudie: BPM in der DACH-Region ”	
Schlüssel:	2013-PAC-BPM
Titel:	Trendstudie: BPM in der DACH-Region
Jahr:	2013
Autor:	Pierre Audoin Consultants
Herausgeber:	Pierre Audoin Consultants für Open Text Software GmbH
Forschungsfrage:	./.
Stichprobe:	<ul style="list-style-type: none"> - 111 Teilnehmer - Größe: 1500 MA oder mehr → 53%, 500-1499 MA → 47% - Branche: 32% Fertigungsindustrie, 23% öffentliche Hand, 17% Finanzdienstleistungen, 13% Handel/Großhandel, 10% Chemie/Pharma, 6% Services-Unternehmen - Fokussierung auf mittelständische Unternehmen
Erhebungsverfahren:	- persönliche Befragung
Zentrale Ergebnisse:	<ul style="list-style-type: none"> - BPM ist für ca. 70 % der DACH-Firmen ein Top-Thema auf der Unternehmensagenda - gesteigerte Prozesstransparenz, kürzere Prozessdurchlaufzeiten und eine verbesserte Kundenorientierung werden als wichtigste Vorteile gesehen - der Großteil der Unternehmen hat zur technischen Unterstützung BPMSysteme bereits im Einsatz, dabei kommen meistens BPM-Lösungen als Teilfunktionen anderer Applikationen zum Einsatz - in 70 % der Unternehmen wird BPM vom Business her vorangetrieben - IT-Abteilungen und Fachbereich sind die Haupttreiber für BPM - Transparenz, Effizienz und Qualität sind die meistgenannten Vorteile von BPM-Systemen - ca. jedes dritte Unternehmen plant in den nächsten ein bis zwei Jahren Investitionen in eine BPM-Lösung

C. Studien-Themen-Matrix

Studien	Branche	Unternehmensgröße/ Mitarbeiter	Status Quo	Ziele	Erfolg	Erfolgsfaktoren & Barrieren	Center of Excellence	Chief Process Officer	Process Owner	Change Management und Schulung	Social Media	Agile Methoden
1999-PA-BPM	13, 14, 15	-	13, 14, 15	-	-	16, 20	-	-	15	-	-	-
2003-IDSPAC-BPR	3	3	9, 14, 16	9, 14, 16	8	9	-	20	11	-	-	-
2004-BB-GID	4	4	7, 8, 9	12, 13, 24	-	-	-	-	-	-	-	-
2004-G-BPM	6, 7	5	-	-	-	19	-	-	-	17	-	-
2004-GSK-GPM		6	-	15	10	-	-	-	-	-	-	-
2004-IDSPAC-BPR	6	5	-	9	6, 10, 15	15	-	-	14, 19	-	-	-
2006-FHBKK-GPM	2, 19	2, 19	gesamte Studie	-	-	-	-	4,6	-	5	-	-
2006-WH-SBPM	8	6, 7	4, 5, 11	-	-	-	-	-	-	18f	-	-
2007-FHBKK-SQP	2	3	11	21	12	-	-	2	6, 9	-	-	-
2008-FHK-SP	2	5	7-27, 30-32	-	-	-	-	-	-	17, 21	-	-
2008-WH-SBPM	9	8	-	-	-	-	-	-	-	21	-	-
2009-BCG-O2015	1	-	-	-	-	202, 204	-	-	-	202	-	-
2010-BPMOA-SQP	3	3	7	8, 17, 23, 29	-	15ff	-	11,12, 13	15	16, 17	-	-
2009-FHK-SSBPM	8, 19, 20	21, 22, 23, 24	35, 36, 37, 38	-	-	43	-	-	-	-	-	-
2009-NP-BPMMS	10, 11	9	56	-	-	-	20, 23, 25, 26, 27, 43, 48	-	-	-	-	-
2011-AK-BPMBP	8	8	14	-	7, 20, 21, 33, 35, 51- 60	-	-	-	23, 24, 35	28	33	-

Angegeben sind die Seitenzahlen der Ausführungen zu den jeweiligen Themen in den jeweiligen Studien

Studien	Branche	Unternehmensgröße/ Mitarbeiter	Status Quo	Ziele	Erfolg	Erfolgsfaktoren & Barrieren	Center of Excellence	Chief Process Officer	Process Owner	Change Management und Schulung	Social Media	Agile Methoden
2010-LMUM-PIDG	5, 12, 28	1, 8, 28	-	-	-	31	-	-	11f.	-	-	-
2010-MS-MA	43, 64, 66, 68, 69	-	gesamte Studie	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2010-RSLSS-BPMTR	1	1	-	5, 25	-	-	-	-	-	-	-	-
2010-TP-BPMSQ	-	-	gesamte Studie	4, 9	5f	-	-	-	-	-	-	-
2010-WH-SBPM	8	8	12, 13, 14, 16	-	-	-	-	-	-	21ff, 41ff	-	-
2011-BARC-PM	9	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2011-BARC-SPH	8	8, 9	6	-	-	15	-	-	-	-	-	-
2011-BPMO-SQGPM	3	3,5	-	18, 22, 24	-	16f	-	12, 14	-	15ff	-	-
2011-UWPWC-GPM	14	45	-	24	-	-	-	-	29	-	-	-
2011-ZH-BPM	14, 57	55, 56	27, 28, 29	4, 12, 13, 22	-	16, 17	-	25	25	-	-	-
2012-AK-BQBPM	37	38	-	-	-	28f	-	-	-	14, 17	-	-
2012-BP-BPM	12	12	21, 26	13	34-36	25, 32, 33	14	42	-	-	-	-
2012-CM-HFBPM	2, 3	3	5, 7, 8	-	-	11-16; 18,19	-	-	-	15ff	-	-
2012-WH-BPCOE	21	20	-	-	-	-	9, 11, 12, 13, 15, 16, 18	-	-	-	-	-
2012-WH-SBPM	54	53	-	-	-	44	30	-	-	-	-	-
2013-A-BPMG	2	1	9	-	9	-	7, 8	-	8	-	6	6
2013-AKMSGs-SQCP	16, 17, 23	22	2	2, 20, 21, 50	2	24, 30, 31	45	-	-	3	37ff, 51	93-98

Angegeben sind die Seitenzahlen der Ausführungen zu den jeweiligen Themen in den jeweiligen Studien

