

Institut für Rechnergestützte Ingenieursysteme

Universität Stuttgart
Universitätsstraße 38
D-70569 Stuttgart

Studienarbeit Nr. 2451

Situationsanalyse: BPM in Deutschland

Sabrina Müller

Studiengang:	Informatik
Prüfer/in:	Univ-Prof. Hon-Prof. Dr. Dieter Roller
Betreuer/in:	Dipl.-Inf. Felix Baumann
Beginn am:	27. Januar 2014
Beendet am:	29. Juli 2014
CR-Nummer:	D.2.2, D.2.9, K.6.1

Kurzfassung

Die Verbreitung und Entwicklung von Business Process Management (Geschäftsprozessmanagement) ist in den vergangenen Jahren, vor allem bei Großunternehmen, schnell und effizient vorangeschritten. Dass es sich hierbei um mehr handelt als einen Hype, erkennt man daran, dass zahlreiche Unternehmen aus den verschiedensten Branchen sich mit diesem Thema beschäftigen. Auf der einen Seite überwiegen im Allgemeinen die Vorteile des BPM gegenüber dem Aufwand und der Kosten, beispielsweise wird die Durchlaufgeschwindigkeit erhöht, die Zielgenauigkeit steigt, die Kundenzufriedenheit wächst und die Kosten werden gesenkt, haben sich schon viele Unternehmen dafür entschieden in Business Process Management zu investieren. Auf der anderen Seite gibt es zweifellos auch Nachteile, beispielsweise erhöhter Zeit- und Personalaufwand, Anschaffungskosten der Software und Schulungen, was wiederum mit Mehrkosten verbunden ist. Deswegen meiden einige Unternehmen auch die Investition in BPM. Diese Erkenntnisse beziehen sich allerdings hauptsächlich auf Großunternehmen, mittelständische Unternehmen sind bei Studien oder Umfragen meist außen vor. Das Ziel dieser Studienarbeit ist es vor allem den Verbreitungsgrad von BPM in deutschen mittelständischen Unternehmen zu erkunden. Denn durch die zunehmende Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement stellt sich für viele Unternehmen die Frage, ab welcher Unternehmensgröße und Situation die Umsetzung von Business Process Management sinnvoll ist. Es sollen unter anderem der Verbreitungsgrad, die Prozessreife und die technische Unterstützung ermittelt werden.

Abstract

In the last few years, the propagation and development of Business Process Management increased very fast and efficient, especially in relation to major enterprises. It is more than a hype, because lots of enterprises from different sectors have dealt with this topic. In general, the benefits of BPM outweigh its costs, for example processes speed up, accuracy increases, customer satisfaction grows and costs are reduced. Therefore many enterprises decided upon Business Process Management. These findings are related mostly to major enterprises, small and mid-tier businesses are hardly recognized in various surveys. The purpose of this study research project is to explore the degree of propagation especially in German mid-tier businesses. In consequence of the increasing importance of BPM, for many enterprises it begs the question, at what size and situation of the business it is useful to use Business Process Management.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	9
1.1. Vorwort	9
1.2. Motivation	9
2. Grundlagen	11
2.1. Umfrage	11
2.2. BPM (Business Process Management)	14
2.3. Ziele von BPM	14
2.4. Modellierungssprachen	15
3. Analyse	21
3.1. Umfragegestaltung	21
3.2. Umfrageanalyse	22
3.3. Auswertung der Fragen (inkl. Grafik)	23
3.4. Verwendete BPM-Tools	52
3.5. Rückschlüsse	61
4. Fazit	63
4.1. Fazit und Ausblick	63
A. Zusätzliches Material	67
A.1. Tabellen	68
Literatur	75

Abbildungsverzeichnis

2.1. Meta-Studie	13
2.2. Beispiel EPK	16
2.3. Beispiel UML	17
2.4. Beispiel BPMN	18
3.1. Anzahl Mitarbeiter	23
3.2. Position im Unternehmen	24
3.3. Bereich im Unternehmen	25
3.4. Branche	26
3.5. Interesse aktuell	27
3.6. Interesse zukünftig	28
3.7. Verwendung BPM	29
3.8. Gründe Nichtverwendung	30
3.9. Treibende Kraft	31
3.10. Ziele	32
3.11. Ziele erreicht	33
3.12. Umfang der Erfassung	34
3.13. Art der Erfassung	35
3.14. Strukturiertheit	36
3.15. Umsetzung	37
3.16. Zustand BPM	38
3.17. Managementmethode	39
3.18. CPO	40
3.19. Aufgaben CPO	41
3.20. BPM-Tools	42
3.21. Funktionen der BPM-Tools	44
3.22. Weiterbildung	45
3.23. Nutzung Weiterbildung	46
3.24. Outsourcing	47
3.25. Bereiche Outsourcing	48
3.26. Gründe Outsourcing	49
3.27. BPM ausweiten/verbessern	50
3.28. BPM einführen	51
A.1. Auszug aus der Umfrage	67
A.2. Ablauf der Umfrage	68

Tabellenverzeichnis

A.1. Fragen 1-4	69
A.2. Fragen 5-10	70
A.3. Fragen 11-16	71
A.4. Fragen 17-22	72
A.5. Fragen 23-28	73

Kapitel 1.

Einleitung

1.1. Vorwort

Der Ansatz zu Geschäftsprozessverwaltung ist im Prinzip nicht neu, schon seit den frühen 1990er-Jahren haben eine Reihe von Technologien und Leitgedanken das Geschäftsprozessmanagement beeinflusst.¹ Heutzutage ist das Management von Geschäftsprozessen ein wichtiges Instrumentarium in der Unternehmensführung von Großunternehmen. Dabei haben sich die im Lauf der Zeit entstandenen Konzepte und Ansätze kontinuierlich weiterentwickelt und den jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst. Um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, müssen heute neue Produkte schnell entwickelt, kostengünstig und auf Kundenanforderungen individualisierbar produziert werden. Deshalb kann in der heutigen schnelllebigen Zeit nicht mehr auf ein optimales Prozessmanagement, zumindest in Großunternehmen, verzichtet werden. Dies zeigen unter anderem einige bereits durchgeführte Studien wie der Business Process Report von *IDS Scheer 2007*.

1.2. Motivation

Wie schon erwähnt ist Business Process Management (BPM) heutzutage in deutschen Großunternehmen weit verbreitet (Gadatsch 2008, Vgl.). Zwar wird nicht überall das Potential von BPM voll ausgeschöpft aber der Trend geht hin zur vollständigen Prozessoptimierung. Deshalb beschäftigt sich diese Studienarbeit hauptsächlich mit deutschen mittelständischen Unternehmen (KMU), um herauszufinden ob in diesem Bereich überhaupt und wenn ja in welchem Umfang Geschäftsprozessmanagement betrieben wird. Der Begriff KMU² umfasst Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen. Das Statistische Bundesamt definiert KMU in Anlehnung an die Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen der Empfehlung (2003/361/EG) der Europäischen Kommission vom 6.5.2003 wie folgt:

- ◇ Kleinstunternehmen bis 9 Beschäftigte, Jahresumsatz bis 2 Mill. EUR
- ◇ Kleine Unternehmen bis 49 Beschäftigte, Jahresumsatz bis 10 Mill. EUR

¹<http://archive.today/qGiU>

²<https://www.destatis.de/DE/Startseite.html>

- ◇ Mittlere Unternehmen bis 249 Beschäftigte, Jahresumsatz bis 50 Mill. EUR

Generell orientiert sich BPM insbesondere an Geschäftsprozessen, die für das Unternehmen ein hohes Wertschöpfungspotential aufweisen. Somit kann eine Verbesserung der Unternehmensabläufe zu Leistungs- und Qualitätssteigerungen und somit zu Wettbewerbsvorteilen führen.³

In der Literatur wird eine 3-gliedrige Unterteilung der Geschäftsprozesse vorgenommen (Becker, Mathas und Winkelmann 2009). Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens werden in Kernprozesse, Unterstützende Prozesse und Managementprozesse unterteilt. Der Kernprozess umfasst alle Tätigkeiten, die der Wertschöpfung des Unternehmens dienen und leitet sich aus der Kernkompetenz einer Organisation ab. Der Unterstützungsprozess oder Supportprozess bezeichnet betriebliche Prozesse, die den Kernprozess unterstützen, aber selbst keinen direkten Kundennutzen erzeugen und der Managementprozess umfasst die Steuerung von Kernprozessen in Organisationen, mit dem Fokus auf der Strukturierung der organisatorischen Rollen und deren Aufgaben. (Becker, Kugeler und Rosemann 2005)

Das Geschäftsprozessmanagement ermöglicht eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse und hat die Erfüllung der Kundenbedürfnisse im Fokus. Wesentliches Leitbild des Geschäftsprozessmanagement ist die Optimierung der Geschäftsprozesse. Das Ziel dieser Studienarbeit ist es zu untersuchen welche mittelständischen Unternehmen BPM verwenden, welche Programme dafür verwendet werden, wie die Prozessreife aussieht, wie die Erfahrungen mit BPM sind und auch natürlich soll auch erfasst werden wer BPM nicht benutzt und wie die Gründe dafür aussehen, dass das Unternehmen sich gegen BPM entschieden hat. Es werden ausschließlich deutsche Firmen für die Situationsanalyse ausgewählt. Prinzipiell sollen die Fragen Wer? Was? Wie? Womit? durch die Analyse erfasst und ausgewertet werden.

³<http://de.news-sap.com/2008/11/18/gezieltes-bpm-steht-fur-zwei-prozentpunkte-bei-der-umsatzrendite>

Kapitel 2.

Grundlagen

In diesem Abschnitt sollen unter anderem die Grundlagen über Business Process Management und die Methodik der Studienarbeit vermittelt werden.

2.1. Umfrage

60 ausgefüllte Fragebögen bilden die Nettostichprobe dieser Studie.

2.1.1. Erhebungsmethoden

Zur Datenerhebung wurde zwischen dem 11.03.2014 und dem 20.05.2014 eine Online-Befragung durchgeführt. Die Studienteilnehmer wurden per Email, durch Forenbeiträgen in verschiedenen Fachgruppen (bzw. auf Xing¹) und persönlich auf Messen (bzw. Hannover Messe²) auf die Online-Umfrage aufmerksam gemacht bzw. kontaktiert. Insgesamt wurden 257 Unternehmen per Email angeschrieben, ca. 20 Personen wurden persönlich angesprochen. Die Zielgruppe bestand in erster Linie aus deutschen mittelständischen Firmen, mit und ohne Tätigkeit im IT-Umfeld. Um möglichst repräsentative Ergebnisse der Umfrage zu gewährleisten, wurden Vertreter aus unterschiedlichen Branchen zur Teilnahme eingeladen.

2.1.2. Technik

Die Datenerhebung wurde zumeist anhand der Likert-Skala³ durchgeführt, wobei die Aussagen zu ordinal sowie nominal skalierten Merkmalen getroffen werden konnten. Bei einigen Fragen waren neben den Einzel- auch Mehrfachantworten gestattet. Des Weiteren wurde in der Umfrage berücksichtigt, dass sich möglicherweise nicht alle Teilnehmer im BPM-Umfeld auskennen bzw. BPM nicht verwenden. Das Panel wurde so gestaltet das BPM-spezifische

¹<https://www.xing.com>

²<http://www.hannovermesse.de>

³http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/82/likert_skala

Fragen übersprungen wurden, falls man angegeben hatte, dass man keine Kenntnis über BPM hat, das sollte verhindern, dass Studienteilnehmer bei mangelndem Wissen nach Zufall antworteten. Ebenfalls sollte damit ausgeschlossen werden, dass die Teilnehmer überfordert werden und ggf. die Umfrage abbrechen.

2.1.3. Statistik

Die quantitative Datenanalyse wurde mit Microsoft Excel durchgeführt. Zur genaueren Untersuchung von bzw. Branchentypisierung und Benutzung von BPM wurden Kontingenztafeln verwendet. Kontingenztafeln (auch: Kontingenztabellen oder Kreuztabellen) sind Tabellen, die die absoluten oder relativen Häufigkeiten (Häufigkeitstabellen) von Kombinationen bestimmter Merkmalsausprägungen enthalten. Kontingenz hat dabei die Bedeutung des gemeinsamen Auftretens von zwei Merkmalen. Das bedeutet, es werden Häufigkeiten für mehrere miteinander durch „und“ oder „sowie“ (Konjunktion) verknüpfte Merkmale dargestellt.

2.1.4. Literaturrecherche

Für die Planung der Befragung wurde in einem ersten Schritt eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Schon hierbei und der Erarbeitung des Fragenkatalogs wurde versucht, nicht nur Aussagen über den aktuellen Stand sondern auch sich abzeichnende Trends in Bezug auf die Verwendung von BPM, zu erörtern. Als Quellen dienten diverse andere Fachstudien über BPM⁴, sowie generelle Fachliteratur, welche insbesondere grundlegende Aspekte des BPM erklären und darstellen.

2.1.5. Verifikation

Die Umfrage wurde mit Soscisurvey⁵ erstellt und bearbeitet. Sie wurde vollständig anonym durchgeführt, d.h. es wurden keine personalisierten Links benutzt oder die IP-Adressen der Teilnehmer abgefragt.

2.1.6. Aktuelle Forschung

Den momentanen Stand der Dinge in Bezug auf BPM, hat eine Meta-Studie von Prof. Dr. Ayelt Komus⁶ im März 2014, sehr gut aufgezeigt. In dieser Studie wurden diverse andere Studien (von verschiedenen Autoren) mit Schwerpunkt BPM mit einander verglichen und die Ergebnisse analysiert. Als Resultat ergibt sich nicht nur ein Überblick darüber, welche

⁴<http://www.kurze-prozesse.de/2014/02/26/bpm-quintessenz-wertet-35-studien-aus>

⁵<https://www.socisurvey.de/>

⁶<http://www.bpm-labor.de>

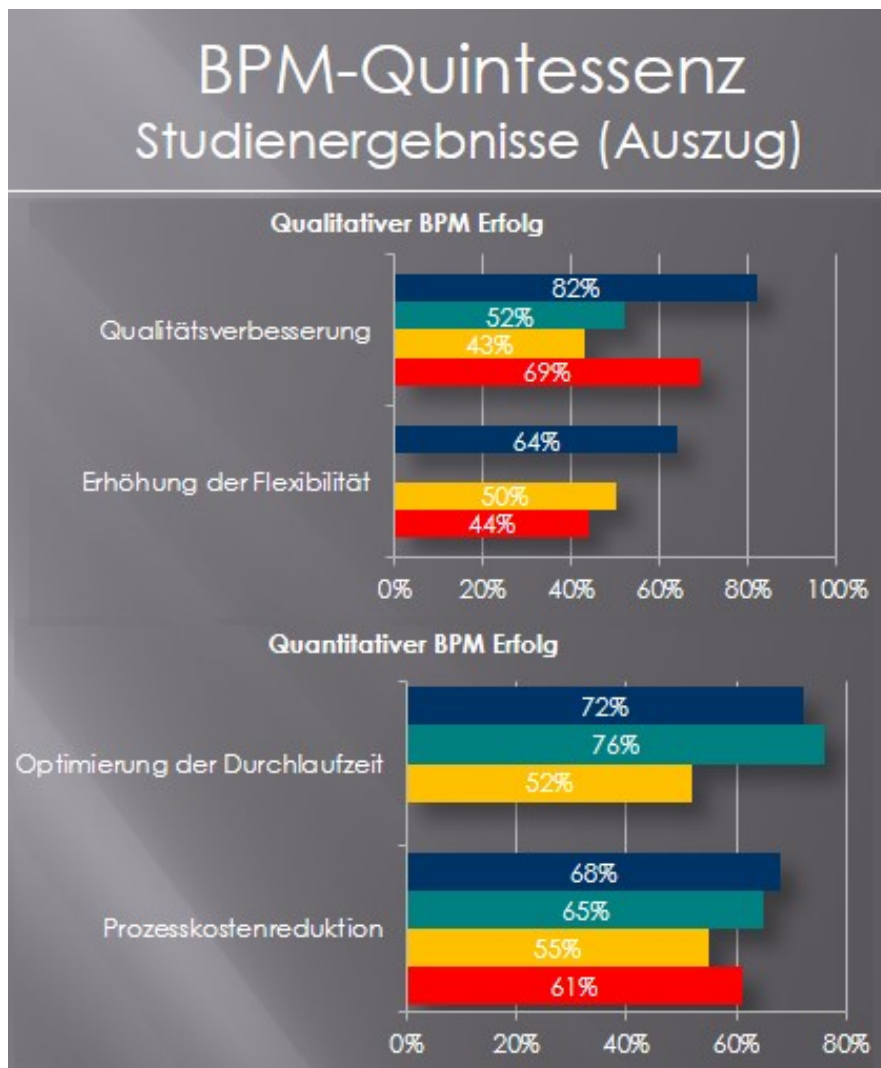


Abbildung 2.1.: Auszug aus der Meta-Studie von Prof. Komus

Ergebnisse übereinstimmend in den unterschiedlichen Studien herausgearbeitet wurden, sondern auch welche Ergebnisse weitreichend von anderen Studien abweichen und so als „Einzelmeinungen“ einzuordnen sind (P. D. Komus 2014).

Folgende Abbildung zeigt einen Auszug aus den Ergebnissen der Meta-Studie. Man erkennt anhand der Abbildung, dass die meisten Teilnehmer eine Qualitätsverbesserung als Qualitativen BPM Erfolg angeben. Prof. Komus beschreibt die Quintessenz dieser Meta-Studie mit folgenden Worten: „BPM wird gelebt. BPM ist erfolgreich. Viele Grundelemente eines erfolgreichen BPMs sind bekannt, aber es gibt noch viel Potenzial!“.

2.2. BPM (Business Process Management)

Die Wertschöpfung von Unternehmen basiert zu einem großen Teil auf ihren Geschäftsprozessen und deren Abbildung in der IT. Eine Verbesserung der Unternehmensabläufe kann zu Leistungs- und Qualitätssteigerungen und somit zu Wettbewerbsvorteilen führen. Vor diesem Hintergrund entwickeln viele Unternehmen ein aktives Geschäftsprozessmanagement, um die eigenen Abläufe effektiv an die Markterfordernisse anpassen zu können. Das Geschäftsprozessmanagement als Mittel zur prozessorientierten Unternehmensgestaltung befasst sich mit dem Dokumentieren, Gestalten und Verbessern von Geschäftsprozessen und deren IT-technischer Unterstützung. Die Geschäftsprozess-Dokumentation und -Gestaltung basiert im Allgemeinen auf standardisierten Modellierungssprachen wie z. B. der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK) oder der Business Process Model and Notation BPMN⁷.

Dokumentierte Prozesse können unter anderem als Grundlage für die Prozessverbesserung oder für die technische Umsetzung in IT-Systeme genutzt werden. Ein Geschäftsprozess besteht aus einer Menge logisch verknüpfter Einzeltätigkeiten (Aufgaben, Aktivitäten), die ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen. Er ist wiederholbar, mit Wertschöpfung verbunden und nutzt die Ressourcen einer oder mehrerer Organisationen. Er kann Teil eines anderen Geschäftsprozesses sein oder andere Geschäftsprozesse enthalten bzw. diese anstoßen. Geschäftsprozesse gehen oft über Abteilungs- und Betriebsgrenzen hinweg und gehören zur Ablauforganisation eines Betriebs. (Becker, Mathas und Winkelmann 2009)

2.3. Ziele von BPM

Das Geschäftsprozessmanagement mit dem Zweck einer Verbesserung im Sinne einer kontinuierlichen Prozessverbesserung ist kein einmaliges Projekt, sondern eine dauerhafte, kontinuierliche Aufgabe. Das Ziel des Geschäftsprozessmanagements ist es, die in jedem Unternehmen existierenden Informationen zu den eigenen Geschäftsprozessen zu nutzen, um sich auf den Kunden einzustellen und als Ergebnis die Unternehmensziele besser zu erreichen. Insbesondere gehören dazu

- ◇ Kennen der eigenen Geschäftsprozesse
- ◇ Geschäftsprozessoptimierung
- ◇ Dokumentieren betrieblicher Prozessabläufe
- ◇ Prozessorientierte Kostenkalkulation
- ◇ Erhöhte Effizienz, Transparenz, Flexibilität
- ◇ Bessere Qualität

⁷<http://www.bpmn.org>

◇ Reduzierte Kosten

Für die IT besteht die Herausforderung darin, nicht nur einzelne Aufgaben, sondern komplette Abläufe zu unterstützen. Optimierte IT-Systeme unterstützen die Automatisierung von Geschäftsprozessen. Richtig angewandt tragen sie dazu bei, Komplexität zu reduzieren, Kosten zu sparen und die Agilität eines Unternehmens zu erhöhen. Aus diesem Grund ist die Beherrschung der eigenen Prozesse eine vordringliche Unternehmens- und Managementaufgabe. (H. Fischer, Fleischmann und Obermeier 2006)

2.4. Modellierungssprachen

Aufgrund der Vielzahl von Methoden, die zur Modellierung von Geschäftsprozessen zur Verfügung stehen, wird in diesem Abschnitt eine Auswahl von weiterverbreiteten Modellierungsmethoden getroffen.

2.4.1. EPK (ereignisgesteuerte Prozesskette)

Die EPK ist eine der bekanntesten Arten der Prozessmodellierung. Sie wurde 1992⁸ von einer Arbeitsgruppe unter Leitung von August-Wilhelm Scheer an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken im Rahmen eines Forschungsprojektes mit der SAP AG zur Beschreibung von Geschäftsprozessen entwickelt. Die Methode wurde im Rahmen der Architektur Integrierter Informationssysteme (ARIS⁹) zur sichtenorientierten Modellierung von Geschäftsprozessen entwickelt und ist wesentliches Element des ARIS-Konzepts. Sie wurde aufbauend auf Petri-Netzen entwickelt, jedoch nach und nach um neue Symbole und Semantik erweitert, so dass sie heute als erweiterte Ereignisgesteuerte Prozessketten (eEPK) verwendet wird, auch wenn der Begriff „EPK“ heute synonym zu „eEPK“ steht. Die Ereignisgesteuerte Prozesskette ist eine semi-formale Modellierungssprache und dient zur fachkonzeptionellen Modellierung von Prozessen. In Abb. 2.1 ist ein stark vereinfachtes Prozessmodell der Auftragsbearbeitung als einführendes Beispiel zu sehen. Das Ereignis „Konto eröffnet“ startet den gesamten Prozess. Durch das Aneinanderreihen von Funktionen und Ereignissen lassen sich komplexe Abläufe bilden, die zusammengenommen die Abfolge der Funktionen zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlichen Objektes darstellen. (A. W. Scheer 2002)

⁸<http://www.iwi.uni-sb.de>

⁹<http://www.softwareag.com/de/products/az/aris>

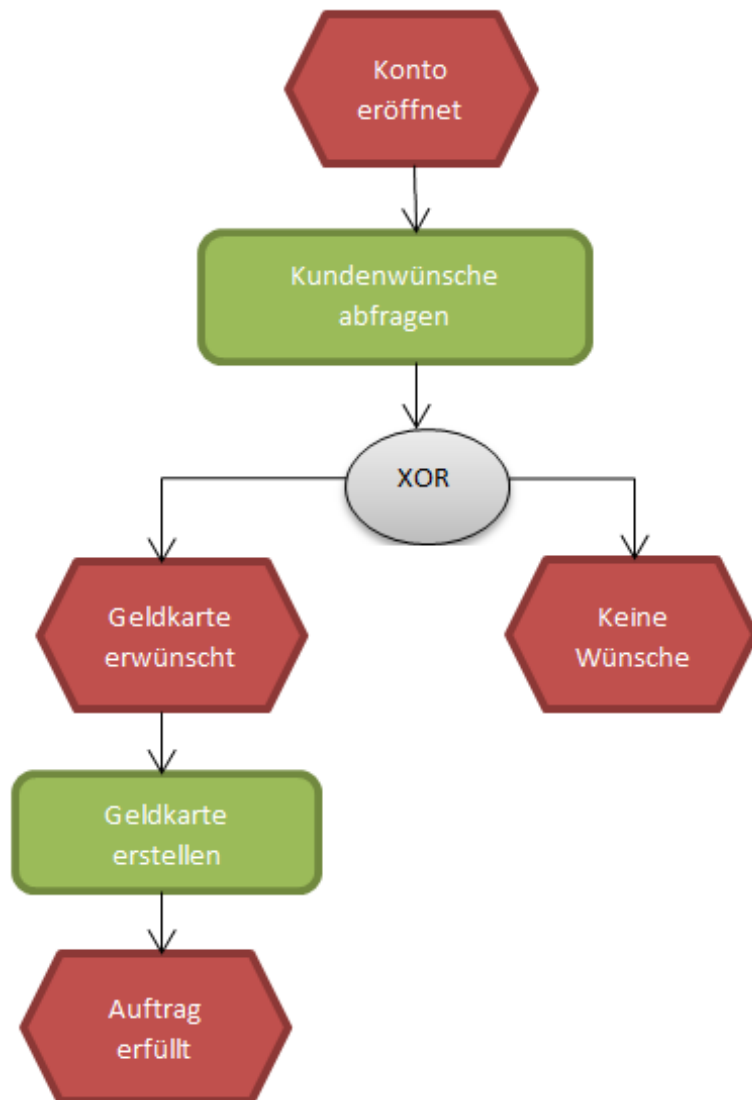


Abbildung 2.2.: Beispiel EPK zum Prozess Bearbeitung einer Kontoeröffnung

2.4.2. UML (Unified Modeling Language)

Die Unified Modeling Language (UML¹⁰) wurde in den 90er Jahren¹¹ in erster Linie von Grady Booch, Ivar Jacobson und James Rumbaugh entwickelt. Sie entwarfen in Zusammenarbeit mit dem UML-Konsortium die Version UML 1.0 und deren Weiterentwicklung

¹⁰<http://www.uml.org>

¹¹<http://www.omg.org/news/releases/pr2012/08-01-12-a.htm>

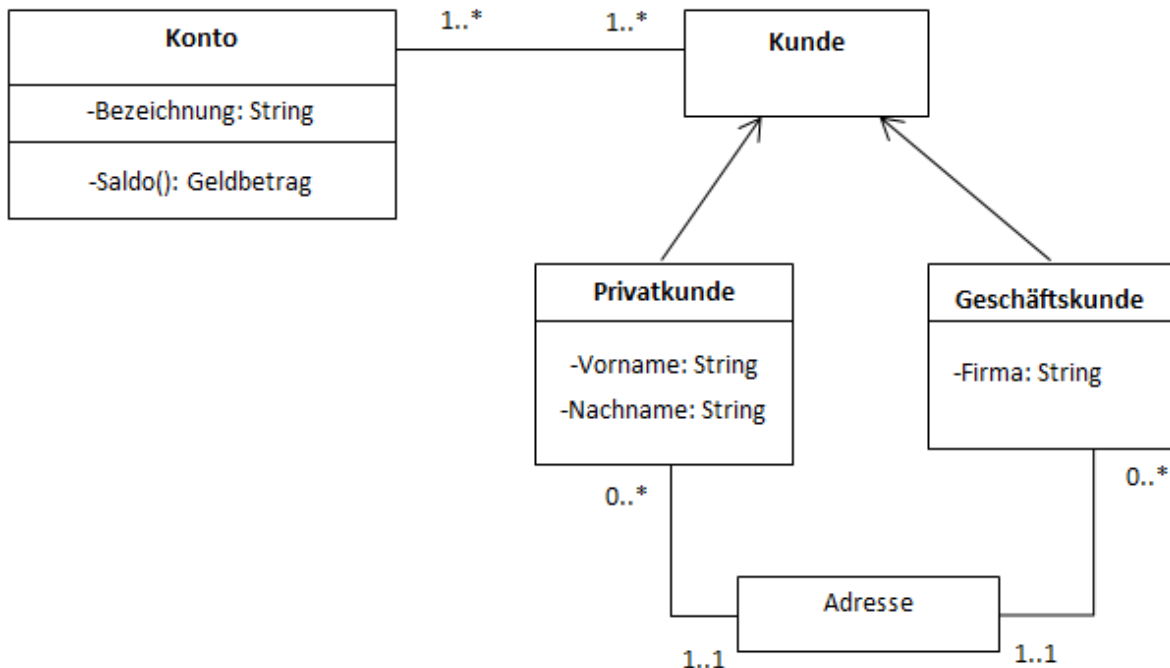


Abbildung 2.3.: Beispiel UML Klassendiagramm

UML 1.1, die dann 1997 von der Object Management Group (OMG) standardisiert wurde. Die aktuelle Version 2.4.1 wurde im August 2011 veröffentlicht. Die UML basiert auf einer objektorientierten Sichtweise. Ausgehend von der realen Welt werden dabei Objekte herausgezogen, welche mit bestimmten Attributen beschrieben werden. Diese Objekte werden dann zu Klassen zusammengefasst, wenn die Eigenschaften und das Verhalten der Objekte gleich oder ähnlich sind. Anders ausgedrückt, sind Klassen die Baupläne für die zu erzeugenden Objekte. Solche erzeugten Objekte heißen Instanzen einer Klasse. Objekt, Klasse, Attribut und Methode bilden die Basis für alle Diagrammtypen in der UML. Es eine Reihe von Diagrammen zur Darstellung verschiedener relevanter Sachverhalte. Diese lassen sich in statische und dynamische Modelle unterteilen. Statische Modelle stellen z. B. Klassendiagramme dar, die die Beziehungen zwischen den Klassen und beteiligten Akteuren aufzeigen. Der Prozessablauf wird hingegen bei den so genannten dynamischen Modellen aufgezeigt. (Becker, Mathas und Winkelmann 2009)

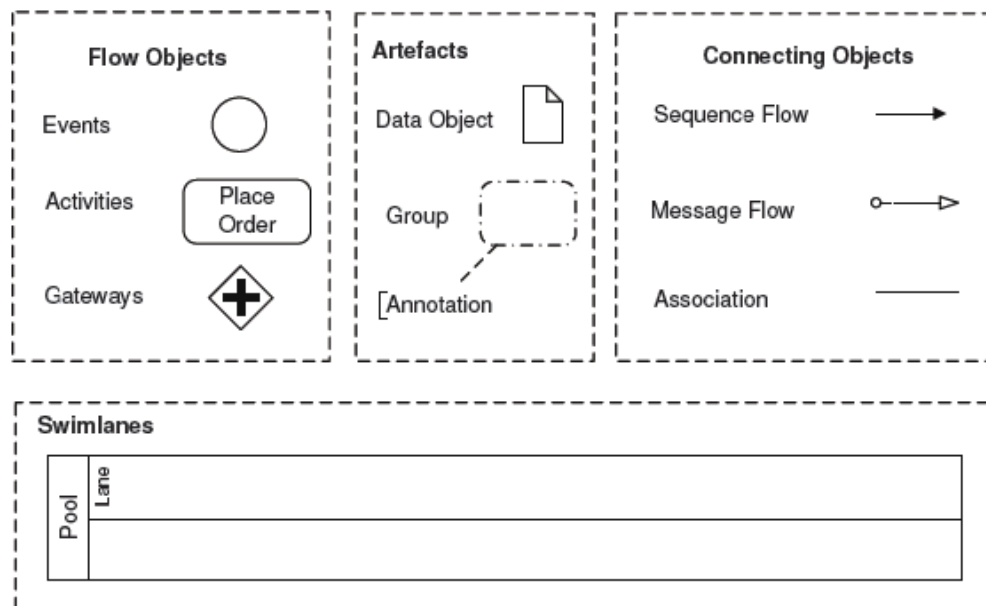


Abbildung 2.4.: Beispiel BPMN (Weske 2007)

2.4.3. BPMN (Business Process Model and Notation)

Ein weitverbreiteter Standard der OMG¹² zu Modellierung von Geschäftsprozessen ist die Business Process Model and Notation (BPMN). Die erste Version von BPMN wurde im Jahr 2004 veröffentlicht. Der Schwerpunkt der BPMN liegt auf der Notation, d. h. auf der grafischen Darstellung von Geschäftsprozessen. Sie werden in Form von Geschäftsprozessdiagrammen modelliert. Neben der Verständlichkeit der Modelle sollten diese vor allem für technische Fragestellungen wieder verwendet werden können. Ein Diagrammtyp der BPMN ist das Business Process Diagram, dessen Elemente sich in vier Gruppen einteilen lassen: Ablaufelemente (Flow Objects), Artefaktelemente (Artefacts), Verbindungselemente (Connection Objects) sowie Partitionen (Swimlanes). Die einzelnen Elemente werden in Abbildung 2.3 dargestellt. Die Ablaufelemente ermöglichen die Darstellung von Aktivitäten und Subprozessen, die durch verschiedene Verbindungselemente wie der Sequenzverbindung (Sequence Flow) verbunden sind, die den Ablauf des Geschäftsprozesses beschreiben. Artefaktelemente, wie das Datenobjekt, bestimmen die Ein- und Ausgabe-Objekte einer Aktivität näher. Ebenfalls existiert ein Conversation und Choreographie Diagramm. Beim Conversation Diagramm liegt der Fokus auf den Teilnehmern einer Konversation, d.h. welche Konversationen finden zwischen wem statt. Beim Choreographie Diagramm liegt der Schwerpunkt auf dem Ablauf, d.h. wie genau läuft eine Konversation ab.¹³

¹²<http://www.omg.org>

¹³http://www.bpmn.de/images/HU_Berlin_BPMN2_5_Schreiter_Choreographie.pdf

Mit Hilfe von Swimlanes lässt sich der Geschäftsprozess in Verantwortlichkeitsbereiche gliedern. Dafür stehen zwei unterschiedliche Elemente, Pool und Lane zur Verfügung. Pools repräsentieren in der Regel ein Unternehmen oder eine unabhängige Einheit mit einem eigenen Prozess, der mit den Geschäftsprozessen anderer Unternehmen oder unabhängiger Einheiten interagiert. Die Ablaufelemente der BPMN ähneln den Elementen der EPK. So werden hier ebenfalls Aktivitäten und Ereignisse dargestellt und Aktivitäten können verfeinert werden. Auf diese Weise sind auch in der BPMN vertikale Auflösungen von Prozessmodulen möglich (Becker, Mathas und Winkelmann 2009; Weske 2007). Allerdings verwendet die BPMN nicht dieselben Restriktionen für das Erstellen von Modellen wie die EPK. Beispielsweise müssen bei der EPK ein Ereignis und eine Aktivität abwechselnd auftreten, was bei der BPMN nicht der Fall ist.

Kapitel 3.

Analyse

In diesem Kapitel wird der Hauptteil der Studienarbeit beschrieben. Die dazugehörige Umfrage zur Benutzung von BPM in deutschen mittelständischen Unternehmen wird hier ausführlich ausgewertet und grafisch dargestellt. Anschließend folgen eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Umfrage und die jeweiligen Rückschlüsse daraus.

3.1. Umfragegestaltung

In der Umfrage wurden insgesamt 28 Fragen gestellt, wobei nicht jeder Teilnehmer alle Fragen angezeigt bekommen hat. Gleich zu Anfang wurde unterschieden ob jemand BPM bereits kennt bzw. benutzt oder nicht. Dementsprechend wurden teilweise Fragen ausgeblendet die für den Teilnehmer keinen Sinn ergeben hätten. Das Panel von Soscisurvey¹ bietet es an, mit PHP², entsprechende Änderungen an der Gestaltung der Umfrage vorzunehmen. Der erstellte Fragenkatalog beinhaltet grundlegende sowie auch weiterführende Fragestellungen im Bereich Business Process Management.

Der Grundgedanke der Umfrage war, ob mittelständische Unternehmen aktiv BPM benutzen oder nicht. Daraus ergaben sich die weiterführenden Fragen, einerseits, die Gründe für Nichtverwendung und andererseits, wie weit das Geschäftsprozessmanagement bereits im Unternehmen fortgeschritten ist. Ebenfalls wurden Fragen über Outsourcing gestellt, welche wieder alle Teilnehmer zu sehen bekamen. Abschließend gab es noch die Frage nach Einführung bzw. Verbesserung von BPM in der Zukunft, basierend jeweils auf den zuvor gegebenen Antworten der Teilnehmer (Nichtbenutzung bzw. Benutzung von BPM). Im Anhang A.2 findet sich ein Schaubild dazu. Univeristätsintern wurden die Fragebogeninhalte dann diskutiert und im Anschluss optimiert.

¹<https://www.soscisurvey.de>

²<http://www.selfphp.de>

3.2. Umfrageanalyse

Die Auswertung der Umfrage basierte hauptsächlich auf Microsoft Excel. Mittels Soscisurvey kann man die Daten, die aus der Befragung zusammen gekommen sind, unproblematisch nach Excel exportieren und dort analysieren. Es wurden alle Fragen bearbeitet und mit verschiedenen Diagrammen graphisch dargestellt. Pro Frage wurde ca. 1 Seite für die Analyse verwendet (inkl. Diagramme). Wie weiter oben schon erwähnt wurden zur genaueren Untersuchung Kontingenztafeln angewendet. Das bedeutet, es wurden durch bzw. Konjunktion verknüpfte Merkmale, Rückschlüsse gezogen ob oder wie intensiv BPM verwendet wird. Beispielsweise inwiefern es sich auf die Benutzung von BPM auswirkt, wenn die Firma im IT-Umfeld tätig ist oder nicht.

3.3. Auswertung der Fragen (inkl. Grafik)

Im Folgenden wird die Umfrage ausführlich analysiert und die gewählten Fragestellungen erläutert. In den Abbildungen bedeutet hier n = Anzahl der Teilnehmer. Im Anhang A.1 befinden sich zusätzlich noch ausführliche Tabellen zu den Antworten der Umfrage (in Prozent und Anzahl).

3.3.1. Anzahl Mitarbeiter

Fragestellung: *Wie groß ist die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen?*

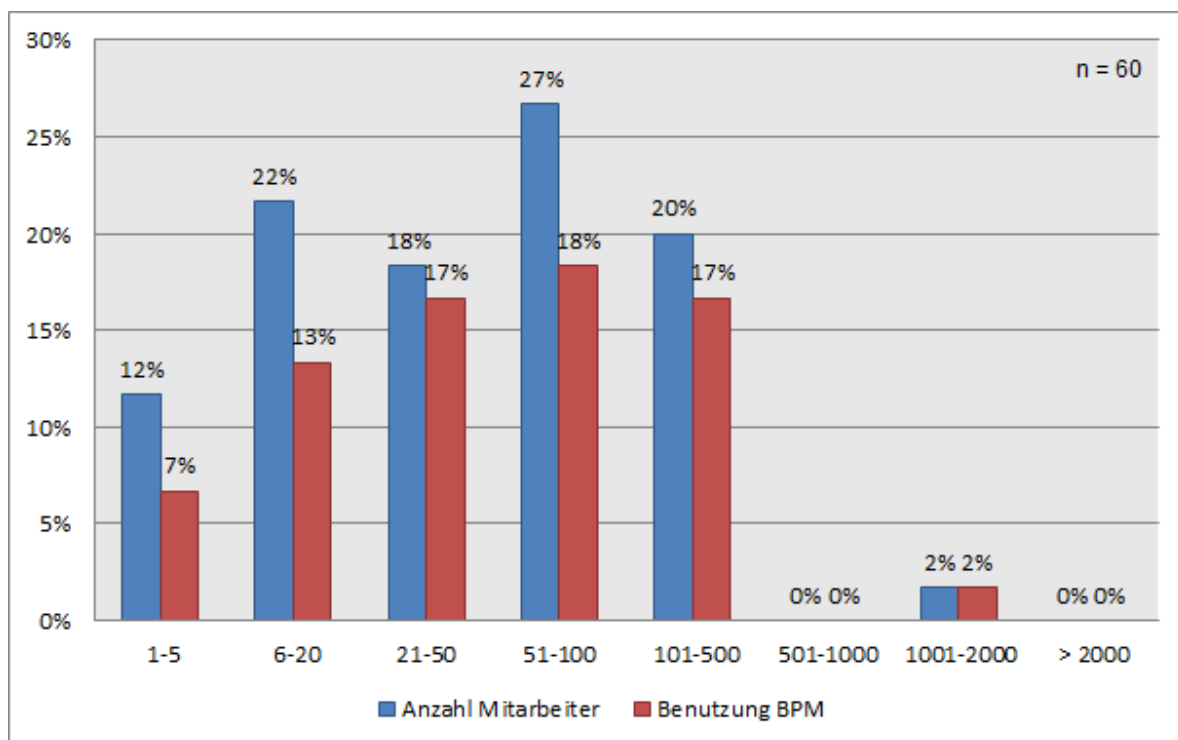


Abbildung 3.1.: Schaubild zur Auswertung der Mitarbeiterzahlen

In Abbildung 3.1. wurden die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen und die aktive Benutzung von BPM anhand von einer Kontingenztabelle analysiert (diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt). Verglichen wurden die Anzahl der Mitarbeiter mit der Benutzung von BPM. Die meisten Teilnehmer (27%) gaben eine Unternehmensgröße von 51-100 Mitarbeiter an. Aufgrund der Teilnehmerstruktur zeigt sich, dass Business Process Management für alle Unternehmensgrößen im mittelständischen Bereich, relevant ist. Man sieht deutlich, dass mindestens die Hälfte der Unternehmen, unabhängig von der Mitarbeiteranzahl, BPM aktiv verwenden. Im Bereich von 21-50 Mitarbeitern zeigt sich, dass fast alle Teilnehmer (18%) angegeben haben BPM zu verwenden (17%).

3.3.2. Position im Unternehmen

Fragestellung: *Wie ist Ihre hauptsächliche Position im Unternehmen?*

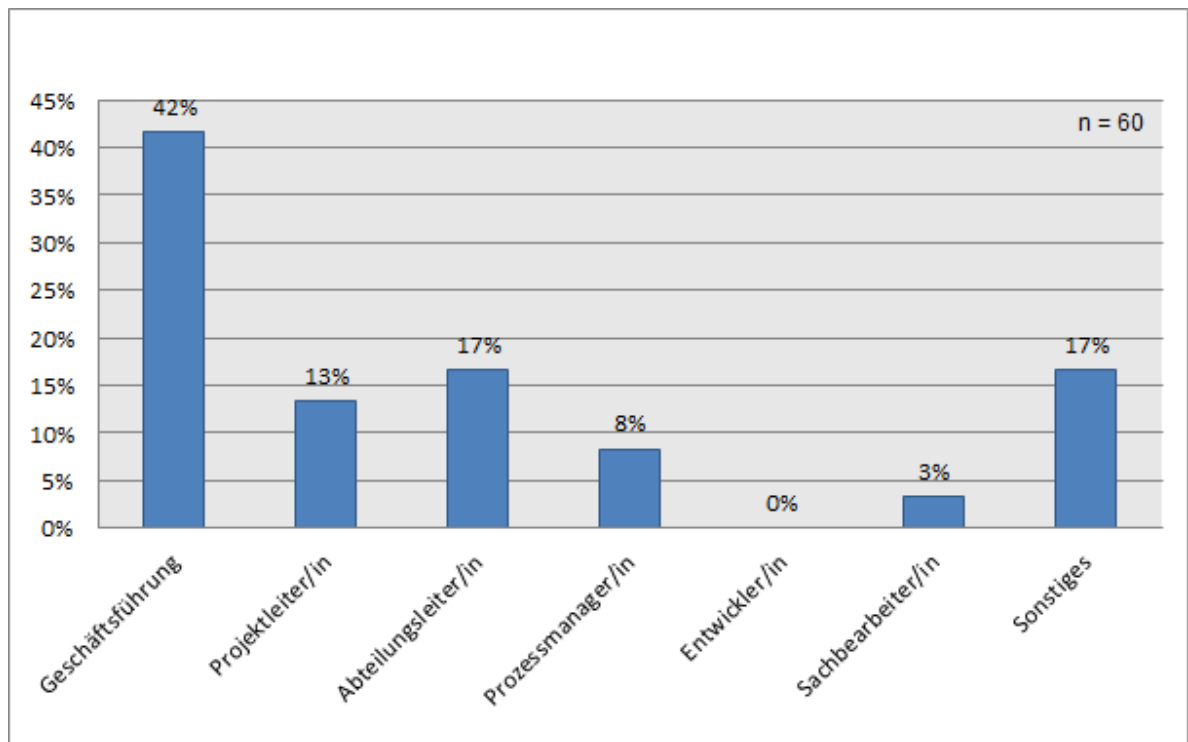


Abbildung 3.2.: Schaubild zur Position der Teilnehmer im Unternehmen

In Abbildung 3.2. wurde ausgewertet, wie die hauptsächliche Position der Teilnehmer im Unternehmen ist (diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt). Es zeigt sich deutlich, dass der Hauptteil der Teilnehmer (42%) die Geschäftsführung inne haben. Der Rest verteilt sich gleichmäßig auf „Abteilungsleiter“ und „Sonstiges“ mit jeweils 17%, „Projektleiter“ mit 13%, „Prozessmanager“ mit 8% und „Sachbearbeiter“ mit 3%. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage folgendes angegeben:

- ◇ Sales Manager
- ◇ 2x Produktmanager
- ◇ Business Consultant/Vertrieb
- ◇ 2x Berater
- ◇ Analyst
- ◇ 2x Marketing
- ◇ Produktmanager Prozessmanagementsystem

3.3.3. Bereich im Unternehmen

Fragestellung: *In welchem Unternehmensbereich sind Sie persönlich hauptsächlich tätig?*

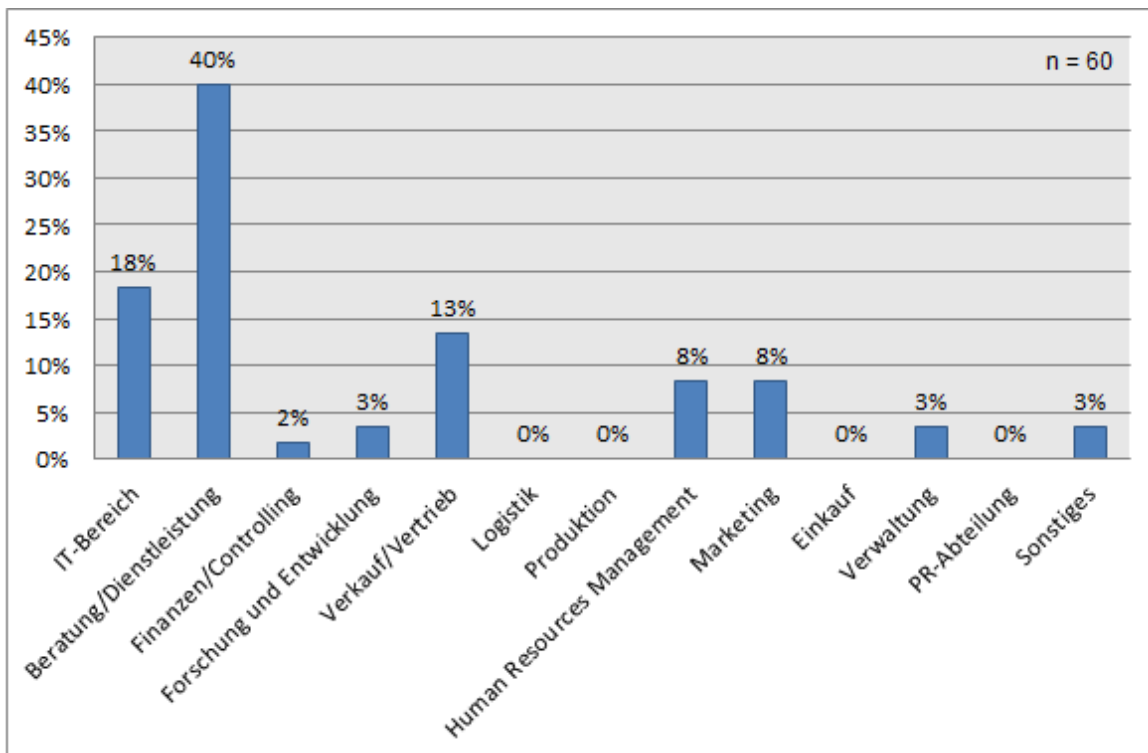


Abbildung 3.3.: Schaubild zum Bereich der Teilnehmer im Unternehmen

In Abbildung 3.3. wurde nach dem Bereich im Unternehmen gefragt in dem der Teilnehmende hauptsächlich tätig ist (diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt). Es zeigt sich deutlich, dass der Hauptteil der Teilnehmer in der „Beratung/Dienstleistung“ tätig ist (40 %). Etwas weiter dahinter folgt der „IT-Bereich“ mit 18 %, gefolgt von „Verkauf/Vertrieb“ mit 13 %, „Human Resources Management“ und „Marketing“ mit jeweils 8 %, „Forschung/Entwicklung“, „Verwaltung“ und „Sonstiges“ mit jeweils 3 %, und am Ende „Finanzen/Controlling“ mit 2 %. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage folgendes angegeben:

- ◇ Produktmanagement
- ◇ Business Development

3.3.4. Branche

Fragestellung: *In welcher Branche befindet sich das Unternehmen?*

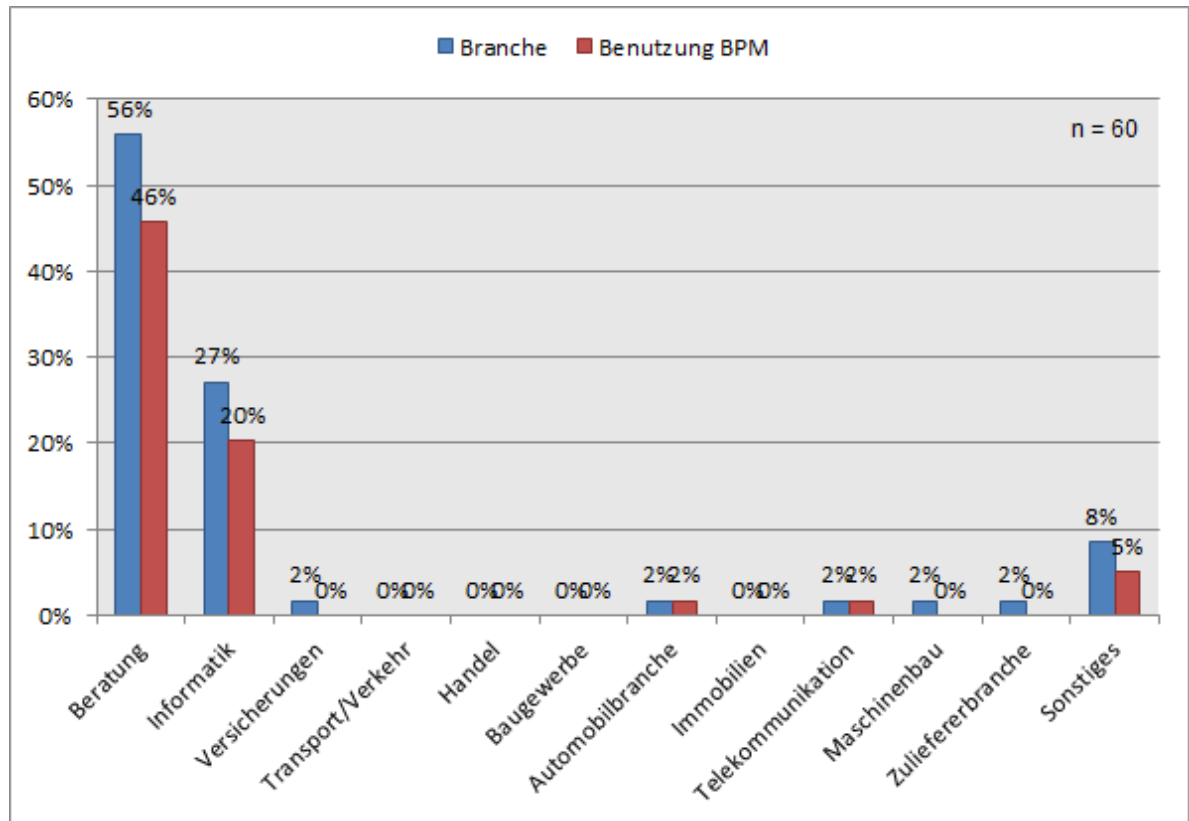


Abbildung 3.4.: Schaubild zur Branche der Unternehmen

In Abbildung 3.4. wurde die Branche des Unternehmens und die Benutzung von BPM mit einer Kontingenztafel analysiert (diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt). Die meisten Unternehmen der Teilnehmer (56%) sind im „Dienstleistungs- und Beratungs-Bereich“ tätig. Hiervon wiederum benutzen 46% der Unternehmen aktiv BPM. In der „IT-Branche“ ist ähnlich, 27% aller Unternehmen befinden sich in der IT-Branche und hiervon wiederum benutzten 20% BPM. Alle Teilnehmer aus der „Automobil- und Telekommunikationsbranche“ (2%) und „Sonstiges“ (8% zu 5%) benutzen ebenfalls BPM. Die Stichprobengröße von „Versicherungen“, „Maschinenbau“ und „Zuliefererbranche“ ist zu gering, um eine repräsentative Aussage zu treffen. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage angegeben:

- ◇ Consulting Banken
- ◇ Hersteller Dokumentenmanagement System
- ◇ Software & Consulting

3.3.5. Interesse aktuell

Fragestellung: *Inwiefern ist Prozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse?*

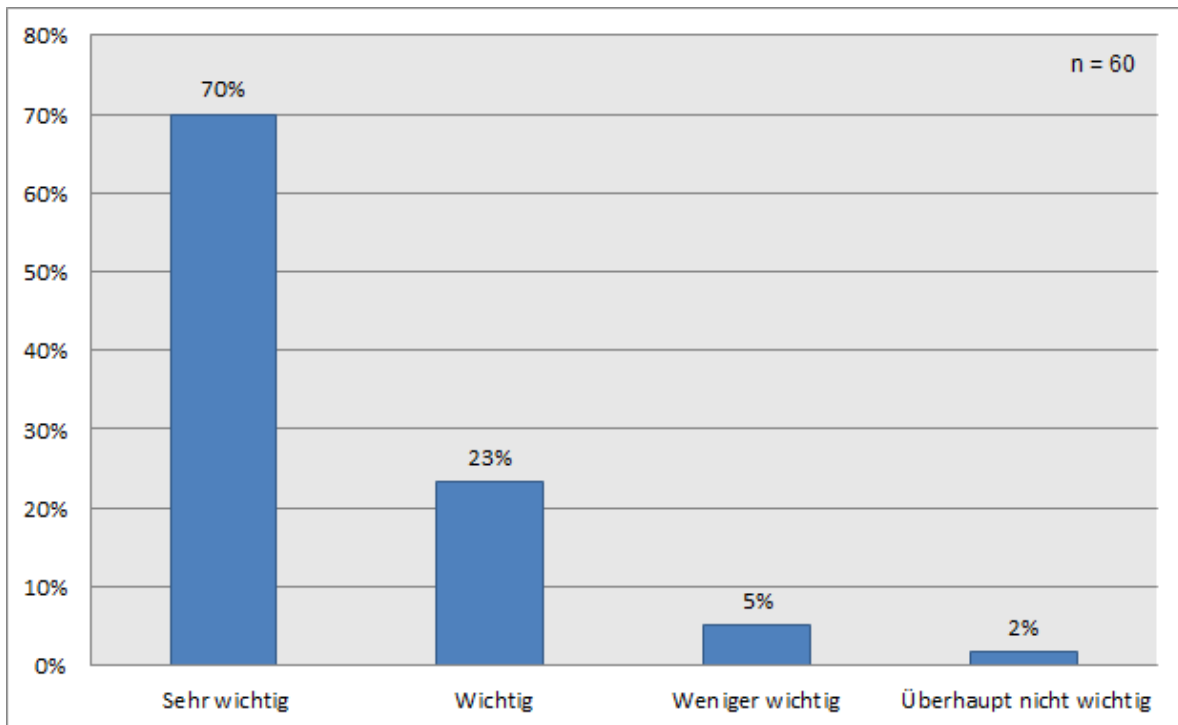


Abbildung 3.5.: Schaubild zum aktuellen Interesse in Bezug auf BPM

In Abbildung 3.5. wurde ausgewertet, inwiefern BPM von aktuellem Interesse für die Unternehmen ist (diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt). Die Wichtigkeit von Prozessmanagement ist, wie man sieht, sehr ausgeprägt. 70% der Umfrageteilnehmer messen Prozessmanagement eine „Sehr wichtige“ Bedeutung bei, weitere 23% eine „Wichtige“ Bedeutung. Nur eine geringe Anzahl von Teilnehmer stuft BPM als „Weniger wichtig“ (5%) und „Überhaupt nicht wichtig“ (2%) ein. Daraus lässt sich schließen, dass Prozessmanagement derzeit einen hohen Stellenwert bei den befragten Firmen einnimmt.

3.3.6. Interesse zukünftig

Fragestellung: *Wie bewerten Sie die Wichtigkeit von Prozessmanagement für die Zukunft?*

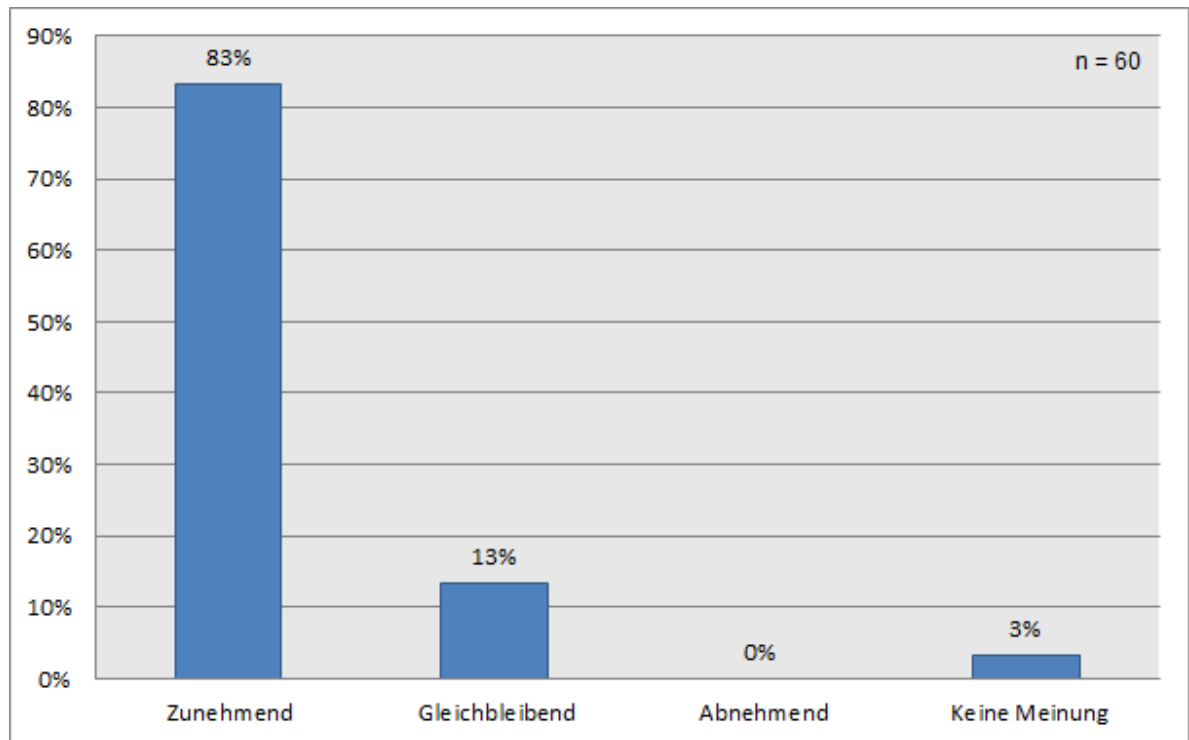


Abbildung 3.6.: Schaubild zum zukünftigen Interesse in Bezug auf BPM

In Abbildung 3.6. wurde ausgewertet, wie die Umfrageteilnehmer die Wichtigkeit von BPM zukünftig einschätzen (diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt). Hier zeichnet sich ebenfalls deutlich ab, dass Prozessmanagement auch zukünftig als wichtig eingestuft wird. 83% sehen zukünftig eine „Zunehmende“ Bedeutung von Prozessmanagement, 13% sehen mindestens noch eine „Gleichbleibende“ Bedeutung, wogegen niemand (0%) eine „Abnehmende“ Bedeutung angegeben hat. Lediglich 3% hatten „Keine Meinung“ zu diesem Thema. Die Einschätzung der Umfrageteilnehmer, dass BPM zukünftig eine immer größere Rolle spielen wird, wird ebenfalls von der momentanen allgemeinen Meinung zu diesem Thema und diversen anderen Studien gestützt. (P. D. Komus 2014)

3.3.7. Benutzung von BPM

Fragestellung: *Wird derzeit in Ihrem Unternehmen aktiv Business Process Management benutzt?*

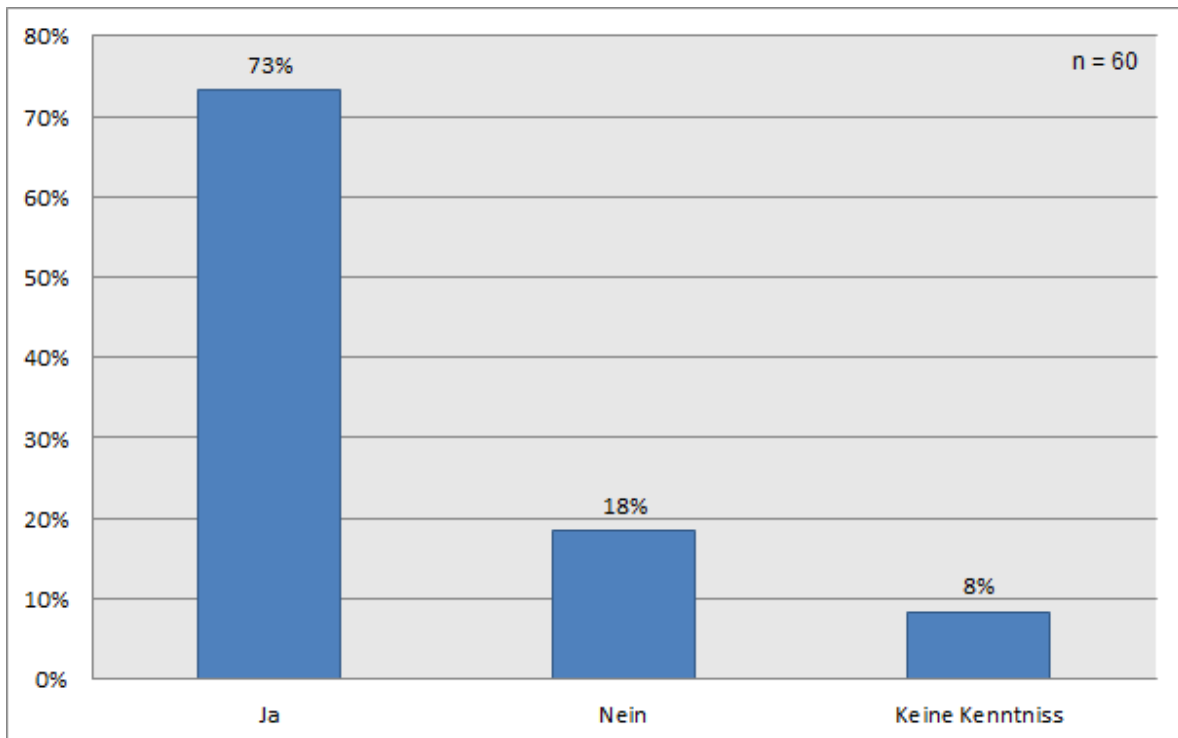


Abbildung 3.7.: Schaubild zur Verwendung von BPM im Unternehmen

In Abbildung 3.7. wurde ausgewertet ob im Unternehmen der Teilnehmer momentan aktiv Prozessmanagement betrieben wird (diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt). Weit mehr als die Hälfte der befragten Firmen (73%) geben an, BPM derzeit aktiv im Unternehmen zu benutzen. 18% gaben an, dass kein BPM verwendet wird und nur 8% der Befragten gaben an Business Prozess Management nicht zu kennen. Diese Ergebnisse bestärken ebenfalls, dass BPM derzeit und zukünftig von großem Interesse ist bzw. sein wird. Wie bereits die vorherigen Fragen gezeigt haben, kommen die meisten Firmen die angegeben haben, dass sie BPM verwenden, aus der Dienstleistungs- und Beratungsbranche.

3.3.8. Gründe für Nichtverwendung von BPM

Fragestellung: Falls Ihr Unternehmen kein BPM verwendet, was sind die Gründe dafür?

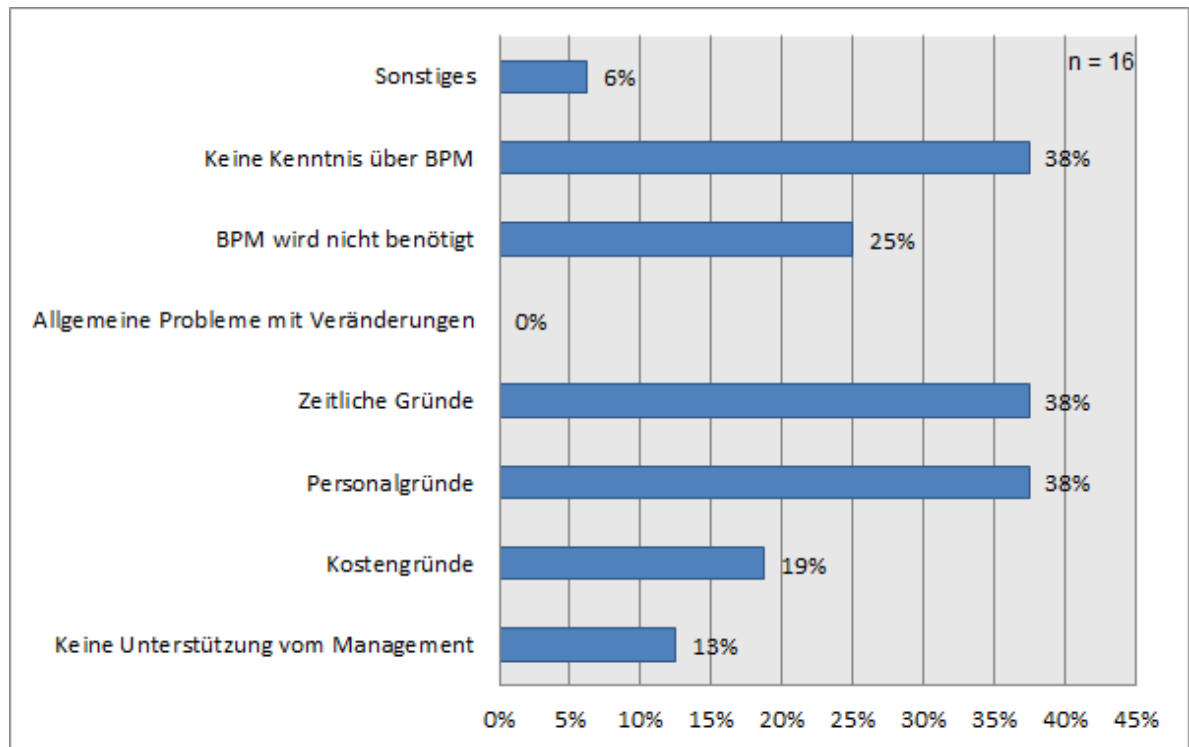


Abbildung 3.8.: Schaubild für die Gründe der Nichtverwendung

In Abbildung 3.8. wurden diejenigen Teilnehmer befragt, die angegeben haben kein BPM zu benutzen, was die Gründe hierfür waren. Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Man erkennt, dass die Gründe ziemlich gleichmäßig verteilt sind. Allerdings gaben die meisten Teilnehmer mit 38% an, dass hauptsächlich die Zeit und das Personal grundlegende Faktoren waren kein BPM zu benutzen. Ebenfalls 38% gaben an, dass sie keine Kenntnis über BPM haben. Mit 25% knapp dahinter wurde angegeben, dass im Unternehmen momentan BPM nicht benötigt wird. Des Weiteren wurden noch Kostengründe mit 19%, keine Unterstützung vom Management mit 13%, Sonstiges mit 6% und allgemeine Probleme mit Veränderung mit 0% angegeben. Aus diesen Ergebnissen lässt sich schließen, dass viele Firmen den Aufwand (Personal, Kosten, Zeit, etc.), den die Einführung von BPM mit sich bringen würde, vermeiden wollen und deswegen auf BPM verzichten.

3.3.9. Treibende Kraft

Fragestellung: *Wer ist in Ihrem Unternehmen die treibende Kraft in Bezug auf BPM?*

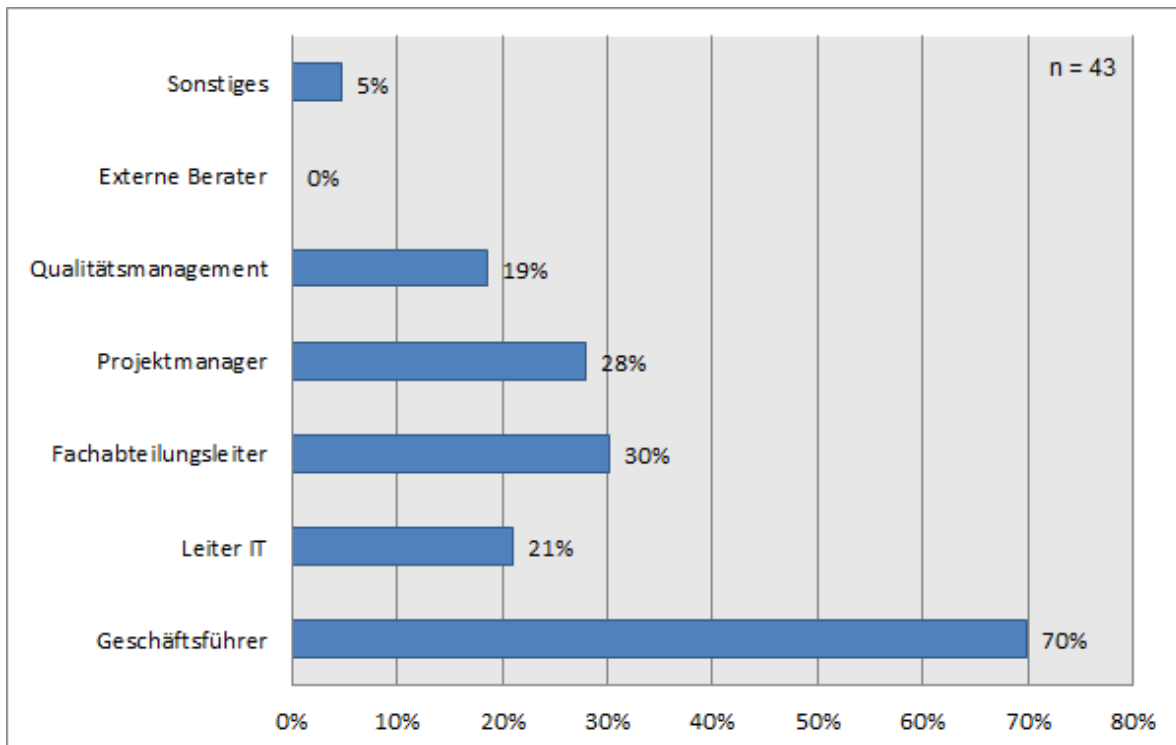


Abbildung 3.9.: Schaubild zur treibenden Kraft in Bezug auf BPM

In Abbildung 3.9. wurde ausgewertet, wer die treibende Kraft im Unternehmen in Bezug auf BPM ist (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Es zeigt sich deutlich, dass mit 70% bei den meisten Teilnehmern die „Geschäftsführung“ entscheidet, ob oder wie Prozessmanagement eingesetzt wird. Ziemlich gleichmäßig verteilt sind die folgenden Stellen, „Fachabteilungsleiter“ mit 30%, „Projektmanager“ mit 28%, „Leiter IT“ mit 21% und „Qualitätsmanagement“ mit 19%. Lediglich „Sonstiges“ mit 5% und „Externe Berater“ mit 0% gaben die wenigsten Teilnehmer an. Man sieht, dass die Entscheidungsgewalt damit hauptsächlich bei der Unternehmensführung selbst liegt, was in Bezug auf die vorherige Frage (mangelnde Unterstützung der Geschäftsleitung ist ein beträchtlicher Hinderungsgrund für die Einführung von BPM), für die Verbreitung von BPM unvorteilhaft ist. Ebenfalls interessant ist, dass kein befragtes Unternehmen angab auf externe Berater zurückzugreifen, sondern Entscheidungen über BPM ausschließlich firmenintern getroffen werden.

3.3.10. Ziele durch BPM

Fragestellung: Welche Ziele erhofft sich das Unternehmen mit dem Einsatz von Business Process Management (BPM)?

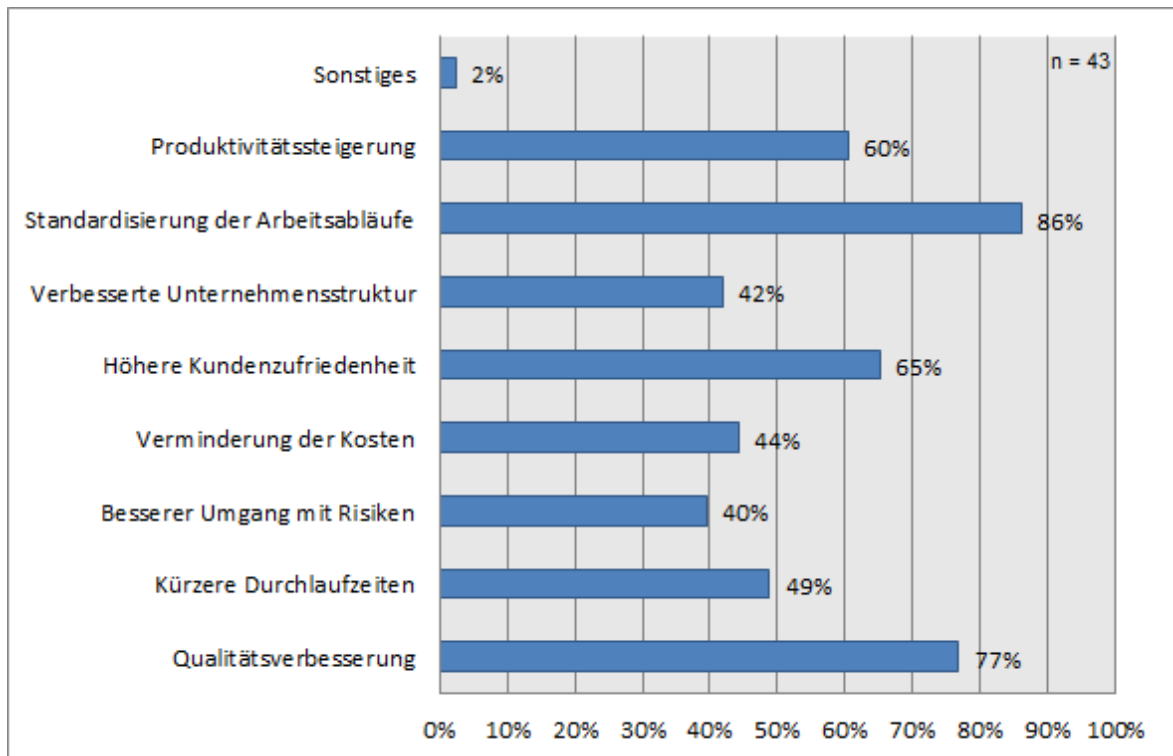


Abbildung 3.10.: Schaubild der Ziele im Zusammenhang mit der Benutzung von BPM

In Abbildung 3.10. wurde ausgewertet, welche Ziele das Unternehmen sich mit dem Einsatz von BPM erhofft (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Mit 86% gab die Mehrheit der Teilnehmer an, dass die „Standardisierung der Arbeitsabläufe“ eines der wichtigsten Ziele ist, die erreicht werden sollen. Auch als wichtig empfunden wurden die „Qualitätsverbesserung“ mit 77% „Höhere Kundenzufriedenheit“ mit 65% und die „Produktivitätssteigerung“ mit 60%. Im Mittelfeld lagen „Kürzere Durchlaufzeiten“ mit 49%, „Verminderung der Kosten“ mit 44%, „Verbesserte Unternehmensstruktur“ mit 42% und „Besserer Umgang mit Risiken“ 40%. Nur sehr wenige Teilnehmer gaben Sonstiges mit 2% an. Man sieht, dass die Unternehmen sich viel vom Einsatz von BPM erhoffen, insbesondere eine Verbesserung der Arbeitsabläufe um zukünftig eine Effizienzsteigerung zu erreichen. Denn der Erfolg eines Unternehmens hängt auch davon ab, wie schnell Aufträge durch effizienten Arbeitsablauf fertiggestellt werden. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage angegeben:

- ◇ Transparenz

3.3.11. Ziele erreicht

Fragestellung: *Sind diese Ziele auch erreicht worden?*

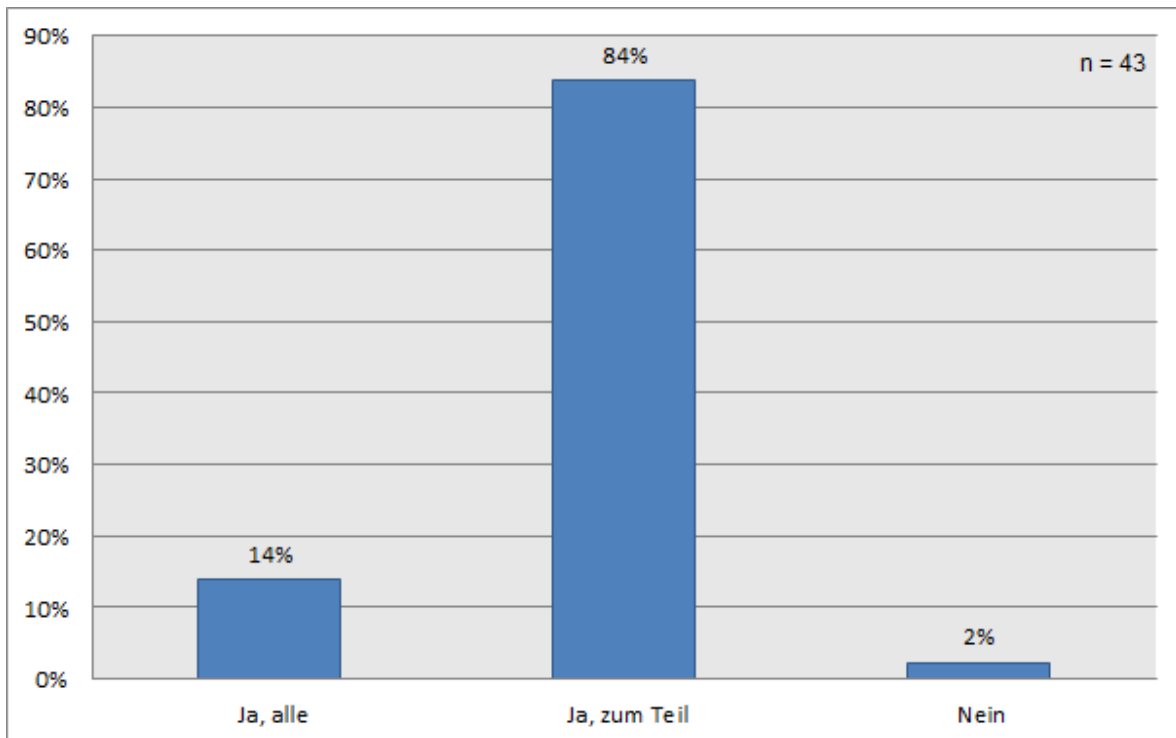


Abbildung 3.11.: Schaubild inwiefern diese Ziele erreicht wurden

In Abbildung 3.11. wurde ausgewertet, inwiefern die oben genannten Ziele erreicht wurden (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Mit einer deutlichen Mehrheit von 84% wurde angegeben, dass die Ziele zum Teil erreicht worden sind. 14% gaben an, dass alle Ziele erreicht wurden und nur 2% der Teilnehmer wählten aus, dass die Ziele nicht erreicht wurden. Aus den Umfrageergebnissen geht hervor, dass die meisten Unternehmen die angestrebten Ziele, zumindest zum Teil, auch erreichten. Zugleich geben die genannten Ziele wichtige Hinweise darauf, was die mit der Entscheidung für BPM verknüpfte Erwartungen der Unternehmen sind. Unter anderem macht es deutlich, dass in der Verwendung von BPM durchaus noch Verbesserungsmöglichkeiten vorhanden sind. Da BPM ein komplexes Thema darstellt, nimmt es einige Zeit in Anspruch bevor alle vorher festgelegten bzw. erhofften Ziele auch erreicht werden können.

3.3.12. Umfang der Erfassung

Fragestellung: *In welchem Umfang werden Prozesse erfasst? (Hierzu zählt auch die reine Dokumentation von Prozessen)*

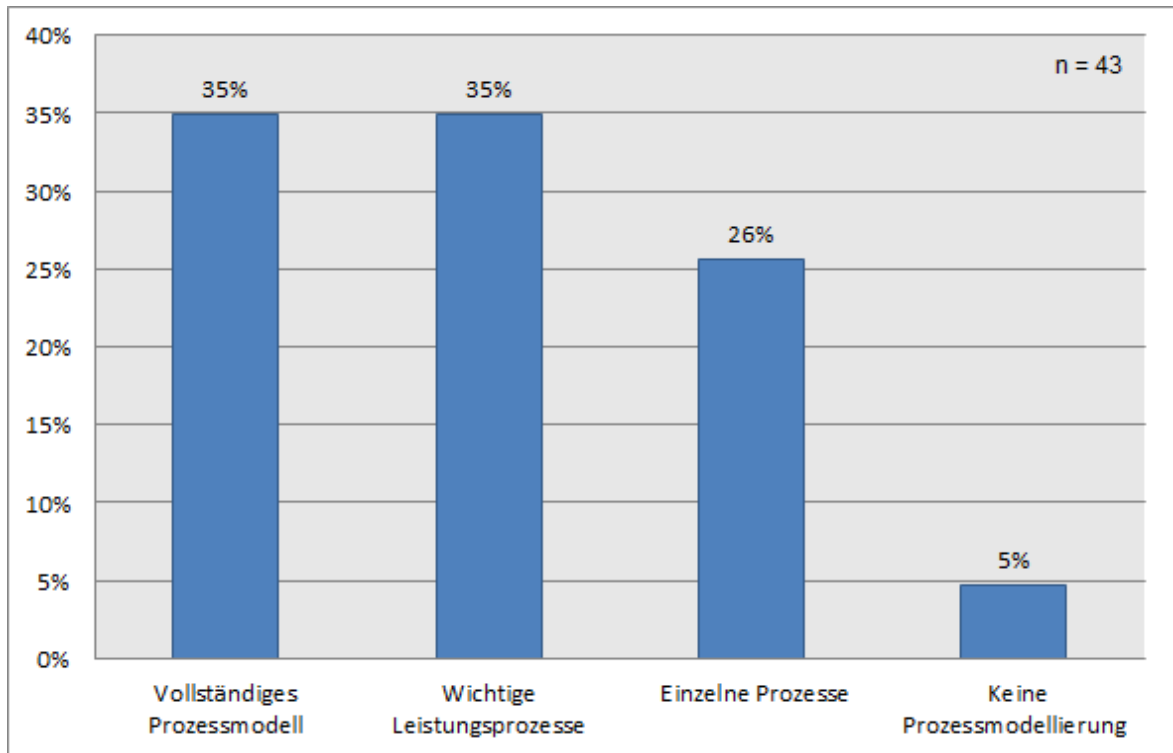


Abbildung 3.12.: Schaubild zum Umfang der Erfassung der Prozesse im Unternehmen

In Abbildung 3.12. wurde ausgewertet, in welchem Umfang die Prozesse im Unternehmen erfasst werden (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Die Auswertung ergab, dass jeweils 35% der Befragten sich für ein „Vollständiges Prozessmodell“ und „Wichtige Leistungsprozesse“ entschieden haben. 26% gaben an, nur „Einzelne Leistungsprozesse“ zu modellieren und 5% gaben an „Keine Prozessmodellierung“ zu benutzen. Es zeigt sich deutlich, dass die Mehrheit der Unternehmen ihre Prozesse in großem Umfang erfassen und dokumentieren. Was darauf schließen lässt, dass die Prozessmodellierung einen durchaus wichtigen Standpunkt in den Unternehmen einnimmt. Denn nur durch die Erfassung und Bewertung von qualitätsrelevanten Prozessen, kann eine Optimierung der Prozesslandschaft erreicht werden.

3.3.13. Erfassung

Fragestellung: *Wie werden diese Prozesse erfasst?*

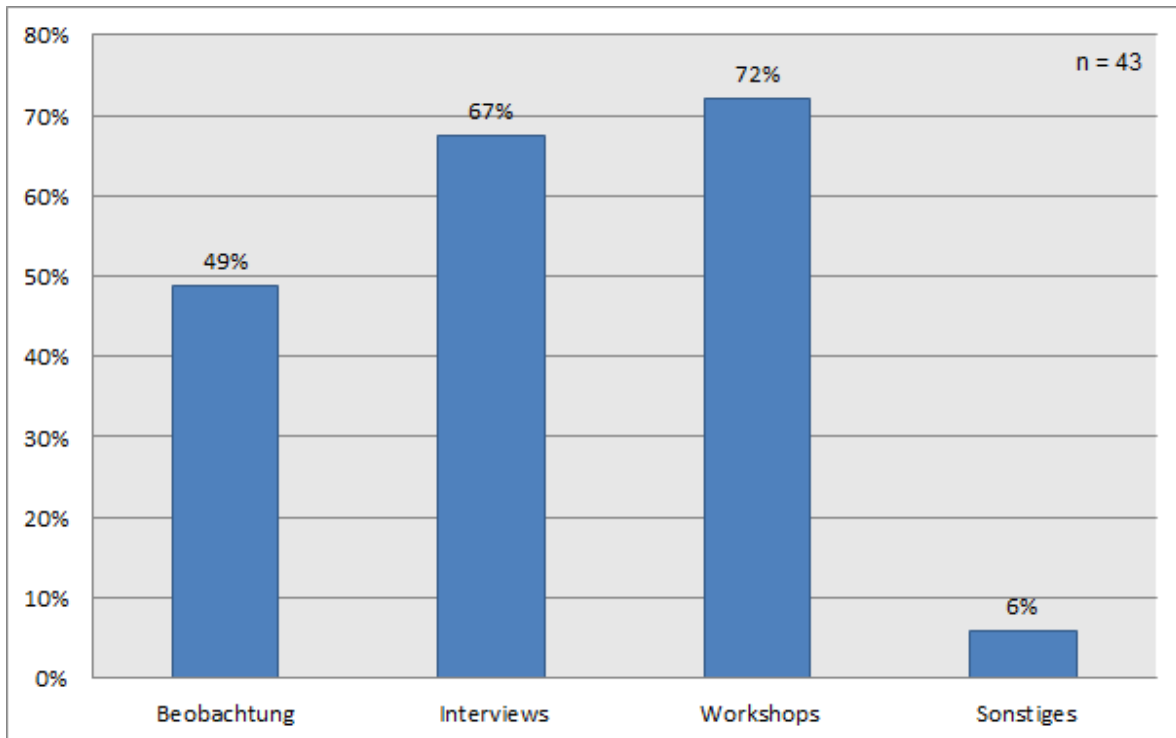


Abbildung 3.13.: Schaubild zur Erfassung der Prozesse im Unternehmen

In Abbildung 3.13. wurde ausgewertet, wie diese Prozesse erfasst werden (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Mit 72% gab die Mehrheit an, ihre Prozesse mittels „Workshops“ zu erfassen. Gefolgt von „Interviews“ mit 67%, „Beobachtung“ mit 49% und „Sonstiges“ mit 6%. Der Hauptteil liegt hier auf Workshops und Interviews. Welche für die Aufnahme des Ist-Zustandes und der Erstellung eines Modells der bestehenden Geschäftsprozesse, sehr effizient sind. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage angegeben:

- ◇ Normative Vorgaben
- ◇ Beratung
- ◇ Prozessverantwortliche erfassen selbst
- ◇ crohiba Standard³

³<http://www.bosancic-consulting.de>

3.3.14. Strukturiertheit (nach Schulnoten)

Fragestellung: *Wie strukturiert wird BPM gegenwärtig in Ihrem Unternehmen umgesetzt?*

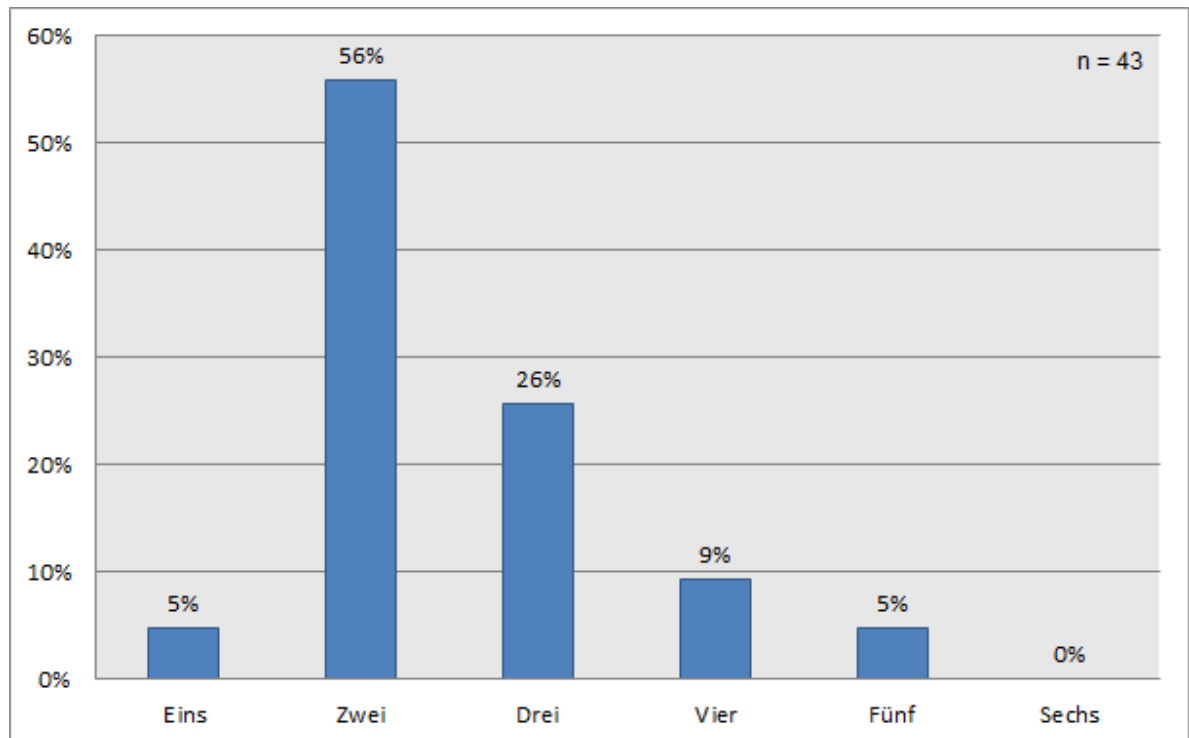


Abbildung 3.14.: Schaubild zur Strukturiertheit von BPM im Unternehmen

In Abbildung 3.14. wurde ausgewertet, wie strukturiert BPM gegenwärtig im Unternehmen eingesetzt wird (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Bewertet wurde von 1-6 nach dem Schulnotensystem, d.h. 1 = sehr strukturiert bis 6 = unstrukturiert. Wie man sieht, geben über die Hälfte der Teilnehmer mit 56% ihr Unternehmen als „gut strukturiert,“ an. Gefolgt von „befriedigend,“ mit 26%, „ausreichend,“ mit 9%, „mangelhaft,“ mit 5%, „sehr strukturiert,“ mit 5% und „ungenügend,“ mit 0%. Daraus lässt sich schließen, dass die Mehrheit der Unternehmen, wenn sie BPM benutzen es auch strukturiert umsetzen. Welches sich natürlich positiv auf die Prozessoptimierung auswirkt. Ebenso wird hier der Trend hin zu vollständigen Prozessmodellierung fortgesetzt.

3.3.15. Umsetzung

Fragestellung: *Mit welchem der folgenden Begriffe würden Sie die gegenwärtige Umsetzung von BPM in Ihrem Unternehmen umschreiben?*

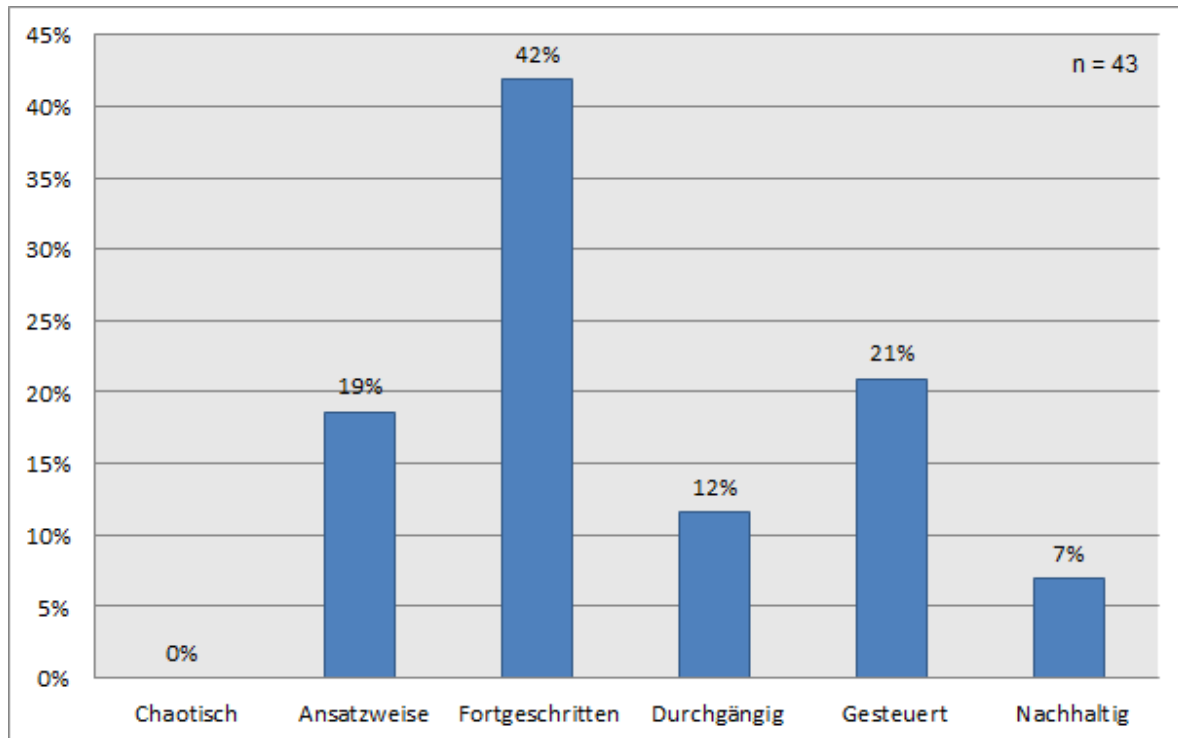


Abbildung 3.15.: Schaubild zur Umsetzung von BPM im Unternehmen

In Abbildung 3.15. wurde ausgewertet, mit welchen Begriffen die Teilnehmer die aktuelle Umsetzung von BPM im Unternehmen beschreiben würden (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Der Hauptteil gab mit 42% die Umsetzung als „Fortgeschritten“ an, gefolgt von „Gesteuert“ mit 21%, „Ansatzweise“ mit 19%, „Durchgängig“ mit 12%, „Nachhaltig“ mit 7% und „Chaotisch“ mit 0%. Die Skala leitet sich aus dem Eden Reifegradmodell⁴ ab. Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass viele Unternehmen bereits gute Ansätze in der Umsetzung mit BPM haben, aber die wenigsten schöpfen den gesamten Umfang von BPM vollständig aus, bzw. würden die Umsetzung als nachhaltig bezeichnen. Wenn sich der Trend, dass BPM auch zukünftig immer wichtiger wird, fortsetzt, wird sich sicherlich auch die Strukturiertheit dementsprechend verbessern.

⁴http://www.bpm-maturitymodel.com/eden/opencms/de/eden_im_detail/EDEN_Reifegrade

3.3.16. Zustand

Fragestellung: Welche der folgenden Aussagen umschreibt den Zustand von BPM in Ihrem Unternehmen am treffendsten?

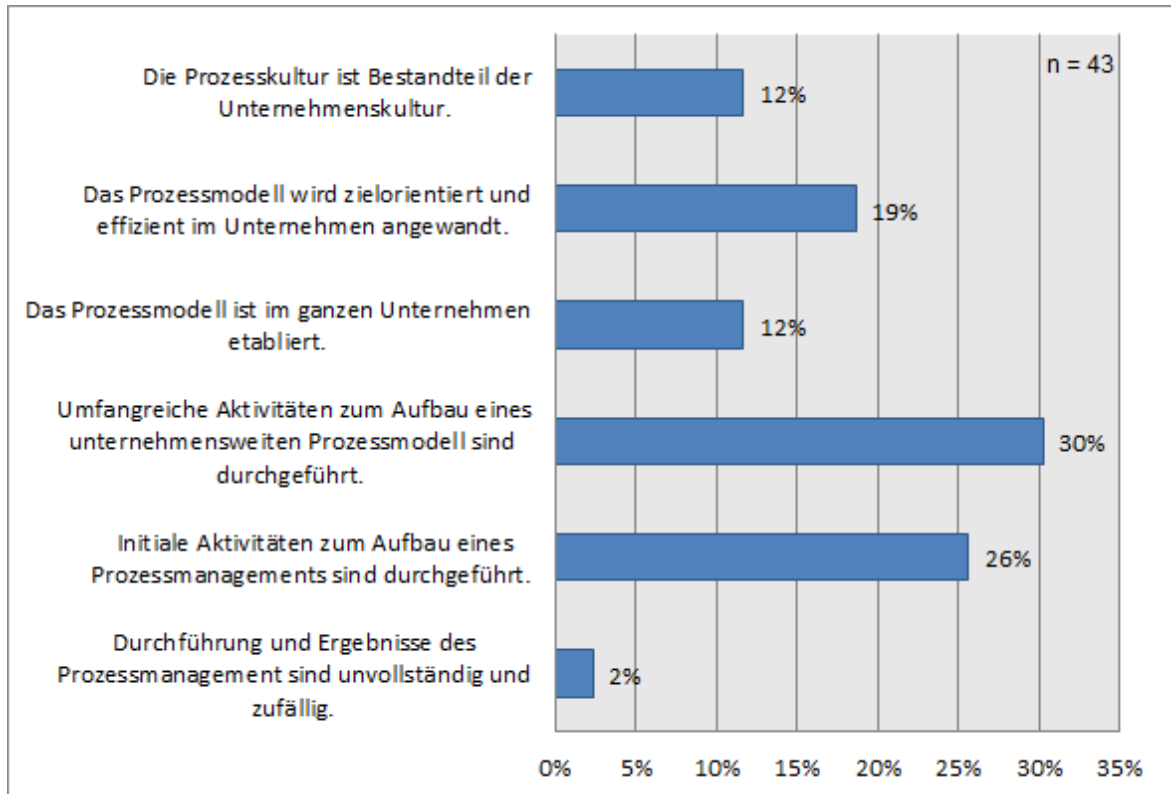


Abbildung 3.16.: Schaubild zum Zustand von BPM im Unternehmen

In Abbildung 3.16. wurde ausgewertet, wie die Teilnehmer den gegenwärtigen Zustand von BPM im Unternehmen beschreiben würden (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Mit 30% gab die Mehrheit der Teilnehmer an, dass „Umfangreiche Aktivitäten zum Aufbau eines unternehmensweiten Prozessmodell durchgeführt sind“. Gefolgt von „Initiale Aktivitäten zum Aufbau eines Prozessmanagements sind durchgeführt“ mit 26%, „Prozessmodell wird zielorientiert und effizient im Unternehmen angewandt“ mit 19%, „Prozessmodell ist im ganzen Unternehmen etabliert“ mit 12%, „Prozesskultur ist Bestandteil der Unternehmenskultur“ und als letztes „Durchführung und Ergebnisse des Prozessmanagements sind unvollständig und zufällig“ mit 2%. Hier setzten sich die Erkenntnisse von der vorhergegangenen Frage fort. Man erkennt, dass die Unternehmen bereits gute Ansätze in Bezug auf BPM haben, bzw. es umfangreich im Unternehmen eingesetzt wird. Allerdings wird auch deutlich, dass nur bei wenigen Firmen BPM bereits Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Somit sind auch hier noch Verbesserungen möglich.

3.3.17. Methode

Fragestellung: *Durch welche Managementmethode werden die Prozesse bzw. das Prozessmanagement unterstützt?*

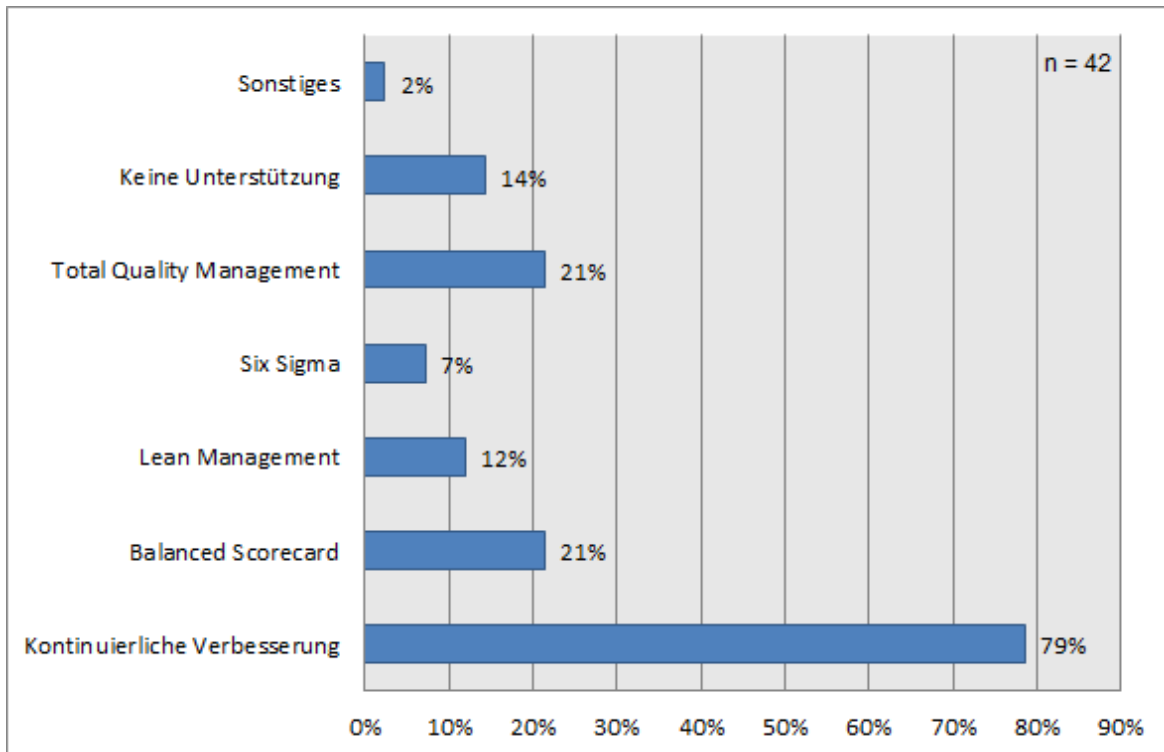


Abbildung 3.17.: Schaubild zu Unterstützungsmethoden im Unternehmen

In Abbildung 3.17. wurde ausgewertet, welche Managementmethode das Prozessmanagement unterstützt (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Mit einer Mehrheit von 79% gaben die Teilnehmer an, dass die Prozesse durch „Kontinuierliche Verbesserung“⁵ unterstützt werden. Mit 21% weit dahinter kommen „Total Quality Management“ (Hummel 2011) und „Balanced Scorecard“ (Preißner 2011). Gefolgt von „Keine Unterstützung“ mit 14%, „Lean Management“ (Gorecki und Pautsch 2013) mit 12%, „Six Sigma“ (Kroslid u. a. 2003) mit 7% und „Sonstiges“ mit 2%. Man sieht, dass die meisten der Unternehmen versuchen Ihre Prozesse durch verschiedene Unterstützungsmethoden zu verbessern und somit auch zu optimieren. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage angegeben:

- ◇ crohiba Standard⁶

⁵<http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/i/de/pi-mitteilungen/pi40.pdf>

⁶<http://www.bosancic-consulting.de>

3.3.18. CPO (Chief Process Officer)

Fragestellung: *Gibt es einen Chief Process Officer im Unternehmen (Verantwortlicher für das Geschäftsprozessmanagement)?*

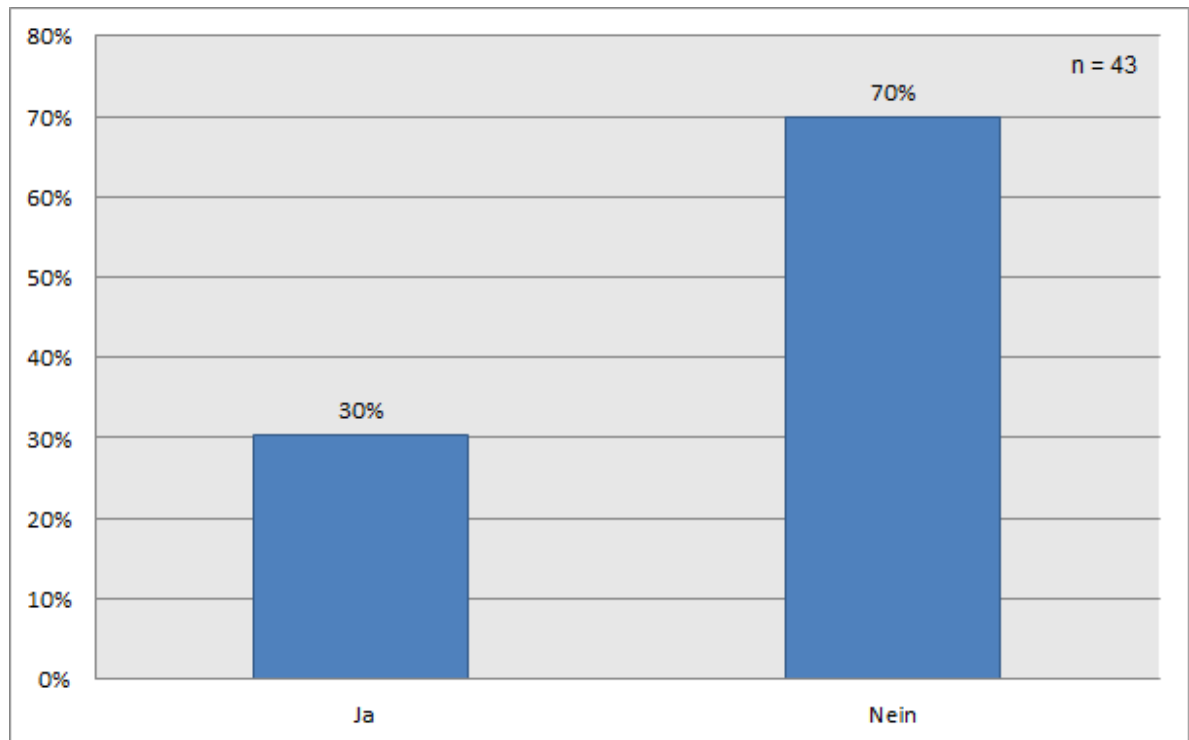


Abbildung 3.18.: Schaubild zum Chief Process Officer im Unternehmen

In Abbildung 3.18. wurde ausgewertet, ob es einen Chief Process Officer im Unternehmen gibt (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Der Chief Process Officer (CPO) übernimmt, als oberster Prozessverantwortlicher, die funktionale Verantwortung für die Einhaltung der strategischen und qualitativen Ziele der im Unternehmen definierten Prozesse. Mit 70% gaben die die meisten Umfrageteilnehmer an, dass es im Unternehmen keinen CPO gibt. Nur 30% der Teilnehmer gaben an dass, ein CPO vorhanden ist. Formell geregelt ist die Zuständigkeit für Prozesse in den meisten Organisationen nicht. Der CPO wird in der Literatur zwar häufig erwähnt, ist aber in der Praxis noch selten anzutreffen. Hier zeigt sich auch, dass es noch Optimierungsspielraum in Bezug auf die Benutzung des vollen Umfangs von BPM gibt.

3.3.19. Aufgaben CPO

Fragestellung: *Wenn ja, welche Aufgaben hat der CPO im Unternehmen?*

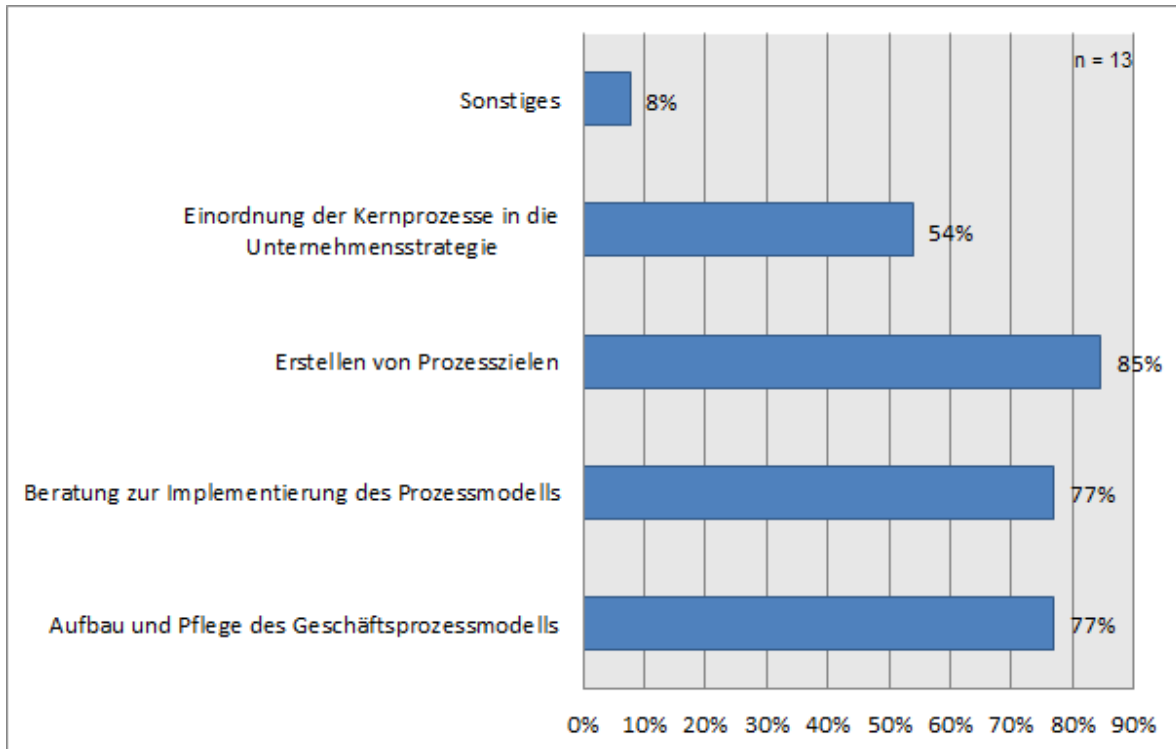


Abbildung 3.19.: Schaubild zu den Aufgaben des CPO im Unternehmen

In Abbildung 3.19. wurde ausgewertet, welche Aufgaben der CPO (falls vorhanden) im Unternehmen hat. Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Die Verteilung der angegebenen Aufgaben ist relativ gleichmäßig aufgeteilt. Die Mehrheit gab mit 85% das „Erstellen von Prozesszielen“ als Aufgabe an. Gefolgt von „Beratung zur Implementierung des Prozessmodells“ und „Aufbau und Pflege des Geschäftsprozessmodells“ mit jeweils 77%, „Einordnung der Kernprozesse in die Unternehmensstrategie“ mit 54% und „Sonstiges“ mit 8%. Man erkennt, dass falls ein CPO eingesetzt wird, seine Aufgaben umfangreich verteilt sind. Denn auch in kleinen Unternehmen fallen prozessübergreifende Koordinationsaufgaben an, und wenn sie vernachlässigt werden, leiden Effektivität und Effizienz des gesamten Geschäftsprozessmanagementsystems. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage angegeben:

- ◇ Prozessaufnahme
- ◇ Prozessmodellierung
- ◇ Bewertung der Prozesse

3.3.20. BPM-Tools

Fragestellung: Welche BPM-Tools werden im Unternehmen eingesetzt?

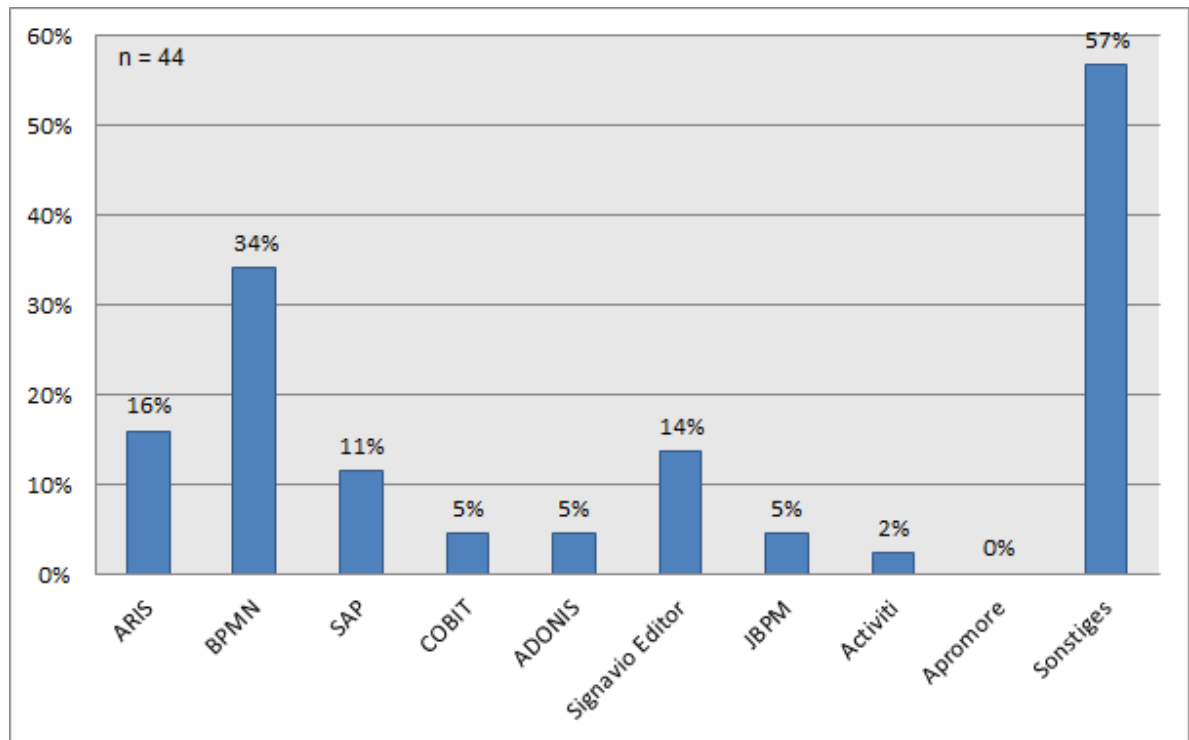


Abbildung 3.20.: Schaubild zu den benutzten BPM-Tools der Teilnehmer

In Abbildung 3.20. wurde ausgewertet, welche BPM-Tools im Unternehmen eingesetzt werden (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Es zeigt sich deutlich, dass sehr viele unterschiedliche Tools bei den Unternehmen zum Einsatz kommen. Mit 57% gaben mehr als die Hälfte der Teilnehmer „Sonstiges“ in der Umfrage an. Gefolgt von „BPMN“ mit 34%, „ARIS“ mit 16%, „Signavio Editor“ mit 14%, „SAP“ mit 11%, „COBIT“, „ADONIS“ und „JBPM“ mit jeweils 5%, „Activiti“ mit 2% und „Apromore“ mit 0%. Man sieht, dass durch die Menge der verschiedenen vorhandenen BPM-Tools die es auf dem Markt gibt, die von den Unternehmen benutzten Tools sehr breit gefächert sind. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage angegeben:

- ◇ Visio
- ◇ HSO Excellerate
- ◇ NAV

- ◇ Sharepoint
- ◇ Turtle Modell
- ◇ Power Point
- ◇ TIM - Task In Motion
- ◇ iGrafx
- ◇ AgilePoint
- ◇ EASY ENTERPRISe
- ◇ Camunda
- ◇ Bonita Open Solution
- ◇ Symbio
- ◇ AristaFlow
- ◇ BIC Platform
- ◇ inspire
- ◇ Bizagi
- ◇ QPR Suite
- ◇ Eigenentwicklung ERP System & DMS
- ◇ sycat (OPD und BPMN)
- ◇ PALES One, Sage
- ◇ Word
- ◇ ibo Prometheus
- ◇ EPM
- ◇ XPERT!Ivy

Die einzelnen angegebenen BPM-Tools werden unter 3.4 noch näher erläutert.

3.3.21. Funktionen der BPM-Tools

Fragestellung: *Welche Funktionen bietet Ihr BPM-Tool?*

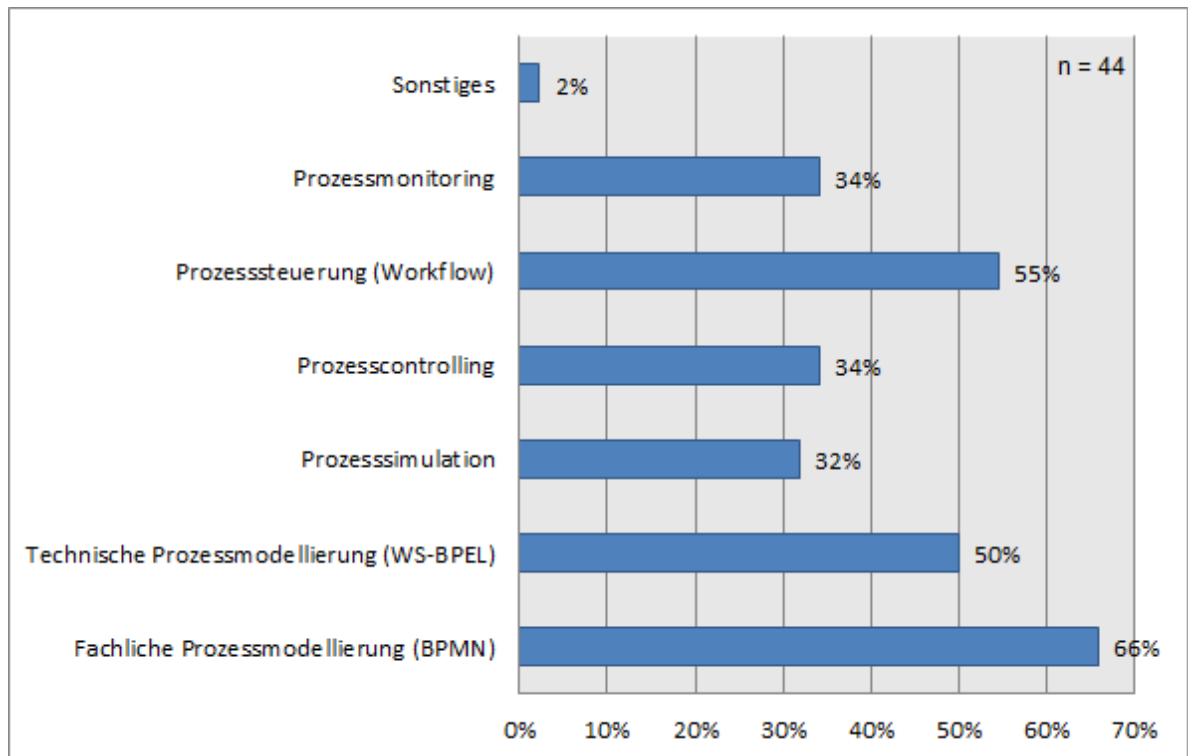


Abbildung 3.21.: Schaubild zu den Funktionen der BPM-Tools

In Abbildung 3.21. wurde ausgewertet, welche Funktionen das benutzte BPM-Tool bietet (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer gaben mit 66% die „Fachliche Prozessmodellierung“ an. Gefolgt von „Prozesssteuerung“ mit 55%, „Technische Prozessmodellierung“ mit 50%, „Prozessmonitoring und „Prozesscontrolling“ mit jeweils 34%, „Prozesssimulation“ mit 32% und „Sonstiges“ mit 2%. Man sieht, dass die Funktionen der BPM-Tools breitgefächert und für viele Einsatzgebiete Lösungen vorhanden sind. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage angegeben:

- ◇ Dokumentenmanagement
- ◇ Automatisierung

3.3.22. Weiterbildung

Fragestellung: *Kennen Sie Angebote zur Weiterbildung bezüglich BPM?*

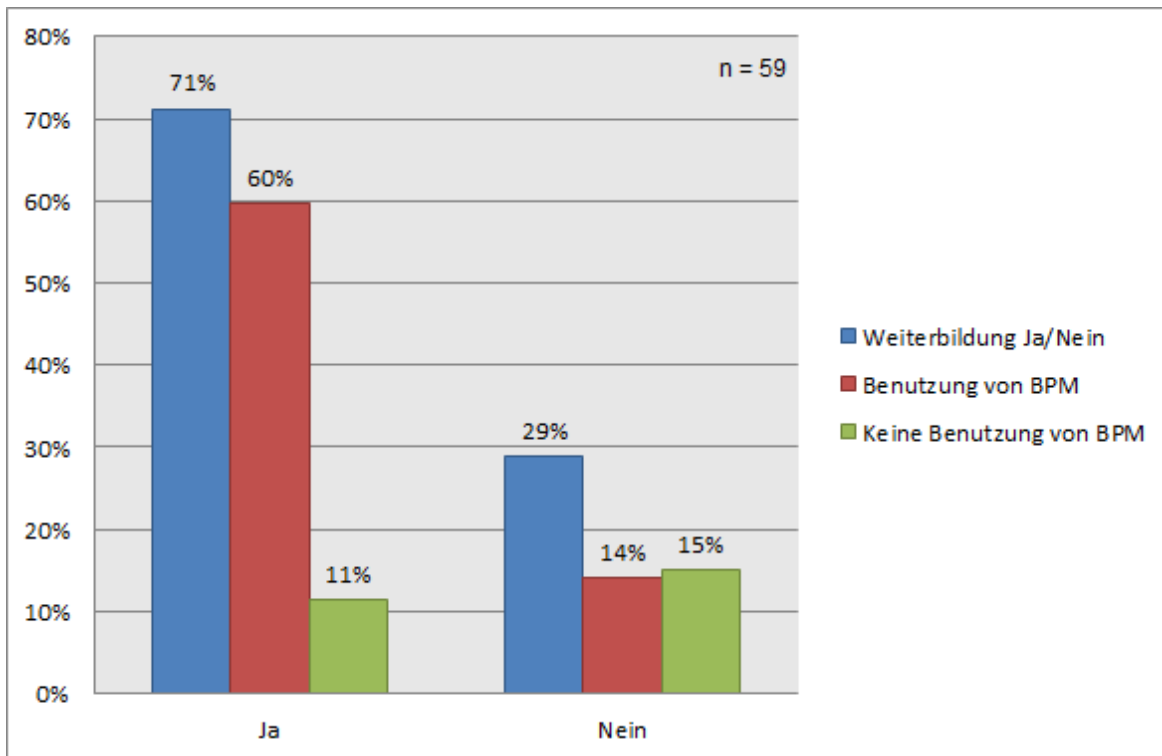


Abbildung 3.22.: Schaubild zur Kenntnis von Weiterbildung in Bezug auf BPM

In Abbildung 3.22. wurde ausgewertet, inwiefern die Teilnehmer Weiterbildungsmöglichkeiten in Bezug auf BPM kennen (diese Frage bekamen alle Teilnehmer gestellt). Mit einer deutlichen Mehrheit von 71% gaben die Befragten mit „Ja“ an, dass sie Weiterbildungsmöglichkeiten kennen. Nur 29% gaben mit „Nein“ an, keine Weiterbildungsmöglichkeiten zu kennen. Es zeigt sich hiermit, dass die meisten Teilnehmer durchaus Möglichkeiten sehen, Kenntnisse in Bezug auf BPM zu erlangen, bzw. ihre schon vorhandenen Kenntnisse zu erweitern. Bei der Umfrageauswertung zeigte sich, dass die Teilnehmer, die angegeben haben Angebote zur Weiterbildung zu kennen (71%), zu 60% BPM benutzen, nur 11% gaben an BPM nicht zu verwenden bzw. nicht zu kennen. Auf der anderen Seite wurde deutlich, dass die Teilnehmer die angegeben haben keine Angebote zur Weiterbildung zu kennen (29%), zu 15% BPM verwenden und 14% gaben an BPM nicht zu verwenden bzw. nicht zu kennen. Daraus lässt sich schließen, dass wenn BPM im Unternehmen bereits eingeführt wurde, die Kenntnis zur Weiterbildung oder Verbesserung von BPM eher vorhanden ist.

3.3.23. Nutzung

Fragestellung: *Wenn ja, haben Sie diese schon in Anspruch genommen?*

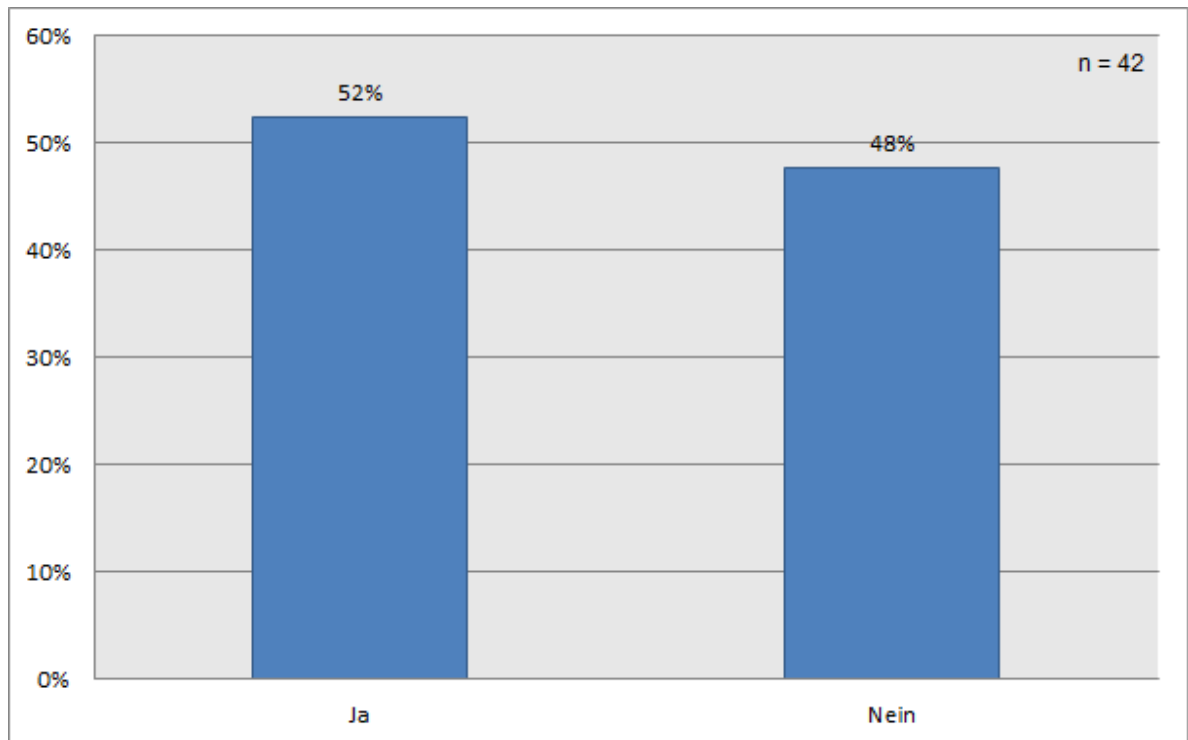


Abbildung 3.23.: Schaubild zur Nutzung der Weiterbildung

In Abbildung 3.23. wurde ausgewertet, ob die Teilnehmer Weiterbildungsmöglichkeiten in Anspruch genommen haben (falls bei der vorhergehenden Frage „Ja“ gewählt wurde). Hier zeigt sich deutlich, dass das Ergebnis sehr ausgeglichen ist. 52% der Teilnehmer gaben mit „Ja“ an, dass Weiterbildungsmöglichkeiten bereits in Anspruch genommen wurden. Und 48% der Teilnehmer gaben mit „Nein“ an, dass bis jetzt noch keine Weiterbildungsmöglichkeiten benutzt wurden. Man sieht erkennt, dass es durchaus noch Verbesserungen im Bereich der Weiterbildung gibt. Denn je optimaler und vollständiger BPM verwendet wird, umso positiver wirkt es sich auf das Unternehmen selbst aus.

3.3.24. Outsourcing

Fragestellung: *Sind Unternehmensprozesse an einen externen Dienstleister outsourct?*

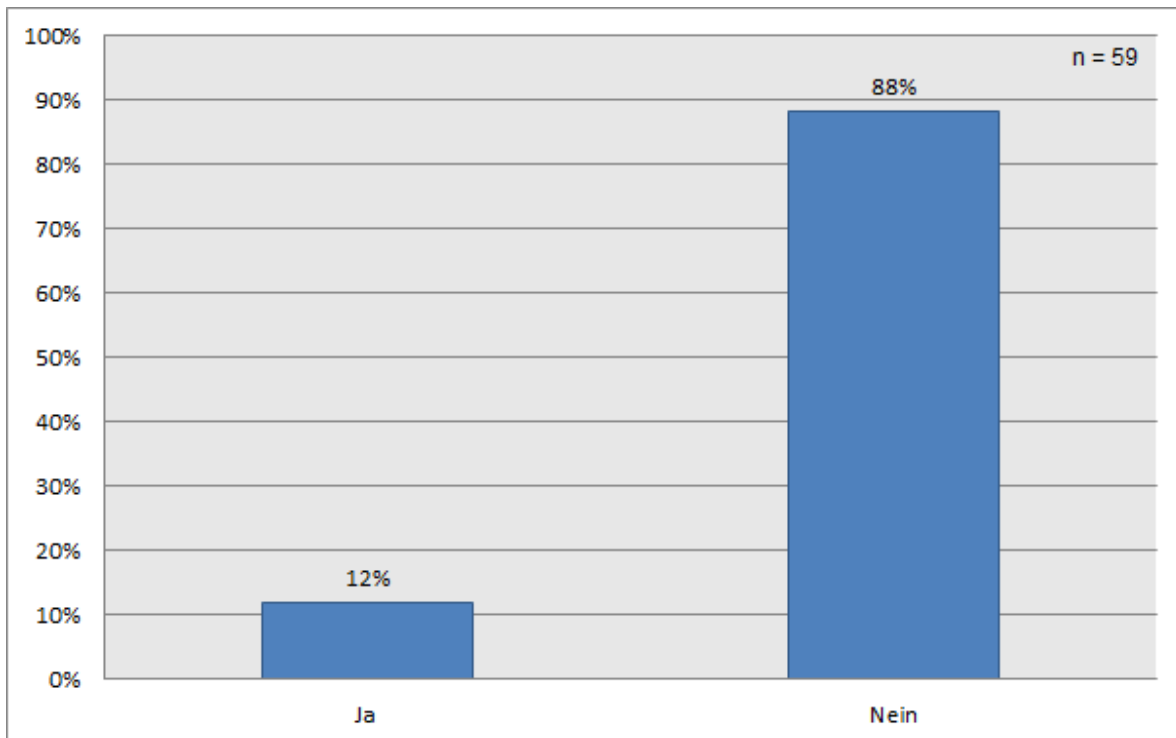


Abbildung 3.24.: Schaubild zum Outsourcing in den Unternehmen

In Abbildung 3.24. wurde ausgewertet, ob Unternehmensprozesse an einen externen Dienstleister outsourct sind (diese Frage wurde allen Teilnehmern gestellt). Mit einer deutlichen Mehrheit von 88% gaben die Teilnehmer mit „Nein“ an, dass kein Outsourcing betrieben wird. Nur 12% der Teilnehmer gaben mit „Ja“, dass Outsourcing aktiv im Unternehmen angewandt wird. Daraus lässt sich schließen, dass die befragten mittelständischen Unternehmen ihre Unternehmensprozesse eher selbst verwalten, als sie an externe Dienstleister zu übergeben. Was unter anderem auch an den Nachteilen des Outsourcings liegen kann, wie bzw. die einhergehende Abhängigkeit zum Dienstleister oder auch Datenschutzprobleme, wie die Probleme mit Geschäftsgeheimnissen, falls der externe Dienstleister Einblick in wichtige Geschäftsdaten benötigt.

3.3.25. Bereiche Outsourcing

Fragestellung: *Wenn ja, welche?*

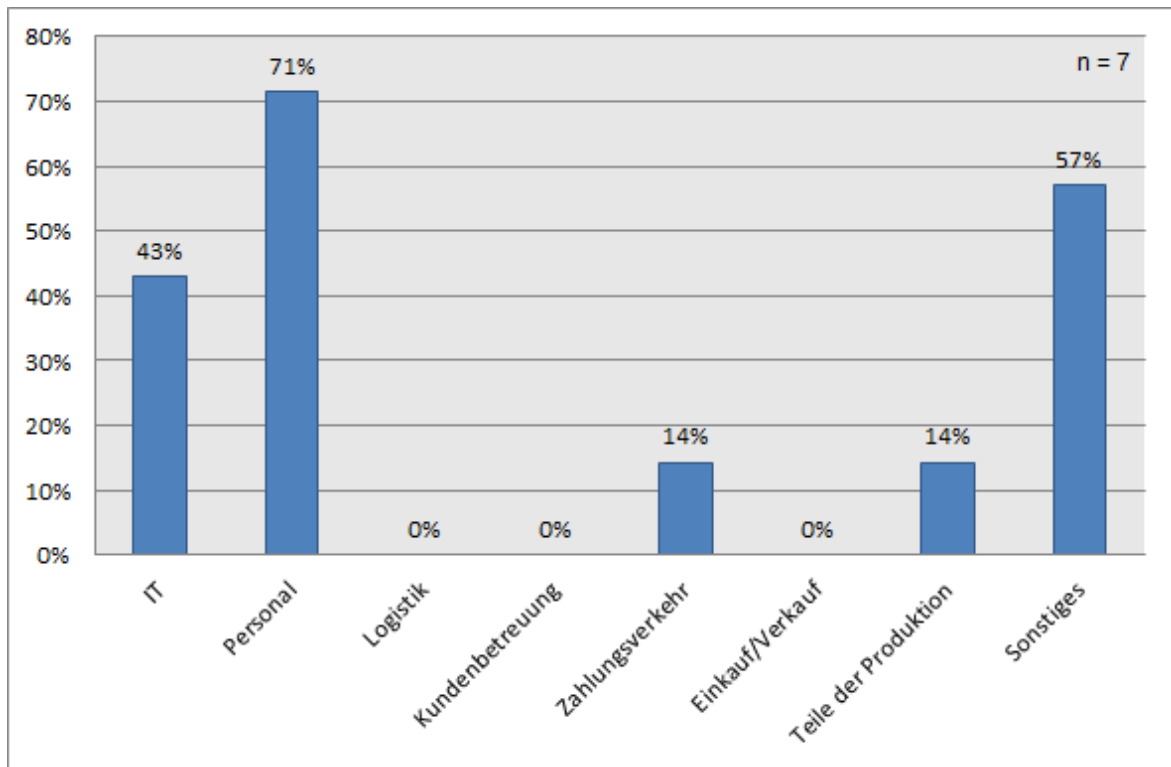


Abbildung 3.25.: Schaubild zu den Outsourcing Bereichen im Unternehmen

In Abbildung 3.25. wurde ausgewertet, welche Unternehmensprozesse outgesourct wurden (falls bei der vorhergehenden Frage „Ja“ gewählt wurde). Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Der Hauptteil der Teilnehmer gab mit 71% an das der Bereich „Personal“ outgesourct wurde. Gefolgt von „Sonstiges“ mit 57%, „IT“ mit 43%, „Zahlungsverkehr“ und „Teile der Produktion“ jeweils mit 14% und „Logistik“ und „Kundenbetreuung“ mit jeweils 0%. Man erkennt, dass die Unternehmen, wenn sie Outsourcing betreiben, meistens die Personalebene an externe Dienstleister abgeben. Als Sonstiges wurde individuell in der Umfrage angegeben:

- ◇ Sekretariat
- ◇ 2x Buchhaltung, FIBU

3.3.26. Gründe Outsourcing

Fragestellung: *Was waren die Gründe für Outsourcing?*

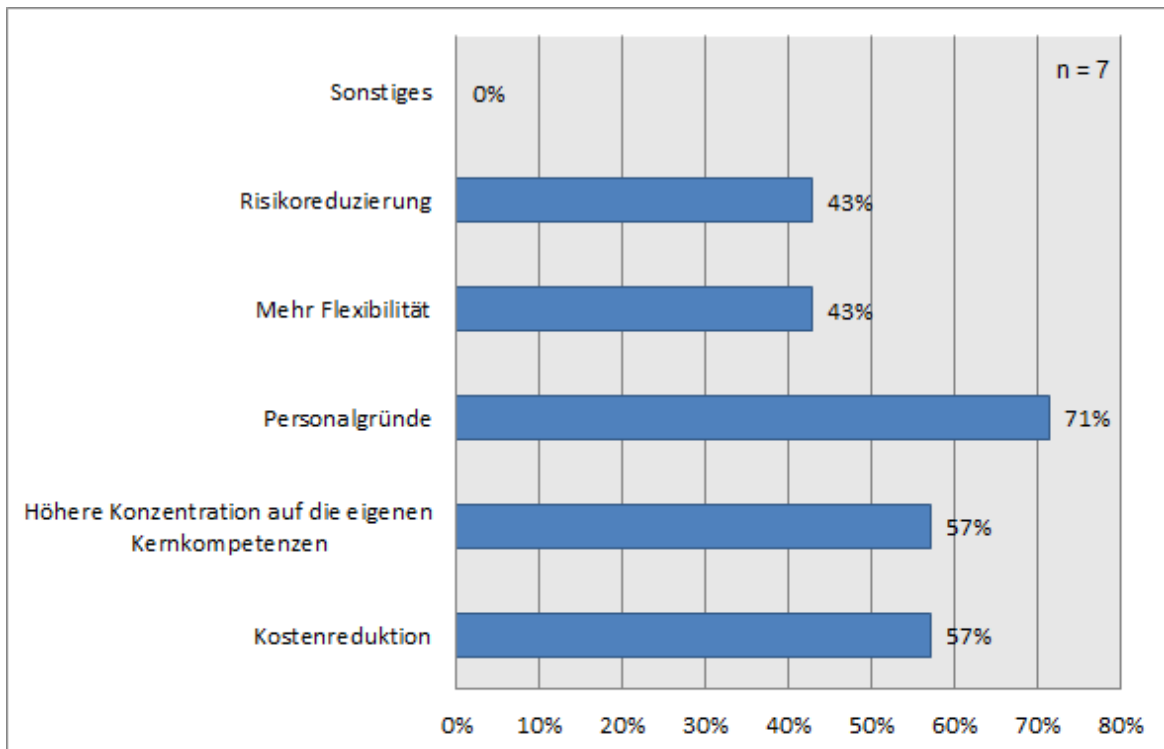


Abbildung 3.26.: Schaubild zu den Gründen für Outsourcing

In Abbildung 3.26. wurde ausgewertet, was die Gründe dafür waren das Prozesse outgesourct wurden. Hier waren Mehrfachantworten zugelassen. Die Mehrheit der Teilnehmer gab mit 71% „Personalgründe“ für das Outsourcing an. Die restlichen Angaben sind relativ gleichmäßig verteilt. Mit jeweils 57% gaben die Teilnehmer „Höhere Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen“ und „Kostenreduktion“ an, gefolgt von „Risikoreduzierung“ und „Mehr Flexibilität“ mit jeweils 43%. Nur „Sonstiges“ wurde mit 0% nicht ausgewählt. Man sieht, auch im Vergleich zur vorhergehenden Frage, dass die Personalebene sehr häufig als Grund für Outsourcing benutzt wird und selbst häufig outgesourct wird, wie bzw. das Sekretariat oder die Buchhaltung.

3.3.27. BPM verbessern/ausweiten

Fragestellung: *Ist in näherer Zukunft geplant in Ihrem Unternehmen BPM zu verbessern bzw. auszuweiten?*

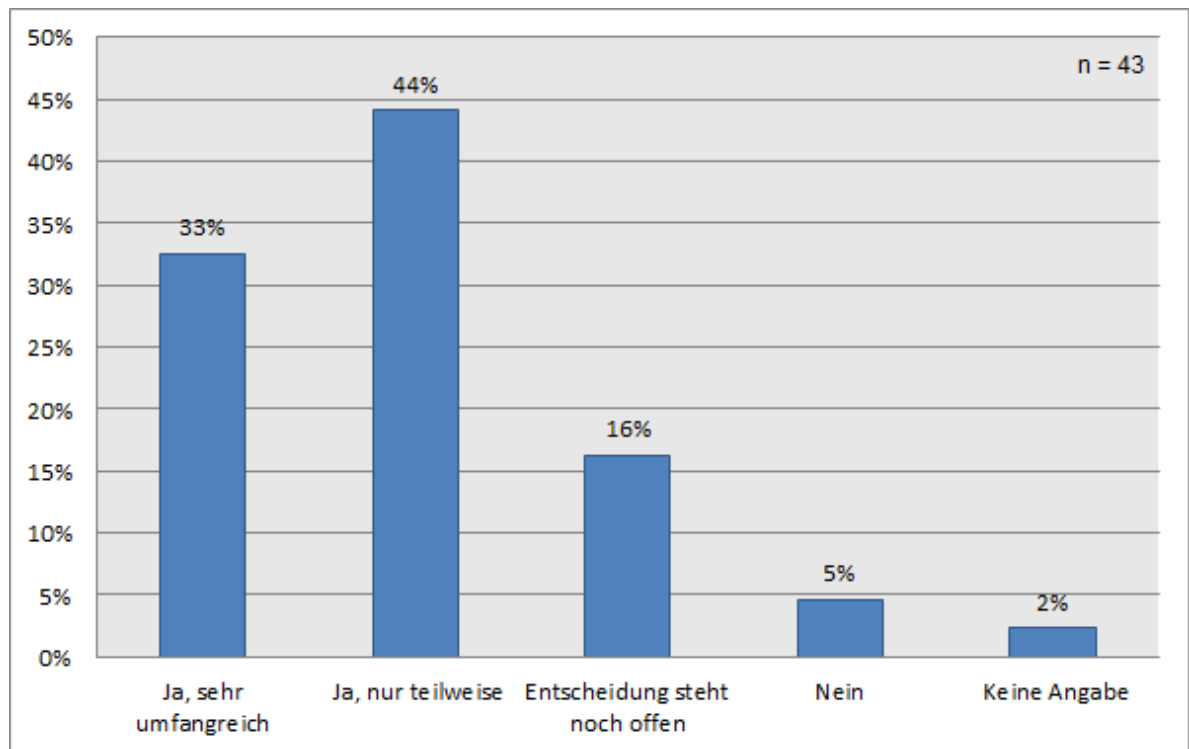


Abbildung 3.27.: Schaubild zur zukünftigen Ausweitung/Verbesserung von BPM

In Abbildung 3.27. wurde ausgewertet, ob es in näherer Zukunft geplant ist, BPM im Unternehmen zu verbessern oder auszuweiten (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Ja“ gewählt wurde). Mit 44% gaben die meisten Teilnehmer „Ja, nur teilweise,, an, gefolgt von „Ja, sehr umfangreich,, mit 33%, „Entscheidung steht noch offen,, mit 16%, „Nein,, mit 5% und „Keine Angabe,, mit 2%. Es wird hier deutlich, dass bei Unternehmen die BPM bereits eingeführt wurde, es auch definitiv ausgebaut werden soll bzw. verbessert werden soll. Hieraus lässt sich schließen, dass die Unternehmen einen positiven Effekt durch BPM erkennen und deswegen auch weiterhin darauf aufgebaut werden soll.

3.3.28. BPM einführen

Fragestellung: *Ist in näherer Zukunft geplant in Ihrem Unternehmen BPM einzuführen?*

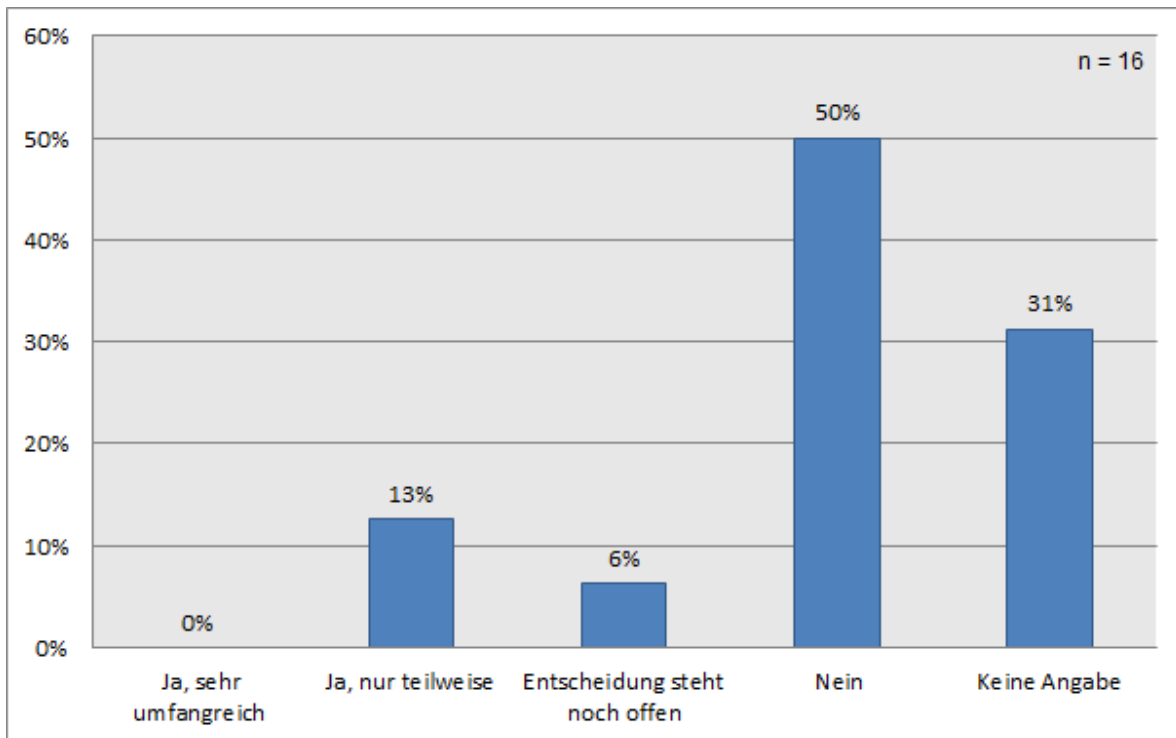


Abbildung 3.28.: Schaubild zur zukünftigen Einführung von BPM

In Abbildung 3.27. wurde ausgewertet, ob in näherer Zukunft geplant ist, BPM im Unternehmen einzuführen (falls am Anfang der Umfrage bei der Verwendung von BPM „Nein“ oder „Keine Kenntnis über BPM“ gewählt wurde). Hier zeigt sich das genaue Gegenteil zur vorhergegangenen Frage. Mit 50% gaben die meisten Teilnehmer „Nein“ an, gefolgt von „Keine Angabe“ mit 31%, „Ja, nur Teilweise“ mit 14%, „Entscheidung steht noch offen“ mit 6% und „Ja, sehr umfangreich“ mit 0%. Man sieht hier, im Vergleich zu Frage 3.27., dass wenn BPM im Unternehmen noch nicht eingeführt wurde oder im Allgemeinen nicht bekannt ist, so wollen die Mehrheit der Unternehmen es auch nicht einführen. Nur ein geringer Teil der Umfrageteilnehmer hat sich hier für eine Einführung von BPM im Unternehmen entschieden, was zeigt, dass es durchaus noch Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf die Verbreitung von BPM in mittelständischen Unternehmen gibt.

3.4. Verwendete BPM-Tools

Hier werden die in der Umfrage angegebenen BPM-Tools näher betrachtet und kurz erläutert. Es wird ein jeweils ein kurzer Auszug aus den Beschreibungen der Hersteller wiedergegeben und darauf verlinkt.

3.4.1. Microsoft Visio

Microsoft Visio Standard 2013 wurde für Personen entwickelt, die eine leistungsstarke Plattform für die Diagrammerstellung mit einer Vielzahl an integrierten Schablonen suchen. Es unterstützt Benutzer dabei, komplexe Informationen in einfachen, leicht verständlichen Diagrammen darzustellen. Visio Standard enthält Schablonen für den Geschäftsbereich, Standard-Netzwerkdiagramme, Organigramme, Standard-Flussdiagramme und universell einsetzbare Diagramme.⁷

3.4.2. HSO Excellerate

HSO Excellerate ist eine Projektmethodik des Unternehmens HSO. Die Implementierung der Software findet in mehreren Phasen statt, die HSO „Business Releases“ genannt werden. Jedes „Business Release“ ist ein festgeschriebener Meilenstein mit spezifischen Erfolgskriterien hinsichtlich der gewünschten Unternehmensziele. Risiko-Management ist ein wichtiger Teil der HSO Projektmethodik.⁸

3.4.3. Microsoft Dynamics NAV

Microsoft Dynamics NAV ist die ERP-Lösung für kleine und mittelständische Unternehmen, die Anwendern mit einem innovativen Bedienkonzept umfassende Kontrolle über alle Aspekte der Geschäftstätigkeit gibt – beispielsweise Finanzmanagement, Einkauf, Verkauf, Lager und Logistik oder auch Fertigung und Servicemanagement. Microsoft Dynamics NAV zeichnet sich durch eine einfache Bedienung aus und lässt sich mit vorhandenen Systemen und modernen Technologien verzahnen. Die ERP-Software kann sowohl auf den eigenen Servern als auch in der Cloud bereitgestellt werden.⁹

⁷<http://office.microsoft.com/de-de/visio>

⁸<http://www.hso.com/de/content/hso-excellerate>

⁹<http://www.microsoft.com/de-de/dynamics/erp-nav-overview.aspx>

3.4.4. SharePoint Server 2013

SharePoint Server 2013 bietet eine umfassende Lösung für die Behandlung von Informationen, mit denen die Benutzer Ihre Arbeitsweise ändern, aber gleichzeitig die Vorteile strukturierter Prozesse, Kompatibilität und vorhandener IT-Investitionen nutzen können. SharePoint Server 2013 wurde an die Arbeitsweise der Benutzer angepasst und liefert ihnen eine vertraute, konsistente Übersicht über Daten, Zusammenarbeit und Prozesse sowie eine IT mit einer umfassenden, einfach zu verwaltenden und integrierten Plattform zur Erfüllung der Unternehmensanforderungen.¹⁰

3.4.5. Turtle Modell

Für die einfache Darstellung und Analyse von Prozessen hat sich insbesondere im Bereich Automotive überwiegend das Turtle-Modell etabliert. Der Name Turtle rührt von der oft skizzierten Form einer Schildkröte her, wo Kopf und Schwanz jeweils (Prozess-) Input und Output sowie die Gliedmaßen bestimmte Einflussfaktoren symbolisieren. Es eignet sich als hilfreiches Tool für Analyse, Überprüfung und Design von Standards, Arbeitsabläufen, Fertigungs- und Serviceprozessen.¹¹

3.4.6. TIM - Task In Motion

TIM - Task In Motion ist aus dem Hause der TIM Solutions GmbH. Es ist eine innovative BPM und Workflow Lösung zur einfachen Abbildung von Workflows und Prozessen im Unternehmen. Prozess-Owner in den einzelnen Fachabteilungen können losgelöst von der IT, Geschäftsprozesse modellieren und eine regelbasierte Aufgabenverteilung umsetzen. Sie integrieren die beteiligten Mitarbeiter über einen einfach zu bedienenden ToDo-Client in den jeweiligen Prozessen und verbessern kontinuierlich die Prozessqualität.¹²

3.4.7. iGrafx

iGrafx ist ein Anbieter von Lösungen für das Business Process Management. iGrafx hilft Unternehmen, die Optimierung des Prozessmanagements kontrolliert, zentralisiert und teamorientiert über funktionale und örtliche Grenzen hinweg sowie unabhängig vom Reifegrad zu realisieren. Es führt die drei wichtigsten Prozessmanagement-Bereiche zusammen: IT, Geschäftsanalyse und Prozessinitiativen für messbare Verbesserungen der Produktivität.¹³

¹⁰<http://www.microsoft.com/de-de/licensing/produktlizenzierung/sharepoint-server-2013/default.aspx>

¹¹<http://www.qm-core.de/?p=5677>

¹²<http://www.tim-solutions.de/tm-task-n-motion.htm>

¹³<http://www.igrafx.com/de>

3.4.8. AgilePoint

Die Software AgilePoint integriert die Bereiche Geschäftsprozessmanagement, Serviceorientierung (SOA) und Application Composition in einem modellgetriebenen Ansatz. Dies ermöglicht eine erstrebenswerte Zukunft für Unternehmen: Prozesse und Anwendungen im Microsoft-Umfeld erstellen und auf dem neuesten Stand halten durch zielgerichtete Zusammenarbeit von Prozessbesitzern, Entscheidungsträgern, IT-Fachleuten und Anwendern. Technologisch basiert AgilePoint auf Microsoft .NET und arbeitet modellgetrieben („Modelldriven“).¹⁴

3.4.9. EASY ENTERPRISE.x

EASY ENTERPRISE.x verschafft neben der sicheren Aufbewahrung aller Informationen eine Steigerung der Prozessqualität. Es ermöglicht die zentrale und revisionssichere Datenhaltung aller Informationen in einem Unternehmen und die schnelle Suche nach Inhalten. Die Informationen können anhand fest definierter Geschäftsprozesse in einem Unternehmen verteilt oder ad-hoc an einen individuellen Personenkreis weitergeleitet werden.¹⁵

3.4.10. Camunda

Camunda BPM ist eine leichtgewichtige Open Source - Plattform für Business Process Management. Sie richtet sich speziell an Java-Softwareentwickler und ihre typische technische Infrastruktur. Gleichzeitig bietet sie auf Basis des BPMN 2.0 - Standards ein besonderes Business-IT-Alignment während der Konzeption und dem Betrieb von Geschäftsprozessen.¹⁶

3.4.11. Bonita Open Solution

Bonita BPM vereint drei Lösungen in einer Suite: ein innovatives Studio für die Prozessmodellierung, eine leistungsstarke BPM- und Workflow-Engine und ein Benutzer-Interface. Bonita BPM Studio trägt den Anforderungen des BPM-Notationsstandards (BPMN) durch eine einfache, intuitive und grafisch abbildbare Lösung Rechnung. Es umfasst über 100 integrierte Konnektoren – für die Anbindung an zahlreiche gängige kommerzielle und Open-Source-Datenbanken, E-Mail, ERP, CRM, ECM und mehr.¹⁷

¹⁴<http://agilepoint.com>

¹⁵<http://www.easy.de/produkte/easy-enterprisex>

¹⁶<http://camunda.com/de>

¹⁷<http://de.bonitasoft.com>

3.4.12. Symbio

Symbio ist ein Software-Werkzeug der Münchner Ploetz + Zeller GmbH. Mit dem Symbio Client kann man Prozesse erfassen, modellieren, optimieren und publizieren. Zur Vorbereitung der Modellierung lassen sich die Glossarelemente nach Excel exportieren. Rollen, Dokumente, IT-Systeme etc. können vernetzt werden, und per Mausklick wird die Grafik automatisch generiert – nicht nur als Prozessfluss, sondern auch als Swimlane in horizontaler oder vertikaler Sicht. Symbio ist unter einer kostenlosen Lizenz verfügbar.¹⁸

3.4.13. AristaFlow

AristaFlow bietet BPM-Lösungen für den gesamten Prozess-Lebenszyklus: Von der Dokumentation, Modellierung und Optimierung der Geschäftsprozesse bis zu deren Automatisierung und Überwachung deckt es das gesamte Spektrum ab. Hiermit lassen sich Prozesse nahtlos in bestehende Anwendungslandschaften integrieren. Auch bestehende Standard- und Branchenanwendungen wie ERP- oder CRM-Software können mit Workflow-Funktionalität ergänzt und für die Prozesse individualisiert werden.¹⁹

3.4.14. BIC Platform

Die BIC Platform® ist eine umfangreiche Standardlösung für Geschäftsprozess- und IT-Management. Der modulare Aufbau der BIC Platform® ermöglicht jedem Unternehmen eine auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Lösung. Sie ist ein Werkzeug für das strategische und operative Prozessmanagement entwickelt und schlägt eine sinnvolle Brücke zwischen klassischer Prozessdokumentation, den operativen Prozessen, aufwändigen Messverfahren sowie den daraus resultierenden Maßnahmen. Die BIC Platform® basiert auf einer offenen Architektur. Der daraus resultierende modulare Aufbau garantiert zugeschnittene Lösungen für die verschiedenen Phasen des Business Process Managements.²⁰

3.4.15. BPM inspire

BPM inspire unterstützt als ganzheitliche Business Process Management Suite (BPMS) bei der Modellierung, Simulation, Automatisierung, Oberflächen Erstellung sowie Monitoring von Geschäftsprozessen und ermöglicht eine schnelle und pragmatische Einführung von unternehmensweiten Lösungen z.B. Vertragsmanagement, Posteingangsverarbeitung,

¹⁸<http://www.symbioworld.com/de>

¹⁹<http://www.aristaflow.com>

²⁰<http://www.bpm-xcellencer.de/de/werkzeuge/bicplattform.html>

Urlaubsworkflow, Internes Kontrollsystem (IKS) und Risikomanagement, Beschwerde- u. Reklamationsmanagement, CRM Anwendung, Rechnungsverarbeitung, Digitales Prozessbüro, Bewerbermanagement, Ideenmanagement, Reisekostenabrechnung, Beteiligungsmanagement, Supply Chain Management und viele weitere.²¹

3.4.16. Bizagi

Bizagi ist eine prozessorientierte Software zur Effizienz- und Qualitätssteigerung im Unternehmen. Es ermöglicht Diagramme zu visualisieren und Geschäftsprozesse zu modellieren und dokumentieren. Häufig wiederkehrende Geschäftsabläufe mit umfangreicher menschlicher Interaktion eignen sich besonders zur Steuerung über Bizagi. Dabei werden die Mitarbeiter, wie auch bestehende Systeme integrativer Bestandteil transparenter Prozesse und Services. Bizagi basiert zu 100% auf BPMN und ist als Freeware verfügbar.²²

3.4.17. QPR Suite

Die QPR Suite 2014 beinhaltet den QPR EnterpriseArchitect, QPR ProcessDesigner, QPR Metrics und QPR ProcessAnalyze. Die Plattform von QPR zur Geschäftsprozessoptimierung erlaubt den Nutzern eine effektive und effiziente Modellierung und Pflege von Prozess- und Enterprise Architecture Modellen. QPR speichert die Prozesse in einer Sammlung aus wiederverwendbaren und verknüpften Objekten (Aktivitäten, Ressourcen, Systeme, Informationen und Beziehungen), welche mit Schlüsselindikatoren verknüpft werden können. Gestützt durch diese Datenbank basierte Lösung lassen sich Prozessmodelle wesentlich schneller erarbeiten und pflegen als mit traditionellen Grafikapplikationen.²³

3.4.18. sycat

Sycat ist datenbankbasierte Anwendung und bildet die Basis für einen ganzheitlichen Ansatz zur Unternehmensgestaltung. Modellerte Geschäftsprozesse können in unterschiedlicher Darstellungsweise grafisch abgebildet werden. So visualisierte Prozesse bilden die Grundlage für den prozessorientierten Gestaltungsansatz der Kernprozesse mit variablem Detaillierungsgrad. Die Arbeitsabläufe lassen sich unabhängig von Branche und Größe eines Unternehmens, durch umfangreiche Betrachtungs- und Dokumentationsvarianten zweckmäßig gestalten und transparent abbilden. Durch die Einbindung einer relationalen

²¹<http://www.bpm-inspire.com>

²²<http://www.bizagi.com>

²³<http://www.qpr.com/products/products-overview.htm>

Datenbank in sycat ist die Verwaltung und Modifizierung der dokumentierten Prozesse mit einem minimalen Pflegeaufwand gewährleistet.²⁴

3.4.19. Sage

Sage ERP X3 ist eine integrierte Managementlösung mit breiter ERP-Funktionalität, die alle modernen Managementanforderungen aus Produktion, Logistik und Dienstleistung erfüllt. Das Modul Prozessmanager ermöglicht es, Arbeitsabläufe innerhalb des ERP-Systems in grafischer Form per Drag and Drop zu modellieren. So lassen sich Unternehmensprozesse direkt im System dokumentieren, mit einzelnen Programmmasken verknüpfen und automatisiert ausführen.²⁵

3.4.20. ibo Prometheus

Die neuen Editionen der Prozessmanagement Software ibo Prometheus.NET erfüllen alle Anforderungen an ein betriebswirtschaftlich hocheffizientes Geschäftsprozessmanagement. Man kann Prozesslandkarten, Prozess- oder BPMN-Diagramme erstellen. Ebenfalls verfügbar sind Lean Management, Six Sigma oder Total Quality Management. Die Software unterstützt neben der Darstellung als Prozesslandkarten und Prozessdiagramm auch die Standardnotation BPMN. BPMN 2.0, Analysefunktionen, Risikomanagement und Schnittstellen bilden Schwerpunkte in der neuen Version der Prozessmanagement-Software ibo Prometheus.NET.²⁶

3.4.21. Xpert.ivy

Die Business Process Management (BPM) Plattform Xpert.ivy ermöglicht IT-Professionals den Aufbau einer flexiblen, serviceorientierten Systemarchitektur, die innert kürzester Zeit an veränderte Prozesse und neue Bedürfnisse der Fachabteilungen angepasst werden kann. Gleichzeitig schützt die BPM Lösung Xpert.ivy bestehende Investitionen und unterstützt einen stabilen Systembetrieb. Sie schlägt die Brücke zwischen Business und IT. Sie vereinigt das applikatorische und das organisatorische Verständnis von Prozessmanagement in einer Plattform.²⁷

²⁴<http://www.sycat.com/de>

²⁵<http://www.sage.de>

²⁶<https://www.ibo.de/prozessmanagement>

²⁷<http://www.xpertline.ch/de/xpertivy.html>

3.4.22. BPMN

Die Business Process Model and Notation (BPMN) ist eine grafische Spezifikationsprache. Sie stellt Symbole zur Verfügung, mit denen Fach- und Informatikspezialisten Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe modellieren und dokumentieren können. Der Schwerpunkt der BPMN liegt auf der Notation, d. h. auf der grafischen Darstellung von Geschäftsprozessen. Das Standarddokument zur BPMN definiert auch die Semantik, d. h. die Bedeutung der Symbole, wobei es diesem Aspekt weniger Gewicht beimisst und keinen Wert auf formale Definitionen legt. Diagramme in der BPMN heißen Business Process Diagram (BPD) und sollen die Abbildung oder Entwicklung von Prozessen unter menschlichen Experten unterstützen.²⁸

3.4.23. ARIS

ARIS stützt sich hauptsächlich auf seine eigene Fünf-Sichten-Architektur (ARIS-Haus). Diese fünf Sichten sind die Organisations-, Daten-, Leistungs-, Funktions- und Steuerungssicht auf einen Prozess. Die Einteilung erfolgt, um die Komplexität des Modells in fünf Facetten aufzubrechen und so die Prozessmodellierung einfacher zu gestalten. Dieser Ordnungsrahmen geht von einer Aufteilung des Modells in Beschreibungssichten und -ebenen aus, die eine Beschreibung der einzelnen Elemente durch dafür speziell vorgesehene Methoden ermöglicht, ohne das gesamte Modell einbeziehen zu müssen. Die Methodologie dient als Vorgehensmodell zur Abbildung und Optimierung von Geschäftsprozessen.²⁹

3.4.24. Signavio

Der Signavio Process Editor ist eine intuitive Plattform für die professionelle Prozessmodellierung. Mit einer Signavio-Modellierungslizenz stehen dem Nutzer alle Funktionen der professionellen Prozessgestaltung zur Verfügung, inklusive BPMN 2.0 Roundtrip, Prozessrepository, Prozesskostenrechnung und Simulation. Im Zentrum des Signavio Process Editors steht die Einbindung aller Prozessbeteiligten in die Prozessaufnahme. So haben die Prozessmodellierer innerhalb des Unternehmens einen vollständigen Zugriff auf alle Funktionalitäten des Signavio Process Editors.³⁰

²⁸<http://www.bpmn.org>

²⁹<http://www.softwareag.com/de/products/az/aris>

³⁰<http://www.signavio.com/de>

3.4.25. SAP

Tätigkeitsschwerpunkt von SAP ist die Entwicklung von Software zur Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Unternehmens wie Buchführung, Controlling, Vertrieb, Einkauf, Produktion, Lagerhaltung und Personalwesen. Der SAP NetWeaver BPM ermöglicht sowohl die grafische Modellierung als auch die kontrollierte Ausführung von Geschäftsprozessen und -anwendungen. Unterstützt durch die Business Process Modeling Notation (BPMN) lassen sich Geschäftsprozesse einfach modellieren. Die Prozessausführung erfolgt in einer BPM Prozess-Engine, die auf SAP Composition Environment (Java – JEE5) läuft.³¹

3.4.26. COBIT

COBIT® ist ein Business-Rahmenwerk, das Unternehmen bei der Steuerung und Verwaltung ihrer Informationen und Technologien unterstützt. Die Prozesse in COBIT 5 sind in fünf Bereiche "Evaluate, Direct and Monitor", "Align, Plan and Organize", "Build Acquire and Implement", "Deliver, Service and Support" und "Monitor, Evaluate and Assess" aufgeteilt. Der Aufbau der Management-Prozesse orientiert sich zwar an den Domänen aus COBIT 4.1, aber die Prozesse wurden deutlich überarbeitet und in Teilen auch präzisiert.³²

3.4.27. ADONIS

Die zentrale Aufgabe von ADONIS ist, die Prozessleistung (Business Performance) in Unternehmen kontinuierlich zu verbessern sowie eine fundierte Basis für Entscheidungen und ein integriertes Managementsystem aufzubauen. ADONIS unterstützt das Unternehmen bei Design und Dokumentation der Prozesslandschaft, beim Optimieren der Geschäftsprozesse, bei der Restrukturierung und der Reduktion von Aufwänden und Kosten im Unternehmen. Die wesentlichsten Modellierungssprachen sind die BPMS sowie die BPMN. Weitere Methoden wie UML, EPK, LOVEM, FaMoS, Kooperationsbilder o.ä. können ebenso mit ADONIS abgebildet werden.³³

3.4.28. JBPM

jBPM ist ein freies von JBoss entwickeltes Workflow-Management-System zur Ausführung von Arbeitsabläufen aus Java. Damit lassen sich Aufgaben wie Prozessmanagement, Arbeitsabläufe und Orchestrierung umsetzen. Die Arbeitsabläufe müssen dabei mittels ausführbarer

³¹<http://www.sap.com/germany/index.html>

³²<http://www.isaca.org/cobit>

³³<http://www.boc-group.com/de/produkte/adonis>

Geschäftsprozesssprachen definiert werden. jBPM unterstützt diesbezüglich die Prozesssprachen BPMN 2.0, jPDL, BPEL und Pageflow. Zur Abarbeitung der Prozesse verwendet jBPM die sogenannte Process Virtual Machine (PVM). Diese ist von der verwendeten Business-Process-Sprache unabhängig, wodurch die Java-Applikation ebenfalls von der verwendeten Business-Process-Sprache unabhängig wird.³⁴

3.4.29. Activiti

Activiti ist eine Workflow und Business Process Management (BPM) Plattform die für Geschäftsleute, Entwickler und Systemadministratoren ausgerichtet ist. Der Kern ist eine schnelle und solide BPMN 2 Prozess-Engine für Java. Es ist eine Open-Source Software und wird unter der Apache-Lizenz vertrieben. Als BPM-Plattform ist das primäre Einsatzszenario für Activiti die Abarbeitung technischer Prozessmodelle. Diese bilden organisatorische Geschäftsprozesse wie den Rechnungseingang oder die Kreditvergabe durch so genanntes Human-Workflow-Management und die prozessorientierte Anwendungsintegration (Service Orchestration) ab. Auf diese Weise werden sowohl menschliche Prozessbeteiligte als auch interne und externe IT-Systeme zur Abarbeitung von Vorgängen herangezogen.³⁵

3.4.30. Apromore

Apromore ist eine offene und erweiterbare Repository um verschiedene Typen von Geschäftsprozessmodellen zu bearbeiten und zu speichern. Es werden unterschiedliche Sprachen wie BPMN, XPD, AML, YAWL und PNML unterstützt. Darüber hinaus soll Apromore die Verwaltung von großen Prozessmodell Sammlungen mit verschiedenen Plug-Ins erleichtern. Diese Funktionen können in 4 Service Bereiche eingeteilt werden: „Evaluation“ (Bewerten von Prozessmodellen), „Filtering“ (Suche nach bestimmten Prozessmustern), „Clever Design“ (Erstellen von Prozessmodellen) und „Presentation“ (Unterstützung zur Verständlichkeit der Modelle).³⁶

³⁴<http://jbpm.jboss.org>

³⁵<http://activiti.org>

³⁶<http://apromore.org>

3.5. Rückschlüsse

Aus der detaillierten Auswertung der Umfrageergebnisse kann man zwei verschiedene Leitlinien erkennen. Einerseits zeigen die Antworten, dass sich Business Process Management durchaus schon überdurchschnittlich in den mittelständischen Unternehmen verbreitet hat. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (73%) gab an BPM bereits zu verwenden. Zwar zeigen einige Inhalte der Umfrage bezüglich des Umfangs der Benutzung von BPM, dass nur wenige den vollen Umfang des Prozessmanagement ausschöpfen, aber tendenziell geht der Trend hin zur Erweiterung und Verbesserung des bereits vorhandenen Geschäftsprozessmanagement. Andererseits zeigt sich in einigen Ergebnissen, dass wenn im Unternehmen kein BPM eingesetzt wird, weil es nicht bekannt oder nicht gewollt ist, dass dann kein großes Interesse daran besteht es im Unternehmen einzuführen. Als Gründe hierfür werden hauptsächlich Zeit -und Personalgründe angeführt, ebenso wie die Annahme der Teilnehmer, dass im Unternehmen kein BPM benötigt wird. Somit entsteht eine ambivalente Situation, auf der einen Seite, wenn BPM bereits eingeführt wurde ist das Interesse daran groß und die Unternehmen wollen es ausweiten, auf der anderen Seite, wenn BPM nicht bekannt oder noch nicht eingeführt wurde, ist das Interesse daran eher gering.

Kapitel 4.

Fazit

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse und Rückschlüsse aus der Umfrage in einem Fazit zusammengefasst und erläutert.

4.1. Fazit und Ausblick

Viele Unternehmen und Organisationen scheinen das Potenzial, welches ihnen BPM-Methoden und -Lösungen bieten, noch nicht im vollen Umfang zu nutzen, auch wenn ein generelles Bewusstsein dafür besteht. Generell müsste mehr investiert werden, insbesondere um mögliche Umsetzungshindernisse rechtzeitig zu erkennen und mögliche Fehler im Vorfeld zu vermeiden. Man erkennt an den Umfrageergebnissen deutlich, dass die meisten Unternehmen in Bezug auf die momentane und zukünftige Wichtigkeit von BPM, dem allgemeinen Trend hin zur umfangreichen Verwendung und Effizienz von BPM zustimmen.

Für die Zukunft sollte der Auf- und Ausbau von Geschäftsprozessmanagement vorangetrieben werden, da es durchaus noch Verbesserungsmöglichkeiten in den Firmen gibt. Allerdings muss sich der Einsatz von neuen Technologien für die Firmen auch lohnen. Viele BPM-Technologien sind noch nicht überall verbreitet und befinden sich noch im Reifeprozess. Für die Zukunft gilt, es wird noch einige Zeit dauern bevor BPM flächendeckend in allen Branchen und Unternehmensgrößen zu finden sein wird. Da BPM ein sehr umfangreiches Thema ist, sollten sich die Verantwortlichen genügend Zeit nehmen um BPM im Unternehmen einzuführen. Ein BPM der Zukunft wird auf weiter verbesserte IT-Werkzeuge und weiter optimierte und integrierte Methoden zurückgreifen können. Umso wichtiger wird es sein, die zusätzlichen Potenziale in ein geeignetes BPM-System einzubinden. (A. Komus 2011) Die Unternehmen sind zwar auf dem richtigen Weg, lassen jedoch noch viele Potenziale im Geschäftsprozessmanagement ungenutzt.

Ebenso muss BPM, um sich weiter zu etablieren, einerseits die Automatisierung wie bzw. Standardverfahren und andererseits größtmögliche Flexibilität auch für Ausnahmefälle, abdecken können, damit für jedes Unternehmen individuelle Lösungen möglich sind. Im Großen und Ganzen ist das Business Process Management auf einem guten Weg, sich zu

propagieren. Durch die ständige Weiterentwicklung von effizienten BPM-Tools, welche den Einstieg in das Geschäftsprozessmanagement vereinfachen, wird sich die Verbreitung von BPM, auch in mittelständischen Unternehmen, zukünftig weiter steigern. Wobei sich hier der Fortschritt bei den Unternehmen im IT- und BPM-Umfeld schneller entwickeln wird, als bei den restlichen Unternehmen, welches auch die Umfrageergebnisse bestätigt haben.

Akronyme und Abkürzungen

BPM	Business Prozess Management
BPMN	Business Process Model and Notation
YAWL	Yet Another Workflow Language
XPDL	XML Process Definition Language
PNML	Petri Net Markup Language
AML	Automation Markup Language
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
eEPK	erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
UML	Unified Modeling Language
OMG	Object Management Group
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
FIBU	Finanzbuchhaltung
ERP	Enterprise-Resource-Planning
CRM	Customer-Relationship-Management
ECM	Enterprise-Content-Management
SOA	Serviceorientierte Architektur
BPMS	Business Process Management Suite
BPD	Business Process Diagram

LOVEM Line of Visibility Enterprise Modeling

FaMoS Fach-Modellierungs-Standard

IKS Internes Kontrollsystem



BPEL Business Process Execution Language

jPDL jBPM Process Definition Language

PVM Process Virtual Machine

Anhang A.

Zusätzliches Material



3% ausgefüllt

1. Wie groß ist die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen?

- 1-5
- 6-20
- 21-50
- 51-100
- 101-500
- 501-1000
- 1001-2000
- > 2000

Weiter

Sabrina Mueller, Institut für Rechnergestützte Ingenieursysteme, Universität Stuttgart

Abbildung A.1.: Auszug aus der Umfrage der Studienarbeit

A.1. Tabellen

In Abbildung A.2 sieht man den Ablauf der Umfrage. (n= Anzahl der Teilnehmer)
Im Anschluss kann man den Tabellen entnehmen wie viele Teilnehmer (Anzahl & Prozent) sich für welche Antworten entschieden haben.

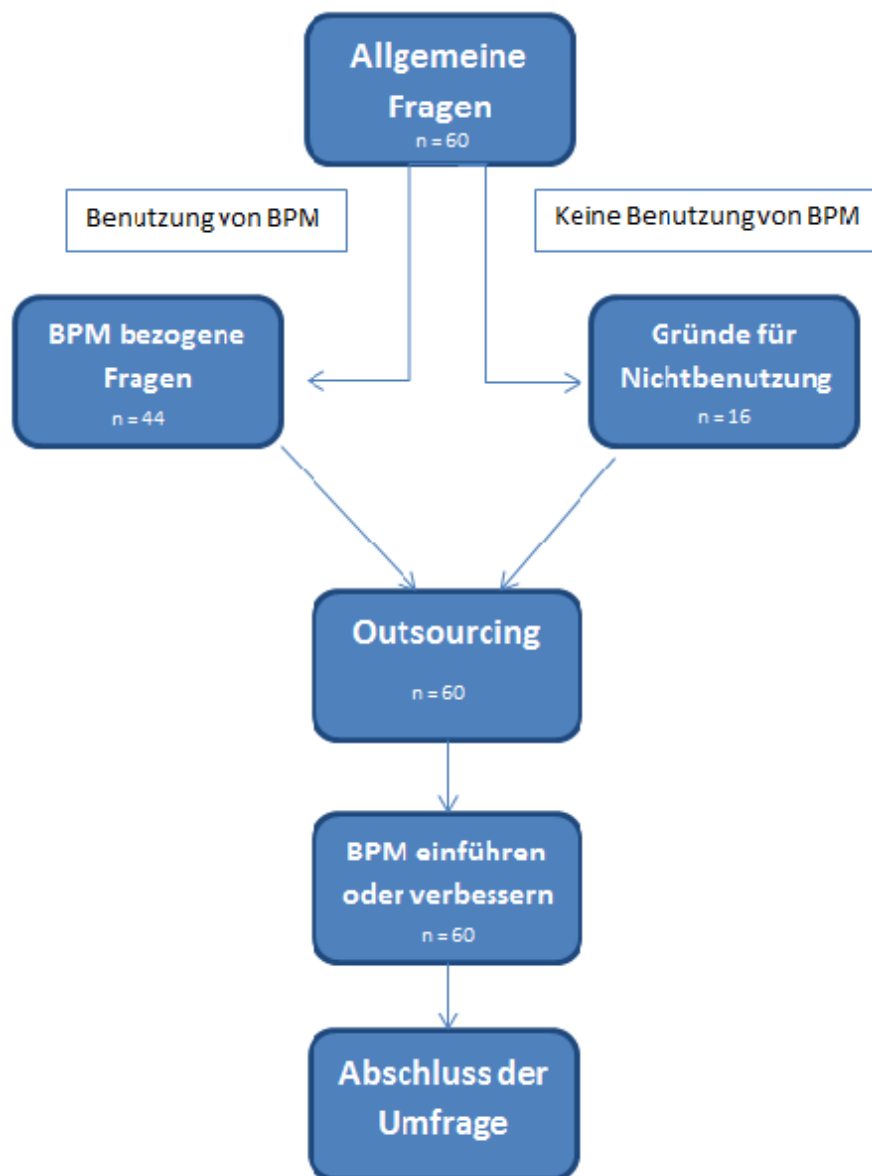


Abbildung A.2.: Ablauf der Umfrage

Fragen und Antworten (n = Anzahl Teilnehmer)	Anzahl	Prozent
1. Wie groß ist die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen? (n = 60)		
1-5	7	12%
6-20	13	22%
21-50	11	18%
51-100	16	27%
101-500	12	20%
501-1000	0	0%
1001-2000	1	2%
> 2000	0	0%
2. Wie ist Ihre hauptsächliche Position im Unternehmen? (n = 60)		
Geschäftsführung	25	42%
Projektleiter/in	8	13%
Abteilungsleiter/in	10	17%
Prozessmanager/in	5	8%
Entwickler/in	0	0%
Sachbearbeiter/in	2	3%
Sonstiges	10	17%
3. In welchem Unternehmensbereich sind Sie persönlich tätig? (n = 60)		
IT-Bereich	11	18%
Beratung/Dienstleistung	24	40 %
Finanzen/Controlling	1	2%
Forschung und Entwicklung	2	3%
Verkauf/Vertrieb	8	13%
Logistik	0	0%
Produktion	0	0%
Human Resources Management	5	8%
Marketing	5	8%
Einkauf	0	0%
Verwaltung	2	3%
PR-Abteilung	0	0%
Sonstiges	2	3 %
4. In welcher Branche befindet sich das Unternehmen? (n = 59)		
Dienstleistung/Beratung	33	56%
Informatik	16	27%
Versicherungen	1	2%
Transport/Verkehr	0	0%
Handel	0	0%
Baugewerbe	0	0%
Automobilbranche	1	2%
Immobilien	0	0%
Telekommunikation	1	2%
Maschinenbau	1	2%
Zuliefererbranche	1	2%
Sonstiges	5	8%

Tabelle A.1.: Fragen 1-4

Anhang A. Zusätzliches Material

Fragen und Antworten (n = Anzahl Teilnehmer)	Anzahl	Prozent
5. Inwiefern ist Prozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse? (n = 60)		
Sehr wichtig	42	70%
Wichtig	14	23%
Weniger wichtig	3	5%
Überhaupt nicht wichtig	1	2%
6. Wie bewerten Sie die Wichtigkeit von BPM für die Zukunft? (n = 60)		
Zunehmend	50	83%
Gleichbleibend	8	13 %
Abnehmend	0	0%
Keine Meinung	2	3%
7. Wird derzeit in Ihrem Unternehmen aktiv BPM benutzt? (n = 60)		
Ja	44	73%
Nein	11	18%
Keine Kenntnis über BPM	5	8%
8. Falls Ihr Unternehmen kein BPM verwendet, was sind die Gründe? (n = 16)		
Keine Unterstützung vom Management	2	13%
Kostengründe	3	19%
Personalgründe	6	38%
Zeitliche Gründe	6	38%
Allgemeine Probleme mit Veränderungen	0	0%
BPM wird nicht benötigt	4	25%
Keine Kenntnis über BPM	6	38%
Sonstiges	1	6%
9. Wer ist im Unternehmen die treibende Kraft in Bezug auf BPM? (n = 43)		
Geschäftsführer	30	70%
Leiter IT	9	21%
Fachabteilungsleiter	13	30%
Projektmanager	12	28%
Qualitätsmanagement	8	19%
Externe Berater	0	0%
Sonstiges	2	5%
10. Welche Ziele erhofft sich das Unternehmen von BPM? (n = 43)		
Qualitätsverbesserung	33	77%
Kürzere Durchlaufzeiten	21	49%
Besserer Umgang mit Risiken	17	40%
Verminderung der Kosten	19	44%
Höhere Kundenzufriedenheit	28	65%
Verbesserte Unternehmensstruktur	18	42%
Standardisierung der Arbeitsabläufe	37	86%
Produktivitätssteigerung	26	60%
Sonstiges	1	2%

Tabelle A.2.: Fragen 5-10

Fragen und Antworten (n = Anzahl Teilnehmer)	Anzahl	Prozent
11. Sind diese Ziele auch erreicht worden? (n = 43)		
Ja, alle	6	14%
Ja, zum Teil	36	84%
Nein	1	2%
12. In welchem Umfang werden Prozesse erfasst? (n = 43)		
Vollständiges Prozessmodell	15	35%
Wichtige Leistungsprozesse	15	35%
Einzelne Prozesse	11	26%
Keine Prozessmodellierung	2	5%
13. Wie werden diese Prozesse erfasst? (n = 43)		
Beobachtung	21	49%
Interviews	29	67%
Workshops	31	72%
Sonstiges	5	6%
14. Wie strukturiert wird BPM in Ihrem Unternehmen umgesetzt? (n = 43)		
Nach Schulnoten:		
Eins	2	5%
Zwei	24	56%
Drei	11	26%
Vier	4	9%
Fünf	2	5%
Sechs	0	0%
15. Wie würden Sie die Umsetzung vom BPM umschreiben? (n = 43)		
Chaotisch	0	0%
Ansatzweise	8	19%
Fortgeschritten	18	42%
Durchgängig	5	12%
Gesteuert	9	21%
Nachhaltig	3	7%
16. Welche Aussage umschreibt den Zustand von BPM im Unternehmen? (n = 43)		
Durchführung des Prozessmanagement sind unvollständig und zufällig.	1	2%
Initiale Aktivitäten zum Aufbau eines Prozessmanagements sind durchgeführt.	11	26%
Umfangreiche Aktivitäten zum Aufbau Prozessmodell sind durchgeführt.	13	30%
Das Prozessmodell ist im ganzen Unternehmen etabliert.	5	12%
Das Prozessmodell wird zielorientiert und effizient im Unternehmen angewandt.	8	19%
Die Prozesskultur ist Bestandteil der Unternehmenskultur.	5	12%

Tabelle A.3.: Fragen 11-16

Fragen und Antworten (n = Anzahl Teilnehmer)	Anzahl	Prozent
17. Durch welche Methode wird das Prozessmanagement unterstützt? (n = 42)		
Kontinuierliche Verbesserung	33	79%
Balanced Scorecard	9	21%
Lean Management	5	12%
Six Sigma	3	7%
Total Quality Management	9	21%
Keine Unterstützung	6	14%
Sonstiges	1	2%
18. Gibt es einen Chief Process Officer im Unternehmen? (n = 43)		
Ja	13	30%
Nein	30	70%
19. Wenn ja, welche Aufgaben hat der CPO im Unternehmen? (n = 13)		
Aufbau und Pflege des Geschäftsprozessmodells	10	77%
Beratung zur Implementierung des Prozessmodells	10	77%
Erstellen von Prozesszielen	11	85%
Einordnung der Kernprozesse in die Unternehmensstrategie	7	54%
Sonstiges	1	8%
20. Welche BPM Tools werden im Unternehmen eingesetzt? (n = 44)		
ARIS	7	16%
BPMN	15	34%
SAP	5	11%
COBIT	2	5%
ADONIS	2	5%
Signavio Editor	6	14%
JBPM	2	5%
Activiti	1	2%
Apromore	0	0%
Sonstiges	25	57%
Welche Funktionen bietet Ihr BPM-Tool? (n = 44)		
Fachliche Prozessmodellierung (z. B. BPMN, EPK)	29	66%
Technische Prozessmodellierung (z.B. BPMN 2.0, WS-BPEL)	22	50%
Prozesssimulation	14	32%
Prozesscontrolling	15	34%
Prozesssteuerung (Workflow)	24	55%
Prozessmonitoring	15	34%
Sonstiges	1	2%
22. Kennen Sie Angebote zur Weiterbildung bezüglich BPM? (n = 59)		
Ja	42	71%
Nein	17	29%

Tabelle A.4.: Fragen 17-22

Fragen und Antworten (n = Anzahl Teilnehmer)	Anzahl	Prozent
23. Wenn ja, haben Sie diese schon in Anspruch genommen? (n = 42)		
Ja	22	52%
Nein	20	48%
24. Sind Prozesse an einen externen Dienstleister outgesourct? (n = 59)		
Ja	7	12%
Nein	52	88%
25. Wenn ja, welche? (n = 7)		
IT	3	43%
Personal	5	71%
Logistik	0	0%
Kundenbetreuung	0	0%
Zahlungsverkehr	1	14%
Einkauf/Verkauf	0	0%
Teile der Produktion	1	14%
Sonstiges	4	57%
26. Was waren die Gründe für Outsourcing? (n = 7)		
Kostenreduktion	4	57%
Höhere Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen	4	57%
Personalgründe	5	71%
Mehr Flexibilität	3	43%
Risikoreduzierung	3	43%
Sonstiges	0	0%
27. Ist zukünftig geplant in Ihrem Unternehmen BPM auszuweiten? (n = 43)		
Ja, sehr umfangreich	14	33%
Ja, nur teilweise	19	44%
Entscheidung steht noch offen	7	16%
Nein	2	5%
Keine Angabe	1	2%
28. Ist zukünftig geplant in Ihrem Unternehmen BPM einzuführen? (n = 16)		
Ja, sehr umfangreich	0	0%
Ja, nur teilweise	2	13%
Entscheidung steht noch offen	1	6%
Nein	8	50%
Keine Angabe	5	31%

Tabelle A.5.: Fragen 23-28

Literatur

- Allweyer, Thomas (2009). *BPMN 2.0 Business Process Model and Notation - Einführung in den Standard für die Geschäftsprozessmodellierung*. Books on Demand. ISBN: 978-3-8391-2134-4.
- Aschenbrenner, Michael u. a. (2010). *Informationsverarbeitung im Versicherungsunternehmen*. Springer-Verlag. ISBN: 978-3642043208.
- Becker, Jörg, Martin Kugeler und Michael Rosemann (2005). *Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. Springer-Verlag. ISBN: 978-3540234937 (siehe S. 10).
- Becker, Jörg, Christoph Mathas und Axel Winkelmann (2009). *Geschäftsprozessmanagement*. Springer-Verlag. ISBN: 978-3-540-85153-0 (siehe S. 10, 14, 17, 19).
- Bergsmann, Stefan (2012). *End-to-End-Geschäftsprozessmanagement - Organisationselement, Integrationsinstrument, Managementansatz*. Springer Verlag. ISBN: 978-3-7091-0839-0.
- Fischer, Herbert, Albert Fleischmann und Stefan Obermeier (2006). *Geschäftsprozesse realisieren*. Vieweg Verlag. ISBN: 978-3-8348-0053-4 (siehe S. 15).
- Fischer, Peter und Peter Hofer (2008). *Lexikon der Informatik*.
URL: <http://ebooks.ub.uni-muenchen.de/8098/> (besucht am 12. 05. 2012).
- Funk, Burkhardt u. a. (2010). *Geschäftsprozessintegration mit SAP - Fallstudien zur Steuerung von Wertschöpfungsprozessen entlang der Supply Chain*. Springer Verlag.
ISBN: 978-3-642-12720-5.
- Gadatsch, Andreas (2008). *Grundkurs Geschäftsprozessmanagement*. Vieweg Verlag.
ISBN: 978-3-8348-0363-4 (siehe S. 9).
- Gorecki, Pawel und Peter Pautsch (2013). *Lean Management*. Carl Hanser Verlag.
ISBN: 978-3446434523 (siehe S. 39).
- Hummel, Thomas (2011). *Total Quality Management: Tipps für die Einführung*. Carl Hanser Verlag. ISBN: 978-3446416093 (siehe S. 39).
- IDS Scheer (2007). URL: <http://www.ids-scheer.de> (besucht am 24. 06. 2014) (siehe S. 9).
- Jobst, Daniel (2010). *Service- und Ereignisorientierung im Contact-Center - Entwicklung eines Referenzmodells zur Prozessautomatisierung*. Springer Verlag. ISBN: 978-3-8349-2487-2.
- Karl, Heiko (2011). *Zugriffskontrolle in Geschäftsprozessen*. Vieweg+Teubner Verlag.
ISBN: 978-3-8348-1465-4.
- Komus, Ayelt (2011). *BPM Best Practice* (siehe S. 63).
- Komus, Prof. Dr. (2014). *Metastudie „BPM Quintessenz“*.
URL: <http://www.bpm-quintessenz.de> (besucht am 28. 05. 2014) (siehe S. 13, 28).
- Kroslid, Dag u. a. (2003). *Six Sigma: Erfolg durch Breakthrough-Verbesserungen*. Carl Hanser Verlag. ISBN: 978-3446222946 (siehe S. 39).
- Leiting, Andreas (2012). *Unternehmensziel ERP-Einführung - IT muss Nutzen stiften*. Springer Verlag. ISBN: 978-3-8349-4461-0.

- Niermann, Peter F.-J. und Andre M. Schmutte (2014).
Exzellente Managemententscheidungen - Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices.
Springer Verlag. ISBN: 978-3-658-02245-7.
- Preißner, Andreas (2011).
Balanced Scorecard anwenden: Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung.
Carl Hanser Verlag. ISBN: 978-3446425705 (siehe S. 39).
- Scheer, August Wilhelm (2002). *ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem*.
Springer-Verlag. ISBN: 978-3540658238 (siehe S. 15).
- Scheer, August-Wilhelm, Wolfram Jost und Karl Wagner (2005).
Von Prozessmodellen zu lauffähigen Anwendungen - Aris in der Praxis. Springer-Verlag.
ISBN: 3-540-23457-8.
- Scheer, August-Wilhelm, Helmut Kruppke u. a. (2006).
Agilität durch ARIS Geschäftsprozessmanagement. Springer Verlag. ISBN: 978-3-540-33358-6.
- soscisurvey* (). URL: <https://www.soscisurvey.de> (besucht am 24.06.2014).
- Weske, Mathias (2007). *Business Process Management – Concepts, Languages, Architectures*.
Springer-Verlag. ISBN: 978-3-642-28615-5 (siehe S. 18, 19).
- Wikipedia* (2014). URL: www.wikipedia.com (besucht am 24.06.2014).

Alle URLs wurden zuletzt am 2014-06-26 geprüft.

Erklärung

Ich versichere, diese Arbeit selbstständig verfasst zu haben. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommene Aussagen als solche gekennzeichnet. Weder diese Arbeit noch wesentliche Teile daraus waren bisher Gegenstand eines anderen Prüfungsverfahrens. Ich habe diese Arbeit bisher weder teilweise noch vollständig veröffentlicht. Das elektronische Exemplar stimmt mit allen eingereichten Exemplaren überein.

Ort, Datum, Unterschrift