

Geschäftsprozessmanagement Studie 2023

Analyse des Status quo 2022 und
Entwicklungen innerhalb der letzten elf
Jahre im Kontext BPM

Eine Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik
in Kooperation mit BOC Group

Tim Geppert, Björn Scheppler, Felix Meentken, Sandro Gerussi &
Elke Brucker-Kley

Studienpartner



Vorwort des Herausgebers



Dr. Tim Geppert

Dozent, Fachstelle Prozessmanagement
ZHAW School of Management and Law



Björn Sceppler

Studiengangleiter CAS Prozessdigitalisierung
ZHAW School of Management and Law

Wir freuen uns sehr, Ihnen die im Jahre 2022 zusammen mit der BOC Group durchgeführte Studie zum Status des Prozessmanagement präsentieren zu können. Das Institut für Wirtschaftsinformatik führt bereits seit über 10 Jahren Studien zum Prozessmanagement durch und so können wir Ihnen in dieser Auflage der Studie dank des Mitwirkens von über 300 Befragten sowohl einen sehr guten Einblick in den Status quo des Prozessmanagements geben als auch dessen Entwicklung in den vergangenen Jahren aufzeigen.

2011 wurde Prozessmanagement im Vorwort der ersten BPM-Studie noch als „neuzeitliche Managementdisziplin“ bezeichnet, was man sich rund zehn Jahre später als Auftakt für ein Vorwort bereits nicht mehr vorstellen kann. Denn die vorliegende Studie zeigt vielmehr auf, dass diese Managementdisziplin in den meisten Unternehmen inzwischen gut verankert ist.

Als Wirtschaftsinformatiker stellen wir dabei insbesondere die zunehmende Software-Unterstützung des Prozessmanagements fest. Und diese nicht bloss wie zu erwarten bei der Prozessausführung durch mehr Digitalisierung und Automatisierung, sondern auch bei den übrigen Phasen des Prozessmanagements wie z.B. bei Analyse und Optimierung.

Als Lehrpersonen einer Fachhochschule stellen wir zudem fest, dass die Studienteilnehmenden Ressourcen- und Personalmangel als die grosse Herausforderung auf dem Weg zu einem professionellen Prozessmanagement einschätzen. Auch wenn wir die dafür verantwortlichen demographischen Ursachen nicht aus der Welt räumen können, so bestärkt uns dies doch darin, das Thema Prozessmanagement in der Bachelor- und Masterausbildung sowie im CAS Prozessdigitalisierung weiterhin als wichtigen Bestandteil beizubehalten.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und würden uns sehr freuen, Sie am diesjährigen [WINsights-Symposium](#) vom 13. September 2023 zu begrüßen, an welchem wir die Ergebnisse der Studie vorstellen, anreichern und mit Ihnen diskutieren. Für Fragen zum Symposium oder der Studie nehmen Sie gerne per E-Mail oder LinkedIn mit uns Kontakt auf.

Freundliche Grüsse

Dr. Tim Geppert
tim.geppert@zhaw.ch
[linkedin.com/in/tim-geppert/](https://www.linkedin.com/in/tim-geppert/)

Björn Sceppler
bjoern.sceppler@zhaw.ch
[linkedin.com/in/bjoern-sceppler/](https://www.linkedin.com/in/bjoern-sceppler/)

Vorwort des Studienpartners



Dr. Christian Lichka

Mitglied des Vorstands
BOC Group



Dr. Felix Meentken

Prokurist, Management Consultant
BOC Schweiz

Wir freuen uns sehr, Ihnen die im Jahre 2022 zusammen mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführte Studie zum Status des Prozessmanagement präsentieren zu können. Mit über 300 Befragten aus Unternehmen verschiedenster Branchen und Grössen kann mit der Geschäftsprozessmanagement Studie 2023 ein guter Einblick in den Status quo und die aktuellen Herausforderungen im Prozessmanagement präsentiert werden. Durch die gezielte Auswahl der Studienteilnehmenden und deren zumeist berufliche Nähe zu der einen oder anderen Dimension des Prozessmanagements ist von profunden Antworten und folglich von hoher Qualität der Studienergebnisse auszugehen.

Daher ein herzliches Dankeschön an alle, die an der Umfrage teilgenommen haben. Ihre Antworten spielen eine zentrale Rolle für die Aussagekraft dieser Studie. Ebenso möchten wir uns herzlich bei der ZHAW und insbesondere bei Dr. Tim Geppert und Dr. Björn Scheppler für Ihre Energie und Ihr Wissen bedanken, dass sie in diese Studie eingebracht haben. Vielen Dank.

Aus Sicht der BOC Group – einerseits mit ADONIS, einer der weltweit führenden Anbieter eines BPM Tools – andererseits aber auch als ein vor mehr als 25 Jahren als Spin-off der Universität Wien gegründetes IT-Unternehmen hat Prozessmanagement einen zentralen Stellenwert – es ist sozusagen unsere „DNA“.

In den letzten 20 Jahren hat Prozessmanagement in den Führungsebenen immer wieder den ein oder anderen "Hype" erfahren – sei es durch Themen wie Qualitätsmanagement, Standardisierung, Lean oder Automatisierung, Mining und Digitalisierung. Auf operativer Ebene ist Prozessmanagement mittlerweile ein nicht weg zu denkender Bestandteil jedes erfolgreichen Klein-, Mittel-, Grossunternehmens oder Konzerns. Das Verständnis über die Prozesse ist die Basis, um sämtliche freiwillige oder regulatorische Anstrengungen effizient und effektiv erfüllen zu können. So bestätigen die Studienergebnisse, dass neben den klassischen Prozessmanagementzielen wie Optimierung (73%), jeweils ca. die Hälfte aller Teilnehmenden noch weitere Szenarien mit Prozessmanagement in Verbindung bringt (bspw. 54% Qualitätsmanagement, 49% Digitalisierung) und bereits mehr als 48% das regulatorische Szenario IKS. Mehr als 68% der Teilnehmer sehen dementsprechend Prozessmanagement in Zukunft mit stark erhöhter oder erhöhter Relevanz in Ihrem Unternehmen!

Aus unseren unzähligen Gesprächen mit Kunden, Interessenten, Studenten und Experten wollen wir Ihnen zum Abschluss noch ein paar Ideen auf den Weg mitgeben:

Prozessmanagement in einem Unternehmen zu leben und zu verankern ist mit Arbeit verbunden, Sie tun sich nur um so vieles leichter, wenn Sie Ihr Prozessmanagement als einen Baustein eines integrierten Managementsystems aus Prozessen, IT und Compliance sehen. Somit ergibt sich für diese drei entscheidenden Unternehmensbereiche ein gemeinsames Zielvorhaben, die Qualität und Effizienz von Prozessen zu sichern.

Die top fünf Tipps zur erfolgreichen Umsetzung eines Prozessmanagements:

1. Bringen Sie Ihre Prozesse im Unternehmen in die Breite – mit einfachen Prozessmanagementportalen, die den Mitarbeitern Zugang zu allen notwendigen Arbeitsmitteln, Beschreibungen und sonstigen Hilfsmitteln bieten. Integrieren Sie Ihre Prozesse mit den Tools und Anwendungen, die Ihre Mitarbeiter tagtäglich nutzen – bspw. mit Ihren Intranetportalen, Confluence, Workflowumgebungen und weiteren.
2. Verankern Sie Ihre Prozesse bei Prozessverantwortlichen und setzen Sie Steuerungsrunden auf, welche die Ablauf- als auch die Aufbauorganisation berücksichtigen.
3. Priorisieren Sie Ihre Prozessmanagementaktivitäten nach den strategischen Bestrebungen Ihres Unternehmens und zeigen Sie konkret auf, um wieviel effizienter und effektiver ein integriertes Managementsystem aus Prozessen, IT und Compliance ist.
4. Verankern Sie Ihr Prozessmanagement frühzeitig mit komplementären Managementsystemen wie IT-Management (Applikationsportfolio), dem Weisungswesen/Arbeitsanweisungen, dem Integrierten Kontrollsystem und dem Datenschutz (DSGVO, Neues DSGVO)
5. Nutzen Sie eine Prozessmanagementplattform, die die unterschiedlichsten Inhalte der genannten Managementsysteme zentral, einheitlich und versioniert verwaltet und für alle leicht verständlich und zugänglich ist.

Wir wünschen Ihnen viele interessante Erkenntnisse beim Lesen der Studie und stehen Ihnen auch gerne zur persönlichen Reflexion zur Verfügung. Nehmen Sie doch gerne dazu per E-Mail oder LinkedIn mit uns Kontakt auf.

Freundliche Grüsse

Dr. Christian Lichka
Christian.Lichka@boc-group.com
[linkedin.com/in/christian-lichka](https://www.linkedin.com/in/christian-lichka)

Dr. Felix Meentken
felix.meentken@boc-ch.com
[linkedin.com/in/felix-meentken](https://www.linkedin.com/in/felix-meentken)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	<u>3</u>
Einstieg	
Einführung	<u>7</u>
Ziele und Forschungsdesign	<u>9</u>
Charakteristika der Studienteilnehmenden	<u>11</u>
Studienergebnisse	
Betriebswirtschaftliche Perspektive	<u>14</u>
Technologische Perspektive	<u>27</u>
Schlussteil	
Fazit	<u>40</u>
Herausgeber	<u>42</u>
Studienpartner	<u>44</u>
Anhang	<u>46</u>

Einführung

GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT

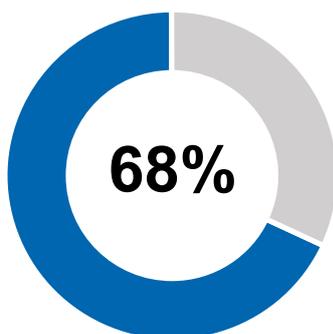
Geschäftsprozessmanagement (BPM¹) ist eine zentrale Disziplin, um die Effizienz und Effektivität von Unternehmensabläufen zu verbessern. Ein gut verankertes Geschäftsprozessmanagement hilft Unternehmen dabei, Prozesse schneller, kostengünstiger und mit höherer Qualität abzuwickeln. Durch die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen werden oft Fehler minimiert; Effizienz, Termintreue und Transparenz erhöht; Durchlaufzeiten verkürzt sowie Personal entlastet. Insgesamt führt dies idealerweise zu besserer Compliance-Erfüllung, höherer Wertschöpfung und Mitarbeiterzufriedenheit sowie vor allem zu höherer Kundenzufriedenheit.

Bei so vielen potenziellen Vorteilen eines gut verankerten Geschäftsprozessmanagements erstaunt es nicht, dass zwei Drittel der befragten Expert:innen BPM als in Zukunft sogar noch bedeutender einschätzen. Den grössten Nutzen aus BPM werden Unternehmen allerdings nur erzielen, wenn alle Phasen des auf der folgenden Seite vorgestellten Prozessmanagement-Lebenszyklus professionell gelebt werden.

Die vorliegenden Studienergebnisse werden ab S. 14 einerseits anhand dieser Lebenszyklus-Phasen präsentiert, andererseits unterteilt in zwei grosse Blöcke. Im ersten Block nehmen wir eine betriebswirtschaftliche Perspektive auf BPM ein. Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum: Welchen Nutzen streben Unternehmen mit BPM an?; Wie ist BPM in der Organisation verankert?; Wie, warum und mit welchen Herausforderungen werden Prozesse dokumentiert?; Welche Methoden werden genutzt, um Prozessleistung und Konformität zu überwachen?

Im zweiten Teil der Studie wird BPM vor allem aus einer technologischen Perspektive betrachtet. Denn zur Unterstützung von BPM setzen Unternehmen Software ein, wie z.B. Geschäftsprozessmanagement-Plattformen. Diese helfen, Prozesse schnell an veränderte Anforderungen anzupassen und flexibel auf neue Geschäftsanforderungen zu reagieren. Sie schaffen Transparenz über die Zusammenhänge und stellen damit im Unternehmen die Basis für sowohl strategische Entscheidungen als auch operatives Handeln dar.

¹ BPM (von engl. Business Process Management) ist inzwischen auch im deutschsprachigen Raum die üblichere Abkürzung für Geschäftsprozessmanagement statt GPM



68% der befragten Expert:innen schätzen, dass sich die zukünftige Relevanz von BPM in ihrem Unternehmen «erhöht» bzw. «stark erhöht».

Siehe Frage auf Seite 22

PROZESSMANAGEMENT-LEBENSZYKLUS

Eine geeignete Methode für ganzheitliches und erfolgreiches Geschäftsprozess Management (BPM) ist der **PMLC** (Prozessmanagement-Lebenszyklus). Dieser beschreibt eine strukturierte Herangehensweise für die Gestaltung, Implementierung, Überwachung und Optimierung von Geschäftsprozessen in einer Organisation.



Tieferes Wissen zum PMLC und Prozessmanagement ist im Buch [Prozessmanagement für Experten](#) (Springer Verlag) zu finden.

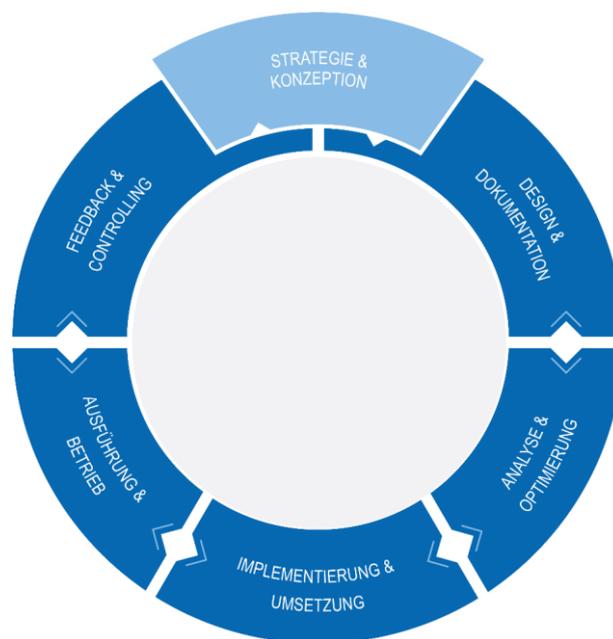


Abbildung: PMLC aus Prozessmanagement für Experten, F. Bayer u. H. Kühn, Springer Verlag (2013), S. 386

Design & Dokumentation

Prozessdesign und -dokumentation befasst sich mit der Planung, Gestaltung neuer und Dokumentation bestehender Prozesse von Prozessen innerhalb einer Organisation.

Analyse & Optimierung

Diese Phase befasst sich mit der Untersuchung von Prozessen, um Schwachstellen zu identifizieren, Verbesserungspotenziale zu erkennen und aufzunehmen.

Implementierung & Umsetzung

Hierbei geht es um die fachliche und technische Einführung / Verankerung eines neu gestalteten oder optimierten Prozesses.

Ausführung & Betrieb

Die Prozessausführung und der -betrieb beziehen sich auf die Ausführung der Prozessvorgaben sowie den laufenden Betrieb.

Feedback & Controlling

Hierbei geht es um die qualitative und quantitative Überwachung und Steuerung von Prozessen innerhalb eines Unternehmens.

Strategie & Konzeption

Hier geht es um die strategische Konzeption, wie die Organisation ihre Geschäftstätigkeiten, ihr BPM strukturiert und gestaltet.

Ziele und Forschungsdesign

Ziele der Befragung

Hauptziel der Befragung war, den Status quo zu BPM in Schweizer Unternehmen zu erheben sowie Erkenntnisse zu aktuell eingesetzten BPM-Methoden und -Technologien zu gewinnen.

Ein weiteres Ziel war, dass die Befragung einen Vergleich mit den ZHAW-Studien von 2011, 2014 und 2015 ermöglicht (mehr zu diesen auf der nächsten Seite).

Forschungsdesign

Die Umfrage richtete sich an Schweizer Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Im Folgenden sind die wesentlichen Punkte des Forschungsdesigns zusammengefasst.



Stichprobe

Die Stichprobe umfasst Unternehmen aus verschiedenen Branchen der deutschsprachigen Schweiz. Für die Umfrage wurden gezielt Kontakte der ZHAW und der BOC Group angesprochen. Weitere Teilnehmende wurden über das Netzwerk LinkedIn rekrutiert.



Fragebogen

Der Fragebogen wurde von der ZHAW in Zusammenarbeit mit der BOC Group entwickelt. Hierbei wurde vor allem ein Fokus auf die Vergleichbarkeit mit den Studien von 2011, 2014 und 2015 gelegt und daher deren Fragen teils im Wortlaut übernommen.



Datenerhebung

Die Teilnehmenden wurden per E-Mail über die Studie informiert und hatten im Dezember 2022 zwei Wochen Zeit, um an der Studie teilzunehmen. Es wurden die Antworten aller Teilnehmenden für die Studie genutzt, welche die erforderlichen statistischen Informationen angegeben haben.



Analyse und Auswertung

Die Ergebnisse der Umfrage wurden zum einen gesamthaft dargestellt und zum anderen für die relevantesten Fragen zusätzlich nach Unternehmensgrösse bzw. Branche aufgeschlüsselt.

VORGÄNGERSTUDIEN

Die vorliegende Studie orientiert sich bezüglich Forschungsdesign und den gestellten Fragen stark an den im Folgenden aufgeführten Prozessmanagement-Studien des Instituts für Wirtschaftsinformatik. Dies erlaubt trotz teils unterschiedlichen Teilnehmenden (siehe S. 13) das Aufzeigen von Entwicklungen im Prozessmanagement bei am Schweizer Markt tätigen Unternehmen. Um diejenigen Seiten der Studie leichter zu erkennen, in welchen eine Entwicklung aufgezeigt wird, haben diese einen grauen Hintergrund - so wie die vorliegende Seite.



Business Process Management 2011

Minonne, Clemente; Colicchio, Carlo; Litzke, Matthias; Keller, Thomas

<https://doi.org/10.21256/zhaw-1026>

Business Process Management (BPM) unterstützt bei der Analyse, Modellierung, Implementierung, Ausführung und kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen. Viele Unternehmen und Organisationen scheinen das Potenzial, welches ihnen BPM-Methoden und -Lösungen bieten, noch nicht vollumfänglich zu nutzen, auch wenn ein generelles Bewusstsein dafür besteht. Diese empirische Studie zeigt den Reife- und Diffusionsgrad sowie zeitnahe und mittelfristige Trends im deutschsprachigen Europa auf. Insgesamt 219 Vertreter aus über 200 Unternehmen und Institutionen haben daran teilgenommen. Die Studie zeigt interessante neue Erkenntnisse wie auch kritisch zu interpretierende Aspekte. Zudem gibt sie Auskunft zu Fragestellungen, die sich mit den aktuellen und zukünftigen Investitionen in BPM sowie auch mit Initiativen im Bereich Business Process Outsourcing (BPO) befassen.



Business Process Management 2014

Brucker-Kley, Elke; Kykalova, Denisa; Pedron, Claudia; Luternauer, Theresa; Keller, Thomas

<https://doi.org/10.21256/zhaw-1027>

Die Studie «Business Process Management 2011» ergab, dass Organisationen das Potenzial eines methoden- und IT-gestützten Geschäftsprozessmanagements (BPM) noch nicht vollumfänglich ausschöpfen. Diese Studie baut hierauf auf und untersucht, wie sich Organisationen weiter in Richtung eines ganzheitlichen BPM entwickelt haben. Die Studie fokussiert die drei Aspekte strategische Orientierung, prozessorientierte Organisation sowie Methoden & Technologien und beabsichtigt, die Ausprägung dieser Gestaltungselemente zu überprüfen, um Rückschlüsse auf den Stand eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements in Organisationen im deutschsprachigen Raum zu ziehen. Die branchenübergreifende Analyse wird um einen Branchenfokus «Immobilienwirtschaft» ergänzt.



Business Process Management 2015

Brucker-Kley, Elke; Kykalova, Denisa; Mevius, Marco; Grünert, David; Keller, Thomas; Kurz, Florian; Schertenleib, Raphael; Schlatter, Ueli et al.

<https://doi.org/10.21256/zhaw-3390>

Die Studie untersucht, wie und in welchem Ausmass Unternehmen das Standardrepertoire des Geschäftsprozessmanagements in Richtung Prozessintelligenz erweitern. Prozessintelligenz schliesst die Lücke zum operativen Geschäft und liefert eine neue Perspektive auf das Management der Geschäftsprozesse. Dabei konzentriert sie sich auf die Informationen, die in den operativen Prozessen entstehen und gebraucht werden und ist somit eine wesentliche Grundlage für die aktuell viel diskutierte digitale Transformation von Unternehmen. Um Prozesse besser verstehen, steuern und optimieren zu können, werden Methoden und Werkzeuge des Geschäftsprozessmanagements (BPM) und der Business Intelligence (BI) kombiniert.

Die Studie aus dem Jahr 2016, mit dem Fokus auf Kundennutzen, wurde nicht weiter berücksichtigt.
<https://doi.org/10.21256/zhaw-3444>

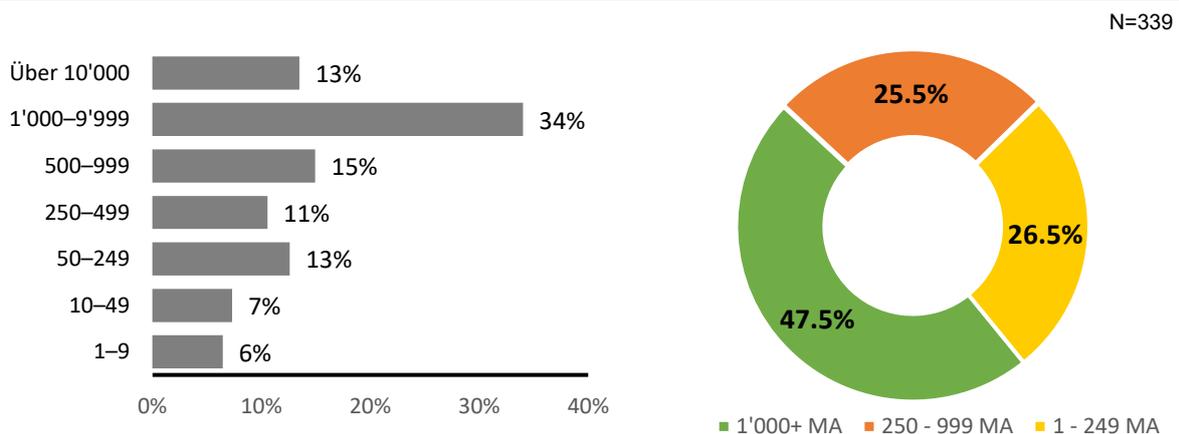
Charakteristika der Studienteilnehmenden

Wie die Abbildungen auf dieser und der folgenden Seite zeigen, ist die Studie bezüglich verschiedener Charakteristika breit abgestützt.

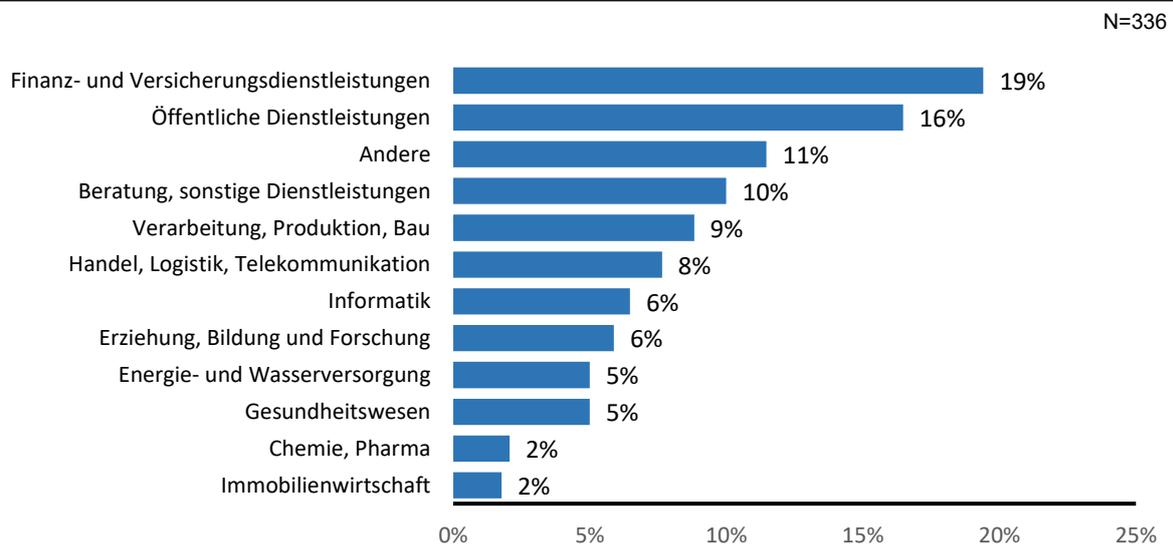
So deckt die Stichprobe der Studie Unternehmen verschiedener Grösse ab: Je ein Viertel der Teilnehmer:innen arbeiten in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU: 1-249 Mitarbeitende) und kleineren Grossunternehmen (250-999 MA), die restliche Hälfte in Grossunternehmen mit mindestens 1'000 Mitarbeitenden.

Die Branchenverteilung zeigt, dass Teilnehmende aus allen Wirtschaftszweigen an der Studie teilgenommen haben. Aufgrund der Teilnehmenden-Rekrutierung sind die stark regulierten Branchen im Bereich Finanzen, Versicherungen und öffentliche Hand leicht übervertreten.

Teilnehmende nach Mitarbeitendenzahl (MA)



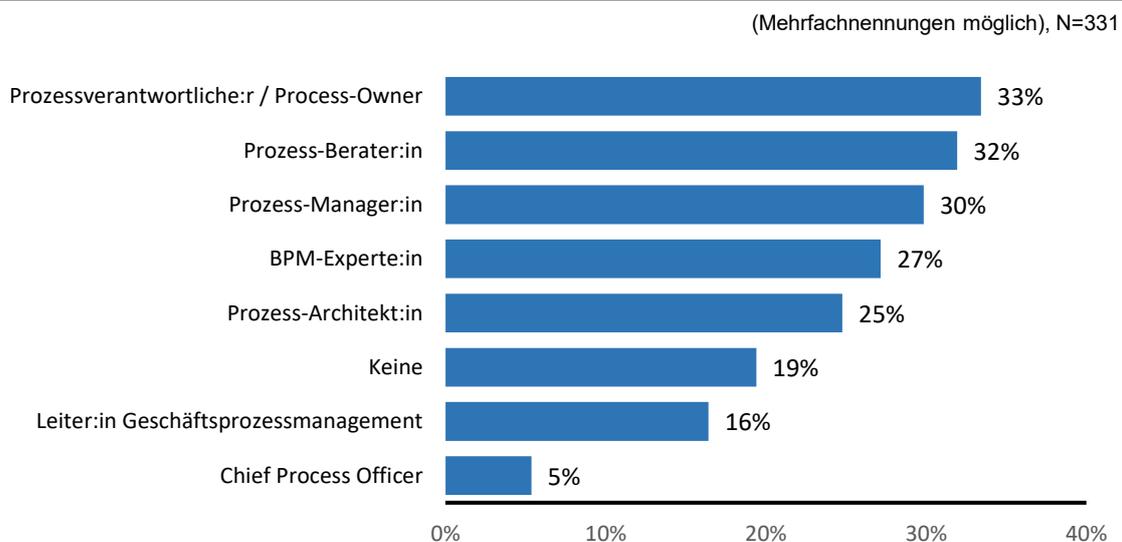
Teilnehmende nach Branchengruppen



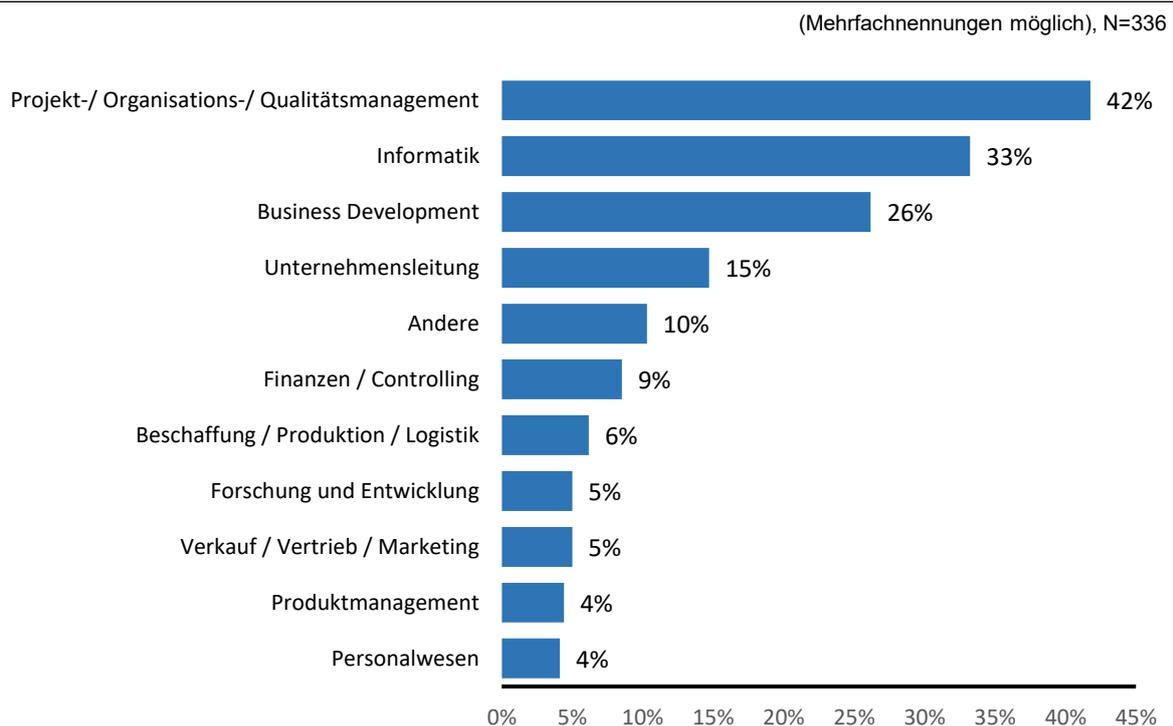
Vier Fünftel der Teilnehmenden haben in ihrer Funktion einen Bezug zu BPM. Dabei sind Kompetenzen von Fachexpertise bis hin zu Management vertreten, womit sowohl operative als auch strategische Blickwinkel in der Umfrage abgebildet sind.

Hinsichtlich der Verteilung ist der Funktionsbereich Projekt-, Organisations- und Qualitätsmanagement am häufigsten vertreten, bei welchem in vielen Unternehmen auch das Prozessmanagement angesiedelt ist. Doch auch die Informatik, das Business Development und die Unternehmensleitung sind gut vertreten, so dass diese Studie auch angrenzende bzw. übergeordnete Perspektiven aufzeigen kann.

Teilnehmende nach Wahrnehmung einer BPM-Funktion



Teilnehmende nach Funktionsbereich



VERGLEICH MIT VORGÄNGERSTUDIEN

Die folgende Tabelle listet die Unterschiede von den Charakteristika der Teilnehmenden der Studien von 2011 bis 2022 auf. Die dabei auffallendsten „Ausreisser“-Werte sind fett hervorgehoben.

	2011	2014	2015	2022
Anzahl Teilnehmende (N)	219	308	82	336
Einzugsgebiet	78% CH, Rest DE/AT	Vermutlich +/-wie 2011	ca. 90% CH, Rest primär DE/AT	100% CH ¹
Unternehmensgrösse	<250: 45% <1000: 19% 1000+: 36%	<250: 45% <1000: 28% 1000+: 27%	<250: 40% <1000: 21% 1000+: 39%	<250: 26% <1000: 26% 1000+: 48%
Branchen	Finanzen & Versicherungen 20% Öffentliche Hand 2% Beratung & sonstige Dienstleistungen 14% Verarbeitung, Produktion & Bau 3% ² Informatik 13% Erziehung, Bildung & Forschung 5% Immobilienwirtschaft 2% Sonstige Branchen 61%	Finanzen & Versicherungen 8% Öffentliche Hand 14% Beratung & sonstige Dienstleistungen 18% Verarbeitung, Produktion & Bau 3% ¹ Informatik 18% Erziehung, Bildung & Forschung 6% Immobilienwirtschaft 7% Sonstige Branchen 26%	Finanzen & Versicherungen 16% Öffentliche Hand 24% Beratung & sonstige Dienstleistungen 11% Verarbeitung, Produktion & Bau 6% Informatik 13% Erziehung, Bildung & Forschung 10% Immobilienwirtschaft 5% Sonstige Branchen 15%	Finanzen & Versicherungen 19% Öffentliche Hand 16% Beratung & sonstige Dienstleistungen 10% Verarbeitung, Produktion & Bau 9% Informatik 6% Erziehung, Bildung & Forschung 6% Immobilienwirtschaft 2% Sonstige Branchen 30%
BPM-Funktion³	Prozessverantwortliche:r nicht erhoben Prozessberater:in 7% Prozessmanager:in 5% BPM-Leiter:in & CPO 4%	Prozessverantwortliche:r 11% Prozessberater:in 22% Prozessmanager:in 14% BPM-Leiter:in & CPO 6%	Prozessverantwortliche:r 27% Prozessberater:in 31% Prozessmanager:in 10% BPM-Leiter:in & CPO 16%	Prozessverantwortliche:r 33% Prozessberater:in 32% Prozessmanager:in 30% BPM-Leiter:in & CPO 21%
Funktionsbereich⁴	Projekt-, Organisations- & Qualitätsmanagement nicht erhoben Informatik 31% Business Development nicht erhoben Unternehmensleitung 9%	Projekt-, Organisations- & Qualitätsmanagement nicht erhoben Informatik 27% Business Development nicht erhoben Unternehmensleitung 10%	Projekt-, Organisations- & Qualitätsmanagement 26% Informatik 24% Business Development 6% Unternehmensleitung 23%	Projekt-, Organisations- & Qualitätsmanagement 42% Informatik 33% Business Development 26% Unternehmensleitung 15%

¹ 100% der angeschriebenen Unternehmen sind am Schweizer Markt tätig.

² Dieser geringe Anteil liegt vermutlich darin, dass Produktion Teil von «Andere» war

³ Teilnehmende konnten 2014-2022 mehr als eine Rolle angeben, 2011 hingegen nur eine. Zudem wurde 2011 & 2014 nicht separat die BPM-Funktion erhoben, sondern einfach die Position.

⁴ Teilnehmende konnten 2011 & 2022 mehr als einen Funktionsbereich angeben, 2014 & 2015 jeweils nur einen.

Studienergebnisse

Betriebswirtschaftliche Perspektive

Dieses Kapitel widmet sich den primär **betriebswirtschaftlichen Aspekten** des Geschäftsprozessmanagements. Auf Seite 7 wurde der Prozessmanagementlebenszyklus vorgestellt, auf den im Folgenden Bezug genommen wird:

Für die Phase **Strategie & Konzeption** wurde untersucht, welchen Nutzen Unternehmen durch die Anwendung von BPM anstreben (vier zentrale Mehrwerte siehe unten) sowie wie die aktuelle und zukünftige Verankerung des Prozessmanagements in der Organisation wahrgenommen wird.

Für die Phase **Design & Dokumentation** wurde gefragt, wie und warum Prozesse dokumentiert werden sowie welchen Herausforderungen Unternehmen dabei begegnen.

Für die Phasen **Analyse & Optimierung** sowie **Feedback & Controlling** wurde eine übergreifende Frage gestellt nach den eingesetzten Methoden, um die Performanz & Konformität von Prozessen zu überwachen, analysieren, optimieren und zu steuern.

Fragen zur Phasen **Implementierung & Umsetzung** sowie **Ausführung & Betrieb** wurden im vorliegenden Teil *Betriebswirtschaftliche Perspektive* nicht gestellt. Denn diese haben fast immer einen Software-Bezug und werden daher erst im zweiten Teil der Studienergebnisse (*Technologische Perspektive*) aufgegriffen.

Nutzen von BPM für die Organisation, top 4 Antworten (Details vgl. nächste Seite):



#1 Transparenz durch Dokumentation



#2 Effizienzsteigerung der Arbeitsabläufe



#3 Compliance & Governance

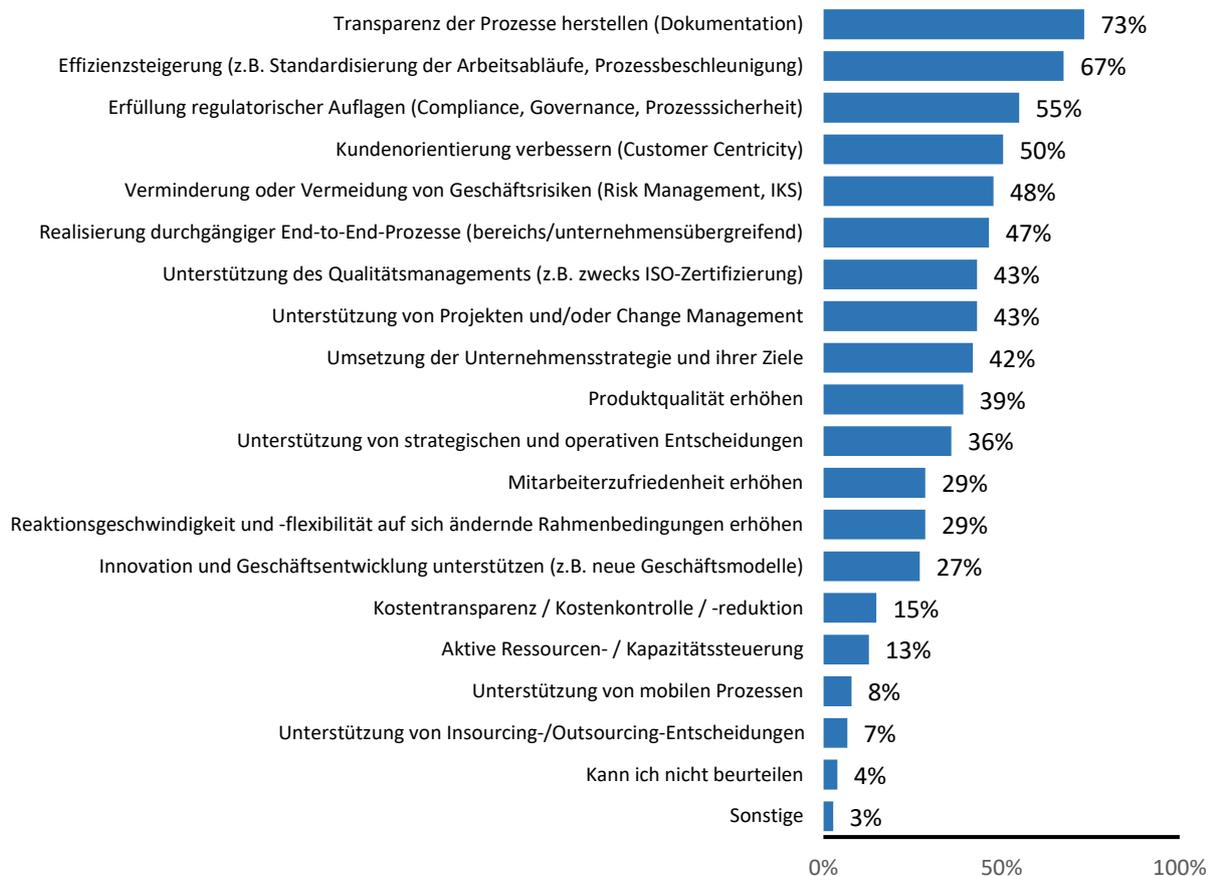


#4 Verbesserung der Kundenorientierung

Nutzen von BPM für die Organisation

Welchen **Nutzen** verfolgt Ihre Organisation mit dem **Management von Geschäftsprozessen** gegenwärtig?

(Mehrfachnennungen möglich), N=326

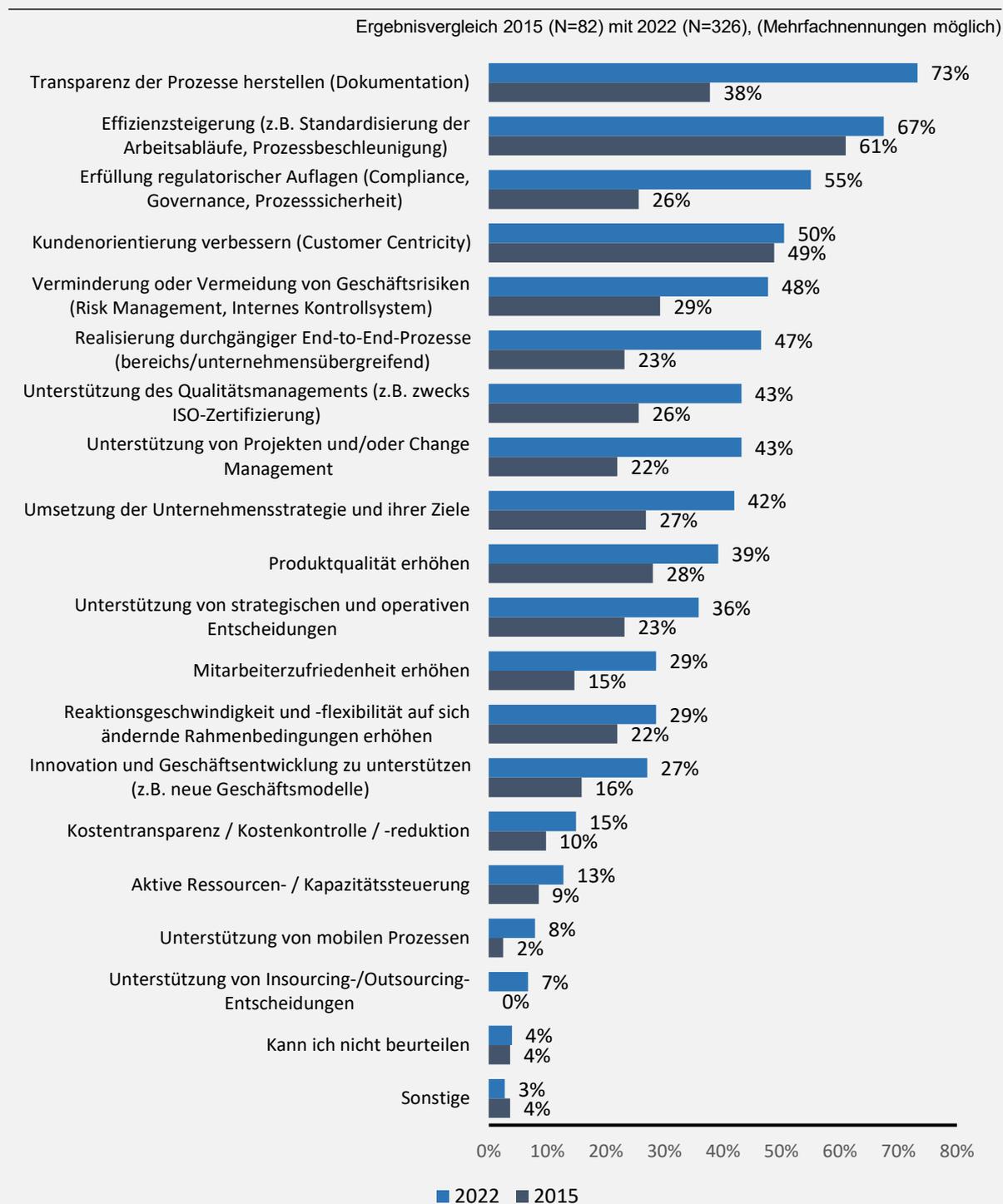


Auf den ersten Plätzen stehen Mehrwerte von BPM, welche eine **transparenzschaffende Wirkung** haben, sei es explizit (*Transparenz der Prozesse herstellen*) oder implizit für Compliance, Risikomanagement/IKS und Qualitätsmanagement. Diese Mehrwerte erfordern vor allem eine **Dokumentation** von Prozessen.

Unternehmen, welche einen höheren BPM-Reifegrad als „nur“ Transparenz anstreben, müssen über die Dokumentation hinaus auch **spätere Phasen im BPM-Lebenszyklus** beherrschen, wie etwa Analyse & Optimierung. Erst dann werden auch Mehrwerte mit **operationalisierender Wirkung** erreicht, wie etwa die auf den vorderen Rängen genannte *Effizienzsteigerung* als auch die *Realisierung durchgängiger End-to-End-Prozesse*.

Der angestrebte Nutzen unterscheidet sich nur minimal in Abhängigkeit von der **Unternehmensgröße**. Einzig scheinen KMUs BPM häufiger für die Erhöhung der Produktqualität und für mehr Kundenorientierung zu nutzen, während Grossunternehmen stärker auf die Erfüllung regulatorischer Anforderungen fokussiert sind.

Welchen **Nutzen** verfolgt Ihre Organisation mit dem **Management von Geschäftsprozessen** gegenwärtig?



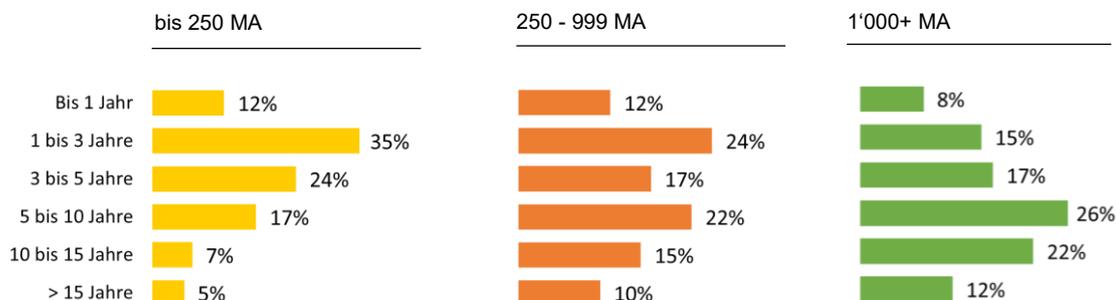
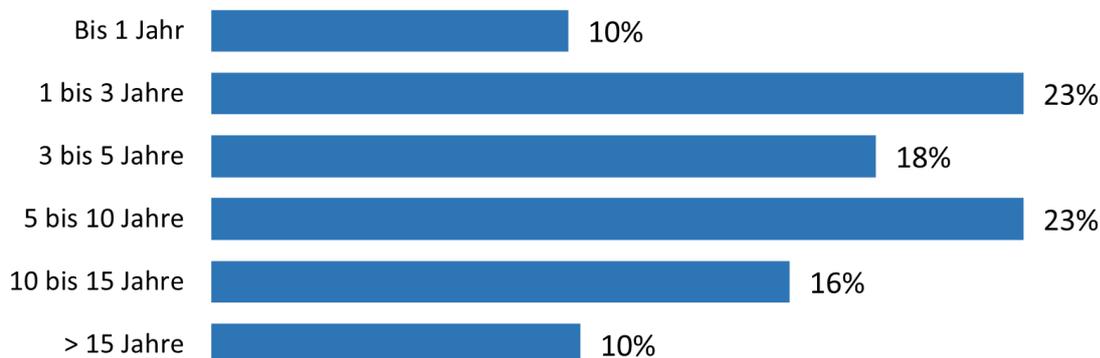
Im Jahr 2015 wurden im Durchschnitt 4.3 nutzenstiftende Bereiche selektiert, während im Jahr 2022 6.6 Bereiche gewählt wurden. Dies ist teilweise dadurch begründet, dass nur in der Studie von 2015 bei dieser Frage folgender Hinweis stand: „Bitte kreuzen Sie die aktuell fünf wichtigsten für Ihren Leistungsauftrag an“.

Trotz dieser methodischen Unterschiede lässt sich feststellen, dass folgende Mehrwerte in absoluten Prozentpunkten ausgedrückt besonders **stark zugenommen haben**: Transparenz (+35%), Erfüllung regulatorischer Auflagen (+29%), Realisierung durchgängiger End-to-End-Prozesse (+24%) sowie Unterstützung von Projekten und/oder Change Management (+21%).

Verankerung von BPM in der Organisation

Seit wann wird in Ihrem Unternehmen das Thema **Prozessmanagement** aktiv betrieben?

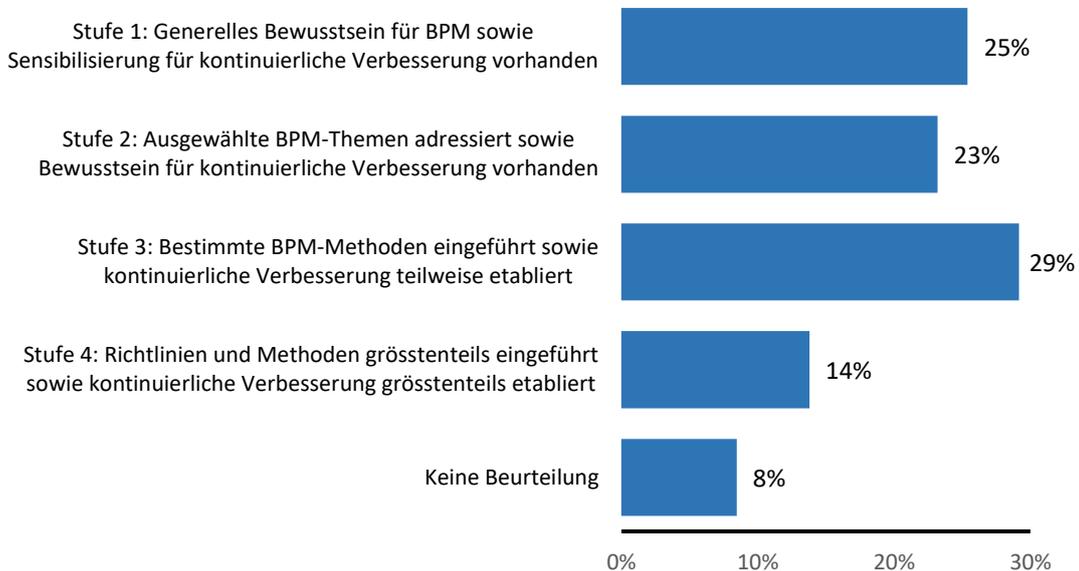
N=290



Bei dieser Frage gibt es frappante Unterschiede in Abhängigkeit von der **Unternehmensgrösse**: Je grösser die Unternehmen, desto länger betreiben sie bereits aktiv Prozessmanagement. So betreiben erst 29% der KMUs aktiv fünf oder mehr Jahre BPM, während dies 60% der Unternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitenden tun. Respektive 47% der KMUs betreiben BPM noch nicht länger als 3 Jahre, aber nur 23% bei den Unternehmen mit 1'000+ Mitarbeitenden.

In welchem **Entwicklungsstadium** bei der Anwendung von BPM befindet sich Ihre Organisation heute?

N=315



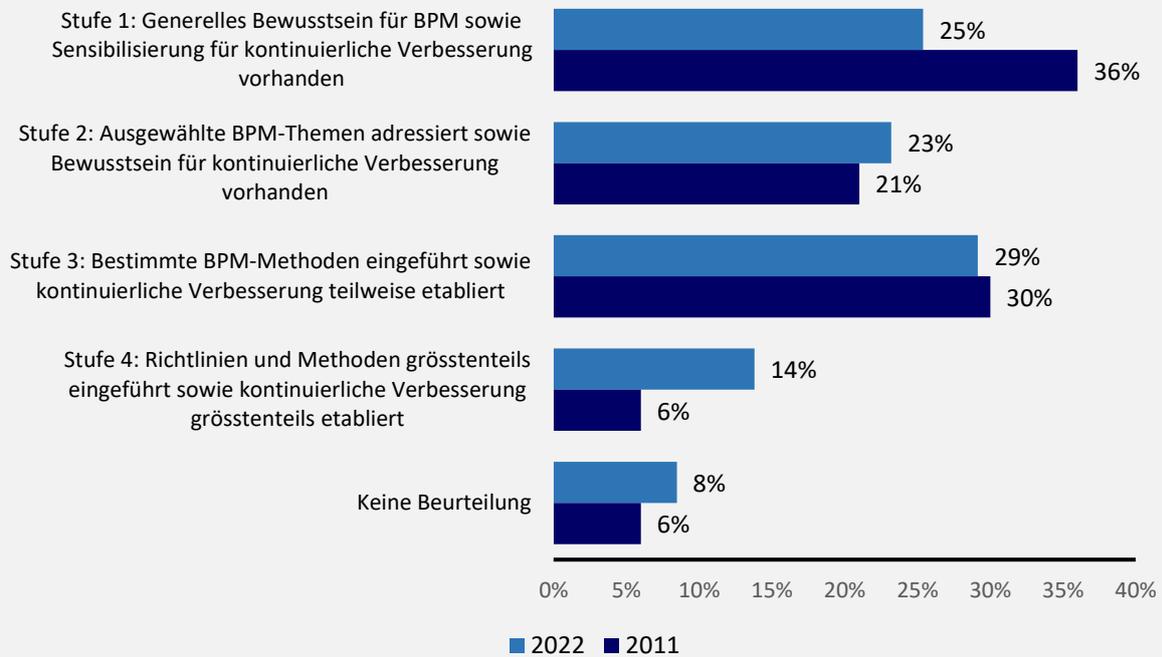
Die Frage und Stufen wurden vom **Business Process Maturity Modell (BPMM)**¹ der Object Management Group (OMG) abgeleitet. Um die Fragestellung einfacher verständlich zu gestalten, haben sich die Autoren entschieden, die ursprünglich fünf Stufen auf vier Entwicklungsstadien zusammenzufassen.

In der Stichprobe zeigt sich, dass der Anteil der Stufen 1 (Basisbewusstsein) bis 3 (BPM eingeführt) relativ gleichverteilt ist. Die Unternehmen befinden sich demnach offenbar in **recht unterschiedlichen BPM-Entwicklungsstufen**. Zudem scheint das Erreichen von Stufe 4 (BPM eingeführt, KVP etabliert) eine Herausforderung für viele Unternehmen darzustellen, da nur 14% der Meinung sind, diese Stufe erreicht zu haben.

¹ <https://www.omg.org/spec/BPMM/>

In welchem **Entwicklungsstadium** bei der Anwendung von BPM befindet sich Ihre Organisation heute?

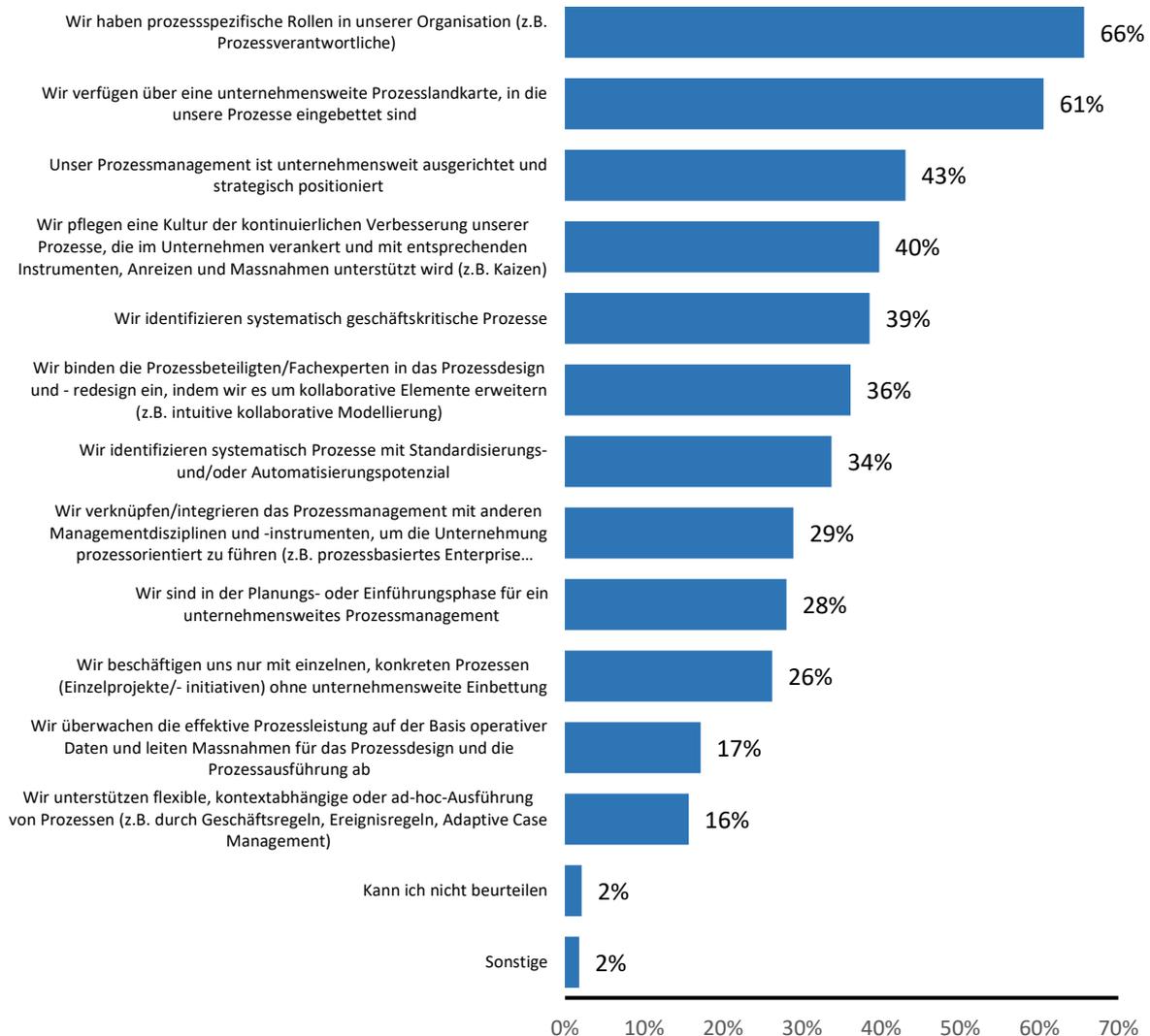
Ergebnisvergleich 2011 (N=205) mit 2014 (N=308) mit 2022 (N=315)



Das **BPM-Entwicklungsstadium** hat sich zwischen 2011 und 2022 erhöht. Dies geht aus einer deutlichen Abnahme des Anteils der Unternehmen in der Stufe 1 und einem höheren Anteil der Stufe 4 hervor.

Wie ist die Ausprägung Ihres Prozessmanagements und seine Verankerung/Integration in der Organisation?

(Mehrfachnennungen möglich), N=328



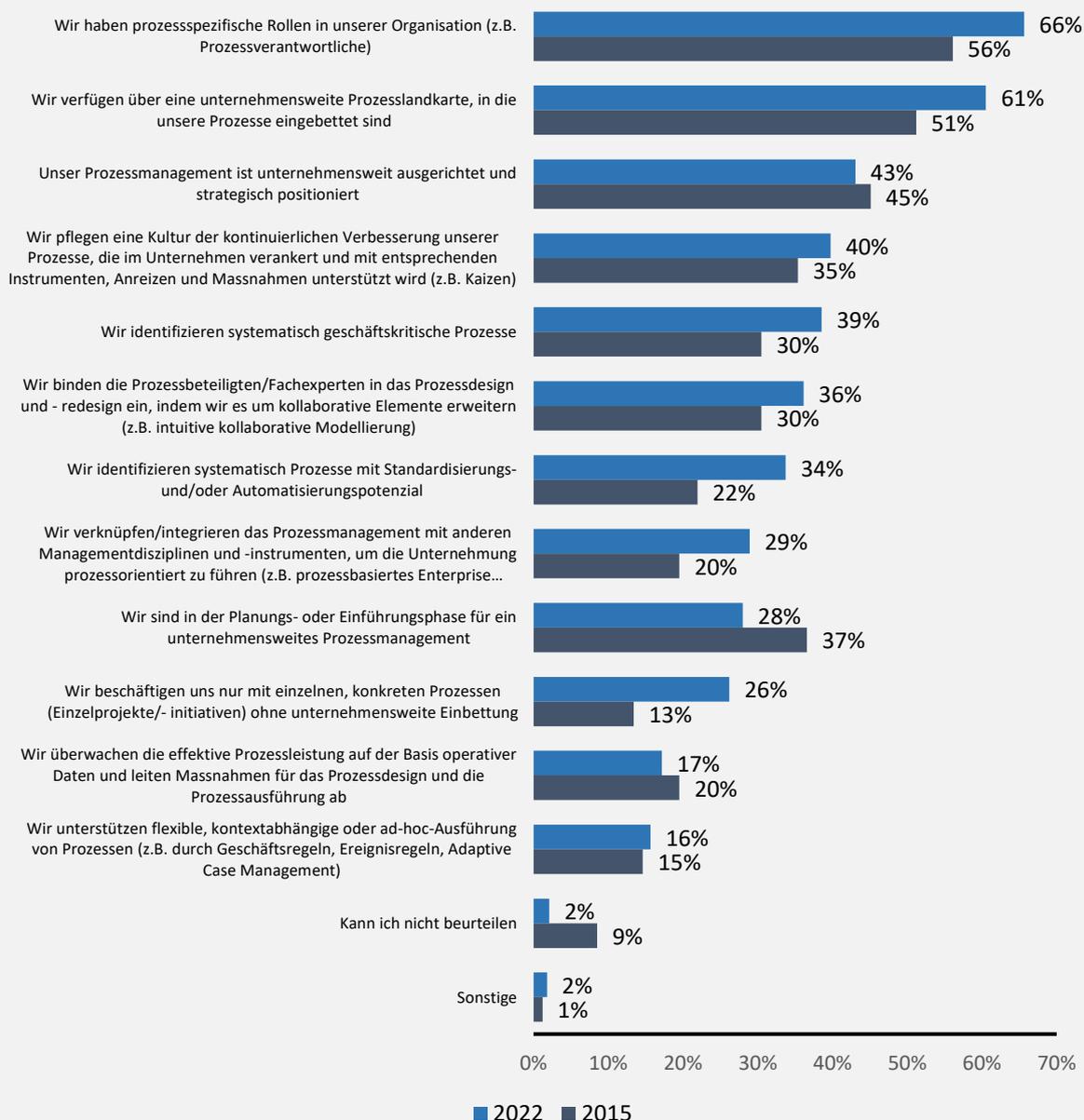
Das Eine ist, welchen Nutzen sich Unternehmen von BPM erhoffen (siehe S. 15 f.) und auf welcher Entwicklungsstufe die Unternehmen sich selbst einschätzen (siehe S. 18 f.) . Das Andere ist, welche **Prozessmanagement-Aktivitäten** Unternehmen tatsächlich betreiben (siehe Abbildung oben). Hierbei gibt es Übereinstimmungen als auch Diskrepanzen:

Sehr gut passt etwa, dass 43% der Unternehmen **Prozessmanagement unternehmensweit ausrichten und strategisch positionieren** und ebenfalls 43% der Unternehmen nach Selbsteinschätzung auf Entwicklungsstufe 3 oder 4 sind (siehe S. 18).

Sehr schlecht hingegen passt, dass nur 34% der Unternehmen systematisch **Prozesse mit Standardisierungs- und/oder Automatisierungspotenzial identifizieren**, obwohl doppelt so viele Unternehmen (67%) sich von BPM eine **Effizienzsteigerung** als Nutzen erhoffen (siehe S. 15).

Wie ist die Ausprägung Ihres Prozessmanagements und seine Verankerung/Integration in der Organisation?

Ergebnisvergleich 2015 (N=82) mit 2022 (N=328), Mehrfachnennungen möglich

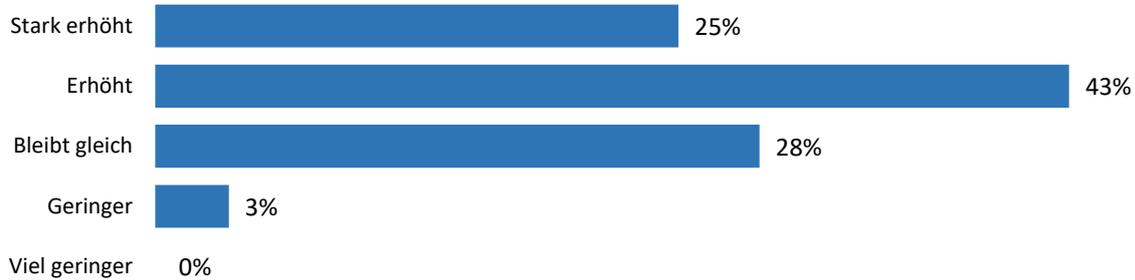


Insgesamt deutet der Vergleich der Umfrageresultate von 2015 und 2022 auf eine **zunehmende Professionalisierung im Prozessmanagement**: So gibt es einen Anstieg an *prozessspezifischen Rollen in Organisationen*, einen Trend hin zu *integrierten Managementsystemen* sowie eine deutliche Zunahme bei der *systematischen Identifikation von Standardisierungs- und Automatisierungspotential*. Weiter befinden sich weniger Unternehmen *in der Planungs- oder Einführungsphase für ein unternehmensweites BPM*.

Doch genau beim letzten Punkt zeigen sich auch **überraschende Ergebnisse**. So verdoppelte sich die Zahl der Unternehmen, die sich *nur mit einzelnen, konkreten Prozessen ohne unternehmensweite Einbettung* beschäftigen. Zudem stagnierte die Zahl der Unternehmen, die *Prozessmanagement unternehmensweit ausrichtet und strategisch positioniert*. Diese überraschenden Ergebnisse lassen sich teilweise mit der hinsichtlich Teilnehmendenzahl, Unternehmensgrösse und Branchenverteilung unterschiedlichen Stichproben von 2015 und 2022 erklären (Unterschiede siehe S. 13).

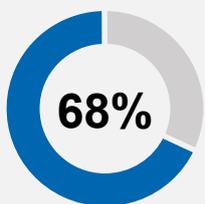
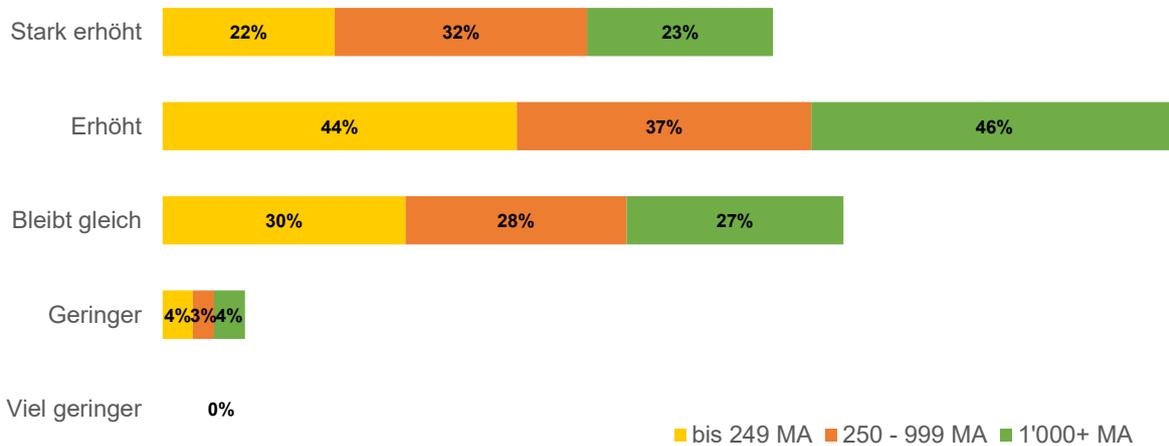
Wie schätzen Sie die **Entwicklung der Relevanz des Prozessmanagements** in Ihrem Unternehmen in den nächsten Jahren ein?

N=284



Unterteilung nach **Unternehmensgrösse**

N=284



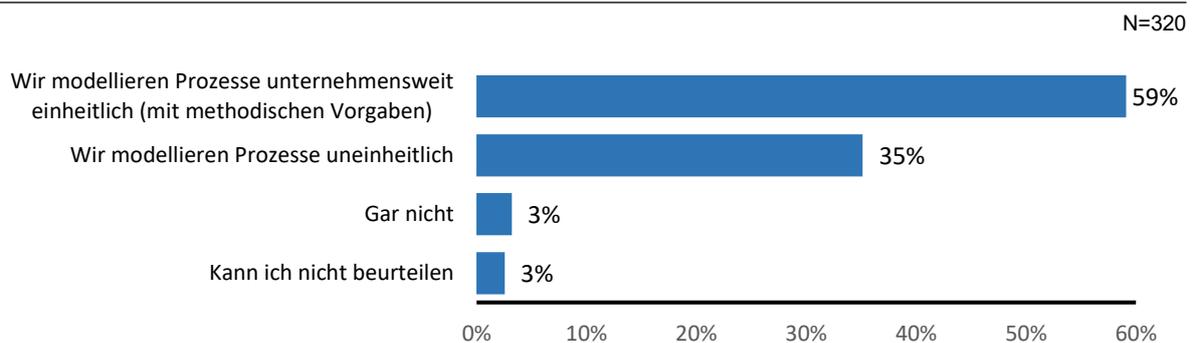
68% der Teilnehmer sehen in Zukunft die Relevanz von BPM in Ihrem Unternehmen entweder stark erhöht oder erhöht.

Und 96 Prozent gehen sogar von einer mindestens gleichbleibenden Relevanz von Prozessmanagement aus. Dies ist ein weiterer klarer Hinweis darauf, dass mindestens aus Sicht der befragten Personen **Prozessmanagement in Unternehmen eine nicht wegzudenkende Managementdisziplin ist.**

Dabei erwarten die Befragten von kleineren Grossunternehmen (250-999 MA) die stärkste Zunahme der Relevanz. Abgesehen davon hat die **Unternehmensgrösse** keinen nennenswerten Einfluss auf die Einschätzung der Relevanz.

Dokumentation von Prozessen

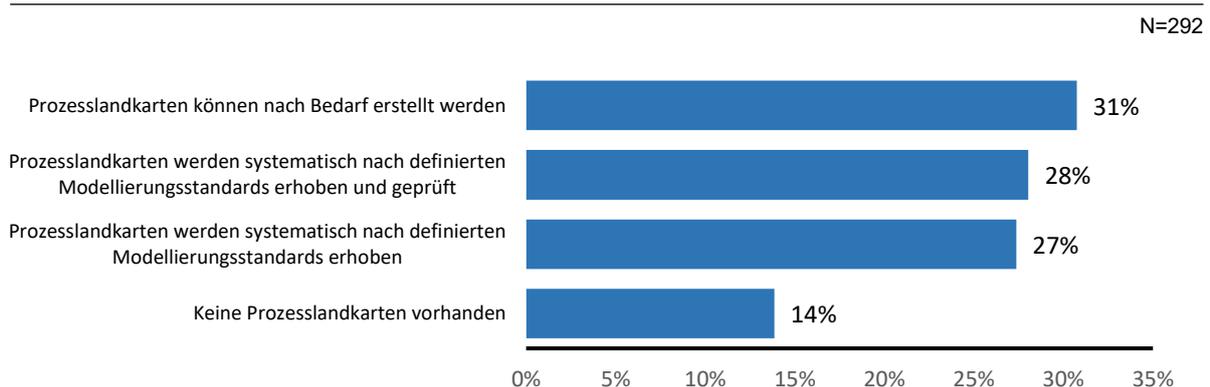
Wie modellieren Sie Ihre Geschäftsprozesse?



95 Prozent aller Unternehmen modellieren ihre Prozesse. 2015 waren dies zwar auch schon 85 Prozent, aber damals gab es rund 10% der Unternehmen (insbesondere KMUs), welche keine Prozesse modellieren, aktuell nur noch 3%.

Auch wenn die Mehrheit der Organisationen (59%) eine **einheitliche Prozessmodellierung** praktiziert, zum Beispiel mit einer Modellierungskonvention, ist dies bei 35% nicht der Fall. Durch eine einheitliche Modellierung werden Prozesse jedoch leichter verstanden und sie lassen sich einfacher analysieren, optimieren sowie automatisieren.

Werden Prozesslandkarten in Ihrer Organisation systematisch erhoben und abgestimmt?

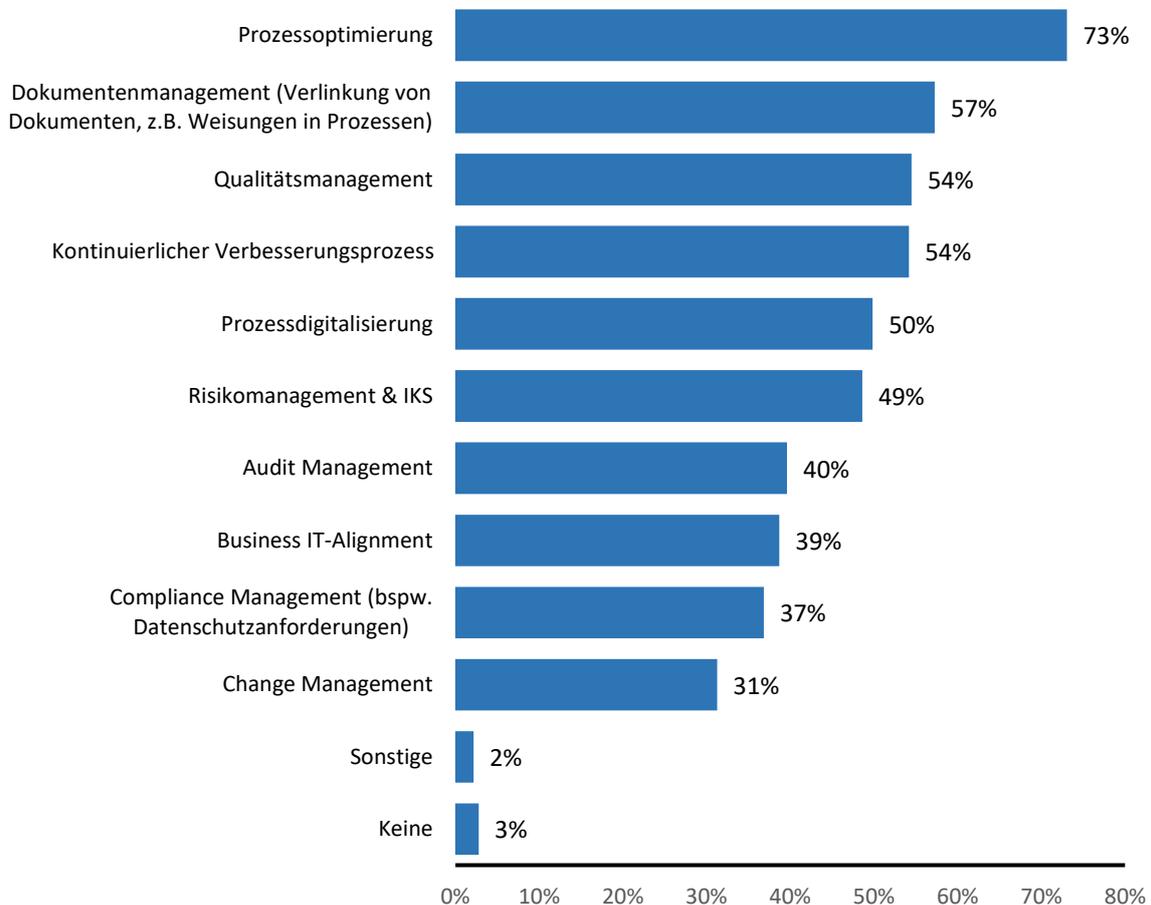


Eine Mehrheit (55%) der Unternehmen verfolgt einen **systematischen Ansatz für die Erhebung von Prozesslandkarten**. Und nur wenige Unternehmen (14%) verfügen über gar keine Prozesslandkarte.

Werden Prozesslandkarten systematisch erhoben, können Doppelspurigkeiten zwischen Prozessen leichter identifiziert werden. Zudem erleichtern Prozesslandkarten die Kommunikation zwischen Organisationseinheiten, da sie das **gemeinsame Verständnis** über den End-to-end-Prozess und die Customer Journey fördern.

Welche **Szenarien** in Ihrem Unternehmen **profitieren von der Prozessdokumentation** bzw. bauen darauf auf?

(Mehrfachnennungen möglich), N=320

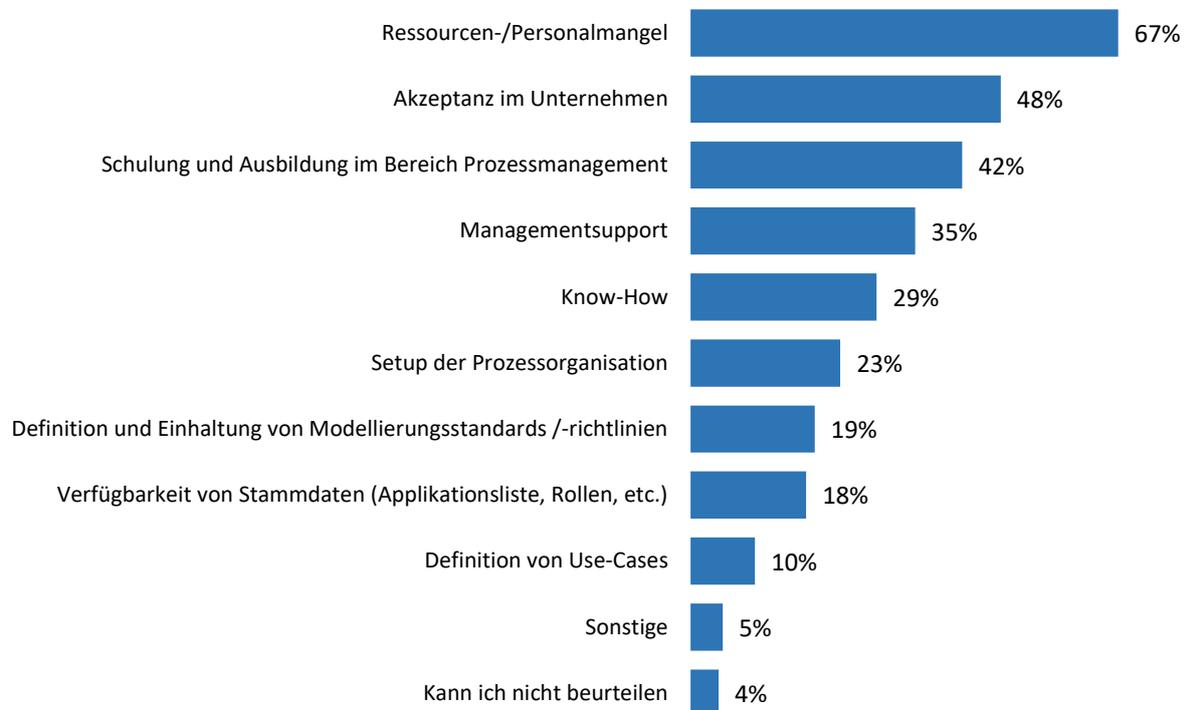


Die **Prozessdokumentation** wird als **wichtige Voraussetzung für verschiedenste Szenarien** von Unternehmen angesehen. So bildet diese insbesondere die Basis für die *Optimierung von Prozessen* (73%), fürs *Dokumentenmanagement* (57%) und *Qualitätsmanagement & KVP* (je 54%).

Darüber hinaus erkennen Unternehmen Prozessdokumentation auch als wichtiges Instrument für die **Prozessdigitalisierung**. Vermutlich, weil dank Prozessdokumentation besser verstanden wird, welche bestehenden IT-Systeme oder neuen Technologien die Prozessumsetzung optimal unterstützen. Mehr zu diesem Thema dann im Teil *Technologische Perspektive* ab Seite 27.

Was sind aktuell Ihre grössten Herausforderungen bei der Prozessdokumentation für Ihr Unternehmen?

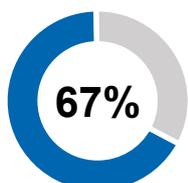
(Mehrfachnennungen möglich), N=295



Die grösste Herausforderung ist mit Abstand der **Ressourcen- & Personalmangel** (67%), damit thematisch verbunden Herausforderungen im Bereich *Ausbildung* (42%), *Know-How* (29%) und *Definition & Einhaltung von Modellierungsstandards* (19%).

Thematisch gruppieren lassen sich daneben mehrere Herausforderungen im Zusammenhang mit der **Verankerung von BPM im Unternehmen**: Erstaunlich dabei ist, dass obwohl diese gemäss S. 17 ff. recht gut ist, 48% der Befragten eine unzureichende *Akzeptanz im Unternehmen* und 35% einen nicht ausreichenden *Managementsupport* feststellen, weitere 23% das *Setup der Prozessorganisation* und 10% die *Definition von Dokumentation-Use-Cases* als herausfordernd einschätzen.

Da die deutliche Mehrheit der Befragten der Meinung ist, dass die **Relevanz von BPM** zunimmt oder gleichbleibt (siehe S. 20), kann gehofft werden, dass das Ausmass dieser Herausforderungen durch entsprechende Investitionen z.B. in Personalaufbau in den nächsten Jahren gesenkt werden kann.

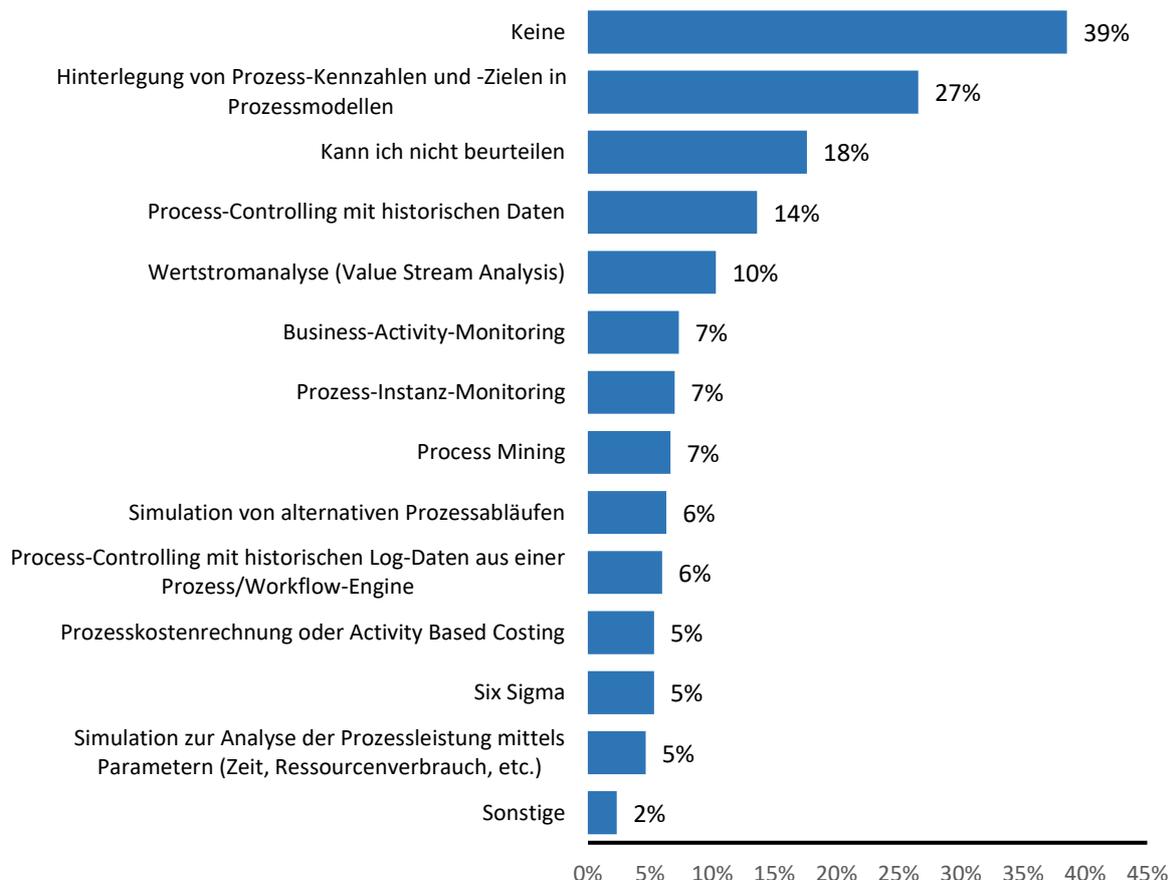


Zwei Drittel der Unternehmen kämpfen mit Ressourcen-/ Personalmangel im Bereich des Prozessmanagements.

Von Analyse bis Controlling

Welche **Methoden** setzen Sie ein, um die **Performanz/Konformität** Ihrer Prozesse zu **überwachen / analysieren / optimieren / steuern**?

(Mehrfachnennungen möglich), N=298



39% aller Teilnehmenden nutzt keine der aufgeführten Methoden, um die Prozessleistung oder Konformität zu überwachen, analysieren, optimieren oder zu steuern. Dieser hohe Anteil steht im Widerspruch zu den angestrebten Mehrwerten von BPM, insbesondere mit BPM eine Effizienzsteigerung sowie die Erfüllung von regulatorischen Auflagen zu erreichen (siehe S. 15). Beides ist mit der reinen Dokumentation von Prozessen nur ansatzweise zu erreichen. Da besteht also noch Verbesserungspotential.

Auch die mit 27% am häufigsten genannte Methode, *Prozesskennzahlen und Zielwerte in den Prozessmodellen zu hinterlegen*, geht zwar in die richtige Richtung, genügt aber nicht, um die tatsächliche aktuelle Prozessleistung oder Konformität zu überwachen. Hierfür wären Methoden erforderlich wie das nur mit 14% genannte *Process-Controlling mit historischen Daten* oder die mit nur je 7% genannten Methoden *Business Activity Monitoring*, *Prozessinstanz-Monitoring* sowie *Process Mining*.

Studienergebnisse

Technologische Perspektive

Dieses Kapitel widmet sich den primär **technologischen Aspekten** des Geschäftsprozessmanagements. Auf Seite 7 wurde der Prozessmanagementlebenszyklus vorgestellt, auf den im Folgenden Bezug genommen wird:

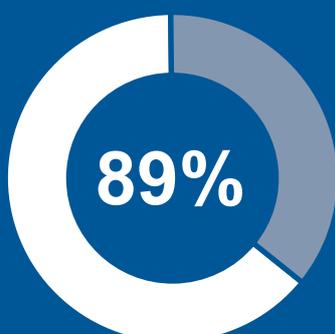
Für die Phase **Strategie & Konzeption** wurde untersucht, wie wichtig Unternehmen *Prozessautomatisierung* im Vergleich zu anderen ICT-Themen (z.B. Cybersecurity) einschätzen als auch, wie gross die Bedeutung von *BPM-Tools* eingeschätzt wird (eine Kernerkenntnis ist unten in der Infografik dargestellt).

BPM-Tool ist dabei der Überbegriff sowohl für diejenige Software, welche nur einzelne Phasen des BPM-Lebenszyklus unterstützt (z.B. eine Modellierungssoftware) als auch für BPM Suites, welche typischerweise alle Phasen des Lebenszyklus abdecken.

Für die Phase **Design & Dokumentation** wurde gefragt, mit welchen BPM-Tools oder sonstiger Software Prozesse modelliert werden.

Die Phase **Implementierung & Umsetzung** sowie **Ausführung & Betrieb** ist diejenige, an welche man zuerst denkt im Kontext der technologischen Perspektive. Wir haben hier allgemein gefragt, mithilfe welcher Tools Unternehmen diese Phase unterstützen und wollten dann insbesondere wissen, mithilfe welcher Software Prozesse automatisiert werden.

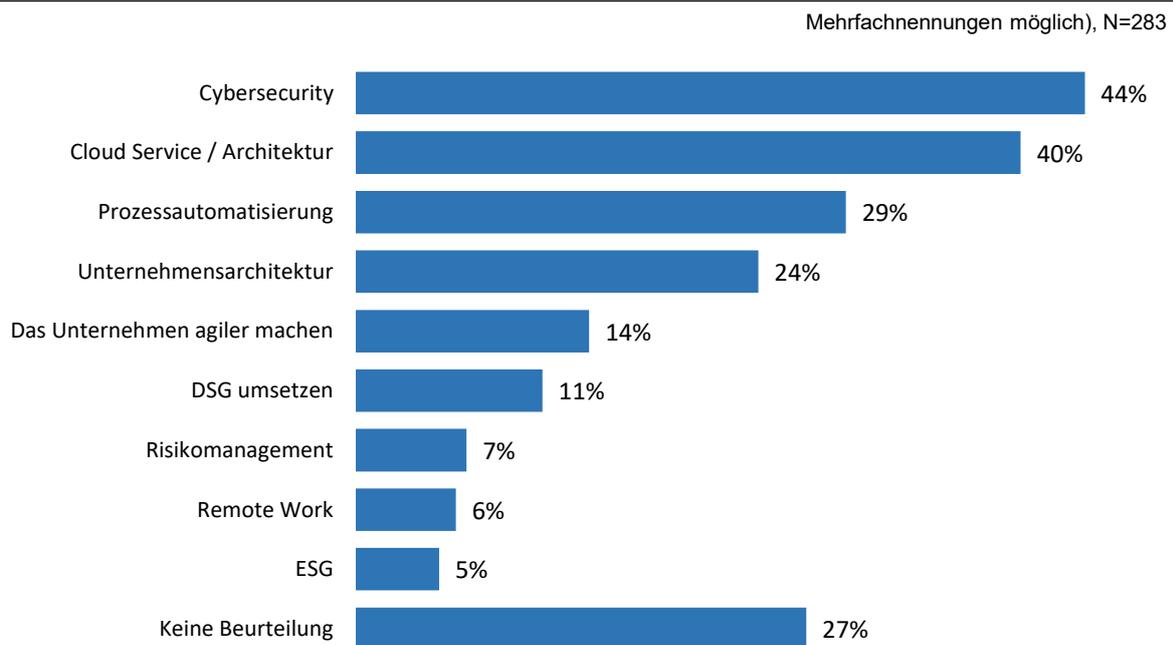
Für die Phasen **Analyse & Optimierung** sowie **Feedback & Controlling** interessierte uns, ob Unternehmen einen datengestützten Feedback-Loop leben. Hierzu fragten wir zunächst, aus welchen Quellen Daten zur Prozessausführung entspringen, die in die Prozessanalyse fließen. Dann stellten wir die Frage, in welcher Form die Resultate dieser Analyse den Nutzern präsentiert wird. Als letztes wollten wir wissen, ob die historisch gewachsen unabhängigen Disziplinen BPM und BI in den Unternehmen bereits zusammengewachsen sind.



89% bewerten die zukünftige Wichtigkeit eines Einsatzes von BPM-Tools von **höherer oder gleichbleibender Relevanz.**

ICT-Investitionsfokus

Wo liegt der **Investitions-Fokus in der IT-Abteilung** für nächstes Jahr?



Die Frage gibt Aufschluss darüber, welche Themen die IT-Abteilungen der Unternehmen als wichtigen Investitionsfokus im Jahr 2023 verfolgen. Aus Sicht des Geschäftsprozessmanagements ist dabei spannend, dass **Prozessautomatisierung** mit 29% an dritter Stelle liegt, aber die umfassenderen Themen *Cybersecurity* und *Cloud Service / Architektur* als noch wichtiger eingestuft werden.

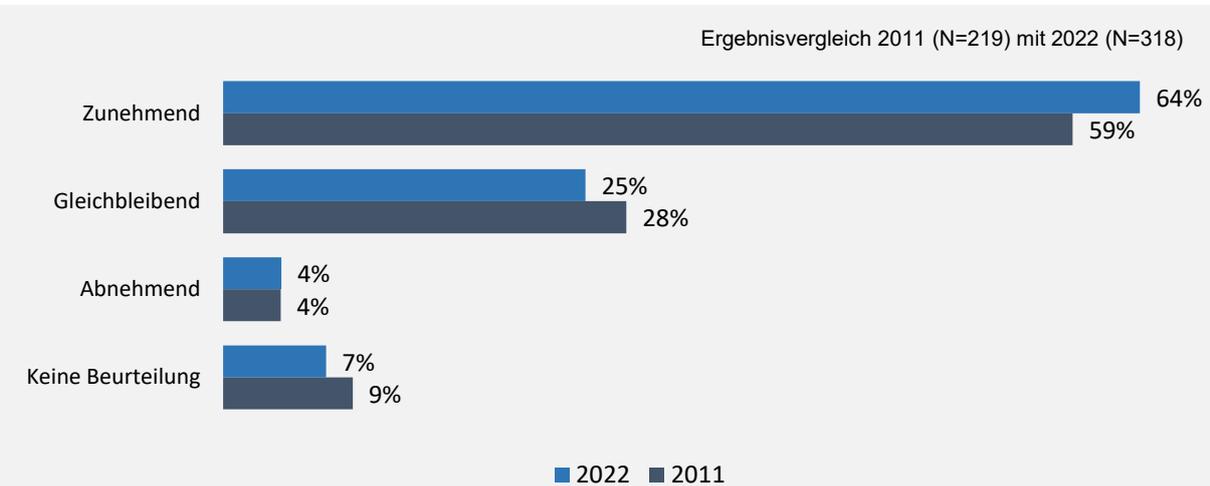
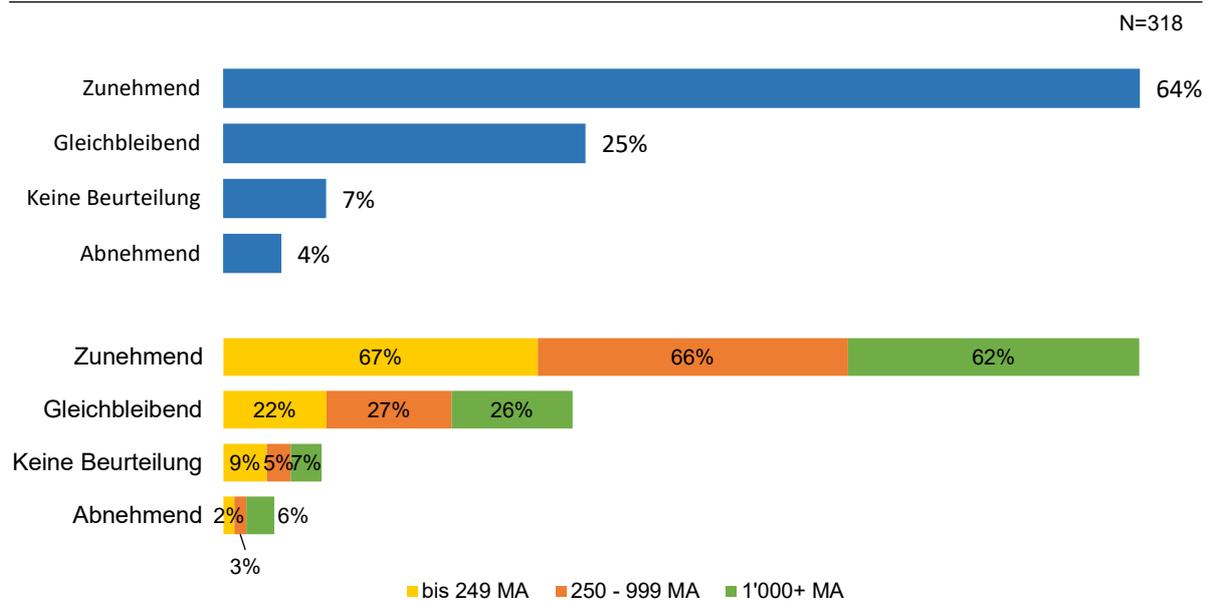
Ebenso ist ersichtlich, dass das bevorstehende Inkrafttreten des revDSG (Revision des **Datenschutzgesetzes** in Anlehnung an die EU Vorgaben der DSGVO) von Schweizer Unternehmen aktuell nur wenig Aufmerksamkeit erhält.

Zudem scheint das Thema **ESG** (Umwelt, Soziales, Governance) in der strategischen Ausrichtung von Unternehmen noch nicht in der Breite präsent zu sein.

Der hohe Anteil der Antwort **Keine Beurteilung** dürfte darauf zurückzuführen sein, dass etliche Studienteilnehmende nicht in einer IT-Abteilung arbeiten, und sie dadurch nicht in der Lage waren, diese Frage zu beantworten.

Bedeutung von BPM-Tools

Wie bewerten Sie die zukünftige **Wichtigkeit** eines **Einsatzes softwarebasierter BPM-Werkzeuge** in Ihrer Organisation?



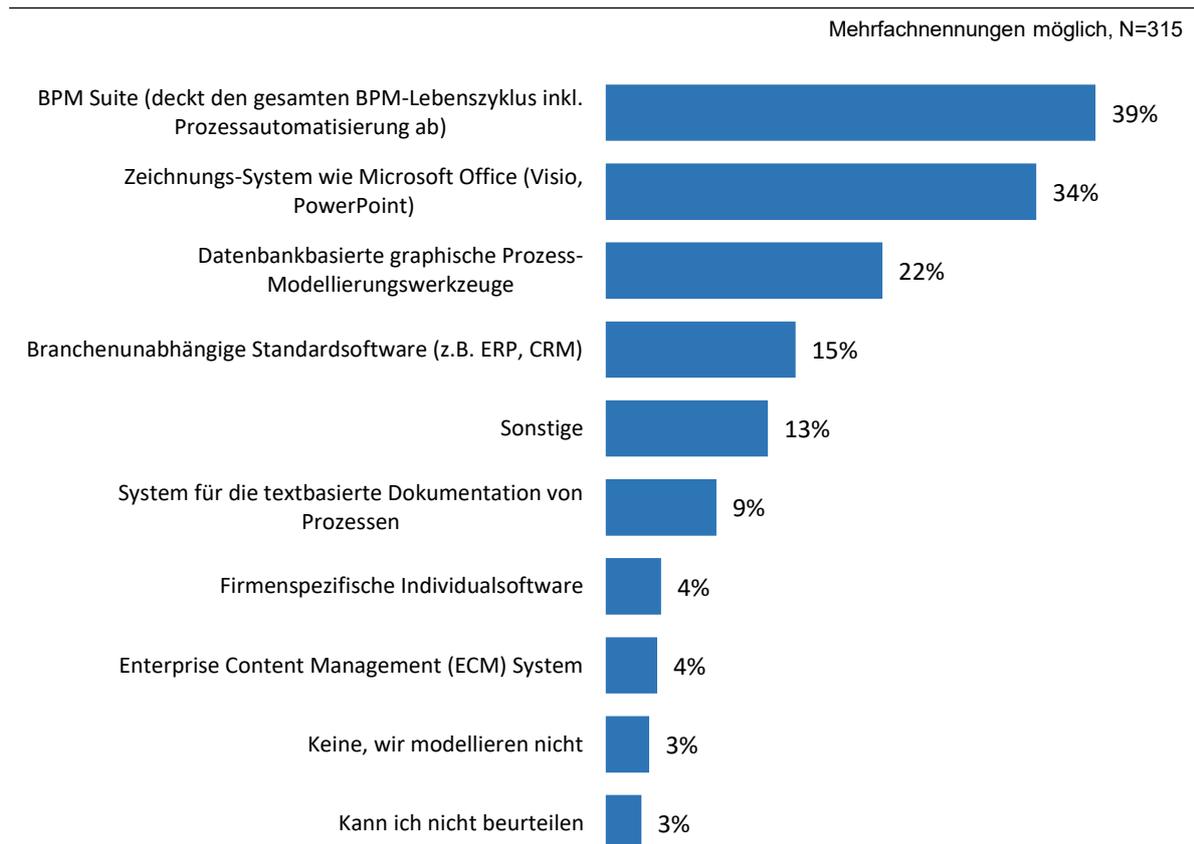
89% der Unternehmen beurteilt die **Wichtigkeit von BPM-Tools** als **zunehmend** oder **gleichbleibend**.

Dabei lässt sich ein marginaler Unterschied nach **Unternehmensgrösse** feststellen: Kleine und mittelständische Unternehmen stufen die Wichtigkeit von BPM-Tools leicht höher ein als grosse Unternehmen. Dies könnte daran liegen, dass grosse Unternehmen im Durchschnitt BPM schon länger im Unternehmen verankert haben (vgl. S. 17).

Im **Zeitvergleich** scheint sich zwischen 2011 und 2022 die Wichtigkeit ebenfalls marginal erhöht zu haben (+5%). Doch die zunehmende Wichtigkeit wäre bei gleicher Stichprobe vermutlich 2022 noch etwas höher ausgefallen, da 2011 deutlich mehr KMUs (45%) in der Studie vertreten waren als 2022 (26%).

Modellierungssoftware

Mithilfe welchen softwarebasierten Werkzeugen **modellieren** Sie Ihre Prozesse?



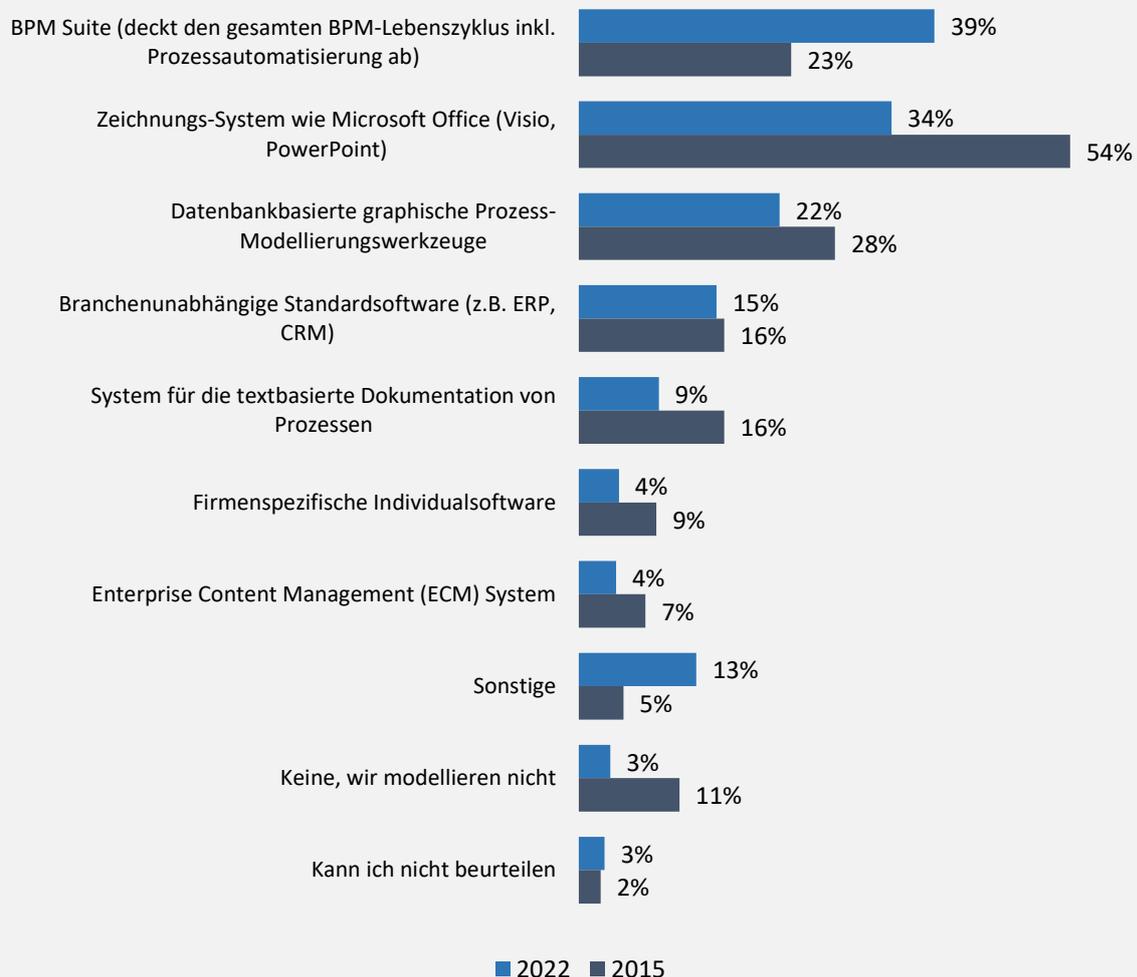
Auf Prozessmanagement spezialisierte Tools (*BPM Suites* und *datenbankbasierte graphische Prozess-Modellierungswerkzeuge*) werden sehr häufig für die Modellierung eingesetzt. An zweiter Stelle folgen *Zeichnungssysteme wie Microsoft Visio*. Deren Verwendung hat jedoch deutlich abgenommen (siehe nächste Seite).

Der Anteil an **Sonstige** ist relativ gross, so dass zu vermuten ist, dass einige Studienteilnehmende Werkzeuge verwenden, die zwar auf Prozessmanagement spezialisiert sind, aber weder datenbankbasiert sind, noch einer vollwertigen BPM-Suite entsprechen.

Da Teilnehmende hier **mehrere Optionen** wählen konnten, ist unklar, ob 34% der Unternehmen ausschliesslich Zeichnungssysteme einsetzen oder in Ergänzung zu anderen Werkzeugen, also zum Beispiel BPM-Suites durch entsprechend geschulte Mitarbeitende, Visio hingegen von Fachabteilungen für erste Modellentwürfe.

Mithilfe welcher softwarebasierten Werkzeugen **modellieren** Sie Ihre Prozesse?

Ergebnisvergleich 2015 (N=82) mit 2022 (N=315), Mehrfachnennungen möglich



In den letzten acht Jahren ist eine **starke Abnahme** von Unternehmen zu beobachten, die zur Prozessmodellierung auf **Zeichnungssysteme** wie Microsoft Office setzen. Immer mehr Unternehmen setzen stattdessen auf spezialisierte *BPM Suites* oder *sonstige* Software.

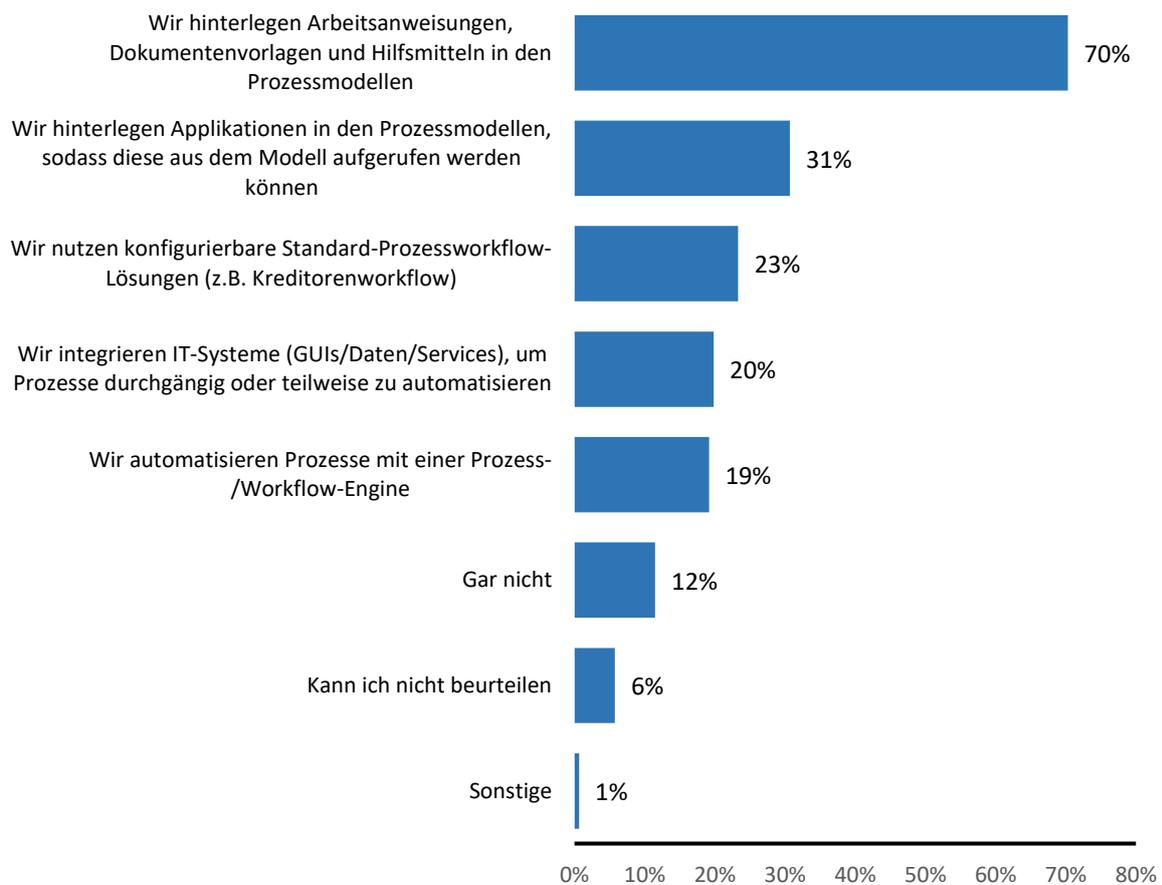
Zudem deuten die Umfrageresultate auch darauf hin, dass deutlich **weniger Prozesse in Form von Texten dokumentiert** sowie **firmenspezifische Individualsoftware** (-5%) für die Modellierung eingesetzt werden.

Auch die Anzahl an Unternehmen die **gar keine Prozesse modellieren**, hat stark abgenommen.

Tool-Einsatz in der Umsetzung & Ausführung von Prozessen

Wie unterstützen Sie die **Umsetzung/Ausführung** Ihrer Prozesse?

(Mehrfachnennungen möglich), N=309



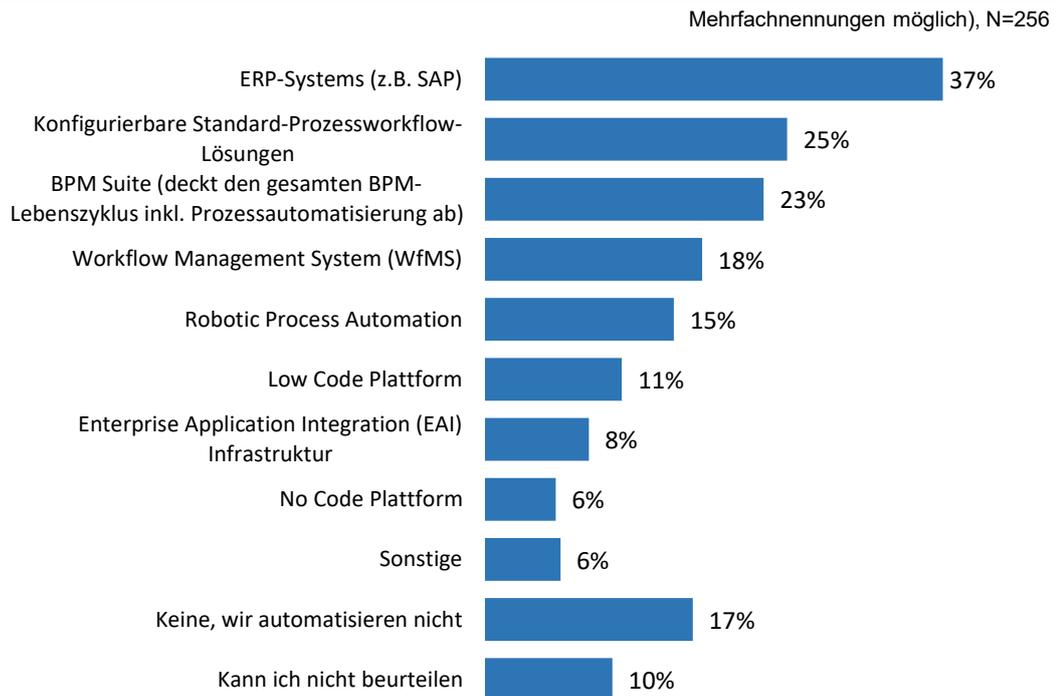
Die mit deutlichem Abstand am häufigsten verwendete Methode zur Unterstützung der Umsetzung & Ausführung von Prozessen ist die **Hinterlegung von Arbeitsanweisungen, Dokumentenvorlagen und Hilfsmitteln** in den Prozessmodellen. Die Unternehmen verknüpfen also zum Beispiel Weisungen mit einzelnen Aktivitäten oder dem Prozessmodell als Ganzes.

Danach folgt die bereits etwas fortgeschrittenere **Hinterlegung von Applikationen** in den Prozessmodellen, so dass also Mitarbeitende im Idealfall direkt aus einem Prozessportal heraus für eine bestimmte Aktivität die passende Anwendung öffnen können.

Methoden, welche zu einem noch **höheren Digitalisierungs-, respektive Automatisierungsgrad** führen, werden dagegen erst von je rund einem Fünftel der Unternehmen eingesetzt. Dazu zählt das Nutzen *konfigurierbarer Standard-Workflowlösungen*, das *Integrieren von IT-Systemen*, respektive die Nutzung von *Workflow Engines*. Für die Automatisierung werden darüber hinaus weitere Tools genutzt (siehe nächste Seite).

Prozessautomatisierung

Mithilfe welcher softwarebasierter Werkzeuge **automatisieren** Sie Ihre Prozesse?



34% aller Teilnehmenden geben an, dass Prozesse systematisch nach **Standardisierungs- und Automatisierungspotential evaluiert** werden (siehe S. 20). Entsprechend kann erwartet werden, dass nun mindestens so viele Unternehmen auch mindestens eine Technologie für die Prozessautomatisierung nutzen. Und tatsächlich automatisieren nur 17% der Teilnehmenden überhaupt nicht.

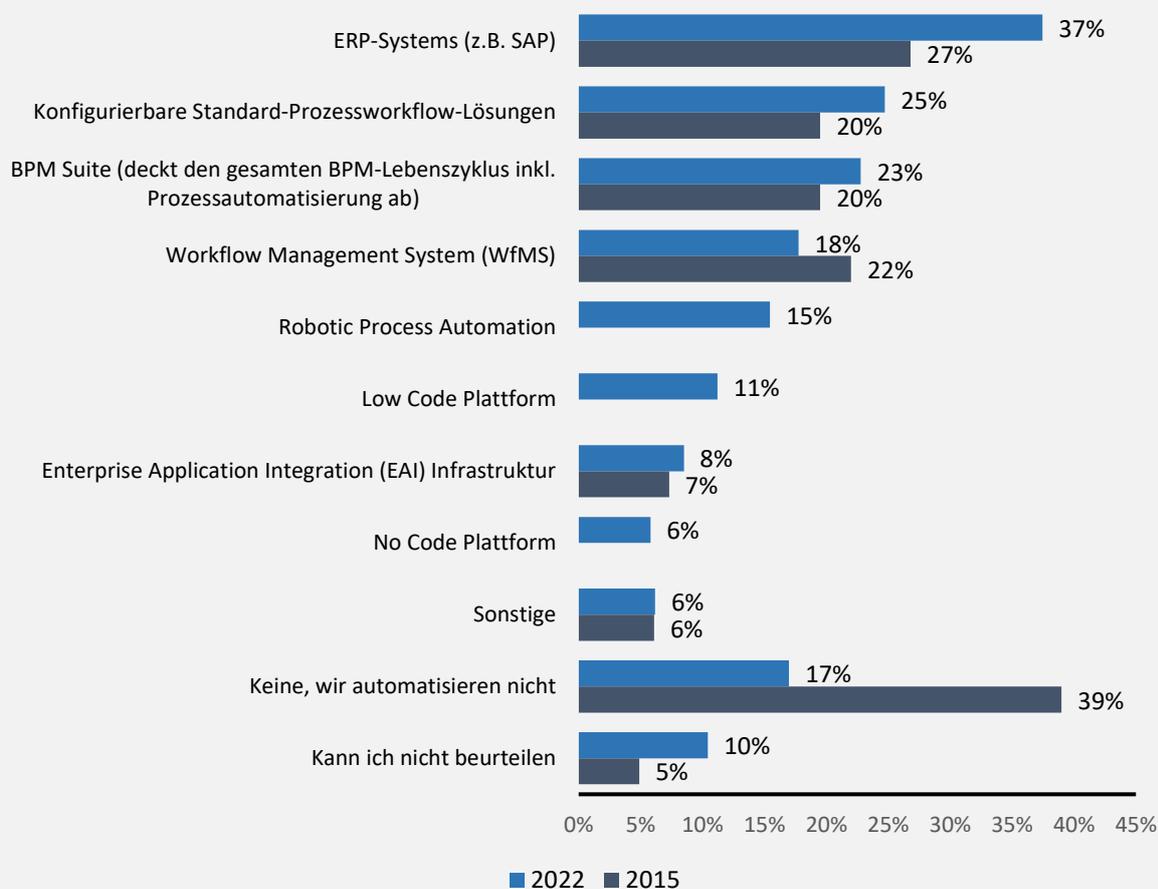
Für die „Automatisierung“ am häufigsten eingesetzt werden dabei mit Abstand **ERP-Systeme**. Bei diesen wird in der Regel zwar ein hoher Digitalisierungsgrad erreicht, aber der Automatisierungsgrad ist oftmals gering, da Menschen zwar vom System geführt und unterstützt werden, aber doch noch viel händische Arbeit erforderlich ist.

Bei den mit 18 bis 25% genannten Technologien *konfigurierbare Standard-Workflowlösungen*, *BPM Suites* und *Workflow Management Systeme* ist die **Orchestrierung der IT-Systeme und Menschen** meist durch einen Workflow vorgegeben, was im Vergleich zu ERP-Systemen zwar die Flexibilität der Mitarbeitenden senkt, dafür aber die Standardisierung und damit Effizienz erhöht.

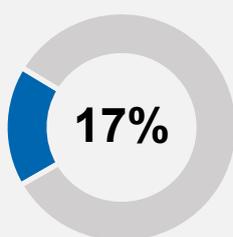
Der Anteil an **No Code und Low Code** Technologien scheint auf den ersten Blick gering zu sein (6% *No Code*, 11% *Low Code*), doch auch alle Marktführer von *Robotic Process Automation* (RPA)-Lösungen (mit 15% genannt) setzen auf Low Code und auch die Marktführer von *BPM Suites* (23%) und *WfMS* (18%) setzen mehrheitlich auf Low Code.

Mithilfe welcher softwarebasierter Werkzeuge automatisieren Sie Ihre Prozesse?

Ergebnisvergleich 2015 (N=82) mit 2022 (N=256), Mehrfachnennungen möglich



Interpretationshinweis: Die Optionen *Robotic Process Automation*, *Low Code Plattform* und *No Code Plattform* standen 2015 nicht zur Auswahl.



Der Anteil Unternehmen, die gar nicht automatisieren, ist innert 7 Jahren von 39% auf 17% gesunken.

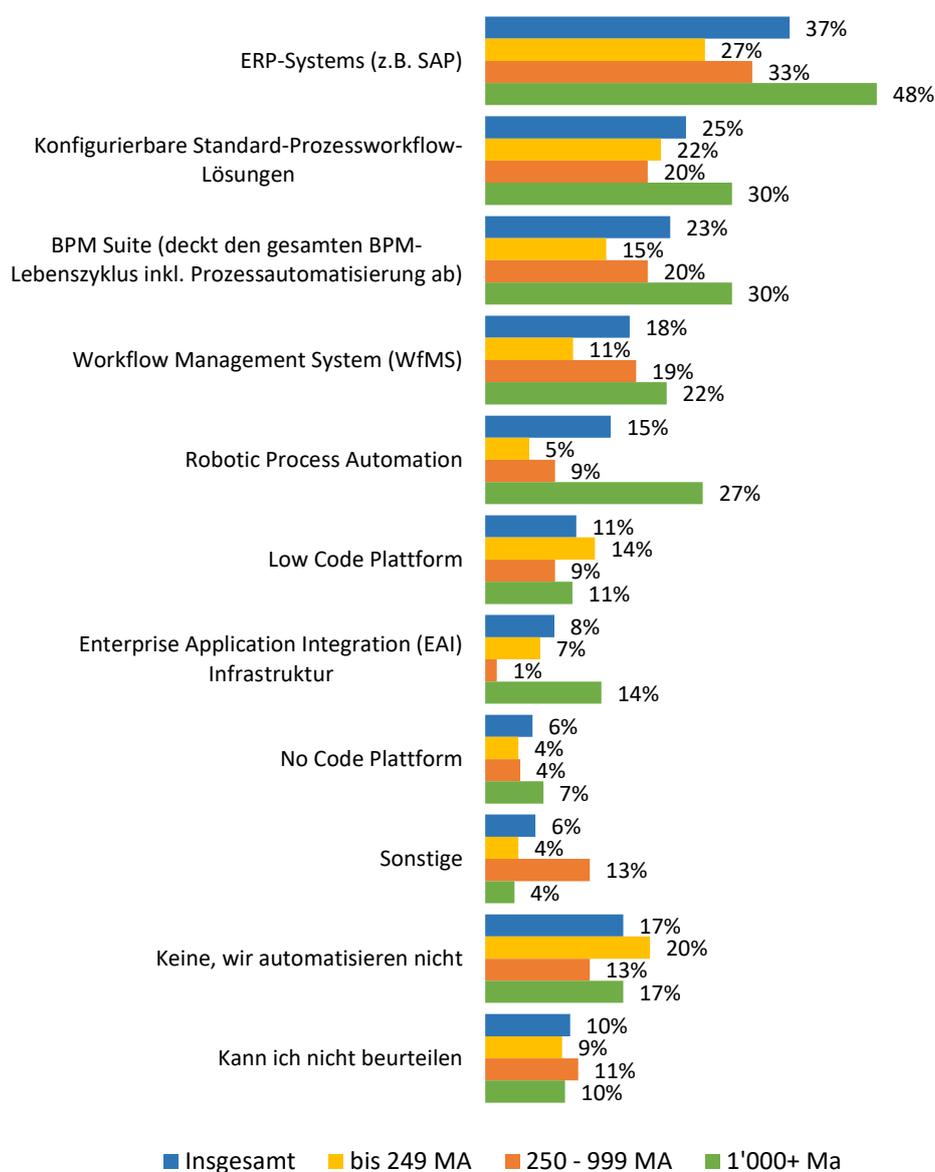
In den letzten 7 Jahren ist eine **starke Zunahme an Prozessautomatisierung** festzustellen: Der Anteil an Unternehmen, die ihre Prozesse gar nicht automatisieren hat sich mehr als halbiert (-22 Prozent Punkte).

Den grössten Zuwachs konnten dabei die **ERP-Systeme** mit +10% verzeichnen. Auffällig ist hingegen, dass bei den traditionellen **Technologien zur Orchestrierung & Integration** insgesamt nur ein Zuwachs von +5% erreicht wurde (*konfigurierbare Standard-Workflowlösungen, BPM Suiten, Workflow Management Systeme und EAI*).

Leider lässt sich kein Vergleich mit 2015 anstellen über die Entwicklung der **modernen Automatisierungstechnologien RPA, Low Code und No Code Plattformen**. Aber es ist zu vermuten, dass deren Anteil 2015 im einstelligen Prozentbereich gelegen wäre.

Mithilfe welcher softwarebasierter Werkzeuge automatisieren Sie Ihre Prozesse?

Top 5 Antworten nach Unternehmensgrösse, (Mehrfachnennungen möglich), N=256



Die Aufsplittung in drei Unternehmensgrössen zeigt, dass der **Automatisierungsgrad abhängig von der Unternehmensgrösse steigt**. Das heisst, Unternehmen mit mehr Mitarbeitenden automatisieren vermutlich vergleichsweise mehr Prozesse.

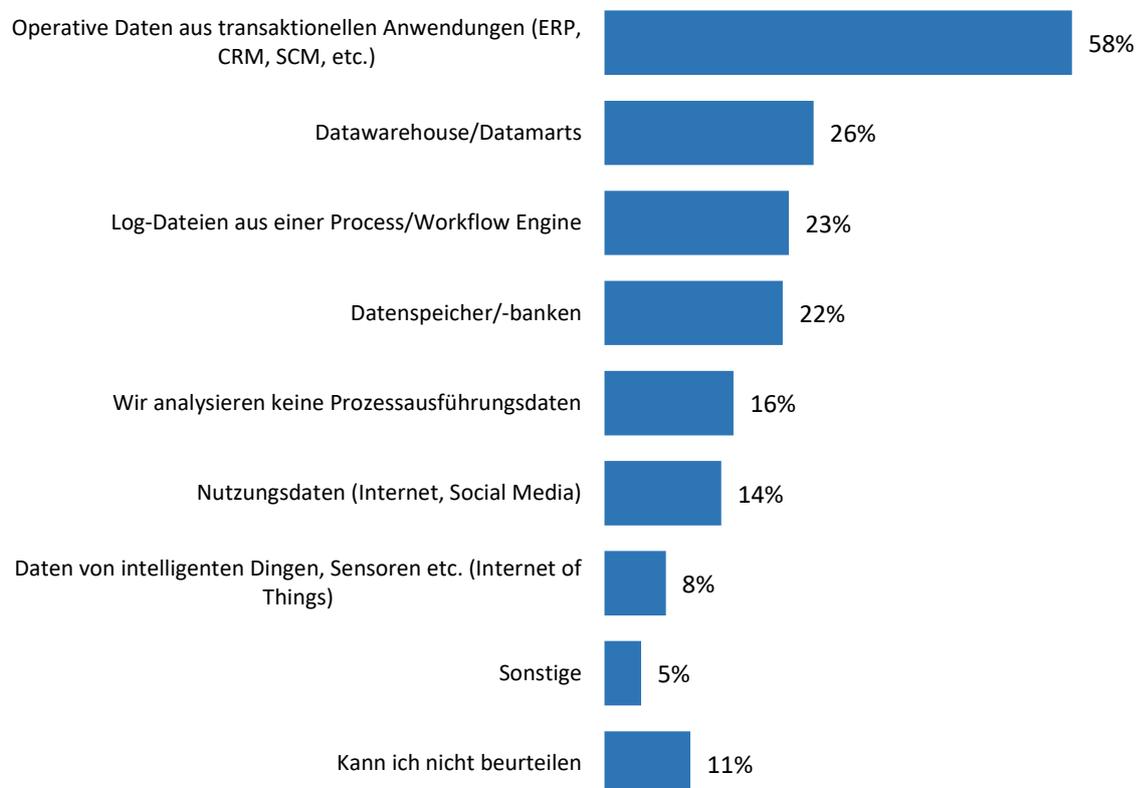
Weiter nutzen **Grossunternehmen** tendenziell bezüglich Personal- und Finanzbedarf häufiger kostenintensivere und dafür mächtige Automatisierungstechnologien wie ERP-Systeme, BPM-Suites, konfigurierbare Standard-Workflow-Lösungen, WfMS oder EAI.

Die einzigen Automatisierungs-Tools, die **KMUs** mehr einsetzen als Grossunternehmen, sind Low Code-Plattformen. Dass KMUs deutlich seltener als Grossunternehmen Robotic Process Automation einsetzen, obwohl RPA ebenfalls auf Low Code basiert, könnte damit zusammenhängen, dass die Einstiegshürde durch entsprechende Lizenzmodelle der Marktführer bisher sehr hoch lag.

Datengestützter Feedback-Loop

Falls Sie **Daten aus der Prozessausführung** für die Analyse nutzen, **woher** beziehen Sie diese Daten?

(Mehrfachnennungen möglich), N=131 Die Stichprobe ist hier deutlich kleiner als sonst, da diese Frage nur in Abhängigkeit der Antworten auf die Frage auf S. 26 angezeigt wurde

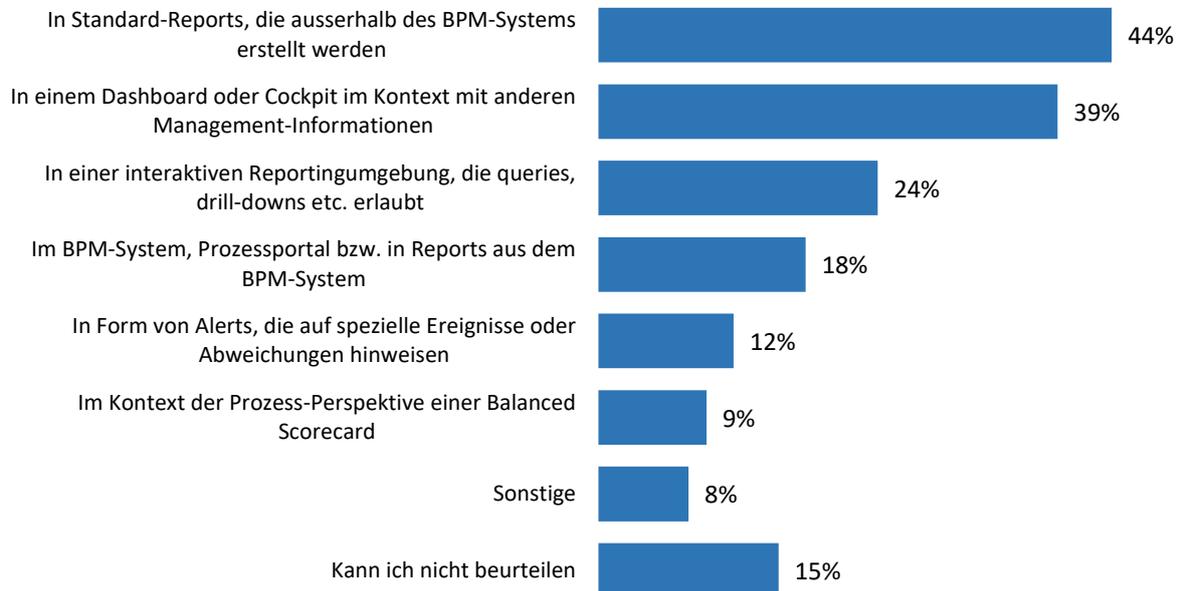


Die Umfrageresultate zeigen, dass Unternehmen **unterschiedlichste Datenquellen für die Analyse der Prozessausführung** verwenden. Am häufigsten verwenden sie *operative Daten aus Transaktionsanwendungen* wie zum Beispiel ERP-Systemen (58%), mit deutlichem Abstand gefolgt von *Datawarehouse / Datamarts* (26%) und *Log-Dateien aus einer Workflow Engine* (23%).

Daten aus der Prozessausführung sind eine wichtige Quelle für die Prozessanalyse. Denn von den Teilnehmenden, welche mindestens eine der auf S. 26 vorgestellten Methoden nutzen, sind es nur 16%, welche gar *keine Prozessausführungsdaten analysieren* und weitere 11%, welche dies *nicht beurteilen können*.

Wo sehen Sie die **Resultate** dieser Analysen?

(Mehrfachnennungen möglich), N=129 *Die Stichprobe ist hier deutlich kleiner als sonst, da diese Frage nur in Abhängigkeit der Antworten auf die Frage auf S. 26 angezeigt wurde*

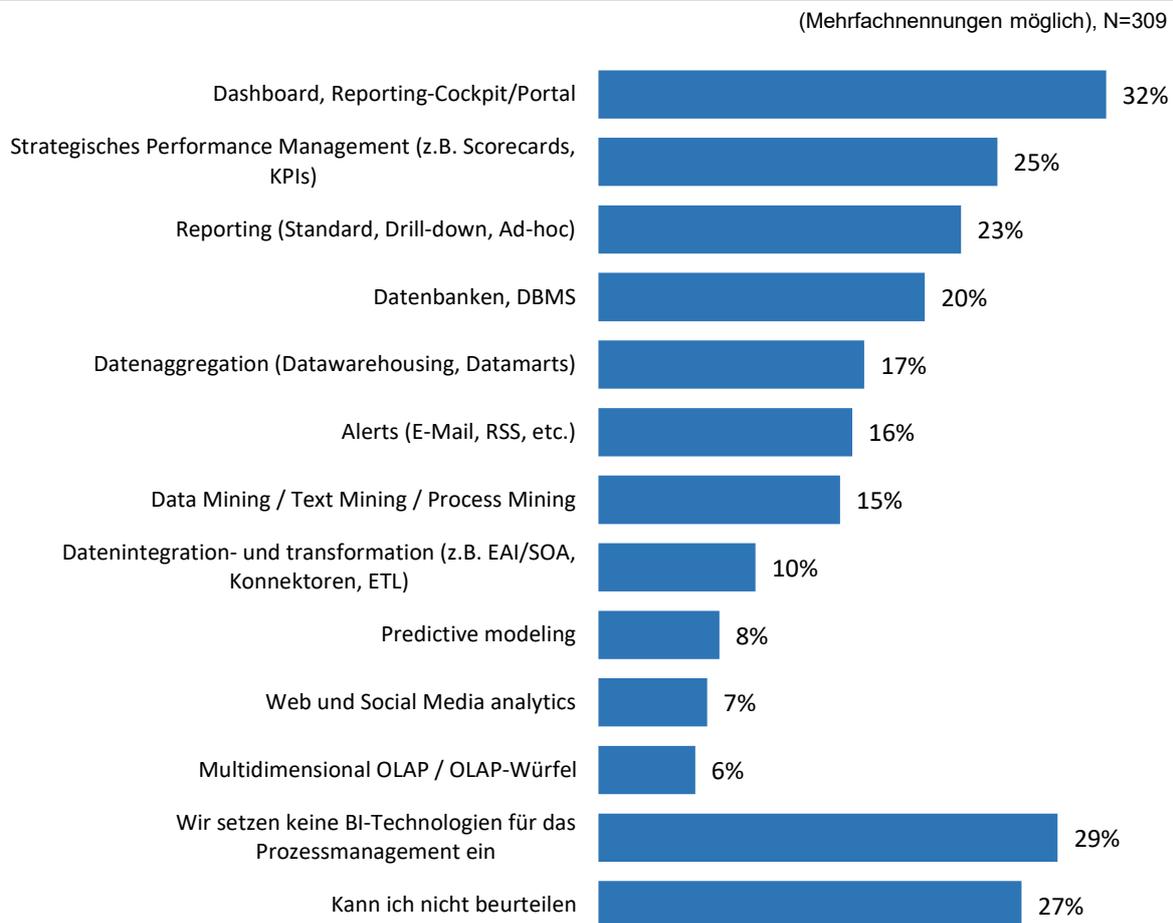


Rund ein Viertel der Teilnehmenden betreibt einen gesonderten Aufwand, um die auf Prozessausführungsdaten basierenden Analyseresultate aufzubereiten, indem sie **interaktive Reportingumgebungen** nutzen.

Verbreiteter ist hingegen die **mit keinem Extra-Aufwand verbundene Nutzung der bereits in den Ausführungsumgebungen integrierten Darstellungsmöglichkeiten**. Dazu zählen sicher die *Standard-Reports ausserhalb eines BPM-Systems* (44%) wie z.B. in einem ERP-System und das *Prozessportal bzw. Reports im BPM-System* (18%).

Auch sehr verbreitet ist das Darstellen von Resultaten in einem *Dashboard oder Cockpit im Kontext mit anderen Management-Informationen* (39%), wobei durch diese Verknüpfung von Prozessmetriken mit anderen Informationen wie z.B. dem erzielten Tagesumsatz **datengestützte strategische Entscheidungen** leichter gefällt werden können. Noch stärker wäre dies der Fall beim Einbinden in eine *Balanced Scorecard*, was jedoch von nur 9% der Befragten praktiziert wird.

Wird **BI-Infrastruktur** für das Prozessmanagement genutzt?



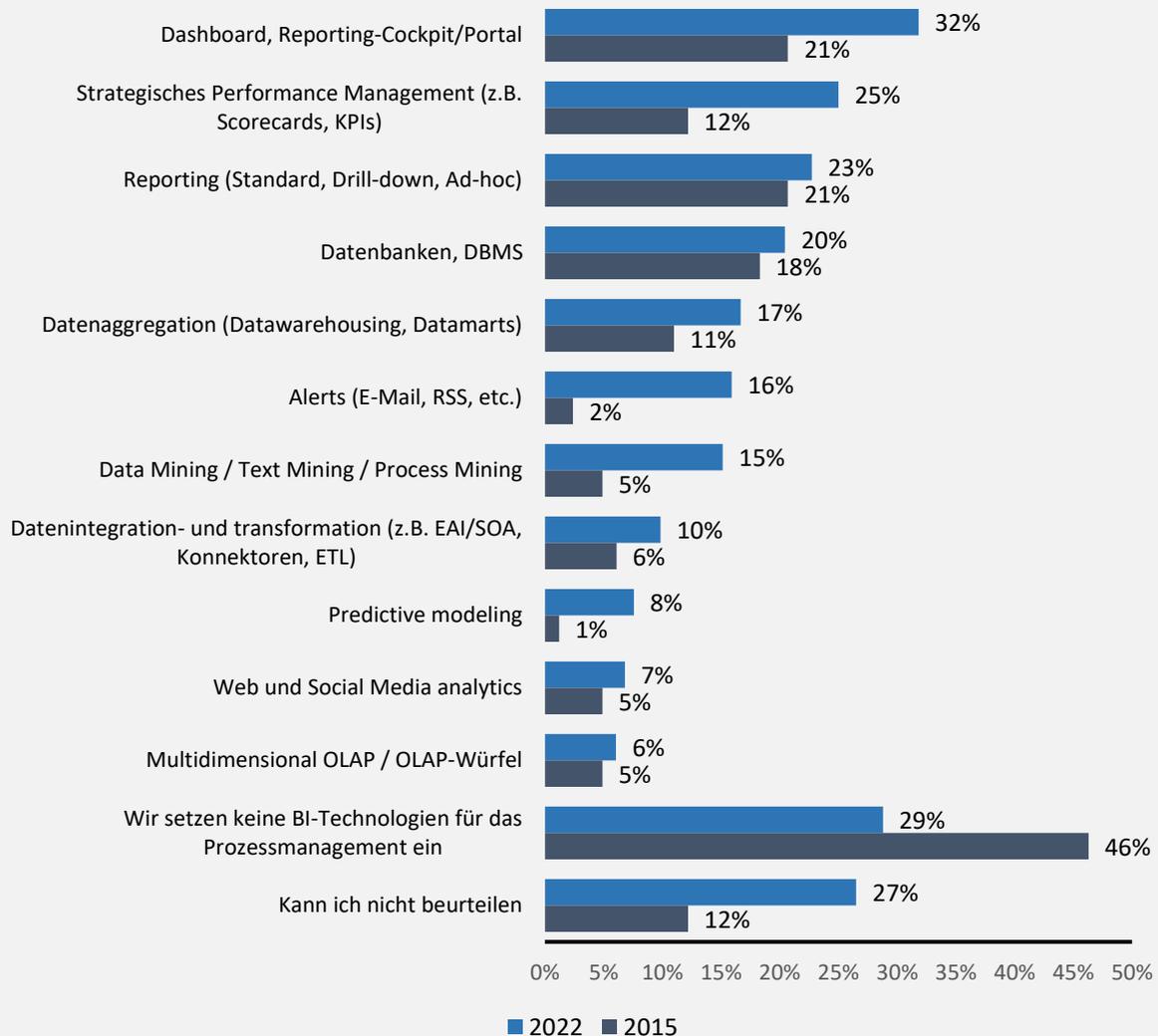
Fast 60% der Unternehmen setzen noch **keine Business Intelligence-Technologien im BPM-Kontext** ein (29%) oder *können dies nicht beurteilen* (27%). Damit vergeben sie sich die Chance, durch datengestützte und damit verlässlichere Entscheidungen ihre operationelle Effizienz zu erhöhen.

Bei den **Unternehmen, welche BI-Infrastruktur im BPM-Kontext nutzen**, tauchen auf den ersten drei Plätzen die folgenden auf der vorhergehenden Seite genannten Möglichkeiten auf: *Reportings, Dashboards & Cockpits* und *Scorecards* – hier mit KPIs zusammengefasst zu *Strategisches Performance Management*.

Spannend ist dabei, wie sich dies in den letzten 8 Jahren entwickelt hat (siehe nächste Seite).

Wird BI-Infrastruktur für das Prozessmanagement genutzt?

Ergebnisvergleich 2015 (N=82) mit 2022 (N=309), Mehrfachnennungen möglich



Insgesamt ist in den letzten acht Jahren eine **zunehmende Nutzung von BI-Infrastruktur** zu vermuten: Im Vergleich zu ersten Datenerhebung im Jahr 2015 hat sich der Anteil von Unternehmen, welche *keine BI-Technologien für das Prozessmanagement* einsetzen deutlich reduziert (-17%). Allerdings ist bei den Teilnehmenden von 2022 ein deutlich höherer Anteil (+15%) nicht in der Lage, dies zu beurteilen. Somit können wir nicht sicher wissen, wie viele von diesen 15% BI-Technologien einsetzen oder nicht.

Sicher ist hingegen, dass **einige BI-Technologien deutlich mehr genutzt** werden als noch 2015: *Alerts* haben um 14 Prozentpunkte zugelegt, *Strategisches Performance Management* um 13%, *Dashboards & Cockpits* um 11%, *Data Mining, Text Mining & Process Mining* um 10% sowie *Predictive modelling* um 7%.

Fazit

Ziel der Studie war, für die am Schweizer Markt tätigen Unternehmen einen Eindruck über den **Status quo des Prozessmanagements sowie dessen Entwicklung seit 2011** zu gewinnen. Das Resultat dieser Onlinebefragung gibt dabei einen Einblick in die **betriebswirtschaftlichen und technologischen Aspekte** des Prozessmanagements.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Zeiten, in denen Geschäftsprozessmanagement eine Randdisziplin war, mittlerweile in allen Branchen und Unternehmensgrössen vorbei sind. BPM ist vielmehr zu einem zentralen, stabilen Bestandteil der meisten Unternehmen herangewachsen oder auf dem Weg dazu. Praktisch alle Beteiligten gehen denn auch von **gleichbleibender oder steigender Relevanz des Prozessmanagements** aus.

Als Fazit zu den auf S. 8 vorgestellten Phasen des Prozessmanagementlebenszyklus lässt sich folgendes festhalten:

Phase **Strategie & Konzeption**

- Prozesstransparenz, Effizienzsteigerung sowie Erfüllung von Compliance-Anforderungen sind weiterhin die Top-Gründe für den Einsatz von Prozessmanagement.
- Prozessmanagement wird professioneller betrieben und die Unternehmen sehen sich im Selbstbild im Durchschnitt auf höheren Stufen des BPM-Reifegradmodells.
- Der Einsatz von BPM-Tools wird von einer grossen Mehrheit auch als in der Zukunft zunehmend wichtig eingeschätzt.

Phase **Design & Dokumentation**

- Für die Modellierung setzen immer mehr Unternehmen auf spezialisierte BPM-Tools wie z.B. BPM Suites statt auf Zeichentools wie z.B. Microsoft Visio.
- Prozessdokumentation wird als zentrale Voraussetzung für viele Szenarien erkannt, von der Prozessoptimierung über Qualitätsmanagement bis hin zur Prozessdigitalisierung.
- Entsprechend sind Prozesse mehr als bloss „gezeichnete Grafiken“ – Die Mehrheit der befragten Unternehmen modelliert Prozesse auf standardisierte Art, bettet sie in Prozesslandkarten ein und reichert die Prozessmodelle mit zahlreichen weiteren Informationen an.
- Ressourcen- und Personalmangel werden aktuell als eine der grössten Herausforderungen im Bereich der Prozessdokumentation angesehen.

Phasen **Analyse & Optimierung** sowie **Feedback & Controlling**

- Zur Überwachung, Analyse, Optimierung und Steuerung nutzen viele Unternehmen erst wenige oder gar keine BPM-Methoden. Sie vergebten sich dadurch Potenziale im Hinblick auf Effizienzsteigerung und bessere Erfüllung von Compliance-Anforderungen.
- Wenn Unternehmen Daten der Prozessausführung für Analyse & Optimierung verwenden, dann kommen diese in erster Linie aus transaktionalen Systemen wie z.B. einem ERP und entsprechend am häufigsten werden dabei auch die in diesen Systemen eingebauten Standard-Reports genutzt.
- Die Nutzung von Business Intelligence im Kontext von BPM hat zwar zugenommen, ist aber noch immer erst bei einer Minderheit der Unternehmen verbreitet.

Phasen **Implementierung & Umsetzung** sowie **Ausführung & Betrieb**

- In der Phase Design & Dokumentation erstellte Prozessmodelle werden für die Unterstützung der Phase Ausführung mit Arbeitsanweisungen, Dokumentvorlagen, Hilfsmitteln oder sogar den notwendigen ICT-Systemen verknüpft.
- Die darüber hinausgehende Prozessautomatisierung ist bei fast einem Drittel der Unternehmen ein ICT-Investitionsfokus im 2023.
- Prozessautomatisierung hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen, wobei ERP-Systeme die grösste Rolle spielen, gefolgt von Technologien zur Orchestrierung & Integration wie z.B. Standard-Workflowlösungen oder BPM Suites.

Über den Herausgeber



Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) an der ZHAW School of Management and Law operiert an der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und Informatik und verfolgt das Ziel, die Innovationskraft von Gesellschaft und Wirtschaft zu steigern. Dabei ist unser Leitgedanke: «From Information to Innovation»

Informatik ist nicht nur Treiber für Prozessoptimierungen, sondern ermöglicht völlig neue Geschäftsmodelle. Wir unterstützen Unternehmen aller Branchen von der Neugestaltung ihrer Kundenprozesse, über Prozessautomatisierungen bis hin zur digitalen Transformation ihrer Geschäftsmodelle.

Hierzu sind wir Ihr Partner in angewandten Forschungsprojekten und Beratungsmandaten. Zudem bieten wir Ihnen ein breites Weiterbildungsangebot an, welches Ihre Mitarbeitenden mit wissenschaftlich fundierten und praxisnahen Inhalten zu Höchstleistungen befähigt.

Unsere Mission ist es, die Innovationskraft der Gesellschaft und Wirtschaft zu steigern. Durch praxisnahe Veranstaltungen wie dem alljährlichen WINsights-Symposium fördern wir einen inspirierenden Austausch zwischen Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft.

<https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iwi/>



CAS Prozessdigitalisierung

Prozessmanagement und Prozessdigitalisierung sind nicht bloss Thema der vorliegenden Studie. Sie sind auch Kern der Wirtschaftsinformatik seit über 50 Jahren. Der CAS Prozessdigitalisierung vermittelt eine fundierte Basis für alle, welche die ICT-Unterstützung von Prozessen bis hin zur Prozessautomatisierung in Unternehmen vorantreiben wollen.

Nebst der Vermittlung von Konzepten, Modellen und Methoden des Prozessmanagements legen wir besonderen Wert auf Hands-On-Erfahrungen anhand realer Prozesse in den Unternehmen der Teilnehmenden. Am Beispiel dieser Prozesse lernen die Studierenden praxistaugliche Skills vom Modellieren in BPMN bis hin zum Bau prototypischer Prozesslösungen mithilfe von Low Code-Technologien.

<https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/cas-prozessdigitalisierung/>



WEITERBILDUNGSANGEBOT

Nebst dem auf der vorherigen Seite vorgestellten CAS Prozessdigitalisierung bietet das Institut für Wirtschaftsinformatik zahlreiche weitere Weiterbildungsangebote an, allen voran die folgenden zwei MAS-Programme:

MAS BUSINESS ENGINEERING

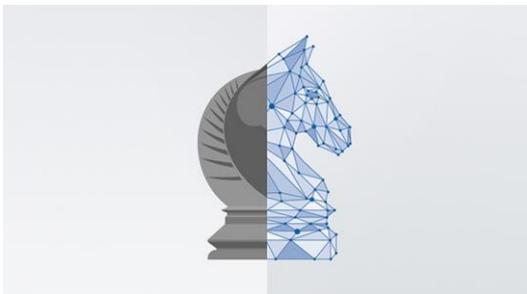


Seit mehr als einem Jahrzehnt vermittelt der MAS Business Engineering praxisorientiertes Know-how zur digitalen Transformation von Unternehmen. Das Spektrum reicht von der Gestaltung digitaler Strategien über die Prozessdigitalisierung bis zum agilen Entwurf von Informationssystemen und der Nutzung von Daten.

<https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/mas-business-engineering/>



MAS IT- LEADERSHIP



Mit dem MAS IT-Leadership und TechManagement bringen Sie sich selbst und die IT-Organisation auf Erfolgskurs. Dafür bieten wir Ihnen einen einzigartigen und praxisorientierten Weiterbildungsstudiengang, der Sie befähigt, den Nutzen der IT zu maximieren und Ihre Karriere zu beschleunigen.

<https://www.zhaw.ch/de/sml/weiterbildung/detail/kurs/mas-it-leadership-und-techmanagement/>



ZUM GESAMTEN WEITERBILDUNGSANGEBOT

<https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iwi/weiterbildung/>



Über den Studienpartner



BOC Group ist führende Anbieterin von Softwaretools und Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Business Process Management, Enterprise Architecture sowie Governance, Risk & Compliance. Die Softwaretools sind **ADONIS BPM**, **ADOIT EA** und **ADOGRC**.

Sie setzt auf **innovative** und nachhaltige Entwicklungen und treibt die digitale Transformation durch enge Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen voran.

BOC Group wurde 1995 als Spin-off der Universität Wien gegründet und ist bis heute **eigenfinanziert**. Diese Fähigkeit, unabhängig zu bleiben und die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen, macht sie zu einem zuverlässigen und **beständigen Partner**, gerade in einem komplexen und dynamischen Umfeld.

www.boc-group.com



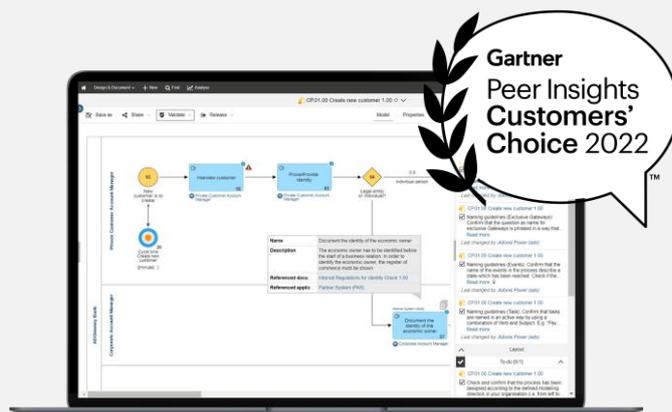
Das smarte BPM Tool ADONIS

Das BPM Tool ADONIS bietet Unternehmen eine vielseitige Möglichkeit, ihre Prozesse smart zu modellieren und mit Kollegen nahtlos zusammenzuarbeiten. Die umfangreichen Analysefunktionen ermöglichen es, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen und bei Bedarf individuell anzupassen, um allen Geschäftsanforderungen gerecht zu werden. ADONIS ist somit ein leistungsstarkes Werkzeug, das unzählige Möglichkeiten bietet, um Prozesse effizienter zu gestalten und die Unternehmensperformance zu steigern.

Mehr Informationen über ADONIS BPM > www.boc-group.com/de/adonis/



ADONIS hier kostenlos ausprobieren:
<http://www.boc-group.com/de/adonis/get-started>



- ▶ Prozessmanagement
- ▶ Qualitätsmanagement
- ▶ Operational Excellence
- ▶ Digitalisierung
- ▶ Automatisierung
- ▶ Audit & Compliance

ADONIS BPM ÖKOSYSTEM

Offenheit. Integrieren. Erweitern. Individualisieren.

ADONIS steht für Offenheit, Integration, Erweiterung und Individualisierung. Das BPM Tool bietet eine offene Architektur, die es ermöglicht, Best-of-Market-Anwendungen ohne Einschränkungen in ADONIS zu integrieren und so den grössten Nutzen für Unternehmen zu erzielen.

Geschäftsprozessmanagement sollte flexibel und anpassungsfähig sein, um den sich ständig verändernden Anforderungen gerecht zu werden. ADONIS ist ein flexibles BPM-Tool, das sich nach Belieben erweitern und individualisieren lässt, um es perfekt auf die verschiedenen Anforderungen zuzuschneiden.

Eine Auswahl an Erweiterungen aus dem ADONIS BPM Ökosystem:



DSG/DSGVO (Datenschutzgesetz) Modul

Effiziente und intelligente Datenverarbeitung für DSG/DSGVO, um die Einhaltung des Datenschutzes erfolgreich zu verwalten.

Hier mehr erfahren: <https://knowledge.boc-group.com/de/module/data-protection/>



Confluence Integration

Veröffentlichung von BPM-Informationen im Confluence Wiki. Transparenz, Kollaboration und die Agilität in der gesamten Organisation fördern.

Hier mehr erfahren: <https://knowledge.boc-group.com/de/module/confluence-adonis/>



Prozessautomatisierung

Transparenz und Nachvollziehbarkeit steigern, Reduktion der Prozesskosten und Erhöhung der Prozessqualität durch Automatisierung.

Hier mehr erfahren: <https://knowledge.boc-group.com/de/module/adonis-prozessautomatisierung/>



Process Mining

Reale Prozessdaten nahtlos abrufen und mit dem bereits in ADONIS gespeicherten Prozesswissen verbinden und vergleichen.

Hier mehr erfahren: <https://knowledge.boc-group.com/de/module/adonis-connect-for-process-mining/>



Alle BPM Erweiterungen im ADONIS Marketplace ansehen:

<https://knowledge.boc-group.com/de/marketplace/adonis-de/>

Anhang

FRAGENKATALOG DER ONLINE-BEFRAGUNG

Fragen und Antwortmöglichkeiten

Mehrfach-
auswahl

A - Segmentierung

A1 Welcher Branche gehört Ihre Organisation an?

Immobilienwirtschaft

Chemie, Pharma

Energie- und Wasserversorgung

Gesundheitswesen

Erziehung, Bildung und Forschung

Informatik

Handel, Logistik, Telekommunikation

Verarbeitung, Produktion, Bau

Beratung, sonstige Dienstleistungen

Öffentliche Dienstleistungen

Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

Sonstiges

A2 Wie viele Mitarbeitende zählt Ihre Organisation zurzeit weltweit?

1-9

10-49

50-249

250-499

500-999

1000-9999

Über 10000

Kann ich nicht beurteilen

A3	Welche Position haben Sie im Unternehmen?	X
	Verwaltungsrat / Aufsichtsrat	
	Geschäftsleitung	
	Leiter Fachbereich/Business-Unit	
	Leiter Stabstelle	
	Leiter Abteilung	
	Business Analyst	
	Entwickler	
	Projektleiter	
	Programmleiter	
	Berater	
	IT-Architekt	
	Fachexperte / Spezialist	
	Sonstiges	
A4	In welchem Funktionsbereich Ihres Unternehmens sind Sie tätig?	X
	Unternehmensleitung	
	Forschung und Entwicklung	
	Beschaffung / Produktion / Logistik	
	Verkauf / Vertrieb / Marketing	
	Business Development / Change Management / Unternehmensentwicklung	
	Projekt- / Organisations- / Qualitätsmanagement	
	Produktmanagement	
	Finanzen / Controlling	
	Personalwesen	
	Informatik	
	Sonstiges	

A5	Üben Sie eine Prozessfunktion aus?	X
	Chief Process Officer	
	Leiter Geschäftsprozessmanagement	
	Prozess-Berater	
	BPM-Experte	
	Prozess-Architekt	
	Prozessverantwortlicher / Process-Owner	
	Prozess-Manager	
	Keine	

B - Prozessdesign und Umsetzung

B1	Wie ist die Ausprägung Ihres Prozessmanagements und seine Verankerung/Integration in der Organisation?	X
	Wir beschäftigen uns nur mit einzelnen, konkreten Prozessen (Einzelprojekte/-initiativen) ohne unternehmensweite Einbettung	
	Wir sind in der Planungs- oder Einführungsphase für ein unternehmensweites Prozessmanagement	
	Unser Prozessmanagement ist unternehmensweit ausgerichtet und strategisch positioniert	
	Wir haben prozessspezifische Rollen in unserer Organisation (z.B. Prozessverantwortliche)	
	Wir verfügen über eine unternehmensweite Prozesslandkarte, in die unsere Prozesse eingebettet sind	
	Wir identifizieren systematisch geschäftskritische Prozesse	
	Wir pflegen eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung unserer Prozesse, die im Unternehmen verankert und mit entsprechenden Instrumenten, Anreizen und Massnahmen unterstützt wird (z.B. Kaizen)	
	Wir identifizieren systematisch Prozesse mit Standardisierungs- und/oder Automatisierungspotenzial	

Wir verknüpfen/integrieren das Prozessmanagement mit anderen Managementdisziplinen und -instrumenten, um die Unternehmung prozessorientiert zu führen (z.B. prozessbasiertes Enterprise Architecture Management, Risikomanagement, Balanced Scorecard)

Wir überwachen die effektive Prozessleistung auf der Basis operativer Daten und leiten Massnahmen für das Prozessdesign und die Prozessausführung ab

Wir unterstützen flexible, kontextabhängige oder ad-hoc-Ausführung von Prozessen (z.B. durch Geschäftsregeln, Ereignisregeln, Adaptive Case Management)

Wir binden die Prozessbeteiligten/Fachexperten in das Prozessdesign und - redesign ein, indem wir es um kollaborative Elemente erweitern (z.B. intuitive kollaborative Modellierung)

Kann ich nicht beurteilen

Sonstiges

B2 Seit wann wird in Ihrem Unternehmen das Thema Prozessmanagement aktiv betrieben?

Bis 1 Jahr

1 - 3 Jahre

3 - 5 Jahre

5 - 10 Jahre

10 - 15 Jahre

Mehr als 15 Jahre

B3	Welchen Nutzen verfolgt Ihre Organisation mit dem Management von Geschäftsprozessen gegenwärtig?	X
	Kundenorientierung verbessern (Customer Centricity)	
	Produktqualität erhöhen	
	Innovation und Geschäftsentwicklung zu unterstützen (z.B. neue Geschäftsmodelle)	
	Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	
	Reaktionsgeschwindigkeit und -flexibilität auf sich ändernde Rahmenbedingungen erhöhen	
	Unterstützung von strategischen und operativen Entscheidungen	
	Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrer Ziele	
	Verminderung oder Vermeidung von Geschäftsrisiken (Risk Management, Internes Kontrollsystem)	
	Erfüllung regulatorischer Auflagen (Compliance, Governance, Prozesssicherheit)	
	Effizienzsteigerung (z.B. Standardisierung der Arbeitsabläufe, Prozessbeschleunigung)	
	Transparenz der Prozesse herstellen (Dokumentation)	
	Realisierung durchgängiger End-to-End-Prozesse (bereichs/unternehmensübergreifend)	
	Unterstützung von Insourcing-/Outsourcing-Entscheidungen	
	Unterstützung des Qualitätsmanagements (z.B. zwecks ISO-Zertifizierung)	
	Unterstützung von mobilen Prozessen	
	Aktive Ressourcen- / Kapazitätssteuerung	
	Kostentransparenz / Kostenkontrolle / -reduktion	
	Unterstützung von Projekten und/oder Change Management	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	

B4	In welchem Entwicklungsstadium bei der Anwendung von BPM befindet sich Ihre Organisation heute?
Stufe 1: Generelles Bewusstsein für BPM sowie Sensibilisierung für kontinuierliche Verbesserung vorhanden	
Stufe 2: Ausgewählte BPM-Themen adressiert sowie Bewusstsein für kontinuierliche Verbesserung vorhanden	
Stufe 3: Bestimmte BPM-Methoden eingeführt sowie kontinuierliche Verbesserung teilweise etabliert	
Stufe 4: Richtlinien und Methoden grösstenteils eingeführt sowie kontinuierliche Verbesserung grösstenteils etabliert	
Keine Beurteilung	
B5	Wie bewerten Sie die zukünftige Wichtigkeit eines Einsatzes softwarebasierter BPM-Werkzeuge in Ihrer Organisation?
Zunehmend	
Gleichbleibend	
Abnehmend	
Keine Beurteilung	
B6	Dokumentieren Sie Ihre Geschäftsprozesse?
Wir dokumentieren Prozesse unternehmensweit einheitlich (mit methodischen Vorgaben)	
Wir dokumentieren Prozesse uneinheitlich	
Nein	
Kann ich nicht beurteilen	
Sonstiges	

B7	Welche Szenarien in Ihrem Unternehmen profitieren von der Prozessdokumentation bzw. bauen darauf auf?	X
	Business IT-Alignment	
	Compliance Management (bspw. Datenschutzerfordernungen)	
	Dokumentenmanagement (Verlinkung von Dokumenten, z.B. Weisungen, Richtlinien etc., in den Prozessen)	
	Risikomanagement & IKS	
	Prozessdigitalisierung	
	Prozessoptimierung	
	Qualitätsmanagement	
	Audit Management	
	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	
	Change Management	
	Keine	
	Sonstiges	
B8	Werden Prozesslandkarten in Ihrer Organisation systematisch erhoben und abgestimmt?	
	Prozesslandkarten werden systematisch nach definierten Modellierungsstandards erhoben und geprüft	
	Prozesslandkarten werden systematisch nach definierten Modellierungsstandards erhoben	
	Prozesslandkarten können nach Bedarf erstellt werden	
	Keine Prozesslandkarten vorhanden	
B9	Modellieren Sie Ihre Geschäftsprozesse?	
	Wir modellieren Prozesse unternehmensweit einheitlich (mit methodischen Vorgaben)	
	Wir modellieren Prozesse uneinheitlich	
	Nein	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	

B10	Mithilfe welcher softwarebasierten Werkzeugen modellieren Sie Ihre Prozesse?	X
	Zeichnungs-System wie Microsoft Office (Visio, PowerPoint)	
	System für die textbasierte Dokumentation von Prozessen	
	Datenbankbasierte graphische Prozess-Modellierungswerkzeuge	
	BPM Suite (deckt den gesamten BPM-Lebenszyklus inkl. Prozessautomatisierung ab)	
	Enterprise Content Management (ECM) System	
	Branchenunabhängige Standardsoftware (z.B. ERP, CRM)	
	Firmenspezifische Individualsoftware	
	Keine, wir modellieren nicht	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	
B11	Wie unterstützen Sie die Umsetzung/Ausführung Ihrer Prozesse?	X
	Wir hinterlegen Arbeitsanweisungen, Dokumentenvorlagen und Hilfsmitteln in den Prozessmodellen	
	Wir hinterlegen die für die Ausführung eingesetzten Applikationen in den Prozessmodellen, sodass diese aus dem Modell aufgerufen werden können	
	Wir automatisieren Prozesse mit einer Prozess-/Workflow-Engine	
	Wir integrieren IT-Systeme (GUIs/Daten/Services), um Prozesse durchgängig oder teilweise zu automatisieren	
	Wir nutzen konfigurierbare Standard-Prozessworkflow-Lösungen (z.B. Kreditorenworkflow oder branchenspezifisch: EnergieDatenManagement-Systeme)	
	Gar nicht	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	

B11a	Mithilfe welcher softwarebasierten Werkzeuge automatisieren Sie Ihre Prozesse?	X
	BPM Suite (deckt den gesamten BPM-Lebenszyklus inkl. Prozessautomatisierung ab)	
	Workflow Management System (WfMS)	
	Enterprise Application Integration (EAI) Infrastruktur	
	ERP-Systems (z.B. SAP)	
	Robotic Process Automation	
	No Code Plattform	
	Low Code Plattform	
	Konfigurierbare Standard-Prozessworkflow-Lösungen (z.B. Kreditorenworkflow oder branchenspezifisch: EnergieDatenManagement-Systeme)	
	Keine, wir automatisieren nicht	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	
B11b	Welche Infrastruktur für die Integration/Orchestrierung von Prozessen / Services / Daten nutzen Sie in Ihrer Organisation?	X
	Eigenentwickelte Schnittstellen	
	Standardisierte Konnektoren	
	Messages Oriented Middleware (MOM)	
	Enterprise Service Bus (ESB)	
	Object Request Broker (ORB)	
	Keine	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	

Die Frage B11b wurde in den Studienergebnissen nicht aufgeführt, da ein Grossteil der Teilnehmenden diese Frage nicht beurteilen konnte.

B12	Welche Methoden setzen Sie ein, um die Performanz/Konformität Ihrer Prozesse zu überwachen / analysieren / optimieren / steuern?	X
-----	--	---

Hinterlegung von Prozess-Kennzahlen und -Zielen in Prozessmodellen

Simulation von alternativen Prozessabläufen

Simulation zur Analyse der Prozessleistung mittels Parameter (Zeit, Ressourcenverbrauch, etc.)

Process Mining (um Prozesse aus operativen Prozessausführungs-Daten erkennen und analysieren)

Process-Controlling mit historischen Log-Daten aus einer Prozess-/Workflow-Engine

Process-Controlling mit historischen Daten aus anderen operativen Systemen und Quellen (z.B. Anwendungen, Datenspeichern, Datawarehouses)

Prozesskostenrechnung oder Activity Based Costing

Six Sigma

Wertstromanalyse (Value Stream Analysis)

Prozess-Instanz-Monitoring / Verfolgung von Geschäftsfällen (Fast/Echtzeitüberwachung von Prozessabwicklungsstatus und/oder Kennzahlen einzelner Prozessschritte einzelner Prozessvorfälle)

Business-Activity-Monitoring / Monitoring von Geschäftsprozessen (Fast/Echtzeitüberwachung von Prozess-KPIs, die sich aus operativen Prozesseinzeldaten aggregieren)

Keine

Kann ich nicht beurteilen

Sonstiges

B12a	Falls Sie Daten aus der Prozessausführung für die Analyse nutzen, woher beziehen Sie diese Daten?	X
	Log-Dateien aus einer Process/Workflow Engine	
	Operative Daten aus transaktionellen Anwendungen (ERP, CRM, SCM, etc.)	
	Datenspeicher/-banken	
	Datawarehouse/Datamarts	
	Nutzungsdaten (Internet, Social Media)	
	Daten von intelligenten Dingen, Sensoren etc. (Internet of Things)	
	Wir analysieren keine Prozessausführungsdaten	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	

B12b	Wo sehen Sie die Resultate dieser Analysen?	X
	Im BPM-System, Prozessportal bzw. in Reports aus dem BPM-System	
	In Standard-Reports, die ausserhalb des BPM-Systems erstellt werden	
	In einer interaktiven Reportingumgebung, die queries, drill-downs etc. erlaubt	
	In einem Dashboard oder Cockpit im Kontext mit anderen Management-Informationen	
	Im Kontext der Prozess-Perspektive einer Balanced Scorecard	
	In Form von Alerts, die auf spezielle Ereignisse oder Abweichungen hinweisen	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	

B12c	Wird BI-Infrastruktur für das Prozessmanagement genutzt?	X
------	--	---

Datenbanken, DBMS

Multidimensional OLAP / OLAP-Würfel

Datenintegration- und transformation (z.B. EAI/SOA, Konnektoren, ETL)

Datenaggregation (Datawarehousing, Datamarts)

Data Mining / Text Mining / Process Mining

Predictive modeling

Web und Social Media analytics

Strategisches Performance Management (z.B. Scorecards, KPIs)

Reporting (Standard, Drill-down, Ad-hoc)

Dashboard, Reporting-Cockpit/Portal

Alerts (E-Mail, RSS, etc.)

Wir setzen keine BI-Technologien für das Prozessmanagement ein

Kann ich nicht beurteilen

Sonstiges

B13	Was sind aktuell Ihre grössten Herausforderungen bei der Prozessdokumentation für Ihr Unternehmen?	X
-----	--	---

Ressourcen-/Personalmangel

Schulung und Ausbildung im Bereich Prozessmanagement

Know-How

Managementsupport

Akzeptanz im Unternehmen

Setup der Prozessorganisation

Definition und Einhaltung von Modellierungsstandards /-richtlinien

Verfügbarkeit von Stammdaten (Applikationsliste, Rollen, etc.)

Definition von Use-Cases

Kann ich nicht beurteilen

Sonstiges

C - Strategie

C1	Wo liegt der Investitions-Fokus in der IT-Abteilung für nächstes Jahr?	X
	Cybersecurity	
	Prozessautomatisierung	
	Risikomanagement	
	Unternehmensarchitektur	
	Cloud Service / Architektur	
	Das Unternehmen agiler machen	
	DSG umsetzen	
	Remote Work	
	ESG	
	Kann ich nicht beurteilen	
	Sonstiges	
C2	Wie hoch sind die in Ihrer Organisation jährlich anfallenden Investitionen im BPM-Bereich (ohne eigene Personalkosten)?	
	Tiefer als 60 000 CHF (tiefer als 50 000 Euro)	
	60 001 bis 180 000 CHF (50 001 bis 150 000 Euro)	
	180 001 bis 360 000 CHF (150 001 bis 300 000 Euro)	
	Über 360 000 CHF (über 300 000 Euro)	
	Kann ich nicht beurteilen/Keine Aussage	
C3	Wie schätzen Sie die Entwicklung der Relevanz des Prozessmanagements in Ihrem Unternehmen in den nächsten Jahren ein?	
	Stark erhöht	
	Erhöht	
	Bleibt gleich	
	Geringer	
	Viel geringer	

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Institut für Wirtschaftsinformatik
<http://www.iwi.zhaw.ch>

Projektleitung, Kontakt

Tim Geppert
tim.geppert@zhaw.ch

Autoren

Tim Geppert, Björn Scheppler, Felix Meentken, Sandro Gerussi, Elke Brucker-Kley

Publikationsdatum

März 2023

Download der Studie

<https://doi.org/10.21256/zhaw-2440>



Disclaimer

Die Studie und deren Inhalte wurden mit grösstmöglicher Sorgfalt recherchiert und erarbeitet. Dennoch sind Fehler nicht auszuschliessen. Eine Haftung für Richtigkeit und Vollständigkeit kann trotz grösstmöglicher Sorgfalt nicht übernommen werden – insbesondere sind Haftungen für Schäden direkt und indirekter Art ausgeschlossen. Technische Unterstützung wurde durch Kevin Mappalakayil und Dominic Ziegler geleistet.

Copyright © 2023 ZHAW School of Management and Law



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz. Die zitierten Werke und Abbildungen sind nicht Bestandteil der vorliegenden Lizenz CC BY 4.0 und stehen unter Umständen unter urheberrechtlichem Schutz.

Wir freuen uns über die auszugsweise Verwendung einzelner Ergebnisse und Darstellungen aus der Studie in Berichten, Veröffentlichungen, Studien und wissenschaftlichen Arbeiten.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach 8401
Winterthur Schweiz

www.sml.zhaw.ch



swissuniversities



Studienpartner

