

# Business Process Management-Studie 2015

Messbare Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch  
Prozessmanagement

Frankfurt am Main, April 2015



# Einleitung

Das Zeitalter der Digitalisierung hat begonnen. Es gibt keine Branche und nur sehr wenige Unternehmen, die in den vergangenen Jahren noch nicht von dieser Entwicklung beeinflusst wurden. Dieser Trend wird nicht ab-, sondern noch deutlich zunehmen. Viele der aktuellen Geschäftsmodelle sind ohne Anpassungen dann nicht mehr tragfähig.

Was müssen Unternehmen machen, um die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle zu verbessern und im digitalen Zeitalter zu bestehen? Wie können Anpassungsbedarfe in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen ermittelt werden? Wie gelingt eine bessere Nutzung der IT zur Unterstützung des Geschäftsmodells?

Business Process Management (BPM) ist einer der Schlüssel auf dem Weg zur Digitalisierung. Nur wenn das Management die Prozesse kennt und steuert, können Organisationen die Chancen der Digitalisierung nutzen. Der Schwerpunkt liegt dabei nicht allein auf Kostensenkungen durch Prozessverbesserungen. Nachhaltiges BPM richtet alle Prozesse auf den Kunden aus und ermöglicht ein besseres Verständnis der Anforderungen an das eigene Geschäftsmodell. Es verbessert die Transparenz über die Abläufe im Unternehmen und verbessert die Anpassungsfähigkeit der Organisation bei neuen Herausforderungen deutlich.

Die vorliegende Studie wurde erstmals von BearingPoint und BPM&O im Rahmen unserer Kooperation erstellt. Wir reflektieren die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage von mehr als 270 Teilnehmern auf Basis unserer Beratungserfahrungen in den strategischen, operativen und IT-nahen Bereichen des Prozessmanagements. Sie schafft nicht nur Transparenz hinsichtlich des aktuellen Umsetzungsstands von BPM, sondern analysiert auch die entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung. Zudem werden Handlungsempfehlungen für Entscheider aufgezeigt, die als Diskussionsgrundlage für einen zielorientierten Umgang mit dem Thema BPM in Unternehmen und anderen Organisationen dienen sollen.

# Inhaltsverzeichnis

## I. Einführung: Unser Verständnis von BPM

## II. Umfrageergebnisse und Analyse

Teil 1: Wichtigkeit, Ziele und Elemente des BPM in der Praxis

Teil 2: Realisierter Nutzen und Erfolgsfaktoren

Teil 3: Kundenzufriedenheit im Fokus des Prozessmanagements

## III. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

## IV. Checklisten für BPM Anwender

## V. Haftungsausschluss und Ansprechpartner

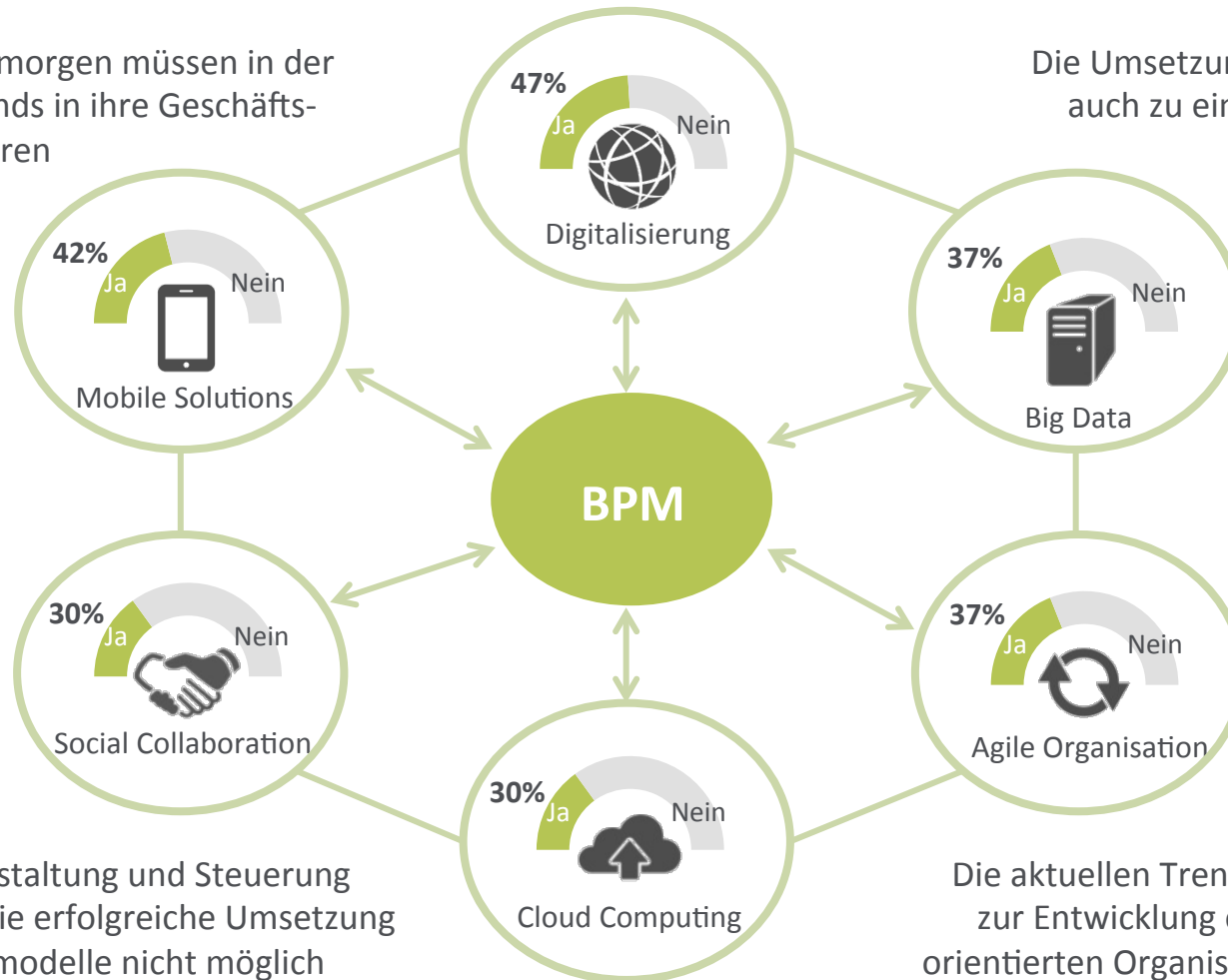
# Die aktive Gestaltung, Steuerung und Messung von Prozessen schafft die Grundlagen für eine digitale Transformation

## Prozessmanagement ist der „Enabler“ für digitale Strategien

Mit welchen aktuellen Themen/Trends beschäftigt sich Ihre Organisation derzeit?

Unternehmen von morgen müssen in der Lage sein neue Trends in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren

Die Umsetzung neuer Trends führt auch zu einer Digitalisierung der Geschäftsprozesse

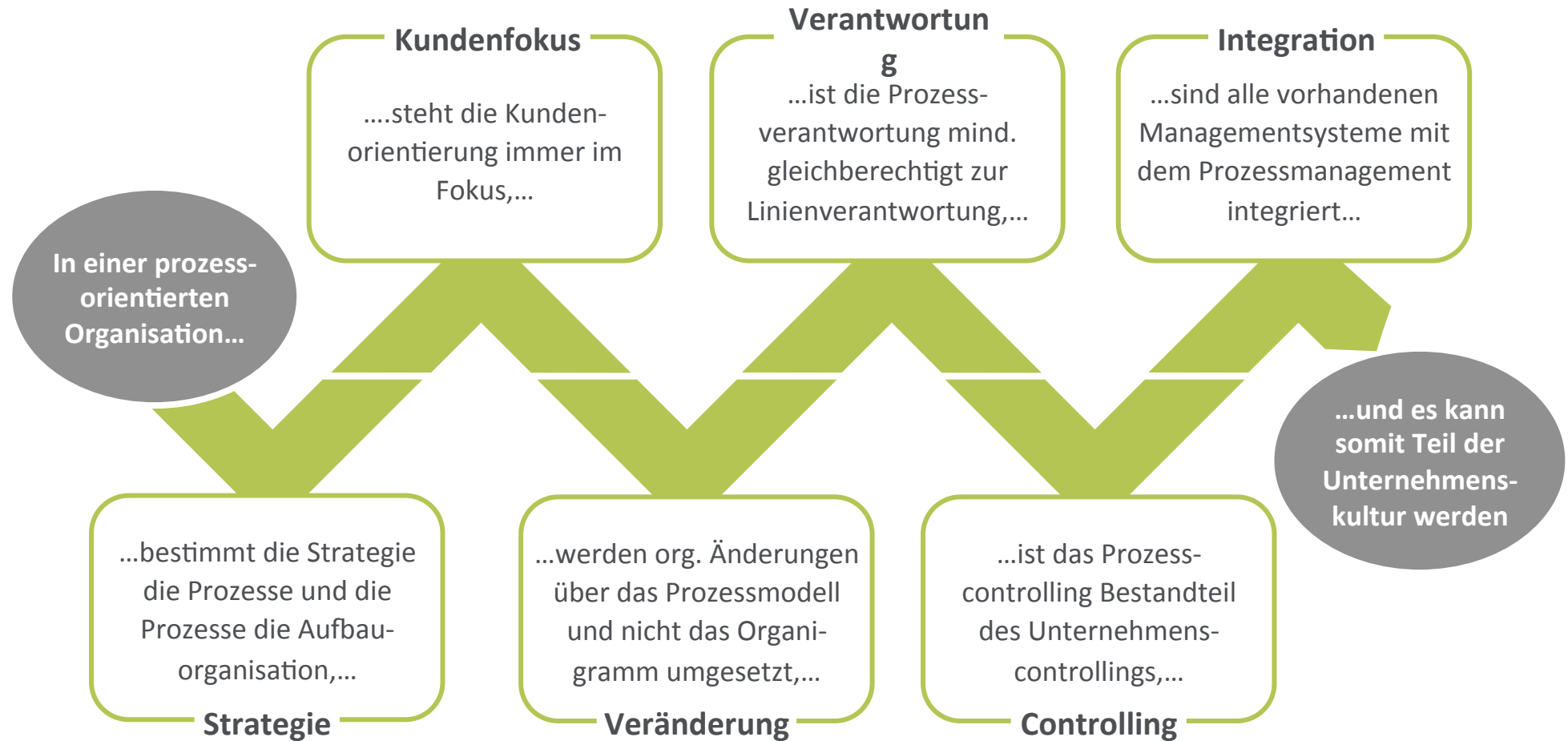


Ohne die aktive Gestaltung und Steuerung von Prozessen ist die erfolgreiche Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle nicht möglich

Die aktuellen Trends können als Chance zur Entwicklung einer agilen, prozess-orientierten Organisation genutzt werden

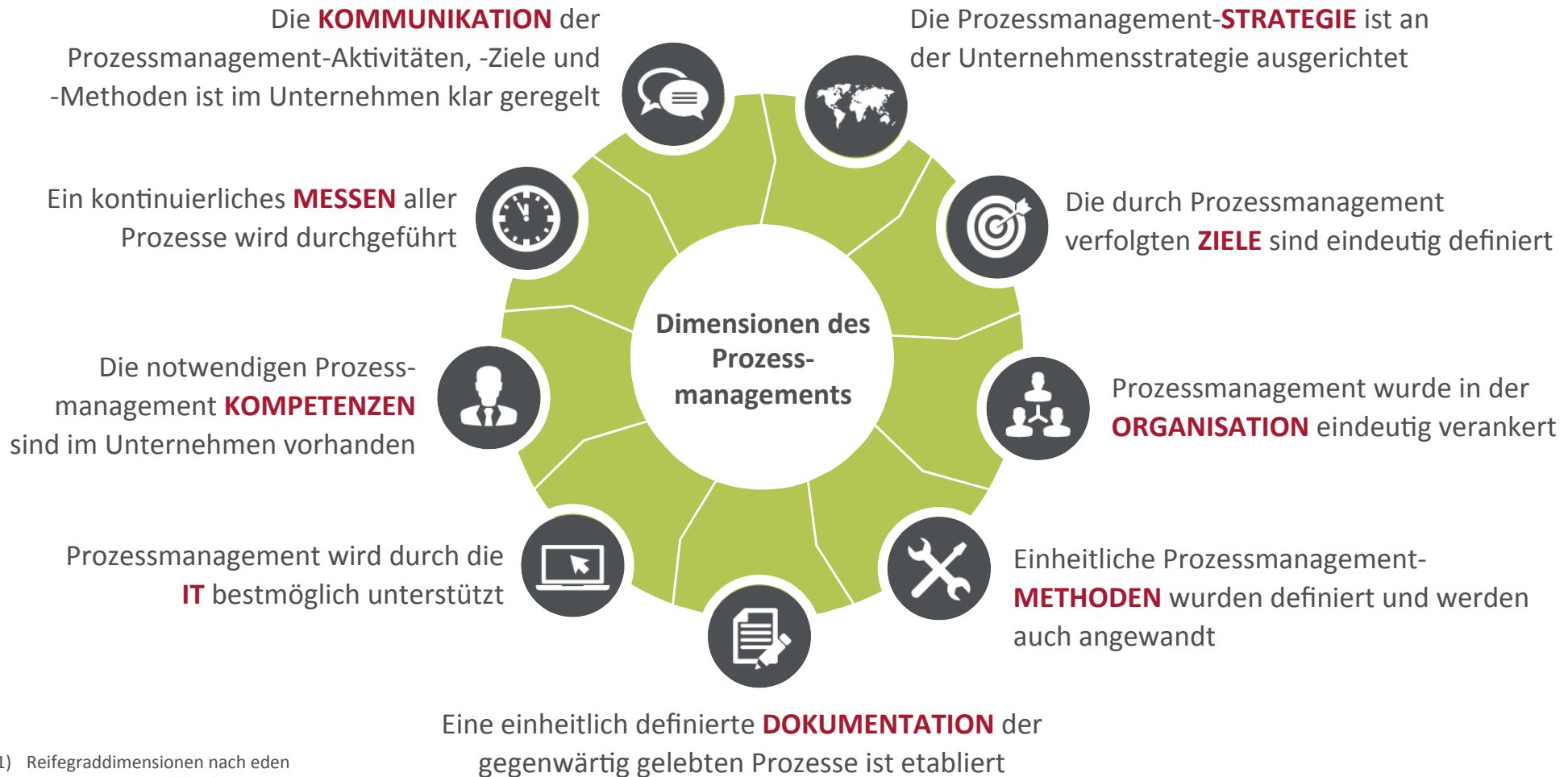
# Ziel des Business Process Management ist die Stärkung der Prozessorientierung innerhalb von Organisationen

## Prozessorientierte Organisation



# Für die erfolgreiche Umsetzung von Business Process Management müssen unterschiedliche Dimensionen adressiert und in Einklang gebracht werden

## Dimensionen des Prozessmanagements<sup>1</sup>



1) Reifegraddimensionen nach edn BPM Maturity Model edn e.V.

# Inhaltsverzeichnis

I. Einführung: Unser Verständnis von BPM

**II. Umfrageergebnisse und Analyse**

**Teil 1: Wichtigkeit, Zufriedenheit und Elemente des BPM in der Praxis**

Teil 2: Ziele, realisierter Nutzen und Erfolgsfaktoren

Teil 3: Kundenzufriedenheit im Fokus des Prozessmanagements

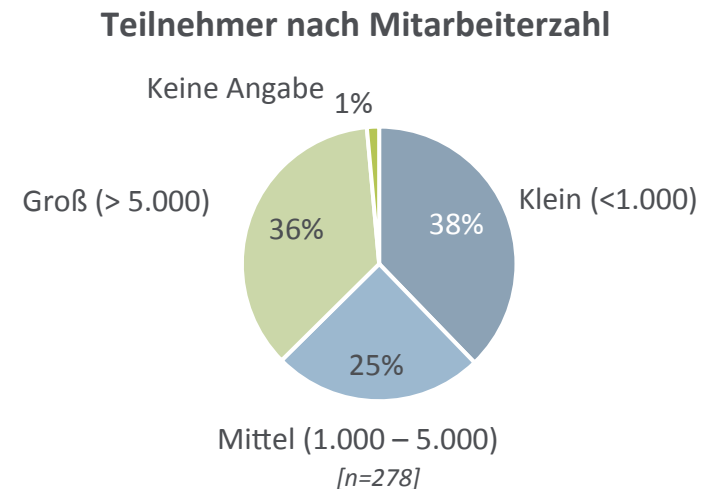
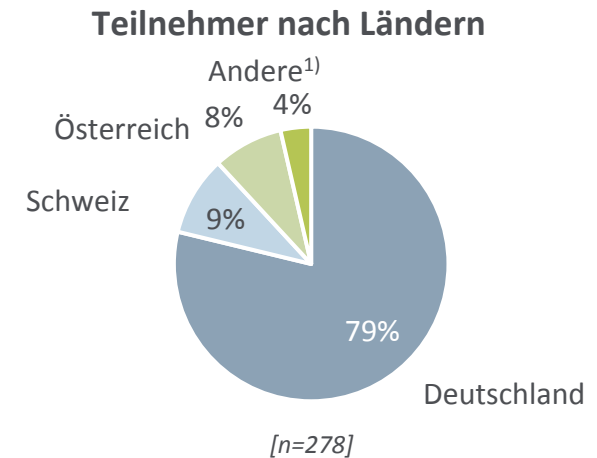
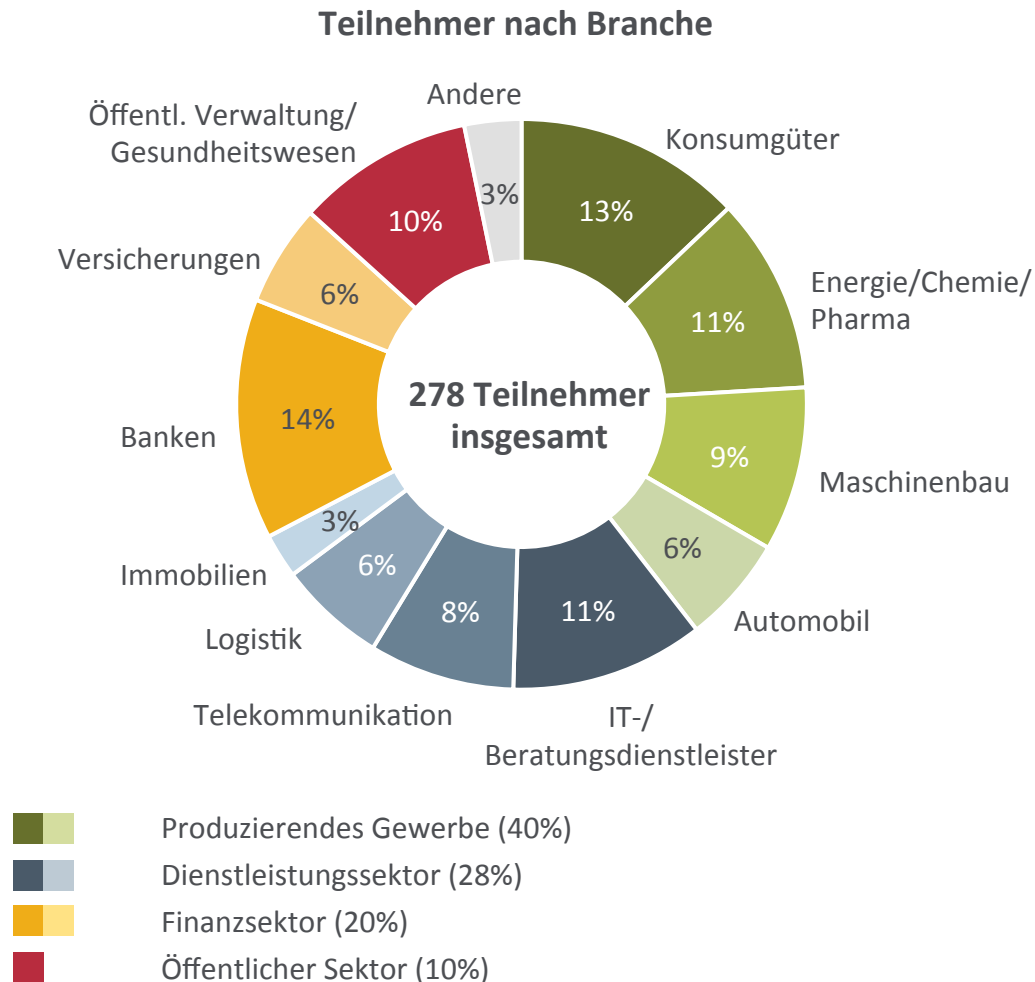
III. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

IV. Checklisten für BPM Anwender

V. Haftungsausschluss und Ansprechpartner

# Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen ein branchenübergreifendes Bild der Umsetzung von Business Process Management in der Praxis

## Teilnehmerstruktur der BPM Studie 2015



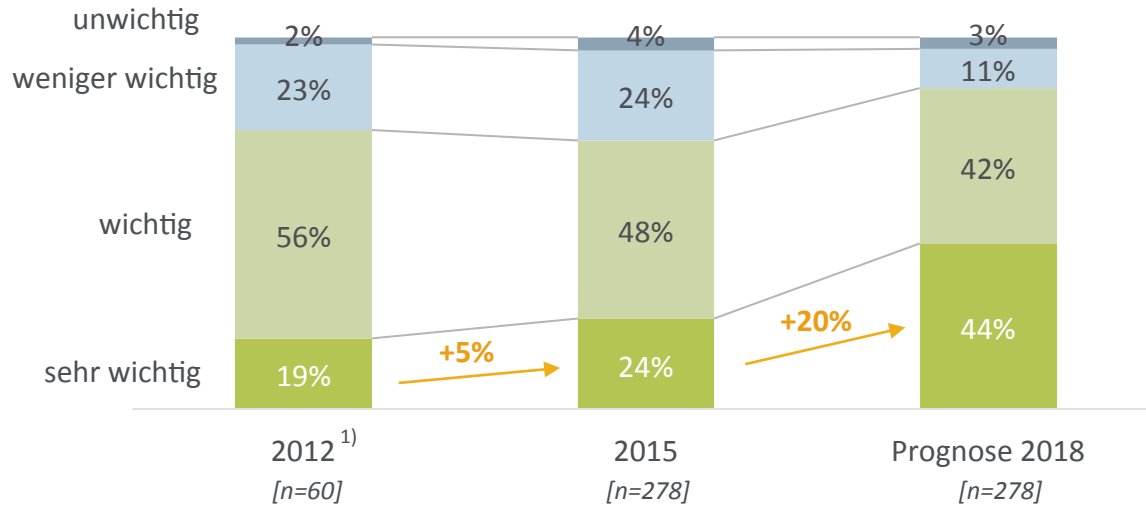
1) Andere = Finnland (4), Schweden (2), UK (2), Brasilien (1), keine Angabe (1)



BPM ist bereits heute für 72% der Studienteilnehmer ein wichtiges oder sehr wichtiges Thema – für die Zukunft nimmt die Bedeutung noch zu

## Wichtigkeit von BPM

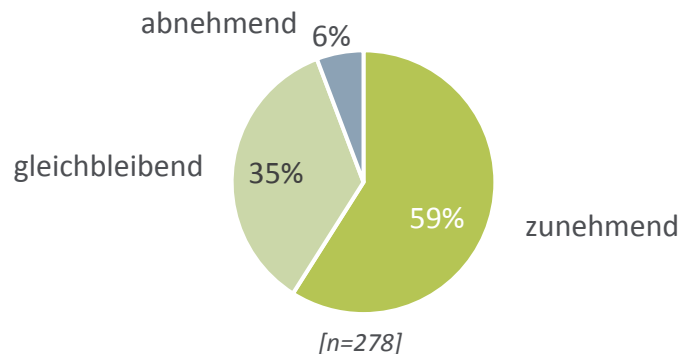
Wie wichtig ist das Thema Prozessmanagement für ihr Unternehmen?



- Die hohe Bedeutung (wichtig-sehr wichtig) von BPM hat sich auch in 2015 mit **72%** (vgl. 2012; 75%) wieder bestätigt
- 59%** aller Teilnehmer sagen aus, dass die Bedeutung von BPM für Ihr Unternehmen in Zukunft weiter steigen wird
- Nur **6%** der Unternehmen sehen das Thema BPM in Zukunft mit einer rückläufigen Wichtigkeit an

**Die Wichtigkeit des Themas BPM wird in Zukunft weiter steigen**

Wie verändert sich die Wichtigkeit von BPM in der Zukunft?

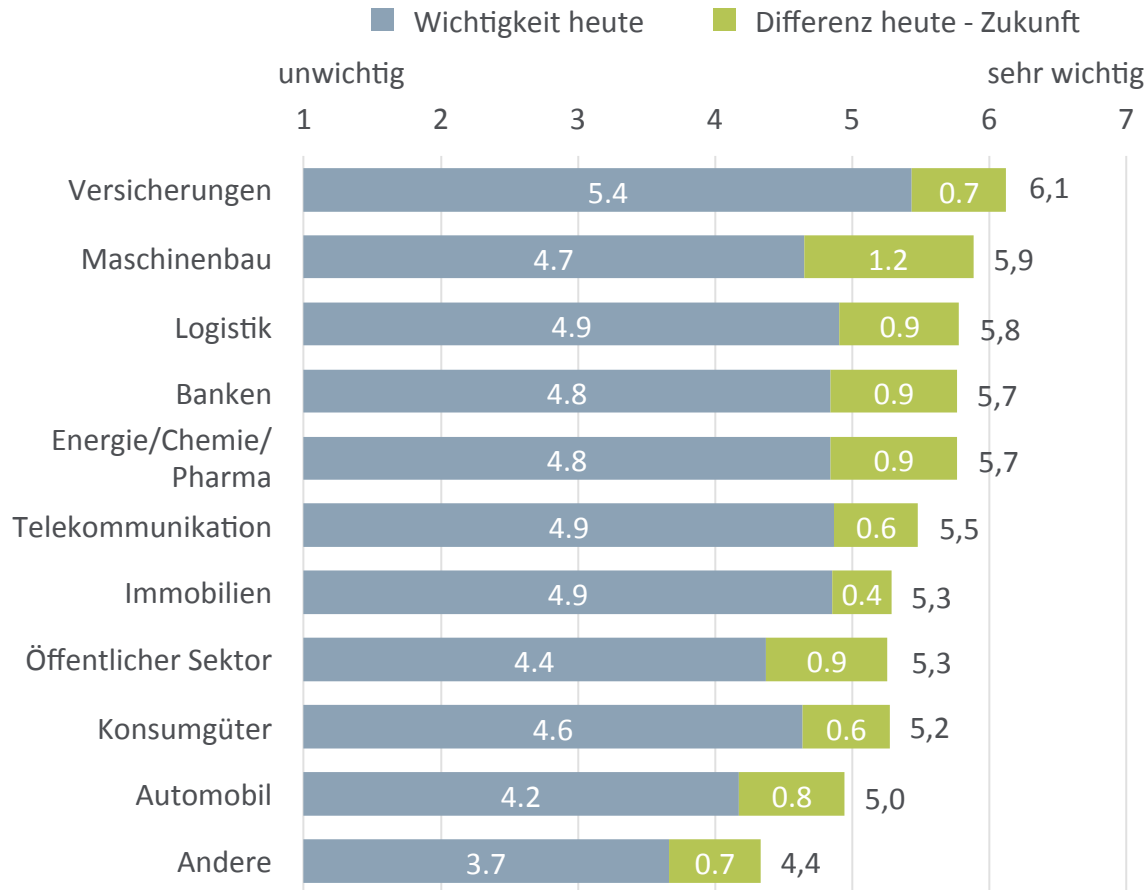


1) Vergleich der Wichtigkeit aus den BearingPoint BPM Studien 2012 und 2015

# Der Vergleich zeigt die herausgehobene Bedeutung von BPM in ausgewählten Branchen und die stark zunehmende Wichtigkeit des Themas

## Vergleich heutige und zukünftige Wichtigkeit von BPM nach Branchen

Wie wichtig ist das Thema Prozessmanagement für ihr Unternehmen?



[n=248<sup>1)</sup>]

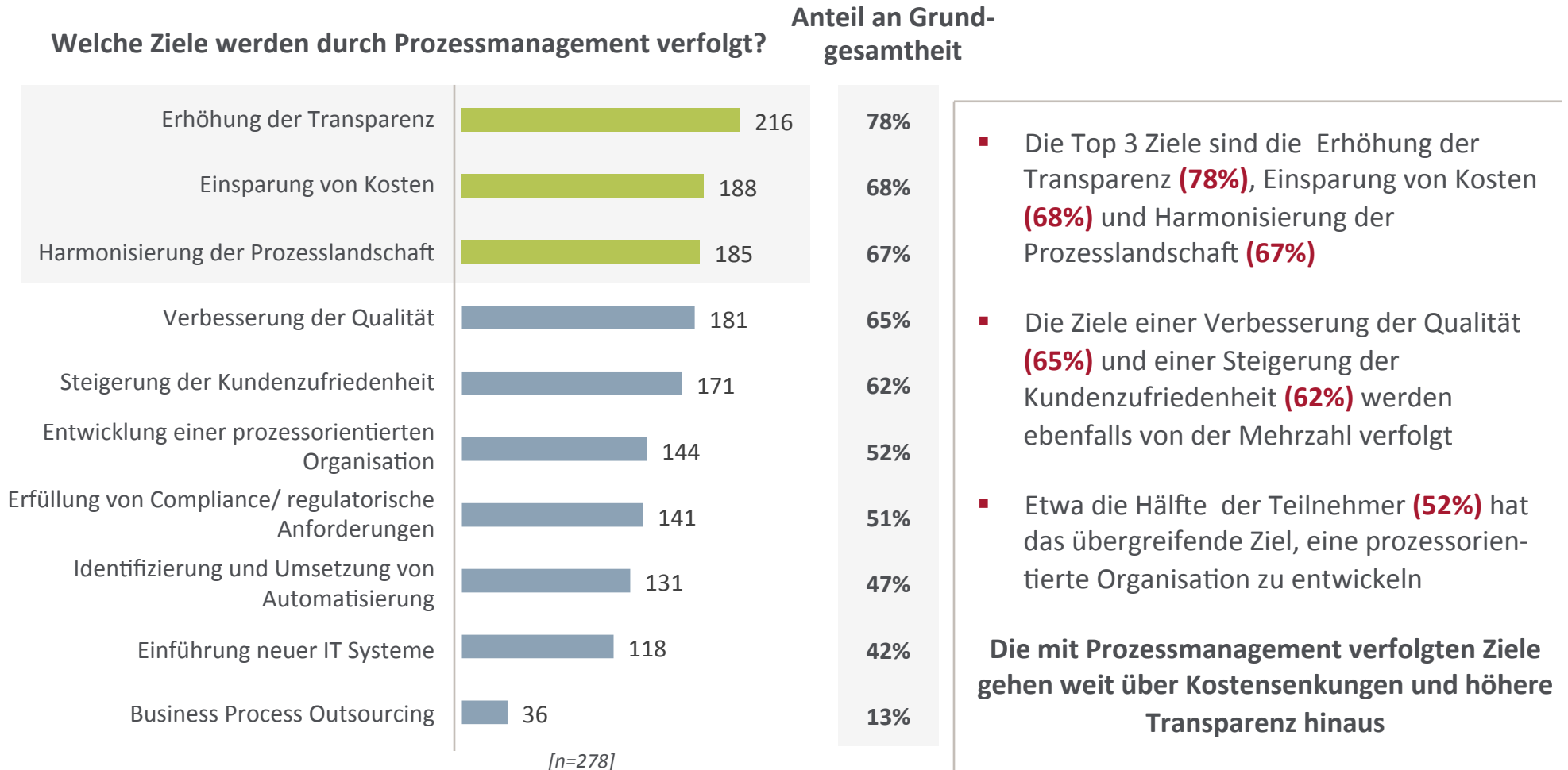
- Nachhaltiges Prozessmanagement ist über alle Branchen hinweg ein Thema, welches in den nächsten Jahren noch wichtiger wird
- Mit aktuell **(5,4)** und zukünftig **(6,1)** wird die Wichtigkeit von BPM in der Versicherungsbranche am höchsten eingeschätzt
- In den Branchen Maschinenbau, Logistik, Banken, Energie/Chemie/Pharma und dem öffentl. Sektor wird die größte Steigerung der Wichtigkeit von BPM erwartet

**BPM gewinnt branchenübergreifend weiter an Wichtigkeit**

1) IT- und Beratungsdienstleister nicht berücksichtigt

# Die Erhöhung der Transparenz, Einsparung von Kosten und die Harmonisierung der Prozesslandschaft sind die am häufigsten genannten Ziele des BPM

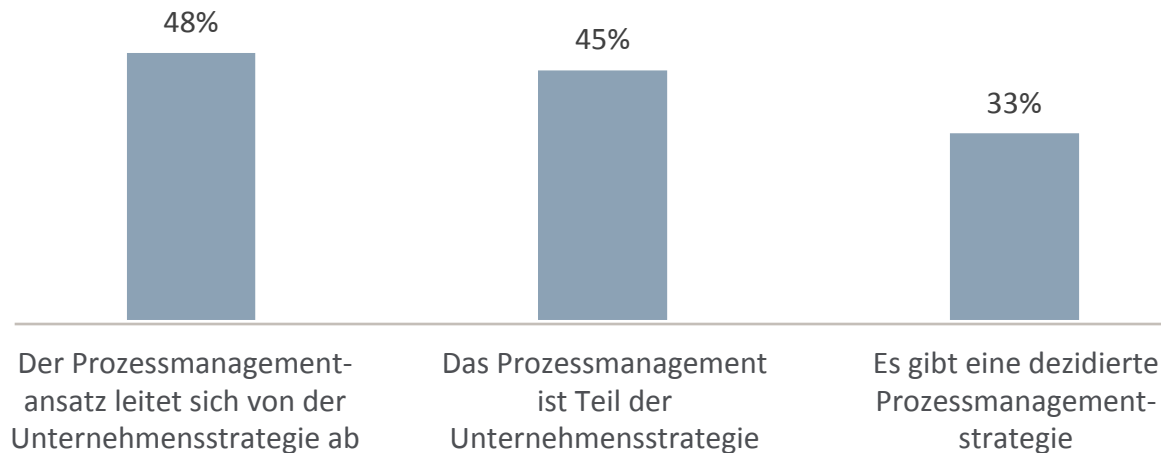
## Ziele des Prozessmanagements



# Die Selbsteinschätzung vieler Unternehmen bestätigt einen direkten Zusammenhang zwischen Prozessmanagement und Unternehmensstrategie

## Zusammenhang Prozessmanagement und Unternehmensstrategie

Wie hängt das Prozessmanagement Ihres Unternehmens mit der Unternehmensstrategie zusammen?



[n=278]

- Der Prozessmanagementansatz leitet sich bereits bei **48%** der Teilnehmer von der Unternehmensstrategie ab
- **45%** der Teilnehmer geben an, dass Prozessmanagement bereits ein Teil der Unternehmensstrategie ist
- Nur etwa **ein Drittel** der Teilnehmer hat eine dezidierte Prozessmanagementstrategie

**Es besteht noch weiteres Potenzial bei der Verknüpfung zwischen Unternehmensstrategie und Prozessmanagement**

Die organisatorische Verankerung von BPM wird in der Praxis unterschiedlich geregelt– sowohl zentrale als auch dezentrale Organisationen sind weit verbreitet

## Organisatorische Verankerung des Prozessmanagements



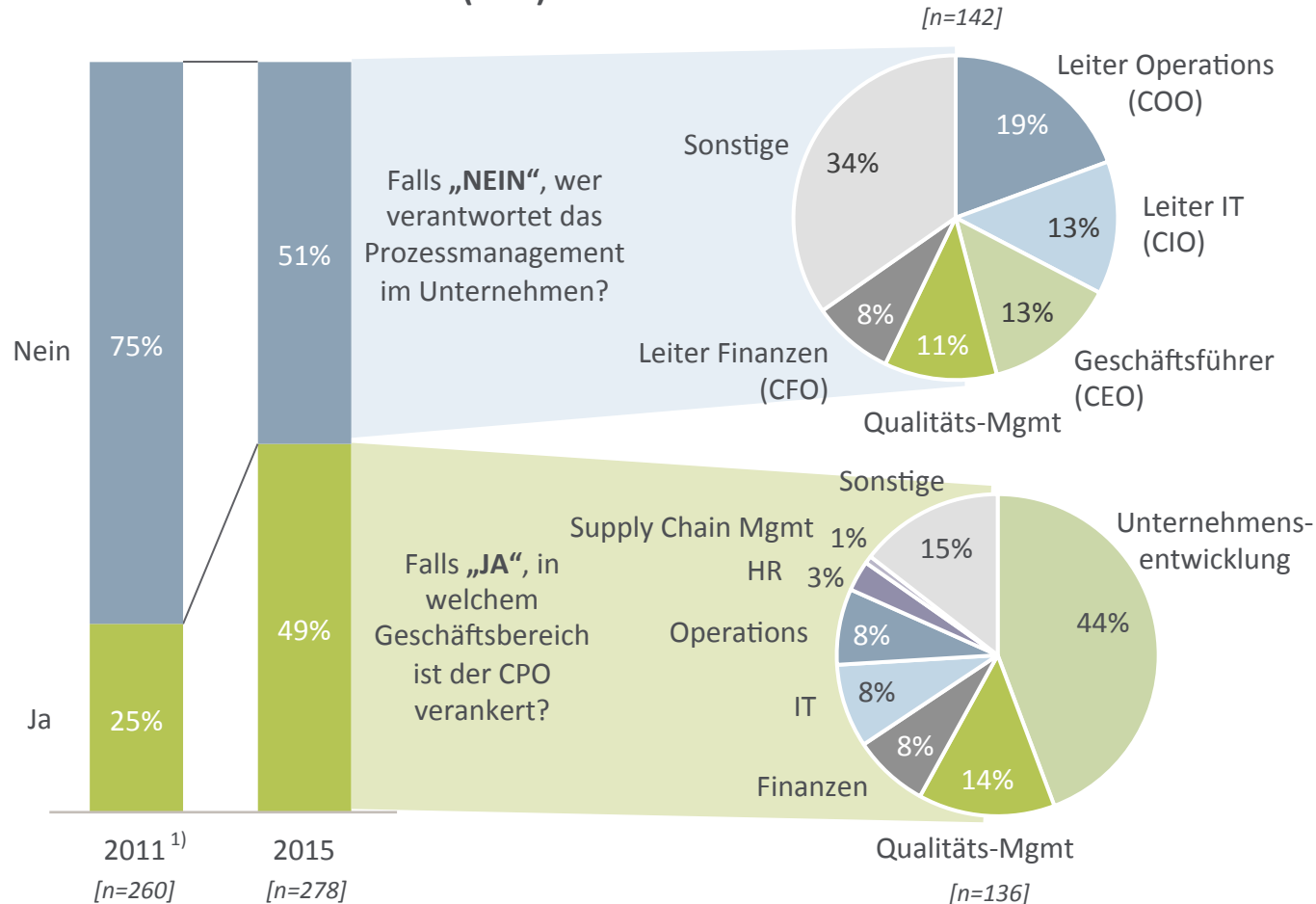
- **40%** der befragten Unternehmen haben das Prozessmanagement in einer zentralen Einheit organisiert
- Bei insgesamt **42%** der Teilnehmer liegt die Verantwortung dezentral in den Fachbereichen – jedoch wird bei einem Großteil dieser Unternehmen (**24%**) das Prozessmanagement hauptsächlich durch einen bestimmten Fachbereich getrieben
- Ein erheblicher Anteil (**18%**) der Unternehmen hat die Verankerung des Prozessmanagements nicht eindeutig geregelt

**Unterschiedliche organisatorische Ansätze bestehen in der Praxis nebeneinander**

# Vergleiche mit vorherigen Studien zeigen einen deutlichen Anstieg in der Verbreitung der Chief Process Officer (CPO) Rolle

## CPO und dessen Zugehörigkeit

Gibt es einen Gesamtverantwortlichen für Prozessmanagement (CPO) in Ihrem Unternehmen?



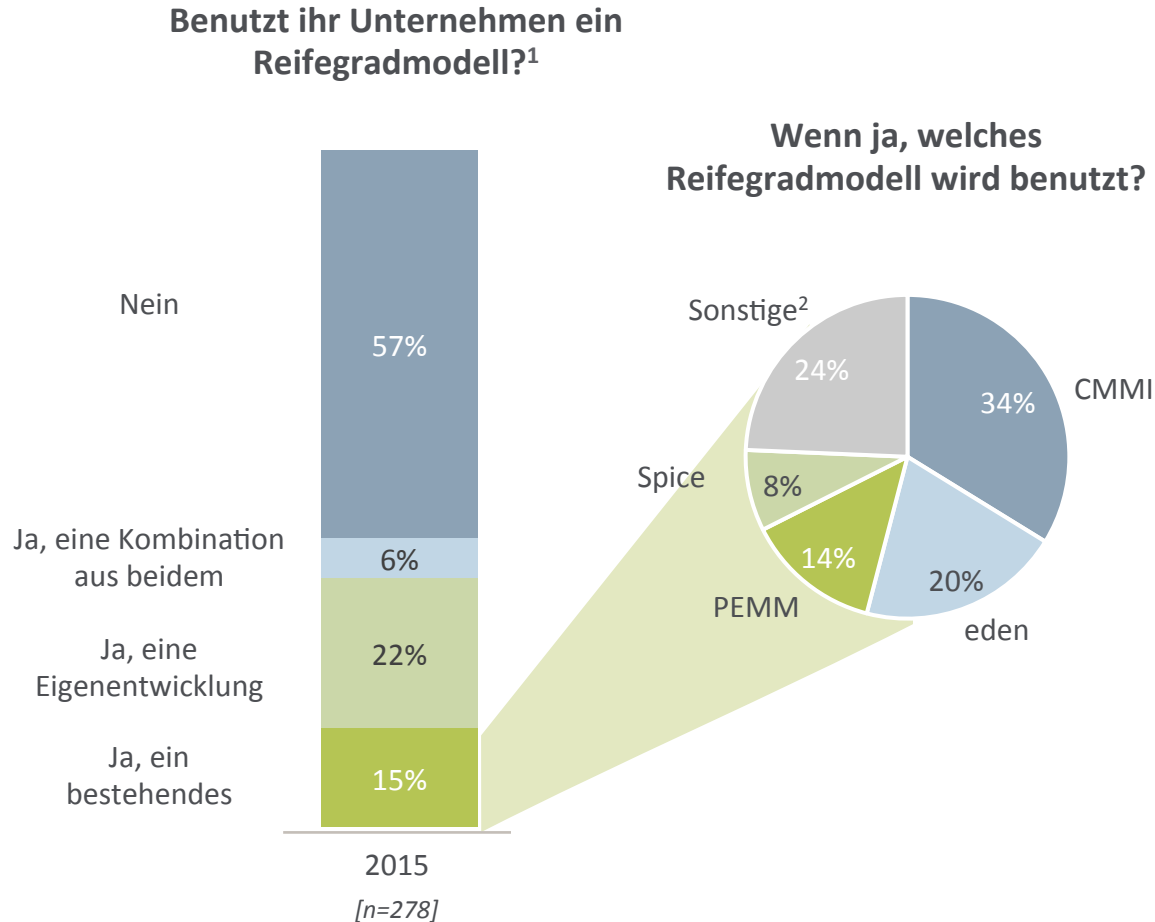
- Der Anteil von Unternehmen mit CPO hat sich in den letzten 4 Jahren von **25%** auf **49%** nahezu verdoppelt
- 44%** der CPOs sind im Vergleich zu anderen Bereichen vorwiegend in der Unternehmensentwicklung verankert
- Unternehmen ohne CPO zeigen keine klare fachliche Zuordnung der Verantwortung für das Prozessmanagement

**Existenz des CPOs und dessen organisatorische Verankerung zeigt die strategische Bedeutung von BPM**

1) Prozessmanagement-Studie der BPM&O von 2011

# Nur rund die Hälfte der Teilnehmer verwendet ein Reifegradmodell – viele greifen dabei auf selbst entwickelte Modelle zurück

## Nutzung eines Reifegradmodells



- **57%** der Teilnehmer verwenden kein Reifegradmodell
- Bei **22%** der Teilnehmer wird ausschließlich ein selbstentwickeltes Modell verwendet – somit sind nur begrenzte Aussagen über den Reifegrad im Vergleich zu Wettbewerbern möglich
- Wird ein etabliertes Reifegradmodell verwendet, so ist das bei mehr als der Hälfte der Unternehmen CMMI oder das eden Modell

**Die Möglichkeit zur kontinuierlichen Verbesserung durch Reifegradanalysen wird von vielen Unternehmen noch nicht ausreichend genutzt**

1) Mehrfachnennungen möglich.  
2) Z.B. EFQM, IPP Process Playbook, COBIT.

# Die Definition der organisatorischen Verankerung und die Prozessdokumentation stehen oft im Vordergrund – in anderen Bereichen gibt es Nachholbedarf

## Ausprägung von BPM

Wie stark ist Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen bezogen auf folgende Dimensionen ausgeprägt?



[n=278]

- Insgesamt zeigt der Durchschnitt der Teilnehmer über alle Dimensionen eine mittlere Ausprägung des Prozessmanagements
- Neben der organisatorischen Verankerung ist die Prozessdokumentation häufig am stärksten ausgeprägt
- Zieldefinition, BPM-Methoden und IT-Unterstützung des Prozessmanagements sind weitere Dimensionen die bereits ausgeprägt sind

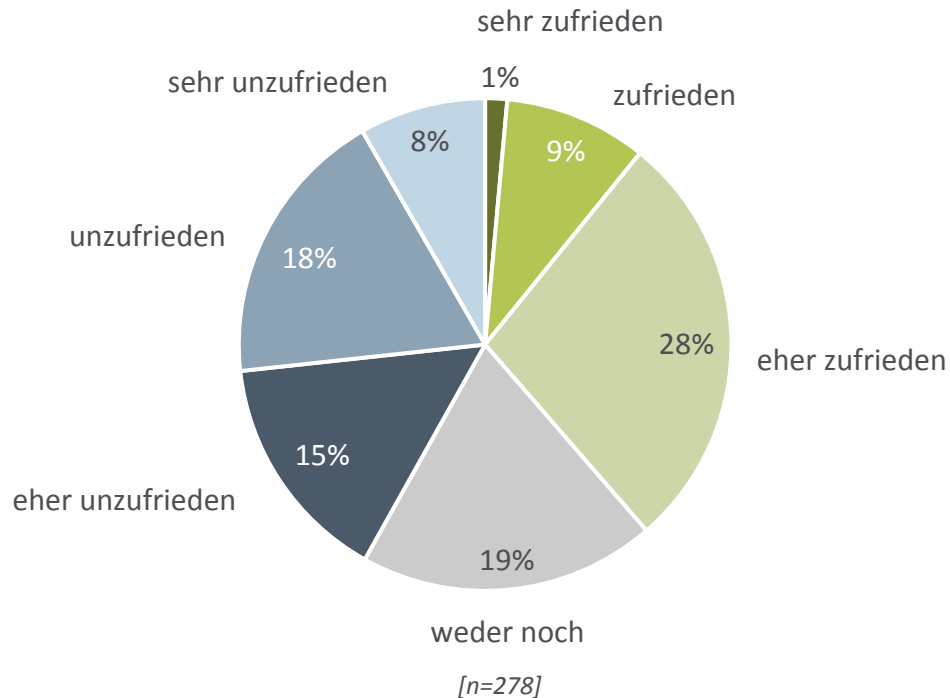
**Es besteht großer Nachholbedarf bei Prozessmessung, Prozessmanagement-Kompetenzen und Kommunikation**



# Ein Großteil der Teilnehmer ist noch unzufrieden mit dem Prozessmanagement-Ansatz ihres Unternehmens

## Zufriedenheit mit Prozessmanagement-Ansatz

Wie zufrieden sind Sie mit dem Prozessmanagementansatz  
Ihres Unternehmens insgesamt?



- **41%** der Teilnehmer sind noch nicht zufrieden mit ihrem Prozessmanagementansatz
- **38%** der Teilnehmer geben an, mindestens „eher zufrieden“ mit ihrem Prozessmanagementansatz zu sein
- **19%** der Unternehmen zeigen keine Tendenz bzgl. der Zufriedenheit mit ihrem Prozessmanagementansatz

Im Bereich des Prozessmanagementansatzes  
sehen die Teilnehmer noch deutliche  
Verbesserungsmöglichkeiten

# Inhaltsverzeichnis

I. Einführung: Unser Verständnis von BPM

**II. Umfrageergebnisse und Analyse**

Teil 1: Wichtigkeit, Ziele und Elemente des BPM in der Praxis

**Teil 2: Realisierter Nutzen und Erfolgsfaktoren**

Teil 3: Kundenzufriedenheit im Fokus des Prozessmanagements

III. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

IV. Checklisten für BPM Anwender

V. Haftungsausschluss und Ansprechpartner

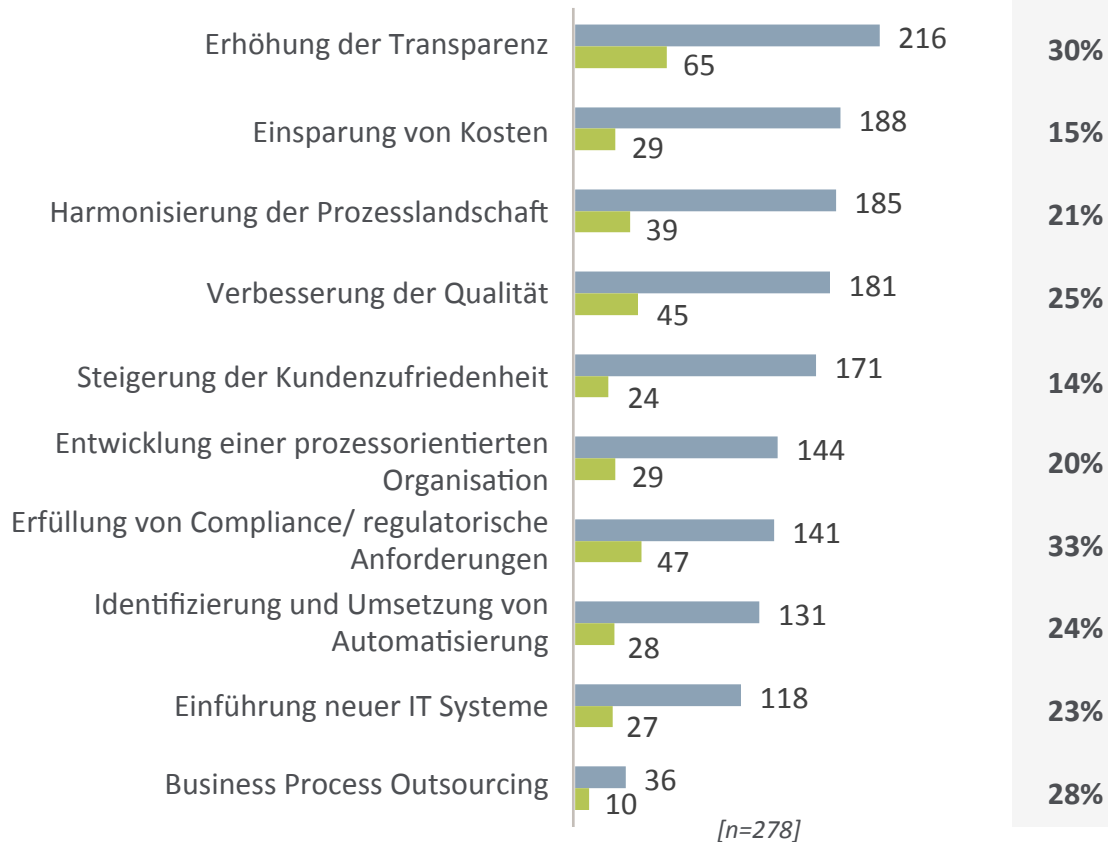
Ein möglicher Grund für Unzufriedenheit mit dem Prozessmanagement-Ansatz ist, dass viele der verfolgten Ziele noch nicht zufriedenstellend erreicht werden

## Ziele des Prozessmanagements

Welche Ziele werden durch Prozessmanagement  
verfolgt?

Wird das Ziel zufriedenstellend erreicht?

Anteil  
Zielerreichung



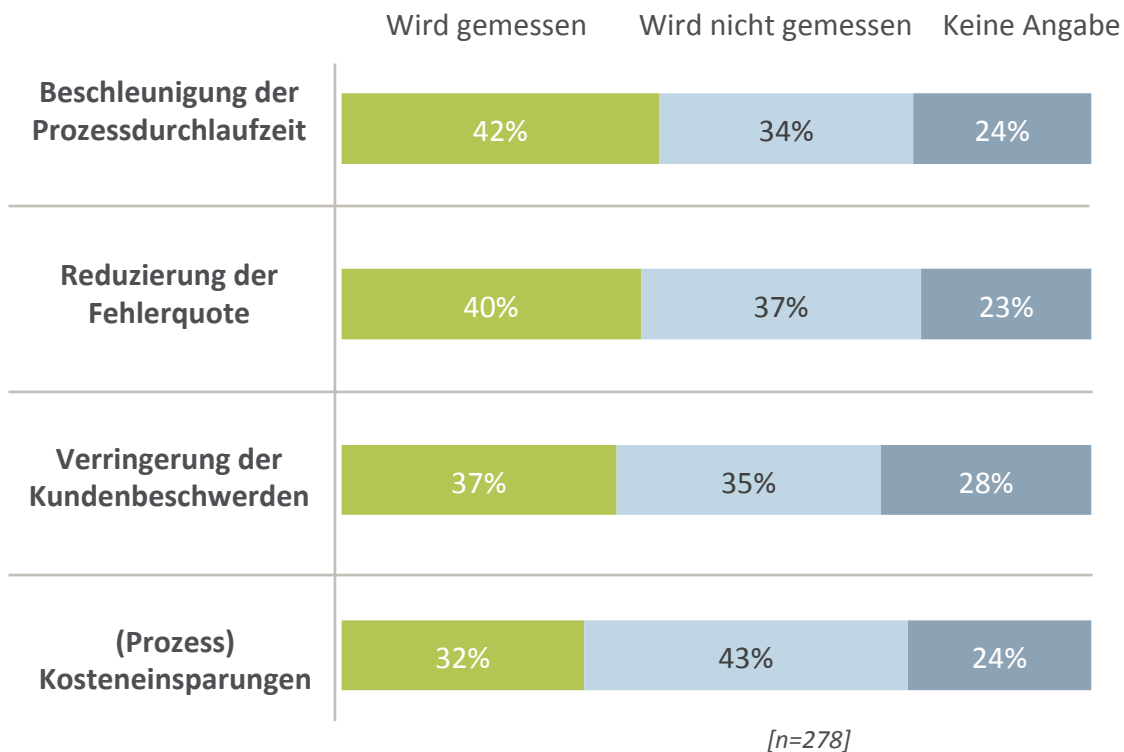
- Die selbst gesteckten Ziele werden von vielen Unternehmen nicht zufriedenstellend erreicht
- Insbesondere die Steigerung der Kundenzufriedenheit (**14%**), Einsparung von Kosten (**15%**), und Entwicklung einer prozessorientierten Organisation (**20%**) werden zwar häufig angestrebt, aber selten erreicht
- Die am häufigsten erreichten Ziele sind Erfüllung von Compliance-Anforderungen (**33%**), Erhöhung der Transparenz (**30%**), und Business Process Outsourcing (**28%**)

**Die Zielerreichung bleibt weit hinter den Zielsetzungen zurück**

# Bei einem erheblichen Anteil der befragten Unternehmen erfolgt keine systematische Messung wesentlicher Nutzenpotenziale des BPM

## Messbarer Nutzen: Durchführung von Messungen

### Welche Nutzenpotenziale werden gemessen?



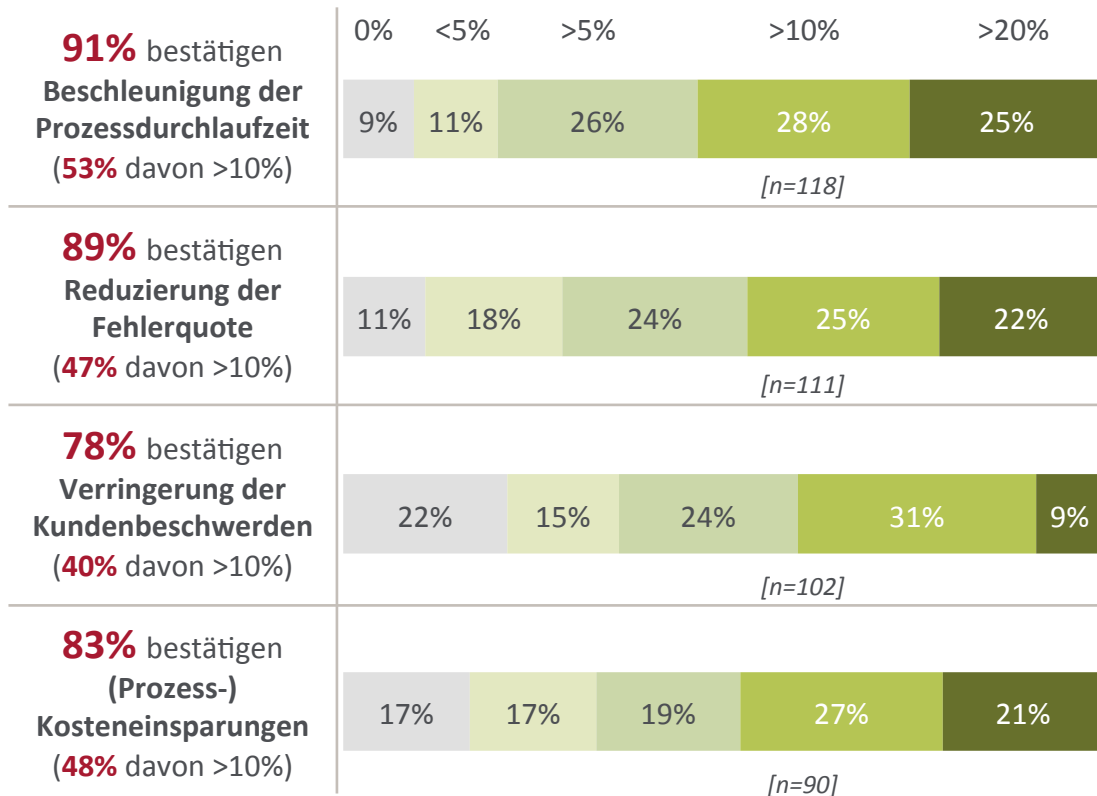
- Insgesamt zeigt sich, dass übergreifende, quantifizierbare Nutzenpotentiale des Prozessmanagements von vielen - Unternehmen aktuell nicht gemessen werden
- Am häufigsten werden Prozessdurchlaufzeiten **(42%)** und Fehlerquoten **(40%)** gemessen
- Trotz des hohen Stellenwerts als Ziel des Prozessmanagements werden Kosteneinsparungen von **43%** der Teilnehmer nicht gemessen

**Eine Überprüfung des tatsächlichen Nutzens des BPM ist für viele Unternehmen kaum zu realisieren**

# Messungen zeigen erheblichen Nutzen des Prozessmanagements bei Prozessdurchlaufzeiten, Reduktion der Fehlerquoten und Kosteneinsparungen

## Messbarer Nutzen: Ergebnis der Messungen

Welchen messbaren Nutzen konnten Sie bereits erreichen?



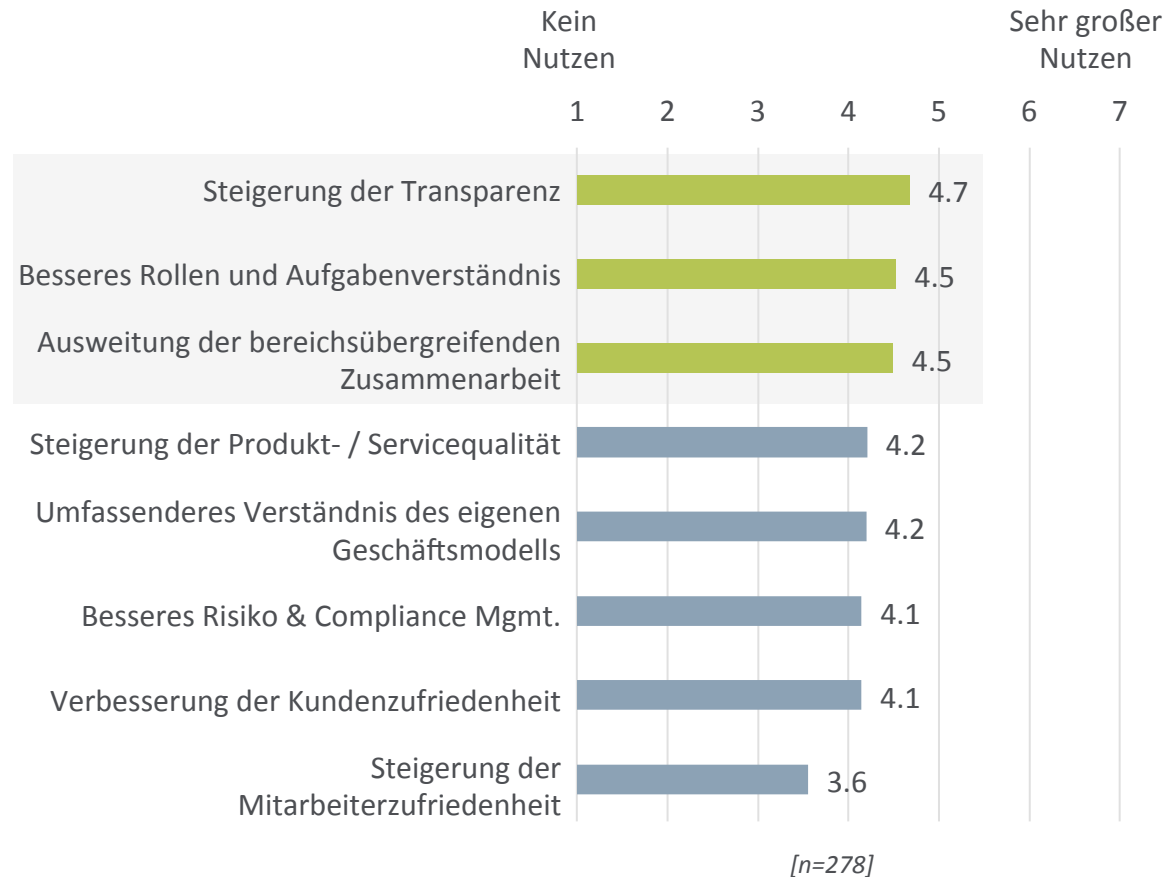
- Werden Messungen systematisch durchgeführt, zeigt sich der Nutzen des Prozessmanagements fast durchgehend
- Die Beschleunigung der Prozessdurchlaufzeit und eine Reduzierung der Fehlerquote werden von **ca. 90%** der messenden Unternehmen bestätigt
- **83%** bestätigen Kosteneinsparungen, **21%** konnten sogar Einsparungen von über 20% erzielen

Wird systematisch gemessen, so zeigt sich ein klarer Nutzen des Prozessmanagements

Zudem werden qualitative Verbesserungen bei Transparenz, Aufgabenverständnis und bereichsübergreifender Zusammenarbeit bestätigt

## Qualitativer Nutzen durch BPM

Welchen qualitativen Nutzen konnten Sie bereits durch Prozessmanagement erzielen?



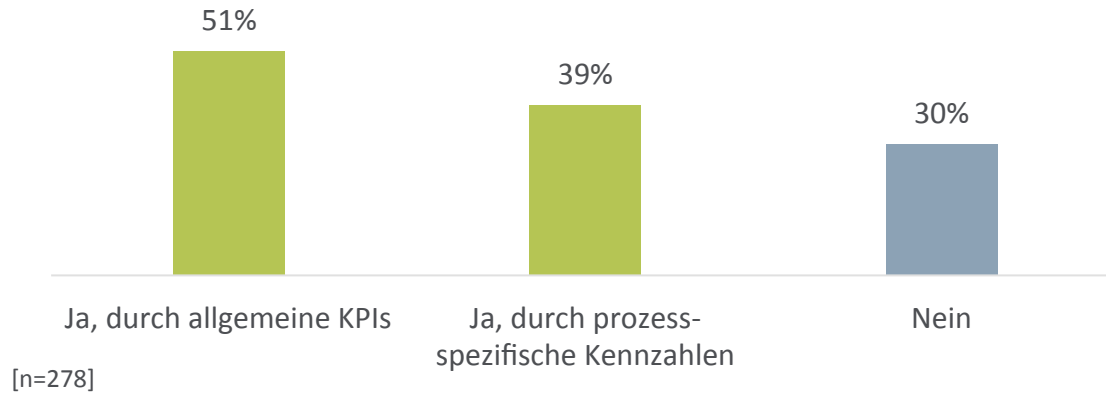
- Neben dem messbaren Nutzen des Prozessmanagements zeigen sich zusätzliche, nicht-quantifizierbare positive Auswirkungen
- Eine Steigerung der Transparenz ist mit einem durchschnittlichen Wert von **4,7** der am stärksten ausgeprägte qualitative Nutzen
- Weitere Vorteile des Prozessmanagements sind ein besseres Rollen und Aufgabenverständnis sowie eine Ausweitung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit

**Zusätzlich zum messbaren Nutzen leistet Prozessmanagement wichtige Beiträge zur Unternehmenskultur**

# Viele Unternehmen erheben Kennzahlen zur Messung ihrer Prozesse, dennoch fehlt es an der Weiterverarbeitung der Kennzahlen

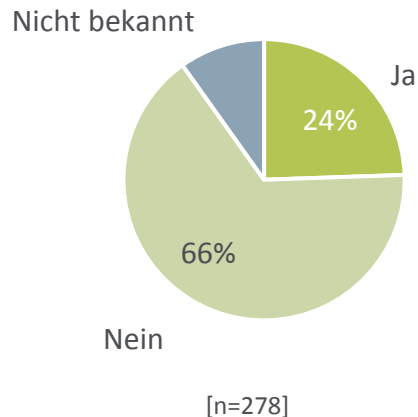
## Kennzahlenmessung

Wird die Zielerreichung Ihrer Prozesse durch Kennzahlen gemessen?

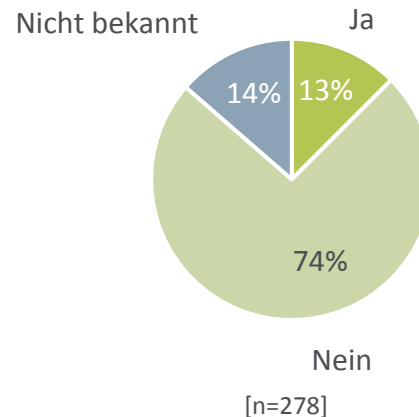


- **51%** der Unternehmen messen ihre Prozess durch „allgemeine KPIs“
- Rund **39%** der Unternehmen nutzen bereits prozess-spezifische Kennzahlen
- Nur **24%** der Unternehmen berichten ihre Kennzahlen und nur **13%** verknüpfen Kennzahlen untereinander

Existiert ein Reporting der Kennzahlen?



Existiert eine Verknüpfung der Kennzahlen?

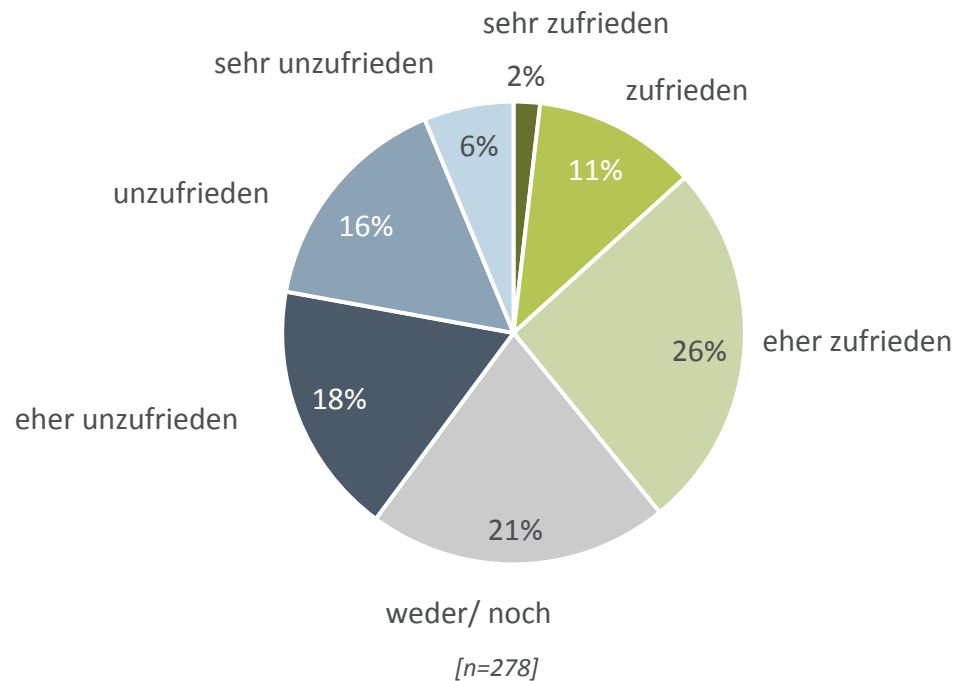


**Eine sinnvolle Weiterverarbeitung der Kennzahlen wird in den meisten Fällen nicht konsequent durchgesetzt**

# Trotz des bestätigten Nutzens ist ein erheblicher Teil der Unternehmen mit dem Gesamtergebnis des Prozessmanagements noch nicht zufrieden

## Zufriedenheit mit erreichtem Nutzen

Wie zufrieden sind Sie mit dem insgesamt durch Prozessmanagement erreichten Nutzen?



- Bei der Zufriedenheit mit dem insgesamt durch BPM erreichten Nutzen zeigt sich ein heterogenes Bild
  - **39%** sind (eher) zufrieden
  - **40%** der Teilnehmer sind unzufrieden mit dem erreichten Nutzen
  - **21%** sind weder zufrieden noch unzufrieden
- BPM Studien der vergangenen Jahre zeigen ein ähnliches Bild<sup>1</sup>
- Eine Ursachenanalyse zu den deutlichen Unterschieden bei der Zufriedenheit erfolgt auf den folgenden Seiten

**Viele Unternehmen erreichen mit BPM einen zufriedenstellenden Nutzen – andere haben noch Verbesserungsbedarf**

1) Vgl. BearingPoint BPM Studie 2012, S. 34.



Eine Klassifizierung der Teilnehmer ermöglicht eine Analyse der Ursachen von Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit den Ergebnissen des BPM

## Klassifizierung der Teilnehmer anhand Zufriedenheit mit Nutzen und Wichtigkeit

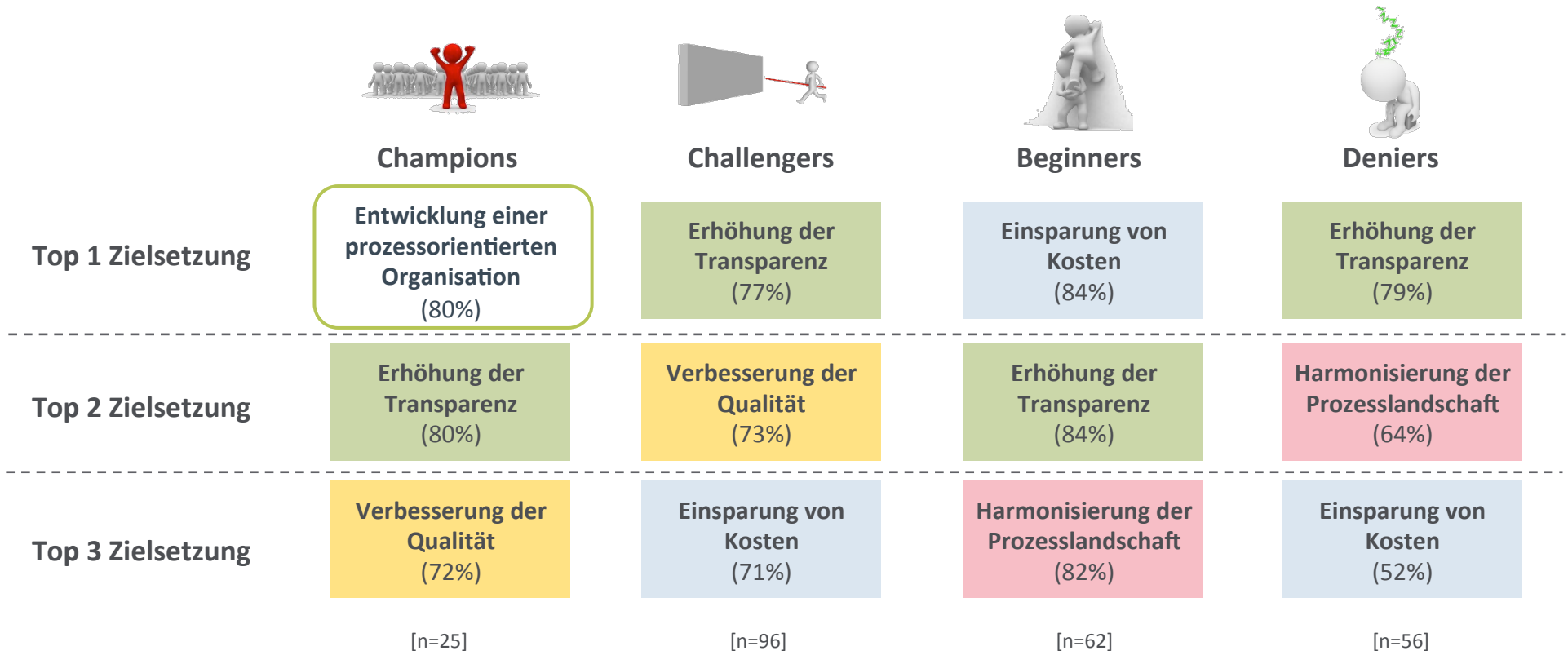


1) Beratungsunternehmen und IT-Dienstleister sowie Unternehmen, die bei Wichtigkeit oder Zufriedenheit keine Angaben gemacht haben wurden bei der Klassifizierung nicht berücksichtigt (n=39)

Die BPM-Champions geben der Entwicklung einer prozessorientierten Organisation höchste Priorität – andere Ziele werden von allen Gruppen verfolgt

## Ziele des Prozessmanagement

Welche Ziele werden in Ihrem Unternehmen durch Prozessmanagement verfolgt?

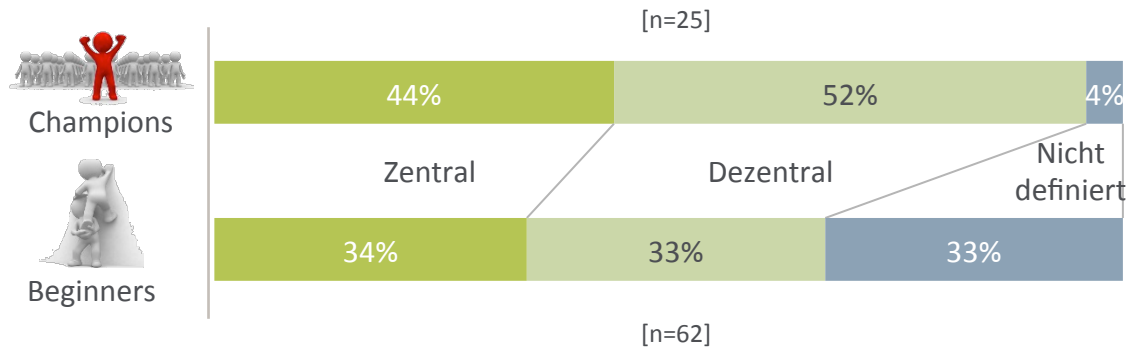


Die Entwicklung einer prozessorientierten Organisation wird von vielen Unternehmen vernachlässigt

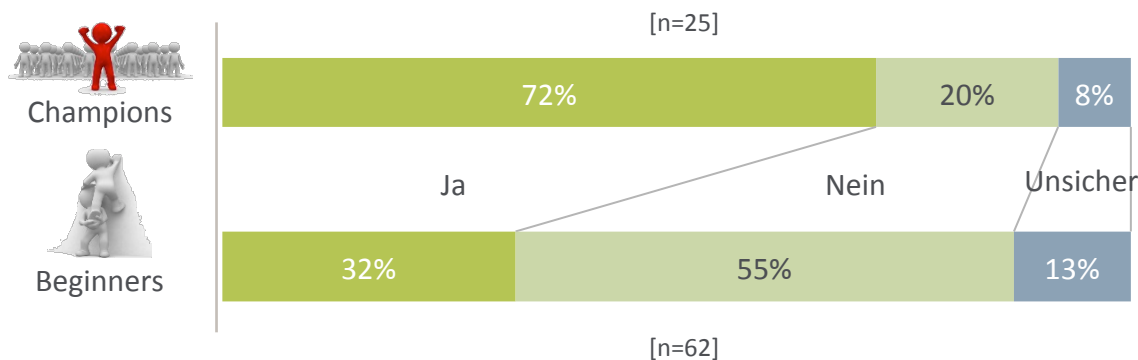
# Eine klare Verankerung des Prozessmanagements sowie die Etablierung der Rolle eines CPO sind Faktoren für eine hohe Zufriedenheit mit dem BPM-Nutzen

## Organisatorische Verankerung und Gesamtverantwortlicher für Prozessmanagement

Wie ist Prozessmanagement in Ihrer Organisation vorrangig verankert?



Gibt es einen Gesamtverantwortlichen für Prozessmanagement (CPO) in Ihrem Unternehmen?

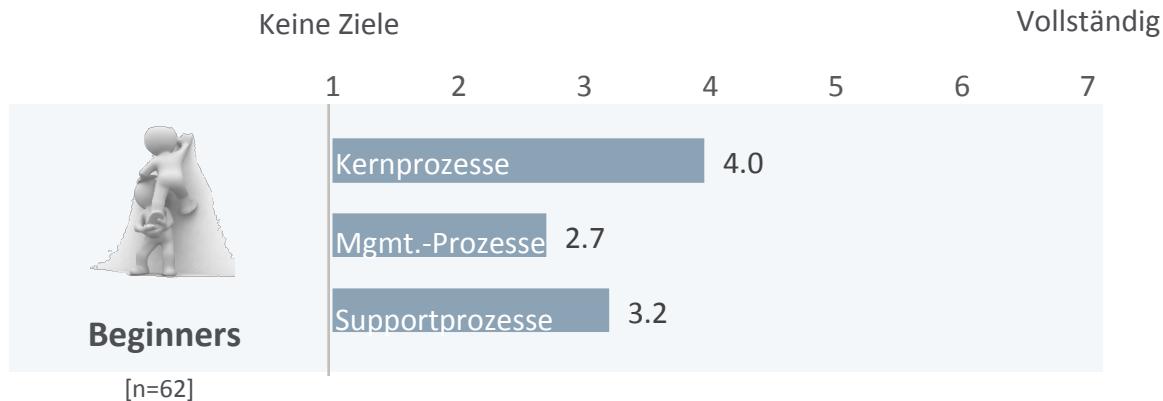
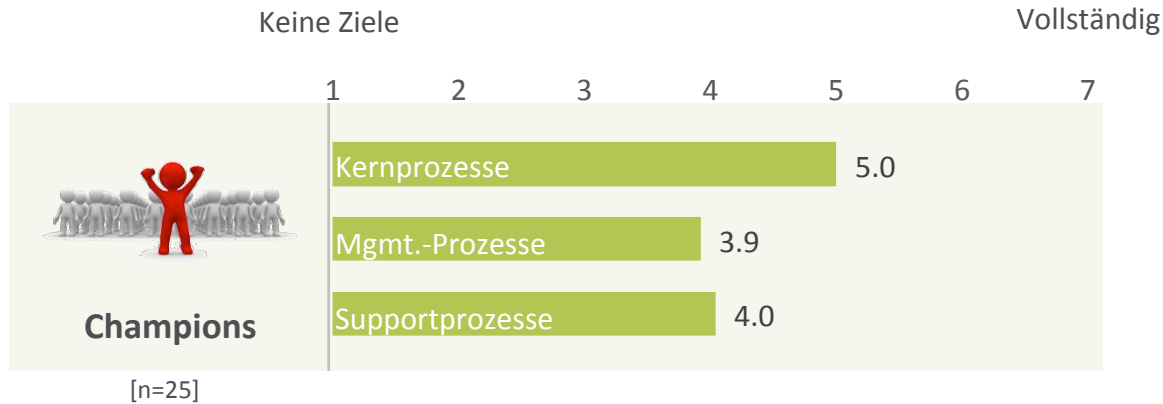


- Verankerung des Prozessmanagements
  - **33%** der Beginners haben die Verankerung des Prozessmanagements nicht definiert - bei Champions trifft das nur auf **4%** zu
  - Sowohl eine zentrale als auch eine dezentrale Verankerung ist bei den Champions verbreitet
- Rolle des CPO
  - Die Rolle des CPO ist unter den Champions deutlich weiter verbreitet als bei anderen Teilnehmern (vgl. auch S. 15)
  - Mehr als **2/3** der Beginners scheinen die Wichtigkeit der CPO-Rolle noch nicht erkannt zu haben

# Champions zeigen die Wichtigkeit von klar definierten quantitativen Prozesszielen für Kern-, Management- und Supportprozesse

## Quantitative Ziele

Haben die Prozesse in Ihrem Unternehmen quantitative Ziele?



- Eine klare Definition von quantitativen Prozesszielen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zufriedenheit mit dem Gesamtnutzen des Prozessmanagements
- Sowohl Champions als auch Beginners fokussieren die Zieldefinition häufig auf die Kernprozesse
- Besonders die Management-Prozesse spielen bei den Champions aber vor allem bei den Beginners eine untergeordnete Rolle

**Eine klare Zieldefinition aller 3 Prozessarten erhöht die Zufriedenheit mit dem Prozessmanagement-Nutzen**

# Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Nutzung von prozess-spezifischen Kennzahlen, dem Reporting und bei der Verknüpfung von Kennzahlen

## Kennzahlenmessung und Weiterverarbeitung

Ist ein umfassendes Reporting aller festgelegten Prozesskennzahlen verfügbar?

Sind die Prozesskennzahlen über ein Framework miteinander verknüpft?

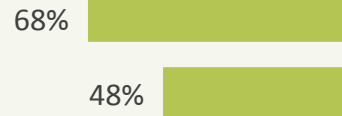


### Champions

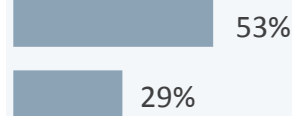


### Beginners

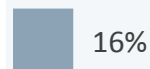
#### Messung



Durch allgemeine KPIs  
Durch prozess-spezifische Kennzahlen



#### Reporting



#### Verknüpfung



[n=25]

[n=62]

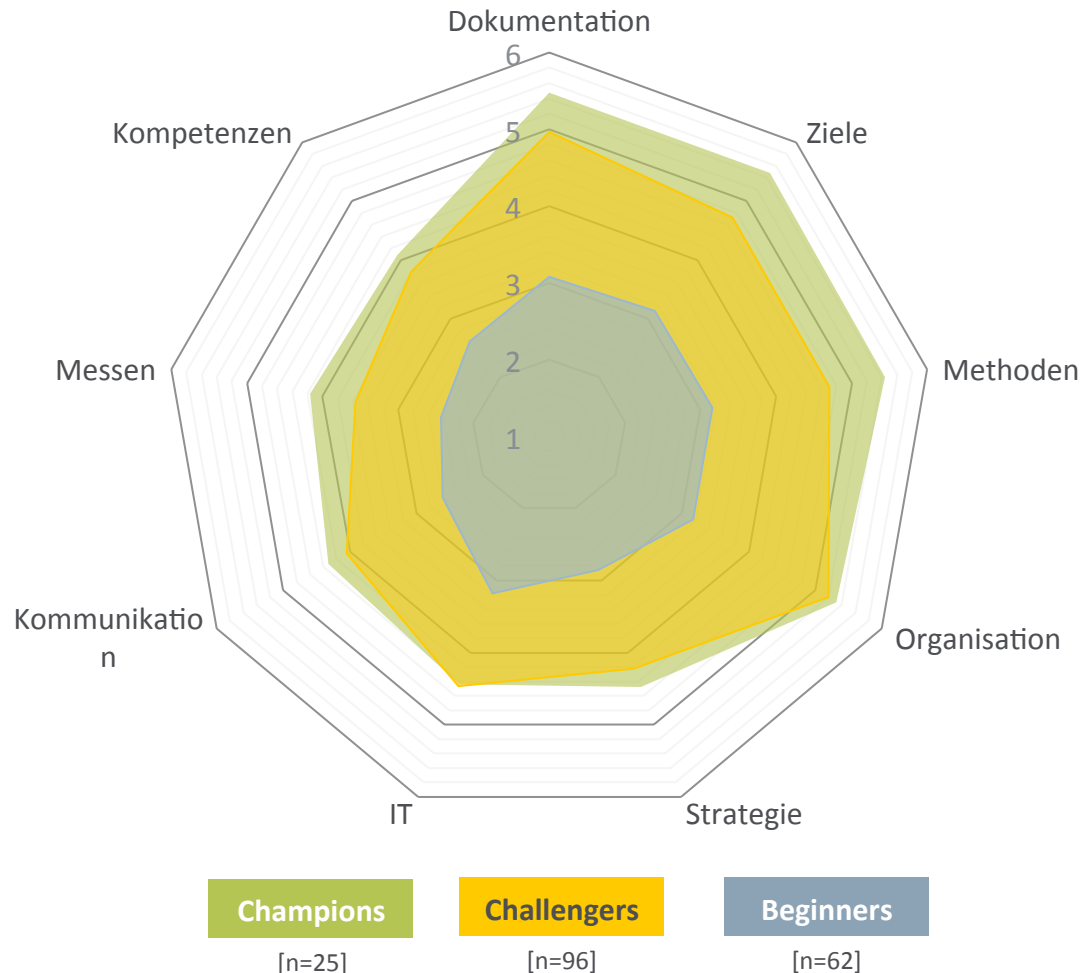
- Bereits bei der Messung prozess-spezifischer Kennzahlen sind deutliche Unterschiede zwischen Champions und Beginners zu erkennen
- Im Bereich der Kennzahlenverknüpfung haben selbst unter den Champions noch rund **75%** der Unternehmen Handlungsbedarf

Ohne ein umfassendes Reporting und die Verknüpfung von Kennzahlen kann das Nutzenpotenzial von Messungen nicht ausgeschöpft werden

Champions heben sich in der Ausprägung von BPM besonders durch Definition klarer Prozessziele, Anwendung von BPM-Methoden sowie Prozessmessung ab

## Ausprägung von BPM: Vergleich Champions, Challengers und Beginners

Wie stark ist Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen bezogen auf folgende Dimensionen ausgeprägt?



- Beginners weisen vor allem bei der Zielsetzung, der Methodennutzung sowie der Organisation erhebliche Rückstände ggü. den Champions auf
- Champions und Challengers unterscheiden sich v.a. in der Ausprägung der **Zieldefinition** (0,8), **Methodennutzung** (0,7) und **Prozessmessung** (0,6)
- Im Bereich der IT-Unterstützung ist der Unterschied zwischen allen Gruppen am geringsten, Handlungsbedarf besteht jedoch bei der Abstimmung von BPM-Strategie, -Zielen und der IT

Um vom Challenger zum Champion zu werden, müssen v.a. die Zieldefinition, Methodennutzung und Prozessmessung weiter ausgeprägt werden

Top Management Unterstützung wird von allen Gruppen als wichtigster Erfolgsfaktor gesehen – bei weiteren Faktoren zeigen sich jedoch Unterschiede

## Erfolgsfaktoren des Prozessmanagements

Welche Erfolgsfaktoren sind wichtig, um Nutzen durch Prozessmanagement zu erzielen?

				
	<b>Champions</b>	<b>Challengers</b>	<b>Beginners</b>	<b>Deniers</b>
<b>Top 3 Erfolgsfaktoren</b>				
<b>Top 1</b> (Wichtigkeit– max. 7,0 )	<b>Top Mgmt. Unterstützung</b> (6,6)	<b>Top Mgmt. Unterstützung</b> (6,5)	<b>Top Mgmt. Unterstützung</b> (6,3)	<b>Top Mgmt. Unterstützung</b> (5,9)
<b>Top 2</b> (Wichtigkeit - max. 7,0 )	<b>Veränderung fördernde Kultur</b> (6,6)	<b>Einbindung wichtiger Stakeholder</b> (6,1)	<b>Definierte und kommunizierte Ziele</b> (6,1)	<b>Einbindung wichtiger Stakeholder</b> (5,7)
<b>Top 3</b> (Wichtigkeit– max. 7,0 )	<b>Definierte und kommunizierte Ziele</b> (6,3)	<b>Klare Verantwortung</b> (6,0)	<b>Klare Verantwortung</b> (6,0)	<b>Klare Verantwortung</b> (5,6)
	[n=25]	[n=96]	[n=62]	[n=56]

**Champions erkennen die Wichtigkeit der Unternehmenskultur für den Erfolg des Prozessmanagements**

# Inhaltsverzeichnis

I. Einführung: Unser Verständnis von BPM

**II. Umfrageergebnisse und Analyse**

Teil 1: Wichtigkeit, Zufriedenheit und Elemente des BPM in der Praxis

Teil 2: Ziele, realisierter Nutzen und Erfolgsfaktoren

**Teil 3: Kundenzufriedenheit im Fokus des Prozessmanagements**

III. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

IV. Checklisten für BPM Anwender

V. Haftungsausschluss und Ansprechpartner



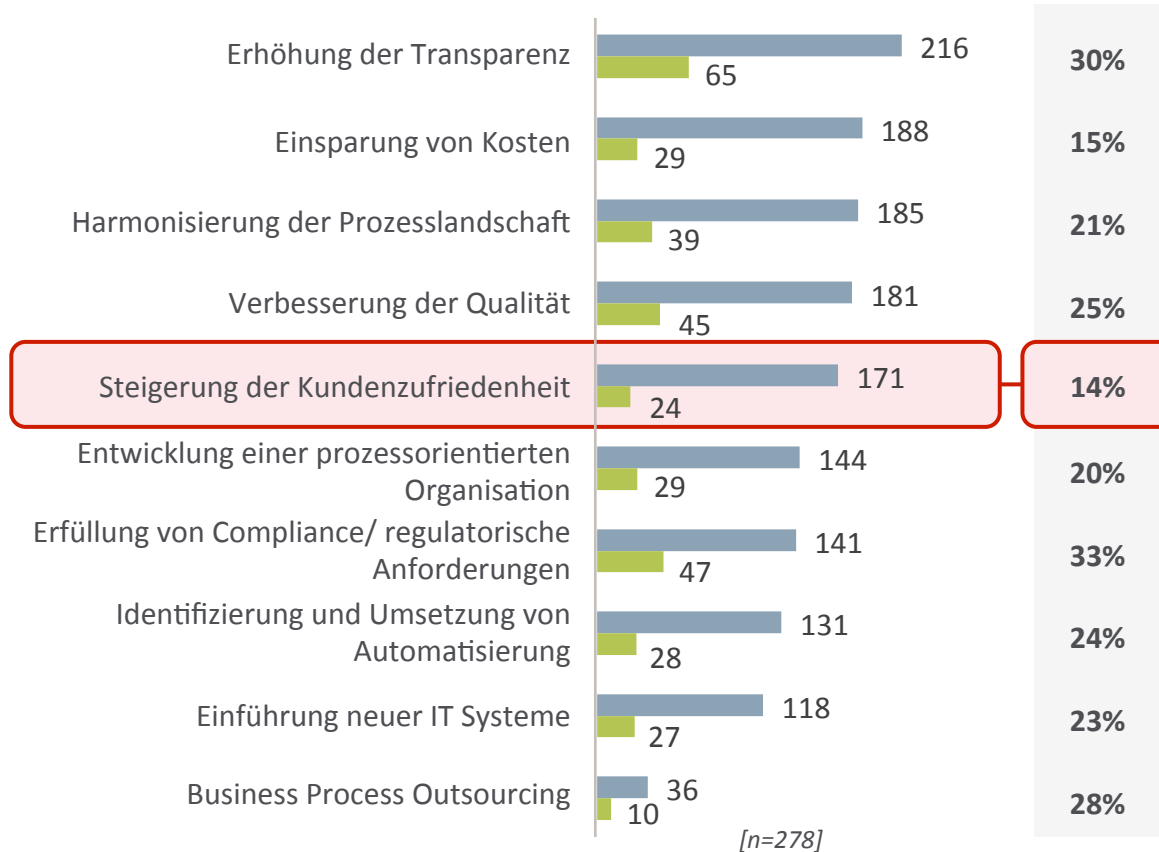
# Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist für viele Unternehmen ein wichtiges Ziel des Prozessmanagements – kein anderes Ziel wird jedoch seltener erreicht

## Ziele des Prozessmanagements

Welche Ziele werden durch Prozessmanagement  
verfolgt?

Wird das Ziel zufriedenstellend erreicht?

Anteil  
Zielerreichung



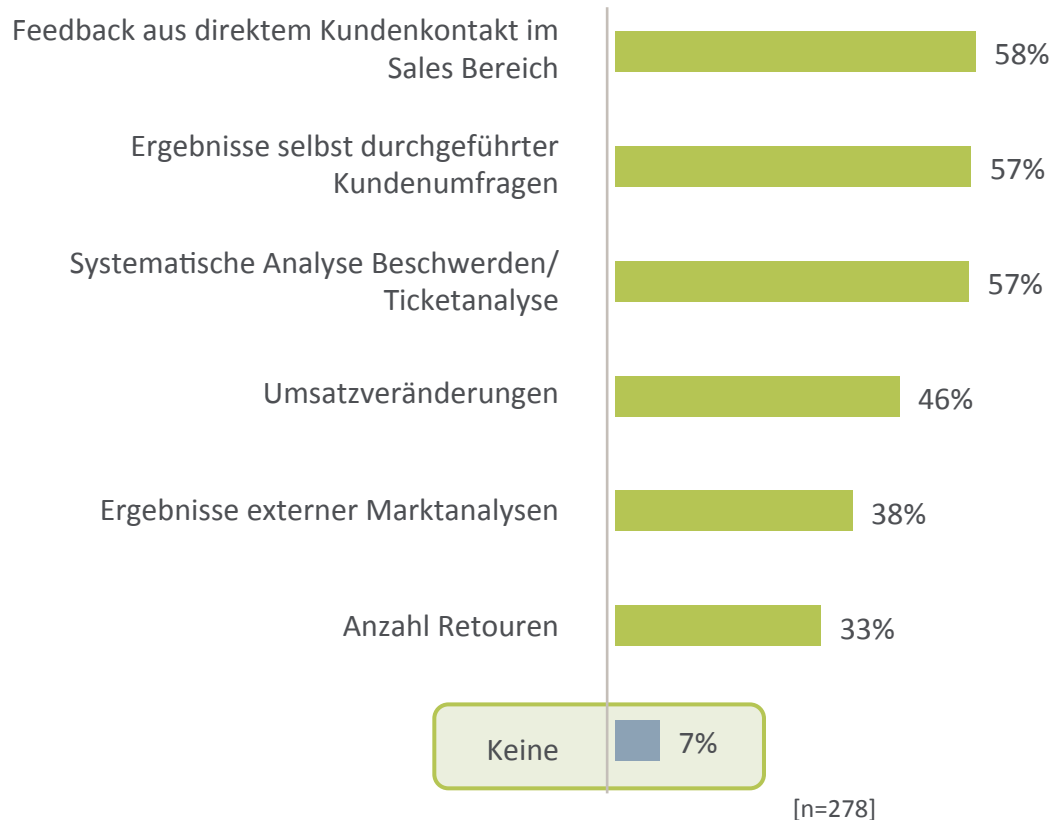
- Viele der durch Prozessmanagement verfolgten Ziele werden noch nicht erreicht
- Die meisten Ziele werden nur von **20-30%** der Unternehmen, die sie verfolgen, auch erreicht
- Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist eines der Top 5 Ziele, kein Ziel wird jedoch so selten erreicht (**14%**)

**Es besteht erheblicher Handlungsbedarf bei der Steigerung der Kundenzufriedenheit durch BPM**

Bei einem Großteil der Teilnehmer wird die Kundenzufriedenheit systematisch anhand eines oder mehrerer Indikatoren gemessen

## Kundenzufriedenheitsmessungen

Misst Ihr Unternehmen direkt oder indirekt die Zufriedenheit externer Kunden?

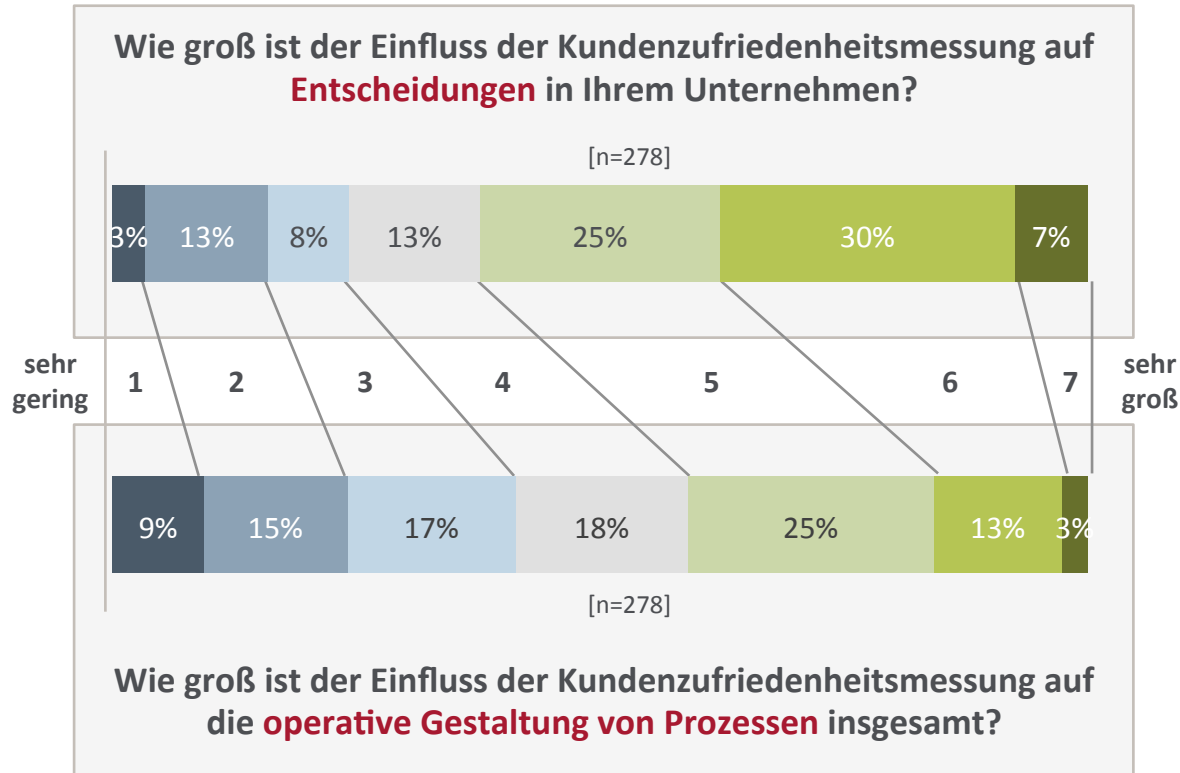


- Unternehmen verwenden eine Vielzahl von Indikatoren, um die Kundenzufriedenheit zu messen
- Es werden sowohl direkte (z.B. Kundenumfragen) als auch indirekte Indikatoren (z.B. Umsatzveränderungen) zur Kundenzufriedenheitsmessung genutzt
- Nur **7%** der Unternehmen geben an, keine Kundenzufriedenheitsmessungen zu nutzen

**Unternehmen nutzen viele Möglichkeiten, um sich über die Entwicklung der Kundenzufriedenheit zu informieren und können diese Informationen nutzen**

# Die operative Gestaltung von Prozessen wird nur eingeschränkt von Kundenzufriedenheitsmessungen beeinflusst

## Einfluss von Kundenzufriedenheit auf Prozessgestaltung



- **62%** der Teilnehmer bestätigen einen (sehr) großen Einfluss der Zufriedenheitsmessung auf Entscheidungen (Bewertung 5-7), davon geben **7%** die höchste Bewertung
- Demgegenüber gehen nur **41%** der Unternehmen von einem (sehr) großen Einfluss die tatsächliche Prozessgestaltung aus, davon geben **3%** die höchste Bewertung

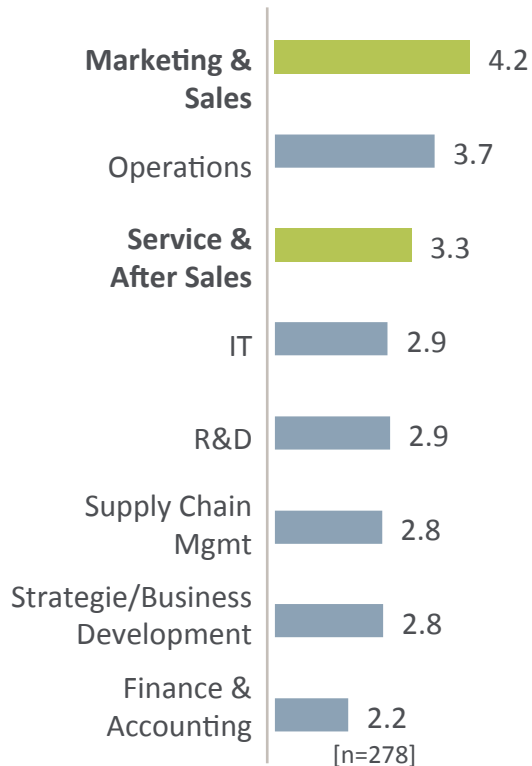
Die Entwicklung der Kundenzufriedenheit hat noch einen vergleichsweise geringen Einfluss auf die operative Prozessgestaltung

Insbesondere in Bereichen mit Kundenkontakt hat die Zufriedenheitsmessung großen Einfluss – jedoch werden Prozesse dort nicht konsequent gemanagt

## Berücksichtigung der Kundenzufriedenheitsmessungen und Anwendung Prozessmanagement

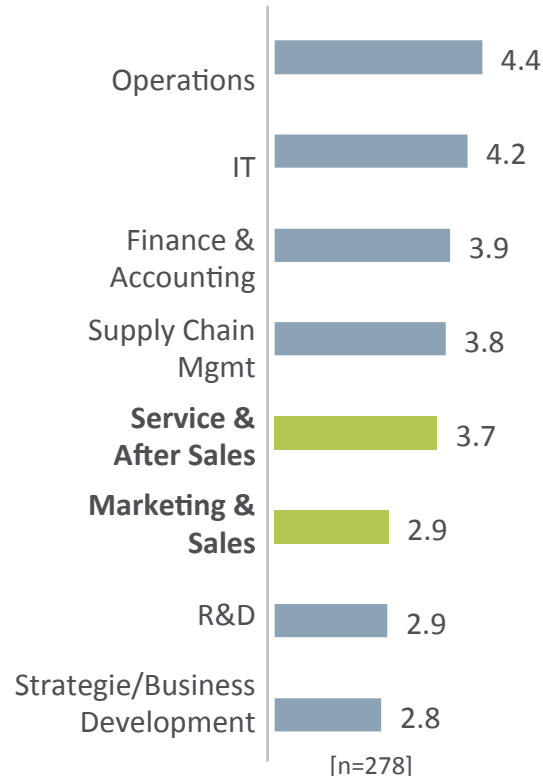
Wie stark werden Kenntnisse über die Kundenzufriedenheit bei Entscheidungen berücksichtigt?

Sehr gering 1      Sehr stark 7



Wie aktiv wird Prozessmanagement angewendet?

Sehr gering 1      Sehr stark 7

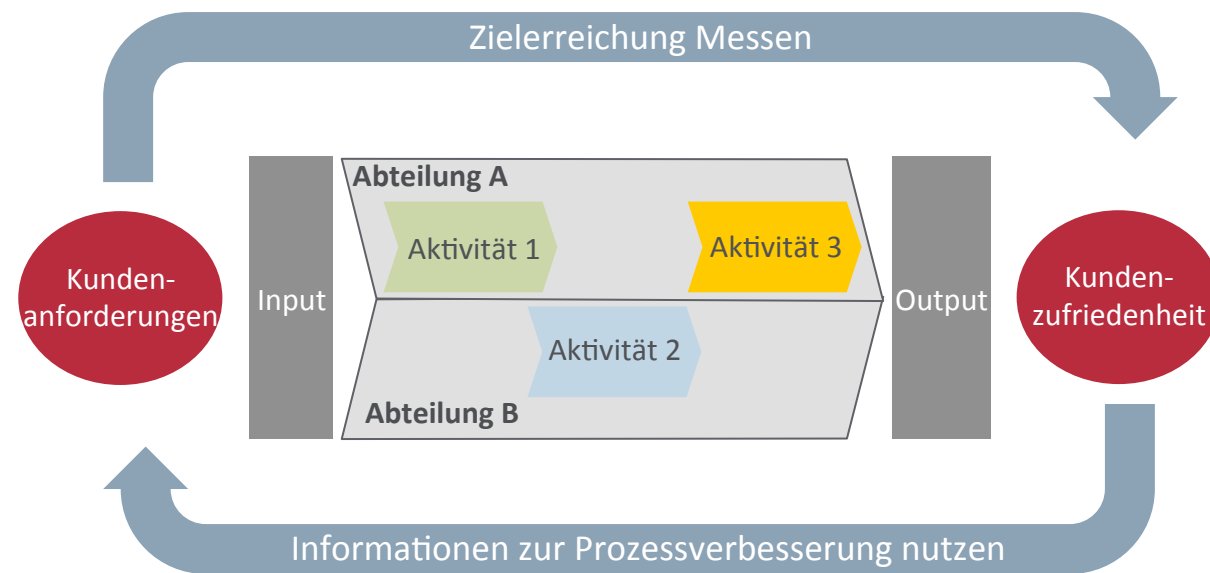


- Der Blick auf Unternehmensbereiche ermöglicht eine detailliertere Analyse der Gründe für die suboptimale Zielerreichung bei der Kundenzufriedenheit
- Die Kundenzufriedenheit wird vor allem in Bereichen mit direktem Kundenkontakt (Marketing & Sales/ After Sales) sowie im Bereich Operations berücksichtigt
- Das Prozessmanagement ist jedoch gerade in den Bereichen Marketing & Sales sowie Sales/ After Sales nur vergleichsweise schwach ausgeprägt

**Um die Kundenzufriedenheit zu steigern, sollte das Prozessmanagement in Bereichen mit direktem Kundenkontakt gestärkt werden**

# Eine konsequente Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden ist die Voraussetzung einer nachhaltigen Verbesserung der Kundenzufriedenheit

## Kundenorientiertes Prozessmanagement



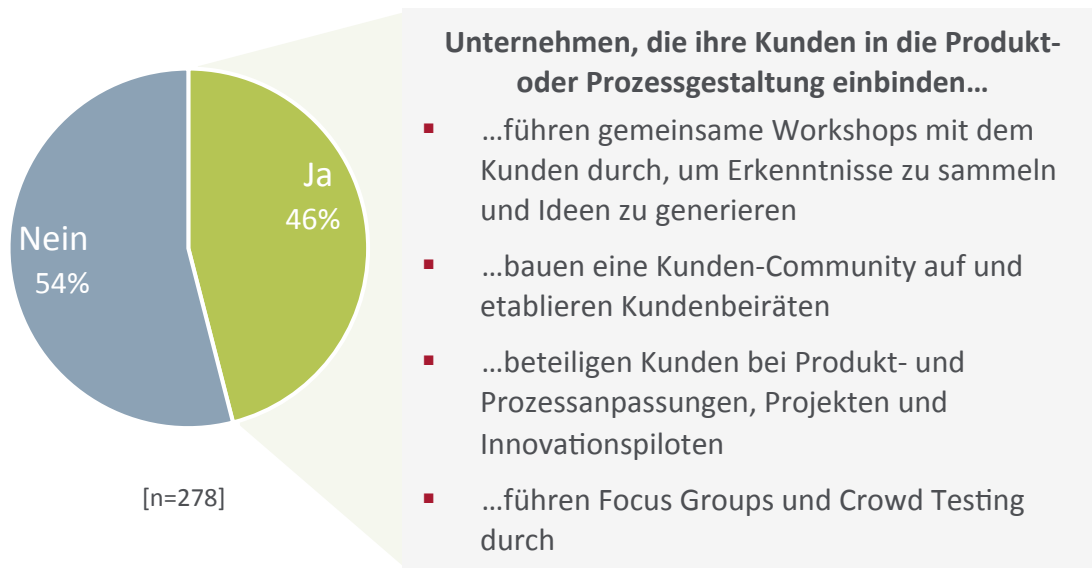
- Der Kunde ist Ausgangs- und Endpunkt jedes end-to-end Prozesses
- Bei durchgängigem Prozessmanagement werden Kundenanforderungen über Abteilungsgrenzen hinweg beachtet
- Die Messung der Kundenzufriedenheit ist eine wichtige Eingangsgröße für Prozessgestaltung und –verbesserung – wird aber dennoch nicht ausreichend angewandt
- BPM ermöglicht die Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit in Unternehmensbereichen ohne direkten Kundenkontakt

**Bei einer end-to-end Sicht der Prozesse sind alle Bereiche auf den Kunden ausgerichtet**

# Ein innovativer Weg zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ist die direkte Einbindung von Kunden in die Prozessgestaltung

## Kundeneinbindung in die Prozessgestaltung

Binden Sie Kunden in die Produkt- oder Prozessgestaltung und -verbesserungen mit ein?



- Nahezu die Hälfte der Befragten gibt an, Kunden direkt in die Gestaltung und Verbesserung von Prozessen einzubinden
- Wege zur Kundeneinbindung sind dabei sowohl punktuelle Workshops als auch permanente Kundenbeiräte und der Aufbau einer Kunden-Community
- Besonders Ausgeprägt ist die Einbindung von Kunden bei umfangreichen Projekten und der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse (Co-Creation)

**Direkte Kundeneinbindung eröffnet neue Möglichkeiten zur Verbesserung der Prozesse und Steigerung der Kundenzufriedenheit**

# Inhaltsverzeichnis

## I. Einführung: Unser Verständnis von BPM

## II. Umfrageergebnisse und Analyse

Teil 1: Wichtigkeit, Zufriedenheit und Elemente des BPM in der Praxis

Teil 2: Ziele, realisierter Nutzen und Erfolgsfaktoren

Teil 3: Kundenzufriedenheit im Fokus des Prozessmanagements

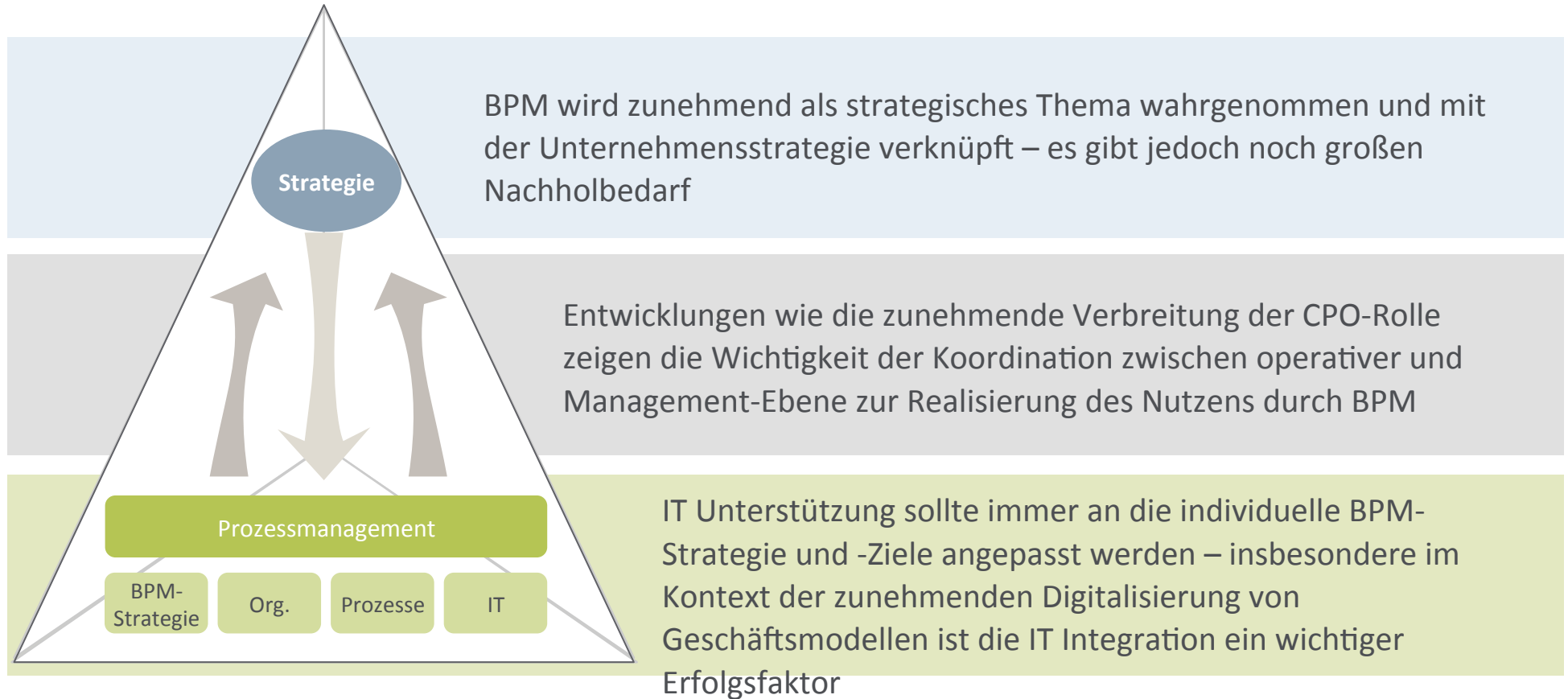
## III. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

## IV. Checklisten für BPM Anwender

## V. Haftungsausschluss und Ansprechpartner

# BPM entwickelt sich zum Top Management Thema mit strategischer Bedeutung für die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

## Vom operativ- und IT-getriebenen Thema zum Top Management Thema

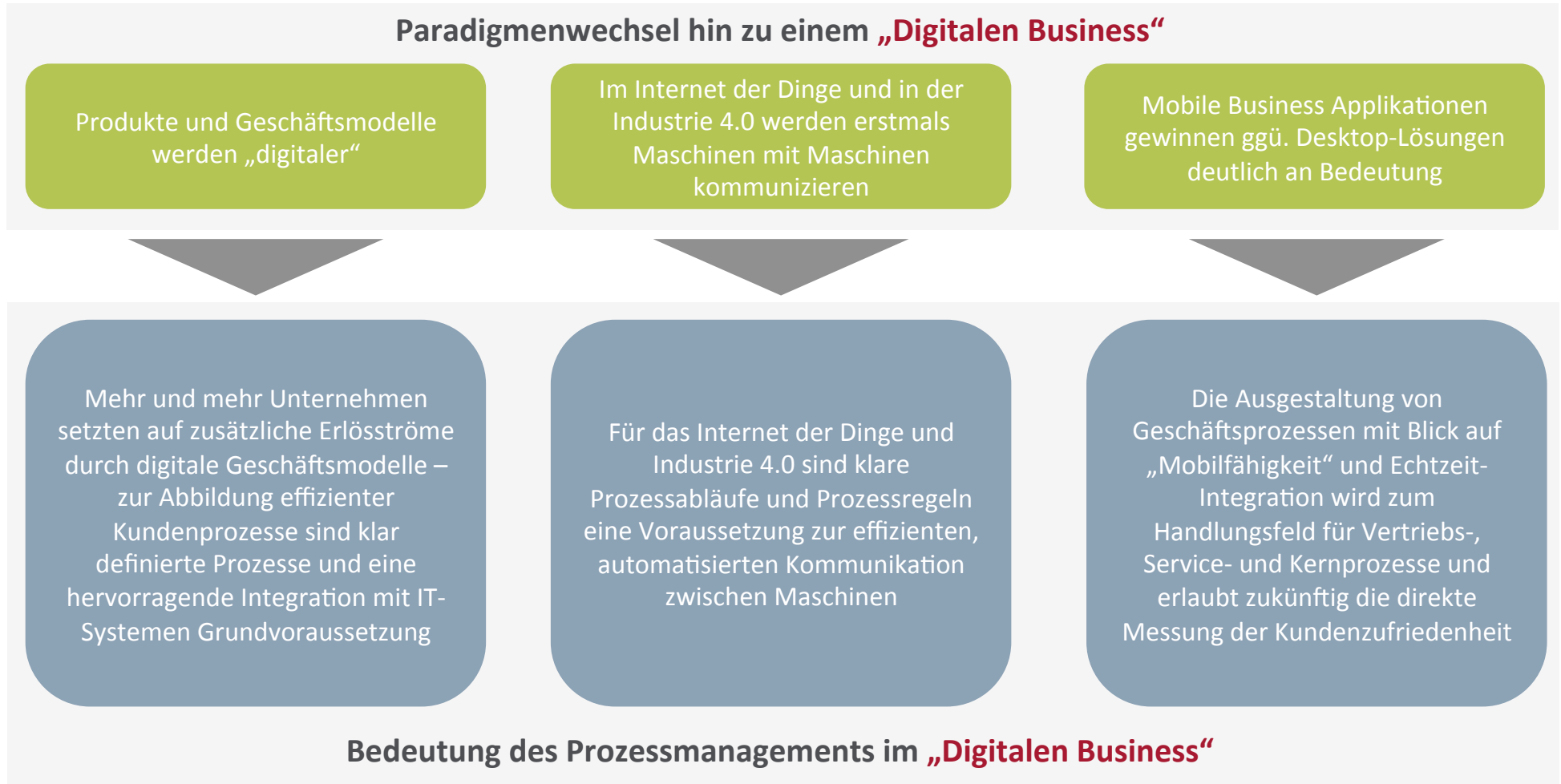


Quelle: Darstellung BearingPoint und BPM&O (2015)



# Der Paradigmenwechsel durch ein „Digitales Business“ macht die intensivere Beschäftigung mit Business Process Management in Zukunft noch wichtiger

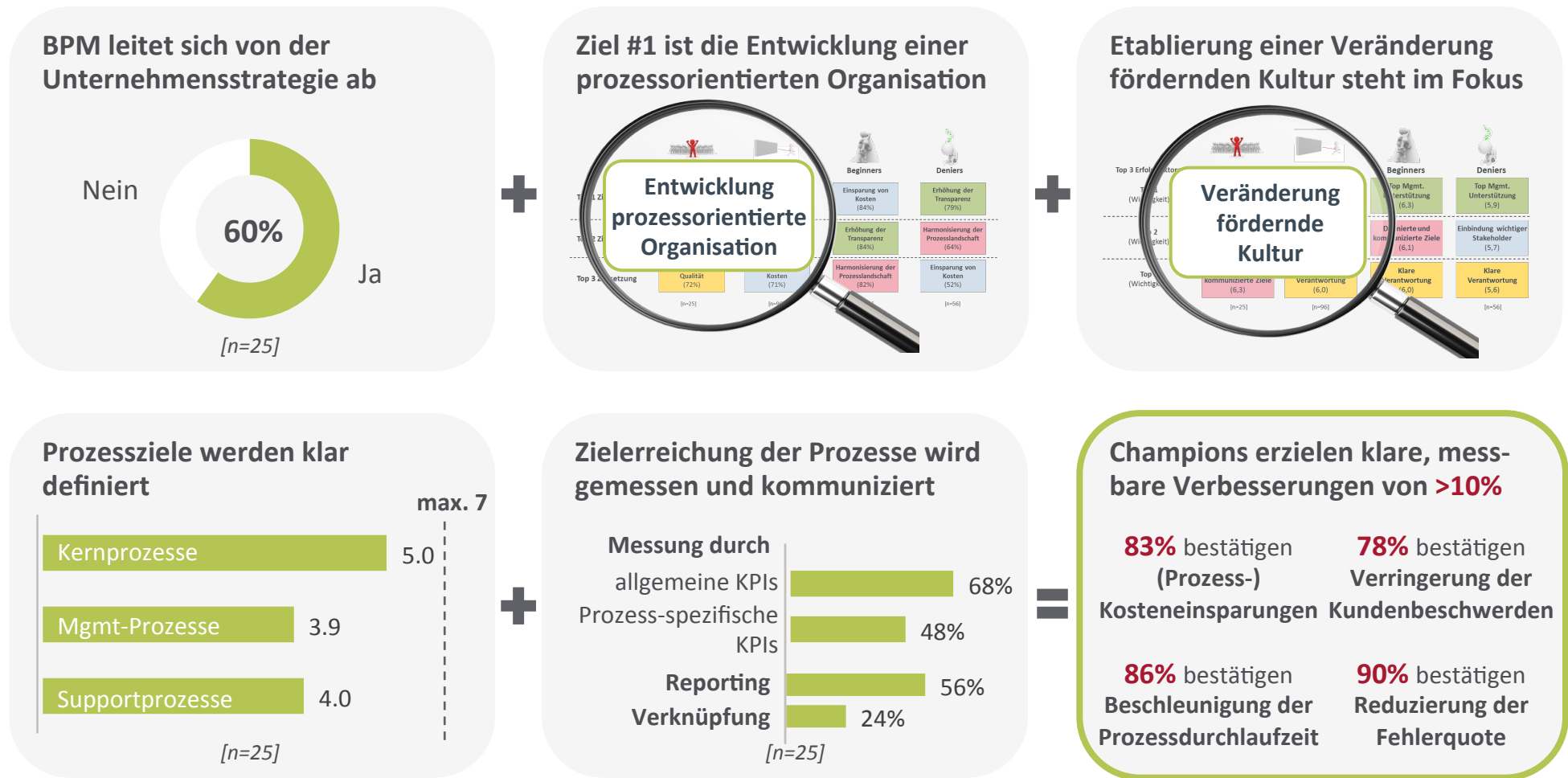
## Auswirkungen der Digitalisierung auf BPM



Quelle: Darstellung BearingPoint und BPM&O (2015)

# Durch einen ganzheitlichen BPM Ansatz sowie eine nachhaltige Umsetzung und Erfolgsmessung werden messbare Ergebnisse erzielt

## Profil eines BPM Champions<sup>1</sup>



1) Champions: n=25; Quelle: Darstellung BearingPoint und BPM&O (2015)

# Unabhängig vom BPM Reifegrad eines Unternehmens kann durch wenige Schritte ein spürbarer Nutzen erzielt werden

## Vom Beginner zum Champion und darüber hinaus

### Beginners

1. Awareness schaffen und Prozesslandkarte erarbeiten
2. Ziele des BPM festlegen und Projekt aufsetzen
3. Rollen und Gremien definieren
4. Einheitliche BPM Methoden einführen
5. CPO und BPM Team benennen



### Challengers

1. Handlungsfelder durch ede Analyse identifizieren (Selbstbild)
2. BPM mit Unternehmensstrategie verknüpfen
3. Prozessziele aus der Unternehmensstrategie ableiten
4. Prozessorientierte Organisation aufbauen
5. Unternehmenskultur analysieren



### Champions

1. Handlungsfelder durch ede Gutachten priorisieren (Fremdbild)
2. Prozessziele für alle Prozesse ableiten
3. Prozessorientierte Organisation weiterentwickeln
4. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur
5. Kennzahlen für Prozessziele festlegen, überwachen und verknüpfen



# Inhaltsverzeichnis

I. Einführung: Unser Verständnis von BPM

II. Umfrageergebnisse und Analyse

Teil 1: Wichtigkeit, Zufriedenheit und Elemente des BPM in der Praxis

Teil 2: Ziele, realisierter Nutzen und Erfolgsfaktoren

Teil 3: Kundenzufriedenheit im Fokus des Prozessmanagements

III. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

**IV. Checklisten für BPM Anwender**

V. Haftungsausschluss und Ansprechpartner

# Erster Schritte bei der Einführung von Prozessmanagement sind die Schaffung von Awareness auf Managementebene und die Festlegung gemeinsamer Ziele

## To Dos für Beginners



### **Awareness schaffen und Prozesslandkarte mit Führungsteam erarbeiten**

Gemeinsames Verständnis von Prozessmanagement im Führungsteam definieren und einen ersten Entwurf für das zukünftige Prozessmodell entwickeln – Prozessverantwortliche benennen



### **Ziele für das Prozessmanagement festlegen und ein Projekt aufsetzen**

Die Zielsetzung des Prozessmanagements festlegen, den angestrebten individuellen Nutzen beschreiben und Anpassungsbedarfe identifizieren



### **Benennung und Einführung eines CPO und eines BPM-Teams**

Die Prozessmanagement Organisation beschreiben und zentrale und/oder dezentrale Strukturen definieren



### **Definition und Umsetzung von Rollen und Gremien**

Rollenkonzept für Prozessmanagement entwickeln und darauf basierend Führungskräfte und Mitarbeiter schulen



### **Erarbeitung und Einführung von Methoden für Prozessmanagement**

Prozessmanagement Governance entwickeln, Prozessmodell Architektur definieren, BPM-Tool einführen und Modellierungskonventionen definieren

Nach der Festlegung von Zielen und der Einführung grundlegender Verantwortlichkeiten steht die Entwicklung einer prozessorientierten Organisation im Fokus

## To Dos für Challengers



### **Durchführung einer eden Analyse (Selbstbild)**

Mögliche Handlungsfelder für die Weiterentwicklung des Prozessmanagements gemeinsam identifizieren und priorisieren



### **Prozessmanagementstrategie mit Unternehmensstrategie verknüpfen**

Prozessmanagement als Instrument der Unternehmensentwicklung etablieren und Maßnahmen zur Integration von Programm,- Projekt- und Prozessmanagement durchführen



### **Ableitung der Ziele für die wichtigsten (Kern-) Prozesse aus der Unternehmensstrategie**

Umsetzung der Unternehmensstrategie durch klare Definition von Prozesszielen unterstützen und Erfolg durch Etablierung von Prozesskennzahlen und Aufbau eines Prozesscontrollings messen



### **Aufbau einer prozessorientierten Organisation**

Zielbild der prozessorientierten Organisation gemeinsam entwickeln und den Bedarf für organisatorische Veränderungen ableiten



### **Analyse der Unternehmenskultur**

Ableitung von Maßnahmen zur Entwicklung einer prozessorientierten Unternehmenskultur

# Auch Unternehmen, die bereits einen hohen Nutzen erzielt haben, sollten ihr Prozessmanagement stetig weiterentwickeln

## To Dos für Champions



### **Durchführung eines eden Gutachtens (Fremdbild)**

Neue Handlungsfelder auf Basis eines Fremdbildes durch eden-Gutachter identifizieren und priorisieren



### **Ableitung der Prozessziele für alle Kern-, Support- und Management-Prozesse**

Umsetzung der Unternehmensstrategie durch klare Definition von Zielen für alle Prozesse unterstützen und Erfolg durch detaillierte Prozesskennzahlen und Weiterentwicklung des Prozesscontrollings messen



### **Weiterentwicklung der prozessorientierten Organisation**

Bedarf für weitere Veränderung erkennen und organisatorisches Zielbild weiterentwickeln



### **Weiterentwicklung der Unternehmenskultur**

Ableitung spezifischer Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und Unterstützung des kulturellen Wandels



### **Festlegung und Überwachung von prozessorientierten Kennzahlen**

Einführung einer prozessorientierten Balanced Scorecard

# Wir unterstützen Unternehmen aller Branchen bei der Entwicklung, Abstimmung und Umsetzung von Business Process Management

## Gemeinsames Beratungsportfolio von BearingPoint und BPM&O

Strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entwicklung der Unternehmensstrategie</li><li>▪ Umsetzung der Unternehmensstrategie über die Prozesse</li><li>▪ Entwicklung der Prozessmanagementstrategie</li></ul>	
Organisation & Führung	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestaltung der prozessorientierten Organisation<ul style="list-style-type: none"><li>- BPM Governance</li><li>- Rollen und Gremien</li><li>- Methodenframework</li><li>- Unternehmenskultur weiterentwickeln</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prozessorientierte Organisationsentwicklung &amp; Change Management</li><li>▪ eden Reifegradanalyse „Prozessmanagement“ (Selbstbild)</li><li>▪ eden Gutachen (Fremdbild)</li><li>▪ Coaching des Führungsteams</li><li>▪ Personalberatung / Karriereberatung</li></ul>
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prozessanalyse und Verbesserung</li><li>▪ Aufbau und Einführung von Prozessmodellen</li><li>▪ Analyse des operativen Prozessreifegrads</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ eden Reifegradanalyse „Prozessumgebung“</li><li>▪ Aufbau und Etablierung des Prozesscontrollings</li></ul>
IT	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ BPM-Toolauswahl und Einführung</li><li>▪ IT-Konsolidierung</li><li>▪ Entwicklung und Umsetzung IT-Strategie</li><li>▪ Enterprise Architecture Management</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ IT Service Management</li><li>▪ Business &amp; IT Alignment</li><li>▪ Kennzahlen-Monitoring &amp; Cockpits</li><li>▪ Stammdatenmanagement</li></ul>



# Inhaltsverzeichnis

I. Einführung: Unser Verständnis von BPM

II. Umfrageergebnisse und Analyse

Teil 1: Wichtigkeit, Zufriedenheit und Elemente des BPM in der Praxis

Teil 2: Ziele, realisierter Nutzen und Erfolgsfaktoren

Teil 3: Kundenzufriedenheit im Fokus des Prozessmanagements

III. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

IV. Checklisten für BPM Anwender

**V. Haftungsausschluss und Ansprechpartner**

# Haftungsausschluss

Die Business Process Management-Studie 2015 wurde von der BearingPoint GmbH und der BPM&O GmbH erstellt. Untersuchungsgegenstand war die Analyse und Bewertung des Umsetzungsstands von Business Process Management bei Unternehmen und Organisationen in Europa.

Ziel der Untersuchung ist es, aufbereitete Informationen zum genannten Thema zu liefern und daraus Trends abzuleiten. Das Dokument basiert auf primären (Befragungen von Unternehmen und Kundeninterviews) und ausgewählten Sekundärquellen, die nach hiesigem Kenntnisstand und hiesiger Überzeugung zuverlässig sind. Dessen ungeachtet übernehmen BearingPoint und BPM&O weder für die Vollständigkeit noch für die Richtigkeit der auf diesem Weg beschafften Daten eine Gewähr oder sonstige Garantie. Ohne eine unabhängige Überprüfung vorgenommen zu haben, gehen BearingPoint und BPM&O von der Richtigkeit, Genauigkeit und der Vollständigkeit aller Informationen aus, die ihr übermittelt wurden und in den allgemeinen Quellen zugänglich sind.

Die vorliegende BPM-Studie 2015 dient ausschließlich Informationszwecken. BearingPoint und BPM&O ist bekannt, dass diese Studie Entscheidungsträgern vorgelegt wird. Für Entscheidungen und/oder Beschlüsse, die auf der vorliegenden Studie basieren, übernehmen die BearingPoint GmbH und die BPM&O GmbH keine Haftung. Dieser Haftungsausschluss gilt im Übrigen für sämtliche in Betracht kommenden, aus der Studie sich möglicherweise ergebenden Ansprüche. Eine Nutzung zu anderen als den hier vorgesehenen Informationszwecken bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der BearingPoint GmbH und der BPM&O GmbH.

# Ansprechpartner



**Matthias Höhne**  
Partner

**BearingPoint**

Oberbaumbrücke 1  
20457 Hamburg

T + 49 40 4149 2454

F + 49 40 4149 2188

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

[Matthias.Hoehne@bearingpoint.com](mailto:Matthias.Hoehne@bearingpoint.com)



**Johannes Vogel**  
Director

**BearingPoint**

Karl-Arnold-Platz 1  
40474 Düsseldorf

T +49 211 17143 8278

F +49 211 17143 6512

[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

[Johannes.Vogel@bearingpoint.com](mailto:Johannes.Vogel@bearingpoint.com)

**Sven Schnägelberger**  
Geschäftsführer



**BPM&O GmbH**  
Domstraße 37  
D-50668 Köln

+ 49 221 997875-22

+ 49 0151 29140715

[sc@bpmo.de](mailto:sc@bpmo.de)

[www.bpmo.de](http://www.bpmo.de)

## Weitere Autoren:

Dr. Manuel Stark, BearingPoint

Sebastian Schrodtt, BearingPoint

Colin Richter, BearingPoint

Viktoria Eckhardt, BearingPoint

Simone Schimmion, BearingPoint