

Prozessexzellenz durch Kompetenzaufbau und digitale Werkzeuge

Prozessmanagement & Analytik Studie 2024

Inhalts- verzeichnis

	Seite
A Vorwort und Einleitung	<u>8</u>
B Marktsituation Prozessmanagement	<u>9</u>
C Umsetzungsstand Prozessleistungsmessung	<u>22</u>
D Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement	<u>31</u>
E Unternehmensfallstudien zur Einführung von Prozessmanagement	<u>48</u>
F Ausblick und Handlungsempfehlungen	<u>56</u>
G Methodik und Ansprechpartner:innen	<u>63</u>

Inhalts- verzeichnis

Kapitel B *Marktsituation Geschäfts- prozessmanagement*

	Seite
B Marktsituation Prozessmanagement	<u>9</u>
Zusammenfassung für das Management	<u>10</u>
1 Wie wichtig ist das Thema Prozessmanagement für Ihre Organisation?	<u>11</u>
2 Wie wichtig ist das Thema Prozessmanagement nach Branchen/Sektoren?	<u>12</u>
3 Was sind die Treiber für die Einführung von Prozessmanagement?	<u>13</u>
4 Welche Ziele werden durch Prozessmanagement verfolgt und wie erfolgreich?	<u>14</u>
5 Wie ausgeprägt sind die Prozessmanagement-Fähigkeiten in Ihrer Organisation?	<u>15</u>
6 Was sind Erfolgsfaktoren für Prozessmanagement und deren Umsetzungsstand?	<u>16</u>
7 Welcher qualitative Nutzen wurde durch Prozessmanagement bislang erzielt?	<u>17</u>
8 Messen Sie den Nutzen von Prozessmanagement regelmäßig und falls ja, wie?	<u>18</u>
9 Wie hoch war der messbare nachgewiesene Erfolg durch Prozessmanagement?	<u>19</u>
10 Was sind Gründe dafür, den Nutzen von Prozessmanagements nicht zu messen?	<u>20</u>
11 Welche Veränderungen beeinflussen die Arbeit der BPM-Expert:innen stark?	<u>21</u>

Inhalts- verzeichnis

Kapitel C *Umsetzungsstand* *Prozessleistungsmessung*

	Seite
C Umsetzungsstand Prozessleistungsmessung	<u>22</u>
Begriffseinordnung und Definition „Process Mining“	<u>23</u>
Zusammenfassung für das Management	<u>24</u>
12 Haben Sie bereits Erfahrung im Umgang mit Process Mining?	<u>25</u>
13 Wie zufrieden sind Sie bisher mit Process Mining und den erzielten Ergebnissen?	<u>26</u>
14 Was sind Ihre Hauptziele bei der Verwendung eines Process Mining Tools?	<u>27</u>
15 Welche Nutzungsmöglichkeiten sehen Sie für Process Mining-Technologie?	<u>28</u>
16 Was sind die Herausforderungen für die Prozessmessung mittels Process Mining?	<u>29</u>
17 Wird sich Process Mining in den nächsten Jahren etablieren?	<u>30</u>

Inhalts- verzeichnis

Kapitel D

Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement

	Seite
D Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement	<u>31</u>
Zusammenfassung für das Management	<u>32</u>
Begriffseinordnung und Definition „integriertes Prozessmanagement (iBPM)“	<u>33</u>
18 Wie haben Sie Prozessmanagement (BPM) in Ihrer Organisation eingeführt?	<u>34</u>
19 Welchen Nutzen bringt integriertes Prozessmanagement (iBPM)?	<u>35</u>
20 Welche Herausforderungen treten bei der Anwendung des iBPM-Ansatzes auf?	<u>36</u>
Begriffseinordnung und Definition „neue Technologien“	<u>37</u>
21 Welche neuen Technologien nutzten Sie bereits operativ zur Prozessoptimierung?	<u>38</u>
22 Wie kann Künstliche Intelligenz (KI) Prozessabläufe verbessern?	<u>39</u>
23 Welche Prozesse nutzen KI bereits und wie wahrscheinlich ist der Einsatz künftig?	<u>40</u>
24 Was sind die größten Hürden bei der Einführung von KI zur Prozessoptimierung?	<u>41</u>
25 Wird Ihre Organisation bis 2027 KI zur Prozessoptimierung einführen?	<u>42</u>
Begriffseinordnung und Definition „ökologische Nachhaltigkeit“ im Kontext BPM	<u>43</u>
26 Gründe für die Beschäftigung mit dem Thema ökologische Nachhaltigkeit?	<u>44</u>
27 Ist Nachhaltigkeit ein Treiber für die Verbesserung der aktuellen BPM-Fähigkeiten?	<u>45</u>
28 Wie kann Prozessmanagement zur „ökologische Nachhaltigkeit“ beitragen?	<u>46</u>
29 Was sind die wichtigsten Innovationstreiber für Ihre Organisation?	<u>47</u>

Inhalts- verzeichnis

Kapitel E
Unternehmensfallstudien zur
Einführung von Prozessmanagement

	Seite
E Unternehmensfallstudien zur Einführung von Prozessmanagement	<u>48</u>
Einleitung zum Thema BPM-Fallstudien	<u>49</u>
1 Karl Storz Endoskope	<u>50</u>
2 Keolis	<u>52</u>
3 OQEMA	<u>54</u>

Inhalts- verzeichnis

*Kapitel F
Ausblick und
Handlungsempfehlungen*

F Ausblick und Handlungsempfehlungen

Zusammenfassung für das Management

Bewertung und Handlungsempfehlungen

Seite

56

57

58

Unsere diesjährige Prozessmanagement & Analytik Studie, an der 676 Expert:innen teilgenommen haben, steht unter dem Leitsatz “Prozessexzellenz durch Kompetenzaufbau und digitale Werkzeuge“

Unsere Studie erscheint in einer Zeit, in der Organisationen vor der Herausforderung stehen, sich in einer volatilen Welt behaupten zu müssen. Dies umfasst beispielsweise

- die Notwendigkeit zur Anpassung an neue Arbeitsmodelle,
- die Bewältigung von Lieferkettenstörungen,
- neue Technologiesprünge, z.B. ausgelöst durch Künstliche Intelligenz (KI), sowie
- veränderte politische und ökonomische Rahmenbedingungen, die sich über neue Gesetze (Klimawandel, Nachhaltigkeit) auf das Geschäftsmodell und Risikomanagement von Unternehmen und Organisationen auswirken.

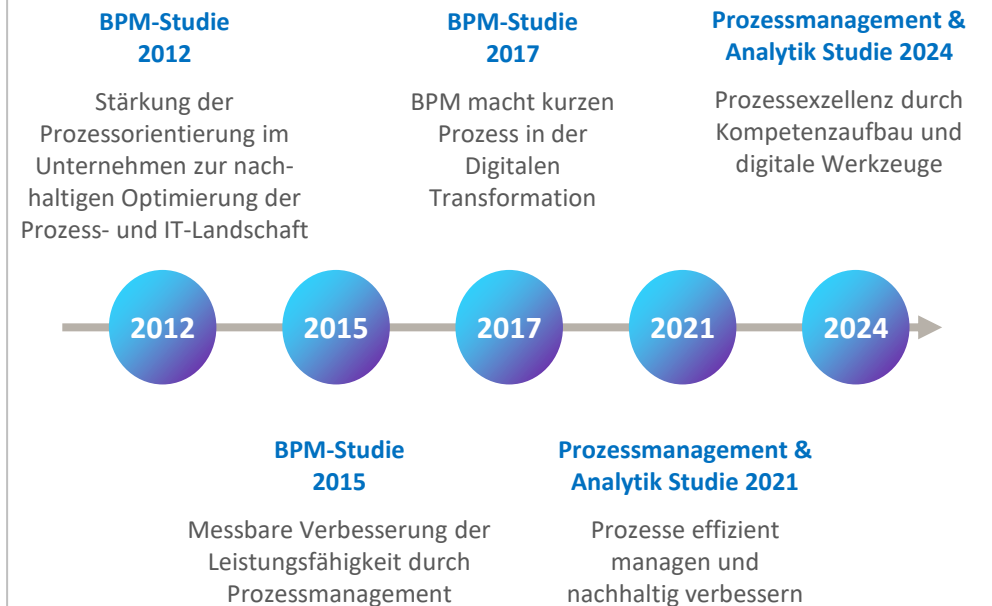
Die volatile Welt erfordert mehr denn je eine Prozessoptimierung durch digitale Transformation, wobei die Nutzung von KI zunehmend darüber entscheiden wird, wer Effizienzsteigerungen erzielen und Wettbewerbsvorteile nachhaltig sichern kann. Gleichzeitig müssen ESG- und Nachhaltigkeitskriterien in Geschäftsabläufe integriert werden, um gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden und langfristige Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.

Ein ganzheitliches Prozessmanagement unterstützt technologische Innovationen, wie KI, Process Mining und RPA, sowie nachhaltige Praktiken und damit die digitale Transformation.

Bereits zum fünften Mal haben wir eine branchenübergreifende Umfrage unter 676 Expert:innen durchgeführt und dabei die Marktsituation, den Umsetzungsstand der Prozessleistungsmessung, sowie Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement beleuchtet. Zum ersten Mal haben wir auch praktische Einblicke in die Prozessmanagement-Reise, in Form von Unternehmensfallstudien, verschiedener Organisationen gewinnen können.

Wir wünschen eine anregende Lektüre und spannende Erkenntnisgewinne.

Bisherige Publikationen der Studienreihe



Inhalts- verzeichnis

	Seite
A Vorwort und Einleitung	<u>8</u>
B Marktsituation Prozessmanagement	<u>9</u>
C Umsetzungsstand Prozessleistungsmessung	<u>22</u>
D Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement	<u>31</u>
E Unternehmensfallstudien zur Einführung von Prozessmanagement	<u>48</u>
F Ausblick und Handlungsempfehlungen	<u>56</u>
G Methodik und Ansprechpartner:innen	<u>63</u>

Das Thema Prozessmanagement breitet sich immer weiter aus – die Bedeutung steigt, der Reifegrad der Umsetzungen nimmt zu und der Nutzen wird qualitativ und quantitativ sichtbar

Die Bedeutung von Prozessmanagement bleibt in der D-A-CH Region weiterhin hoch (80 %). In Frankreich, zum ersten Mal Teil der Studie, bestätigen 77 % die Wichtigkeit des Themas.

1

Die hohe Bedeutung des Themas zeigt sich über alle Branchen hinweg – den größten Bedeutungszuwachs sehen wir im Bankensektor (+17 %) gefolgt vom Bereich Kommunikation/Medien (+14 %).

2

Wichtigste Treiber für die Einführung von Prozessmanagement bleiben Kostenoptimierung/Effizienzsteigerungen, sowie die digitale Transformation – Qualitätssicherung und Risikominimierung folgen.

3

Die Ziele von Prozessmanagement haben sich im Vergleich zur letzten Studie kaum verändert – der Zielerreichungsgrad nimmt durchweg bei allen Zielen zu: Prozessmanagement fängt an zu wirken!

4

Prozessmanagementfähigkeiten werden entwickelt, aber die operative Nutzung ist noch ausbaufähig – Prozess-/Workflow-Skills, Organisationsentwicklung und strategisches Prozessmanagement liegen dabei vorne.

5

Die drei wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Prozessmanagement sind die Einbindung der IT (77 %), eine den Wandel fördernden Organisationskultur (77 %), sowie die Unterstützung des Top Managements (76 %).

6

Prozessmanagement führt zu qualitativen Vorteilen wie kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (70 %), gesteigerter Produkt-/Servicequalität (69 %) und erhöhter Transparenz (68 %).

7

Nur zwei Drittel der Teilnehmenden messen regelmäßig den Nutzen des Prozessmanagements – mit großen Unterschieden zwischen den Ländern: Frankreich (77 %), Schweiz (71 %) und Deutschland (53 %).

8

Mehr als drei Viertel der Organisationen, die den Erfolg von Prozessmanagement quantitativ messen, können Verbesserungen von mindestens 5 % bis zu über 20 % nachweisen.

9

Hürden für die Einführung der Nutzenmessung von Prozessmanagement sind u. a. ein zu hoher Aufwand (39 %) und ein unzureichendes Verständnis der Wertschöpfungspotenziale (37 %).

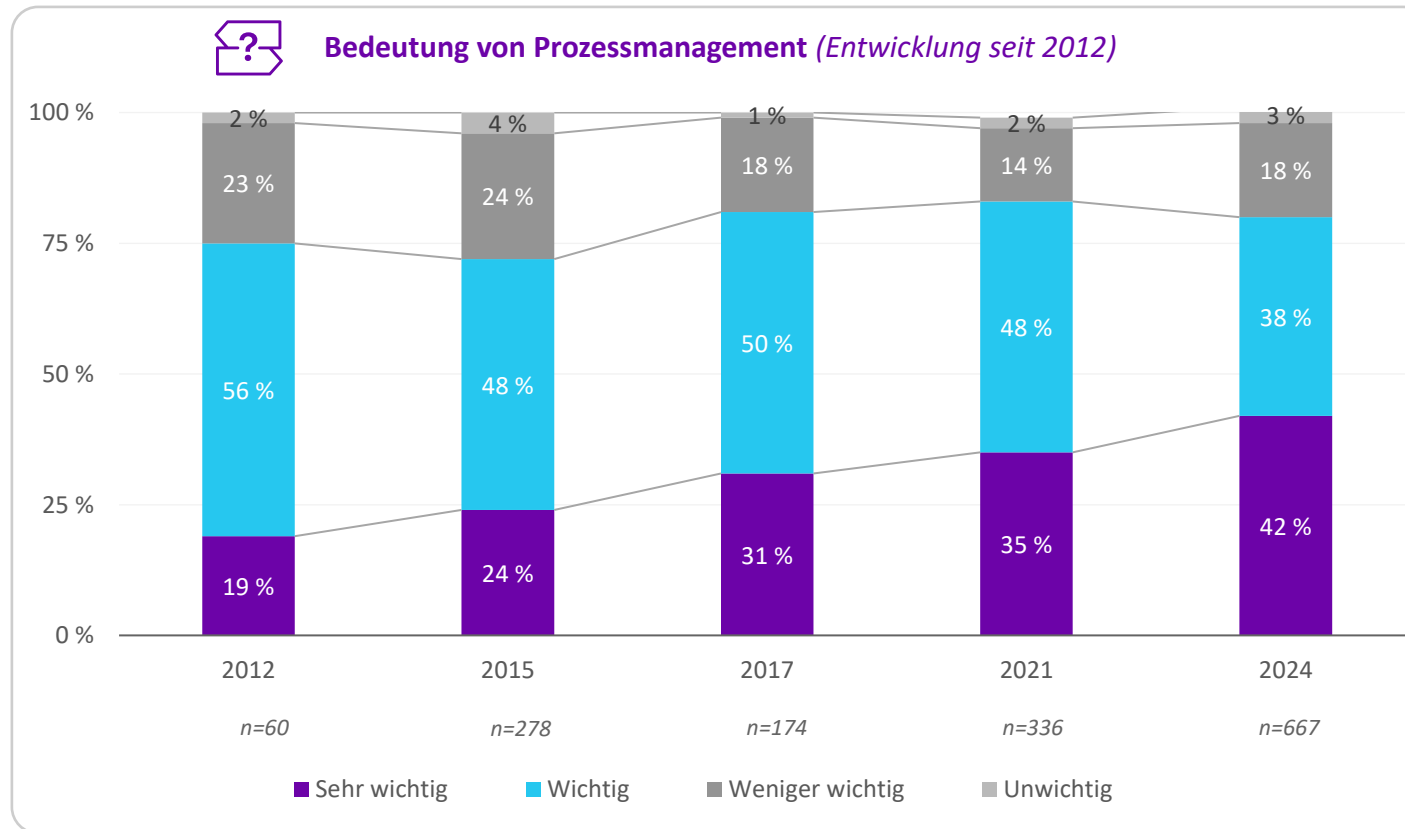
10

BPM- Expert:innen müssen sich neben der Digitalisierung/Automatisierung immer stärker mit Veränderungs- und Kostendruck, einem Fach- sowie Personalmangel und dem Einsatz von KI auseinandersetzen

11

1. Wie wichtig ist das Thema Prozessmanagement für Ihre Organisation?

Die Bedeutung von Prozessmanagement bleibt in der D-A-CH Region weiterhin hoch (80 %) – in Frankreich, zum ersten Mal Teil der Studie, bestätigen 77 % die Wichtigkeit des Themas



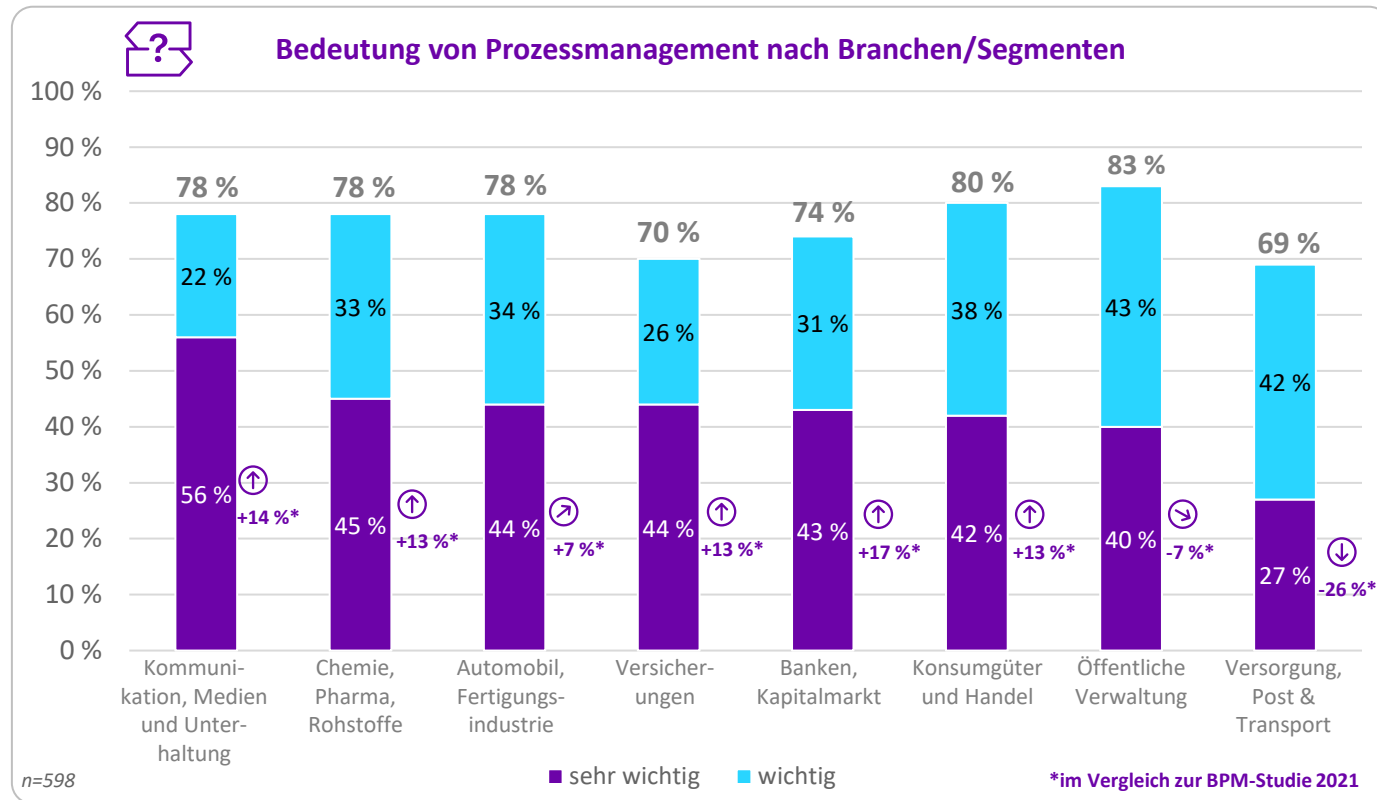
- Seit der ersten Prozessmanagement Studie im Jahr 2012 hat das Thema Prozessmanagement kontinuierlich an Bedeutung gewonnen.
- Im Vergleich zur letzten Studie aus dem Jahr 2021 ist der Anteil der Organisationen, die Prozessmanagement für *sehr wichtig* erachten von 35 % auf 42 % angestiegen.
- Leichte Unterschiede gibt es im Vergleich zwischen den teilnehmenden Ländern: Spitzenreiter bezüglich der Anerkennung der hohen Bedeutung von Prozessmanagement ist die Schweiz (68 %) gefolgt von Deutschland (41 %) und Österreich (39 %).
- Erstmals wurde die Studie auch in Frankreich durchgeführt – von den 202 Teilnehmenden bestätigen gut ein Drittel (36 %), dass Prozessmanagement für ihre Organisation sehr wichtig oder wichtig (41,1 %) ist.



Die Bedeutung von Prozessmanagement nimmt weiter zu – neue Technologietrends wie die Künstliche Intelligenz, Digitalisierungsdruck und Nachhaltigkeit zwingen Organisationen, sich mit dem Thema Prozessmanagement und ihren Prozessen auseinanderzusetzen.

2. Wie wichtig ist das Thema Prozessmanagement nach Branchen?

Die hohe Bedeutung des Themas zeigt sich über alle Branchen hinweg – den größten Bedeutungszuwachs sehen wir im Bankensektor (+17 %) gefolgt vom Bereich Kommunikation/Medien (+14 %)



- Die Bedeutung des Themas Prozessmanagement bleibt über alle Branchen und Segmente hinweg durchweg auf einem hohen Niveau, wobei die Zustimmung bei den Segmenten *öffentliche Verwaltung* (83 %) und *Konsumgüter/Handel* (80 %) am höchsten ist.
- Den stärksten Zuwachs in der Antwortkategorie „sehr wichtig“ erfahren die Segmente *Banken, Kapitalmarkt* (+17 %) sowie *Kommunikation, Medien und Unterhaltung* (+14 %).
- Auch in den Segmenten *Chemie, Pharma, Rohstoffe* (+13 %), *Versicherungen* (+13 %) und *Konsumgüter/Handel* (+13 %) ist der Anteil derjenigen, die das Thema für sehr wichtig halten, deutlich gestiegen.
- Nur 69 % der Teilnehmenden halten Prozessmanagement im Sektor *Versorgung, Post und Transportwesen* für (sehr) wichtig, bei der Antwortoption „sehr wichtig“ ist sogar ein Rückgang von 26 % festzustellen.



Prozessmanagement ist für alle Branchen und Segmente gleichermaßen relevant – gesetzliche Anforderungen (z. B. Nachhaltigkeit) und externe Einflüsse (z. B. hohe Energiekosten, neue Technologien) führen zu unterschiedlicher Wahrnehmung der Bedeutung.

3. Was sind die Treiber für die Einführung von Prozessmanagement?

Wichtigste Treiber für die Einführung von Prozessmanagement bleiben Kostenoptimierung/Effizienzsteigerungen sowie die digitale Transformation – Qualitätssicherung und Risikominimierung folgen

Treiber für die Einführung von Prozessmanagement (Mehrfachauswahl möglich)



- *Kostenoptimierung/Effizienzsteigerungen* und die *digitale Transformation* sind nach wie vor die wichtigsten Treiber für Prozessmanagement.
- Diese Rangfolge ändert sich auch nicht wesentlich bei der Analyse der Antworten nach Organisationsgröße (Mitarbeiteranzahl oder Umsatz).
- *Qualitätssicherung*, die *Minimierung von Risiken* und *Ineffizienzen bei Betriebsprozessen* rücken im Vergleich zur letzten Studie stärker in den Vordergrund.
- Die Treiber für die Einführung von Prozessmanagement weichen in drei Segmenten ab: Auf Rang 1 stehen *regulatorische & gesetzliche Anforderungen* im Bankensektor, *Nachhaltigkeit* in der Logistik und die *Minimierung von Risiken* im Kommunikationssektor.

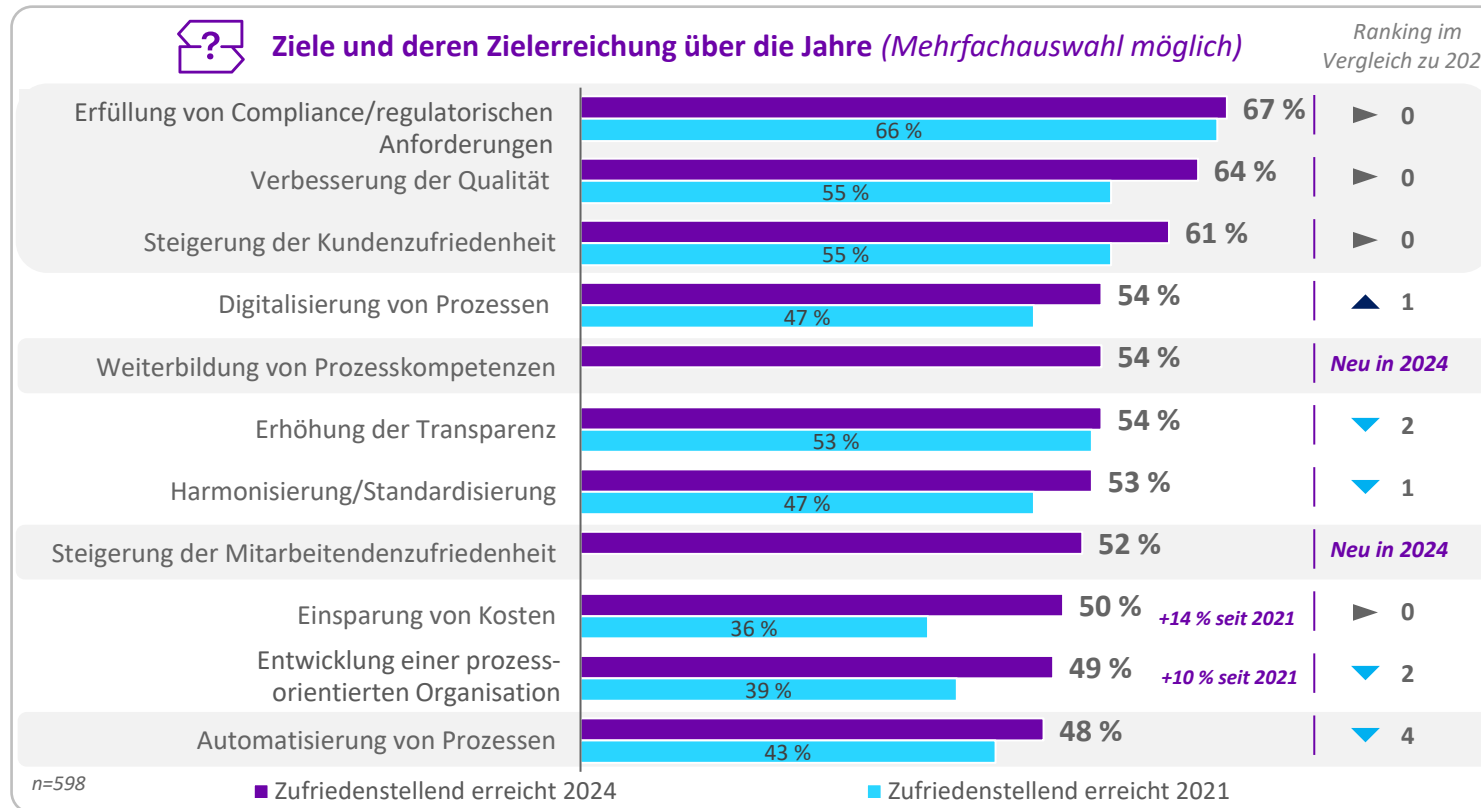
Kommunikation, Medien & Unterhaltung	Versorgungsunternehmen, Post & Transport	Banken und Kapitalmarkt
37 % Minimierung von Risiken	29 % Nachhaltigkeit (ESG)	35 % Regulatorische Angelegenheiten /Gesetzliche Anforderungen
26 % Kostenoptimierung/ Effizienzsteigerung	25 % Veränderte Kundenanforderungen	35 % Minimierung von Risiken
26 % Digitale Transformation	25 % Digitale Transformation	27 % Qualitätssicherung/-kontrolle



Qualitätssicherung, Risikominimierung und ineffiziente Betriebsprozesse treiben Prozessmanagement stärker als in den letzten Jahren – je nach Branche und Organisationssituation können die Themen unterschiedlich sein, müssen erkannt und dann genutzt werden.

4. Welche Ziele werden durch Prozessmanagement verfolgt und wie zufriedenstellend werden diese erreicht?

Die Ziele von Prozessmanagement haben sich im Vergleich zur letzten Studie kaum verändert – der Zielerreichungsgrad nimmt durchweg bei allen Zielen zu: Prozessmanagement fängt an zu wirken!



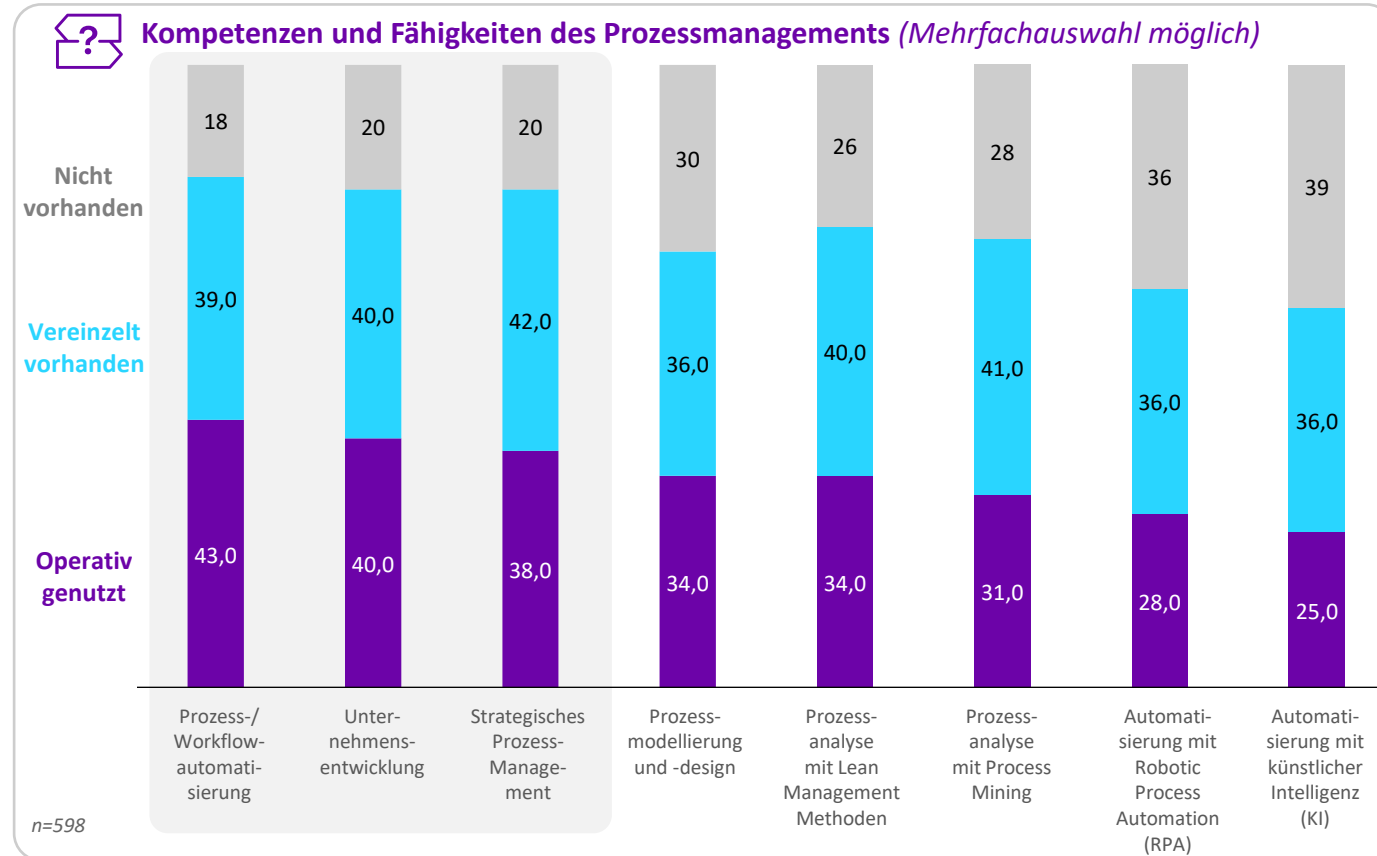
- Compliance und regulatorischen Anforderungen (67 %), die Verbesserung der (Prozess-)Qualität (64 %) sowie die Steigerung der Kundenzufriedenheit (61 %) werden auch in 2024 wieder von nahezu zwei Drittel der Organisationen zufriedenstellend erreicht.
- Neu hinzugekommene Ziele sind Weiterbildung von Prozesskompetenzen (54 %) sowie Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit (52 %), die von nahezu der Hälfte der Organisationen bereits zufriedenstellend erreicht werden.
- Der größte Unterschied zu 2021 zeigt sich bei den Zielen Einsparung von Kosten mit einem Plus von 14 % bei der Zielerreichung und bei der Automatisierung von Prozessen, die zwar auch zufriedenstellender erreicht wird, im Ranking (= Bedeutung) jedoch um 4 Plätze abstürzt.



Insbesondere bei der Einsparung von Kosten (+14 %) und der Entwicklung einer prozessorientierten Organisation (+10 %) entfaltet Prozessmanagement zunehmend seinen Nutzen.

5. Wie ausgeprägt sind die Prozessmanagement-Fähigkeiten in Ihrer Organisation?

Prozessmanagementfähigkeiten werden entwickelt, aber die operative Nutzung ist noch ausbaufähig – Prozess-/Workflow-Skills, Organisationsentwicklung und strategisches Prozessmanagement liegen vorne



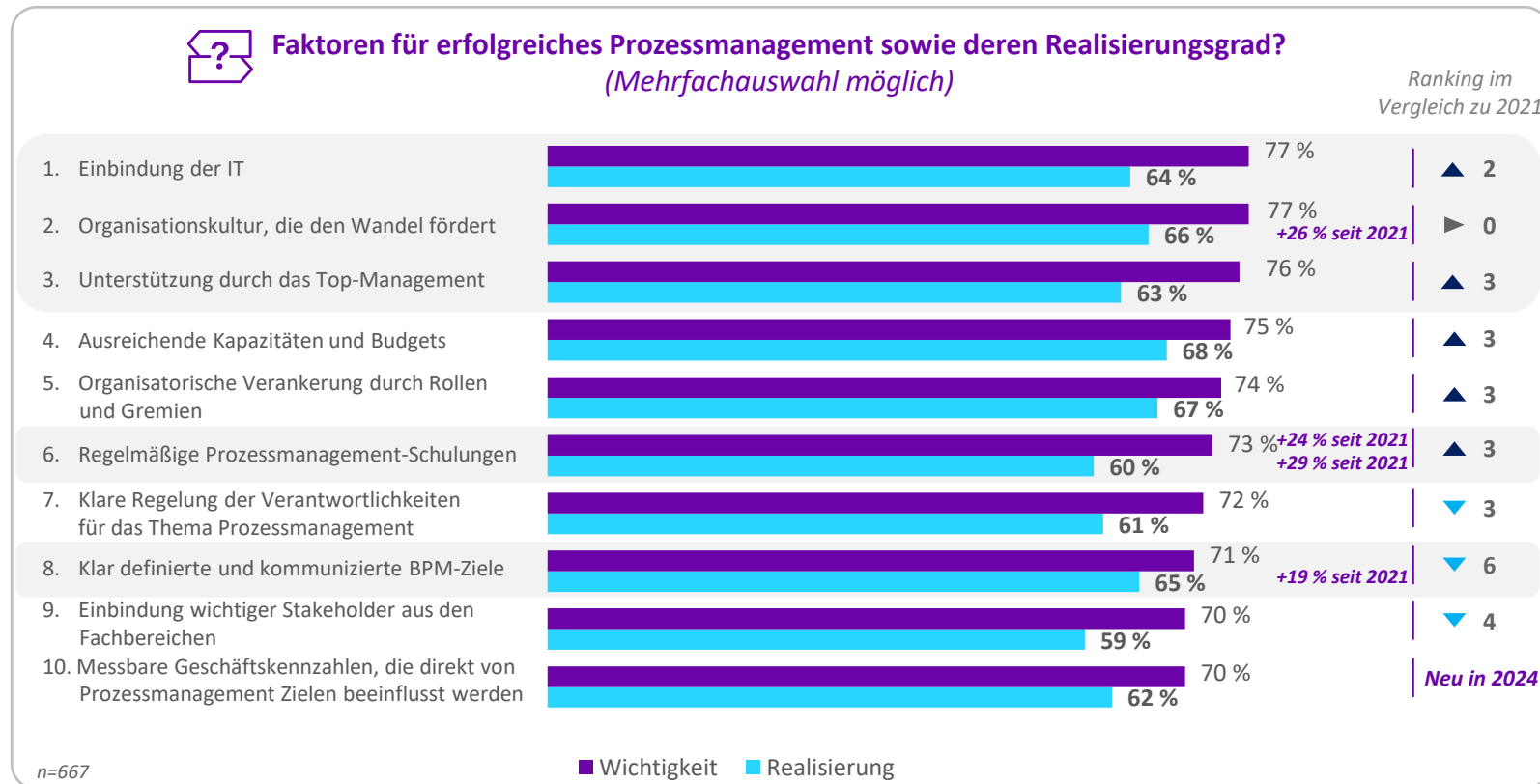
- Ausgerechnet bei der *Prozessmodellierung*, eine Standardfähigkeit, bei der es um das *Prozessdesign* von *Soll-Prozessen* und deren Standards mit Hilfe der Business Process Modeling Notation (BPMN2.0) geht, hinken die Organisationen hinterher – nur ein Drittel bestätigt eine *operative Nutzung* (34 %) und ein weiteres Drittel die *vereinzelte Nutzung* (36 %).
- Gut aufgestellt sind die Organisationen dagegen bereits bei den Fähigkeiten rund um die Themen *Prozess-/Workflowautomatisierung* (82 %), *Unternehmensentwicklung* (80 %) und dem *strategischen Prozessmanagement* (80 %).
- Immerhin ein Viertel der Teilnehmenden bestätigen, dass Kompetenzen zur *Nutzung von künstlicher Intelligenz für Prozessautomatisierungsaufgaben* (25 %) bereits bestehen.



Das Thema Kompetenzaufbau wird im Kontext Prozessmanagement leider unterschätzt – mit der Ausbildung der Mitarbeitenden in der Anwendung und Nutzung geeigneter BPM-Methoden und Werkzeugen wird die Grundlage für erfolgreiches Prozessmanagement geschaffen.

6. Was sind die Erfolgsfaktoren für Prozessmanagement in Ihrer Organisation und wie ist deren Umsetzungsstand?

Die drei wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Prozessmanagement sind die Einbindung der IT (77 %), eine den Wandel fördernde Organisationskultur (77 %) sowie die Unterstützung des Top Managements (76 %)



- Neu auf Rang 1, im Vergleich zur Prozessmanagement-Studie 2021, wird die *Einbindung der IT* (77 %) von drei Viertel der Befragten als wichtigster Erfolgsfaktor für erfolgreiches Prozessmanagement genannt.
- Eine *Organisationskultur, die den Wandel fördert* (77 %), verbleibt mit drei Viertel der Befragten auf Rang 2 – der Realisierungsgrad hat jedoch um 25 % zugenommen.
- *Unterstützung durch das Top Management* (76 %) wird von mehr als drei Viertel der Befragten als Erfolgsfaktor genannt und steigt um drei Positionen auf Rang 3.
- Um drei Ränge nach oben springt der Faktor *Regelmäßige Prozessmanagement-Schulungen* (73 %) – die Realisierung hat dabei sogar um 29 % zugelegt.



Die Einbindung der IT wird als wichtigster Erfolgsfaktor für erfolgreiches Prozessmanagement erkannt – die meisten Geschäftsprozesse sind IT-gestützt und erfordern einen gut abgestimmten Demand- und Portfoliomanagement-Prozess für Prozessoptimierungsmaßnahmen.

7. Welcher qualitative Nutzen wurde mit Prozessmanagement bislang erzielt?

Prozessmanagement führt zu qualitativen Vorteilen wie kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (70 %), gesteigerter Produkt-/Servicequalität (69 %) und erhöhter Transparenz (68 %)



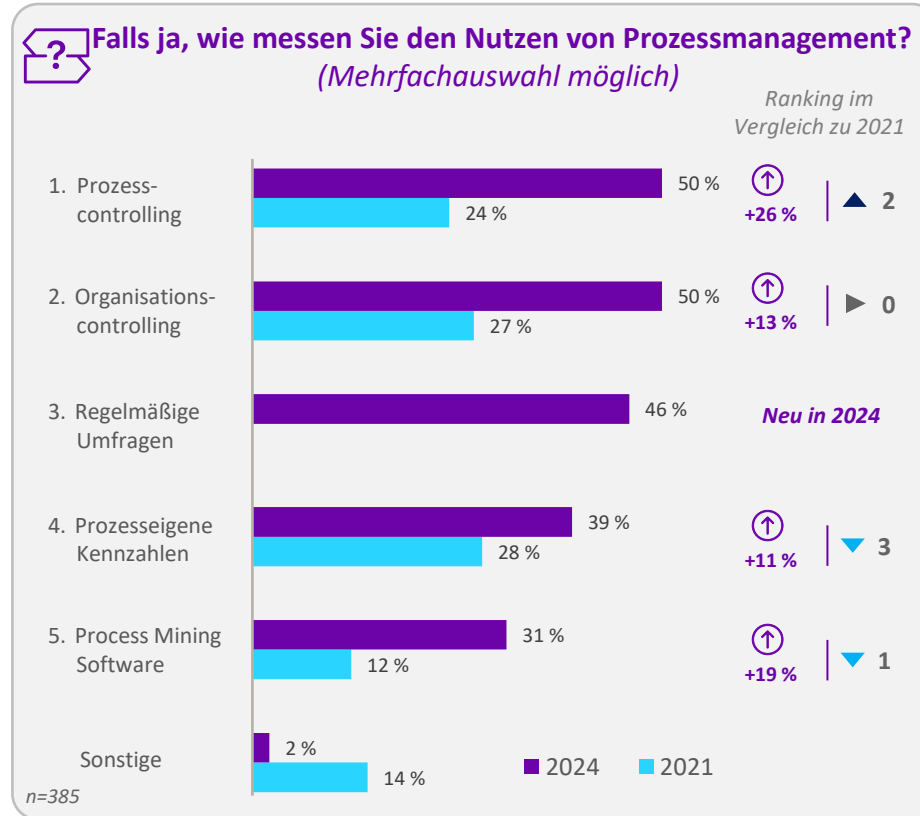
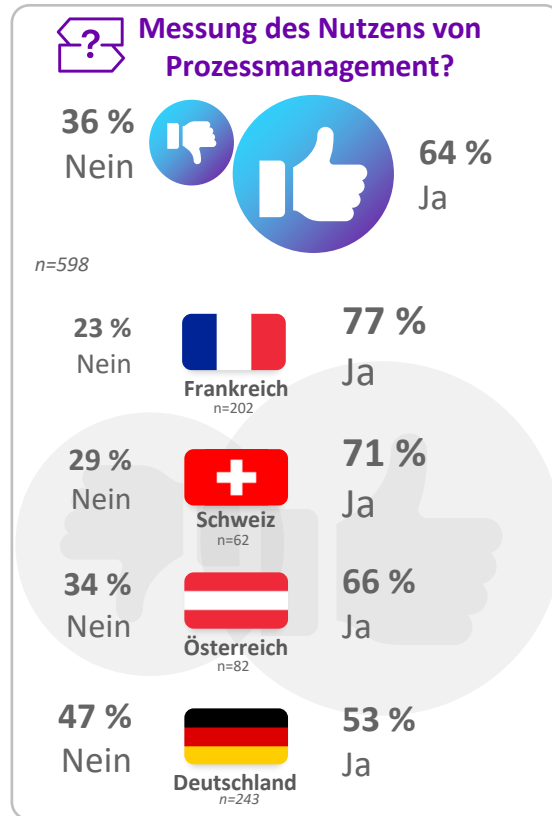
- Mehr als zwei Drittel der Befragten sagen, dass durch Prozessmanagement *kontinuierliche Verbesserungsprozesse etabliert (70 %)* wurden – ein Vorteil, der bei konsequenter Einführung von Prozessleistungsmessungen zu einem quantitativen Nutzen ausgebaut werden kann.
- Eine *gesteigerte Produkt-/Servicequalität (69 %)* wird ebenfalls von zwei Drittel der Befragten genannt; dabei handelt es sich um einen qualitativen Nutzen durch Prozessmanagement, der über Umfragen bei Kunden und Lieferanten messbar und damit nachweisbar gemacht werden kann.
- *Erhöhte Transparenz (68 %)*, ein *besseres Rollenverständnis (68 %)*, *bessere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (67 %)*, *erhöhte Planbarkeit (66 %)* sowie *schnellere Entscheidungsfindung (64 %)* hängen alle eng miteinander zusammen und ermöglichen einen effizienteren Betriebsablauf, der am Ende auch nachweisbar wird, nur nicht mehr unmittelbar dem Einfluss von Prozessmanagement eindeutig zugeschrieben werden kann.
- Der Aufbau von Prozessmanagementstrukturen erhöht *das Verständnis für das eigene Geschäftsmodell (66 %)* und wirkt sich damit ebenfalls positiv auf den operativen Betrieb aus.



Die Einführung von Prozessmanagement und der Aufbau entsprechender Strukturen und Rollen führen zu zahlreichen qualitativen Vorteilen, die eine moderne Organisation braucht.

8. Messen Sie den Nutzen von Prozessmanagement regelmäßig und falls ja, wie?

Nur zwei Drittel der Teilnehmenden messen regelmäßig den Nutzen des Prozessmanagements – mit großen Unterschieden zwischen den Ländern: Frankreich (77 %), Schweiz (71 %) und Deutschland (53 %)



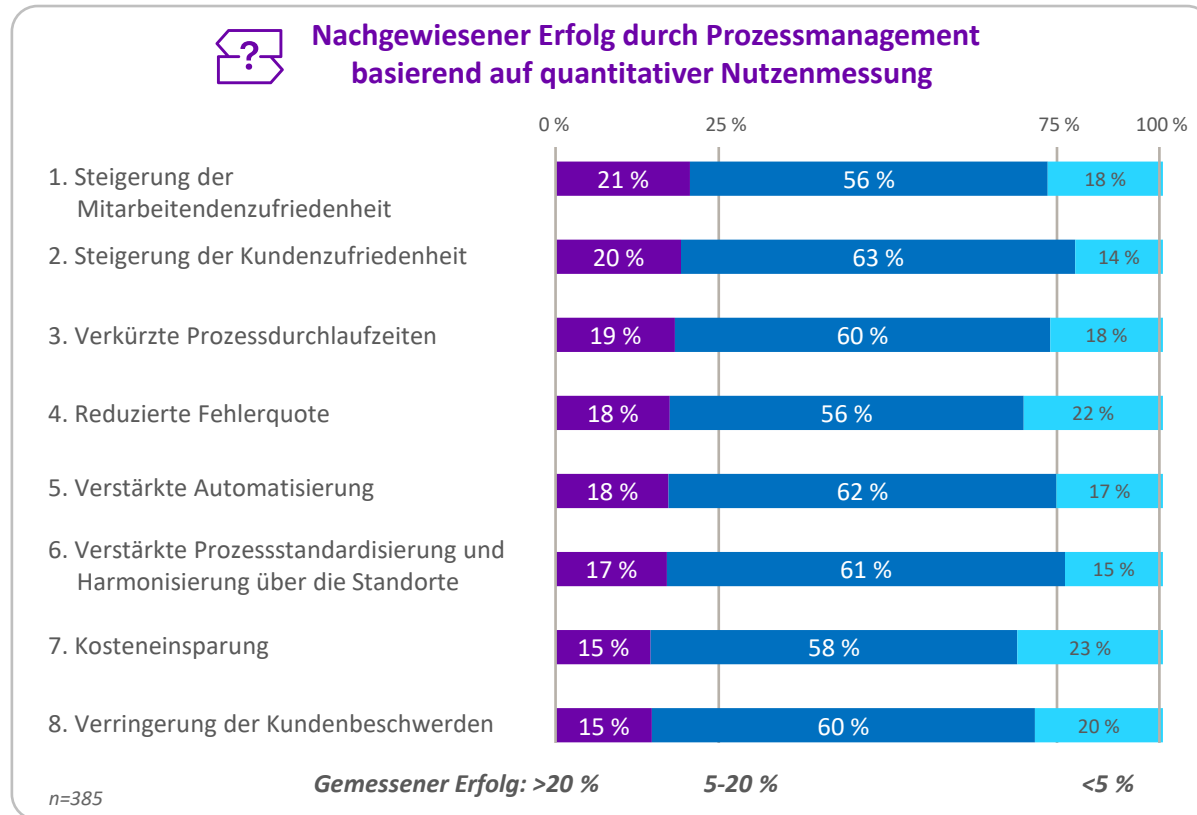
- 64 % der Teilnehmenden bestätigen, dass der Nutzen von Prozessmanagement in ihrer Organisation regelmäßig gemessen wird und Frankreich, das zum ersten Mal an der Studie teilnimmt, liegt auf Anhieb mit einem Anteil von 77 % auf Rang 1.
- Den größten Aufholbedarf hat Deutschland – knapp jede zweite Organisation misst den Nutzen von Prozessmanagement bislang nicht.
- Die Hälfte der Firmen, die den Nutzen von Prozessmanagement messen, arbeitet entweder am *Aufbau eines eigenen Prozesscontrollings* (50 %), *integriert die Messung in das Organisationscontrolling* (50 %) oder *entwickelt prozesseigene Kennzahlen* (39 %).
- *Regelmäßige Umfragen* (46 %) werden von knapp der Hälfte der Teilnehmer als Messmittel genutzt und weniger als ein Drittel gibt Process Mining als präferierte Form der Nutzenmessung an.



Bei der quantitativen Nutzenmessung kommen die Befragten nur langsam voran – alle Formen der Nutzenmessung werden teilweise parallel genutzt, was ein Zeichen für den oftmals geringen Reife- und Abdeckungsgrad der Nutzenmessung ist.

9. Wie hoch war der messbare nachgewiesene Erfolg in Ihrem Verantwortungsbereich durch Prozessmanagement?

Mehr als drei Viertel der Organisationen, die den Erfolg von Prozessmanagement quantitativ messen, können Verbesserungen von mindestens 5 % bis zu über 20 % nachweisen



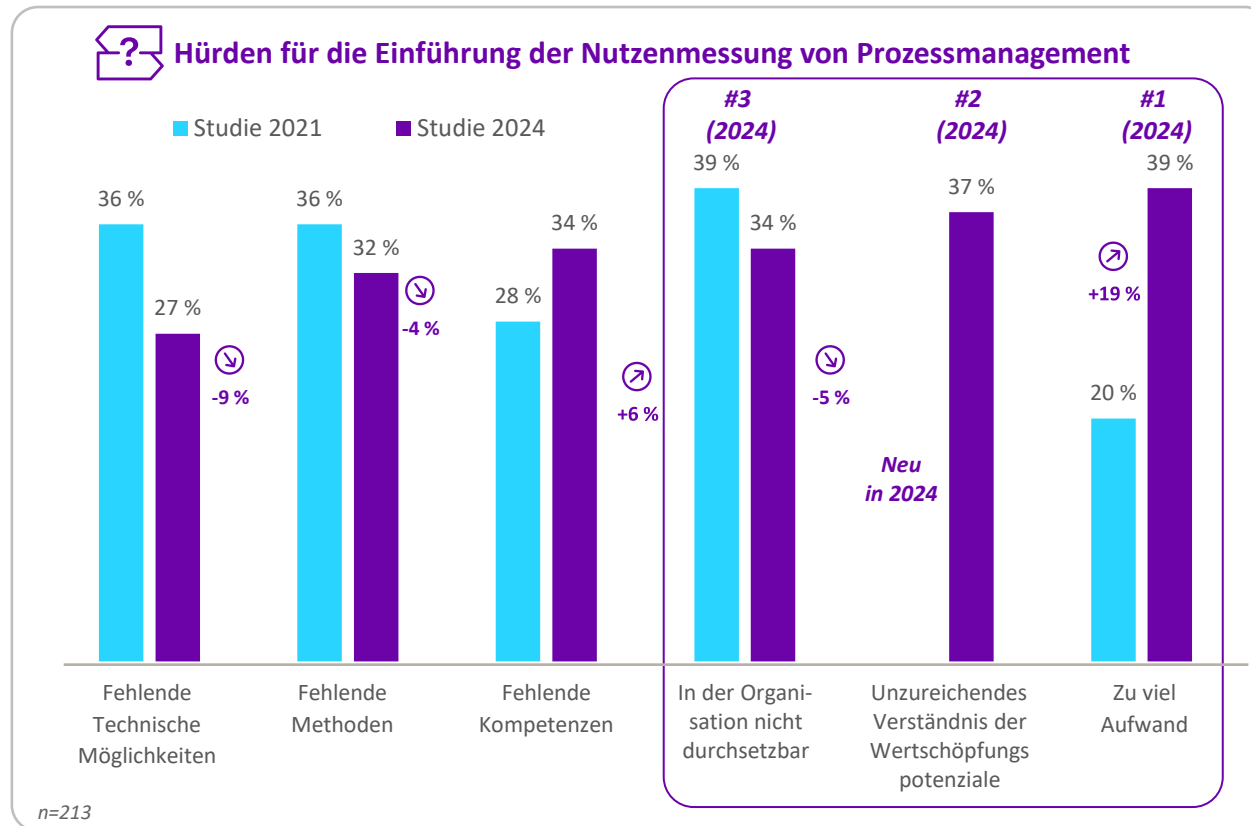
- Die größten Erfolge durch Prozessmanagement wurden bei der Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit, der Verkürzung von Prozessdurchlaufzeiten sowie bei der Reduktion der Fehlerquote gemessen.
 - Aber auch die verstärkte Prozessstandardisierung und Harmonisierung über die verschiedenen Standorte wird deutlich besser – drei Viertel der Teilnehmenden (78 %) erzielten hier Verbesserungen von 5 % bis über 20 %.
- Auch wenn das Thema Prozessleistungsmessung immer noch in den Kinderschuhen steckt, liegt in den ungenutzten Prozessdaten das Effizienzpotenzial verborgen, das in den nächsten Jahren durch geeignete Prozessmanagementstrukturen, -methoden, -vorgehensweisen und Softwarewerkzeuge gehoben werden kann.



Der Erfolg von Prozessmanagement kann am besten durch konsequente Prozessleistungsmessung nachgewiesen werden. Dazu sollten die Prozessziele definiert, gemessen, regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden.

10. Was sind die Gründe dafür, den Nutzen von Prozessmanagements nicht regelmäßig zu messen?

Hürden für die Einführung der Nutzenmessung von Prozessmanagement sind u. a. ein zu hoher Aufwand (39 %) und ein unzureichendes Verständnis der Wertschöpfungspotentiale (37 %)



- Seit 2021 konnten die meisten Hürden, die der Einführung einer Nutzenmessung von Prozessmanagement im Wege stehen, Stück für Stück abgebaut werden.
- Fehlende technische Möglichkeiten* (27 %) werden nur noch von ungefähr einem Viertel der Teilnehmenden als Grund genannt - im Gegensatz zu einem Drittel (36 %) im Jahr 2021.
- Fehlende Methoden* (32 %) werden noch von einem Drittel als aktuelle Hürde genannt, ein leichter Rückgang von 4 % zu 2021.
- Einen leichten Zuwachs gibt es bei den *fehlenden Kompetenzen* (34 %), die seit 2021 um 6 % in der Bedeutung gestiegen sind.
- Größte Hürde für die Einführung der Nutzenmessung von Prozessmanagement, mit einem Zuwachs von 19 % im Vergleich zu 2021, ist *Zu viel Aufwand* (39 %).
- Neu auf Rang 2 erscheint *Unzureichendes Verständnis dafür, welche Wertschöpfungspotentiale existieren* (37 %).
- Widerstände in der Organisation* sind zwar um 5 % im Vergleich zu 2021 gesunken, insgesamt ist das jedoch noch Rang 3.



Die Hürden für die Einführung einer regelmäßigen Nutzenmessung des Prozessmanagements verändern sich – aktives Change-Management, Training der Mitarbeitenden und der Aufbau von Kompetenzen zur Analyse von Prozessoptimierungspotentialen sind erforderlich.

11. Welche bedeutenden Veränderungen der letzten Jahre beeinflussen die Arbeit der BPM-Expert:innen?

BPM-Expert:innen müssen sich neben der Digitalisierung/Automatisierung immer stärker mit Veränderungs- & Kostendruck, einem Fach- & Personalmangel und dem Einsatz von KI auseinandersetzen



Veränderungen der letzten Jahre, die sich auf BPM auswirken



n=676

- Besonders oft wurde der *Veränderungsdruck* genannt, der intern und extern zunimmt und dazu führt, dass der *Effizienz- und Leistungsdruck* weiter ansteigt.
- *Digitalisierung und Automatisierung* werden von vielen Organisationen als Lösung zur Überwindung des zunehmenden *Kostendrucks*, und des *Fachkräfte- und Personalmangels* gesehen.
- Damit diese erfolgreich verläuft erhöht sich der Einsatz *neuer Tools und Softwarelösungen* sowie die Notwendigkeit verstärkt *abteilungsübergreifend zusammenzuarbeiten, sich besser zu koordinieren und gemeinsam zu planen*.
- Die Nutzung von *künstlicher Intelligenz* wird ebenfalls als disruptiver Faktor wahrgenommen – allerdings verbinden sich damit mehr Hoffnungen als Ängste, insbesondere der Wunsch *schneller/einfacher zu arbeiten und mit Hilfe von KI Kosten senken zu können*.



Prozessmanagement ist eine organisatorische Fähigkeit, die an der Schnittstelle zwischen Fachbereichen und der IT-Organisation richtig eingesetzt, Organisationen dabei unterstützt, die vielfältigen prozessualen und organisatorischen Herausforderungen zu bewältigen.

Inhalts- verzeichnis

	Seite
A Vorwort und Einleitung	<u>8</u>
B Marktsituation Prozessmanagement	<u>9</u>
C Umsetzungsstand Prozessleistungsmessung	<u>22</u>
D Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement	<u>31</u>
E Unternehmensfallstudien zur Einführung von Prozessmanagement	<u>48</u>
F Ausblick und Handlungsempfehlungen	<u>56</u>
G Methodik und Ansprechpartner:innen	<u>63</u>

"Process Mining ist nicht nur eine Momentaufnahme, sondern ein Fenster in die Zukunft der Prozessoptimierung, das Organisationen dabei unterstützt, Effizienz zu steigern, Kosten zu senken und kontinuierlich die Leistungsfähigkeit ihrer Geschäftsprozesse zu verbessern."

Begriffseinordnung und Definition „Process Mining“

Die Einführung von Process Mining als digitaler Treiber für die Prozessleistungsmessung schreitet langsamer voran als erwartet



Process Mining ist eine datenbasierte Methode zur Analyse von Geschäftsprozessen, die es ermöglicht, reale Prozessabläufe anhand von digitalen Spuren in IT-Systemen zu visualisieren, zu überwachen und zu verbessern, um Effizienz zu steigern und Kosten zu senken.

- Process Mining ermöglicht die Extraktion von Daten aus Ereignisprotokollen zur Optimierung von Geschäftsprozessen.
- Es fungiert als Bindeglied zwischen Data Mining und Prozessmanagement, um eine datenbasierte Visualisierung, Analyse und Verbesserung von Prozessen zu ermöglichen.
- Process Mining bietet somit eine objektive und datengetriebene Prozessanalyse, unterstützt fundierte Entscheidungen und hilft bei der Identifizierung von Engpässen und ineffizienten Prozessabläufen.
- Es fördert die Transparenz und das Verständnis von Prozessen auf allen Hierarchieebenen einer Organisation und ermöglicht die Steuerung von messbarer Prozessleistung.
- Die Erweiterung von Künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen basierend auf Process Mining ermöglicht eine schnelle Datenanalyse aus prozessorientierter Ende-zu-Ende Sicht.
- Process Mining bietet aufgrund der gewonnenen Prozesstransparenz die Grundlage, Prozesse nachhaltig zu steuern.

Die operative Verbreitung von Process Mining erfolgt langsamer als erwartet – der Wettbewerb um die beste Lösung steigt und die Herausforderungen für einen nachhaltigen Einsatz bleiben gewaltig

Die operative Nutzung von Process Mining ist in den letzten drei Jahren um 11 % gestiegen – trotzdem nutzt erst jedes fünfte Unternehmen Process Mining operativ (20 %).

Die wichtigsten Ziele für die Verwendung von Process Mining-Lösungen sind eine Verbesserung der Prozessqualität (36 %), Kosteneinspar- (33 %) und Prozessautomatisierungspotentiale (32 %).

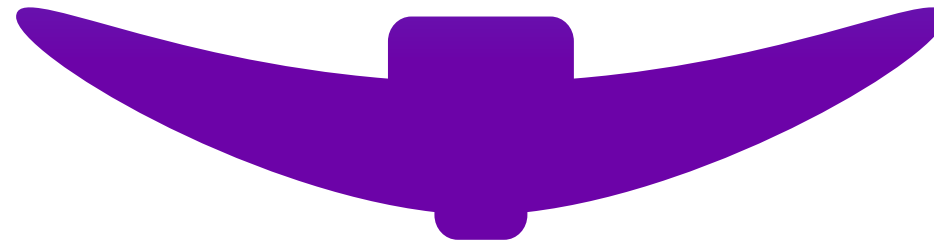
Als größte Herausforderungen für die Nutzung von Process Mining wird der Aufbau eines Technologie-Teams (34 %), der Datenschutz (32 %) und die Mobilisierung der Fachbereiche (29 %) angesehen.



Im Vergleich zur letzten Studie ist die Zufriedenheit mit den durch Process Mining erzielten Ergebnissen um 21 % gestiegen und durch verbesserte Datenverfügbarkeit werden Erfolge schneller sichtbar.

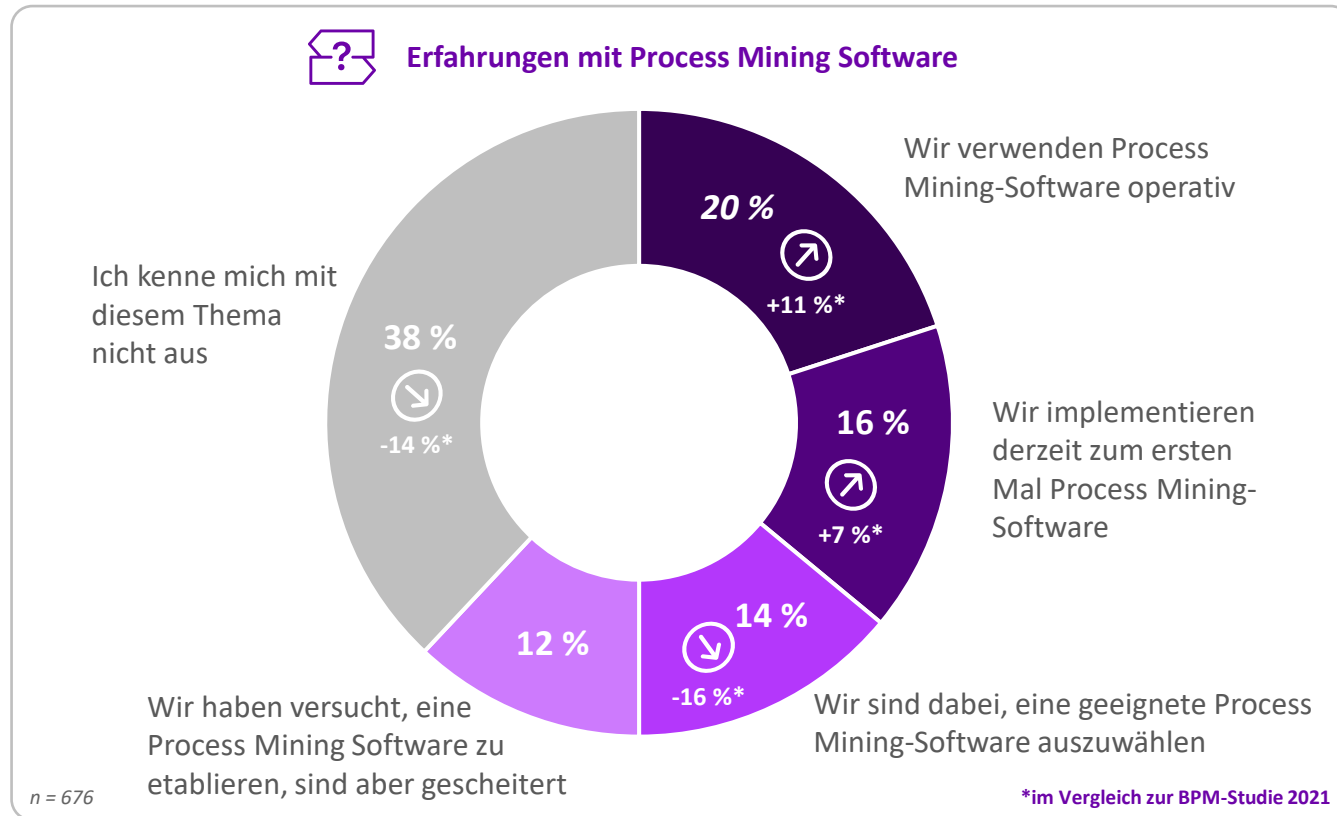
Process Mining wird von Prozesseignern als zentrale Methode zur kontinuierlichen Überwachung der Prozessleistung eingesetzt und dient oft auch als Ausgangspunkt für den Einsatz von KI und RPA.

Aufgrund der zahlreichen Nutzenfaktoren wird sich Process Mining als Werkzeug im Prozessmanagement nachhaltig etablieren – nur wenig spricht dagegen.



12. Haben Sie bereits Erfahrung im Umgang mit Process Mining?

Die operative Nutzung von Process Mining ist in den letzten drei Jahren um 11 % gestiegen – trotzdem nutzt erst jedes fünfte Unternehmen Process Mining operativ (20 %)



- Im Vergleich zur BPM-Studie 2021 ist die *operative Nutzung von Process Mining (20 %)* um ca. 11 % gestiegen.
- Ein Drittel der Befragten (30 %) steckt noch in den Anfängen, Process Mining Software einzusetzen:
 - 16 % implementieren Process Mining zum ersten Mal.
 - 14 % sind gerade dabei, eine geeignete Process Mining-Software auszuwählen.
- Erstaunlich ist, dass etwas mehr als ein Drittel angeben, *sich mit dem Thema Process Mining noch nicht auszukennen (38 %)*.
- 12 % geben an beim Versuch Process Mining einzuführen gescheitert zu sein.



Die operative Nutzung von Process Mining ist relativ gering – die nachhaltige Verankerung über klare Rollen, eine Governance-Struktur und nachhaltiges Reporting ist schwieriger als erwartet: technische & Prozesskompetenzen reichen nicht aus!

13. Wie zufrieden sind Sie bisher mit der Einführung von Process Mining und den erzielten (quantitativen und qualitativen) Ergebnissen?

Im Vergleich zur letzten Studie ist die Zufriedenheit mit den durch Process Mining erzielten Ergebnissen um 21 % gestiegen und durch verbesserte Datenverfügbarkeit werden Erfolge schneller sichtbar



Zufriedenheit mit den erzielten (quantitativ & qualitativ) Ergebnissen mit Process Mining

2021

48 %



Sehr oder eher zufrieden

2024

69 %



+ 21 %

38 %



Teils-teils

23 %



- 15 %

18 %



Kaum oder überhaupt nicht zufrieden

8 %



- 10 %

n = 275 Befragte, welche Process Mining Software verwenden

- 69 % der Befragten sind *sehr oder eher zufrieden* mit den erzielten (quantitativen und qualitativen) Ergebnissen im Bereich Process Mining. Dies entspricht einer Steigerung von 21 % im Vergleich zur letzten Studie in 2021.
- Neutral gegenüber den erzielten Ergebnissen bei der Anwendung von Process Mining sind 23 % der Befragten.
- Im Vergleich zur letzten Studie ist die Unzufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen im Zusammenhang mit Process Mining um 10 % gesunken.



Die Datenverfügbarkeit zur Nutzung von Process Mining hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert und demzufolge können Erfolge schneller verzeichnet werden, welche sich in einer erhöhten Zufriedenheit widerspiegeln.

14. Was sind Ihre Hauptziele bei der Verwendung einer Process Mining-Softwarelösung?

Die wichtigsten Ziele für die Verwendung von Process Mining-Lösungen sind eine Verbesserung der Prozessqualität (36 %), Kosteneinspar- (33 %) und Prozessautomatisierungspotentiale (32 %)



Hauptziele bei Verwendung von Process Mining Lösungen (Mehrfachauswahl möglich)



36 %

Verbesserung der
Qualität



33 %

Kosteneinsparungs-
potential



32 %

Digitalisierung &
Automatisierung von
Prozessen



28 %

Erhöhte
Transparenz



25 %

Steigerung der
Kunden-
zufriedenheit



21 %

Prozess- & IT
System-
harmonisierung



18 %

Aufbau einer
prozessorientierten
Organisation



17 %

Compliance bzw.
regulatorische
Anforderungen

n = 676

- Die drei wichtigsten Ziele bei der Implementierung/Verwendung von Process Mining sind *Verbesserung der Qualität (36 %), Kosteneinsparung (33 %) und Automatisierung von Prozessen (32 %)*.
- Daneben spielen Ziele wie *erhöhte Transparenz (28 %), Steigerung der Kundenzufriedenheit (25 %) sowie Prozess- & IT-System Harmonisierung (21 %) eine wichtige Rolle*.
- Process Mining wird nur bedingt im Zusammenhang mit dem *Aufbau einer prozessorientierten Organisation (18 %)* und der *Gewährleistung von regulatorischen Anforderungen (17 %)* gesehen.



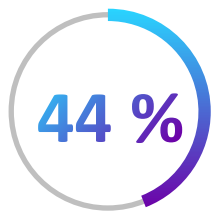
Process Mining ist ein wichtiges Werkzeug für Prozessoptimierungs- sowie Cost Cutting-Projekte – durch die gewonnene Prozess-transparenz gelingt es, die richtigen Maßnahmen abzuleiten und die bei der Umsetzung realisierbaren Potentiale nachhaltig zu messen.

15. Welche Nutzungsmöglichkeiten sehen Sie im Zusammenhang mit Process Mining-Technologie?

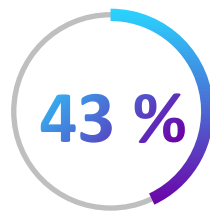
Process Mining wird von Prozesseignern als zentrale Methode zur kontinuierlichen Überwachung der Prozessleistung eingesetzt und dient oft auch als Ausgangspunkt für den Einsatz von KI und RPA



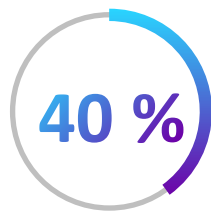
Nutzungsmöglichkeiten von Process Mining-Technologie (Mehrfachauswahl möglich)



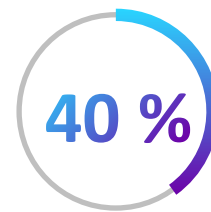
Als zentrale Methode zur kontinuierlichen Überwachung der Prozessleistung



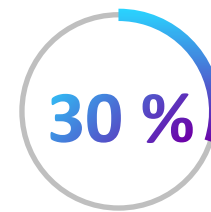
Zur Analyse eines oder mehrerer spezifischer Geschäftsprozesse



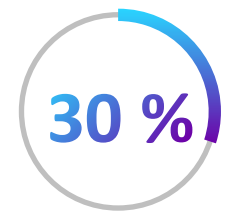
Prozesseigner in die Lage zu versetzen, ihre Prozessleistung nachhaltig zu überwachen und zu analysieren



Als Ausgangspunkt, um auf neuen Technologien aufzubauen (Prozessabläufe, RPA, KI)



Unterstützung des SAP HANA-Programms in mehreren Prozessbereichen



Zur Prozesssimulation im Kontext zukünftiger Prävention/Szenarien

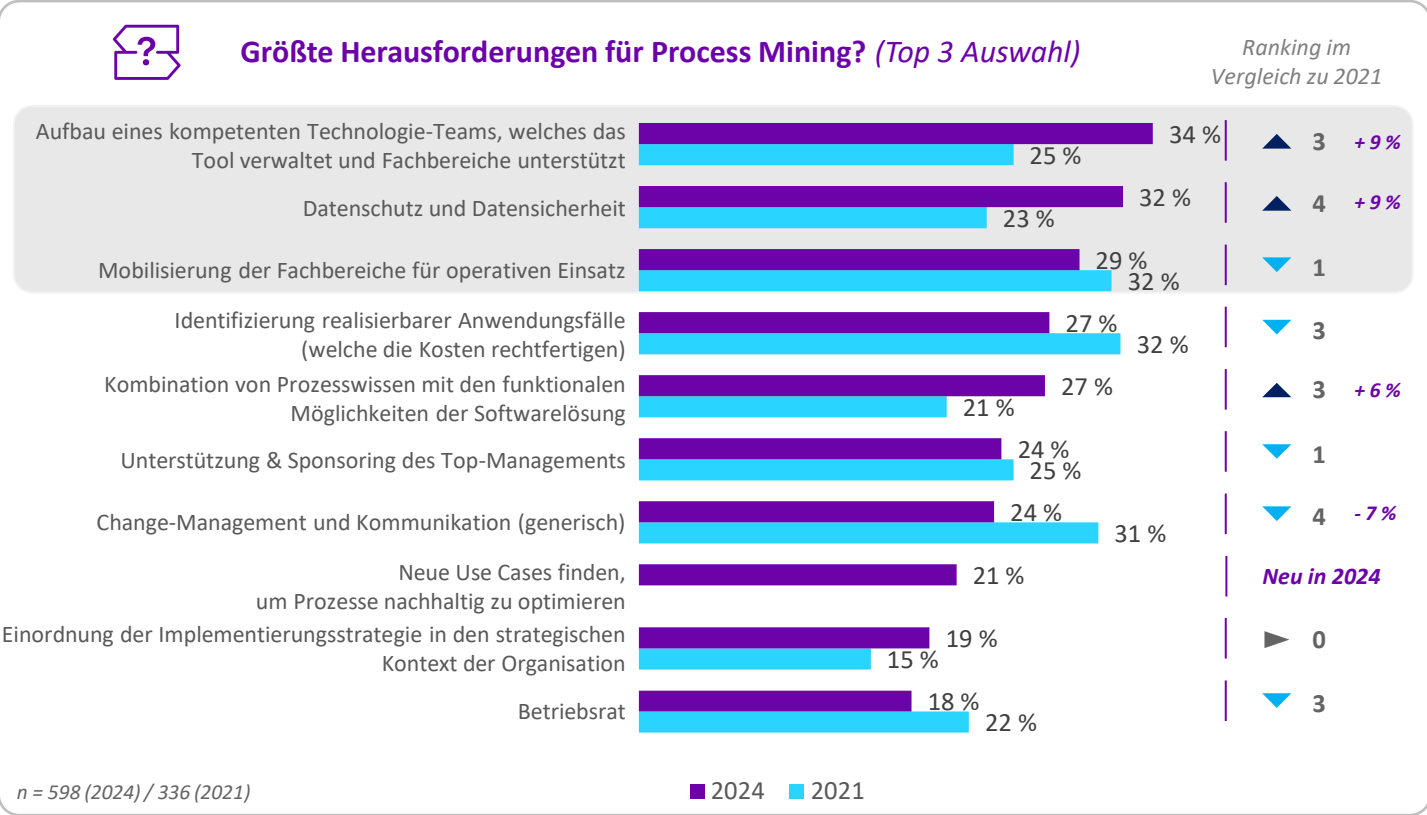
n = 676



Neben der klassischen Anwendung zur zentralen Prozessleistungsmessung im Rahmen von einmaligen Optimierungsprojekten wird Process Mining zunehmend im Kontext großer Transformationsprojekte (SAP S/4HANA, oder Operational Excellence) eingesetzt.

16. Was sind die größten Herausforderungen für die Prozessmessung mittels Process Mining?

Als größte Herausforderungen für die Nutzung von Process Mining wird der Aufbau eines Technologie-Teams (34 %), der Datenschutz (32 %) und die Mobilisierung der Fachbereiche (29 %) angesehen



- Bei den Herausforderungen haben technologische Themen wie die benötigten Technologie-Teams zur Unterstützung der Fachbereiche sowie Datenschutz und Datensicherheit der Softwarelösung an Zuwachs (+9 %) gewonnen.
- Die Sicht auf Datenschutz und Datensicherheit unterscheidet sich nach Land und Industrie: Deutschland betrachtet das Thema mit 38 % am kritischsten, wobei es im Segment Kommunikation, Medien & Unterhaltung mit 22 % weniger als Herausforderung angesehen wird.
- Ebenfalls in den Fokus der Herausforderungen gerückt ist die Kombination von Prozesswissen mit den Möglichkeiten der Software (+6 %), wohingegen Change-Management und Kommunikation (-7 %) weniger als Herausforderungen angesehen werden als noch vor drei Jahren.



Als größte Herausforderungen rücken Themen hinsichtlich des operativen Einsatzes des Tools sowie einer sicheren Datengrundlage in den Vordergrund. Die nachhaltige Nutzung von Process Mining erfordert einen integrierten Ansatz mit funktionierenden Supportstrukturen.

17. These: „In den kommenden Jahren wird sich die Process Mining-Technologie in allen Organisationen als ein wichtiges BPM-Instrument durchsetzen.“

Aufgrund der zahlreichen Nutzenfaktoren wird sich Process Mining als Werkzeug im Prozessmanagement nachhaltig etablieren – nur wenig spricht dagegen



Gründe, die für eine Durchsetzung von Process Mining sprechen

Qualitätssicherung / -steigerung
Digitalisierung / Automatisierung
Transparenz
Zukunftsfähigkeit
Wichtig / Notwendig
Kosteneinsparung
Geschwindigkeit
Innovation
Vereinfachung
KI / AI
Optimierung / Verbesserung
Koordination / Planung
Nachhaltigkeit
Effizienz / Leistung
Konkurrenzfähigkeit

Wortgröße proportional zur relativen Häufigkeit; n = 598



Gründe, die gegen eine Durchsetzung von Process Mining sprechen

Nachhaltigkeit
Verständnis
Akzeptanz
Wissen
Komplexität
Qualität
Datenschutz
Keine Gegenargumente
Sicherheit
Datengrundlage
Investitionen
Fachkräfte-/Personalmangel
Aufwand
KI / AI

Wortgröße proportional zur relativen Häufigkeit; n = 598



Process Mining bietet großes Potenzial, Prozessabläufe auf effiziente Art und Weise zu verschlanken. Um den Herausforderungen in der Durchsetzung entgegenzuwirken, sind eine begleitende Prozessstrategie und das Engagement der betroffenen Abteilungen notwendig.

Inhalts- verzeichnis

	Seite
A Vorwort und Einleitung	<u>8</u>
B Marktsituation Prozessmanagement	<u>9</u>
C Umsetzungsstand Prozessleistungsmessung	<u>22</u>
D Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement	<u>31</u>
E Unternehmensfallstudien zur Einführung von Prozessmanagement	<u>48</u>
F Ausblick und Handlungsempfehlungen	<u>56</u>
G Methodik und Ansprechpartner:innen	<u>63</u>

In diesem Kapitel werden Markttrends, die die Weiterentwicklung von Prozessmanagement beeinflussen, untersucht: integriertes BPM, neue Technologien (mit Fokus auf KI) sowie Nachhaltigkeit

Integriertes Business Process Management in Transformationsprogrammen ist ein neuer Trend für die Einführung von Prozessmanagement im Unternehmen

Jede zweite Einführung von Prozessmanagement ist in ein großes Transformationsprojekt integriert (= integriertes BPM) – OPEX-Initiativen (18 %) stehen an erster Stelle, gefolgt von SAP S/4HANA-Projekten (16 %).



Vorteile von iBPM sind der Aufbau einer nachhaltigen Prozess-Community (81 %), transparente Prozessdokumentation (70 %), die Etablierung von Prozessrollen (70 %) & Kosten- & Zeitersparnis (68 %).



Wichtige Herausforderungen bei der Anwendung des iBPM-Ansatzes sind Ressourcen- und Budgetengpässe (20 %), überforderte Programmleitende (19 %) sowie fehlende BPM-Verantwortliche (13 %).



Neue Technologien beeinflussen die Arbeit der BPM-Expert:innen und Prozessmanager:innen

Organisationen setzen vermehrt auf Mobile Apps (71 %), das Internet der Dinge (61 %) und RPA (58 %), um Prozesse zu optimieren – 57 % nutzen bereits künstliche Intelligenz (KI).



Der Einsatz von KI ermöglicht schnellere Erkenntnisse und Vorhersagen (78 %), verbesserte Effizienz bei der Automatisierung (76 %) und Echtzeitwarnungen bei der Prozessüberwachung (75 %).



Die operative Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) in E2E-Prozessen ist derzeit gering (10-16 %), doch 52 % der Teilnehmenden halten den künftigen Einsatz für (sehr) wahrscheinlich.



Größte Hürden für die Einführung von KI sind die Qualifikationslücke der Mitarbeitenden (42 %), schlechte technische Infrastruktur & Integration (41 %) sowie die geringe Datenverfügbarkeit & -qualität (40 %).



Fast zwei Drittel gehen davon aus, dass bis 2027 KI-Technologie zur Prozessoptimierung im Einsatz sein wird (64 %) – die Teilnehmenden aus Schweiz (77 %) und Frankreich (74 %) führen im Ranking.



Nachhaltigkeit in Organisationen wird vor allem durch äußere Faktoren getrieben – Prozessmanagement kann die nachhaltige Entwicklung unterstützen

Die Notwendigkeit sich mit ökologischer Nachhaltigkeit zu beschäftigen, wird von drei Faktoren getrieben – Anforderungen durch Gesetze (32 %), sowie Kunden (30 %) und Lieferantenanforderungen (17 %).



Im Durchschnitt über alle Branchen geben zwei Drittel der Befragten an, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Treiber für die Entwicklung von Prozessmanagementfähigkeiten in der Organisation ist (66 %).



Durch die Digitalisierung nachhaltigkeitsbezogener Prozesse (44 %), eine organisationsweite Sensibilisierung (42 %) und den Aufbau von Prozesskompetenzen (41 %) leistet BPM einen Beitrag.



Die Kunden und neue Technologien sind die Haupttreiber für Innovation in Organisationen, wobei die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz an dritter Stelle stehen.



„Durch integriertes BPM (iBPM) in großen Geschäftstransformationsprojekten können neue Prozessdokumentations- und Analysetechniken effizient eingesetzt werden, die Projektlaufzeit verkürzt und die Prozessorientierung in Organisationen nachhaltig gestärkt werden.“

Begriffseinordnung und Definition „integriertes Prozessmanagement“

Die Einführung von Prozessmanagement integriert in Transformationsprogramme entwickelt sich zu einem neuen Trend



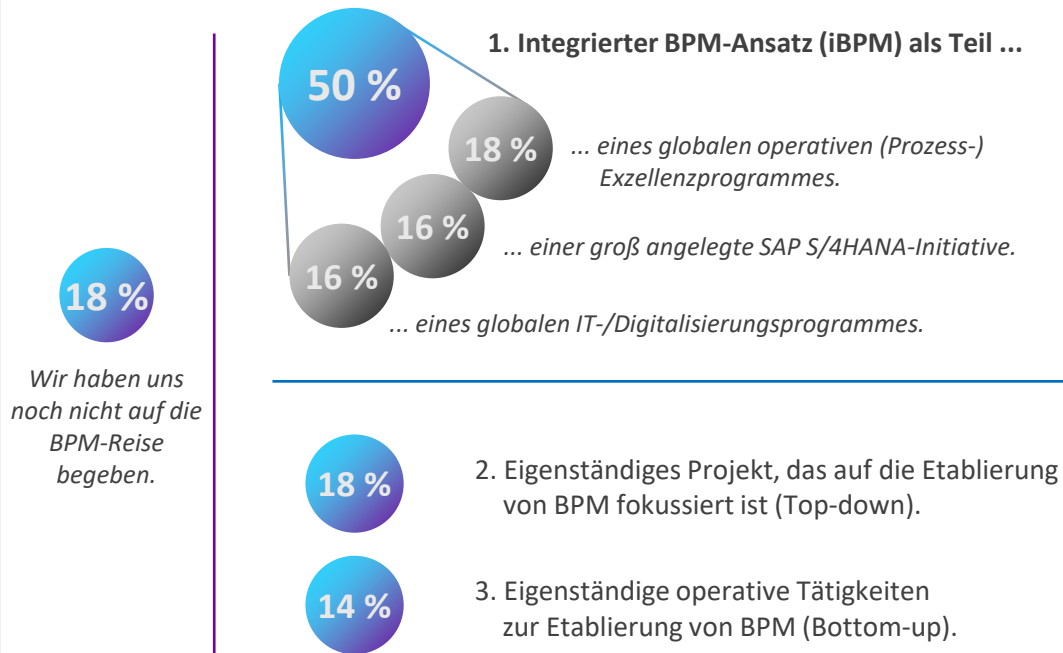
Als integriertes Prozessmanagement bezeichnet man die systematische Zusammenarbeit zwischen der für das Prozessmanagement verantwortlichen Abteilung sowie dem Projektmanagement eines großen Transformationsprogrammes während der Projektlaufzeit mit dem Ziel, nachhaltige Prozessmanagement-strukturen aufzubauen und die Entwicklung einer prozessorientierten Organisationskultur zu fördern.

- Integriertes BPM verfolgt einen prozesszentrierten Ansatz, bei dem Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt des Transformationsprogramms rücken und BPM-Prinzipien, -Methoden und -Praktiken angewendet werden.
- Die Integration stellt sicher, dass BPM zum Bestandteil des Transformationsprogramms wird (z. B. SAP S/4HANA-Programm oder Digitalisierungsinitiative).
- Ziel ist es, die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und der IT so zu stärken, dass Prozesseffizienz und -effektivität auch nach Abschluss des Programms gewährleistet sind.
- Der integrierte BPM-Ansatz stellt sicher, dass die Analyse, Gestaltung, Verbesserung und Pflege der Geschäftsprozessdokumentation während des Programms im Fokus stehen.
- Auf diese Weise können IT-Lösungen und -Technologien prozessorientiert implementiert und trainiert werden, so dass Prozessrollen und Verantwortlichkeiten klarer sind.
- Zusätzlich können während des Roll-outs nachhaltige Prozessmanagementstrukturen etabliert werden, die einen Beitrag zur kontinuierlichen Prozessleistungsmessung leisten.

18. Wie haben Sie Prozessmanagement (BPM) in Ihrer Organisation eingeführt?

Jede zweite Einführung von Prozessmanagement ist in ein großes Transformationsprojekt integriert (= iBPM) – OPEX-Initiativen (18 %) stehen an erster Stelle, gefolgt von SAP S/4HANA-Projekten (16 %)

Typische Vorgehensweisen für die Einführung von Prozessmanagement



n=676

- 50 % der befragten Organisationen führen Prozessmanagement eingebettet in einem großen *Geschäfts- und/oder IT-Transformationsprogramm* ein.
- Beim integrierten BPM-Ansatz stehen *operative (Prozess-) Exzellenzprogramme (18 %)* an erster Stelle bei der Integration von BPM, gefolgt von *groß angelegten SAP S/4HANA-Initiativen (16 %)* und direkt dahinter *organisationsweite IT-/Digitalisierungsinitiativen (16 %)*.
- Jede dritte Organisation hat derzeit ein eigenes BPM-Projekt, das sich ausschließlich mit der Einführung von BPM beschäftigt.
- Nach Angaben der teilnehmenden Organisationen verfolgen 18 % einen Top-down- und 14 % einen Bottom-up-Ansatz.



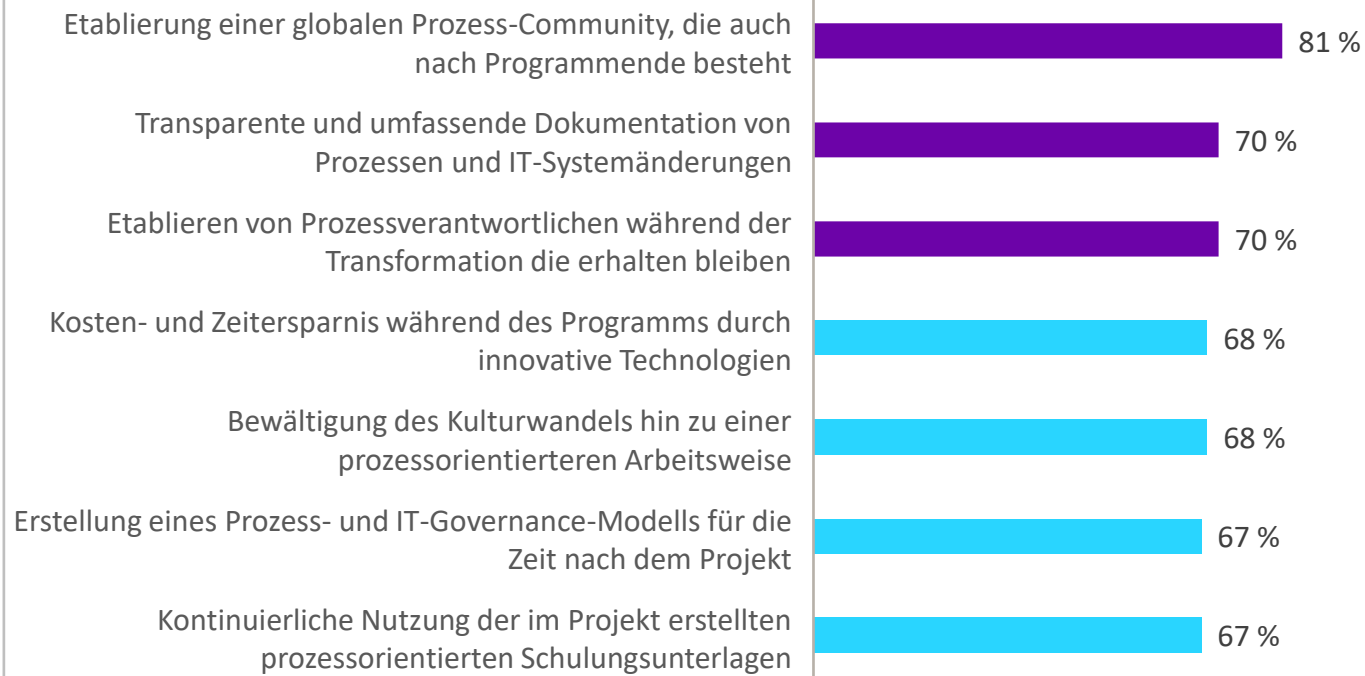
Wir beobachten, dass Organisationen große Transformationsprogramme zunehmend als Treiber dafür nutzen, um die Prozessorientierung in Organisationen zu stärken und nachhaltige Prozessrollen sowie Prozess- und IT-Governance-Strukturen zu schaffen.

19. Welchen Nutzen erbringt integriertes Geschäftsprozessmanagements (iBPM) in großen Transformationsprogrammen?

Vorteile von iBPM sind der Aufbau einer nachhaltigen Prozess-Community (81 %), transparente Prozessdokumentation (70 %), die Etablierung von Prozessrollen (70 %), Kosten- & Zeitersparnis (68 %)



Vorteile durch den Einsatz von integriertem BPM in großen Transformationsprogrammen



n=676

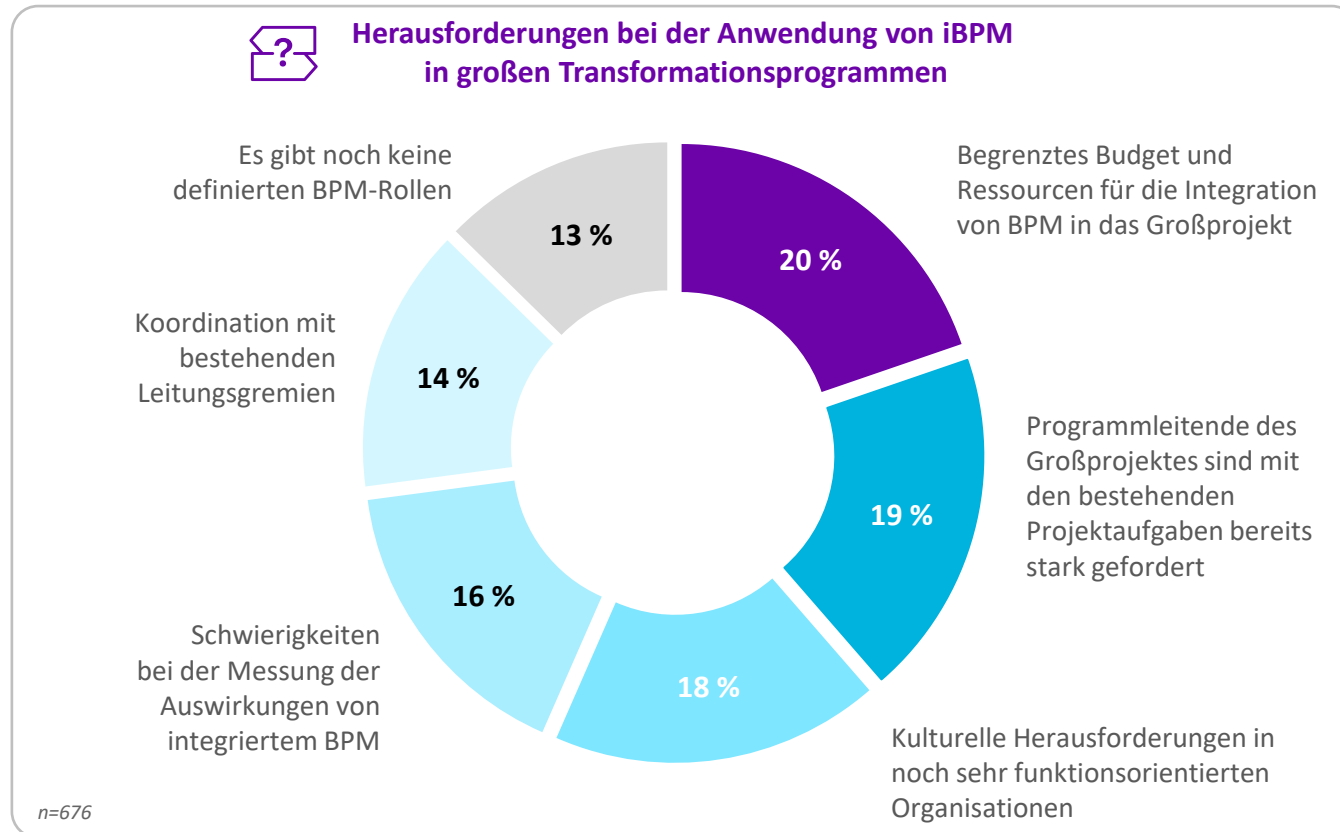
- Der größte Vorteil besteht darin, dass während des Programms eine *Prozess-Community* aufgebaut werden kann, die auch nach dem Ende des Programms bestehen bleibt (81 %).
- 70 % der Befragten geben an, dass eine *geschäftsbasierte, transparente und umfassende Prozessdokumentation*, die gut mit dem IT-System synchronisiert ist, ein wesentlicher Vorteil eines solchen Ansatzes ist.
- Ebenso sind 70 % der Meinung, dass die *Etablierung dedizierter Prozessverantwortlicher* (global, regional und/oder lokal) ein großer Vorteil ist, insbesondere wenn diese Rollen später beibehalten werden.
- Innovative BPM-Werkzeuge (= Software) können die Projektkosten senken und die Projektdauer verkürzen, da ein gemeinsames Verständnis des Ist-Zustands von Prozessen und erforderlicher Verbesserungsmaßnahmen schneller erreicht werden kann.



Integriertes BPM in groß angelegten Transformationsprogrammen kann erhebliche Vorteile schaffen, wenn die Stärkung einer prozessorientierteren Arbeitsweise angestrebt wird – iBPM fördert den Kulturwandel und gibt der Organisation Zeit zur Anpassung.

20. Welche Herausforderungen treten bei der Anwendung des integrierten Prozessmanagement (iBPM) Ansatzes auf?

Wichtige Herausforderungen bei der Anwendung des iBPM-Ansatzes sind Ressourcen- und Budgetengpässe (20 %), überforderte Programmleitende (19 %) sowie fehlende BPM-Verantwortliche (13 %)



- Ein Fünftel der Befragten nennt *Budgetbeschränkungen und Ressourcenknappheit* als zentrales Problem bei der Anwendung von iBPM (20 %).
- Ebenfalls knapp ein Fünftel der Teilnehmenden identifizieren den *Programmleitenden des Transformationsprogramms, der bereits durch das Großprojekt stark gefordert ist und wenig Offenheit für die zusätzliche Komplexität hat*, welche sich durch den iBPM-Ansatz ergibt, als Herausforderung (19 %).
- In noch sehr stark funktionsgetriebenen Organisationen können *kulturelle Herausforderungen* – nämlich ein *mangelndes Prozessverständnis* – die integrierte Anwendung von Prozessmanagement erschweren (18 %).
- Weitere Herausforderungen sind *Schwierigkeiten bei der Messung des Nutzens von iBPM* (16 %), die Koordination der Aktivitäten mit bestehenden Gremien des Großprojektes (14 %) und zuletzt, *fehlende BPM-Verantwortlichkeiten in der Organisation* (13 %).



Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen, wie typische Herausforderungen überwunden werden können – wichtig ist, diese frühzeitig zu identifizieren und dann geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Externe, neutrale Unterstützung kann dafür hilfreich sein.

„Technologien wie KI, RPA oder IoT sowie fortgeschrittene Datenanalysen spielen eine entscheidende Rolle bei der Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements.“

Begriffseinordnung von „neue Technologien im Kontext Prozessmanagement“

Neue Technologien können Prozessmanagement unterstützen und müssen auf ihren Nutzen geprüft werden



"Neue Technologien wie Robotic Process Automation (RPA), künstliche Intelligenz (KI), das Internet der Dinge (IoT), Low-Code-Entwicklung und mobile/kollaborative Workflows können Arbeitsweisen verbessern, die digitale Transformation fördern und Geschäftsprozesse effizienter, agiler und innovativer gestalten. Ihre positive Auswirkung auf die betriebliche Effizienz ist sicher, die genaue Form bleibt jedoch abzuwarten."



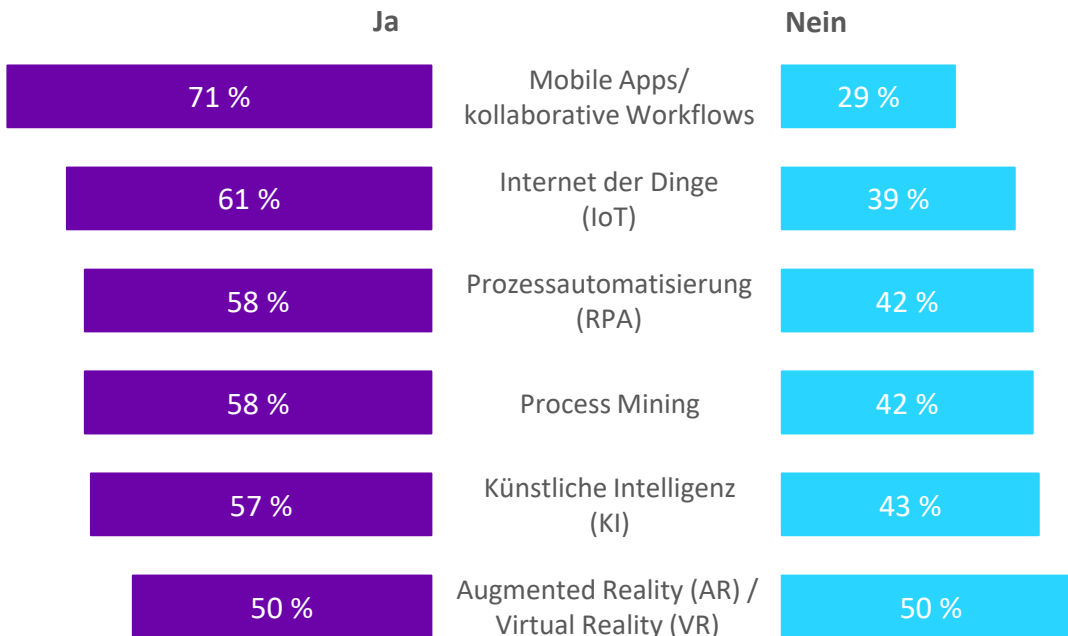
- Neue Technologien ermöglichen es, Prozesse noch effizienter zu gestalten – Prozessverantwortliche müssen zunehmend bewerten, wo und wie diese Technologien sinnvoll für die Optimierung bestehender Prozesse eingesetzt werden können.
- Organisationen erkennen zunehmend, dass operative Prozessexzellenz die Basis für verkürzte Prozessdurchlaufzeiten und geringere Kosten ist.
- Erkenntnisse aus vorhandenen Prozessdaten können leichter für Prozessverbesserungen im laufenden Betrieb genutzt werden, Prozesse werden effizienter sowie agiler und beschleunigen damit z. B. die Markteinführung, Produktion, Lieferung oder die Durchführung nachgelagerter Dienstleistungen von und für Produkte deutlich.
- Neben Kosten, Effizienz und Agilität rückt das Experience Management stärker in den Fokus, d. h. Organisationen müssen zunehmend die Erfahrungen von Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten berücksichtigen, um dauerhaft erfolgreich zu sein.
- Auf diese Weise werden neben den organisatorischen Prozessmanagementfähigkeiten auch die technischen Fähigkeiten zu einem wichtigen Innovationstreiber – BPM leistet dadurch einen noch größeren Beitrag für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.

21. Welche der neuen Technologien nutzen Sie (bzw. Ihre Organisation) bereits zur Prozessoptimierung?

Organisationen setzen vermehrt auf Mobile Apps (71 %), das Internet der Dinge (61 %) und RPA (58 %), um Prozesse zu optimieren – 57 % nutzen bereits künstliche Intelligenz (KI)



Einsatz von neuen Technologien zur Prozessoptimierung



n=676

- 71 % der Befragten nutzen *mobile Apps und Workflow-Automatisierung*, um Aufgaben effizienter zu bearbeiten, zum Beispiel im Außendienst zum Empfang und zur Bearbeitung von Serviceaufträgen.
- 61 % der Teilnehmenden bestätigen erste Anwendungen im *Internet der Dinge (IoT)*, zum Beispiel in der Produktion, wo die Vernetzung von Maschinen und der Einsatz von Sensoren Echtzeitanalysen ermöglichen.
- *Robotic Process Automation (RPA)* wird ebenfalls bereits von mehr als der Hälfte der Organisationen genutzt (58 %), so werden zum Beispiel RPA-Bots im Kundenservice und im Helpdesk eingesetzt.
- Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden (58 %) bestätigen ebenfalls den *Einsatz von Process Mining* beispielsweise im Compliance und Risikomanagement sowie bei der Prozessüberwachung mit Echtzeitfeedback.
- Auch mit *KI* haben bereits mehr als die Hälfte der Beteiligten bereits erste Erfahrungen gesammelt (57 %), zumeist jedoch mit den öffentlichen, großen Sprachmodellen wie ChatGPT oder Microsoft Copilot.
- Bereits 50 % der befragten Organisationen nutzen *AR/VR-Technologien*, zum Beispiel für Schulungen und Ausbildungen.



Neue Technologien werden zunehmend operativ eingesetzt und entfalten ihren Nutzen. Damit dieser kontinuierlich zunimmt, sollten technische Kompetenzen aufgebaut und die Technologieeinführung durch ein klares Governance-Modell untermauert werden.

22. Wie kann Künstliche Intelligenz Prozessabläufe verbessern?

Der Einsatz von KI ermöglicht schnellere Erkenntnisse und Vorhersagen (78 %), verbesserte Effizienz bei der Automatisierung (76 %) und Echtzeitwarnungen bei der Prozessüberwachung (75 %)



Top 5 Vorteile der Nutzung von KI-Technologie



78 %

Analysieren von umfangreichen Datenmengen für Erkenntnisse und Vorhersagen



76 %

Automatisieren von repetitiven Aufgaben für Effizienz und Genauigkeit



75 %

Überwachen von Prozessen mit Warnungen und Einblicken in Echtzeit



75 %

Identifizieren von Risiken und Sicherstellen der Compliance



73 %

Datengetriebene Prozessoptimierung für präzise Prognosen



73 %

Personalisierte Empfehlungen für bessere Kundenzufriedenheit

n=676

- 78 % der befragten Organisationen sehen den größten Nutzen von künstlicher Intelligenz in der *Analyse von großen Datenmengen*, um dadurch neue Erkenntnisse zu gewinnen, Vorhersagen zu treffen, die dann zu besseren Geschäftsentscheidungen führen.

Beispiel: KI im Einzelhandel analysiert große Mengen an Kundendaten, um Muster zu erkennen und ermöglicht so die Optimierung von Bestandsführung und die Entwicklung personalisierter Marketingstrategien zur Steigerung von Umsätzen und Verbesserung der Kundenzufriedenheit.

- 76 % der Teilnehmenden erkennen das große Einsatzpotential von KI bei der Automatisierung repetitiver Aufgaben.

Beispiel: KI kann bei der automatisierten Verarbeitung von Rechnungen und Dokumenten in Organisationen eingesetzt werden, indem sie Textkennungsalgorithmen nutzt, um Daten zu extrahieren, zu kategorisieren und in Buchhaltungssoftware zu integrieren, was den Prozess beschleunigt und menschliche Fehler reduziert.

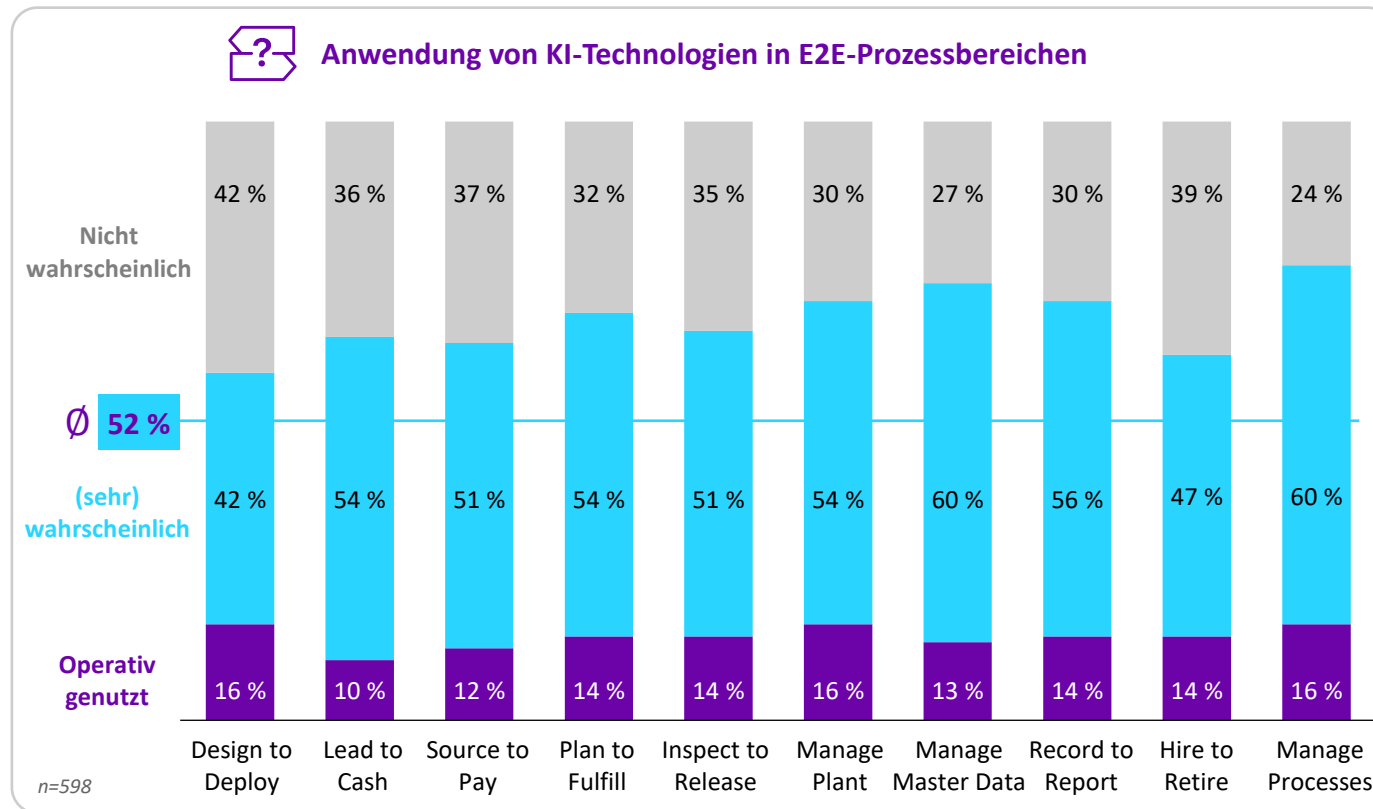
- Weitere, signifikante Vorteile der Nutzung von KI-Technologie werden in der *Überwachung von Prozessen mit Warnungen und Einblicken in Echtzeit* (75 %), beim Risikomanagement (75 %) für Prognosen (73 %) und personalisierte Kundenempfehlungen (73 %) gesehen.



Die Grenze zwischen der Automatisierung durch maschinelles Lernen und der generativen künstlichen Intelligenz wird schwammiger – die Möglichkeit, kundengesteuerten Service anzubieten und so schnell auf Veränderungen zu reagieren bietet neue Chancen.

23. Welche Prozesse nutzen KI bereits und wie wahrscheinlich ist der KI-Einsatz künftig?

Die operative Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) in E2E-Prozessen ist derzeit gering (10-16 %), doch 52 % der Teilnehmenden halten den künftigen Einsatz für (sehr) wahrscheinlich



- Die operative Nutzung von KI steht zwar noch am Anfang (10-16 %), aber es gibt keinen Ende-zu-Ende Prozessbereich, der noch nicht mit KI unterstützt wird.
- Am niedrigsten ist die operative Nutzung von KI im Lead-to-Cash Prozess (10 %), was an der Komplexität des Prozesses oder der Fragmentierung der Daten über viele Systeme liegen kann.
- Am höchsten ist die operative Nutzung von KI mit 16 % in den Ende-zu-Ende Prozessen „Design-to-Deploy“, „Manage Plant“ und „Manage Processes“ – allerdings beschränkt sie sich dort zumeist noch auf öffentlich verfügbare generative KI-Anwendungen, wie openAIs ChatGPT oder Microsofts Copilot.
- 52 % der Teilnehmenden erachten die künftige Nutzung von KI in ihren jeweiligen Ende-zu-Ende Prozessen für (sehr) wahrscheinlich – das lässt das Zukunftspotenzial erahnen, das diese Technologie mitbringt.



Die Durchdringung der Geschäftsprozesse mit KI ist nur eine Frage der Zeit – eine derartig verbreitete operative Nutzung zu Beginn eines solchen Technologiehypes zeigt, dass dieser Trend nicht aufzuhalten ist und in den nächsten Jahren neue Einsatzmöglichkeiten entstehen.

24. Was sind die größten Hürden bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz zur Prozessoptimierung?

Größte Hürden für die Einführung von KI sind die Qualifikationslücke der Mitarbeitenden (42 %), schlechte technische Infrastruktur & Integration (41 %), sowie die geringe Datenverfügbarkeit & -qualität (40 %)



Top 5 Hürden für die Einführung von KI (Mehrfachauswahl möglich)



42 %

Qualifikationslücke



41 %

Technische Infrastruktur
und Integration



40 %

Datenverfügbarkeit
und -qualität



39 %

Change-Management und
organisatorischer Widerstand



36 %

Ethische und
regulatorische Überlegungen

n=676

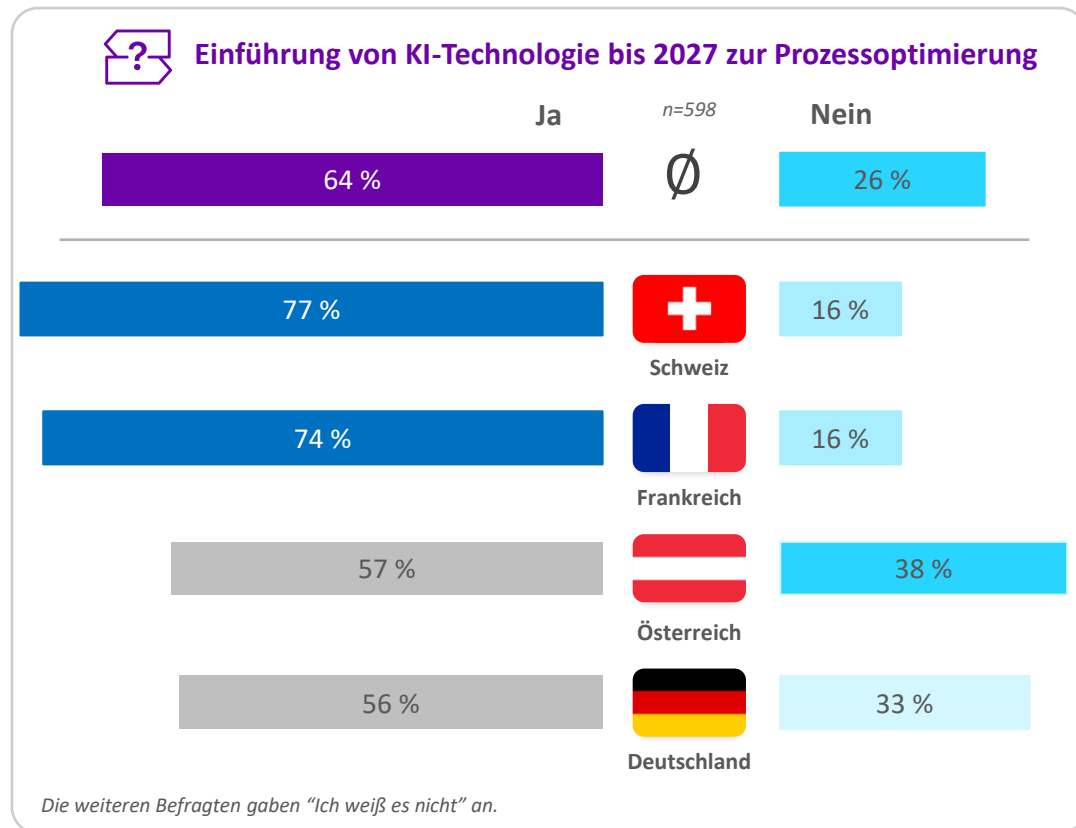
- *Fehlende Qualifikation der Fachkräfte* stellen für die Teilnehmenden an der Studie die größte Herausforderung für die Einführung von KI dar (42 %).
- Eine weitere Hürde ist der aktuelle Stand der *technischen Infrastruktur & Integration von KI* in die bestehende Systemlandschaft (42 %) – hier sind vor allem die komplexen Anforderungen bei der Einbindung von KI eine Herausforderung, die (oftmals) noch zu bewältigen ist.
- *Datenverfügbarkeit und Datenqualität* stellen eine weitere wichtige Hürde dar (40 %), denn KI benötigt Zugriff auf große Mengen an Daten und diese müssen vorab auf Qualität geprüft, d.h. *kuratiert* werden, um *Halluzinationen*, sprich Falschaussagen der KI zu verhindern.
- *Organisatorischer Widerstand und das erforderliche Change-Management* (39 %) werden ebenfalls als Hürde identifiziert – die Angst der Mitarbeitenden durch KI ersetzt zu werden, oder mit einem veränderten Aufgabenprofil konfrontiert zu sein, müssen ernst genommen und adressiert werden.
- Schließlich werden auch *ethische Bedenken und regulatorische Rahmenbedingungen* (36 %) als Einführungshürde genannt – viele Organisationen sind noch dabei entsprechende interne Regelungen zu entwickeln.



Die genannten Hürden sind typisch für den Einsatz einer neuen Technologie – um diese schrittweise zu überwinden, empfehlen wir die Entwicklung einer KI-Strategie, verbunden mit einem Umsetzungsplan, der idealerweise auf konkreten Anwendungsfällen aufbaut.

25. Wird Ihre Organisation bis 2027 KI-Technologien zur Prozessoptimierung einführen?

Fast zwei Drittel gehen davon aus, dass bis 2027 KI-Technologie zur Prozessoptimierung im Einsatz sein wird (64 %) – die Teilnehmenden aus Schweiz (77 %) und Frankreich (74 %) führen im Ranking



- Nahezu zwei Drittel der Studienteilnehmenden gehen davon aus, dass ihre Organisation bis zum Jahr 2027 KI-Technologie zur Prozessoptimierung im Einsatz haben wird (64 %) – nur ein Viertel glaubt das nicht (26 %).
- Der Optimismus und die Offenheit gegenüber der neuen Technologie sowie die damit verbundenen positiven Erwartungen hinsichtlich der Auswirkungen auf die Prozesseffizienz sind in der Schweiz (77 %) und in Frankreich (74 %) besonders ausgeprägt.
- In Österreich (57 %) und Deutschland (56 %) sind nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten davon überzeugt, dass sich KI bis 2027 durchsetzt.
- Die Skepsis kann verschiedene Gründe haben:
 - Zweifel an der Überwindung komplexer technologischer Hürden für effektive KI-Lösungen.
 - Sorgen über potenziellen Missbrauch, Datenschutzverletzungen und ethische Fragen im Zusammenhang mit KI.
 - Begrenztes Verständnis der Potenziale und Grenzen von KI, was zu Skepsis führen kann.



Auch wenn der Optimismus über die Länder ungleich verteilt ist, so ist sich die Mehrheit der Befragten doch sicher: die KI-Revolution ist nicht mehr aufzuhalten und wird sich positiv auf die Prozesseffizienz auswirken – daraus ergeben sich neue Chancen für BPM-Teams.

„Durch die Integration von Nachhaltigkeitskriterien kann Prozessmanagement dazu beitragen, betriebliche Abläufe ökologisch nachhaltiger zu gestalten und die Auswirkungen auf den Ressourceneinsatz kontinuierlich nachzuweisen.“

Begriffseinordnung von „ökologische Nachhaltigkeit“ im Kontext Prozessmanagement“

Prozessmanagement fördert ökologische Nachhaltigkeit und effizienteren Ressourceneinsatz

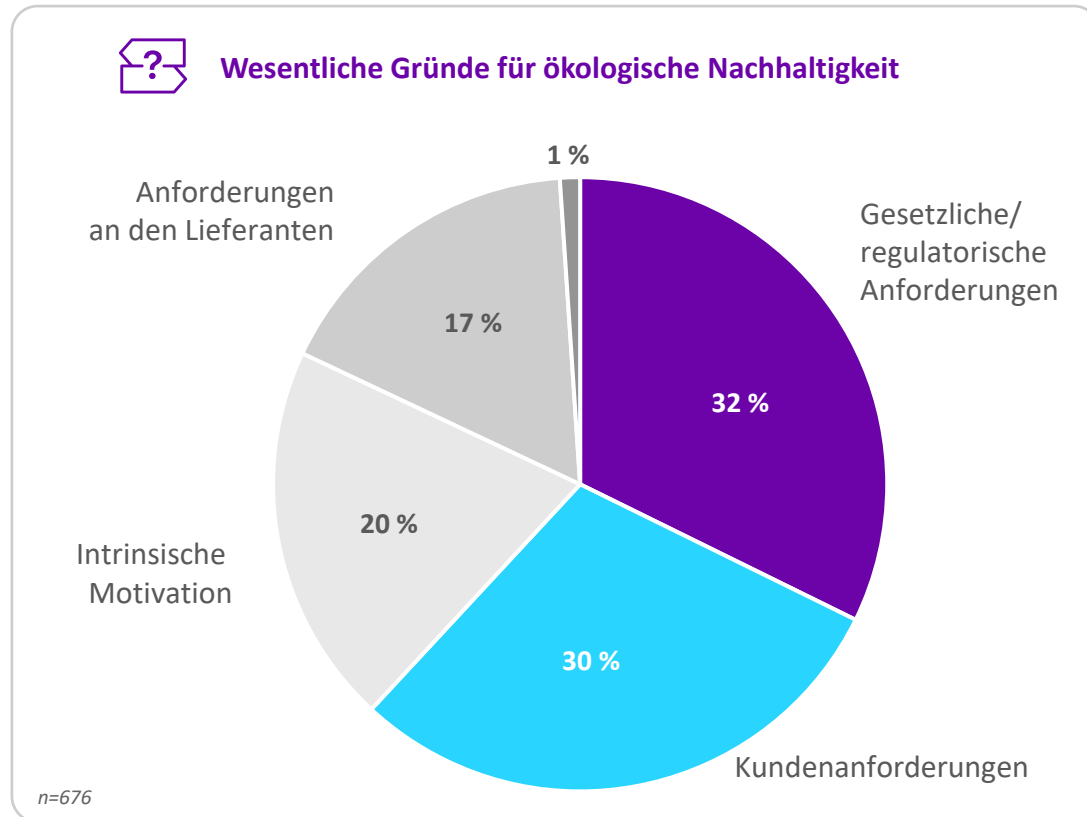


Ökologische Nachhaltigkeit im Kontext des Prozessmanagements bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, seine betrieblichen Abläufe und Prozesse so zu gestalten und zu optimieren, dass sie umweltfreundlich sind und einen minimalen negativen Einfluss auf die natürliche Umwelt haben. Dies kann durch die Implementierung von ressourceneffizienten Praktiken, die Reduzierung von Abfällen und Emissionen, die Nutzung erneuerbarer Energien sowie die Einhaltung strenger Umweltstandards und -vorschriften erreicht werden.

- Ökologische Nachhaltigkeit durch Business Process Management bedeutet, dass Organisationen ihre Geschäftsprozesse umweltfreundlich und ressourcenschonend gestalten.
- Sie reduzieren den Verbrauch von Energie, Wasser und Rohstoffen durch effiziente Technologien, Recycling und Abfallreduzierung.
- Auch die nachhaltige Beschaffung, angefangen bei der Lieferantenauswahl und der Optimierung der Lieferkette spielen dabei eine wichtige Rolle.
- Die Betrachtung des gesamten Lebenszyklus von der Herstellung über die Nutzung bis zur Entsorgung ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Umweltauswirkungen.
- Prozessmanagementmethoden und -werkzeuge unterstützen bei der Analyse, Optimierung und Kontrolle der ökologisch nachhaltigen Wertschöpfungskette.

26. Was sind Gründe dafür, dass sich Ihre Organisation mit dem Thema ökologische Nachhaltigkeit beschäftigt?

Die Notwendigkeit sich mit ökologischer Nachhaltigkeit zu beschäftigen, wird von 3 Faktoren getrieben – Anforderungen durch Gesetze (32 %) sowie Kunden- (30 %) und Lieferantenanforderungen (17 %)



- Rund ein Drittel der Teilnehmenden sagt, dass *gesetzliche und regulatorische Anforderungen* (32 %) der wichtigste Treiber bei Organisationen sind, um sich mit dem Thema „ökologische Nachhaltigkeit“ zu beschäftigen.

Beispiel: Die Verpflichtung zur Einhaltung von Emissionsgrenzwerten für Organisationen, die bestimmte Schadstoffe in die Luft, das Wasser oder den Boden emittieren, sind in Umweltgesetzen und -vorschriften verankert. Organisationen müssen sicherstellen, dass ihre Produktionsprozesse und Betriebsabläufe den festgelegten Emissionsstandards entsprechen, um Umweltverschmutzung zu vermeiden und die ökologische Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

- Auf Rang 2 folgen Kundenanforderungen (30 %).
- Jede fünfte Organisation entwickelt bereits eine intrinsische Motivation ökologisch nachhaltiger zu werden (20 %).

Beispiel: Eine Organisationskultur zu schaffen, in der umweltbewusstes Handeln als integraler Bestandteil der Organisationswerte und -ziele angesehen wird.

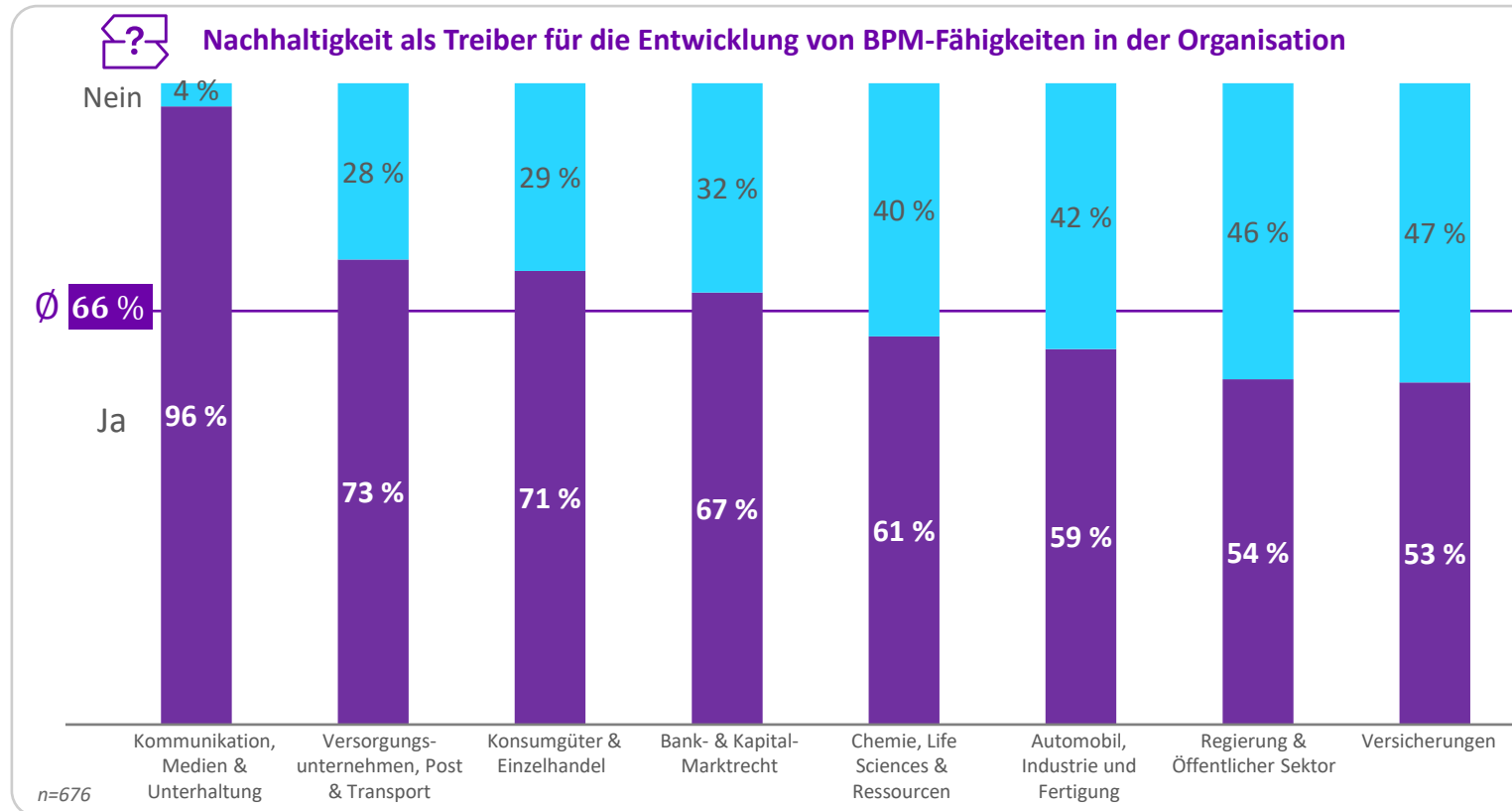
- 17 % der Teilnehmenden bestätigen, dass Anforderungen an die Lieferanten der Auslöser sind, sich mit dem Thema auseinander zu setzen.



Externe Treiber und die zunehmende Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) zwingen Organisationen dazu sich mit der ökologischen Nachhaltigkeit und den Auswirkungen auf die Prozesse zu beschäftigen – eine Chance für den Aufbau von BPM-Strukturen!

27. Ist Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation ein Treiber für die Verbesserung der aktuellen BPM-Fähigkeiten?

Im Durchschnitt über alle Branchen geben zwei Drittel der Befragten an, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Treiber für die Entwicklung von Prozessmanagementfähigkeiten in der Organisation ist (66 %)



- Mit 96 % Zustimmung liegt das Segment Kommunikation/Medien/Unterhaltung auf Rang 1 der Branchen für die Nachhaltigkeit ein Treiber für den Ausbau des Prozessmanagements in der Organisation ist.
- Die Segmente Versorgung/Post/Transport und Konsumgüter/Handel liegen mit 73 % und 71 % Zustimmung auf Rang 2 und 3.
- Im Durchschnitt sagen 66 % der Teilnehmenden, dass die ökologische Nachhaltigkeit ein wichtiger Treiber für die Entwicklung von BPM-Kompetenzen ist.
- Wichtige Einflussfaktoren, die unter Nachhaltigkeitsaspekten analysiert und deren Ressourceneinsatz beobachtet werden, sind typischerweise Energie, Wasser, Material, Abfall Transport/Logistik und Lieferanten.



Nachhaltigkeitsanforderungen wirken sich auf Organisationen aller Branchen aus und können ein wichtiger Auslöser für den Auf- und Ausbau von Prozessmanagement-Kompetenzen sein – je nach Branche sind unterschiedliche Einflussfaktoren und Prozesse zu betrachten.

28. Wie kann das Prozessmanagement zur Umsetzung des Themas „Nachhaltigkeit“ in Organisationen beitragen?

Durch die Digitalisierung nachhaltigkeitsbezogener Prozesse (44 %), eine organisationsweite Sensibilisierung (42 %) und den Aufbau von Prozesskompetenzen (41 %) leistet BPM einen Beitrag



Beitrag von Prozessmanagement zur ökologischen Nachhaltigkeit

(Mehrfachauswahl möglich)



44 %

Digitalisierung
nachhaltigkeitsbezogener
Prozesse vorantreiben



42 %

Organisationsweite
Sensibilisierung schaffen



41 %

Nachhaltigkeitsbezogener
Prozesskompetenzen
ausbauen



40 %

Prozessverantwortlichkeiten für
Prozesse, die aufgrund von
Nachhaltigkeitskriterien stärker
in den Fokus gelangen, festlegen



36 %

Den steigenden Bedarf nach
Transparenz von Nachhaltigkeits-
kriterien durch entsprechendes
Prozessberichte beantworten

n=676

- Prozessmanagement leistet einen großen Beitrag bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Organisation
 - mit dem *Vorantreiben der Digitalisierung nachhaltiger Prozesse (44 %)*,
 - durch eine *organisationsweite Sensibilisierung* für das Thema im Kontext Prozesse (42 %) sowie
 - durch den *Aufbau von Prozesskompetenzen mit Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekte (41 %)*leisten.
- Auch das *Festlegen von Prozessverantwortlichen* für Prozesse, die aufgrund der Anforderungen an die ökologische Nachhaltigkeit besonders in den Fokus rücken, kann ein wichtiger Beitrag sein (40 %).
- Schließlich kann auch die *Anpassung des Prozessberichtswesens (36 %)*, z. B. durch das Hinzufügen von Nachhaltigkeitskriterien, zur höheren Transparenz beitragen.



Damit Prozessmanagement einen messbaren Beitrag zum Thema ökologische Nachhaltigkeit leisten kann, sollten die Nachhaltigkeitsziele aus der Geschäftsstrategie abgeleitet und in die Prozessmanagementstrategie integriert, sichtbar gemacht und gemessen werden.

29. Was sind die wichtigsten Innovationstreiber für Ihre Organisation?

Die Kunden und neue Technologien sind die Haupttreiber für Innovation in Organisationen, wobei die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz an dritter Stelle stehen



Wichtige Innovationstreiber in Organisationen
(Mehrfachauswahl möglich)



Wortgröße proportional zur relativen Häufigkeit; n = 598

- Der *Kunde* gilt als wichtigster Treiber für Innovationen, da die Bedürfnisse und Anforderungen Organisationen dazu anregen, neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Mehrwert zu bieten.
- *Neue Technologien* folgen danach und sind ein wichtiger Innovationstreiber für Organisationen, da sie Effizienzsteigerungen ermöglichen, Wettbewerbsvorteile schaffen und neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen.
- Auf Rang 3 folgen bereits *Nachhaltigkeit und Umweltschutz* als wichtige Innovationstreiber, da sie Organisationen dazu anregen, umweltfreundliche Produkte und Prozesse zu entwickeln, um ökologische Probleme zu lösen und die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäfts zu sichern.



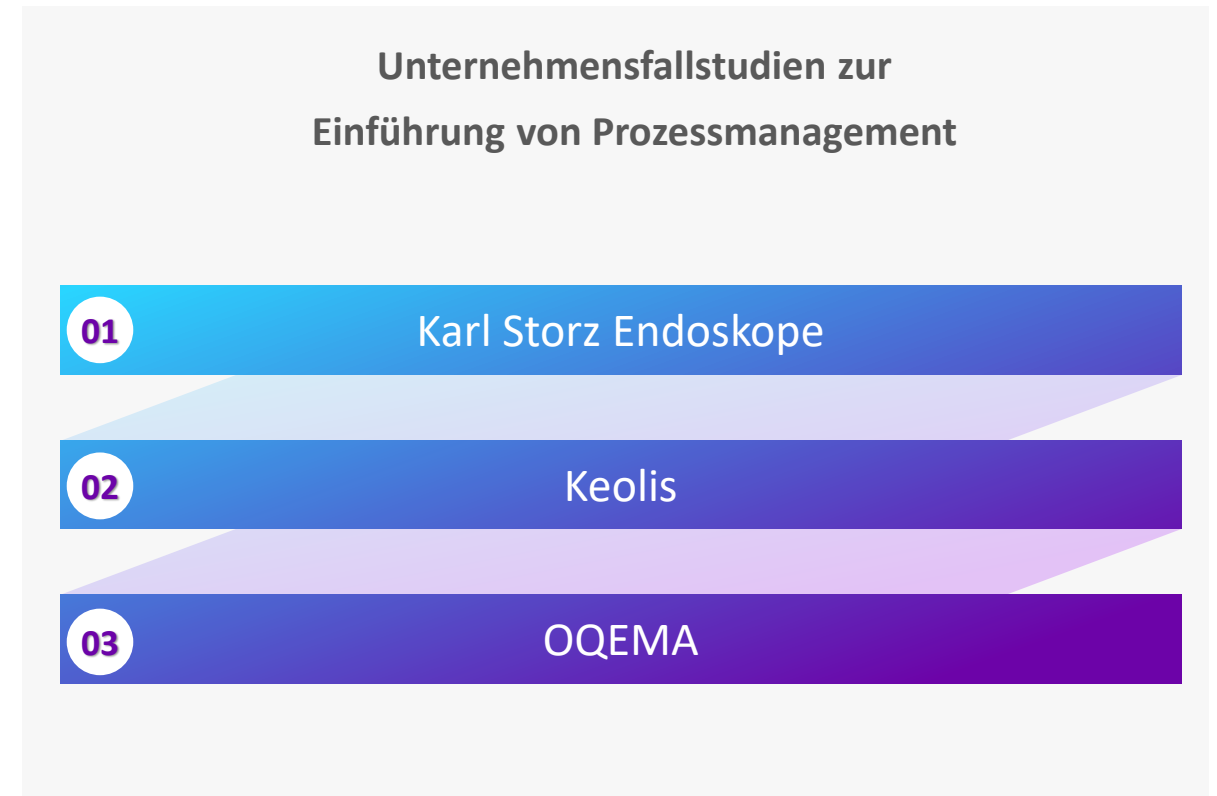
Innovationen wirken sich, unabhängig davon, wodurch sie ausgelöst werden, immer auf die Prozesse der Organisation aus und je stärker Prozessmanagementfähigkeiten bereits entwickelt sind, desto agiler kann die Organisation auf Innovationsdruck reagieren.

Inhalts- verzeichnis

	Seite
A Vorwort und Einleitung	<u>8</u>
B Marktsituation Prozessmanagement	<u>9</u>
C Umsetzungsstand Prozessleistungsmessung	<u>22</u>
D Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement	<u>31</u>
E Unternehmensfallstudien zur Einführung von Prozessmanagement	<u>48</u>
F Ausblick und Handlungsempfehlungen	<u>56</u>
G Methodik und Ansprechpartner:innen	<u>63</u>

Zum ersten Mal haben wir Studienteilnehmenden die Möglichkeit gegeben die BPM-Reise Ihrer Organisation in Form einer Fallstudie darzustellen – fünf Organisationen sind unserem Aufruf gefolgt

- In diesem Kapitel wollen wir einen Überblick darüber vermitteln, wie unterschiedlich die Ausgangssituationen und Treiber in Organisationen sind, die zum Aufsetzen einer ersten Prozessmanagement-Initiative und im weiteren Verlauf dann zu einem nachhaltigen Prozessmanagement führen können.
- Bei aller Unterschiedlichkeit der Ausgangssituation sind die Fragestellungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, die diese Reise zu einem Gewinn für Mitarbeitenden, Kunden und Beteiligte machen wiederum sehr ähnlich und können denen, die sich noch am Anfang der BPM-Reise befinden Vorbild und Stütze sein.
- Wir freuen uns sehr und bedanken uns herzlich bei den fünf Organisationen, die sich bereit erklärt haben, Ihre Erfahrungen zu teilen und wünschen Ihnen allen eine anregende Lektüre.



Unternehmensprofil	Karl Storz ist ein deutsches Familienunternehmen, das auf die Herstellung von endoskopischen Produkten bis hin zu integrierten OP-Lösungen spezialisiert ist. 1945 in Tuttlingen gegründet, erwirtschaftet Karl Storz mit ca. 9.000 Mitarbeiter an mehr als 70 Standorten in über 40 Ländern einen Umsatz von ca. 2 Mrd. EUR (2022) und produziert ca. 15.000 Produkte, Systemlösungen und Dienstleistungen.			“ In der Prozessoptimierung und -transformation werden mit traditionellen Methoden und Werkzeugen Prozessinformationen von Projekt zu Projekt stets neu erhoben, was Optimierungs-Projekte verlangsamt. Mit nachhaltigen organisatorischen wie technologischen Prozessstrukturen ist es möglich diese Reise um ein Vielfaches schneller, risikoärmer und kostenfreundlicher zu gestalten.” Etienne Kneschke Executive Director Globales BPM
Treiber für die Einführung von Prozessmanagement	Die BPM-Reise begann vor > 10 Jahren mit dem Aufbau eines Teams für die Prozessoptimierung. Getrieben durch die steigende Digitalisierung bei gleichzeitig steigender Regulation und Globalisierung, wurde der Bereich Prozessoptimierung zu einem holistischen Prozessmanagement-Ansatz transformiert. Daraus entstand die Abteilung Globales Geschäftsprozessmanagement. Diese umfasst Beratungsleistungen für den Aufbau von Prozessstrukturen, die Abbildung von Geschäftsprozessen in einem unternehmensweiten Prozessmodell sowie die operative und strategische Messung und Überwachung der Prozessperformance.			
Karl Storz SE & Co. KG – Prozessmanagementprofil				
<div>Prozessabdeckung <i>Hauptprozesse (E2E)</i></div> <div><input checked="" type="checkbox"/> >600 Geschäftsprozesse aus den Bereichen Management-, Kern- und Support-Prozesse</div>	<div>Prozessrollen <i>BPM-Schlüsselrollen</i></div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Leiter:in BPM <input checked="" type="checkbox"/> Zentrale Prozessmanager:in <input checked="" type="checkbox"/> Globale Prozessverantwortliche <input checked="" type="checkbox"/> Regionale/Globale Prozessexpert:innen <input checked="" type="checkbox"/> Lokale Prozessverantwortliche <input checked="" type="checkbox"/> Lokale Prozessexpert:innen</div>	<div>BPM-Werkzeuge <i>Softwareprodukte</i></div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Prozessmodellierung: <input checked="" type="checkbox"/> Prozess-Mining: <input checked="" type="checkbox"/> RPA/Prozessautomatisierung <input type="checkbox"/> Enterprise Architektur M.: <u>LeanIX</u> <input checked="" type="checkbox"/> (IT) Portfolio Management <input checked="" type="checkbox"/> Künstliche Intelligenz</div>	<div>BPM Governance <i>Organisatorische Einbettung</i></div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Zentrales BPM-Team <input type="checkbox"/> BPM-Team der Divisionen <input type="checkbox"/> IT-gesteuertes BPM-Team</div>	

Die Einführung eines effizienten und effektivem Prozessmanagement erfordert eine Anpassung des Target Operating Models mit Key Stakeholdern



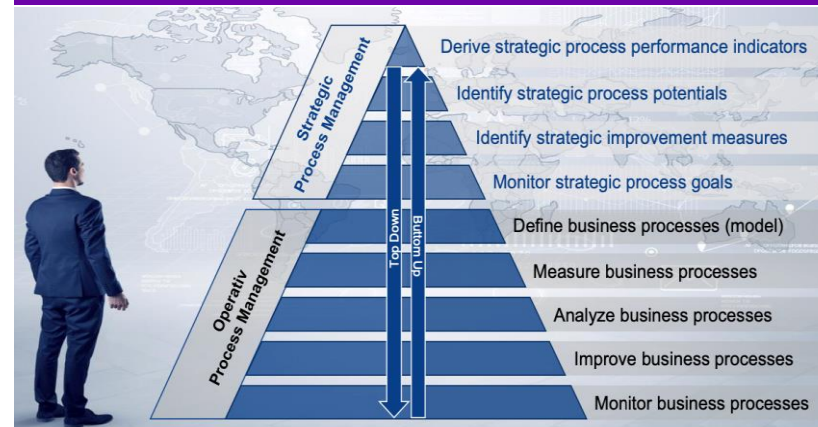
Ergebnisse

- Aufsetzen eines globalen Business Process Management Teams mit Prozess-Consultants
- Aufbau eines globalen Prozessmodells (mit einer Prozessdatenbank)
- Etablierung einer standardisierten BPM-Methodik zur Analyse und Dokumentation von Prozessabläufen
- Aufbau eines Corporate Process Performance Systems (mittels Process Mining)
- Aufbau einer zielgruppengerechten BPM Learning Journey

Erkenntnisse und Ausblick

- Einführung von Prozessmanagement benötigt Changemanagement
- Es handelt sich mehr um Transformation als um Veränderung
- Es braucht ein gutes Target Operating Model, um funktionale und prozessuale Verantwortlichkeiten effizient zu verbinden
- Ziele, Strukturen und Verantwortlichkeiten vor Modellierung
- BPM-Fortschritt muss gemessen werden. Die Führung der Organisation geht über gemeinsame Ziele und Kennzahlen.
- Process Mining und Prozessmanagement MÜSSEN im Kontext betrachtet und eingeführt werden

Strategisches und operatives Prozessmanagement



BPM-Nutzen und Ziele



“ Wir haben Process Mining nicht Use Case-basiert eingeführt, sondern holistisch, als strategisches wie auch operatives Werkzeug, mit dem Ziel, basierend auf klaren Kennzahlen globale Prozessketten bis auf Aktivitätsebene zu analysieren und zu optimieren. ”

*Etienne Kneschke
Executive Director
Globales BPM*

Prozessmanagements wurde eingeführt um die wichtigsten Praktiken in einer stark fragmentierten Organisation zu harmonisieren: 300+ regionale Einheiten



Unternehmensprofil	Keolis ist ein 2001 gegründetes Verkehrsunternehmen mit Hauptsitz in Paris, Frankreich. Das Unternehmen bietet eine breite Palette von Transportdienstleistungen an, unter anderem in den Bereichen Bahn, Bus, Straße, Mobilität, intermodaler Verkehr, Straßenbahnen und Personenverkehr. Im Jahr 2018 erzielte Keolis einen Umsatz von 5,9 Milliarden Euro und beschäftigte weltweit 63.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen hat seine Aktivitäten auf verschiedene Länder ausgedehnt, darunter Großbritannien, Dänemark, Belgien, Australien, Kanada und Indien.
Treiber für die Einführung von Prozessmanagement	Die BPM-Initiative bei Keolis begann als strategischer Schritt zur Integration eines systematischen Prozessmanagementsystems in den verschiedenen Geschäftsbereichen und Tochtergesellschaften des Unternehmens. Die Personalabteilung erkannte die Notwendigkeit eines konsistenten Ansatzes inmitten des Wachstums und der Komplexität des Unternehmens und initiierte diesen Ansatz, um die operative Effizienz und die Servicequalität zu verbessern. Die Keolis-Gruppe hat vor zwei Jahren ein integriertes Managementsystem eingeführt, das durch die Zertifizierung nach ISO 9001, im Jahr 2023 unterstützt wird. Dieser Schritt beschleunigte nicht nur die Übernahme der BPM-Prinzipien, sondern legte auch 98 goldene Regeln fest, die von allen Tochtergesellschaften gemeinsam genutzt und befolgt werden.

“ Für einen KMU-Verband wie unseren (mehr als 300 Niederlassungen in Frankreich) ist es eine große Herausforderung, die Risiken in den Griff zu bekommen. Mit der Einführung eines umfassenden Managementsystems und der Zertifizierung nach ISO 9001, wurden klare goldene Regeln aufgestellt und eine globale Vision der Prozesse innerhalb des Unternehmens gefördert. ”

Cyrille Dunesme,
Direktorin für digitale Produkte der Gruppe

Karl Storz SE & Co. KG – Prozessmanagementprofil			
<div></div> <div>Prozessabdeckung Hauptprozesse (E2E)</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Goldene Regeln für alle Prozesse und Aktivitäten</div>	<div></div> <div>Prozessrollen BPM-Schlüsselrollen</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Leiter:in BPM <input checked="" type="checkbox"/> Zentrale Prozessmanager:in <input checked="" type="checkbox"/> Globale Prozessverantwortliche <input type="checkbox"/> Regionale/Globale Prozessexpert:innen <input type="checkbox"/> Lokale Prozessverantwortliche <input type="checkbox"/> Lokale Prozessexpert:innen</div>	<div></div> <div>BPM-Werkzeuge Softwareprodukte</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Prozessmodellierung: : iServer Orbus <input type="checkbox"/> Prozess-Mining: <input type="checkbox"/> RPA/Prozessautomatisierung: <input type="checkbox"/> Enterprise Architektur M.: <input type="checkbox"/> Künstliche Intelligenz:</div>	<div></div> <div>BPM Governance Organisatorische Einbettung</div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Zentrales BPM-Team <input type="checkbox"/> BPM-Team der Divisionen <input type="checkbox"/> IT-gesteuertes BPM-Team</div>



Für ein Ökosystem von KMUs besteht die Herausforderung darin, eine gemeinsame BPM-Vision mit regionalen, produktorientierten IT-Strategien in Einklang zu bringen



Ergebnisse

- Einführung einer gemeinsamen Sprache für die Prozesse und Festlegung klarer Zuständigkeiten für die wichtigsten Aktivitäten
- Definition und Kommunikation von 98 goldenen Regeln auf der Ebene aller Keolis-Tochtergesellschaften mit jeweiliger Ownership
- Die Schlüsselaktivitäten sind an der richtigen Stelle im Unternehmen angesiedelt und gut aufeinander abgestimmt.
- Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf einige abteilungsübergreifende Tätigkeiten (z. B. HR, Betrieb).
- Klare "Kontaktstelle" mit BPOs zur Klärung der Prozessaktivitäten

Erkenntnisse und Ausblick

- Keolis verkörpert ein vielfältiges Ökosystem kleiner und mittlerer Unternehmen mit einer Geschichte starker interner Managementautonomie in jedem Land.
- Es ist schwierig, den Nutzen von BPM zu messen, da es darum geht, die Denkweise der Menschen zu verändern und dadurch die Zusammenarbeit zu verbessern.
- Keolis nimmt an öffentlichen Ausschreibungen teil, um in verschiedenen Regionen öffentliche Verkehrsmittel bereitzustellen. Dabei übernimmt Keolis das Personal des vorherigen Anbieters. Daher müssen alle Prozesse nahtlos eingebettet werden, um einen reibungslosen Übergang für das Personal zu gewährleisten.
- Derzeit laufen Diskussionen über die Integration neuer Prozessmodellierungswerkzeuge.

Strategisches und operatives Prozessmanagement

CUSTOMER CONFIDENCE

The standard ensures that organizations have robust quality control processes in place, leading to increased customer trust and satisfaction.

PROCESS IMPROVEMENT

The standard helps identify and eliminate inefficiencies, reduce waste, streamline operations, and promote informed decision-making, resulting in cost savings and better outcomes.



EFFECTIVE COMPLAINT RESOLUTION





ISO 9001 offers guidelines for resolving customer complaints efficiently, contributing to timely and satisfactory problem-solving.

ONGOING OPTIMIZATION

Regular audits and reviews encouraged by ISO 9001 enable organizations to continually refine their quality management systems, stay competitive, and achieve long-term success.

“ Der ISO-Ansatz, den die Keolis Gruppe verfolgt, zielt nicht nur darauf ab, eine zusätzliche Zertifizierung zu erhalten. Sein Hauptziel ist es, eine tiefgreifende Veränderung unserer Managementkultur zu bewirken, die auf kontinuierliche Verbesserung ausgerichtet ist. ”

Mourey Mikael, Direktor Managementsystem, Gesundheit und Sicherheit

Unternehmensprofil	Die OQEMA AG wurde 1922 als „Gebr. Overlack Chemische Fabrik GmbH“ in Mönchengladbach gegründet und hat sich im Laufe der Zeit zu einem führenden Distributor für Spezialitäten, Basischemikalien und Dienstleistungen in Europa entwickelt. Aktuell vertreibt und produziert OQEMA 15.000 Produkte mit 1.500 Mitarbeitern in 25 Ländern – mit einem Umsatz von 1,7 Mrd. Euro.			<div>“ Im Sinne von „Beats Per Minute“ wollen wir genauso messbar sein, wie alle anderen Abteilungen, die wir unterstützen</div> <div>Wenn wir nicht in-time liefern können, brauchen wir den Abteilungen keine Vorgaben machen. Damit wurde BPM, welches bei uns für Business Process & Performance Management steht, geboren – um vor allem die Messbarkeit in den Fokus zu stellen.”</div> <div>Ricarda Linevondeberg Group Managerin BPM</div>
Treiber für die Einführung von Prozessmanagement	Die BPM-Reise hat ihren Ursprung in den starken Merger & Akquisition Tätigkeiten des Unternehmens, wodurch in den letzten Jahren viele neue Unternehmen Teil von OQEMA wurden und damit auch integriert werden mussten. Zur Integration der neuen Standorte wurden SAP-Projekte und weitere IT-Projekte genutzt, allerdings ohne die IT-Systeme einander anzugleichen. Im Zuge dieser heterogenen IT- und Prozesslandschaft, ist aus dem Bedürfnis nach Harmonisierung das Thema Prozessmanagement aus Sicht der Key User Rolle von 2 KollegInnen initiiert worden. Ziel dieser neuen Abteilung sollte es sein, sich vollumfänglich dem Thema „Prozesse“ widmen zu können und dabei übergeordnet in der Organisation die Koordinierung der Abteilungsbezogenen Key User vorzunehmen. Die Abteilung „Business Process & Performance Mgt.“ wurde gegründet – zunächst mit regionalem Fokus.			
OQEMA AG – Prozessmanagementprofil				
<div>Prozessabdeckung <i>Hauptprozesse (E2E)</i></div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Market2Quote (M2Q) <input checked="" type="checkbox"/> Quote2Cash (Q2C) <input checked="" type="checkbox"/> Procure2Pay (P2P) <input checked="" type="checkbox"/> Make2Stock (M2S) <input checked="" type="checkbox"/> Stock2Ship (S2S) <input checked="" type="checkbox"/> Weitere: E2E Prozesse (e.g. I2R, R2R,..)</div>	<div>Prozessrollen <i>BPM-Schlüsselrollen</i></div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Leiter:in BPM <input checked="" type="checkbox"/> Zentrale Prozessmanager:in <input checked="" type="checkbox"/> Globale Prozessverantwortliche <input checked="" type="checkbox"/> Regionale/Globale Prozessexpert:innen <input checked="" type="checkbox"/> Lokale Prozessverantwortliche <input type="checkbox"/> Lokale Prozessexpert:innen</div>	<div>BPM-Werkzeuge <i>Softwareprodukte</i></div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Prozessmodellierung: <u>SAP Signavio</u> <input checked="" type="checkbox"/> Prozess-Mining <input type="checkbox"/> RPA/Prozessautomatisierung <input type="checkbox"/> Unternehmensarchitektur <input type="checkbox"/> (IT) Portfolio Mgt. <input type="checkbox"/> Künstliche Intelligenz</div>	<div>BPM Governance <i>Organisatorische Einbettung</i></div> <div><input checked="" type="checkbox"/> Zentrales BPM-Team <input type="checkbox"/> BPM-Team der Divisionen <input type="checkbox"/> IT-gesteuertes BPM-Team</div>	

Die S/4HANA Transformation dient als zusätzlicher Treiber für Prozessmanagement (-harmonisierung, -automatisierung,...) in einem stark wachsenden Unternehmen



Ergebnisse

- Die Abteilung „Business Process & Performance Management“ wurde zunächst für DACH und Polen etabliert und die BPM-Vision sowie Strategie geschärft
- Im Rahmen der IT-Transformationen wurden Expert:innen für die jeweiligen E2E-Prozessbereiche erweitert und prozessorientiert in die Abläufe integriert
- Die prozessorientierte Abteilung fungiert in den IT-Projekten vor allem als Dolmetscher zwischen den Business-Anforderungen und der Umsetzung der IT
- Die erfolgreiche Unterstützung bei den IT-Transformationsprojekten führte zu globaler Verantwortlichkeit in der neuen Struktur als Abteilung in der Holding der OQEMA AG
- Die globalen Prozesseigner spielen eine zentrale Rolle als Bindeglied zwischen den lokalen Einheiten der OQEMA AG

Erkenntnisse und Ausblick

- Durch das starke Wachstum von OQEMA und der damit einhergehenden heterogenen Prozess- und IT-Landschaft, braucht die Veränderung zu einer nachhaltigen prozessorientierten Organisation noch weiterhin Aufmerksamkeit
- Das S/4HANA Transformationsprojekt ist starker Treiber für das Thema „Business Process & Performance Management“ und der gleichzeitigen Etablierung in allen Prozessbereichen und Ländern
- Die definierten Prozessrollen unterstützen schon gegenwärtig die S/4HANA Transformation und werden dies auch darüber hinaus tun
- Es gilt nun alle Prozessrollen - global & lokal - nachhaltig zu besetzen, zu befähigen und gleichzeitig Prozessharmonisierung, Transparenz und Automatisierung zu fördern

BPM als integrative Abteilung von Digitalisation



BPM-Nutzen und Ziele

Im Sinne der Messbarkeit braucht es vor allem in Zukunft die Prozessmessung, um auch langfristig Prozessoptimierung sicherzustellen. Gegenwärtig gilt es vor allem das S/4HANA Projekt als Treiber für nachhaltiges und langfristiges Prozessmanagement im Unternehmen zu nutzen und auszubauen.

“Business Performance Management dient als Dolmetscherfunktion zwischen den Fachbereichen, die ausschließlich in Ihren Silos und Ländergrenzen denken, und zwischen den Business Funktionen sowie der IT-Abteilung. Heute und auch in Zukunft brauchen wir zusätzliche KollegInnen, um unsere BPM- und Unternehmensziele zu erreichen.”





*Ricarda Linevondeberg
Group Managerin BPM*

Inhalts- verzeichnis

	Seite
A Vorwort und Einleitung	<u>8</u>
B Marktsituation Prozessmanagement	<u>9</u>
C Umsetzungsstand Prozessleistungsmessung	<u>22</u>
D Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement	<u>31</u>
E Unternehmensfallstudien zur Einführung von Prozessmanagement	<u>48</u>
F Ausblick und Handlungsempfehlungen	<u>56</u>
G Methodik und Ansprechpartner:innen	<u>63</u>

Aktuelle Markttrends wie integriertes BPM, künstliche Intelligenz sowie ökologische Nachhaltigkeit beeinflussen Prozessmanagement, das daher definiert und strukturiert sein muss

Prozessmanagement ist erfolgreich, ...

 wenn die BPM-Strategie klar ist	Kompetenzen müssen zielgerichtet trainiert werden und eine Prozesslandkarte sowie geeignete Werkzeuge zur Analyse verfügbar sein.
 wenn der Nutzen messbar ist	Die datengestützte Prozessanalyse und -optimierung sollte vorangetrieben und der damit verbundene Kulturwandel eingeleitet werden.
 wenn KI-Technologie und Nachhaltigkeitsprinzipien genutzt werden	Automatisierung, Echtzeitanalyse und Nachhaltigkeit erhöhen die Effizienz und Wirtschaftlichkeit.
 wenn es schrittweise eingeführt und verankert wird	Integriertes BPM hilft im Zuge von Transformationsprogrammen beim Aufbau nachhaltiger BPM-Strukturen.

Wir unterstützen Sie beim Aufbau, der Weiterentwicklung sowie Ausgestaltung der verschiedenen Bausteine des Geschäftsprozessmanagements.

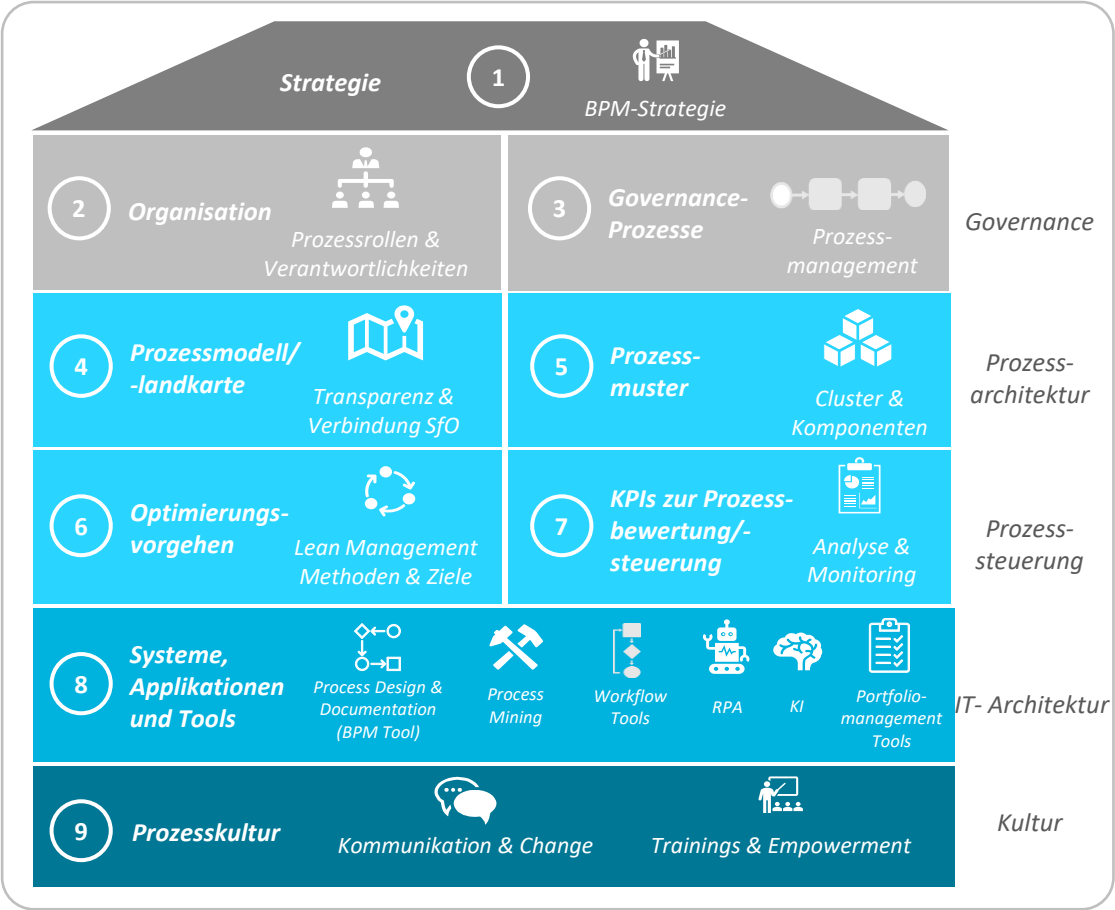


Abbildung: Bausteine des Prozessmanagements

Prozessmanagement ist erfolgreich, wenn die BPM-Strategie klar ist – Kompetenzen müssen zielgerichtet trainiert werden, und eine Prozesslandkarte sowie geeignete Werkzeuge zur Analyse verfügbar sein



Definieren Sie die BPM-Vision, strategischen Prozessziele und fokussieren Sie auf wertschöpfende Anwendungsfälle

Der Aufbau von nachhaltigem Prozessmanagement erfordert Zeit und funktioniert Schritt für Schritt.

Eine fallbasierte, kundenorientierte Vorgehensweise zur schrittweisen Etablierung von Prozessmanagement-Methoden und -Strukturen ist nur erfolgversprechend, wenn nicht die einmalige Prozessverbesserung im Vordergrund steht.

Ziel sollte es sein, Prozessleistung über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg dauerhaft messen, steuern und verbessern zu wollen.

Die Kombination von klarer strategischer Ausrichtung, eindeutigen Verantwortlichkeiten entsprechend der Prozesslandkarte, wertschöpfender Anwendungsfälle, sowie die Nutzung eines Werkzeugkastens, der auch innovative Methoden (z.B. Process Mining und KI) und deren Erprobung zulässt, ist der Schlüssel zum Erfolg.



Stärken Sie Prozessmanagementfähigkeiten der Organisation und mobilisieren Sie diese durch Onboarding, Training und Anreize

Die Konzepte zum Thema Prozessmanagement sind in den letzten Jahren stabiler und standardisierbarer geworden.

Die Entwicklung von Prozessmanagement in der Organisation durch die Verankerung von zentralen BPM-Verantwortlichkeiten und dezentralen Prozessverantwortlichkeiten, der Aufbau einer Prozesslandkarte und die Visualisierung von Soll- und Ist-Prozessen, das regelmäßige Trainieren von Methoden der Prozessanalyse und -optimierung (zum Beispiel Six Sigma, Lean Mgt. oder Kaizen) sowie die Etablierung einer Prozess- und IT-Governance durch entsprechende Entscheidungsstrukturen und -gremien sind dafür exemplarisch.

Fähigkeiten gehen mit der Zeit verloren, wenn sie nicht regelmäßig angewendet und trainiert werden. Nachhaltigkeit ist beim Kompetenzaufbau der Erfolgsschlüssel.

EMPFEHLUNGEN

- ✓ Definieren Sie **BPM-Vision, Mission und strategische Ziele des Prozessmanagements** in Ergänzung zur Organisationsstrategie
- ✓ Identifizieren Sie **relevante Kundenbedarfsfälle** und deren Bedeutung für Ihr Geschäft
- ✓ Leiten Sie **strategische Ziele für die Prozessorganisation und jeden Hauptprozess** ab und integrieren Sie die Kundenbedarfsfälle nahtlos
- ✓ Definieren oder ergänzen Sie den **Werkzeugkasten des Prozessmanagements** bestehend aus Methoden, Tools und Richtlinien

EMPFEHLUNGEN

- ✓ Überprüfen Sie regelmäßig, ob das **Kompetenzmodell** noch zu den aktuellen Erfordernissen und Treibern für das Prozessmanagement passt
- ✓ Erneuern Sie bestehende und ergänzen Sie **fehlende Kompetenzen** Ihrer Prozessgemeinschaft durch einen Standard-Trainingskatalog für BPM
- ✓ **Stärken Sie die Relevanz und Motivation des Prozessmanagements** u.a. durch eine **zentrale Process Community Plattform**, über die neue Informationen verfügbar sind und die regelmäßig zum Austausch von Informationen genutzt werden kann

Prozessmanagement ist erfolgreich, wenn der Nutzen messbar ist – die datengestützte Prozessanalyse und -optimierung sollte vorangetrieben und der damit verbundene Kulturwandel eingeleitet werden



Etablieren Sie die Messung der Prozessleistung und machen Sie den Wertbeitrag von Prozessmanagement sichtbar

Prozessorientierte Organisationen, die nicht in der Lage sind, ihren Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele der Organisation nachzuweisen, verlieren auf allen Hierarchieebenen an Akzeptanz.

Das klassische Abteilungsberichtswesen ist in der Regel wenig geeignet, um den Wertbeitrag von Prozessmanagement ausreichend darzustellen.

Prozessverantwortliche müssen daher geeignete Kennzahlen zur Messung der Leistungsfähigkeit ihrer E2E-Prozesse definieren und regelmäßig messen.

Die technischen Möglichkeiten, Prozessdaten zu analysieren, Prozesskennzahlen zu definieren und regelmäßig in Echtzeit messen zu können, sollten stärker genutzt werden.

Process Mining und KI-Lösungen können dabei nachhaltig unterstützen.

EMPFEHLUNGEN

- ✓ Entwickeln Sie **prozessübergreifende Kennzahlen** (z.B. Digital Fit Rate)
- ✓ Definieren Sie **mindestens je einen Prozessindikator** für Qualität/Effektivität und einen für Kosten/Effizienz **pro Hauptprozess**
- ✓ Stellen Sie die **Messbarkeit technisch und organisatorisch sicher** und nutzen Sie die Ergebnisse regelmäßig zur Ableitung von Optimierungsmaßnahmen (z.B. Automatisierung durch RPA, KI, ...)
- ✓ Berichten Sie regelmäßig über **Fortschritte der Prozessleistung** sowie den **Wertbeitrag des Prozessmanagements**



Fördern Sie den Kulturwandel verbunden mit einer neuen Arbeitsweise hin zur ergebnisorientierten Prozessverbesserung

Damit Prozessmanagement zum integralen Bestandteil der Organisationskultur wird, ist ein Zusammenspiel aus Strategiedefinition, Kompetenzaufbau, Change-Management, Training und Kommunikation erforderlich.

Prozessleistungsziele sollten in Form von Prozess-Performance-Indikatoren (PPIs) klar benannt und zum Bestandteil der Team- und Mitarbeitenden Ziele werden.

Die Messung von Prozessleistung durch innovative Methoden und Technologien, der Aufbau technischer Kompetenzteams und die Trennung zwischen zentraler Prozess- und IT-Governance sowie operativer Prozessverantwortung und Steuerung sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren für die Einleitung eines nachhaltigen Kulturwandels, der von Mitarbeitenden nicht nur akzeptiert, sondern auch als Fortschritt erlebt wird.

EMPFEHLUNGEN

- ✓ Stärken/Etablieren Sie ein **zentrales Team**, welches den **Wissensaufbau** in Organisationen im **Prozessmanagement und -analytik** gestaltet
- ✓ Fördern Sie den **Kulturwandel durch Prozess Communities**, die Wissen, Erfahrungen und Erfolge auf Basis von messbaren Fortschritten in der Organisation vermitteln und eine ergebnisorientierte Diskussion ermöglichen
- ✓ Unterstützen Sie operative Prozessteams mit **geeigneten Methoden und Tools** bei der Übernahme der Verantwortung für die Prozessleistung

Prozessmanagement ist erfolgreich, wenn KI-Technologie und Nachhaltigkeitsprinzipien genutzt werden – Automatisierung, Echtzeitanalyse und Nachhaltigkeit erhöhen die Effizienz und Wirtschaftlichkeit



Nutzen Sie die Vorteile von Künstlicher Intelligenz und optimieren Sie den Arbeitsaufwand für die Prozessrollen

Künstliche Intelligenz kann die Arbeit von Prozessverantwortlichen unterstützen, indem sie automatisierte Analysewerkzeuge bereitstellt, die Prozessdaten schneller erfassen, bewerten und visuell oder textbasiert verarbeiten hilft.

KI kann Prozessexpert:innen bei der Identifizierung von Engpässen oder ineffizienten Abläufen durch eine Echtzeit-Analyse der Prozessdaten unterstützen und optimierte Lösungen simulieren und vorschlagen.

KI-basierte Systeme können Key User dabei unterstützen, wiederkehrende Aufgaben zu automatisieren, was Zeit spart und Raum für strategische Aufgaben schafft.

Der Einsatz von KI bewirkt, dass Prozessbeteiligte schneller fundierte Entscheidungen treffen, die zu Qualitäts- und Effizienzsteigerungen führen, was Zeit und Kosten spart und sich positiv auf die Kunden-/Mitarbeitenden Zufriedenheit auswirkt.



Optimieren Sie Ihre Prozesse durch die Anwendung von Nachhaltigkeitsprinzipien, um Ressourcen zu schonen

Ökologische Aspekte spielen im Prozessmanagement eine entscheidende Rolle. Nachhaltigkeit und Image sind eng miteinander verknüpft.

Organisationen, die ökologisch verantwortungsbewusst handeln, stärken ihr Image und gewinnen das Vertrauen von Kunden und Investoren. Nachhaltigkeit ist ein Wettbewerbsvorteil.

Die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Prozesse, z. B. die Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten, trägt zu Kosteneinsparungen bei, minimiert den ökologischen Fußabdruck der Organisation, ermöglicht Effizienzsteigerungen und steigert die Wirtschaftlichkeit.

Die Messung und das Monitoring von Nachhaltigkeitszielen entlang der Prozessketten helfen Prozessverantwortlichen dabei, Fortschritte zu erkennen, diese transparent zu machen, um so den BPM-Beitrag zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele zu beweisen.

EMPFEHLUNGEN

- ✓ Schaffen Sie eine **regulatorische und ethische Grundlage für den Einsatz von KI** und investieren Sie in **Schulungen für BPM-Mitarbeitende**
- ✓ Bilden Sie **Partnerschaften mit Technologieanbieter und KI-Expert:innen**, um den optimalen Einsatz von KI zu gewährleisten
- ✓ Nutzen Sie **Low-Code-Plattformen zur Stärkung des Automatisierungsgrads**
- ✓ Identifizieren Sie KI-Anwendungsfälle, **sammeln Sie relevante Daten und entwickeln Sie das KI-Modell iterativ weiter**

EMPFEHLUNGEN

- ✓ Leiten Sie **Nachhaltigkeitsziele aus der Geschäftsstrategie** ab und **integrieren Sie diese in Ihre BPM-Strategie** (bzw. die einzelnen Prozessstrategien)
- ✓ Setzen Sie **Process Mining und KI-Technologien** zur Prozessanalyse und -optimierung ein, messen und überwachen Sie **Energie- und Ressourcenverbrauch** und **minimieren Sie** diese durch geeignete Aktionen schrittweise
- ✓ Beziehen Sie **Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten** in die Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit ein und schaffen Sie dadurch **Vertrauen und Akzeptanz**

Prozessmanagement ist erfolgreich, wenn es schrittweise eingeführt und verankert wird – integriertes BPM (iBPM) hilft im Zuge von Transformationsprogrammen beim Aufbau nachhaltiger BPM-Strukturen



Nutzen Sie die Dauer von Transformationsprogrammen, um Prozessmanagement parallel dazu schrittweise zu etablieren, damit die BPM-Strukturen, Prozessrollen sowie Methoden und Tools für den nachhaltigen Einsatz nach Projektabschluss bereits bereitstehen

TYPISCHE PHASEN EINES TRANSFORMATIONSPROGRAMMES

PREPARE

EXPLORE

REALIZE

DEPLOY

GO-LIVE & SUPPORT

ROLL-OUT

Integrierter Prozessmanagement-Ansatz für große Transformationsprogramme (iBPM)

BPM-Onboarding
(Grobkonzept)

Aufsetzen projektbezogener
Prozess-Governance

Operative Prozess-Governance (*projektbezogen*)
Nachhaltiges BPM-Konzept (*Detailkonzept, inkl. Umsetzungsplan*)

Übergang (*vom projektbezogenem*)
zum nachhaltigen Prozessmanagement

- Der Begriff „integriertes Prozessmanagement“ (iBPM) beschreibt die systematische Zusammenarbeit zwischen IT und der/den für das Prozessmanagement verantwortlichen Abteilung(en) in großen Transformationsprogrammen, die wesentliche Änderungen an Geschäftsprozessen und IT-Systemen mit sich bringen.
- Zu Beginn wird ein BPM-Grobkonzept erstellt, das Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nutzung von BPM-Methoden & Werkzeugen entlang der Transformation schafft.
- Im Rahmen der Transformation organisiert das für das Prozessmanagement verantwortliche BPM-Team u.a. die nachhaltige Prozessdokumentation und Erstellung von Trainingsunterlagen für die Endnutzenden.
- Ein BPM-Detailkonzept wird erstellt, das parallel zum Roll-out des Programms in der Organisation durch geeignete Trainings-/Kommunikationsmaßnahmen eingeführt wird.

EMPFEHLUNGEN

- ✓ Prüfen Sie, ob es bereits **Pläne für größere Digitalisierungsprogramme**, z.B. SAP S/4HANA, CRM, operationale Exzellenz gibt, bzw. ob solche Programme schon laufen
- ✓ Stellen Sie die **Vorteile von iBPM im Kontext mit geplanten oder laufenden Initiativen** dar: Stärkung der Prozessorientierung, Aufbau dauerhafter Prozessmanagementfähigkeiten, schnellere Durchführung des laufenden Programms durch den Einsatz geeigneter BPM-Werkzeuge, klare Verantwortlichkeiten und schnellere sowie bessere Entscheidungsfindung bezogen auf die Soll-Prozesse
- ✓ Bilden Sie **Partnerschaften mit Management- & Technologieanbietern und BPM-Expert:innen**, um den optimalen Ansatz für das geplante Programm zu entwickeln

Wir unterstützen unsere Kunden im Aufbau und bei der Weiterentwicklung sowie in der Ausgestaltung der verschiedenen Bausteine des Geschäftsprozessmanagements

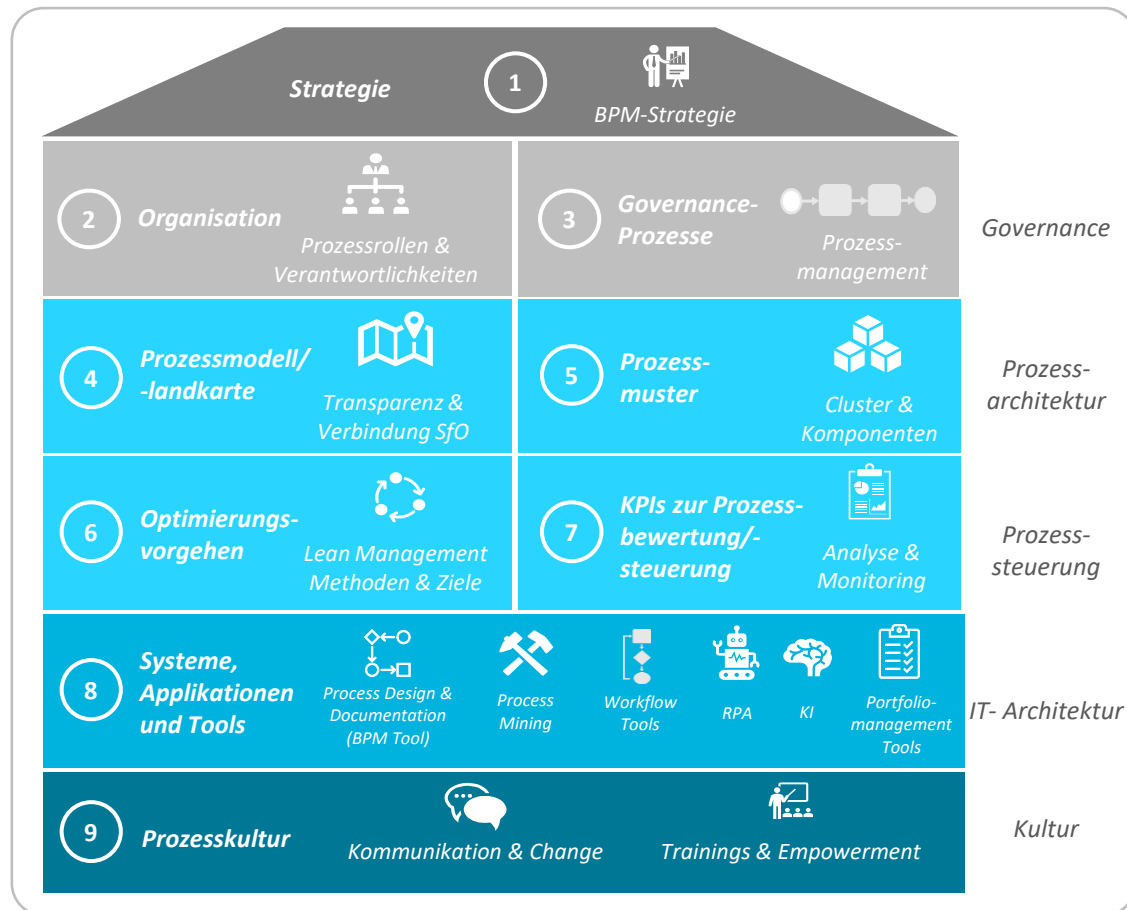


Abbildung: Bausteine des Prozessmanagements

Durchgängiges, nachhaltiges Prozessmanagement erfordert eine Berücksichtigung der strategischen, operativen und methodischen Ebenen. Abhängig von Zielen, Leistungsanspruch und -vermögen (Reifegrad) Ihrer Organisation, können wir Ihnen dabei helfen, Schwachstellen zu identifizieren und die passenden Bausteine zur Optimierung auszugestalten.

Auf **strategischer Ebene** helfen wir unseren Kunden, die Prozessmanagement-Strategie in Einklang mit der Organisations- und IT-Strategie zu bringen und die richtigen strategischen Leitplanken zu setzen. Unter Berücksichtigung der Strategie unterstützen wir bei der Etablierung des passenden Setups für die prozessorientierte Organisation (unter anderem Rollen- und Kompetenzmodell, Ressourcenbedarfe, Gremien, Communities) sowie dem Aufsetzen der notwendigen Governance- und Anreizprozesse.

Auf **operativer Ebene** helfen wir bei der (Weiter-)Entwicklung der Prozesslandkarte, Festlegung von Prozessdokumentationsstandards sowie der Ausarbeitung des Prozessanalysevorgehens (inkl. Tools und Methoden). Zudem unterstützen wir bei der Definition von Prozesskennzahlen, der Ausarbeitung einer Vorgehensweise zur Nutzung der Ergebnisse zur regelmäßigen Prozessbewertung und -steuerung sowie der Erhebung und Kommunikation des Wertbeitrags von Prozessmanagement.

Auf **methodischer Ebene** helfen wir unseren Kunden bei der Ableitung fachlicher und technischer Anforderungen des Prozessmanagements an die IT sowie bei der Evaluierung von Anwendungen, Technologien und Tools für Prozessdesign, -management, -automatisierung, -messung und -analytik. Zudem unterstützen wir dabei, geeignete Kommunikations-, Change-, Schulungs- und Trainingskonzepte zu erarbeiten und umzusetzen, um Relevanz und Akzeptanz für das Prozessmanagement zu schaffen.

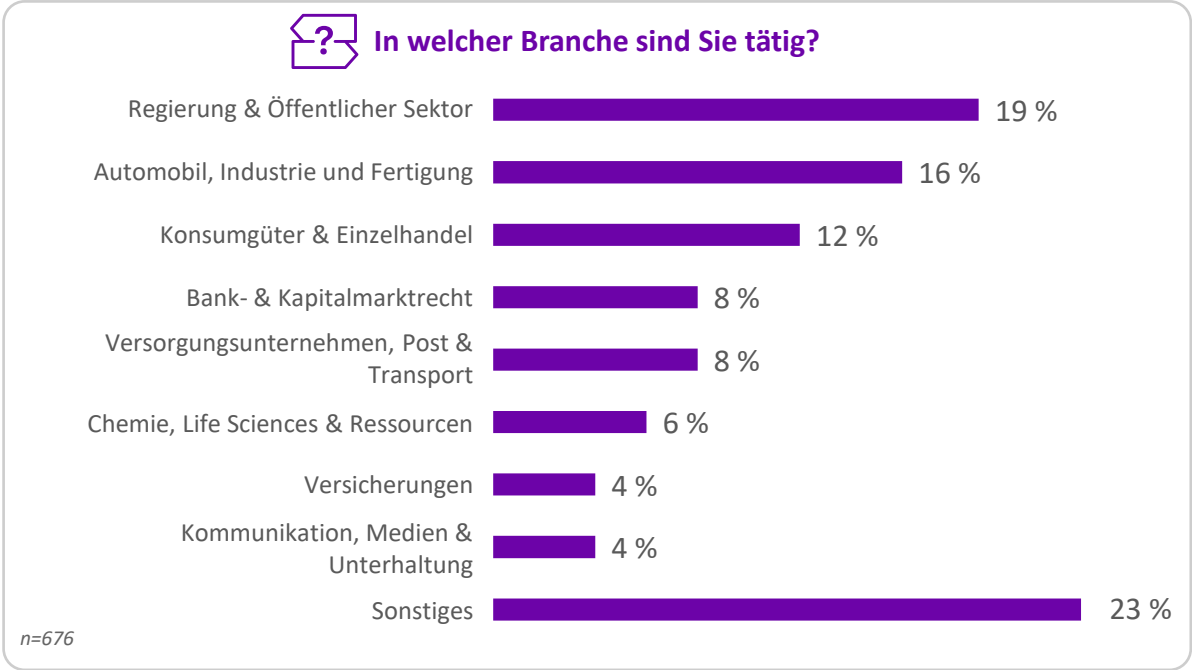
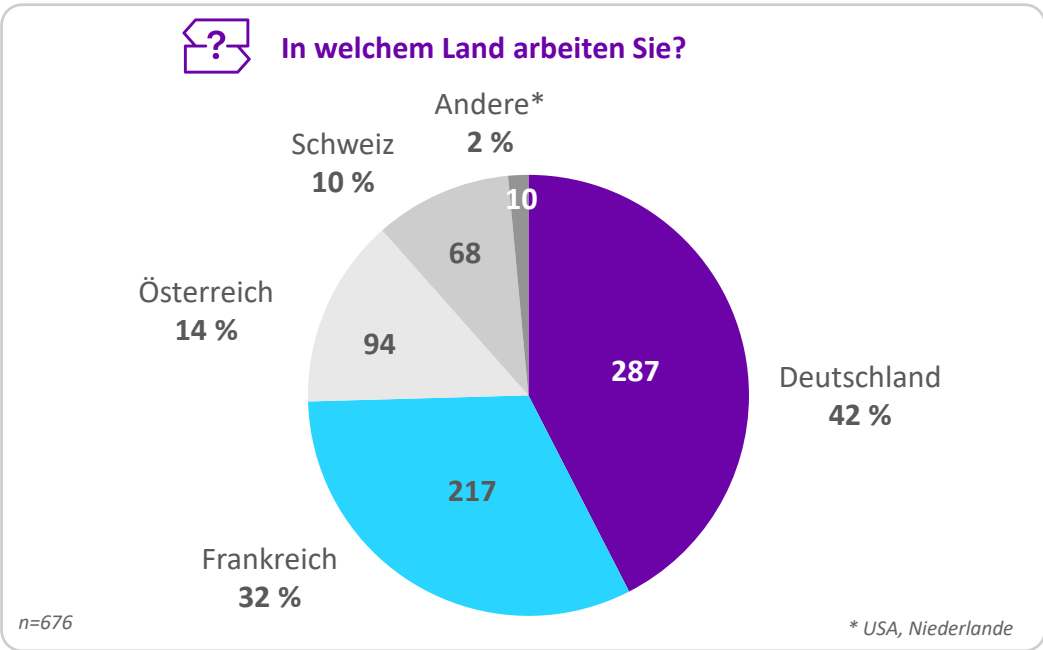
Inhalts- verzeichnis

	Seite
A Vorwort und Einleitung	<u>8</u>
B Marktsituation Prozessmanagement	<u>9</u>
C Umsetzungsstand Prozessleistungsmessung	<u>22</u>
D Trends zur Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement	<u>31</u>
E Unternehmensfallstudien zur Einführung von Prozessmanagement	<u>48</u>
F Ausblick und Handlungsempfehlungen	<u>56</u>
G Methodik und Ansprechpartner:innen	<u>63</u>

Die Studie berücksichtigt 676 Teilnehmende aus sechs Ländern (Deutschland, Frankreich, Österreich, Schweiz, USA und Niederlande) und acht Branchen

Studienverfahren

Die Online-Befragung erfolgte im Zeitraum November bis Dezember 2023 unter Kunden von BearingPoint und BPM&O sowie Teilnehmenden eines Innofact-Panels. Die potenziellen Teilnehmenden erhielten eine E-Mail mit einer kurzen Beschreibung der Studie und einem Link zur Umfrage. Teilnehmende wurden darüber informiert, dass die Teilnahme freiwillig war, dass ihre Antworten anonym bleiben und dass sie die Umfrage jederzeit abbrechen können. Die Umfragen zu den Vorgängerstudien basieren auf einer vergleichbaren Methodik.



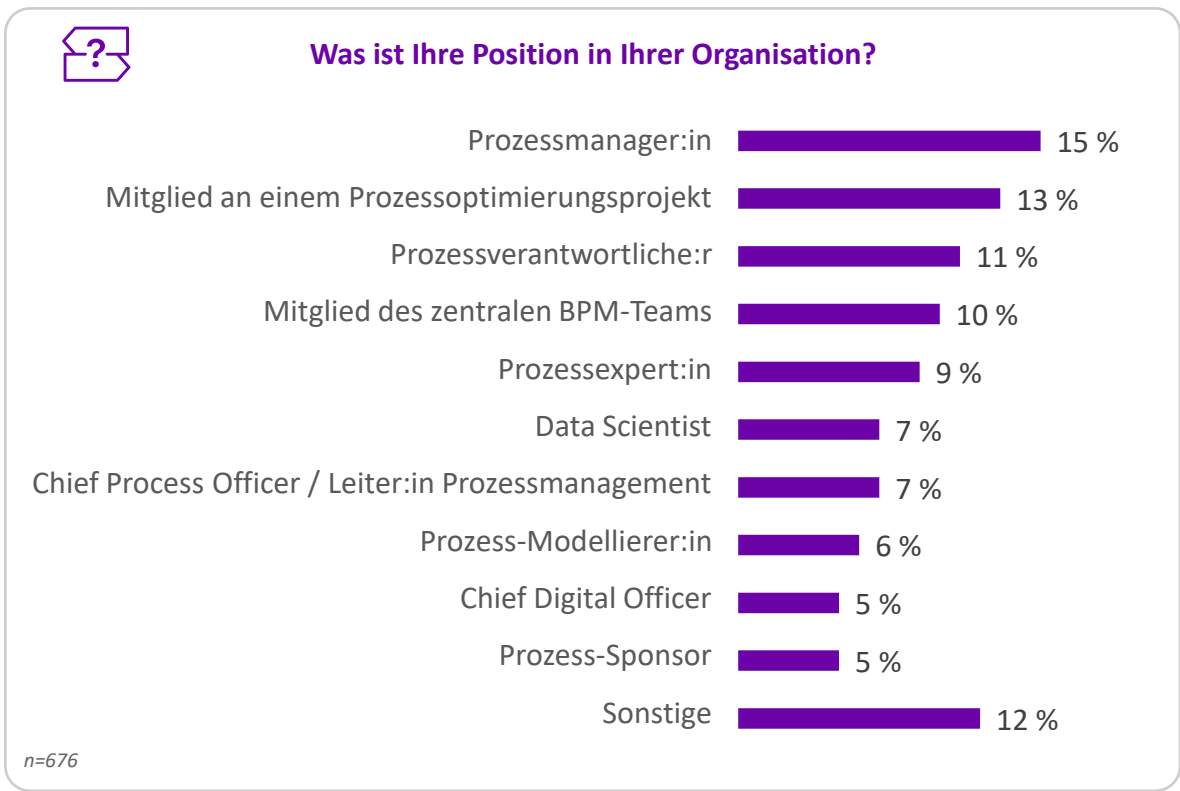
Datenanalyse nach Ländern und Branchen

Um die Meinungen und Erfahrungen der Befragten zu verschiedenen Aspekten zu verstehen, wurden die Antworten aus der Online-Umfrage analysiert und nach Ländern und Branchen gruppiert, um zu erkennen, ob es Unterschiede oder Gemeinsamkeiten in den Wahrnehmungen und Erfahrungen der Befragten gibt. Für einzelne Auswertungen wurden diese Gruppierungen verwendet, wenn signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen sichtbar wurden.

Die 676 Teilnehmenden kommen aus Organisationen mit unterschiedlicher Größe und tragen aufgrund ihrer Position mit ihrem Expert:innenwissen zu einem repräsentativen Meinungsbild bei

Organisationsgröße und (Prozess-)Rolle

Für die Teilnahme an dieser Studie wurden berufstätige Personen, die sich berufsbedingt mit der Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen befassen, angesprochen. Die Anzahl der Mitarbeitenden der Organisation wurde abgefragt, um die Größe zu ermitteln und bei der Auswertung zu berücksichtigen.



Ansprechpartner:innen & Autor:innen

Die Studie wurde von einem gemeinsamen Team von BearingPoint und BPM&O geplant, durchgeführt und erarbeitet – die Autor:innen und Ansprechpartner:innen stehen Ihnen für Fragen gerne bereit



Christian Opitz

Partner

christian.opitz@bearingpoint.com



Aron Simon

Partner

aron.simon@bearingpoint.com



Sven Schnägelberger

Gesellschafter

sc.extern@bpmo.de



Stefan Savu

Partner

stefan.savu@bearingpoint.com



Christian Knedelstorfer

Partner

christian.knedelstorfer@bearingpoint.com



Fabian Schwarz

Mitglied der Geschäftsleitung,
Management-Berater und Trainer
fs@bpmo.de



Jan Bernstorf

Director

jan.bernstorf@bearingpoint.com

Weitere Autor:innen

Tiffany Engling, Justus Erkens, Maximilian Räder, Daniel Bemmerl, Jan Rummel

© 2024 BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Alle Rechte vorbehalten. Gedruckt in der EU. Der Inhalt dieses Dokuments unterliegt dem Urheberrecht. Veränderungen, Kürzungen, Erweiterungen und Ergänzungen, jede Veröffentlichung, Übersetzung oder gewerbliche Nutzung zu Schulungszwecken durch Dritte bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Jede Vervielfältigung ist zum persönlichen Gebrauch gestattet und nur unter der Bedingung, dass dieser Urheberrechtsvermerk beim Vervielfältigen auf dem Dokument selbst erhalten bleibt. Photo credits: Adobe Stock, www.stock.adobe.com.

BearingPoint®

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Geschäftsbereichen: Consulting, Products und Capital. Consulting umfasst das klassische Beratungsgeschäft mit dem Dienstleistungsportfolio People & Strategy, Customer & Growth, Finance & Risk, Operations sowie Technology. Im Bereich Products bietet BearingPoint Kunden IP-basierte Managed Services für geschäftskritische Prozesse. Capital deckt die Aktivitäten im Bereich M&A, Ventures, und Investments von BearingPoint ab.

Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 70 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Weitere Informationen: Homepage: www.bearingpoint.com

LinkedIn: www.linkedin.com/company/bearingpoint



Die 2009 gegründete Managementberatung BPM&O GmbH mit Sitz in Köln ist auf die Entwicklung prozessorientierter Organisationen spezialisiert. Ziel ist es, Unternehmen beim Aufbau einer zukunftsweisenden prozessorientierten Unternehmensführung zu unterstützen. Daneben bietet die BPM&O in ihrer Akademie Trainings und Seminare in den Bereichen Prozessmanagement, Organisationsentwicklung, Change Management und prozessorientierte Unternehmensführung an.

Weitere Informationen: Homepage: www.bpmo.de

LinkedIn: www.linkedin.com/company/bpm-o-gmbh-enabling-bpm-and-people