



Business Process Management

Clemente Minonne/
Stephan Loretan

Wie wird es in der Praxis eingesetzt?

Mit Business Process Management (BPM) sind zumeist tiefgreifende Veränderungen der Geschäftsprozesse verbunden. Welche Ziele Unternehmen mit BPM verfolgen und welche Methoden und Werkzeuge sie dabei einsetzen, ermittelte das Zentrum für Wirtschaftsinformatik der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in einer quantitativen Befragung. Als Erfolgsfaktoren erwiesen sich die Unterstützung des Managements sowie klare Zuständigkeiten.

Dass es sich bei der durchaus noch jungen Managementdisziplin Business Process Management (BPM), auf Deutsch Geschäftsprozessmanagement, um mehr handelt als um einen Hype, erkennt man daran, dass schon zahlreiche Organisationen in unterschiedlichen Branchen damit vertraut und vielerorts Umsetzungsprojekte im Gange sind.

In den frühen 1990er-Jahren wurde der Begriff Business Process Reengineering (BPR), auf Deutsch Geschäftsprozessneugestaltung, von Henry Johnson geprägt.¹ Michael Hammer und James Champy definierten ihn später als fundamentales Umdenken und radikales Neugestalten von Geschäftsprozessen, um dramatische Verbesserungen bei bedeutenden Kennzahlen wie Kosten, Qualität, Service und Durchlaufzeit zu erreichen.² Im Gegensatz dazu steht die Geschäftsprozessoptimierung, die ledig-

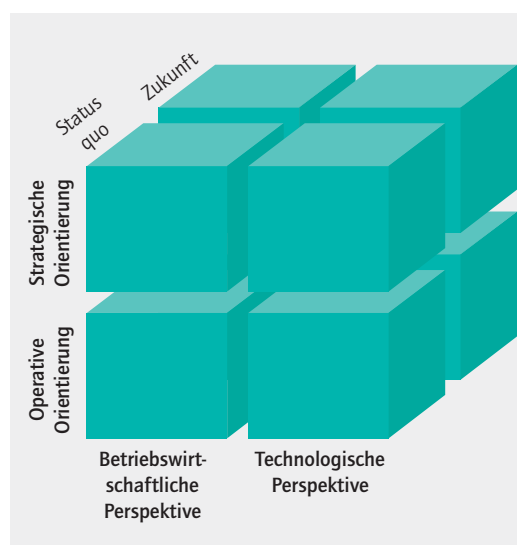


Abb. 1 Ordnungsrahmen: die Dimensionen von BPM im Rahmen der Studie

Studiendesign

Das Zentrum für Wirtschaftsinformatik (ZWI) der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat mit einer empirischen Studie den Reife- und Diffusionsgrad sowie zeitnahe und mittelfristige Trends des Business Process Management (BPM) im deutschsprachigen Europa (D, A, CH) untersucht. Dazu wurde im letzten Jahr eine quantitative Befragung durchgeführt. Die Zielgruppe der Umfrage waren Personen, die über BPM-Expertise verfügen und zurzeit in ihrer täglichen Arbeit damit befasst sind. 219 ausgefüllte Fragebogen bilden die Nettostichprobe der Studie. Die Ergebnisse dieser Studie geben in erster Linie die Meinung jener Führungskräfte und Spezialisten wieder, die sich mit BPM auseinandersetzen, bereits Maßnahmen umgesetzt haben oder dies in absehbarer Zukunft ins Auge fassen; sie sind jedoch nicht generalisierbar und auf alle Institutionen übertragbar.

lich einzelne Geschäftsprozesse effektiver und/oder effizienter gestaltet, und sich so im Vergleich zum BPR kaum um die grundlegende Phase des Strategieentwicklungsprozesses im Sinne eines radikalen Überdenkens der Wertschöpfungskette und der daraus abgeleiteten Management-, Kern- sowie -Unterstützungsprozesse kümmert.

Im Fokus: Geschäftsprozesse, die ein hohes Wertschöpfungspotenzial aufweisen und die Kernkompetenzen der Organisation betreffen.

Trotz dieser Unterschiede orientieren sich BPR und BPO an Geschäftsprozessen, die ein hohes Wertschöpfungspotenzial aufweisen und die Kernkompetenzen³ der Organisation zum Ausdruck bringen (Kernprozesse). Damit verbunden sind die Möglichkeiten des Wissens- und Informationsmanagements⁶ sowie die dafür notwendigen Informationssysteme und Informationstechnologien zur Prozessunterstützung.

Organisationale Produktivität

Die Produktivität der Organisation als Ganzes. Produktivität bezeichnet das Verhältnis zwischen den eingesetzten Produktionsfaktoren (z. B. Arbeit, Wissen, Kapital: Input) und dem Produktionsergebnis (Output). Als Messzahl gibt sie Auskunft über die Effizienz von Prozessen.⁴

Business Process Maturity Model

Ein Modell, um den Reifegrad einer Organisation im Business Process Management zu bewerten. Es unterscheidet fünf Reifegrade (Maturity Levels): 1. ungeplant, es findet kein Prozessmanagement statt (initial), 2. die Prozesse sind definiert und wiederholbar (managed), 3. unternehmensweite, standardisierte Prozesse sind definiert (standardized), 4. Planung und Überwachung der Prozesse, um vorhersagbare Ergebnisse zu erzielen (predictable), 5. die Prozesse werden kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert (innovating).⁶

Studienergebnisse

Die Studie beleuchtet unterschiedliche Aspekte des BPM, dessen Anwendung, mögliche Auslagerungen, die Reife und den realisierten Nutzen. Ebenso untersucht sie die Faktoren, welche die Einführung von BPM fördern bzw. behindern.

Welche Ziele werden verfolgt?

BPM unterstützt die Organisation – in Abstimmung mit den aus den strategischen Zielen abgeleiteten prozessorientierten Umsetzungsmaßnahmen – bei der Analyse, Modellierung, Implementierung, Ausführung und kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen. Verfolgt

wird damit die Steigerung der **organisationalen Produktivität**, Qualität und Innovationsfähigkeit. Die Studie bestätigt diese Aussage insofern, als dass für die Hauptzielsetzung von BPM eine angestrebte Qualitätsverbesserung (76 %), die Prozessoptimierung mittels einhergehender Standardisierung von Prozessen (73 %) sowie die Steigerung der organisationalen Produktivität (61%) genannt werden. Die generelle Steigerung der Kostentransparenz und die explizite Ermittlung kostenkritischer Prozessaktivitäten (Arbeitsschritte) wurden lediglich von 27 % der Befragten in diesem Kontext als wichtig erachtet. Nur rund ein Fünftel (19 %) der befragten Organisationen wollen mit dem Einsatz von BPM den Innovationsgrad erhöhen. Das Auffinden prozessualer Engpässe (12%) sowie die Unterstützung von In- und Outsourcing-Entscheidungen (9 %) scheinen bei der Zielformulierung eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Reifegrad der Organisation im BPM

Die Frage zum Reifegrad der Organisationen im BPM wurde vom **Business Process Maturity Model** der Object Management Group abgeleitet. Zwecks einer verständlicheren Fragestellung reduzierte die Studie das Konzept auf vier Reifegradstufen. 61% der Befragten antworteten, dass deren Organisation die Reifegradstufen 1 und 2 erfüllen, was dem Vorhandensein eines generellen Bewusstseins und der Thematisierung einzelner BPM-Aspekte entspricht. Weitere 32% gaben an, dass bestimmte BPM-Methoden zwecks kontinuierlicher Verbesserungen eingeführt und betrieben werden. Lediglich 7% bestätigten das Vorhandensein von Richtlinien und Methoden.

Die branchenspezifische Betrachtung lässt die Aussage zu, dass die Stufen 3 und 4 insbesondere durch Vertreter des Banken- und Informatiksektors erreicht werden. Abgesehen von den Spitzenreitern in der Banken- und Informatikbranche ergibt sich bei der BPM-Anwendung ein ernüchterndes Bild.

Strategie steht an erster Stelle

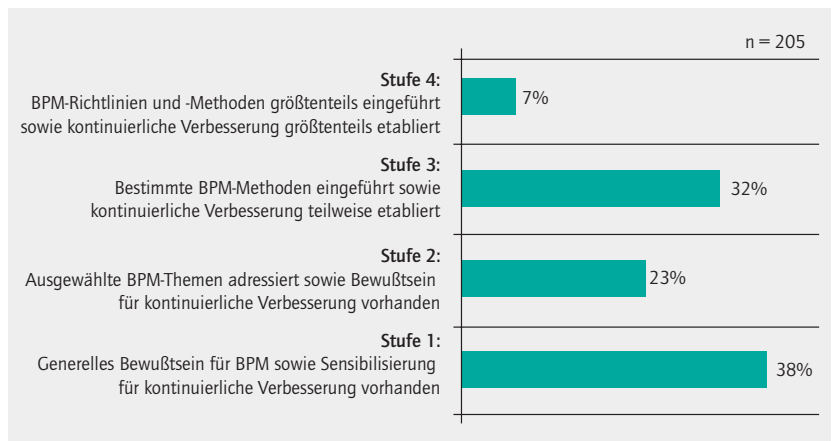
Die größten Hindernisse bei der Umstellung auf eine prozessorientierte Organisation scheinen die mangelnde Unterstützung seitens des Führungsteams (50%) sowie fehlende bzw. ungenügende Vorgaben, dies sich aus der Unternehmensstrategie ableiten lassen (46 %), zu sein. Dieses Ergebnis ist nicht besonders überraschend, da Organisationsentwicklungen bzw. Transitionen – per Definition – im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen sollten. Als weiteres Hindernis wurde der fehlende Ausweis des finanziellen Nutzens von

BPM (43%) erwähnt. Das Fehlen von Fachkompetenz (42%) bzw. mangelnder Ressourcen (38%) stellen weitere Hinderungsgründe dar. Hohe Investitions- oder operative Kosten scheinen dagegen keine besonderen Hürden für die Einführung von BPM darzustellen.

Organisationsentwicklungen sollten im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen.

Auf die unterschiedlichen Branchen heruntergebrochen zeigt sich, dass in der Informatik sowie in der Dienstleistungserbringung/Beratung der Ausweis des finanziellen Nutzens ein zentrales Einführungshindernis bildet. Hingegen wird bei den Banken vor allem das fehlende Interesse des Führungsteams sowie mangelnde Vorgaben, die sich aus der Unternehmensstrategie ergeben sollten, bemängelt.

Die Abbildung 3 stellt Faktoren dar, welche für die Studienteilnehmer mit Blick auf die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von BPM entscheidend sind. An erster Stelle steht die Unterstützung durch die oberste Führungsebene. Darauf folgen die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten sowie die Anpassung der Unternehmenskultur. Alle drei Erfolgsfaktoren betreffen den Führungsbereich von Organisationen und unterstreichen die Wichtigkeit der engen Einbeziehung des Managements, damit BPM erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Aussage korrespondiert mit dem bedeutendsten Hindernis (mangelndes Interesse des Führungsteams) für eine erfolgreiche Einführung von BPM.



Prozess folgt Strategie

Bei 78 % der Organisationen werden die Geschäftsprozesse nicht oder nur teilweise aus der Strategie abgeleitet. Lediglich 14 % entwickeln Geschäftsprozesse mehrheitlich oder vollständig aus der Organisationsstrategie. Da heutzutage in der Phase der Strategieumsetzung vielerorts das Instrument der **Balanced Scorecard**⁷ angewendet wird, besteht hier Erklärungsbedarf. Eine mögliche Erklärung liegt in der mangelnden Feinkörnigkeit strategischer Vorgaben im Sinne von Zielformulierungen und konkreten Maßnahmenbeschreibungen. Es scheint eine Herausforderung zu sein, strategische Vorgaben so detailliert zu beschreiben, dass Prozessverantwortliche entsprechende Umsetzungsmaßnahmen davon ableiten können.

Abb. 2 Reifegrad von BPM im deutschsprachigen Europa

Balanced Scorecard

Eine kennzahlenbasierte Managementmethode, mit deren Hilfe ein einheitliches Strategieschema für die einzelnen Leistungsbereiche eines Unternehmens entwickelt werden kann. Die strategischen Kernziele aus den einzelnen Bereichen werden mit Zielen, Terminen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten versehen. So versucht man, nicht nur quantitative Aussagen über den Erfolg eines Unternehmens zu treffen (Geldfluss, Bilanz), sondern auch qualitative (Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Prozessdurchlaufzeiten, Reklamationszeiten etc.).⁸

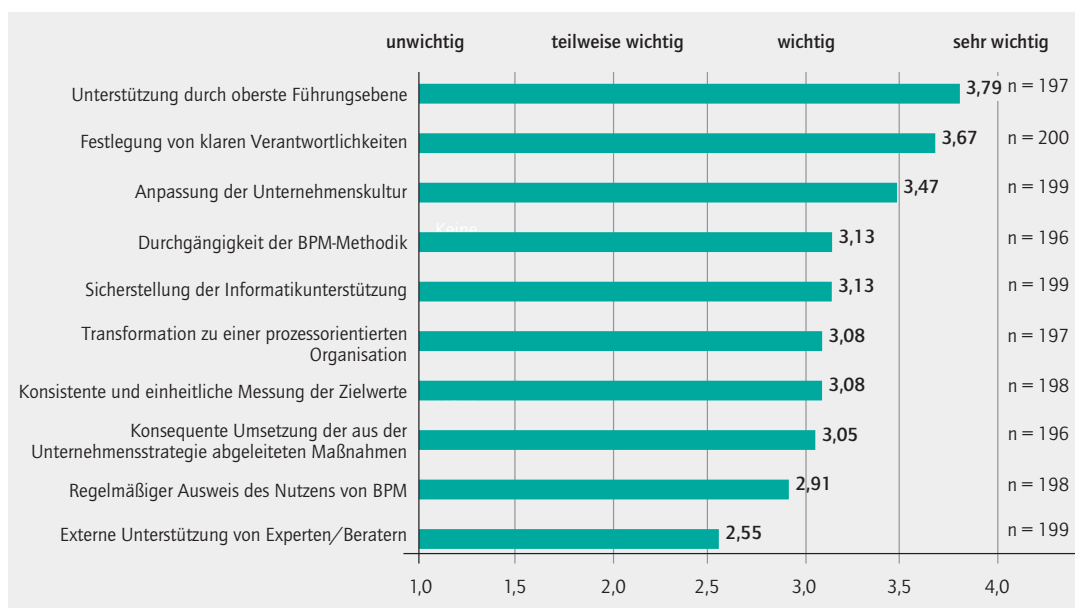


Abb. 3 Bedeutung kritischer Erfolgsfaktoren

Zu selten werden Geschäftsprozesse aus der Organisationsstrategie entwickelt.

Struktur folgt Prozess

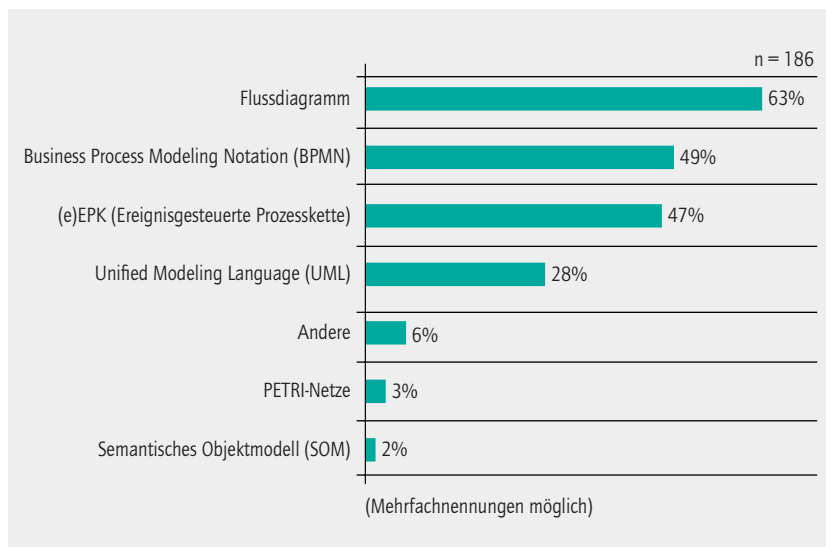
Im Rahmen einer nachhaltigen Organisationsentwicklung ist es besonders wichtig, dass spezielle Stellen in der Aufbauorganisation verankert werden, welche die prozessuale Entwicklung unterstützen bzw. vorantreiben. Betrachtet man BPM selbst als Führungsprozess, so zeigen die Resultate der empirischen Untersuchung, dass die Hälfte der befragten Organisationen über eine eigens für das BPM verantwortliche Stelle verfügt. Die übrigen Organisationen haben entweder keine verantwortliche Stelle oder waren nicht in der Lage, diesbezüglich eine Aussage zu machen.

Insbesondere Organisationen, die über eine solche BPM-Stelle verfügen, sind am weitesten entwickelt. Dies deckt sich mit den Ergebnissen zum Reifegrad der Organisationen. 79 % der Befragten gaben an, dass diese Stelle in ihrer Organisationsstruktur zentralisiert existiert. 12 % gaben eine dezentrale Ausprägung an. Die restlichen 9 % erwähnten andere strukturelle Formen, wie z. B. die Matrixorganisation.

Des Weiteren wurde herausgefunden, dass diese Stelle bei zwei Dritteln der betroffenen Organisationen zumeist im organisationalen Bereich des Prozessmanagements (31%), der Organisationsentwicklung (19 %) und des Qualitätsmanagements (17 %) anzutreffen ist. Bei 13 % ist die BPM-Stelle in der Informatikabteilung angesiedelt.

Bei Organisationen mit einer verantwortlichen Stelle für BPM ist diese in 64 % der Fälle für die Definition und Gestaltung (Modellierung) von Geschäftsprozessen verantwortlich. Zudem nimmt

Abb. 4 Notationen für die Modellierung von Geschäftsprozessen



die Stelle in 63 % der Organisationen eine interne Beratungsfunktion wahr, bei der sie sich neben der Definition von neuen Prozessmodellen auch um die Pflege und Optimierung von bestehenden Geschäftsprozessen (59 %) kümmert.

Funktionsbereiche mit Potenzial

Als Funktionsbereiche, die aufgrund eines eingeführten BPM den höchsten Nutzen erzielen, wurden mit 57 % die (interne) Beratung und Dienstleistungserbringung bezeichnet. Darauf folgen Informatik (51%) und Beschaffung/Einkauf (49%). Von einer Optimierung der Geschäftsprozesse erwarten die Befragten in diesen Bereichen offenbar den größten Effekt. Die oben genannten Antworten scheinen mehrheitlich auf den Banken- und Informatiksektor zuzutreffen.

Die Informatikabteilungen mit 52 %, gefolgt von (interner) Dienstleistungserbringung/Beratung mit 44 % und Beschaffung/Einkauf mit 43 % stellen die Funktionsbereiche dar, die BPM bereits heute am stärksten berücksichtigen. Diese Ergebnisse überraschen nicht, da es sich bei BPM um eine Disziplin der Wirtschaftsinformatik handelt, welche sehr eng mit den Disziplinen des Informationsmanagements verbunden ist.

Notation

Für die Beschreibung und Modellierung von Geschäftsprozessen sind klassische Flussdiagramme, welche vielerorts z.B. mittels Textverarbeitungsanwendungen oder grafischen Programmen umgesetzt werden, mit 63 % am meisten verbreitet. An zweiter Stelle folgt mit 49 % die Business Process Management Notation (BPMN); ein Standard, der von der Object Management Group gepflegt wird. Zu den weiteren Notationen gehört mit 47 % die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK), gefolgt von der Unified Modeling Language (UML) mit 28 % Verbreitung. 54 % der Studienteilnehmer antworteten auf die Frage nach der Wichtigkeit von BPM-Standards, dass diese momentan in ihren Organisationen unwichtig bzw. nur teilweise wichtig seien. Andererseits wird ebendies bei 33 % der betroffenen Organisationen als wichtig bzw. sehr wichtig erachtet.

Die Branchenbetrachtung ergibt, dass die Studienteilnehmer aus der Informatik sowie dem Banken- und Dienstleistungssektor die Notation als wichtigen Bestandteil für die Umsetzung von BPM in ihren Organisationen betrachten.

Einsatz von BPM-Werkzeugen

In mehr als der Hälfte (57%) der Organisationen der Studienteilnehmer wird ein BPM-Werkzeug eingesetzt. Bei 37% der Befragten wird zurzeit kein softwarebasiertes Werkzeug verwendet. Diese Ergebnisse unterstreichen, dass softwarebasierte Werkzeuge für die Umsetzung von BPM von einem großen Teil der Organisationen akzeptiert und eingesetzt werden.

Wird nach der Zielsetzung, die durch den Einsatz von BPM-Werkzeugen verfolgt wird, gefragt, steht die Erhöhung der Qualität der Geschäftsprozesse an erster Stelle. Dicht dahinter folgt die Erhöhung der Qualität der angebotenen Dienstleistungen und Produkte. In der Praxis kann beobachtet werden, dass diese beiden Zielsetzungen eng miteinander verbunden sind. Durch den Einsatz von BPM-Werkzeugen erhoffen sich die Organisationen nicht unbedingt niedrigere Prozesskosten, dieser Effekt soll vielmehr mit der eigentlichen Umsetzung von BPM-Methoden erreicht werden.

Die BPM-Werkzeuge werden mit Abstand am häufigsten für die Modellierung von Geschäftsprozessen (81%) eingesetzt. Weitere Verwendungszwecke sind die Analyse von Geschäftsprozessen (55%) und die Unterstützung von Governance-, Risk- und Compliance-Aspekten (46%). Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass die Automatisierung (41%) und das Monitoring (38%) im Vergleich zur Simulation (17%) von Geschäftsprozessen eine größere Bedeutung hat. Letzteres könnte durch die vielfach fehlenden Funktionalitäten der am Markt erhältlichen Werkzeuge erklärt werden.

BPM-Werkzeuge werden am häufigsten zur Modellierung von Geschäftsprozessen eingesetzt.

Bei der Beurteilung der Wichtigkeit von Funktionen, welche die BPM-Werkzeuge besitzen, scheint der Faktor »Modellierung von Geschäftsprozessen« an höchster Stelle zu sein. Darauf folgen Funktionalitäten im Bereich der Analyse von Geschäftsprozessen. Die Wichtigkeit der Funktionen von BPM-Werkzeugen deckt sich größtenteils mit dem genannten Einsatzzweck. Auch für die Zukunft wird als wichtigster Einsatzbereich die Modellierung von Geschäftsprozessen genannt. Jedoch möchten die Befragten in naher Zukunft auch Anwendungen einführen, die sie bei der Darstellung von Leistungskennzahlen sowie beim Monitoring von Geschäftsprozessen besser unterstützen.

Das Unternehmen Software AG ist laut 35% der Studienteilnehmer der führende Anbieter im Bereich von BPM-Lösungen. Dabei ist zu beachten,

Für die Praxis

- Eine empirische Untersuchung ermittelte den Reife- und Diffusionsgrad von Business Process Management (BPM) in Unternehmen sowie zeitnahe und mittelfristige Trends.
- Mit BPM verfolgen die Unternehmen vor allem eine Qualitätsverbesserung, eine Prozessoptimierung mittels einhergehender Standardisierung von Prozessen sowie eine Steigerung der organisationalen Produktivität.
- Als größte Hindernisse erwiesen sich die mangelnde Unterstützung seitens des Führungsteams sowie fehlende bzw. ungenügende Vorgaben, dies sich aus der Unternehmensstrategie ableiten lassen.
- Die (interne) Beratung und Dienstleistungserbringung, Informatik sowie Beschaffung/Einkauf sind die Funktionsbereiche, die aufgrund eines eingeführten BPM den höchsten Nutzen erzielen.
- Durch den Einsatz von BPM-Werkzeugen soll in erster Linie die Qualität der Geschäftsprozesse verbessert werden.

dass die Software AG insbesondere dank der Akquisition der Firma IDS Scheer die Marktführerschaft erreichen konnte. Dicht dahinter folgen mit 32% die Unternehmen Microsoft sowie SAP, dessen BPM-Lösungen bei 27% der befragten Studienteilnehmer im Einsatz sind. Im Mittelfeld befinden sich Lösungsanbieter wie IBM (18%), Tibco (10% Prozent) sowie Oracle (9%). Die Auswertung zeigt somit deutlich, dass auf dem Markt eine Vielzahl von spezifischen BPM-Lösungsanbietern präsent ist, die herkömmlichen Anbieter von betrieblichen Standardanwendungen (wie ERP, ECM, CRM oder SCM) sind mittlerweile jedoch auch gut positioniert.

Was BPM leisten kann

Bei der intensiveren Auseinandersetzung mit BPM wird einem bewusst, dass sich insbesondere die strategische Perspektive in der Praxis wesentlich komplexer gestaltet, als dies auf den ersten Blick zu vermuten ist. Vor dem Hintergrund der (globalen) Vernetzung und des damit einhergehenden intensiven Wettbewerbs unterliegen die unternehmerischen Randbedingungen einem kontinuierlichen Wandel. Dieser Wandel führt in vielen Fällen dazu, dass z.B. automatisierte Geschäftsprozesse und der daraus resultierende Nutzen (Wertschöpfung) nur für eine beschränkte Zeit erbracht werden können. Eine kontinuierliche Anpassung der Geschäftsprozesse ist daher erforderlich.

Viele Organisationen scheinen das Potenzial noch nicht im vollen Umfang zu nutzen, welches ihnen BPM-Methoden und -Werkzeuge bieten. Eine reine Automatisierung von bestehenden Geschäftsprozessen greift zu kurz, da hauptsächlich der Effizienz-/Produktivitätsfaktor (zeitliche Dimension) verbessert wird. Effektivitätssteigerungen (Quali-

tätssteigerung oder Innovationserzeugung) werden hierbei nicht erreicht.

Eine reine Automatisierung bestehender Geschäftsprozesse greift zu kurz.

Automatisierung im herkömmlichen Sinne bedeutet die Festlegung von konkreten Prozessen in einer möglichst effizienten und ausführbaren Form. Wird hingegen eine Automatisierung unmittelbar im Anschluss eines **Prozess-Reengineerings** durchgeführt, können bedeutende Innovationspotenziale erschlossen werden (Prozess-, Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen). Wird in diesem Zusammenhang der Einsatz von BPM-Werkzeugen, welche eine oder mehrere Phasen eines idealtypischen Geschäftsprozesslebenszyklus unterstützen, genauer untersucht, kommt man zu dem Ergebnis, dass solche Werkzeuge in mehr als der Hälfte (57 %) der befragten Organisationen bereits akzeptiert und eingesetzt werden.

Prozess-Reengineering

Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens werden grundsätzlich überdacht und radikal neu entworfen, um deutliche Verbesserungen zu erreichen. Diese Optimierungen betreffen meist kritische Kenngrößen wie Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit.⁹

Fazit

Generell zeigt diese empirische Untersuchung, dass der Reifegrad von BPM in Organisationen noch keine signifikante Stufe erreicht hat – und dies unabhängig von ihrer Größe. Es besteht jedoch – nach wie vor – ein generelles Bewusstsein für die Wichtigkeit von BPM, allerdings hat sich die Anwendung von BPM-Methoden und -Werkzeugen in vielen Fällen noch nicht durchgesetzt.

Wird die Zielsetzung, die durch den Einsatz von BPM verfolgt wird, näher betrachtet, fällt auf, dass Faktoren wie Qualitätsverbesserung, Standardisierung von Arbeitsabläufen sowie Produktivitätssteigerung an vorderster Stelle stehen. Des Weiteren zeigen die ermittelten kritischen Erfolgsfaktoren, welche für die Einführung und Umsetzung von BPM entscheidend sind, dass die Unterstützung der obersten Führungsebene sowie die Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten an erster Stelle stehen.

Zusammenfassung

Viele Organisationen sind bestrebt, ihre Geschäftsprozesse mittels eines bewussten und strukturierten sowie konsequenten BPM zu optimieren und dadurch die organisationale Produktivität, die Qualität ihrer Dienstleistungen und Produkte sowie ihre Innovationsfähigkeit zu steigern. Die Studie ergab, dass sich insbesondere die strategische Perspektive des Business Process Managements in der Praxis wesentlich komplexer gestaltet, als dies auf den ersten Blick zu vermuten ist. Vielerorts scheinen Unternehmen das Potenzial noch nicht vollumfänglich zu nutzen, das ihnen Methoden und unterstützende Werkzeuge für das BPM bieten. Der Marktspiegel zeigt auch, dass der Reifegrad von Business Process Management in Unternehmen noch keine signifikante Stufe erreicht hat – unabhängig von ihrer Größe. Es besteht jedoch ein generelles Bewusstsein für diese Disziplin. Doch Bewusstsein allein wird kaum genügen, um die Anforderungen, die an die Unternehmen gestellt werden, erfolgreich zu meistern.

Summary

Many organisations are striving to optimise their business processes by means of a conscious, structured and consistent BPM, and thus to improve the organisational productivity, the quality of their services and products and their ability to innovate. The study results show that in particular the strategic perspective of Business Process Management in practice appears to be much more complex than it is to expect at first glance. In many places, companies seem not yet to use the full potential that methods and supporting tools for BPM today offers. Generally, the created market mirror shows, that the maturity of Business Process Management for companies has not yet achieved a significant level, regardless of their size. However, there is a general awareness of this discipline. But awareness alone will hardly suffice to cope with the demands of today's companies.

Anmerkungen

- 1 Johansson, H. J./McHugh, P./Pendlebury, A. J./Wheeler III, W. A.: Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance. Chichester, England 1993.
- 2 Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt a. M., New York 1995.
- 3 Prahalad, C. K./Hamel, G.: The Core Competence Of The

Corporation. In: Harvard Business Review, 68. Jg., 1990, H. 3, S. 79–91.

- 4 Vgl. Schubert, K./ Klein, M.: Das Politiklexikon, Bonn 2006 (<http://www.bpb.de>), <http://tinyurl.com/6vgaur4> (letzter Zugriff: 23.2.2012).
- 5 Vgl. Allweyer, T.: Das Business Process Maturity Model (BPMM) der OMG (<http://www.kurze-prozesse.de>), <http://tinyurl.com/8yo67kx> (letzter Zugriff: 23.2.2012).
- 6 Minonne, C.: Strategic Knowledge Management.

An Integrative Approach. A Structured Guideline For Driving Innovation. Saarbrücken 2009.

- 7 Kaplan, R. S./Norton D. P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.
- 8 Vgl. Wirtschaftslexikon 24 (<http://www.wirtschaftslexikon24.net>), <http://tinyurl.com/8y8v6nf> (letzter Zugriff: 23.2.2012).
- 9 Vgl. Wirtschaftslexikon 24 (<http://www.wirtschaftslexikon24.net>), <http://tinyurl.com/6p9auln> (letzter Zugriff: 23.2.2012).



Stephan Loretan, lic. oec. HSG

Leiter Abteilung General Management,
Mitglied der Geschäftsleitung, School of Management
and Law, ZHAW – Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
stephan.lorethan@zhaw.ch



Dr. Clemente Minonne

Stellvertretender Leiter des Zentrums
für Wirtschaftsinformatik, School of Management
and Law, ZHAW – Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
clemente.minonne@zhaw.ch



Zur Studie

Die Studie kann unter folgender Adresse bestellt
werden: info.zwi@zhaw.ch

Papier-Version: ISBN-13: 978-3-7281-3402-8

eBook-Version: ISBN-10: 3728134023

vdf Hochschulverlag AG
Voltastrasse 24, 8092 Zürich
Tel. +41 (0)44 632 42 42
Fax +41 (0)44 632 12 32
verlag@vdf.ethz.ch
www.vdf.ethz.ch

Minonne, C./Colicchio, C./Litzke, M./Keller T.:
**Business Process Management 2011 –
Status quo und Zukunft**
Eine empirische Studie im deutschsprachigen
Europa,
Zürich 2011