

Claus Hüsselmann, Dogan Avsar, Ayelt Komus,  
Andreas Gadatsch, Jan Mendling

## Studie BPM Compass 2024

Entwicklung und Zukunft des Geschäftsprozessmanagements



### WI-[Reports]

– Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen –

---

Nr. 020

ISSN: 2568-0803

## Impressum

**Reihe:** WI-[Reports] – Arbeitspapiere Wirtschaftsingenieurwesen

**Herausgeber:** Fachbereich 14 der THM

vertreten durch den

**Herausgeberbeirat:** Prof. Dr. rer. oec. Claus Hüselmann  
Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Schulz-Nigmann

THM Technische Hochschule Mittelhessen  
Fachbereich 14 Wirtschaftsingenieurwesen

Wilhelm-Leuschner-Straße 13

61169 Friedberg

<https://www.thm.de/wi/>

Die Arbeitspapiere der Reihe WI-[Reports] sind einschließlich aller Abbildungen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung, Einspeicherung sowie Be- und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright FB 14 THM

---

---

## WI-[Report] Nr. 020

---

<b>Autoren:</b>	Claus Hüsselmann, Dogan Avsar, Ayelt Komus, Andreas Gadatsch, Jan Mendling
<b>Titel:</b>	Studie BPM Compass 2024 Entwicklung und Zukunft des Geschäftsprozessmanagements
<b>Zitation:</b>	Hüsselmann, C., Avsar, D., Komus, A., Gadatsch, A., Mendling, J. (2024): Studie BPM Compass 2024. Entwicklung und Zukunft des Geschäftsprozessmanagements. WI-[Report] Nr. 020, Gießen Koblenz Bonn Berlin, ISSN 2568-0803
<b>Kurzfassung [dt.]:</b>	Die Studie BPM Compass 2024 untersucht aktuelle Trends, Erfolgsfaktoren und Entwicklungen im Business Process Management (BPM). Sie behandelt Themen wie Ziele, Status Quo, Unternehmenskultur, Zufriedenheit, Erfolg und Systemintegration. Das Design lehnt sich an die Studie von 2016 an, um Vergleichsanalysen zu ermöglichen, wurde aber moderat modernisiert. Die Ergebnisse basieren auf einer Online-Befragung mit 138 Teilnehmern im Februar und März 2024 und sind indikativ. Die Studie wurde in Kooperation der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM), der Hochschule Koblenz, der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, der Humboldt-Universität zu Berlin, der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) und der Gesellschaft für Prozessmanagement (GP) durchgeführt.
<b>Abstract [en]:</b>	The BPM Compass 2024 study examines current trends, success factors and developments in business process management (BPM). It deals with topics such as goals, status quo, corporate culture, satisfaction, success and system integration. The design is based on the 2016 study to enable comparative analyses, but has been modernized. The results are based on an online survey with 138 participants in February and March 2024 and are indicative. The study was conducted in cooperation of THM University of Applied Sciences, Koblenz University of Applied Sciences, Bonn-Rhein-Sieg University of Applied Sciences, Humboldt University of Berlin, the German Society for Quality (DGQ) and the Austrian Society for Process Management (GP).
<b>Schlagwörter (dt.):</b>	Geschäftsprozessmanagement, Studie
<b>Key Words (en.):</b>	Business process management, study

---

---

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	iv
Einleitung.....	1
Ziele und Fragestellungen der Studie.....	1
Die steigende Bedeutung des Business Process Managements für Organisationen.....	2
Vorteile durch BPM.....	2
Highlights der Ergebnisse.....	3
Ergebnisse der Online Umfrage.....	5
Ziele und Zielerreichung des Geschäftsprozessmanagements.....	5
Status Quo und Prozessorientierung.....	8
Corporate Culture.....	10
Zufriedenheit, Integration und Akzeptanz beim Geschäftsprozessmanagement.....	11
Erfolg des Geschäftsprozessmanagement.....	14
Trendthemen und neuere Entwicklungen.....	16
Organisatorische Etablierung von BPM.....	19
Demographie der Teilnehmer.....	23
Informationen zur Studiendurchführung.....	25
Vorgehen und Methodik.....	25
Kooperationspartner.....	25
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	27

---

## Einleitung

Im Jahr 2016 wurde die internationale Studie „BPM Compass“ zum ersten Mal von der Hochschule Koblenz, der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der Wirtschaftsuniversität Wien sowie einem Praktikerebeirat und der Gesellschaft für Prozessmanagement durchgeführt.<sup>1</sup> Die große Resonanz hatte das Interesse an dem Thema Business Process Management nicht zuletzt auch aus der Sicht der Praktiker gezeigt.

Inzwischen sind acht Jahre vergangen und mit dem vorliegenden Bericht liegt nun eine Neuauflage der Studie vor – der „BPM Compass 2024“. Die Autorenschaft und auch die Kooperationspartner sind im Wesentlichen gleichgeblieben und wurden durch die TH Mittelhessen und die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) gestärkt.

### Ziele und Fragestellungen der Studie

Welt und Wirtschaft haben sich verändert und sind dynamischer geworden: Technologische Entwicklungen, Nachfrageverhalten und Konjunktur, Demographie sowie Staat und Regulatorik.

Innovationen sind für Organisationen im Wettbewerb wichtiger geworden. BPM beinhaltet die Ermöglichung konsistenter Ergebnisse und Verbesserungspotenziale. BPM ist gleichzeitig Unternehmensfähigkeit, von Strategie bis Strukturen.

Die vorliegende neue *BPM Compass*-Studie 2024 gibt Einblicke in aktuelle Trends, Erfolgsfaktoren und die Entwicklungen. Umfassende Fragestellungen untersuchen u.a. Ziele, Status Quo, Organisation des BPM sowie die Integration der Systeme.

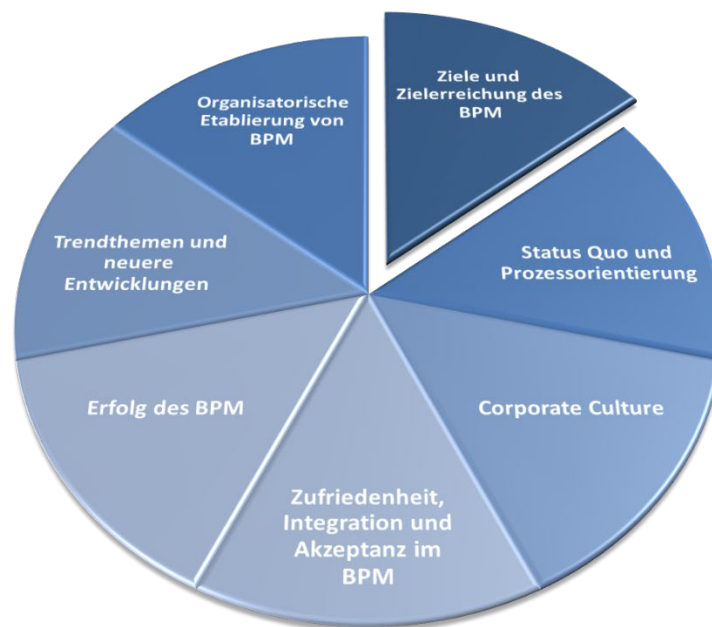


Abbildung 1: Thematische Abdeckung der Studie

<sup>1</sup> Komus, Gadatsch, Mendling et al., 2016

## Die steigende Bedeutung des Business Process Managements für Organisationen

Folgende Herausforderungen und Vorteile können mit einem konsistenten BPM begegnet gezogen werden, hier einige der wichtigsten aktuellen Einflussfaktoren:<sup>2</sup>

### Markt

- Dynamik und Internationalisierung: Gewinnsteigerung und Kostensenkung
- Leistungsstarke Konkurrenten
- Inflation
- Fachkräftemangel

### Technologie

- Schnellere Neuentwicklungen
- Gestiegene Verfügbarkeit
- Aufkommen von KI, Augmented Reality, Automation
- Performantere Prozesse durch Digitalisierung

### Kunden

- Neue Geschäftsmodelle und Agilität: Software, Service, Systeme
- Gestiegene Anforderungen an Kundenerlebnis und Qualität
- Vielzahl von Alternativen
- Demographische Entwicklungen: Ordnung vs. „Generation Z“

### Regulatorik

- IT, Cyber- und Datensicherheit
- Wachsende Überreglementierung und resultierende interne Überformalisierung
- Einhaltung neuer Vorgaben: „Lieferkettengesetz“
- Gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit
- Neue Zertifizierungsstandards: ISO 9004:2018 und ISO 9001:2015

## Vorteile durch BPM

Zwölf Vorteile werden typischer Weise mit BPM in Verbindung gebracht:<sup>3</sup>

- ✓ Erreichung von Wettbewerbsvorteilen in einem dynamischen Marktumfeld
- ✓ Fokussierung der Organisation auf strategische Ziele
- ✓ Fokussierung der gesamten Organisation auf Kunden und Stakeholder
- ✓ Steigerung von Kundenzufriedenheit und Cash-Flow
- ✓ Steigerung der der Prozess- und Produktqualität
- ✓ Senkung der Prozesskosten um bis zu 30%\*
- ✓ Verkürzung der Durchlaufzeiten um bis zu 30%\*
- ✓ Erhöhung der Termintreue
- ✓ Entwicklung und Nutzung dynamischer Fähigkeiten; organisationales Lernen und Wissensgenerierung
- ✓ Hohe Agilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation
- ✓ Digitalisierbare, transparente und performante Prozesse
- ✓ Erschließung neuer Services, Produkte und Systeme

---

<sup>2</sup> vgl. KPMG, 2024; Schäfer, Schäfer, 2022, S. 113f; Schmelzer, Sesselmann, 2020

<sup>3</sup> vgl. Schmelzer, Sesselmann, 2020, S. 25, S. 371, S. 795; \*) Ergebnisse aus BPM-Projekten

## Highlights der Ergebnisse

Folgende Erkenntnisse zu den Themen Ziele, Status Quo, Corporate Culture, Zufriedenheit, Erfolg, Trends und Etablierung ragen heraus bzw. fassen die Studienergebnisse pointiert zusammen:

### Ziele und Zielerreichung

- ✚ Wichtigste Ziele sind: **Erhöhung Transparenz, Produktivität und Kundenzufriedenheit.**
- ✚ Die **höchste Zielerreichung** weist die Erfüllung regulatorischer Anforderungen auf.
- ✚ Die **Abweichung von Wichtigkeit und Erreichung** der muss insgesamt als **sehr hoch** bewertet werden (Ø 37%).

### Status Quo und Prozessorientierung

- ✚ BPM **wird in den nächsten 5 Jahren** überwiegend (87%) als eher bzw. sehr **wichtig** gesehen.
- ✚ Für die letzten 5 Jahren wird BPM demgegenüber als weniger wichtig beschrieben.
- ✚ Ggü. 2016 ist ein **wechselnder Verlauf der BPM-Bedeutung** zu erkennen.
- ✚ Nahezu die Hälfte der Befragten gibt eine **geringe oder keine Prozessorientierung** in der Organisation an.

### Corporate Culture

- ✚ Mehr als zwei Drittel sehen die **Notwendigkeit von Erneuerung** im Unternehmen,
- ✚ die **Veränderungsbereitschaft liegt aber nur bei 27%!**
- ✚ Potenziale ergeben sich insbesondere bei **Rationalität und Effizienz** der Prozesse sowie **Bereitschaft zur Veränderung.**

### Zufriedenheit, Integration und Akzeptanz im BPM

- ✚ Die **höchste Zufriedenheit** wird – wie 2016 – **beim Compliance-Management** angegeben.
- ✚ Insgesamt zeigen sich deutliche **Potenziale** hinsichtlich der **Umsetzung und Integration wichtiger Managementansätze** in den Unternehmen auf.
- ✚ Es zeigt sich zudem eine überwiegend **nicht harmonisierte BPM-Anwendungssystemlandschaft.**

### Erfolg des BPM

- ✚ **Managementunterstützung, Strategiebezug** sowie Unterstützung durch **Informationssysteme** sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren.
- ✚ Nur ca. Nur 30% geben eine **große Akzeptanz** für das BPM sowie eine **erfolgreiche Umsetzung** des BPM an.
- ✚ Umsetzung und Akzeptanz haben sich jedoch gegenüber **2016 leicht verbessert.**
- ✚ **Transparenz, Prozessverständnis** und **operative Fokussierung** sind Herausforderungen für Unternehmen.

### Trendthemen und neuere Entwicklungen

- ✚ Die **Digitalisierung** (82%) sowie mit Abstand **Cloud Computing** und **Nachhaltigkeit** haben den derzeit meisten Einfluss auf das BPM.
-

- ✚ **Cloud Computing** ist deutlich **wichtiger** geworden als 2016,
- ✚ demgegenüber etwas überraschend **Industrie 4.0 weniger wichtig**.
- ✚ Die meisten Unternehmen **nutzen oder testen KI bereits im Kontext von BPM** bzw. sehen dies für die Zukunft vor (insgesamt rund 90%).
- ✚ Derzeit werden vor allem **Low-Code-Anwendungsentwicklung** und **RPA im BPM** genutzt (mehr als 30% zumindest teilweise implementiert).

#### **Organisatorische Etablierung von BPM**

- ✚ Offenkundig ist eine **abnehmende Institutionalisierung des BPM** zu beobachten (mit weniger als 20% bei allen Rollen deutlich zurückhaltender als 2016) – d.h. stärkere Integration in die Primärorganisation der Unternehmen.
  - ✚ Wenn vorhanden sind einer dezidierten Organisationseinheit für das BPM mehrheitlich **Service und Unterstützungsaufgaben** zugeordnet.
  - ✚ Der Anteil des **Business-orientierten BPMs** (vs. IT-orientiert) hat sich ggü. 2016 nahezu **verdoppelt!**
  - ✚ **Performance- und Compliance-Orientiertheit** sind – wie auch in der Studie 2016 – eher **ausgeglichen**.
-



## Ergebnisse der Online Umfrage

Das Studien-Design orientiert sich 2024 in weiten Teilen an demjenigen von 2016, um eine vergleichende Analyse tätigen – sprich eine Entwicklung bewerten zu können. Gleichwohl ist festzustellen, dass die Teilnehmerschaft natürlich nicht identisch ist. Zudem wurden die Themen und Fragen im moderaten Maße, z.B. mit Blick auf KI, modernisiert.

In diesem Bericht werden die Ergebnisse im Detail deskriptiv dargestellt.

### Ziele und Zielerreichung des Geschäftsprozessmanagements

*Wie wichtig ist die Erreichung folgender Ziele des Geschäftsprozessmanagements in Ihrer Organisation?*

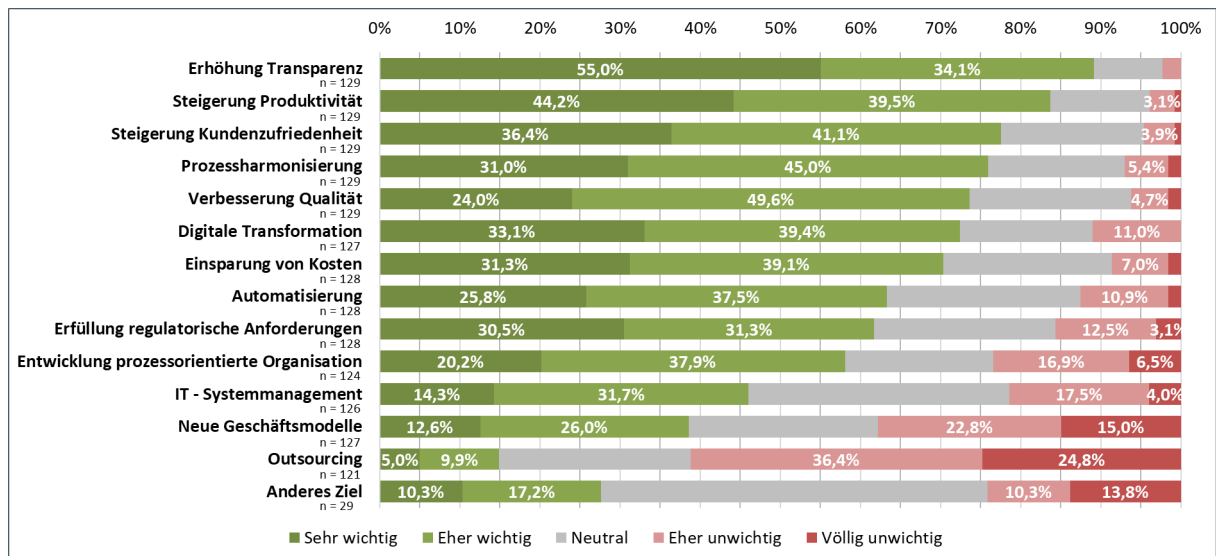


Abbildung 2: Wichtigkeit von Zielen

- Die Erhöhung der Transparenz (89%), die Steigerung der Produktivität (84%), die Steigerung der Kundenzufriedenheit (78%) sowie die Prozessharmonisierung (76%) werden als **wichtigste Ziele des BPMs** gesehen.
- Deutlich weniger wichtiger** wurden holistische und strategische Themen wie die Entwicklung einer prozessorientierten Organisation (58%) und neue Geschäftsmodelle (39%) gesehen.
- Auch die **Digitale Transformation** (72%) wurde trotz der wirtschaftlichen Relevanz vergleichsweise **weniger wichtig** genannt – jedoch im **Vergleich zu 2016** (49%) **klar wichtiger**.
- Nur Outsourcing (15%) und IT-Systemmanagement (46%) sind insgesamt als noch weniger wichtig bewertet worden
- Im Vergleich zu 2016** zeigt sich: Die **Verbesserung der Qualität** (74% ggü. 92%) ist 2024 signifikant **weniger wichtig**.
- Insgesamt zeigt sich **ggü. 2016** eine **recht vergleichbare Priorisierung**.

Welches andere Ziel ist für Ihr Geschäftsprozessmanagement noch wichtig?

**Andere Ziele des BPM** (ausgewählte Zitate):

„Zusammenarbeit der Abteilungen“

„Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit“

„Wettbewerbsfähigkeit“

„Mitarbeitende: Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass sie zur Zufriedenheit, Motivation und zur Entwicklung der Kompetenzen der Angestellten beitragen.“

In welchem Ausmaß sind diese Ziele bereits erreicht?

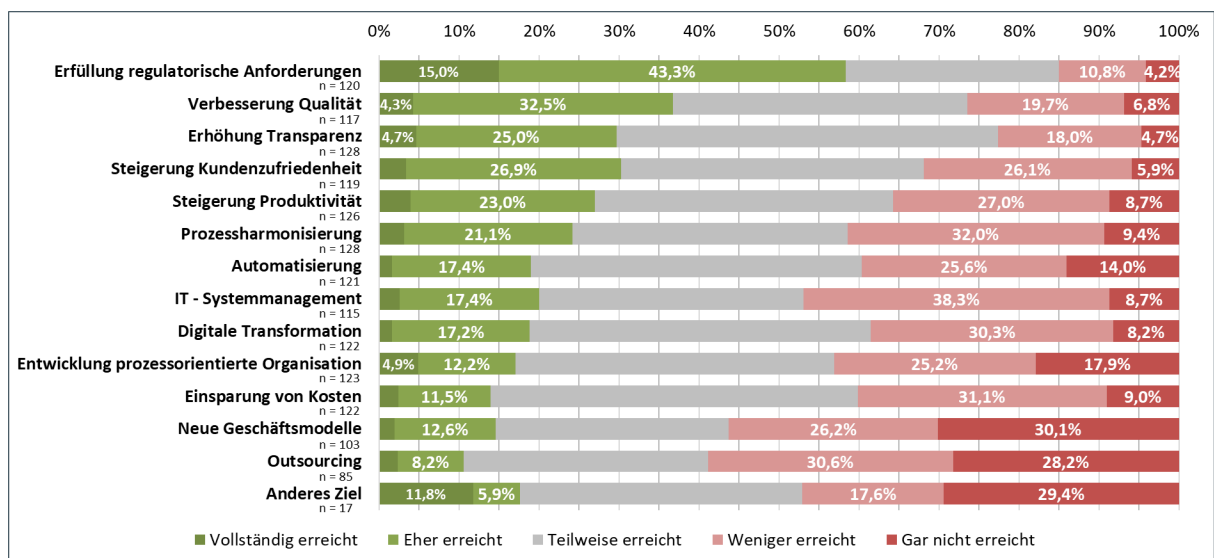


Abbildung 3: Erreichung von Zielen

- Die **höchste Zielerreichung** weisen die Erfüllung regulatorischer Anforderungen (58%), die Verbesserung der Qualität (37%), die Erhöhung der Transparenz (30%) sowie die Steigerung der Kundenzufriedenheit (30%) auf.
- Die **meisten Ziele im BPM** sind in den Organisationen **nur teilweise oder weniger erreicht**.
- Digitale Transformation (19%), Entwicklung einer prozessorientierten Organisation (17%), Einsparung von Kosten (14%) sowie neue Geschäftsmodelle (15%) weisen den **geringsten Zielerreichungsgrad** auf.
- Somit zeigt sich ein Potenzial in struktureller und technologischer Erneuerung der Organisationen.
- Im **Vergleich mit 2016** zeigt sich dies auch in der vergleichbaren Reihenfolge der erreichten Ziele.
- Andere Ziele** (18%) wie die Zusammenarbeit der Abteilungen und die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit oder Komplexitätsmanagement weisen entgegen der sonstigen Kategorisierung eine **moderate Zielerreichung** auf.

## Gegenüberstellung von Wichtigkeit und Erreichung der jeweiligen Ziele:

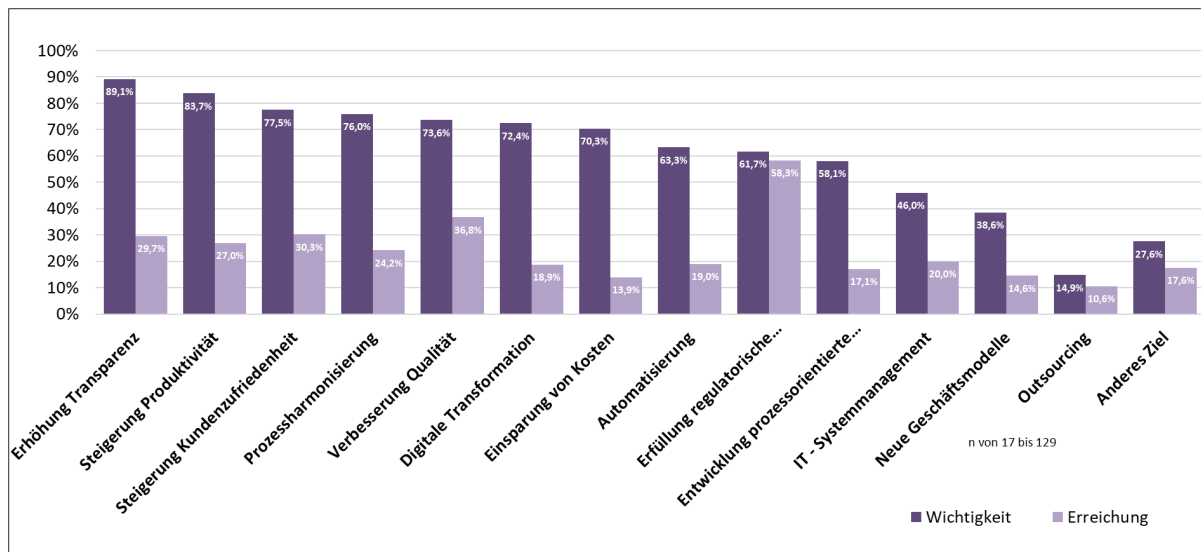


Abbildung 4: Vergleich von Ziel-Wichtigkeit und -Erreichung

- Nur die **Erfüllung regulatorischer Anforderungen** (also ein reines "Hygienethema") weist auf recht hohem Bedeutungsniveau (ca. 60%) eine **geringe Abweichung zwischen Wichtigkeit und Zielerreichung** auf (3%). Auf niedrigerem Bedeutungsniveau folgt das Outsourcing mit einem relativ geringen Gap (5%).
- Die **Abweichung** ist bei der Erhöhung der Transparenz, Steigerung der Produktivität, Einsparung von Kosten und Digitale Transformation am höchsten und beträgt bei diesen **über 50%**. Auch die Steigerung der Kundenzufriedenheit zeigt mit 47% Abweichung ein **signifikantes Potenzial**.
- Es zeigt sich ein **moderater positiver Zusammenhang** zwischen der **Wichtigkeit und der Erreichung** der Ziele.<sup>4</sup>
- Die **Abweichung von Wichtigkeit und Erreichung** der Ziele in Organisationen liegt durchschnittlich bei 37% und **muss damit insgesamt als sehr hoch bewertet werden – insbesondere bei den als eher oder sehr wichtig eingeordneten Zielen!**
- **Verglichen mit 2016** zeigt sich eine **10% geringere Abweichung** bei der **Verbesserung der Qualität**, die **gering abweichenden** und **stark abweichenden Ziele** sind **ähnlich**.

<sup>4</sup> Spearman-Korrelationskoeffizient von 0,63, d.h. positive monotone Beziehung zwischen den Parametern.

## Status Quo und Prozessorientierung

Wie wichtig ist das Thema Geschäftsprozessmanagement in Ihrer Organisation?

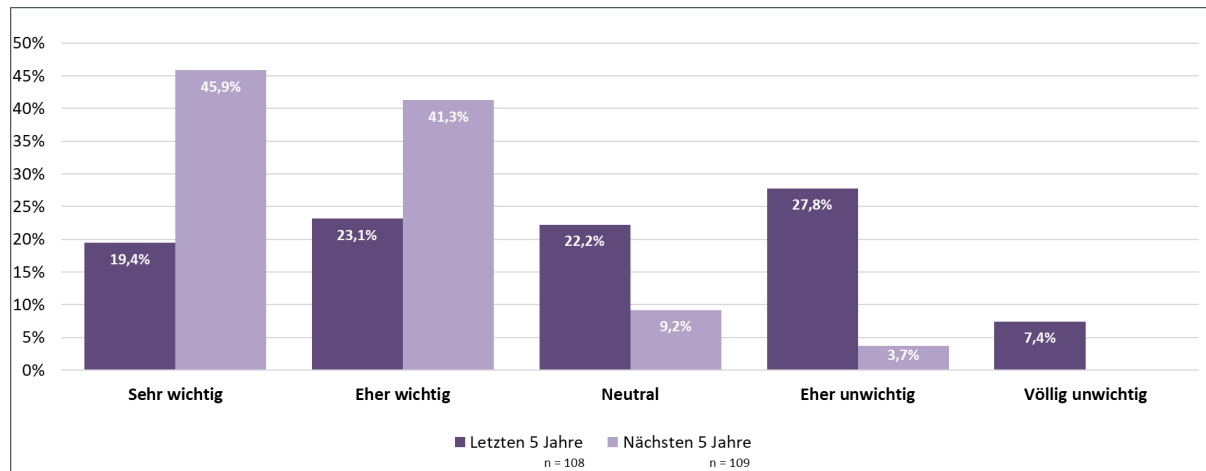


Abbildung 5: Wichtigkeit von BPM in der eigenen Organisation

- Hinblickend auf die **nächsten 5 Jahre** wird das **BPM** von **mehr als 87%** der Befragten als **sehr wichtig oder eher wichtig** gesehen.
- Deutlich **weniger wichtig** war BPM in den **vergangenen 5 Jahren**: **mehr als 35%** haben das BPM in der Vergangenheit als **eher unwichtig oder völlig unwichtig** gesehen.
- **Verglichen mit 2016** (also vor acht Jahren) deutet dies auf eine **abgenommene Wichtigkeit** in der **näheren Vergangenheit** hin.
- Dies obwohl in der **letzten Erhebung** das BPM auch **von mehr als 50%** der Organisationen als **sehr wichtig** und **eher wichtig** eingeschätzt wurde (bezogen auf 2016).
- Ein **intermittierender Verlauf** der **Wichtigkeit des BPMs** kann dadurch angenommen werden.
- Die Teilnehmer bewerten nur zu 4% die Bedeutung des BPM in den nächsten 5 Jahre als eher oder völlig unwichtig, in den vergangenen 5 Jahren zu 35%.
- Insgesamt wird damit eine **klar steigende Bedeutung des BPM** in der Zukunft erwartet.

### Wie schätzen Sie die Prozessorientierung Ihrer Organisation ein?

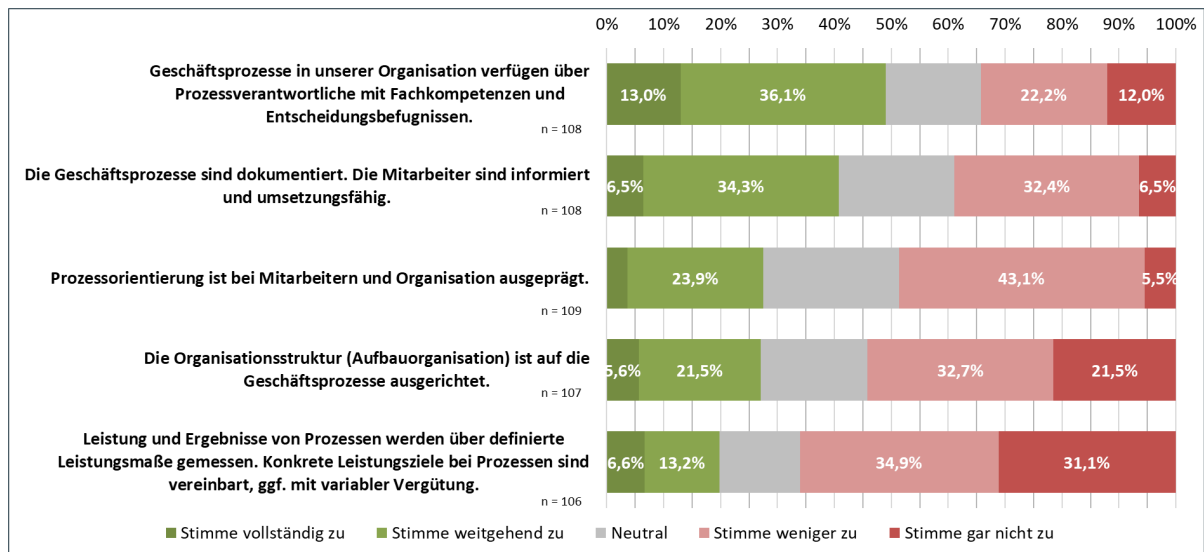


Abbildung 6: Einschätzung der eigenen Prozessorientierung

- Fast **die Hälfte** der befragten Organisationen hat **Prozessverantwortliche mit Fachkompetenzen und Entscheidungsbefugnissen** ernannt.
- Auch ist ein **relativer hoher Anteil** von **dokumentierten Geschäftsprozessen** (41%) vorhanden.
- Gleichzeitig ist ein ähnlich hoher Anteil (39%) **nicht oder wenig dokumentiert bzw. informierte und umsetzungsfähige Mitarbeiter** vorhanden.
- Dies zeigt **strukturelle Unterschiede in Information und Handlungsfähigkeit des BPM** auf.
- **Eher gering** wird die **prozesskonforme Organisationsstruktur** (27%) sowie die **Quantifizierung der Prozessleistung und der Prozessziele** (19%) bewertet.
- Insgesamt fällt auf, dass **nahezu die Hälfte** der Befragten eine **geringe oder keine Prozessorientierung** angibt – **verglichen mit 2016 (<30%)** ist dieser Anteil deutlich größer.

Wie kontinuierlich wurde Geschäftsprozessmanagement in Ihrer Organisation in den letzten 5 Jahren angewandt?

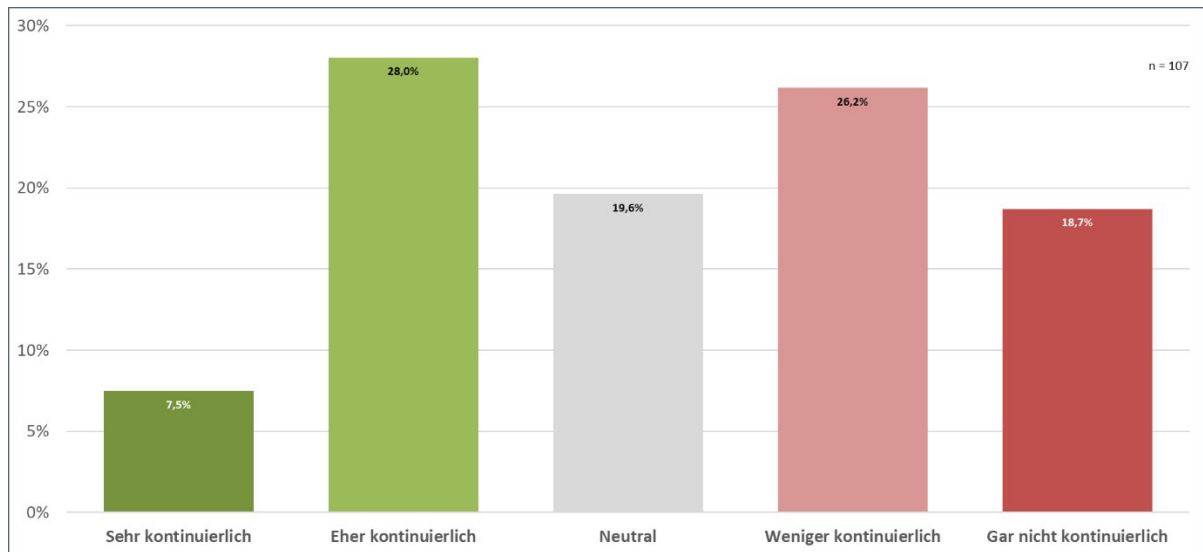


Abbildung 7: Kontinuität der Anwendung von BPM

- Mehr als ein Drittel der befragten Organisationen haben BPM in den letzten 5 Jahren **sehr kontinuierlich oder eher kontinuierlich** angewandt.
- Ein **Großteil (44%)** der **Organisationen** zeigt jedoch eine **weniger oder gar nicht kontinuierliche BPM-Anwendung** in den letzten 5 Jahren.
- Somit zeigt sich die **Kontinuität in der Anwendung** des BPM als wichtige **Herausforderung**.
- Jedoch kann ggü. 2016 eine **Steigerung der sehr kontinuierlichen und eher kontinuierlichen Anwendung** um **mehr als 10%** gesehen werden.

## Corporate Culture

Wie beurteilen Sie folgende Aussagen hinsichtlich auf die Kultur Ihrer Organisation?

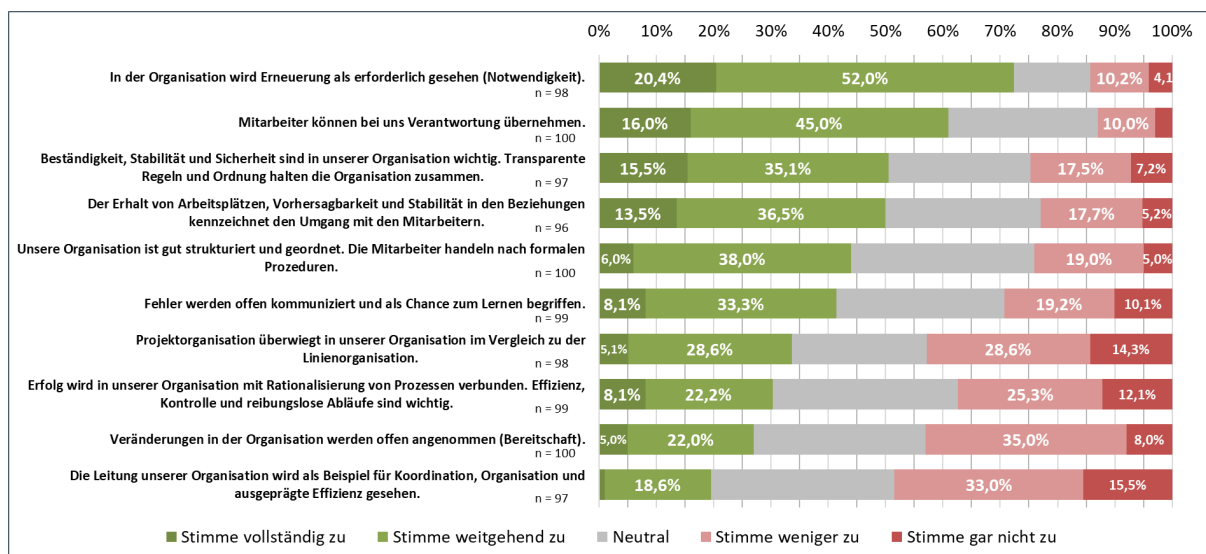


Abbildung 8: Kultur der Organisation

- **Mehr als 70%** der befragten Organisation sehen die **Notwendigkeit einer Erneuerung**.
- Dahingegen ist die **Veränderungsbereitschaft nur bei 27%** mit **vollständig oder weitgehend** angegeben.
- Dies ist ein Indiz für veraltete Strukturen und ein fehlendes Change-Management, um Veränderungen zu etablieren (möglicherweise sind viele bisherige Veränderungen misslungen).
- Es können Potenziale in Wachstumsfähigkeit und Krisenfähigkeit angenommen werden.
- **Beständigkeit und Sicherheit (51%)** werden so wie **Vorhersagbarkeit und Stabilität in den Beziehungen (50%)** weiterhin hoch priorisiert.
- **Rationalität, Effizienz und Kontrolle in den Prozessen (30%)** sowie die **Beispielhaftigkeit der Leitung in Koordination, Organisation und Effizienz (20%)** sind nach wie vor **geringer** angegeben.
- Die befragten Unternehmen weisen **eher eine Linienorganisation (43%)** ggü. Projektorganisation (34%) mit **durchaus ausgeprägter Fehlerkultur (41%)** auf.

## Zufriedenheit, Integration und Akzeptanz beim Geschäftsprozessmanagement

Wie ist die generelle Zufriedenheit mit der Umsetzung folgender Managementansätze in Ihrer Organisation?

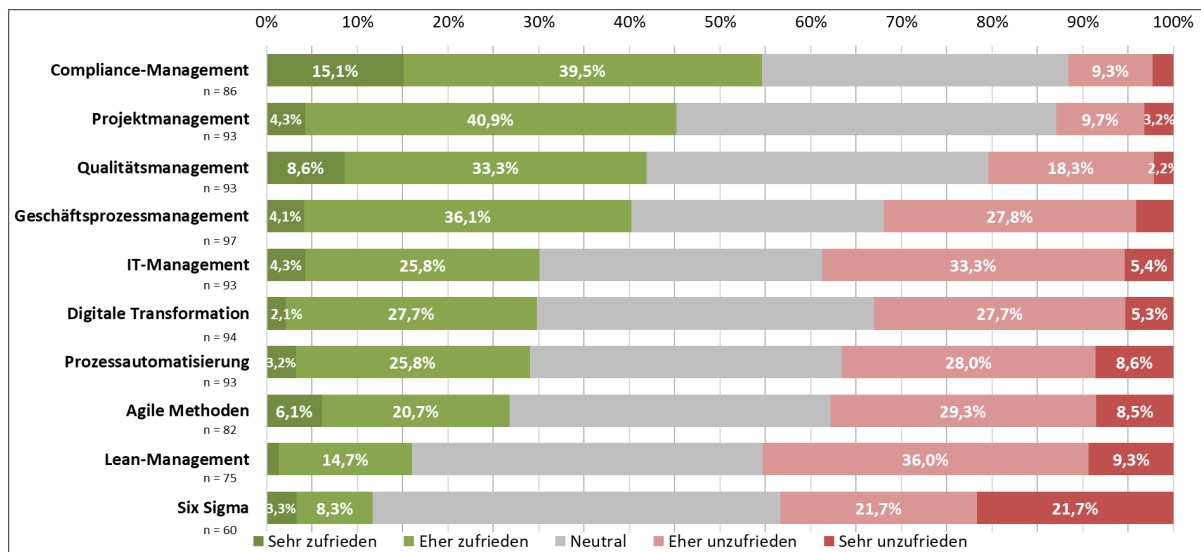


Abbildung 9: Zufriedenheit mit Managementansätzen

- Die **höchste Zufriedenheit** wird mit Compliance-Management (55%) sowie mit etwas Abstand Projektmanagement (45%), Qualitätsmanagement (42%) und Geschäftsprozessmanagement (40%) angegeben.
- Dies zeigt eine Kontinuität mit Hinblick auf die frühere Studie aus 2016.
- Die **Digitale Transformation (30%)** hat ggü. 2016 etwas an **Zufriedenheit hinzugewonnen (+5%)** und liegt mit **Prozessautomatisierung (29%)** in etwas gleichauf.
- Eine **geringere Zufriedenheit** weisen Agile Methoden (27%) sowie insbesondere Lean Management (16%) und Six Sigma (12%) auf.

- Insgesamt finden wichtige Managementansätze in den Unternehmen nur **relativ geringe Zustimmungsraten** und es zeigen sich **deutliche Potenziale** hinsichtlich der Umsetzung auf.

*Integrationsgrad der zuvor genannten Managementansätze und einheitlicher Einsatz des Geschäftsprozessmanagement?*

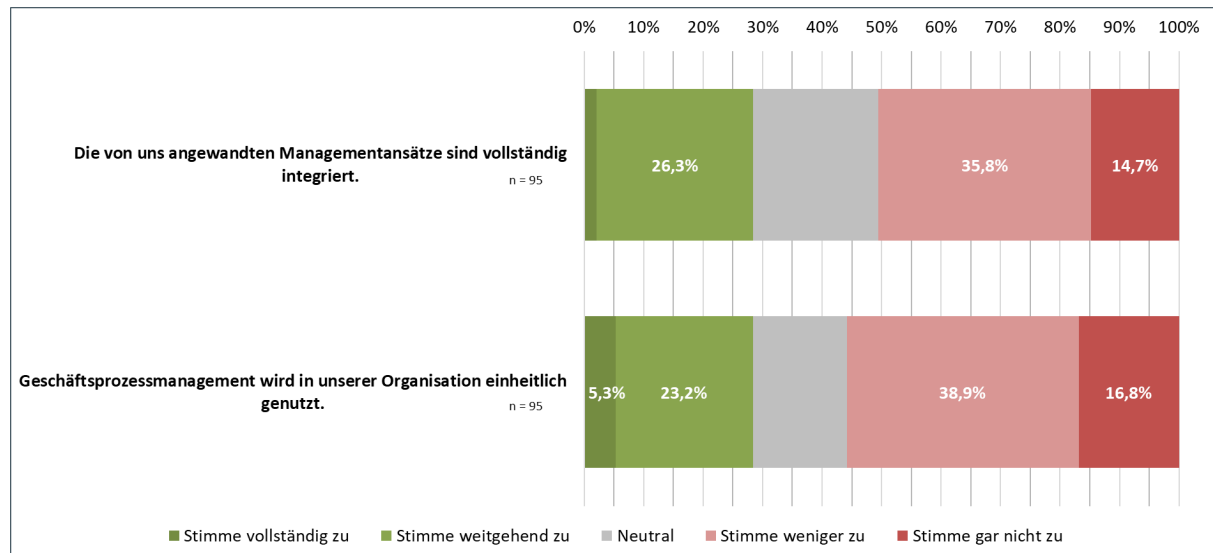


Abbildung 10: Integrationsgrad der Managementansätze

- **Nur etwas mehr als ein Viertel** der Befragten kann eine **vollständige Integration** der genannten **Managementansätze** angeben.
- **Die Hälfte** der Befragten gibt eine **geringe oder keine Integration** der angewandten **Managementansätze** an.
- Somit zeigt sich neben der vorher als gering erkannten Prozessorientierung auch hier ein Indiz auf ein „Silo-Denken“ in den Organisationen bzw. die Nicht-Kongruenz von Aufbau- und Ablauforganisation.
- Der **geringe Integrationsgrad** der Managementansätze hat sich in Anbetracht der vorherigen Studie **weiter erhalten**.
- Noch **geringer** ist der **einheitliche Einsatz** des **BPM (28%)** in der Organisation angegeben worden.
- Insgesamt ergibt sich ein **deutliches Potenzial zur Hebung von Synergieeffekten** im Sinne integrierter Managementsysteme in den befragten Organisationen – was typischerweise zu Effizienzgewinnen und Akzeptanzsteigerungen führt.



Wie viele verschiedene Systeme der folgenden Arten werden in Ihrer Organisation genutzt?

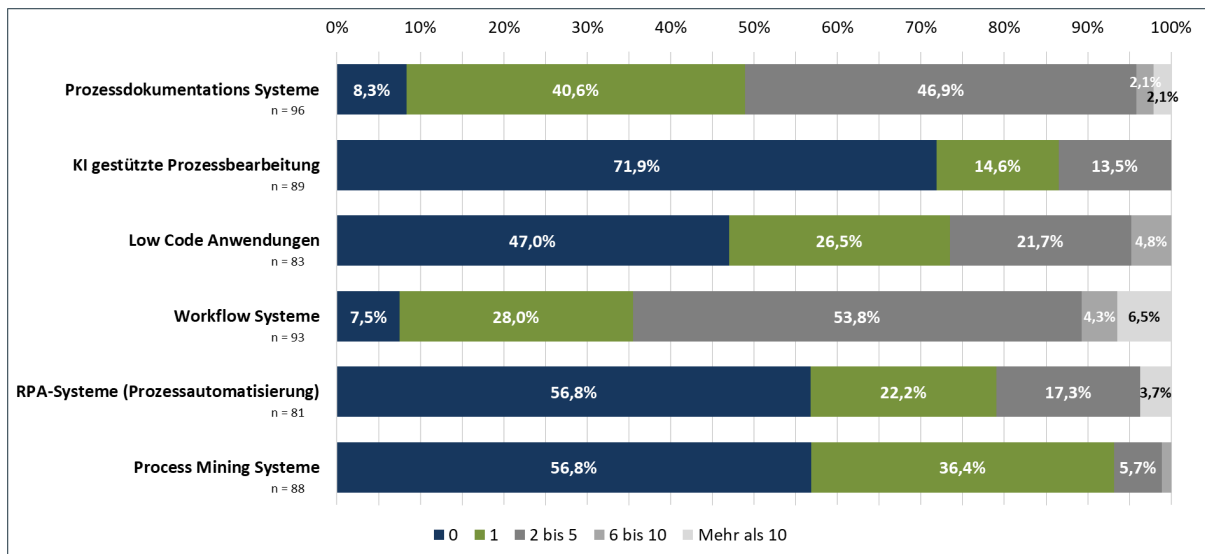


Abbildung 11: Anzahl von Systemen

- Modernere Softwareanwendungen wie insbesondere **KI-gestützte Prozessbearbeitung** (72%) sowie mit etwas Abstand **Low Code-Anwendungen** (47%), **RPA-Systeme** (57%) und **Process Mining Systeme** (57%) sind derzeit **weitgehend ungenutzt**.
- Die meisten Organisationen (88%) nutzen immer noch 1 bis 5 **Prozessdokumentations-Systeme**.
- Eine **hohe Fragmentierung** der IT-Landschaft zeigt sich vor allem durch die hohe Anzahl von **Workflow-Systeme** die in der Anzahl zwischen 2 und 10 bei rund zwei Dritteln der Befragten angegeben wird.
- Insgesamt zeigt sich eine **überwiegend nicht harmonisierte BPM-Anwendungssystemlandschaft** in den befragten Organisationen sowie ein vielfach (noch) **nicht genutztes Potenzial bei modernen Anwendungen** (KI, Process Mining, RPA).

Welche Projektaufgaben werden mit dem Geschäftsprozessmanagement im Software-Lebenszyklus unterstützt?

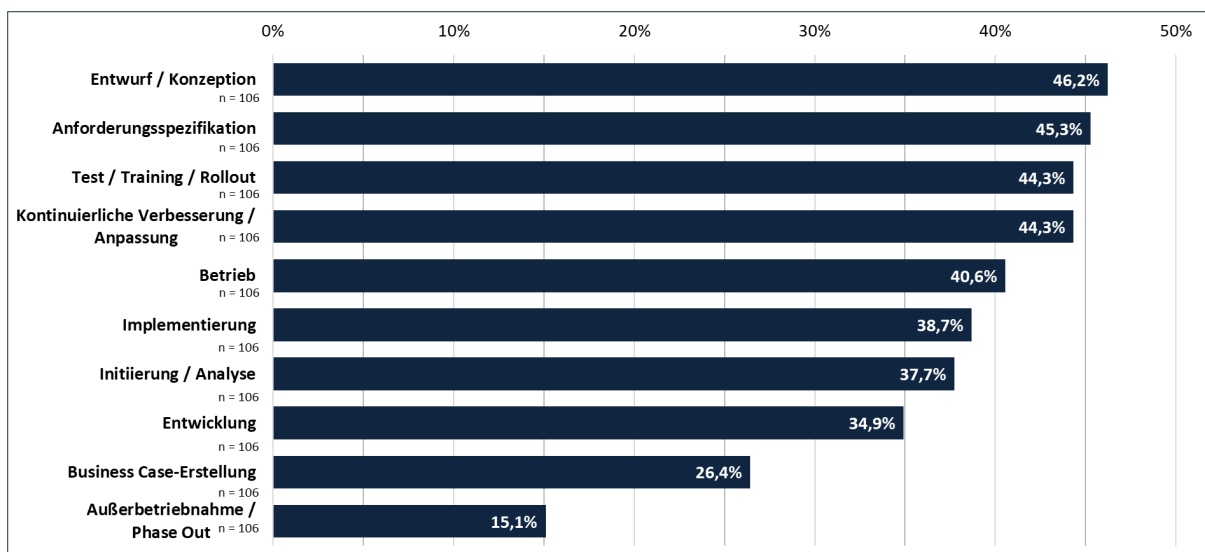


Abbildung 12: BPM-unterstützte Projektaufgaben im Software-Lebenszyklus

- In **nahezu allen Bereichen** des Software-Lebenszyklus ist ein **Anstieg der BPM-Unterstützung** ggü. 2016 zu erkennen.
- Die am **meisten unterstützten Aufgaben** sind Entwurf / Konzeption (46%), Anforderungskonzeption (45%), Test / Training / Rollout (44%) sowie Kontinuierliche Verbesserung / Anpassung (44%).
- Es sind **vor allem Anfangsphasen** im Bereich der Projektinitiierung, Konzeption und Entwicklung die **unterstützt** werden und wurden.
- Insgesamt deutet das Bild auf einen **Anstieg der Softwareunterstützung** zwischen 5 und 10% je nach Aufgabe hin.
- Die **Außerbetriebnahme** ist nach wie vor die **am wenigsten mit BPM unterstützte Phase**.

## Erfolg des Geschäftsprozessmanagement

*Haben nachfolgende Faktoren entscheidenden Einfluss auf den nachhaltigen Erfolg des BPM in Ihrer Organisation?*

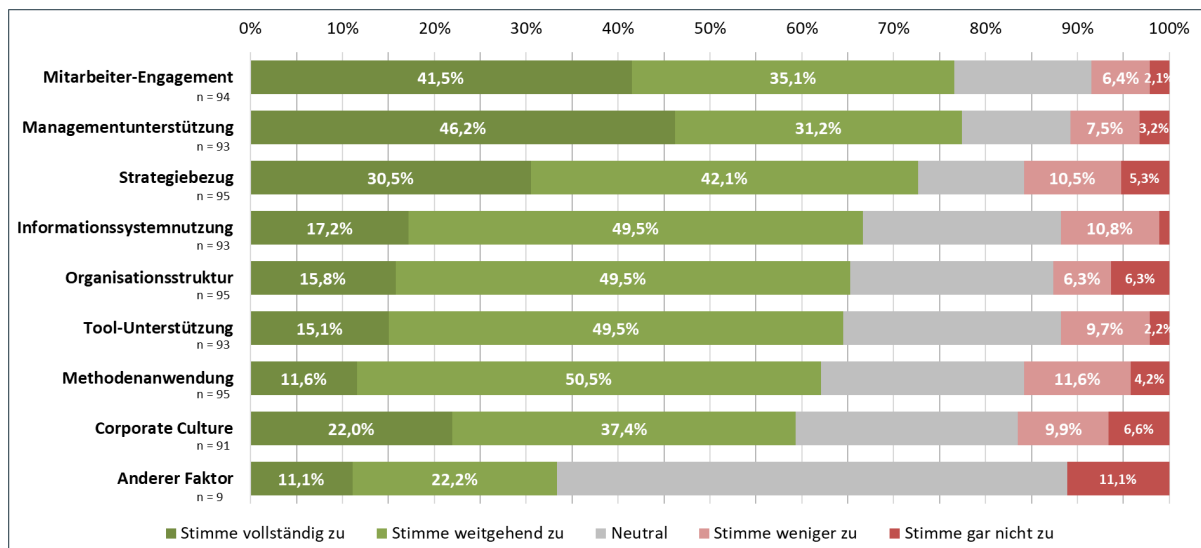


Abbildung 13: Erfolgsfaktoren für BPM

- Die **wichtigsten** von den Befragten angenommenen **Erfolgsfaktoren** für das BPM sind **Managementunterstützung** (77%) und **Strategiebezug** (73%) sowie mit etwas Abstand **Informationssystemnutzung** (67%).
- Der Wunsch nach Managementunterstützung und Strategiebezug kann auf die **Notwendigkeit von Orientierung** aufgrund hoher Komplexität und Heterogenität in und außerhalb von Organisationen hindeuten.
- Zudem können die Digitalisierung und neue technologische Möglichkeiten bei Planungs- sowie Informationsanwendungen mögliche Hintergründe sein.
- Das **Mitarbeiter-Engagement** (77%) ist ebenso nach wie vor ein hoch priorisierter Erfolgsfaktor.
- Als vergleichsweise **weniger wichtig** (auch ggü. 2016) werden **Corporate Culture** (59%) sowie **Methodenanwendung** (62%) bewertet.

Welcher andere Faktor ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des BPM in Ihrer Organisation?  
Was sind Ihre größten Herausforderungen und Hindernisse im Geschäftsprozessmanagement?

#### Weitere Erfolgsfaktoren des BPM (ausgewählte Zitate):

„Ziel höhere Kundenzufriedenheit“

„Echtzeit Enterprise Configuration über 5+1 Leistungsebenen: Mindset, Organisation, Prozess, Technologie, Information + Strategie (“Company Builder”)“

„Beamtenrecht, Incentivierung, Dienstrecht“

„Transparenz zu den Mitarbeitern“

#### Weitere Herausforderungen und Hindernisse (ausgewählte Zitate):

„Strategie und Governance-Konzept müssen noch finalisiert, freigegeben und kommuniziert werden.“

„Mitarbeiter sind zu sehr auf das operative Business fokussiert und haben ggf. schlechte Erfahrungen mit Process Management gemacht, da dieses primär von internal controls getrieben wurde.“

„Fehlendes Prozessverständnis und das stetige Vertrauen in das "Kopfwissen" weniger engagierter Mitarbeiter. Der Einfluss der Demografie insbesondere auf die deutschen Unternehmen wird extrem unterschätzt.“

Wie erfolgreich ist Ihre Organisation insgesamt und bezogen auf das Geschäftsprozessmanagement?

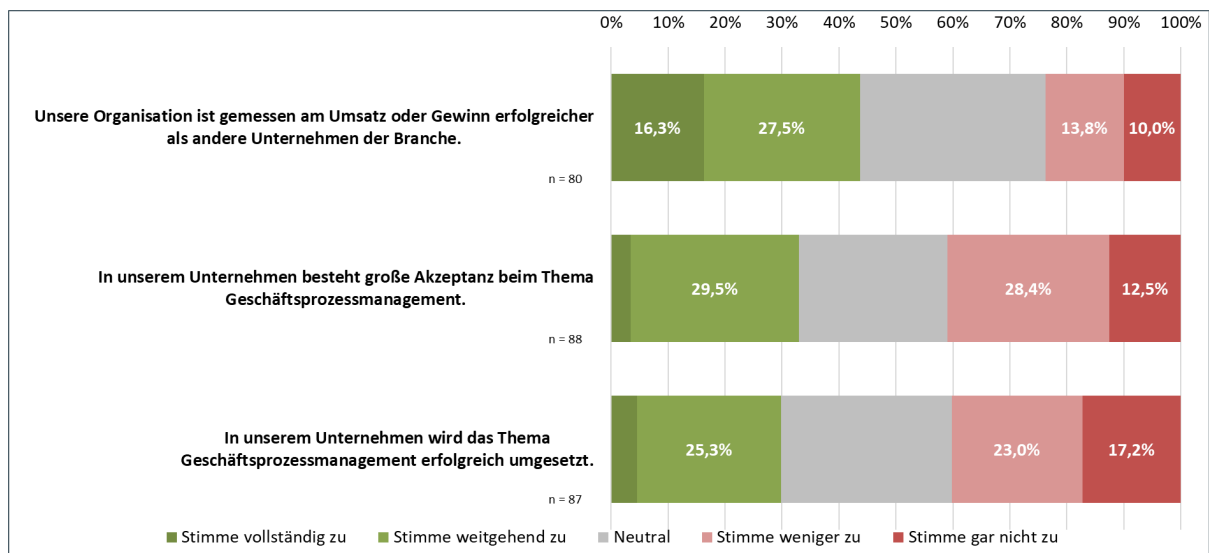


Abbildung 14: Erfolg des BPM in eigener Organisation

- Mehr als 43% der Befragten sehen ihre Organisation gemessen am Umsatz oder Gewinn als erfolgreicher als die Branche an.
- Nur 33% geben eine große Akzeptanz für das Geschäftsprozessmanagement an.
- Ähnlich bewertet ist der Aspekt der erfolgreichen Umsetzung des Geschäftsprozessmanagement (30%).

- Die **Akzeptanz des Geschäftsprozessmanagement** stellt sich dadurch dem Anschein nach als **wichtiger Faktor** der **erfolgreichen Umsetzung** dar.
- Die Ergebnisse können auch auf einen **Zusammenhang dieser Aspekte zum Unternehmenserfolg** hindeuten, was aber mit den vorliegenden Umfragedaten nicht klar belegt werden kann.
- **BPM** wird nach den aktuellen Ergebnissen zu Folge ggü. 2016 **etwas besser umgesetzt**, die **Akzeptanz** ist **leicht angestiegen**.

## Trendthemen und neuere Entwicklungen

### Aktuelle Themen und ihr Einfluss auf das Geschäftsprozessmanagement und Geschäftsmodelle?

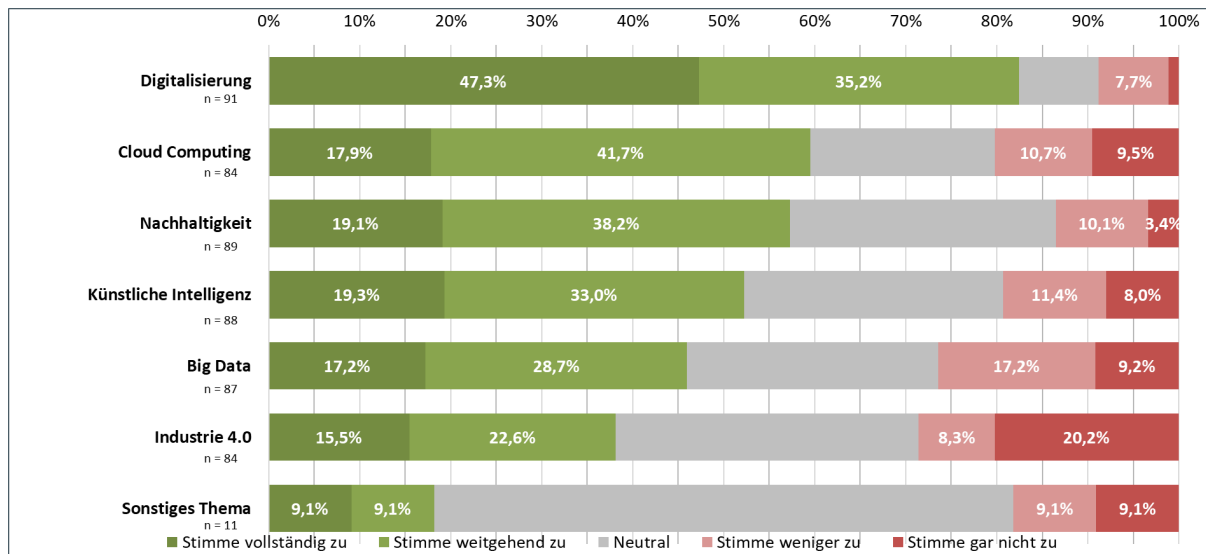


Abbildung 15: Einfluss aktueller Themen

- Die **Digitalisierung** (82%) sowie mit Abstand **Cloud Computing** (60%) und **Nachhaltigkeit** (57%) sind die Themen mit dem derzeit **meisten Einfluss auf das BPM**.
- Um ca. 10% und damit **merkbar angestiegen** ist die **Bedeutung von Cloud Computing**, was durch ein größeres Angebot (z.B. bei ERP-Systemen), Streben nach Effizienzvorteilen (z.B. durch Outsourcing) sowie verbesserte Datensicherheits- und -schutz-Standards erklärt werden könnte.
- Weitere Hintergründe können neue Arbeitsformen wie Homeoffice sein.
- **Deutlich gesunken** ist die Bedeutung von **Industrie 4.0** (38%, ggü. 50% in 2016) was auf eine gestiegene Bedeutung von Dienstleistungen, eine gewisse Ernüchterung, aber auch möglicherweise auf einen Investitionsbedarf im Produktionsbereich hindeuten kann. Industrie 4.0 war 2016 ein vergleichsweise neuer Begriff – das Ergebnis könnte jedoch auch Ausdruck einer sprachlichen, begrifflichen Veränderung sein.

Wie umfassend nutzen Sie Digitalisierungstechnologien wie KI, RPA oder Process Mining im BPM?

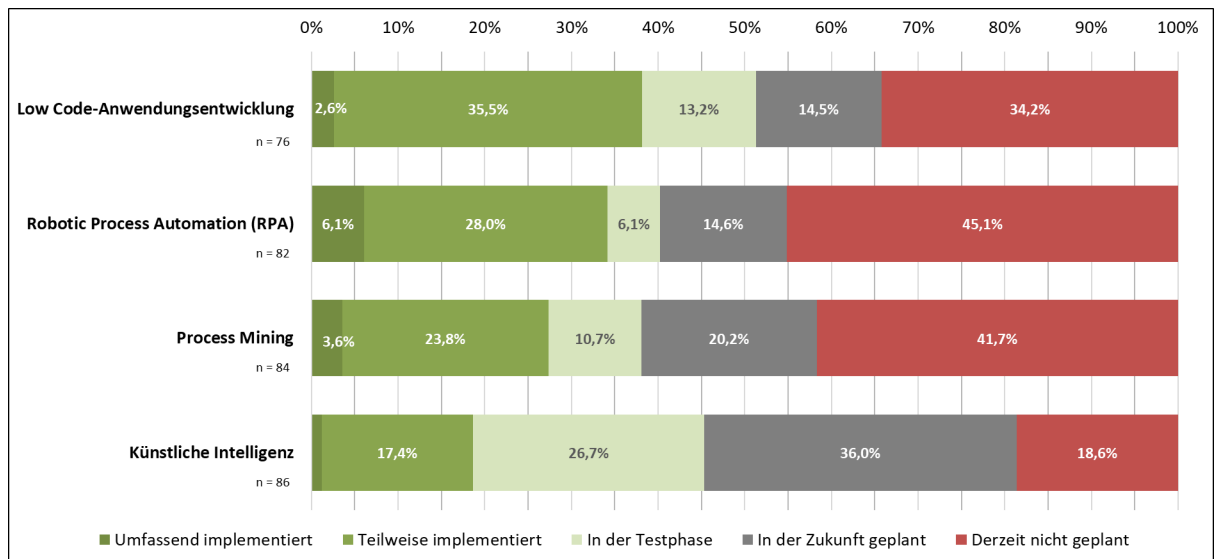


Abbildung 16: Digitalisierungstechnologien im BPM

- Verhältnismäßig **einfach anwendbare und entwickelbare Digitalisierungsanwendungen** wie **Low Code-Anwendungsentwicklung** (38%) und **Robotic Process Automation** (34%) stellen die – relativ gesehen – meist genutzten dar.
- **Process Mining** wird derzeit von **mehr als der Hälfte der Befragten nicht genutzt**, obwohl damit sich hoch priorisierte Ziele wie Erhöhung Transparenz und Steigerung Produktivität erreichen lassen.
- **Künstliche Intelligenz** nutzen **lediglich rund 20%** der befragten Organisationen **aktiv**, zukunfts-trächtig ist KI jedoch mit einem relativ hohen Anteil von 36% an geplanter Nutzung. Der Anteil der **Testphase** ist mit **27%** bei **KI am höchsten**.
- Der insgesamt eher höhere Anteil an derzeit nicht geplanter Nutzung der Technologien zeigt ein **hohes Digitalisierungspotenzial** auf.
- Es kann sich dadurch ein **hoher Bedarf an Experten, Projektmanager und Anwendungsentwickler** in den genannten Bereichen offenbaren.

*In welchen Bereichen nutzen Sie Prozessmanagement mit den zuvor genannten Digitalisierungstechnologien?*

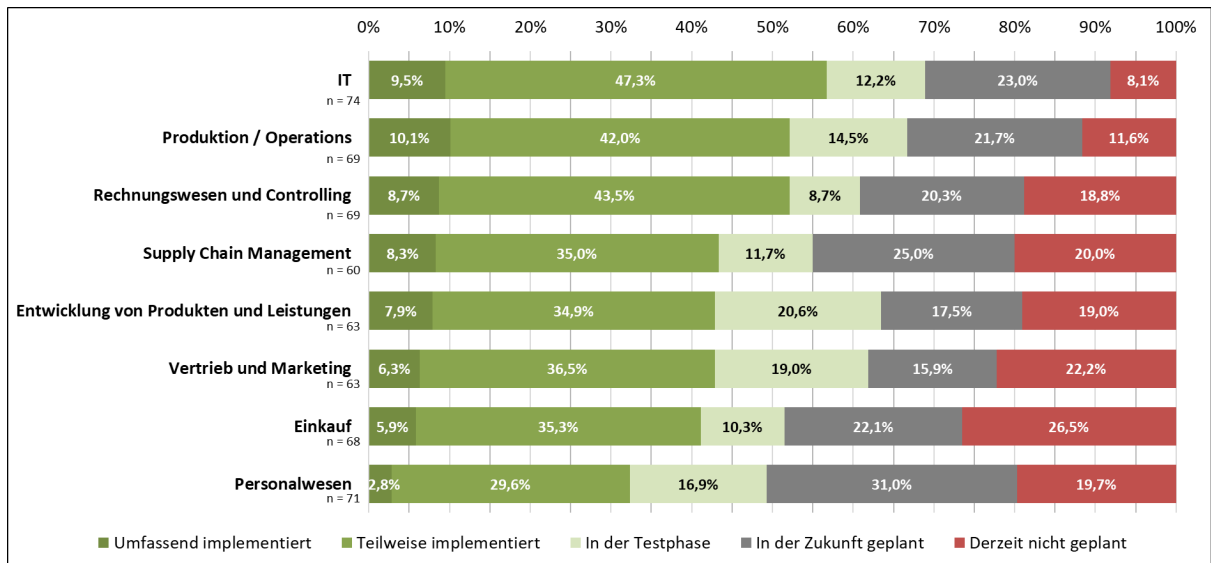


Abbildung 17: Prozessbereich neuer Digitalisierungstechnologien

- **Die umfassendste Anwendung** finden die (BPM-)Digitalisierungstechnologien in den Bereichen **IT (57%), Produktion und Operations (52%),** sowie **Rechnungswesen und Controlling (52%).**
- Mit einigem Abstand folgen mit je 43% gleichauf das **Supply Chain Management,** die **Entwicklung von Produkten und Leistungen** sowie **Vertrieb und Marketing.**
- Möglich kann diese Anwendung durch die bereits vorhandenen CAM-, ERP-, CRM- und SCM-Systeme und dadurch nahtlosere Integration sein.
- Bereiche wie **Entwicklung von Produkten und Leistungen, Vertrieb und im Marketing** und **Personalwesen (32%)** die zunächst auch weiche und immaterielle Faktoren enthalten, weisen den **höchsten Anteil der (BPM-) Digitalisierungstechnologien** in der **Testphase** auf.
- Obwohl beispielsweise **Process Mining** und **KI-gestützte Planungsanwendungen** auch im **Vertrieb und im Marketing** einsetzbar sind, planen **mehr als ein Fünftel der Befragten dort keine Anwendung.**
- Ein Indiz für manuelle Abstimmungsprozesse und damit kommunikative sowie soziale Aspekte ist damit erkennbar, wobei auch mögliche Investitionen eine Herausforderung sein können.

## Organisatorische Etablierung von BPM

Welche Rollen und Gremien für das BPM sind in Ihrer Organisation definiert?

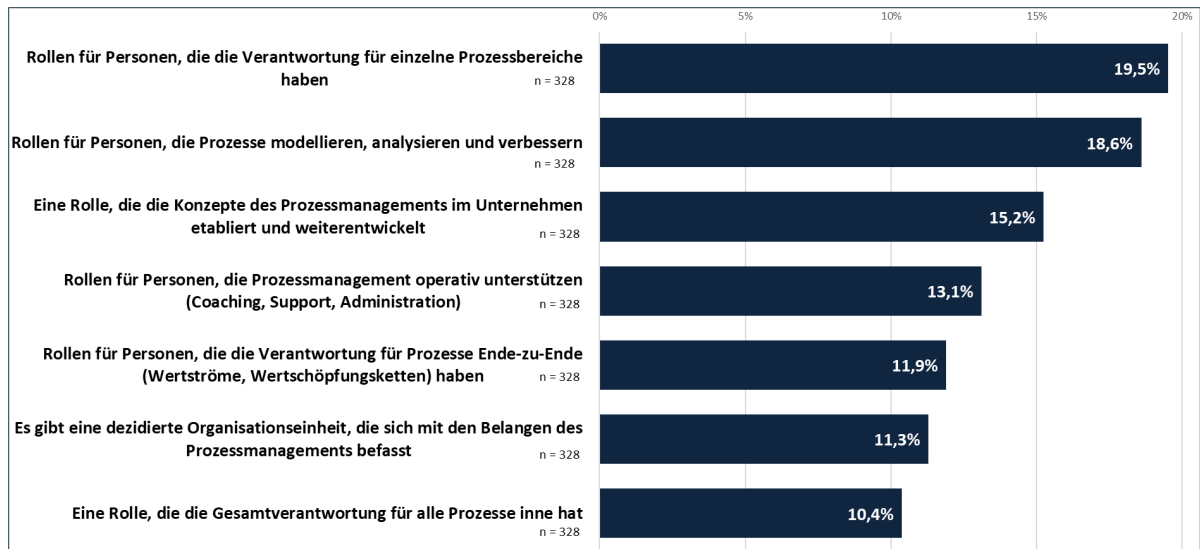


Abbildung 18: Etablierte Rollen und Gremien für BPM

- Die organisatorische Etablierung des BPM zeigt sich durch Angaben von durchweg weniger als 20% bei allen Rollen deutlich zurückhaltender ggü. 2016.
- Rollen mit **Verantwortung für einzelne Prozessbereiche (20%)**, **Prozesse modellieren, analysieren und verbessern (19%)** sowie mit etwas Abstand **Konzepte des Prozessmanagements etablieren und weiterentwickeln (15%)** sind die **verbreitetsten**.
- Ende-zu-Ende Verantwortung für Wertströme (12%), dezidierte Organisationseinheiten des BPM (11%), sowie eine Gesamtverantwortung für alle Prozesse (10%) ist in den wenigsten Fällen vorhanden
- Dies sind Anzeichen für eine **geringe – offenkundig auch abnehmende – Institutionalisierung des Geschäftsprozessmanagement** sowie eine Verortung des BPMs auf der Abteilungsleiter- und Teamleiterebene, d.h. **stärkere Integration von BPM in die Primärorganisation der Unternehmen**.

*Welche Aufgaben übernimmt die dezidierte Organisationseinheit des BPM?*

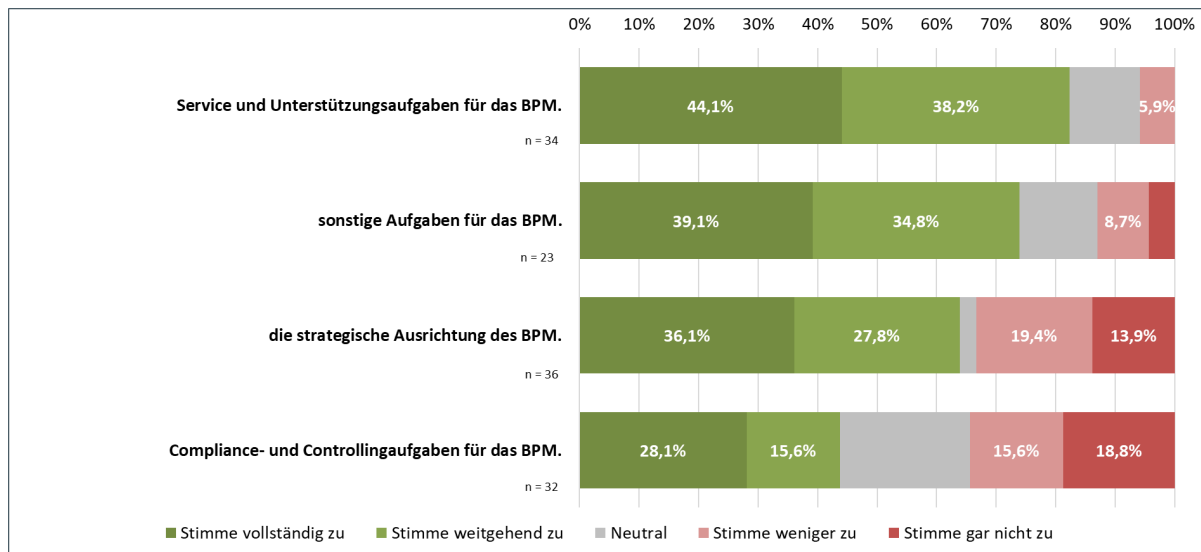


Abbildung 19: Orientierung des BPM (strategisch vs. operativ)

- Mehrheitlich sind der dezidierten Organisationseinheit für das BPM – wenn vorhanden – **Service und Unterstützungsaufgaben** (82%) zugeordnet.
- Einen **verhältnismäßig hohen Anteil** nehmen die **sonstigen Aufgaben** (74%) ein, welche auf **abteilungsbezogene Prozessprojekte, Entwicklung von BPM-Standards und Mitarbeiterqualifikation** fokussiert sind.
- Die **Strategische Ausrichtung** (64%) kommt **weniger häufig** vor, was auch die derzeit offenbar eher operative Verortung des BPM in Organisationen belegt.
- Etwas überraschend nehmen **Compliance- und Controllingaufgaben** (44%) jedoch einen eher geringeren Anteil ein.

*Welche sonstigen Aufgaben übernimmt die dezidierte Organisationseinheit des Geschäftsprozessmanagements?*

**Weitere Aufgaben der dezidierten BPM Einheit** (ausgewählte Zitate):

„Umsetzung Prozessprojekte für Fach-/ Abteilungen“

„Technische Umsetzung der Sollprozesse, Entwicklung der Prozesse, teilweise operative Aufgaben.“

„Qualifikation Rollenträger der Organisation“

„Definition einheitlicher und verbindlicher GPM-(Anwendungs-)Standards.

Moderation diverser übergreifender Austauschplattformen in dezentraler Organisation (Information und Kommunikation).

Zentrale bereichsübergreifende Bereitstellung von GPM-Qualifizierungs- und -Weiterbildungsformaten.“



### Ist Ihr Geschäftsprozessmanagement Business-orientiert oder IT-orientiert?

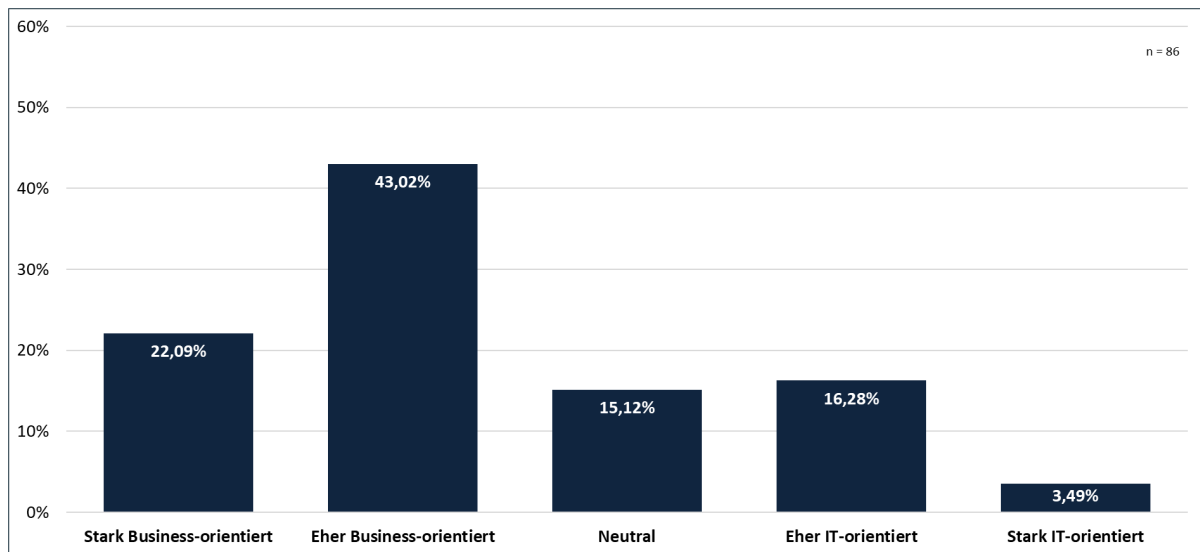


Abbildung 20: Orientierung des BPM (Business vs. IT)

- **Mehr als 65%** der Befragten geben an ein **Business-orientiertes Geschäftsprozessmanagement** zu besitzen.
- Damit hat sich der Anteil des **Business-orientierten BPMs nahezu verdoppelt!**
- Dahingegen ist in **nur 20%** der Organisationen ein (vorwiegend) **IT-orientiertes BPM** zu finden.
- Dies zeigt eine **stark gestiegene Etablierung von BPM in den Fachbereichen ggü. dem IT-Bereich**. Neben der stärkeren Verschmelzung von Business und IT könnte dies möglicherweise auch auf eine Auslagerung von eher unterstützenden Prozessen, wie der IT, zurückgeführt werden.
- Eine **starke IT-Orientierung**, wie durch **BPM-Systeme, Prozessautomatisierung** oder **Digital Process Twins**, ist trotz des hohen Nutzens mit Investitionen verbunden, was als weiterer Grund angeführt werden könnte.

### Ist Ihr Geschäftsprozessmanagement Performance-orientiert oder Compliance-orientiert?

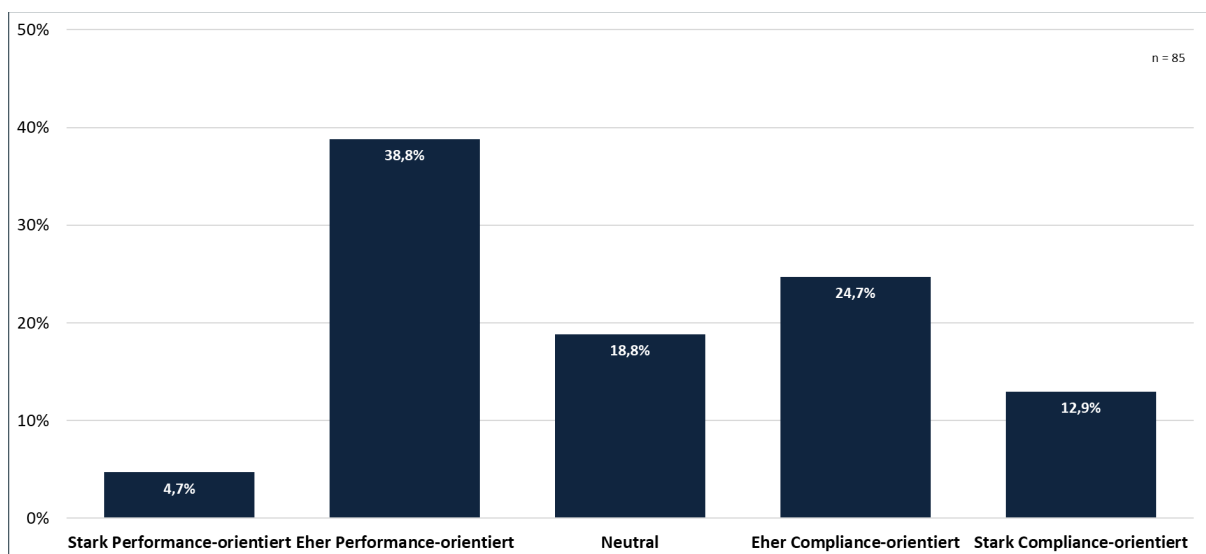


Abbildung 21: Orientierung des BPM (Performance vs. Compliance)

- Die **Performance-** (44%) und **Compliance-Orientiertheit** (38%) sind – wie auch in der Studie 2016 – **eher ausgeglichen**.
- Nach wie vor **überwiegen Performance-orientierte BPM-Ansätze** leicht.
- Erklärt könnte dies durch das Erfordernis von Produktivität, dem Fehlern von (Prozess-) Kompetenzen und -Kapazitäten sowie aufgabenorientiertem Arbeiten anstatt von Prozessorientierung in Organisationen werden.

*Ist Ihr Geschäftsprozessmanagement Strategie-orientiert oder operativ orientiert?*

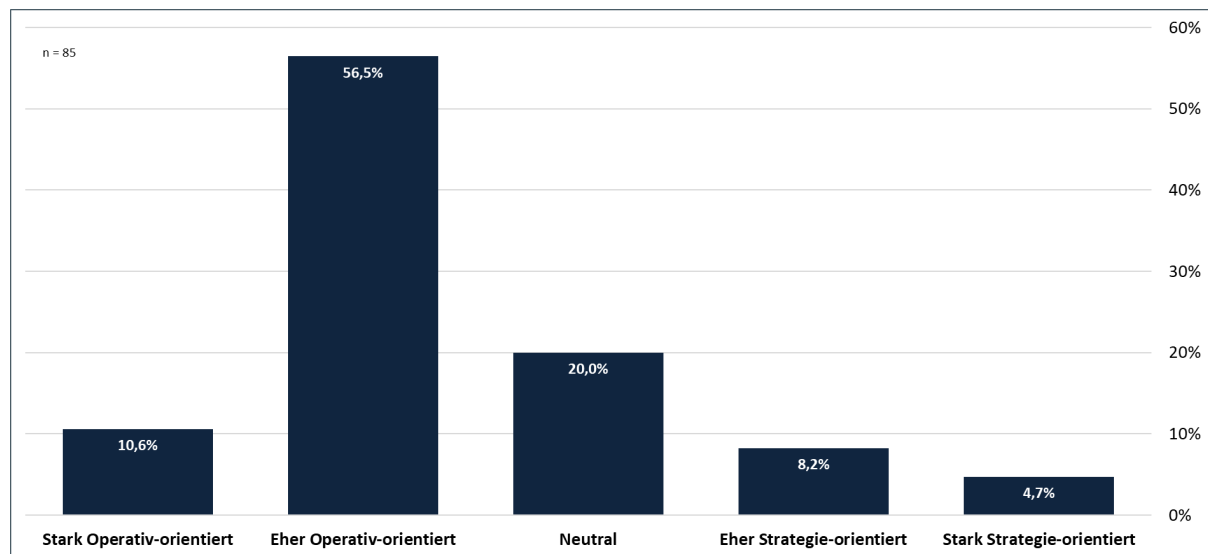


Abbildung 22: Orientierung des BPM (strategisch vs. operativ)

- Die Positionierung von BPM mit Blick auf eine operative versus strategische Orientierung zeigt die identische Charakteristik wie 2016:
- Die **operative Orientierung** (67%) ist im BPM der **meisten Organisationen** vorhanden.
- Diese ist sogar um 8% im Vergleich zu 2016 **leicht angestiegen**.
- **Nur 13%** des Geschäftsprozessmanagements der Befragten ist eher oder stark **strategieorientiert**.
- Mögliche Hintergründe können die fehlende Integration des BPMs in die Unternehmensstrategie oder die nicht vorhandene Verknüpfung mit langfristigen Unternehmenszielen sein.

## Demographie der Teilnehmer

In welcher Branche ist Ihre Organisation hauptsächlich tätig?

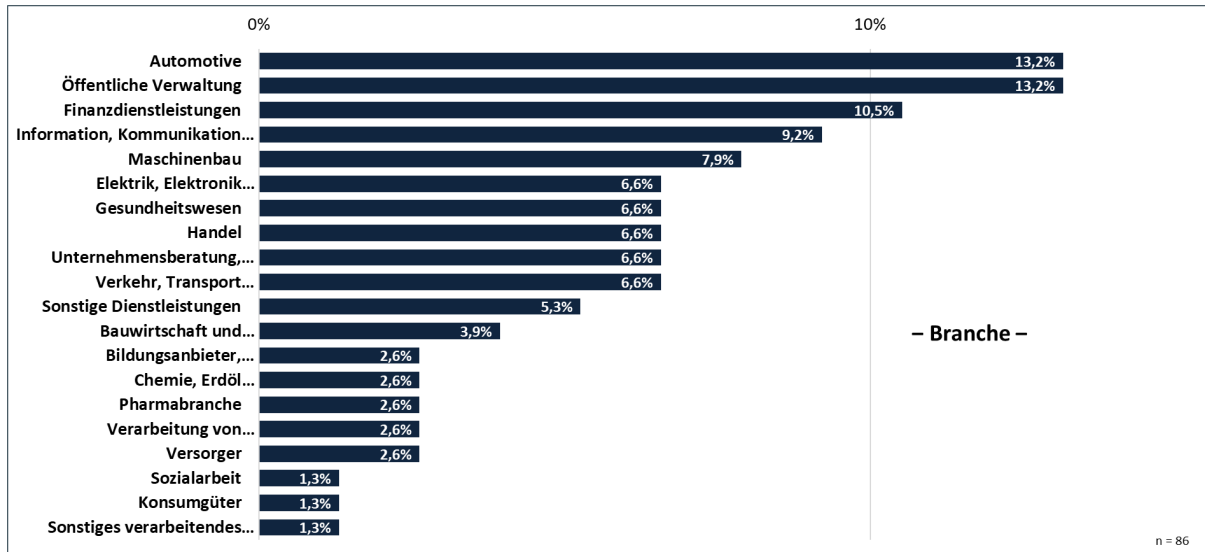


Abbildung 23: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer

Wie viele Mitarbeitende sind Ihrer Organisation tätig?

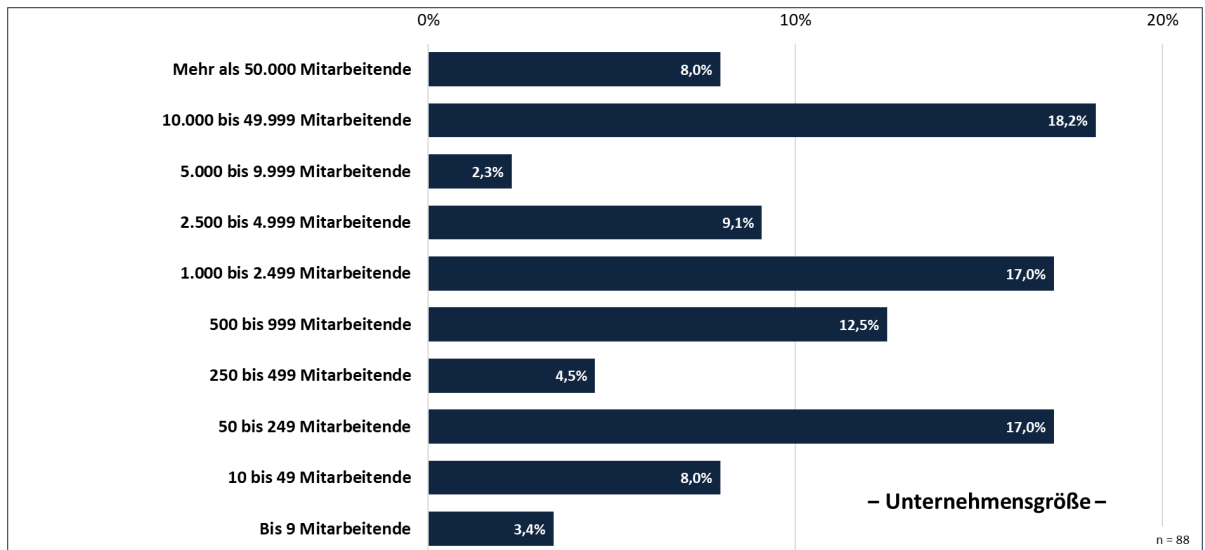
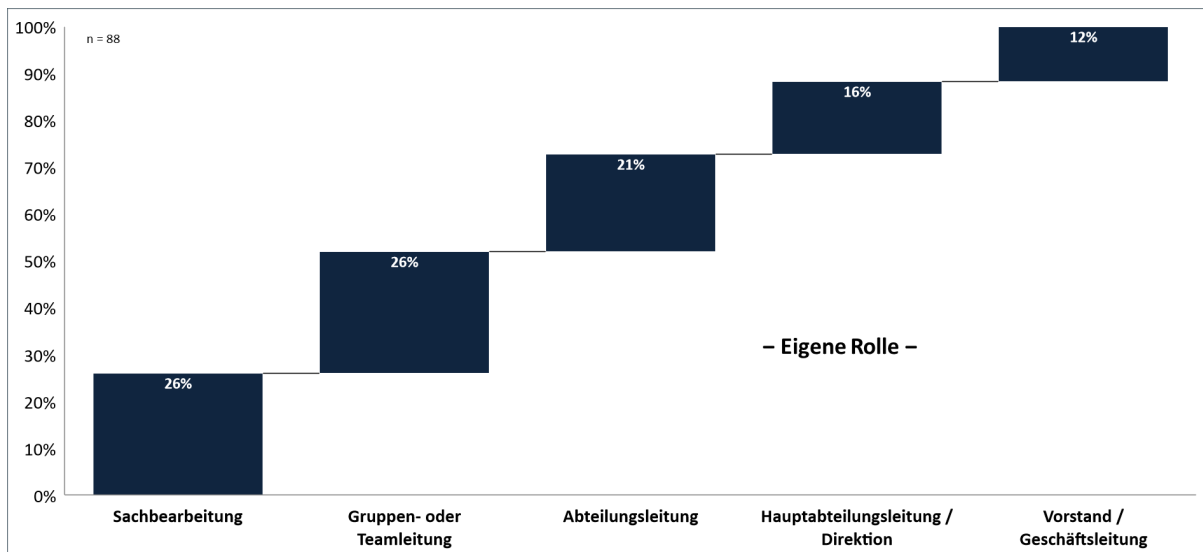


Abbildung 24: Größe der teilnehmenden Unternehmen

*Auf welcher Hierarchieebene sind Sie tätig?**Abbildung 25: Hierarchieebene der Teilnehmer**Gibt es noch etwas, was Sie uns zu Ihrem Geschäftsprozessmanagement mitteilen möchten?***Anregungen der Studienteilnehmer** (ausgewählte Zitate):

„Ohne Unterstützung des Top Management kann die Transformation in eine prozessorientierte Organisation nicht gelingen.“

„Wir sind derzeit auf der Suche nach einem passenden Tool, dass mit SAP läuft und für alle MA einsehbar ist.“

„Aus meiner Sicht wird das Thema nicht mehr an der Basis platziert, sondern zu weit im imaginären Raum, so dass der Nutzen für die Mitarbeiter auf der Strecke bleibt.“

„Die Capability BPM wurde erst vor Kurzem implementiert, hauptsächlich aus einem IT-Transformationsprojekt heraus getragen.“

## Informationen zur Studiendurchführung

### Vorgehen und Methodik

Die Primärdatenerhebung erfolgte durch eine Online-Befragung, insbes. in Social Media.

#### Vorgehen der Studiererstellung:



Abbildung 26: Vorgehen der Studiererstellung

Die Studie ist aufgrund Art und Weise der Auswahl der Teilnehmenden (TN) als nicht repräsentativ zu charakterisieren. Der Befragungszeitraum war 16. Februar – 01. April 2024. Insgesamt haben 138 Personen teilgenommen.

Nicht alle Teilnehmer haben jeweils alle Unterfragen/-aspekte eines Frageblocks beantwortet. Die angegebenen Stichprobengrößen „n“ bezieht sich auf die jeweilige Gesamtteilnehmerzahl; einzelne Teilantworten können geringfügig davon abweichen und sind dann entsprechend angegeben.

### Kooperationspartner

Die Durchführung der Studie erfolgte in Kooperation folgender Partner:



Abbildung 27: Kooperationspartner

Die **Technische Hochschule Mittelhessen**, THM, gehört zu den größten deutschen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) und zählt mit 15.600 die meisten Studierenden unter den staatlichen HAW in Hessen. Mit Campus in Friedberg, Gießen und Wetzlar hat die THM zeitgemäße sowie praxis-orientierte Studiengänge in zwölf Fachbereichen und ein duales Studienangebot „StudiumPlus“.

Die **Hochschule Koblenz** ist die akademische Heimat für aktuell ca. 9.000 Studierende. An den Standorten Koblenz, Remagen und Höhr-Grenzhausen können diese in sechs Fachbereichen zwischen mehr als 70 Studiengängen wählen. Im Bereich Wirtschaftswissenschaften beschäftigt sich insbes. die „Modellfabrik Koblenz“ mit aktuellen Management-, Organisations- und Digitalisierungsthemen.

An der dynamischen und forschungsstarken **Hochschule** für angewandte Wissenschaften **Bonn-Rhein-Sieg** können Studierende aus rund 40 Studiengängen wählen. Ihre Forschungsbereiche umfassen Detektionstechnologien, Genetik, Nachhaltige Entwicklung, Ressourcenschonung, Sicherheitsforschung oder Visual Computing.

Seit 2012 gehört die **Humboldt-Universität zu Berlin** zu den elf Exzellenzuniversitäten in Deutschland. Die Forschung umfasst Antikeforschung, Wissenschaftsgeschichte, Philosophie, quantitative Wirtschaftswissenschaften, theoretische Biologie, Neurologie und Immunologie. Das umfassende Studienangebot umfasst Studiengänge von Agrarwissenschaften bis Zentralasienstudien.

Die **Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)** ist mit über 6.000 Qualitätsexperten in mehr als 4.000 Unternehmen erster Ansprechpartner für Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in Deutschland. Die DGQ engagiert sich in nationalen und internationalen Partnerschaften, Gremien zur Gestaltung zentraler Normen sowie in Innovations- und Forschungsprojekten. Mit rund 200 Trainern und 1.000 praxisbezogenen Trainings stellt die DGQ ein breites Weiterbildungsangebot zur Verfügung und erteilt anerkannte Personenzertifikate.

Die **Gesellschaft für Prozessmanagement (GP)** ist eine unabhängige Plattform und ein führendes Wissens- und Kompetenznetzwerk rund um das Prozessmanagement mit Sitz in Wien. Ausgezeichnet wird die GP durch Kontakte zu Prozessexperten in der Wissenschaft und Prozessmanagern in Unternehmen, mit denen Sie den Wissensaustausch und -Transfer fördert.

Der Dank der Autoren für die Mitwirkung bzw. Unterstützung geht an Dr. Benedict Sommerhoff (DGQ), Prof. Dr. Karl Wagner (GP), Thomas Heupel (Heupel Consultants) sowie operativ/administrativ Hinrich Stoldt (Hinrich.Stoldt@dgq.de), Martina Raffler (M.Raffler@prozesse.at) und Jan Kurzweg (J.Kurzweg@heupel-consultants.com).

Zentraler **Ansprechpartner** für die Studie ist Prof. Dr. Claus Hüsselmann, c/o THM Technische Hochschule Mittelhessen, PPM Labor für Prozess- und Projektmanagement, Wilhelm-Leuschner-Str. 13, 61169 Friedberg (Hessen), E-Mail: PPMLabor@wi.thm.de.

Die Inhalte des Berichts wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und ausgewertet. Trotz dessen sind Fehler im Bearbeitungsvorgang nicht auszuschließen. Eine Haftung für die Richtigkeit sowie Vollständigkeit kann trotz höchster Sorgfalt nicht übernommen werden. Die Autoren übernehmen insbesondere für eventuelle Schäden, die durch direkte und/oder indirekte Nutzung der hier angebotenen Inhalte entstehen, keine Haftung.

Die Autoren erklären, dass keine potenziellen Interessenkonflikte im Zusammenhang mit dieser Studie vorliegen. Es sind keine externen Zuwendungen erfolgt.

Die Studie ist auch in Form einer Präsentation erhältlich.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Ackermann U. (2024): Neue Geschäftsmodelle. URL: <https://kpmg.com/de/de/home/themen/2021/07/neue-geschaeftsmodelle.html>, zuletzt abgerufen 15.05.2024

Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg.) (2024): DGQ e.V. URL: <https://www.dgq.de/corporate/verein/>, zuletzt abgerufen 15.05.2024

Diamant Software (Hrsg.) (2020): Wer wollen wir sein? Der kaufmännische Bereich erfindet sich neu, Bielefeld

Diamant Software (Hrsg.) (2017): Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung im Rechnungswesen und Controlling. Status Quo und Ausblick

Dumas M.; La Rosa M.; Mendling J. & Reijers H. (2021): Grundlagen des Geschäftsprozessmanagement, Berlin

Gesellschaft für Prozessmanagement (Hrsg.) (2024): Gesellschaft für Prozessmanagement. Das Netzwerk in Sachen Prozesse. URL: <https://www.prozesse.at/ueber-die-gp/>, zuletzt abgerufen 15.05.2024

Hochschule Koblenz (Hrsg.) (2024): Kurzportrait der Hochschule Koblenz. URL: <https://www.hs-koblenz.de/hochschule/organisation/ueber-uns/kurzportrait-der-hochschule-koblenz>, zuletzt abgerufen 15.05.2024

Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (Hrsg.) (2024): Hochschule. URL: <https://www.h-brs.de/de/hochschule>, zuletzt abgerufen 15.05.2024

Humboldt-Universität zu Berlin (2024): Allgemeines zur Humboldt-Universität zu Berlin. URL: <https://www.hu-berlin.de/de/ueberblick/humboldt-universitaet-zu-berlin/standardseite>, zuletzt abgerufen 15.05.2024

Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.) (2024): Studieren im Herzen Berlins. URL: <https://www.hu-berlin.de/de/ueberblick/studieren>, zuletzt abgerufen 15.05.2024

Komus, A.; Gadatsch, A.; Mendling, J. et al. (2016): BPM Compass 2016. Eine wissenschaftliche Studie. Koblenz Bonn Wien

KPMG (Hrsg.) (2020): Digitalisierung im Rechnungswesen. Studie. URL: <https://kpmg.com/de/de/home/themen/2020/09/digitalisierung-im-rechnungswesen-der-zugkommt-kaum-ins-rollen.html>, zuletzt abgerufen 15.11.2023

Technische Hochschule Mittelhessen (Hrsg.) (2024): Hochschulprofil. URL: <https://www.thm.de/site/hochschule/profil/ueber-uns.html>, zuletzt abgerufen 15.05.2024

Schmelzer H. & Sesselmann W. (2020): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen. 9., vollständig überarbeitete Auflage

---

## Über die Autoren

---

Prof. Dr. **Claus Hüsselmann**, nach Stationen in der Wirtschaft als Projektleiter, Berater und Führungskraft im Geschäftsprozess-, Projekt- und Portfoliomanagement sowie im Vorstand der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement jetzt Leiter des PPM Labors für Prozess- und Projektmanagement im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen (WI) der TH Mittelhessen (Gießen).

**Dogan Avsar**, B.Sc. studiert WI im Masterstudiengang an der TH Mittelhessen, wo er auch sein Bachelorstudium erfolgreich abgeschlossen hat. Über erste Berufspraxis verfügt er in den Bereichen Strategie (M&A), IT-Projektgeschäft und Prozesse in der Unternehmensberatung sowie in der Marktforschung.

Prof. Dr. **Andreas Gadatsch** ist Inhaber der Professur für BWL, insb. Wirtschaftsinformatik, Direktor im Institut für Management (IFM), Leiter des Data Innovation Labs sowie des Masterstudiengangs Innovation- und Information Management der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Prof. Dr. **Ayelt Komus** ist Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der HS Koblenz, wissenschaftlicher Beirat bei VOICE Bundesverband der IT-Anwender, Mitinitiator der Modellfabrik Koblenz, Vorsitzender des CIO-Summits und Gastgeber des „Sag Mal“-Podcasts und des CIO-Round Tables sowie Autor und Initiator vieler Studien (CIO-Barometer, KI in Unternehmen, Status Quo Agile).

Prof. Dr. **Jan Mendling** ist Einstein-Professor für Process Science am Institut für Informatik der Humboldt-Universität zu Berlin. und Adjunct-Professor an der WU Wien sowie Principal Investigator am Weizenbaum-Institut. Seine Forschungsinteressen umfassen die Bereiche Geschäftsprozessmanagement und Informationssysteme. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift Process Science und einer der Gründer der Berliner BPM-Offensive.

Der vorliegende Arbeitsbericht fußt auf einer Forschungsarbeit, welche im Winter- & Sommersemester 2023/2024 entstanden ist am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der THM, PPM Labor für Prozess- und Projektmanagement.

---



## Zu den WI-[Reports]

Die WI-[Reports] entstehen aus Forschungs-, Abschluss-, Studien- und Projektarbeiten im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der THM am Campus Friedberg.

Als Zielgruppen der WI-[Reports] werden Forschende, Lehrende und Lernende sowie Praktiker der Disziplin Wirtschaftsingenieurwesen gesehen.

Die Arbeitspapiere befassen sich tiefgehend mit ausgewählten, speziellen WI-Themenbereichen. Ziel ist die verständliche Vermittlung theoretischer Grundlagen und deren Transfer in praxisorientiertes Wissen.

Bitte wenden Sie sich mit Anregungen und Kritik zu den WI-[Reports] an den Herausgeberbeirat. Dies gilt insbesondere, wenn Sie selbst ein Arbeitspapier in der Reihe veröffentlichen wollen (Kontaktdaten auf Seite ii).

Informationen über die bisher erschienenen WI-[Reports] erhalten Sie unter der Adresse <https://publikationsserver.thm.de/xmlui/handle/123456789/15/browse?type=type&value=Verschiedenartige+Texte> (Stand: 02/2023).

