

Anhang zur quantitativen Studie

Denisa Kykalová

10.1 Teilnehmerkreis der Online-Befragung – 140

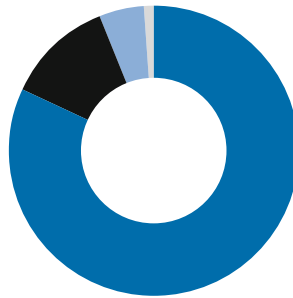
10.2 Fragenkatalog der Online-Befragung – 144

10.1 Teilnehmerkreis der Online-Befragung

TEILNEHMENDE NACH LAND DER
GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DES
UNTERNEHMENS

in %

Schweiz	82 %	
Deutschland	12 %	
Andere	5 %	
Österreich	1 %	







Frage A4

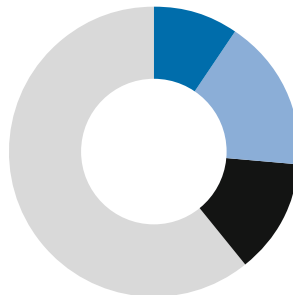
N=178

▣ **Abb. 10.1** Teilnehmende nach Land der Geschäftstätigkeit des Unternehmens

TEILNEHMENDE NACH GRÖSSE
DES UNTERNEHMENS

in %

1–9 Mitarbeitende	9,6 %	
10–49	16,9 %	
50–249	12,9 %	
250 und mehr	60,7 %	

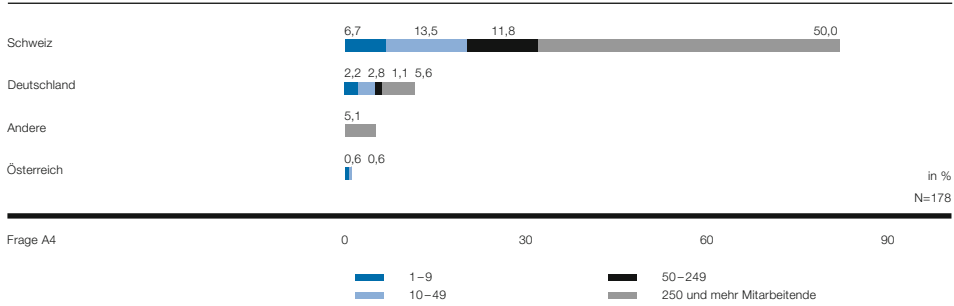


Frage A5

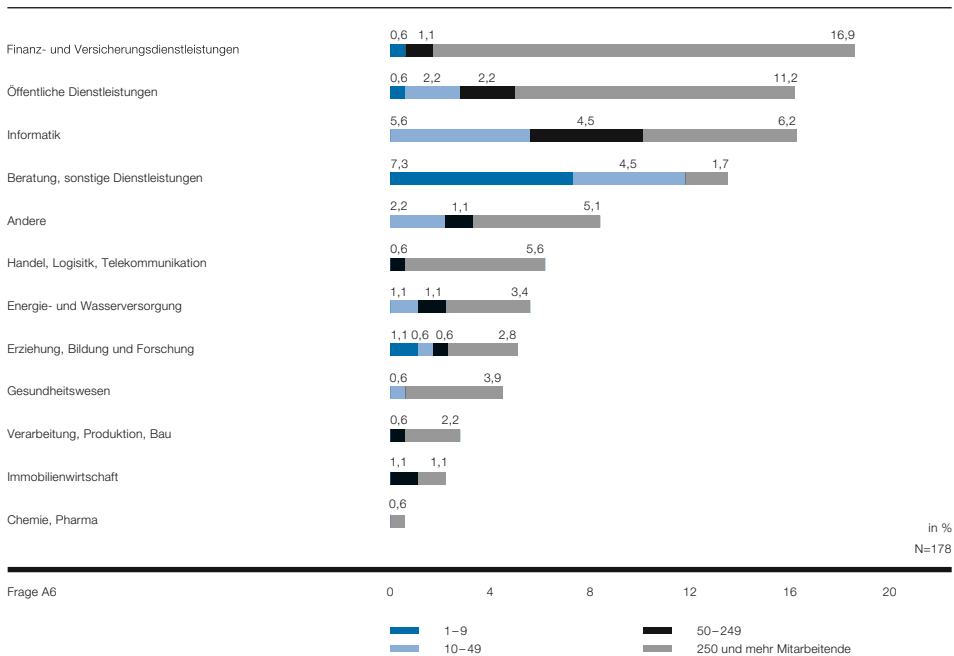
N=178

▣ **Abb. 10.2** Teilnehmende nach Grösse des Unternehmens

10.1 · Teilnehmerkreis der Online-Befragung



■ **Abb. 10.3** Teilnehmende nach Land und Unternehmensgröße



■ **Abb. 10.4** Teilnehmende nach Branchengruppe

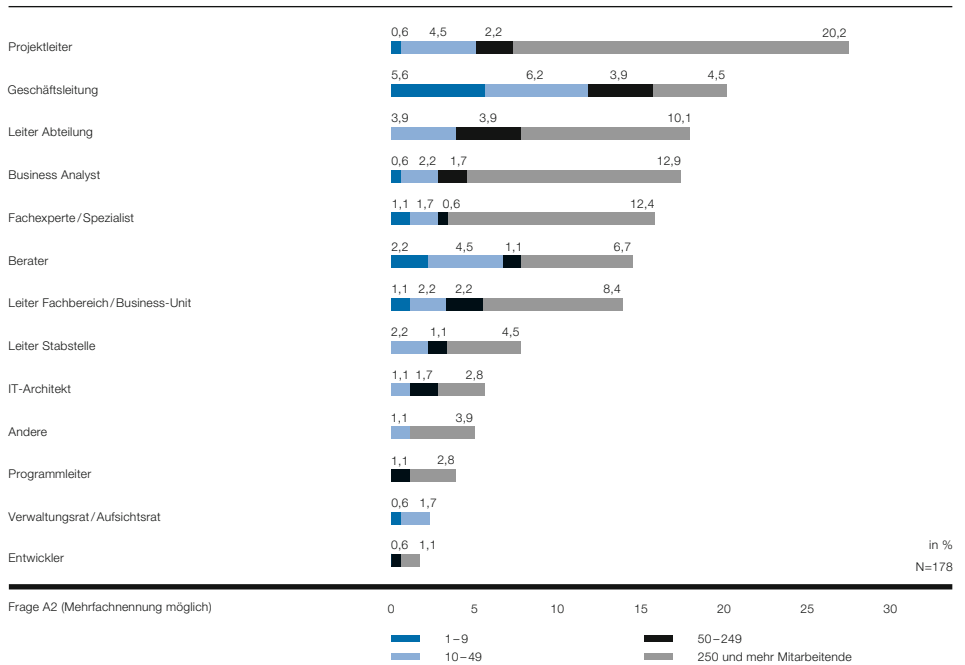


Abb. 10.5 Teilnehmende nach Position

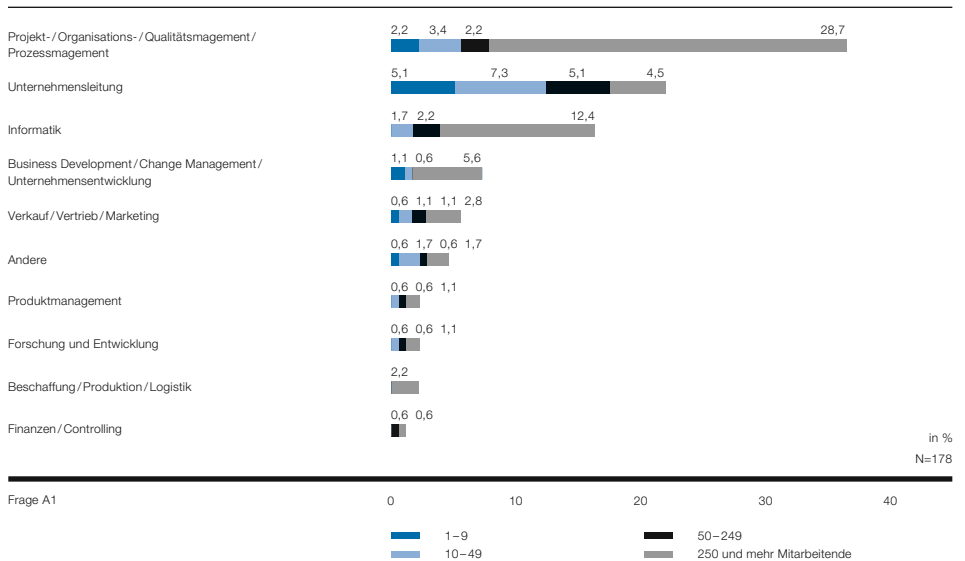
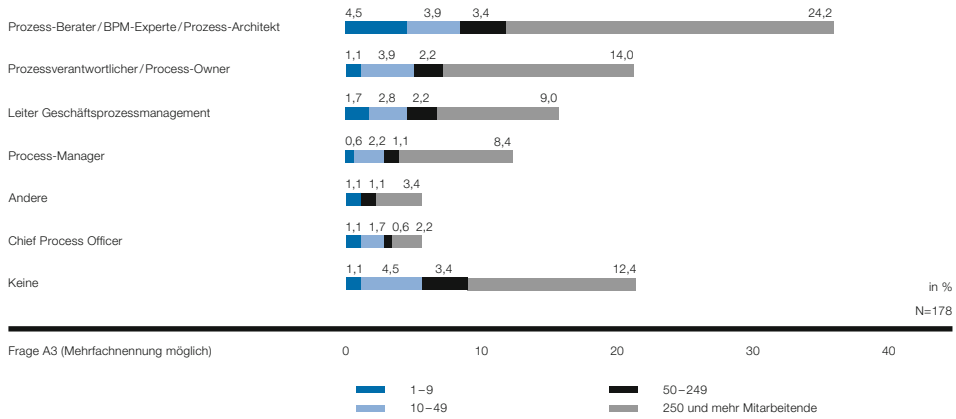


Abb. 10.6 Teilnehmende nach Funktionsbereich

10.1 · Teilnehmerkreis der Online-Befragung



▣ **Abb. 10.7** Teilnehmende nach Wahrnehmung einer Prozessfunktion

10.2 Fragenkatalog der Online-Befragung

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
A – Allgemeine Fragen		
A1	In welchem Funktionsbereich Ihres Unternehmens sind Sie tätig?	Single
	Unternehmensleitung	
	Forschung und Entwicklung	
	Beschaffung/Produktion/Logistik	
	Verkauf/Vertrieb/Marketing	
	Business Development/Change Management/Unternehmensentwicklung	
	Projekt-/Organisations-/Qualitätsmanagement/Prozessmanagement	
	Produktmanagement	
	Finanzen/Controlling	
	Personalwesen	
	Informatik	
	<i>Anderes – Bitte nennen:</i>	
A2	Welche Position haben Sie in Ihrer Organisation?	Mehrfach
	Verwaltungsrat/Aufsichtsrat	
	Geschäftsleitung	
	Leiter Fachbereich/Business-Unit	
	Leiter Stabstelle	
	Leiter Abteilung	
	Business Analyst	
	Entwickler	
	Projektleiter	
	Programmleiter	
	Berater	
	IT-Architekt	
	Fachexperte/Spezialist	
	<i>Anderes – Bitte nennen:</i>	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
A3	Üben Sie eine Prozessfunktion aus?	Mehrfach
	Keine	
	Chief Process Officer	
	Leiter Geschäftsprozessmanagement	
	Prozess-Berater/BPM-Experte/Prozess-Architekt	
	Prozessverantwortlicher/Process-Owner	
	Prozess Manager	
	<i>Anderer – Bitte nennen:</i>	
A4	In welchem Land ist Ihre Organisation primär tätig?	Mehrfach
	Schweiz	
	Deutschland	
	Österreich	
	<i>Anderes – Bitte nennen:</i>	
A5	Wie viele Mitarbeitende zählt Ihre Organisation weltweit?	Single
	1–9	
	10–49	
	50–249	
	250 und mehr	
A6	Welcher Branche gehört Ihre Organisation an?	Single
	Energie- und Wasserversorgung	
	Verarbeitung, Produktion, Bau	
	Chemie, Pharma	
	Immobilienwirtschaft	
	Handel, Logistik, Telekommunikation	
	Öffentliche Dienstleistungen	
	Gesundheitswesen	
	Beratung, sonstige Dienstleistungen	
	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	
	Erziehung, Bildung und Forschung	
	Informatik	
	<i>Anderer – Bitte nennen:</i>	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
B – BPM-Ziele & Digitalisierungs-Aktivitätsbereiche		
B1	Welche strategischen Ziele treiben ihr Prozessmanagement? Bitte kreuzen Sie die DREI aktuell wichtigsten an.	Mehrfach
	Transparenz (für z. B. Prozessbewusstsein, Qualitätssicherung, Erfüllung Regulatorischer Vorschriften, Risikomanagement)	
	Wirtschaftlichkeit (Effizienz, Produktivität, Ertragskraft)	
	Flexibilität (Personalisierung von Prozessinstanzen, rasche Anpassung von Prozessen an sich ändernde Rahmenbedingungen)	
	Kundenzufriedenheit/-nutzen	
	Innovation (Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodell)	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
B1a	Bitte priorisieren Sie diese Ziele, indem Sie sie in die richtige Reihenfolge auf der rechten Seite ziehen (höchste Priorität= zuoberst)	Priorisierung
B2	Haben Sie Projekte oder Geschäftsfähigkeiten in den folgenden Bereichen der digitalen Transformation?	nein – wird evaluiert/getestet – wird aktuell realisiert – bereits realisiert
	Einsatz neuer Technologien an der Schnittstelle zu externen Kunden und Endgeräten/Dingen (Social Media, Mobile, Cloud, Internet der Dinge)	
	Einsatz neuer Verfahren der Datensammlung und Analyse (Big Data, Kundenkontext, Lokalisierung, predictive analytics)	
	Einsatz neuer Technologien, um Mitarbeitende flexibler/mobiler und effektiver zu unterstützen (digital workplace)	
	Automatisierung/Digitalisierung durchgängiger Prozesse (Workflow, Prozessintegration)	
	Digitale Erweiterung bestehender Produkte/Dienstleistungen	
	Entwicklung neuer digitaler Produkte/Dienstleistungen	
	Aufbau/Teilnahme an digitalen Plattformen/Netzwerken mit Partnern (zur Realisierung unternehmensübergreifender Prozesse und Angebote)	
	Sicherstellung von Datenschutz und Datensicherheit im Kontext der Digitalisierung von Prozessen und Kundeninteraktionen	
	Optimierung der User Experience (Nutzungserlebnis von Websites, Apps und anderen SW-Oberflächen)	
	Wir haben eine unternehmensweite Strategie und Roadmap für die digitale Transformation	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
C – Kundenorientierung		
C1	Beschäftigt sich Ihre Organisation mit Themen, die die Interaktionen mit Ihren externen Kunden betreffen?	nie – punktuell/taktisch – systematisch/strategisch
	Erweiterung oder Optimierung digitaler Touchpoints/Kanäle	
	Erweiterung oder Optimierung physischer Touchpoints/Kanäle (Läden, Verkaufspersonal etc.)	
	Durchgängige Kundenerfahrung unabhängig vom Touchpoint/Kanal (physisch und digital)	
	Personalisierte Angebote und Kundeninteraktionen (basierend auf Datenauswertung und Kundenkenntnis)	
	Flexible, individuell vom Kunden mitgestaltbare Produkte, Dienstleistungen, Interaktionen oder Oberflächen digitaler Touchpoints	
	Transparenz und Mitbestimmung der Kunden bei der Sammlung, Haltung und Auswertung persönlicher Daten (Personendaten und Interaktions-/Transaktionsdaten)	
	Flexiblere/kompetentere/schnellere Bedienung des Kunden durch Hilfsmittel in der Hand von Mitarbeitenden mit Kundenkontakt (z. B. Wissensdatenbank auf mobilem Gerät)	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
C2	Passen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen?	nein – teilweise – ja
	Wir sind mit unseren Aktivitäten im Hinblick auf die Kenntnis der Kundenbedürfnisse führend in unserer Branche	
	Kundenorientierung ist in unserer Marketing-/Unternehmensstrategie verankert	
	Wir verfügen über die notwendigen Ressourcen (finanziell, personell, Infrastruktur) um die Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse voranzutreiben	
C3	Was unternehmen Sie, um die Bedürfnisse Ihrer Kunden und Ihrer Mitarbeitenden zu erheben?	nie – gelegentlich – systematisch/regelmässig
	Wir analysieren die bei uns eingehenden Beschwerden von Kunden	
	Wir befragen Kunden mit Hilfe quantitativer Methoden (z. B. mit Fragebogen)	
	Wir befragen Kunden mit Hilfe qualitativer Methoden (z. B. Interviews, Gruppendiskussionen)	
	Wir prüfen die Kundenakzeptanz von neuen Angebotskonzepten (Prototypen) direkt mit Kunden (z. B. in Produkttests) bevor wir neue Produkte, Dienstleistungen, Interaktionsformen einführen	
	Wir nutzen die «Customer Journey», um Bedürfnisse unserer Kunden prozess- und interaktions-orientiert zu erheben	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
	Wir beobachten Kundenmeinungen in Bezug auf unser Unternehmen im World Wide Web (Social Media Monitoring)	
	Wir haben Zugriff auf eine Kunden-Community, die bei kundenspezifischen Fragestellungen/Themen aktiv mit uns zusammenarbeitet	
	Wir nutzen die «Employee Journey», um die Berührungspunkte der Mitarbeitenden von der Rekrutierung an abzubilden, und die Arbeitsumgebung danach zu gestalten	
	Wir erheben Kennzahlen, die implizit Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit bzw. den Kundennutzen zulassen (z. B. Verweilzeit auf der Website, Zuwachs Up- und Cross-selling, Anzahl Service-Anfragen, Anzahl Reklamationen)	
	Wir sammeln Daten über Einzelkunden und/oder Kundensegmente und werten sie aus	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
C3a	Nutzen Sie die Erkenntnisse der «Customer Journey» für die kundenorientierte Gestaltung/Optimierung Ihrer Prozesse?	Single
	Ja	
	Nein	
	<i>Kann ich nicht beurteilen</i>	
C3b	Nutzen Sie die Erkenntnisse der «Employee Journey» für die mitarbeiterorientierte Gestaltung/Optimierung Ihrer internen Prozesse und Abläufe (z. B. Rekrutierung, Personalentwicklung)?	Single
	Ja	
	Nein	
	<i>Kann ich nicht beurteilen</i>	
C4	Aus welchen Quellen und wie häufig erheben Sie Kundendaten und Daten, die sie nutzen, um Rückschlüsse auf das Kundenverhalten zu ziehen?	nie – gelegentlich – systematisch/regelmässig
	Dediziert erstellte Kundendatenbanken bzw. CRM-Systeme (Customer Relationship Management)	
	Kern- und Transaktionssysteme	
	Auswertungen von Kundenumfragen und Kundenfeedbacks/-reklamationen	
	Soziale Medien (Soziale Netzwerke, Foren, Blogs, Bewertungsplattformen etc.)	
	Sensoren/Wearables/Dingen (Internet of Things)	
	Auswertungen von Bewegungs- und Kontextdaten (aus Web-Analyse- bzw. anderen Tracking-Tools, Lokalisierungsdaten)	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
C5	Wir nutzen unsere Kundendaten ...	Mehrfach
	... um Tendenzen, Muster und Entwicklungen zu erkennen und diese für individuelle Empfehlungen oder Reaktionen zu nutzen (predictive analytics)	
	... um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln oder bestehende anzupassen	
	... um das Kundenerlebnis für bestehende Kunden zu verbessern (z. B. Optimierung Website, Ladengestaltung)	
	... für die Prozessausführung, um einen Prozessverlauf in Echtzeit kunden-/kontextspezifisch anpassen zu können	
	... für das Prozessdesign, um Prozesse mit Blick auf Kundenorientierung zu gestalten und zu optimieren	
	... nicht	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
C6	Können ihre Kunden auf die Daten, welche Sie über sie sammeln, Einfluss nehmen? «Unsere Kunden ...	Mehrfach
	... wissen nicht, welche Daten wir über sie sammeln	
	... geben uns ihr Einverständnis, bestimmte Daten über sie zu sammeln	
	... können veranlassen, dass bestimmte Daten nicht gesammelt oder gelöscht werden	
	... können bestimmen, ob und wofür wir ihre Daten auswerten	
	... können bestimmen, welche Informationen sie von uns regelmässig erhalten wollen«	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
C7	Unser CRM-System ...	Mehrfach
	Wir haben kein CRM-System	
	Wir unterhalten eine oder mehrere Kundendatenbanken/CRM-Systeme	
	... liefert Kundendaten in vollständig oder teilweise automatisierte Prozesse (Schnittstelle/Systemintegration)	
	... wird mit Daten aus der operativen Prozessausführung befüllt (Transaktionsdaten, Interaktionsdaten)	
	... liefert kundenbezogene Daten für Analysen und Berichte	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
D – Operational und Service Excellence & BPM		
D1	Gehören folgende Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen zum Alltag?	nie – gelegentlich – systematisch/regelmäßig
	Drucken von Dokumenten zur Erledigung von Aufgaben	
	Scannen von Dokumenten	
	Mehrfacheingaben von gleichen Informationen in unterschiedliche Informatiksysteme	
	Handschriftliches Unterschreiben von Dokumenten (im Gegensatz zu digitaler Unterschrift)	
	Individuelle Suche von Informationen (in unterschiedlichen Systemen und Nachfragen bei Personen), um Entscheide treffen zu können	
D2	Erheben/Identifizieren Sie folgende entscheidungsunterstützenden Informationen?	nie – gelegentlich – systematisch/regelmäßig
	Erfolgskritische Prozesse (Wettbewerbsperspektive)	
	Für die Kundenerfahrung oder -zufriedenheit kritische Prozesse	
	Standardisierungs- und Automatisierungspotenzial	
	Digitalisierungspotenziale (über reine Standardisierung/Automatisierung hinaus, z. B. Kollaboration, Kundeninteraktion, Flexibilisierung etc.)	
	Potenzial für Prozessintegration über Unternehmensgrenzen hinweg (mit Partnern, Lieferanten)	
	Out/Sourcing-Potenzial	
	Optimierungspotenzial der User Experience (Nutzungserlebnis von Websites, Apps und anderen SW-Oberflächen)	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
D2a	Wo legen Sie den Fokus bei der Optimierung der User Experience (Nutzungserlebnis von Websites, Apps und anderen SW-Oberflächen)?	Mehrfach
	Auf externe Kunden	
	Auf Mitarbeitende	
	Auf Partner/Kooperationen	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
D3	Visualisieren Sie Kundeninteraktionen und -bedarf in Ihren Prozessmodellen und -Landkarten?	Mehrfach
	Nein, wir modellieren weder Prozesslandkarten noch Prozesse	
	Nein, wir modellieren Prozesse nur aus unserer internen Sicht, ohne die Kunden und die Interaktionen mit Ihnen explizit zu modellieren	
	Ja, in unseren Prozesslandkarten	
	Ja, in einzelnen Prozessmodellen	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
D4	Wie visualisieren Sie Kundeninteraktionen in Ihren Prozesslandkarten?	Mehrfach
	Wir visualisieren den Kunden unspezifisch als Block auf der obersten Ebene unserer Prozesslandkarte	
	Wir visualisieren unterschiedliche Kundengruppen auf unserer Prozesslandkarte	
	Wir visualisieren unsere Wertschöpfung als End-to-End-Prozesse auf Ebene Prozesslandkarte (konsequent ausgehend vom Kundenbedarf und durchgehend bis zur Leistungserfüllung für den Kunden)	
	Wir kennzeichnen Prozesse, bei denen wir Kundenkontakt haben und welche für Kundenzufriedenheit/-erfahrung besonders kritisch sind	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
D5	Wie visualisieren Sie Kundeninteraktionen in Ihren einzelnen Prozessmodellen?	Mehrfach
	Wir visualisieren am Prozess beteiligten Kunden mit einem Symbol (Pool, Lane, Swimmlane, ...)	
	Wir unterscheiden zwischen Kundengruppen durch Nutzung verschiedener Symbole, Farben oder anderer Markierungen	
	Wir beschriften die Interaktionen mit Detailinformationen oder stellen diese visuell durch Symbole/Farben dar (z. B. Beschriftung der Nachrichtenflüsse mit Kommunikationskanalart wie Telefon, E-Mail, Brief, Online etc.)	
	Wir stellen die mit dem Kunden ausgetauschten Geschäftsobjekte mit einem Symbol dar und geben den angestrebten Zustandsstatus an	
	Wir kennzeichnen die für Kundenzufriedenheit kritischen Interaktionen speziell	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
D6	Welche Methoden setzen Sie ein, um die Flexibilität und Kontextsensitivität Ihrer Prozesse zu ermöglichen?	Mehrfach
	Keine	
	Formalisierte Geschäftsregeln (um die Ausführung komplexer Prozesse zu steuern, z. B. durch eine Business Rules Engine)	
	Formalisierte Ereignisregelung (um auf Ereignisse in der Prozessausführung reagieren zu können, z. B. durch eine Event Engine)	
	Zugriff auf Wissensbasen (um Entscheide in der Prozessausführung zu unterstützen)	
	Adaptive Case Management (um Entscheidungen und Prozesssteuerung in wissensintensiven und nur teilweise vordefinierbaren Prozessen zu unterstützen)	
	Ad-hoc Workflows (um Prozessbeteiligte/Fachexperten bei der Auslösung/Auswahl/Definition von Aktivitäten in nicht vordefinierbaren Prozessen zu unterstützen)	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
	Agile Methoden (um Fachexperten die kollaborative und intuitive Modellierung und Anpassung von Prozessen im Rahmen der Prozessausführung zu ermöglichen, z. B. flexibles, beschleunigtes und praxisnahes Prozess(re)design)	
	Prädiktive und selbstlernende Methoden (um auf der Grundlage von Erfahrungsdaten aus vergangenen Prozessdurchläufen, Rückschlüsse auf den Ablauf aktueller und künftiger Prozesse zu ziehen, z. B. durch data mining)	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	
D7	Welche Methoden setzen Sie ein, um die IT-gestützte Ausführung von Prozessen durchgängig von und zum Kunden zu realisieren?	Mehrfach
	Keine, die Ausführung unserer Prozesse ist nicht durchgängig, d. h. Medienbrüche sind vorhanden	
	Spezifische Applikationen/Komponenten/Formulare, die in eine Website oder App integriert sind und die Dateneingaben des Kunden direkt (ohne Systembrüche) an ein internes System übertragen (z. B. via XML, Webservices) → «Outside-In»	
	Anpassung von intern genutzten Applikationen (Oberfläche, Funktionalitäten), so dass sie auch externen Kunden zur Verfügung gestellt werden können → «Inside-Out»	
	Eine BPM/Workflow-Lösung/Plattform/Suite, die Prozesse durchgängig vom Kunden-Frontend (Website, Portal, App) hin zu den Backend-Systemen und Datenspeichern implementiert bzw. integriert	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	

	Fragen und Antwortmöglichkeiten	Antworttyp
E – Technologie		
E1	Mit welchen Mitteln reagiert Ihre Informatik auf die Herausforderungen des unternehmerischen und technologischen Wandels?	Mehrfach
	Gar nicht	
	Durch Serviceorientierung (SOA)	
	Durch die Adoption von neuen Produkten bzw. neuen Produktfunktionalitäten	
	Durch Agile Methoden im Projektmanagement und in der Softwareentwicklung	
	Durch eine bimodale Architektur, die es erlaubt stabile Kern- und Supportapplikationen auf der einen Seite und agile kurzlebigere Lösungen auf der anderen Seite in zwei verschiedenen Umgebungen zu entwickeln und zu betreiben	
	Durch die kurzfristige Beschaffung oder Entwicklung von sehr spezifischen best-of-breed Lösungen für einzelne Anwendungsfälle	
	Durch gezieltes Outsourcing bzw. Anbindung von Drittanbietern (z. B. Cloudlösungen), um einen Anwendungsfall komplett oder teilweise abzudecken	
	Durch die Unterstützung von mobilen Endgeräten (Apps und/oder mobilfähige Webseiten für Mitarbeitende und/oder Kunden)	
	Durch den Aufbau/Betrieb von Kundenportalen	
	<i>Andere – Bitte nennen:</i>	

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

