

Ein Strategiepapier von  
Forrester Consulting im  
Auftrag von IBM

November 2017

# Prozessexzellenz im digitalen Zeitalter des Kunden

Der Übergang vom Business Process  
Management zur digitalen Prozessautomatisierung

# Inhalt

- 1 Zusammenfassung
- 2 Digitale Transformation schafft tiefgreifende Veränderungen für Geschäftsprozesse
- 3
- 4 Der Übergang zur digitalen Prozessautomatisierung hat begonnen
- 5
- 6 Unternehmen erfahren entscheidende Vorteile durch ihre fortlaufende Automatisierung
- 7
- 8 Wichtige Empfehlungen
- 9 Anhang

**Projektleiterin:** Rachel Linthwaite, Market Impact Consultant

**Forschungsbeitrag:** Forrester-Forschungsgruppe „Application Development & Delivery“

## WISSENSWERTES ZU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting bietet unabhängige objektive, auf Forschungsergebnisse gestützte Beratungsdienstleistungen und hilft damit Führungskräften, ihre Organisationen zum Erfolg zu führen. Die Beratungsdienste von Forrester Consulting reichen von kurzen Strategiesitzungen bis hin zu speziell auf den Kunden abgestimmten Projekten. Bei Forrester Consulting kommunizieren Sie direkt mit unseren Forschungsanalysten, die ihr Fachwissen auf die speziellen Herausforderungen Ihres Unternehmens anwenden. Weitere Informationen finden Sie unter [forrester.com/consulting](http://forrester.com/consulting).

© 2017, Forrester Research, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Jede unbefugte Vervielfältigung ist strengstens untersagt. Die Informationen basieren auf den besten verfügbaren Ressourcen. Die hier dargelegten Meinungen sind Momentaufnahmen und können sich ändern. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar und Total Economic Impact sind Marken von Forrester Research, Inc. Alle anderen Marken sind das Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Nähere Informationen finden Sie auf [forrester.com](http://forrester.com). [1-13TTM5X]



Eine überzeugende Vision für Prozessexzellenz transformiert kundenorientierte Prozesse und digitalisiert operative Prozesse.



Heute beschäftigen sich 80 % der Unternehmen mit der Planung, Implementierung oder Weiterentwicklung der digitalen Prozessautomatisierung.

# Zusammenfassung

Der Umstieg auf digitale Geschäftsabläufe ist nicht nur eine Notwendigkeit, sondern ein grundlegender Wandel. Die Rolle des Prozesses in der digitalen Transformation ist zwar wichtig, wird aber oftmals übersehen. Um im digitalen Zeitalter des Kunden Kunden zu gewinnen, zu bedienen und zu binden, müssen Unternehmen ihre Investitionen in die Prozessautomatisierung im Hinblick auf diesen Wandel neu ausrichten. Im Grunde muss eine überzeugende Vision für Prozessexzellenz diese digitale Transformation verstehen und damit kundenorientierte Prozesse transformieren und operative Prozesse digitalisieren.

Der Wandel ist so tiefgreifend, dass Forrester die Kategorie von Business Process Management (BPM) in digitale Prozessautomatisierung (DPA) umbenannt hat. Dieser Wandel stellt Kundenerfahrung und digitale Transformation an die erste Stelle der Erfolgsfaktoren, Kostensenkung und Steigerung der Mitarbeiterproduktivität bleiben dabei weiterhin wichtig. Dies ist eine wichtige und notwendige Schwerpunktverlagerung.

Im Juli 2017 beauftragte IBM Forrester Consulting mit der Evaluierung des Übergangs von BPM zu DPA in Unternehmen. Forrester führte eine Onlinebefragung unter 326 Entscheidungsträgern im Bereich der globalen digitalen Transformation durch, um dieses Thema zu untersuchen.

## WESENTLICHE ERGEBNISSE

- › **Die digitale Transformation hat für Unternehmen umfassende Konsequenzen.** Der Übergang zur digitalen Technik hat weitreichende Veränderungen in den Mitarbeiter- und Kundenprozessen mit sich gebracht, die es erforderlich machen, dass Unternehmen ihre Tools und Strategien weiterentwickeln, um Schritt zu halten. Deshalb berichten Unternehmen, dass der primäre Schwerpunkt bei Maßnahmen zur Prozessverbesserung nun auf der digitalen Transformation und auf dem Kundenerlebnis liegt und nicht mehr auf Kostensenkung und Produktivität.
- › **Der Wechsel zu DPA läuft bereits, obwohl sich viele erst in den frühen Stadien des Umstiegs befinden.** Obwohl lediglich 4 % der Unternehmen der Auffassung sind, dass sie bezüglich DPA Vorreiter sind, arbeiten weniger als 20 % noch immer mit herkömmlichem BPM. Der Großteil der Unternehmen fällt mit der Evaluierung, Planung und Umsetzung von Veränderungen in die Mitte des Spektrums.
- › **Unternehmen kämpfen mit der übergreifenden Implementierung von DPA.** Die Verantwortlichen für die Prozesse stehen bei der Implementierung bezüglich Technologie, Infrastruktur, Organisation und Finanzmitteln vor Herausforderungen. Dabei verfehlen sie auch manchmal ganze Abteilungen wie Marketing und Kundenservice – ein kritisches Problem für Unternehmen, die behaupten, dass Kunden im Mittelpunkt stehen.
- › **DPA führt zu Mehrwert für Kunden und Unternehmen gleichermaßen.** Aufgrund der Hindernisse würden Unternehmen diese Ziele nicht weiter verfolgen, wenn sie keine Ergebnisse verzeichnen würden. Die Befragten gaben an, dass diese ersten Bemühungen bereits zu einer besseren Kundenerfahrung (Customer Experience, CX) geführt haben und rechnen mit einer verstärkten Kundenakquise und -beibehaltung sowie im Endeffekt mit mehr Kundentreue, wenn sie entsprechend fortfahren.

# Digitale Transformation schafft tiefgreifende Veränderungen für Geschäftsprozesse

Die Notwendigkeit der digitalen Transformation hat Unternehmen veranlasst, den Fokus ihrer Bemühungen um Prozessverbesserung von traditionellen Spar- und Produktivitätsmaßnahmen weg und hin zur Verbesserung der Kunden- und digitalen Erfahrungen zu verlagern. Der Wechsel zu neuen digitalen Geschäftsmodellen erfordert daher einen starken Fokus sowohl auf die Transformation der kundenorientierten Abläufe als auch auf die Digitalisierung der operativen Prozesse. Unsere Studie kam zu folgenden Ergebnissen:

- › **Aufgrund dieses digitalen Wandels haben sich sowohl die Mitarbeiter- als auch die Kundenprozesse stark verändert.** Intern können die Mitarbeiter aufgrund der digitalen Transformation im Unternehmen besser zusammenarbeiten (46 %) und haben mehr Transparenz bezüglich interner Prozesse und Informationen (44 %). Jedoch nicht nur die internen, operativen Prozesse haben sich verändert. Die digitale Transformation hat auch Auswirkungen auf die einfache Verfügbarkeit von Kundendaten in Echtzeit (40 %) und auf mehr Effizienz und Transparenz für Kunden (40 %) – wichtige Aspekte der Kundenprozesse (siehe Abbildung 1).

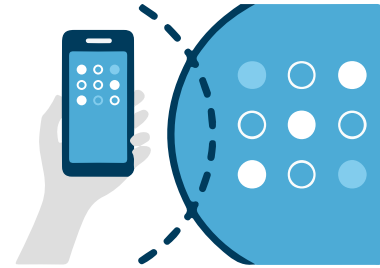
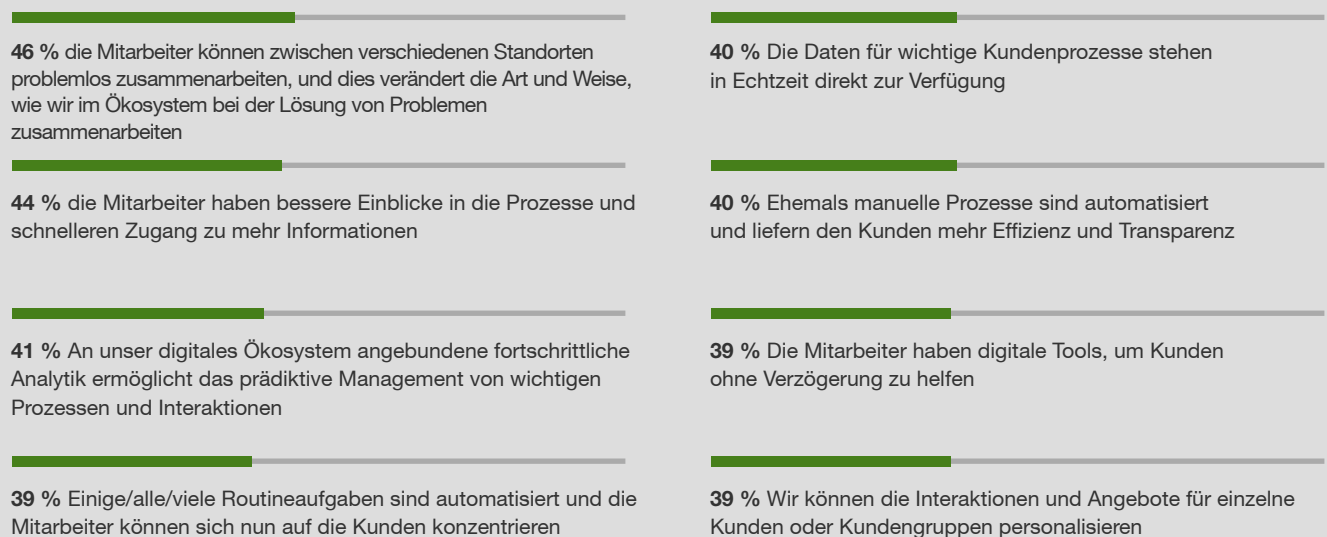


Abbildung 1

„Welches sind die zentralen Auswirkungen der digitalen Transformation in Ihrer Organisation (und die gegenseitige Kommunikation über verschiedene Kanäle) auf Ihre Mitarbeiter-/Kunden-Prozesse?“



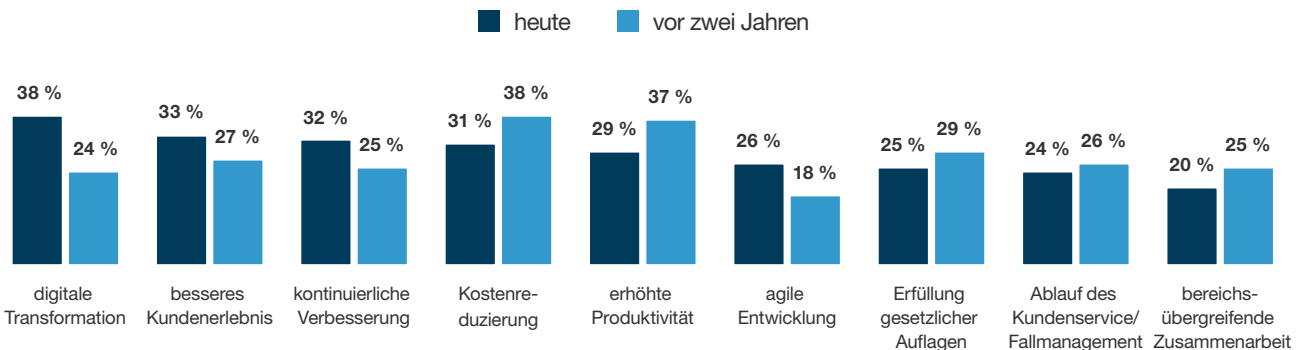
Basis: 326 Entscheidungsträger im Bereich der globalen digitalen Transformation  
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Juli 2017 von Forrester Consulting

- › **Unternehmen führen Automatisierungstools und zentrale Datenbanken ein, um mit anderen Schritt zu halten.** Auch das Datenmanagement hat sich aufgrund dieses Wandels verändert. 46 % der Unternehmen verfügen über Tools zur Entwicklung von Anwendungen, mit denen Daten und Prozesse verwaltet werden, die früher manuell verwaltet wurden. Weitere 44 % verfügen über zentrale Datenbanken speziell für den Umgang mit dem Volumen und der Geschwindigkeit der Daten in ihren Kernprozessen.
- › **Folglich hat sich im Bereich der Prozessverbesserung der Schwerpunkt in Richtung digitale Transformation und verbesserte CX verschoben.** Es kann mit Sicherheit gesagt werden, dass das wichtigste Ergebnis dieser digitalen Transformation darin besteht, dass sich die letztendlichen Ziele der Prozessverbesserung verändert haben. Für 38 % der Unternehmen liegen eigenen Angaben nach die Maßnahmen im Bereich der Prozessverbesserung derzeit in der digitalen Transformation, verglichen mit lediglich 24 % vor zwei Jahren. Ähnlich ist eine verbesserte CX der hauptsächliche Schwerpunkt bei 33 % der Unternehmen von heute, verglichen mit 27 % vor zwei Jahren (siehe Abbildung 2).

Heute sind die digitale Transformation und das Kundenerlebnis der hauptsächliche Schwerpunkt der Prozessverbesserung.

Abbildung 2

„Welches war der hauptsächliche Schwerpunkt Ihrer Bemühungen im Bereich der Prozessoptimierung vor zwei Jahren?  
Welches ist der hauptsächliche Schwerpunkt Ihrer Bemühungen im Bereich der Prozessoptimierung heute?“



Basis: 326 Entscheidungsträger im Bereich der globalen digitalen Transformation  
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Juli 2017 von Forrester Consulting

# Der Übergang zur digitalen Prozessautomatisierung hat begonnen

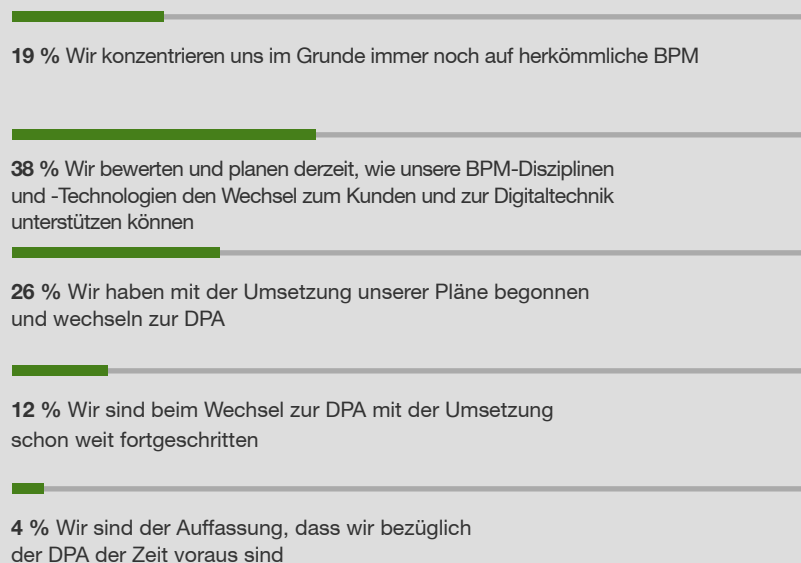
Dieser bedeutende digitale Wandel bedeutete für die Mehrheit der Unternehmen den Übergang von traditionellem Business Process Management (BPM) zu einer moderneren digitalen Prozessautomatisierung (DPA). Traditionell geht es beim Business Process Management primär um die Optimierung der Backoffice-Prozesse, um Kosten zu reduzieren. DPA arbeitet mit den gleichen zugrunde liegenden Technologien, Kompetenzen und Investitionen, auf die sich die BPM-Prozesse stützten, orientiert sich dabei jedoch mehr auf Kunden, digitale Erfahrungen, Betriebsabläufe, Ökosysteme und Innovation. Zur Unterstützung dieses Umstiegs muss die Technologie alle bestehenden funktionalen Anforderungen des BPM unterstützen und gleichzeitig eine schnelle Anwendungsentwicklung mit wesentlich stärkerer Einbindung der Business-Stakeholder, Benutzererfahrungen auf Konsumentenebene und die vom Kunden verlangte schnelle Innovation ermöglichen.

## OBWOHL DER ÜBERGANG GERADE ERST BEGONNEN HAT, WENDEN SICH UNTERNEHMEN EINDEUTIG DER DPA ZU

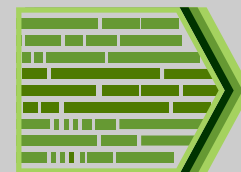
Obwohl sich die meisten Unternehmen noch in der Planungs- und Implementierungsphase befinden, bewegt sich ein Großteil in Richtung der DPA. Lediglich 19 % arbeiten noch primär mit herkömmlichem BPM, während am anderen Ende des Spektrums nur 4 % angeben, dass sie im Bereich der DPA Vorreiter sind (siehe Abbildung 3).

### Abbildung 3

„Auf Grundlage der aufgeführten Definition für BPM und DPA: Wie würden Sie den Umstieg Ihres Unternehmens von BPM auf DPA beschreiben?“



Basis: 326 Entscheidungsträger im Bereich der globalen digitalen Transformation  
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Juli 2017 von Forrester Consulting



Der Großteil der Unternehmen befindet sich im Übergang von BPM zu DPA: 38 % befinden sich noch in der Planungsphase, weitere 38 % implementieren bereits.

Unsere Studie fand heraus, dass für die meisten Unternehmen, die derzeit diesen Schritt unternehmen, Folgendes gilt:

- › **Die Bemühungen im Bereich des Prozessmanagements sind noch immer größtenteils grundlegend.** Die aktuellen Bemühungen im Bereich des Prozessmanagements und der Automatisierung werden hauptsächlich von grundlegender Backend-Integration (49 %), cloudbasierter Architektur (45 %) und Kollaborationstools (44 %) unterstützt. Allerdings werden höher entwickelte und spezialisierte Fähigkeiten, beispielsweise ein zentrales Content Repository für alle Finanz- und operativen Systeme oder eine tiefe Integration in Robotikprozessautomatisierung, von diesen Unternehmen weniger häufig bereitgestellt.
- › **Zwar wird die Strategie zentral entwickelt, die Umsetzung erfolgt jedoch noch immer im Silo.** Das Prozess-Ökosystem ist überwiegend nach Funktionen organisiert und nutzt eine zentral entwickelte Strategie (45 %). Dieser Großteil der Unternehmen richtet jetzt seine Technologien und Kompetenzen auf bestimmte Funktionsbereiche, beispielsweise auf die Herstellung, und arbeitet gleichzeitig mit einer unternehmensweiten Strategie. Dennoch arbeitet knapp ein Drittel der Unternehmen eigenen Angaben nach mit einer einheitlichen Plattform, die auf Unternehmensebene verwaltet wird (32 %), was darauf hinweist, dass diese kleinere Gruppe weiter fortgeschritten ist als die Mehrheit.
- › **Metriken zeigen Vorteile für Kunden ebenso wie für Anbieter.** 54 % der Unternehmen gaben an, dass sie den Wert ihrer Bemühungen bezüglich der DPA über Kostenreduzierungsmetriken messen. Da sich die Unternehmen verstärkt mit dem Kundenerlebnis befassen, überrascht es nicht, dass die CX-Bewertungen für 42 % der Organisationen ein wichtiger Indikator sind. Diese Bewertungen zeigen den Unternehmen, dass ihre Kunden von ihren DPA-Bemühungen profitieren. 53 % verzeichnen mehr Effizienz und sinkende Kosten, und 50 % verzeichnen schnelle und reibungslose Kundenerlebnisse. Auch die Anbieter profitieren von Verbesserungen durch die DPA. 45 % berichten über eine verbesserte Effizienz des Bestandsmanagements zwischen Unternehmen, und bei 42 % verbesserten sich die CX-Bewertungen.

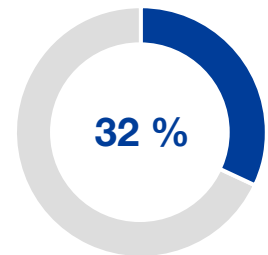
#### UNTERNEHMEN HABEN JEDOCH BEI DER VERBESSERUNG UND AUTOMATISIERUNG WEITERHIN SCHWIERIGKEITEN MIT DEN PROZESSEN

Auch die DPA-Implementierung ist nicht frei von Herausforderungen. Für etwa ein Drittel der Unternehmen sind die größten Herausforderungen die Integration in Legacy-Systeme sowie der Kampf zwischen einer zentralen Methode/Strategie und dem Fokus auf einzelne Geschäftsbereiche oder Projekte (siehe Abbildung 4). Fehlende Investitionen in Technologie und der Eindruck, dass diese Projekte zu teuer sind, werden ebenfalls als wichtige Herausforderungen angegeben. Unsere Studie kam darüber hinaus zu folgenden Ergebnissen:

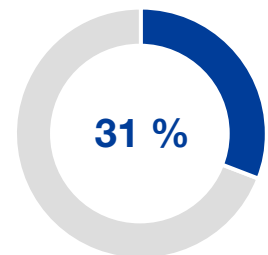
- › **Workflowtools, die sich als Prozesslösungen ausgeben, können zum Hindernis werden.** Eine Reihe von Unternehmen gab in der Umfrage an, dass die Implementierungen dieser „Prozesslösungen“ oftmals zu lange dauert (39 %), dass die Technologie nicht immer mit den Änderungen im Geschäft Schritt hält (33 %) und dass Plattformen und Tools nicht immer so zusammengestellt oder konzipiert sind, dass alle erforderlichen Anwendungen abgedeckt werden (33 %). Dies ist ein klares Zeichen dafür, dass robuste und flexible Tools, die eine schnelle und schrittweise Entwicklung unterstützen, die digitale Transformation ermöglichen werden.
- › **Es bestehen größere Lücken, denn DPA berührt bestimmte Geschäftsbereiche nicht.** Bestimmte Bereiche des Unternehmens, die oftmals Kunden betreffen, werden größtenteils von DPA noch nicht berührt. Insbesondere geben 34 % der Unternehmen an, dass ihre Marketingabteilungen aus diesem Prozess ausgeschlossen sind. Bei 31 % der Unternehmen gilt das ebenfalls für den Kundenservice. Dies ist ein Problem, wenn man bedenkt, dass der hauptsächliche Schwerpunkt der DPA mittlerweile auf der Verbesserung der CX liegt. Eine echte digitale Transformation erfordert Sichtbarkeit und Transparenz in allen Geschäftsprozessen. Wenn diese Bereiche unberührt bleiben, ist der DPA-Prozess grundsätzlich unvollständig.

Abbildung 4

„Welches sind die wichtigsten Herausforderungen bei der Verbesserung der Geschäftsprozesse?“



Komplexität der Integration in Legacy-Systeme oder deren Ablösung



Der Kampf zwischen einer zentralen Lösung/Strategie und dem Fokus auf einzelne Geschäftsbereiche oder Projekte

#### Andere wichtige Herausforderungen:

- 29 % fehlende Investitionen in wichtige Technologien
- 28 % Eindruck oder Erfahrung, dass Prozessprojekte zu viel kosten

Basis: 326 Entscheidungsträger im Bereich der globalen digitalen Transformation  
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Juli 2017 von Forrester Consulting

# Unternehmen erfahren entscheidende Vorteile durch ihre fortlaufende Automatisierung

Trotz der Herausforderungen berichten die Unternehmen über Verbesserungen und Geschäftswert. Viele Unternehmen befinden sich zwar noch im Übergang, machen jedoch echte Fortschritte mithilfe von strategischen Initiativen und den passenden Tools.

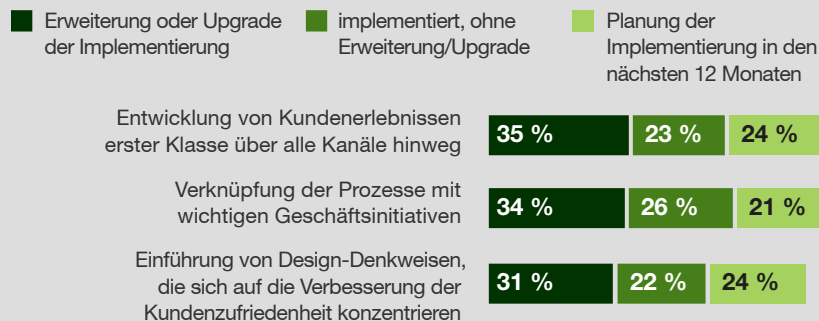
## FORTSCHRITTE BEI DER DIGITALEN PROZESSAUTOMATISIERUNG DANK PASSENDER TOOLS

Unsere Studie kam zu folgenden Ergebnissen:

- › **DPA-Optimierungen richten sich auf Kunden und Geschäftsprozesse.** Durch eine Verknüpfung dieser Bemühungen mit wichtigen Geschäftsinitiativen (81 % in Planung, umgesetzt oder in Erweiterung), die Konzipierung außergewöhnlicher Kundenerlebnisse (82 % in Planung, umgesetzt oder in Erweiterung) und Anwendung kundenorientierter Designkonzeptprinzipien (77 % in Planung, umgesetzt oder in Erweiterung) leiten Unternehmen die richtigen Schritte in Richtung Prozessoptimierung ein (siehe Abbildung 5).
- › **Analytik und einfache Integration sind für DPA-Tools besonders wichtig.** Unternehmen können dies jedoch nicht im Alleingang schaffen. Um Erfolg zu erzielen, brauchen Organisationen die richtigen Tools mit anwendbaren Funktionen. Für diese Organisationen ist die Integration in die bestehenden Datenquellen des Unternehmens die wichtigste Funktion des DPA-Tools (36 %). Circa ein Drittel der Unternehmen schätzt zudem eine starke Analytikplattform bei der Verwendung von Tools, die bei ihrem Wechsel zur DPA helfen (32 %).

Abbildung 5

„Denken Sie an alle Maßnahmen, die Ihre Organisation unternehmen könnte, um Ihre Prozesse zu verbessern. Wählen Sie in jeder Zeile die beste Antwort aus.“



Basis: 326 Entscheidungsträger im Bereich der globalen digitalen Transformation  
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Juli 2017 von Forrester Consulting



Verbindungen mit Geschäftsinitiativen und die Kultivierung von kanalübergreifender CX sind der Hauptschwerpunkt der Maßnahmen im Bereich der Prozessverbesserung



## DPA BRINGT GESCHÄFTSNUTZEN – HEUTE UND IN DER ZUKUNFT

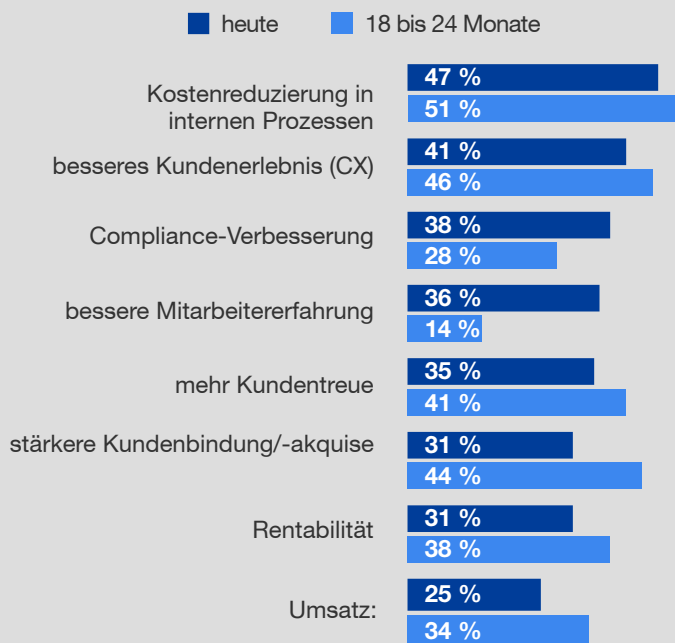
Die Studie kam zu folgenden Schlüssen:

- › **Die frühen DPA-Erfolge zeigen sich als Kostenreduzierungen und verbesserte CX.** Obwohl sich das eigentliche Ziel der digitalen Prozessautomatisierung von reinen Kostenersparnissen weg verlagert hat, werden zunächst dennoch Vorteile in diesem Bereich erzielt. Knapp die Hälfte der Befragten gab sogar an, dass Kosteneinsparungen in internen Prozessen die größte Auswirkung der Automatisierung auf ihr Geschäft sei (siehe Abbildung 6). Die Verlagerungen zu kundenorientierten Bemühungen trägt jedoch Früchte: 41 % der Unternehmen gaben an, dass sie dank der DPA auch bessere Kundenerlebnisse erzielen.
- › **Mit einer besseren Kundenbindung und -treue wird innerhalb von 24 Monaten gerechnet.** In der weiteren Zukunft erwarten Unternehmen, die ihre Maßnahmen im Bereich der DPA fortsetzen, nicht nur eine stärkere Kostenreduzierung (51 %) und CX-Verbesserungen (46 %), sondern auch weitere Vorteile. 44 % rechnen mit einer stärkeren Kundenbindung und -akquise und 41 % erwarten mehr Kundentreue. All dies sind gute Zeichen, die andeuten, dass Experten für Geschäftsprozesse verstehen, dass der Kunde einen kritischen Aspekt darstellt. Wenn eine Verbesserung der CX das Ziel der DPA ist, müssen Unternehmen dafür sorgen, dass ihre Bemühungen zuallererst dem Kunden zugute kommen.

Abbildung 6

„Wo gibt es die stärksten Auswirkungen auf das Geschäft in Ihrer Organisation aufgrund der aktuellen Maßnahmen im Bereich der Prozessautomatisierung?“

„Wie werden die Auswirkungen auf das Geschäft Ihrer Einschätzung nach in 18 bis 24 Monaten aussehen?“



Basis: 326 Entscheidungsträger im Bereich der globalen digitalen Transformation  
Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Juli 2017 von Forrester Consulting



Der Prozentsatz der Unternehmen, die sich verstärkt auf den Kunden konzentrieren, spiegelt sich in den DPA-Vorteilen für heute und in der Zukunft wider.

# Wichtige Empfehlungen

Der digitale Wandel hat Unternehmen grundlegend verändert. Aus der von Forrester durchgeführten detaillierten Befragung von Unternehmen, die derzeit von herkömmlichem BPM zu einer stärker kundenorientierten DPA übergehen, gingen verschiedene wichtige Empfehlungen hervor:



**Gehen Sie die digitale Transformation auf strategische Weise an.** Im Gegensatz zu technologieorientierten Initiativen, bei denen der Erfolg oftmals als Kostenreduzierung gemessen werden kann, überschreiten breit angelegte Strategien wie die digitale Transformation die Grenzen der Technologie und der Organisation. Bei diesen Initiativen sollte das Augenmerk auf dem Geschäft liegen und insbesondere auf kundenorientierten Zielen. Erst wenn diese Ziele etabliert wurden, sollte man beginnen, sich nach Technologielösungen umzusehen.



**Etablieren Sie angemessene Metriken für den geschäftlichen Erfolg.** Neue Ergebnisse sollten mit neuen Methoden gemessen werden. Dabei sind Metriken empfehlenswert, die messen, inwiefern Kunden gewonnen, bedient und gehalten werden können. Kundenzufriedenheit, Metriken für die Kundenerfahrung, Net Promoter Scores und selbstverständlich die Generierung von Umsätzen: all dies sind potenzielle Erfolgsfaktoren, die zu messen sind.<sup>1</sup>



**Messen Sie auch die Kostenreduzierung.** Selbst wenn das Augenmerk auf der digitalen Transformation und dem Kundenerlebnis liegen, sollte die Kostenreduzierung nicht ausgeschlossen werden. Diese beiden Faktoren gehen in der Tat Hand in Hand, bringen Kostensenkungen mit sich und führen oftmals auch zu schnelleren und transparenteren Erlebnissen für die Kunden.



**Bereiten Sie sich auf die Automatisierung zahlreicher Prozesse vor.** Eine der wichtigsten Herausforderungen bei der digitalen Transformation ist die Automatisierung großer Mengen an manuellen Prozessen. Diese sind oft schwer zu finden und erfordern eine enge Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, sollten Low-Code-Tools zur schnellen Entwicklung zur Hilfe genommen werden, mit denen die Nutzer des Unternehmens stärker eingebunden werden können.

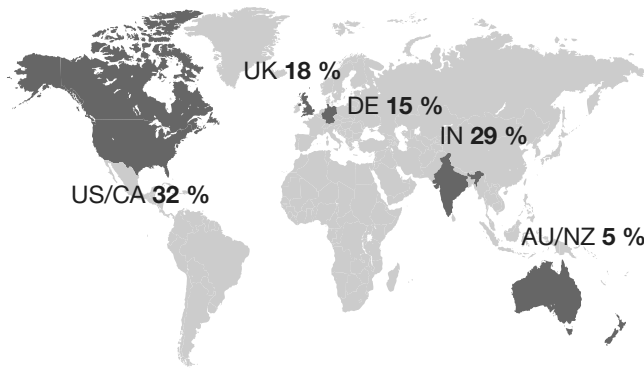


**Stellen Sie keine technologischen Mutmaßungen an.** Nutzen Sie DPA-Technologien, um diese Initiativen voranzutreiben? Robotikprozessautomatisierung? Low-Code-Entwicklung? Die Antwort auf all dies und viele andere Technologien lautet möglicherweise Ja. Gehen Sie nicht davon aus, dass eine einzige Technologielösung die Anforderungen Ihrer digital transformierten Organisation erfüllen wird. Viele verschiedene Technologien kommen zum passenden Zeitpunkt zum Einsatz.

# Anhang A: Methodik

In dieser Studie führte Forrester eine Onlineumfrage unter 326 Entscheidungsträgern für digitale Transformation in den USA, Großbritannien, Deutschland, Indien, Australien und Neuseeland durch, um mehr über die digitale Prozessautomatisierung zu erfahren. Zu den Teilnehmern der Umfrage zählten Manager, Direktoren, VPs und Führungskräfte der C-Ebene aus den Bereichen Finanzen, Gesundheitswesen, Versicherungen, Transport und Reisen/Gastgewerbe. Die Teilnehmer wurden zu Strategien für die Prozesseffizienz und die digitale Transformation befragt. Die Mitwirkenden erhielten zum Dank für ihre Teilnahme an der Befragung eine Belohnung. Die Studie begann im Juni 2017 und wurde im Juli 2017 abgeschlossen.

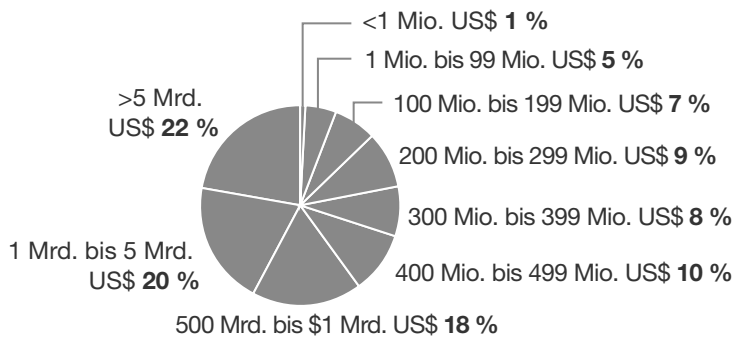
# Anhang B: Demografie/Daten



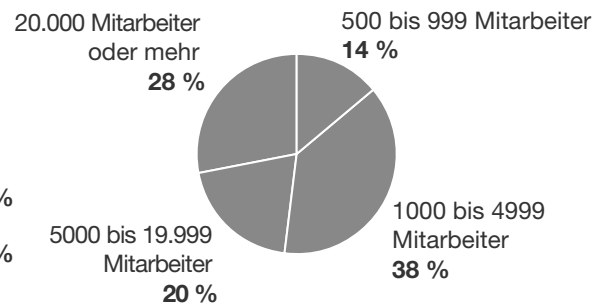
### BRANCHE



### JAHRESUMSATZ



### UNTERNEHMENSGRÖSSE



Basis: 326 Entscheidungsträger im Bereich der digitalen Transformation  
 Quelle: Studie im Auftrag von IBM, durchgeführt im Juli 2017 von Forrester Consulting

## Anhang C: Ergänzendes Material

### **SACHVERWANDTE MARKTFORSCHUNGEN VON FORRESTER**

„Traditional BPM Gives Way To Digital Process Automation“, Forrester Research, Inc., 24. Februar 2017.

„How To Succeed At Process Automation In A Digital World“, Forrester Research, Inc., 26. Oktober 2016.

„Crafting A Strategic Plan For Digital Automation“, Forrester Research, Inc., 15. Februar 2017

## Anhang D: Anmerkungen

<sup>1</sup>Net Promoter und NPS sind eingetragene Servicemarken und Net Promoter Score ist eine Servicemarke von Bain & Company, Inc., Satmetrix, Inc. und Fred Reichheld.