

Fit for Partnership with Germany

Management-Kompetenzen in der Praxis deutscher Unternehmen

MANAGERFORTBILDUNGSPROGRAMM DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE



Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

„Fit for Partnership with Germany“
Managerfortbildungsprogramm des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Friedrich-Ebert-Allee 36+40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 4460-1227
F +49 228 4460-1333

E info@giz.de
E mp-pr@giz.de
www.managerprogramme.com
www.giz.de

Programmleitung:
Reimut Düring

Gesamtverantwortung: Prof. h.c. Dr. Gerd Schimansky-Geier
Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Bertram Lohmüller
Koordination: Dr. Angela Leeke
Redaktion: Natalia Astrin, Anke Flören

Design:
Diamond media GmbH, Neunkirchen-Seelscheid
www.diamond-media-pr.de

Fotonachweise/Quellen:
istockphoto.com, shutterstock.com

URL-Verweise:
In dieser Publikation befinden sich Verweise auf externe Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

Kartenmaterial:
Die kartografischen Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.

Im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Druck:
f&m DTP & Print GmbH & Co KG, St. Augustin

Bonn 2018

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

dieser Reader wendet sich in erster Linie an die Teilnehmer des BMWi-Managerfortbildungsprogramms (MP), die ihre Fortbildung in Deutschland und in der deutschen Wirtschaft absolvieren. Ziel des MP ist es, sie „fit for Partnership with Germany“ zu machen – das heißt konkret, sie auf eine Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen vorzubereiten. Die GIZ und ihre in- und ausländischen MP-Partner haben Kompetenzen definiert, über die eine ausländische Führungskraft verfügen sollte, um mit deutschen Unternehmen zu kooperieren und auf dem deutschen Markt erfolgreich Geschäftsabschlüsse zu erzielen. Diese sind Leadership, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Marketing und Logistik, Innovations- und Changemanagement, International Project Management, Global Business Management, Interkulturelles Management, Kommunikation und Unternehmensdarstellung, Suche nach internationalen Geschäftspartnern, Verhandlungsführung, Vorbereitung von Verträgen und Erstellung eines Businessplans. Unabdingbar ist dabei auch das Wissen um die Grundlagen der deutschen Wirtschaft. Die genannten Kompetenzen bilden den methodischen Schwerpunkt der Fortbildung und können im praktischen Fortbildungsteil – beim Herstellen von Geschäftskontakten zu deutschen Unternehmen – direkt angewendet werden. Bei ihren Unternehmensbesuchen und Verhandlungen mit potentiellen deutschen Geschäftspartnern erleben die Führungskräfte hautnah, wie diese Kompetenzen in der deutschen Wirtschaft real existieren. Der vorliegende Reader gibt einen ersten Einblick.

Die Texte zeigen, wie die Kompetenzen in den deutschen Unternehmen gelebt werden. Dabei spiegeln sie „deutsche“ Besonderheiten, Herangehens- und Sichtweisen. Der Reader macht deutlich, dass es unter den Akteuren in der deutschen Wirtschaft unterschiedliche Handlungsstrategien gibt, oft in Abhängigkeit von der Größe, der Branche und den Traditionen des jeweiligen Unternehmens. Die Autoren kommen direkt aus der Praxis der Unternehmen, aus Beratungsfirmen oder aus wirtschaftsnahen Lehreinrichtungen und sind anerkannte Fachleute auf ihrem Gebiet. Unterschiedlich sind auch ihre Beiträge, die von einer Art Vorlesung über einen Fachartikel bis zum Erfahrungsbericht reichen. Alle sind ausgesprochen praxisnah und enthalten konkrete Beispiele, Handlungsempfehlungen sowie Hinweise auf weiterführende Literatur, um den Nutzen für den Leser zu erhöhen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



Im Namen des Managerfortbildungsprogramms
Reimut Düring, Programmleiter bei der GIZ

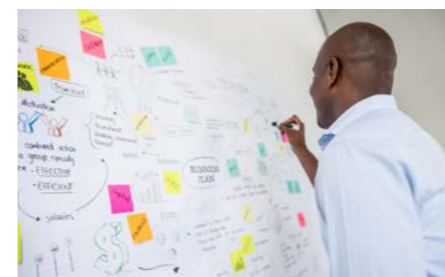
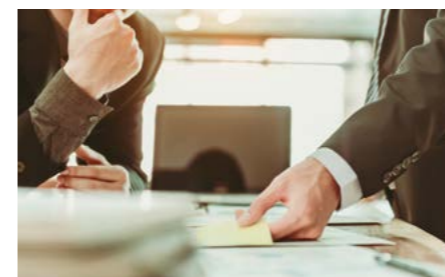
Inhalt

GRUNDLAGEN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT	6
UNTERNEHMENSFÜHRUNG	14
PERSONALMANAGEMENT	20
QUALITÄTSMANAGEMENT	28



MARKETING UND LOGISTIK	34
INNOVATIONSMANAGEMENT	42
INTERNATIONALES PROJEKTMANAGEMENT	48

GLOBAL BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	56
INTERKULTURELLES MANAGEMENT	64
UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	72



SUCHE NACH INTERNATIONALEN GESCHÄFTSPARTNERN	78
VERHANDLUNGSFÜHRUNG MIT AUSLÄNDISCHEN PARTNERN	84
VERTRAGSVORBEREITUNG	90
BUSINESSPLAN	96





Global Business Process Management



In fast allen Branchen weisen die globalen Märkte heutzutage eine Volatilität auf, wie sie noch wenige Jahre zuvor höchstens von Finanzmärkten her bekannt war. Während neue Zielmärkte erschlossen werden, befinden sich vormals prosperierende Märkte auf dem Weg in die Bedeutungslosigkeit. Hochentwickelte und zudem rohstoffarme Volkswirtschaften wie die Bundesrepublik Deutschland können unter solchen Marktbedingungen ihre Wettbewerbsfähigkeit nur dann erhalten, wenn die Unternehmen kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Business Excellence arbeiten. Konkret bedeutet dies eine laufende und aufeinander abgestimmte Optimierung der Geschäftsmodelle, der am Markt angebotenen Produkte und Services, der ökonomischen und gesellschaftlichen Vernetzung, des verfügbaren Humankapitals und vor allem auch der Geschäftsprozesse. Business Excellence setzt zudem kontinuierliches Lernen, Kreativität und Innovation in der Organisation voraus.

Ein Blick in die Unternehmen am Standort Deutschland zeigt, dass dort die Zeichen der Zeit erkannt und ehrgeizige Programme zur Verbesserung der Business Excellence in der Umsetzung oder doch zumindest in der Planung sind. Dreh- und Angelpunkt für Business Excellence sind dabei Geschäftsprozesse, was schon ein kurzer Blick auf aktuelle Marktführer zeigt: Einige sind in ihren Märkten die Innovationsführer (z.B. Google, BMW), einige führen im Hinblick auf ihre Preis- und Kostenstruktur (z.B. Aldi), einige bieten den besten Kundenservice (z.B. Amazon, Carglass) oder Kundennähe (z.B. Sparkassen), doch alle überzeugen durch die Excellence ihrer Geschäftsprozesse.

Der vorliegende Beitrag beschreibt das Kompetenzfeld „Global Business Process Management“ aus Sicht der praktischen Erfordernisse deutscher mittelständischer und großer Unternehmen.

Was ist Business Process Management?

Business Process Management (BPM) hat sich weltweit längst als eigenständige Disziplin etabliert, die die Brücke zwischen der Unternehmensstrategie und den im Unternehmen eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien schlägt.

BPM hat sich seit 1990 rasant weiterentwickelt und weltweit in Organisationen Eingang gefunden. BPM ist eine Disziplin, in der verschiedene Methoden und

Softwarewerkzeuge genutzt werden, um Geschäftsprozesse zu entdecken, in Modelle zu fassen, zu analysieren und zu simulieren, zu messen, zu verbessern und anhand vorgegebener Kriterien zu optimieren. BPM richtet sich dabei an den für das Unternehmen bzw. allgemeiner für die Organisation relevanten Geschäftsstrategien aus. Geschäftsprozesse koordinieren das Verhalten von Personen, Systemen, Informationen und Dingen (vgl. Internet der Dinge) innerhalb eines Unternehmens oder über Unternehmensgrenzen hinweg, um ein für die Organisation nutzbringendes Ergebnis zu erzielen.

In vielen erfolgreichen und zukunftsorientierten Unternehmen ist das BPM zu einem kritischen Faktor für den nachhaltigen Unternehmenserfolg geworden. Neben einer vollständigen Dokumentation ist das Ziel des Geschäftsprozessmanagements oft eine Verbesserung bzw. eine Optimierung der Prozesse. Dies kann unter verschiedenen Zielsetzungen geschehen. Grundsätzlich gibt es, wie in Abbildung 1 dargestellt, mehrere mögliche Ziele bzw. kontinuierlich ausgeführte Aktivitäten des BPM:

■ **Design:** Geschäftsprozessmanagement wird erstmalig eingerichtet und eingeführt. Die Prozesse des betreffenden Unternehmens werden einem Design unterzogen.

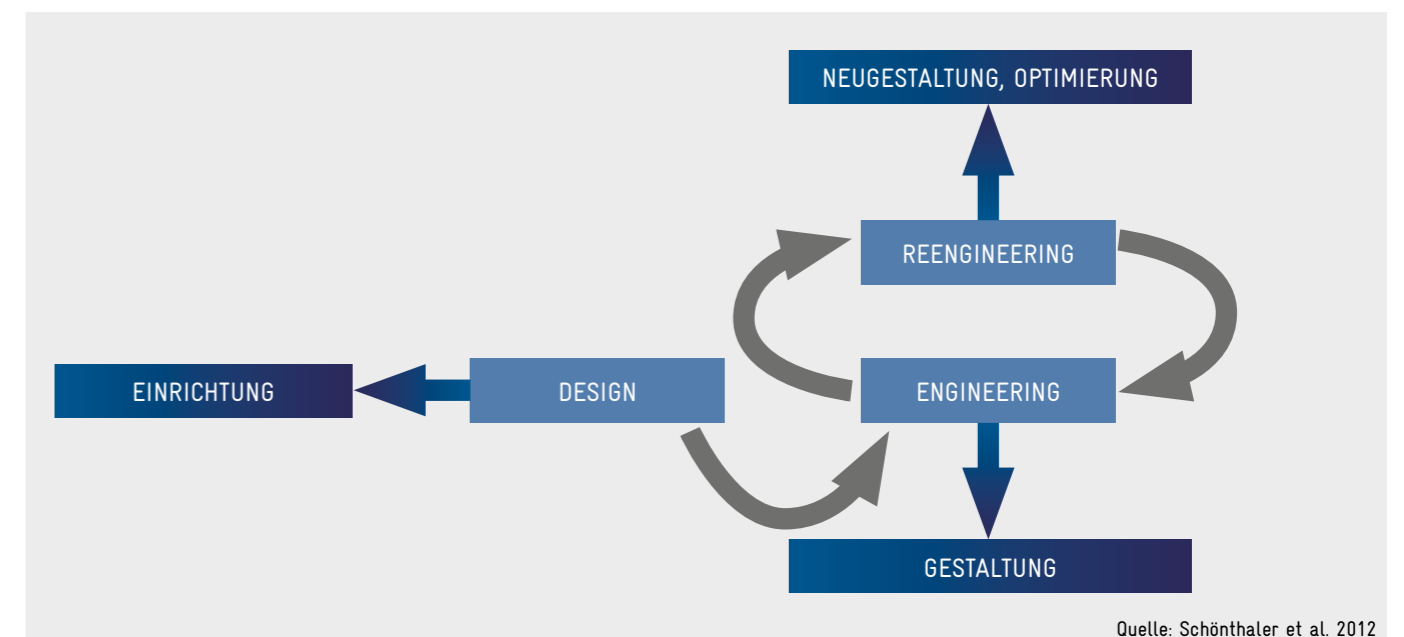
■ **Engineering:** Entworfenen Prozesse werden implementiert und zur Ausführung

bereitgestellt. Dabei ist eine effiziente Ressourcennutzung wichtig, ferner eine angemessene Verbindung von Ablauf-, Objekt- und Organisationsmodellen.

■ **Monitoring:** Vorhandene und bereits eingeführte Geschäftsprozesse werden einer laufenden Überwachung unterzogen, um Engpässe in Prozessabläufen oder Ressourcenbereitstellung zu erkennen und zu beseitigen. Das Management der Geschäftsprozesse wird laufend verbessert; dies kann kontinuierlich oder in bestimmten zeitlichen Abständen geschehen. Ziel ist eine ständige Optimierung des laufenden Betriebs vorhandener Prozesse.

■ **Reengineering:** Ein bereits eingeführtes Prozessmanagement wird aufgrund veränderter Rahmenbedingungen teilweise oder vollständig neu gestaltet oder optimiert.

Für die Modellierung und Analyse von Geschäftsprozessen kann man verschiedene Vorgehensweisen verwenden. Beispiele liefern die Horus® Methode und die ARIS® Methode. An dieser Stelle sei bemerkt, dass man entweder top-down, also von oben nach unten (Methode der zunehmenden Spezialisierung), oder bottom-up, also von unten nach oben (Methode der zunehmenden Abstraktion), vorgehen kann. Welches Vorgehen oder ob eine Kombination beider gewählt wird, ist von speziellen Gegebenheiten abhängig. Jedoch ist häufig



Quelle: Schönthaler et al. 2012

Abbildung 1: Ziele des Geschäftsprozessmanagements



Aus Business-Sicht umfasst Business Process Management Maßnahmen zur Erreichung und nachhaltigen Sicherstellung von Business Process Excellence.

ein Top-Down-Vorgehen zu bevorzugen, um so der Komplexität der Prozesse begegnen zu können.

Einordnung in die Unternehmensarchitektur

In der Praxis wird BPM häufig mit Workflow Management gleichgesetzt. Für ein grundlegendes Verständnis von BPM ist es wichtig, dass hier eine Abgrenzung vorgenommen wird. Ausgehend von dieser Abgrenzung wird im Folgenden gezeigt, wie sich BPM und Workflow Management in die Unternehmensarchitektur einordnen. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass BPM in erster Linie ein Business-Werkzeug ist und kein Programmierwerkzeug.

Ganzheitliche BPM-Konzepte gehen heute weit über das implementierungsorientierte BPM hinaus (Abbildung 2). Die dort abgebildete Pyramide illustriert eine Unternehmensarchitektur, die aus vier Ebenen besteht:

■ **Geschäftsmodell**, welches das Geschäftsumfeld (Normen, Werte, Märkte, Standards, Regularien etc.) beschreibt

sowie die Unternehmensziele, Strategien und Performance-Indikatoren

■ **Geschäftsarchitektur**, gebildet aus den angebotenen Produkten und Services sowie aus den Geschäftsprozessen

■ **Informationssystem-Architektur** mit den Geschäftsobjekten, den Geschäfts-services und -applikationen sowie den IT-Services

■ **Technische Architektur**: Software, Hardware, Engineered Systems, Appliances und die Kommunikationsinfrastruktur

Für das Verständnis eines ganzheitlichen, fachlich orientierten BPM-Ansatzes ist es wichtig zu erkennen, dass sich dieser über die gesamte Unternehmensarchitektur hinweg erstreckt. Er umfasst die Implementierungsaspekte des Workflow Managements, bettet diese aber in einen Gesamt-Unternehmenszusammenhang ein. Aus Business-Sicht umfasst BPM Maßnahmen zur Erreichung und nachhaltigen Sicherstellung von Business Process Excellence. Aus dieser Betrachtung lassen

sich für ein ganzheitliches BPM essentielle Handlungsfelder ableiten:

- Wahrung der Unternehmenskultur
- Reduzierung von Komplexität und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Verschlankeung, Harmonisierung und Standardisierung von Geschäftsprozessen mit ihren zugehörigen Services und Stammdaten
- Geschäftsprozess-Transparenz
- Umsetzung von Governance-, Risiko-, Compliance- und Sicherheits-Strategien
- Simulation von Geschäftsszenarien und Prognosen
- Prozess- und Serviceinnovationen

In allen diesen Handlungsfeldern ist auch implizit die Umsetzung der Geschäftsprozesse mittels organisatorischer Maßnahmen oder durch Automatisierung berücksichtigt. Durch diese verschiedenen Sichtweisen auf BPM entsteht für die BPM-Verantwortlichen in der Praxis ein Spannungsfeld zwischen Geschäftsstrategien und BPM-Umsetzung. In diesem Spannungsfeld sind alle BPM-Aktivitäten laufend auf ihre Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherheit hin zu überprüfen. Insofern sind BPM-Verantwortliche gut beraten, stets ein Augenmerk auf neue BPM-Trends zu legen und deren



Nutzenpotentiale für das eigene Unternehmen zu bewerten.

Neueste Entwicklungen

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Studie von Forrester Research, in der die Analysten fünf disruptive Trends identifizieren, die BPM in Zukunft grundlegend verändern werden. Ausgehend von diesen Trends haben wir für die oben definierten Handlungsfelder folgende Veränderungspotentiale definiert:

- **Kundenerlebnis als Treiber für BPM:** Die traditionellen Anwendungsbereiche von BPM in den internen Geschäftsabläufen werden mehr und mehr durch Anwendungen im Bereich der Verbesserung von Kundenerfahrungen ergänzt. BPM sorgt dort für die Individualisierung und qualitative Verbesserung der Kundenerlebnisse.
- **BPM wird mobil:** Getrieben durch Produkt- und Serviceinnovationen und die zunehmende Bedeutung der Mobilität im geschäftlichen und privaten Alltag entstehen zahlreiche Geschäfts-

prozess-Reengineering-Initiativen mit dem Ziel, BPM auch für mobile Anwendungen zu nutzen.

■ **Automatisierung und „Human touch“:** Die Bündelung von vormalig isolierten BPM-Aktivitäten in nun unternehmensweiten BPM-Programmen, in denen große Mengen von Prozessen vereinfacht, standardisiert und integriert werden, ruft nach neuen Wegen zur Automatisierung und Bereitstellung von Prozessen. Gleichzeitig gewinnt der menschliche Faktor wieder zunehmend an Bedeutung, der trotz – oder gerade als Folge? – der fortgeschrittenen Automatisierung persönliche Kundenerlebnisse möglich macht.

■ **„Big Data – Big Process“:** Punktuelle Geschäftsprozess-Verbesserungen werden mehr und mehr der Vergangenheit angehören. Im Trend sind unternehmensweite, oft auch unternehmensübergreifende BPM-Initiativen, die eine nachhaltige Transformation aller Geschäftsabläufe zum Ziel haben. Hierzu müssen Geschäftsprozesse eng mit den Unternehmensdaten verknüpft

werden. Außerdem muss BPM durch neuartige Prozesse von den Potentialen profitieren können, die Big Data und Big Data Analytics bieten. Zudem werden leichtgewichtige BPM-Plattformen die schnelle Umsetzung von strukturierten und unstrukturierten Prozessen ermöglichen.

■ **Smart Business Processes:** Die zunehmende Verbreitung cyber-physischer Systeme (CPS) erweist sich als Treiber für die vierte industrielle Revolution. In einer neuen Dimension der Digitalisierung sind nun auch Gegenstände und Maschinen („Dinge“) jederzeit und überall über Sensoren und SIM-Karten digital ansprechbar. CPS wirken als selbst-organisierte, autonome Agenten, die sich untereinander oder mit menschlichen Akteuren im Internet of Things (IoT) vernetzen, kollaborativ Aufgaben planen und erledigen und damit völlig neuartige Wertschöpfungsketten schaffen. Daraus ergeben sich in der Folge unter dem Stichwort Smart BPM auch neue Anforderungen an BPM-Methoden und Softwarewerkzeuge.

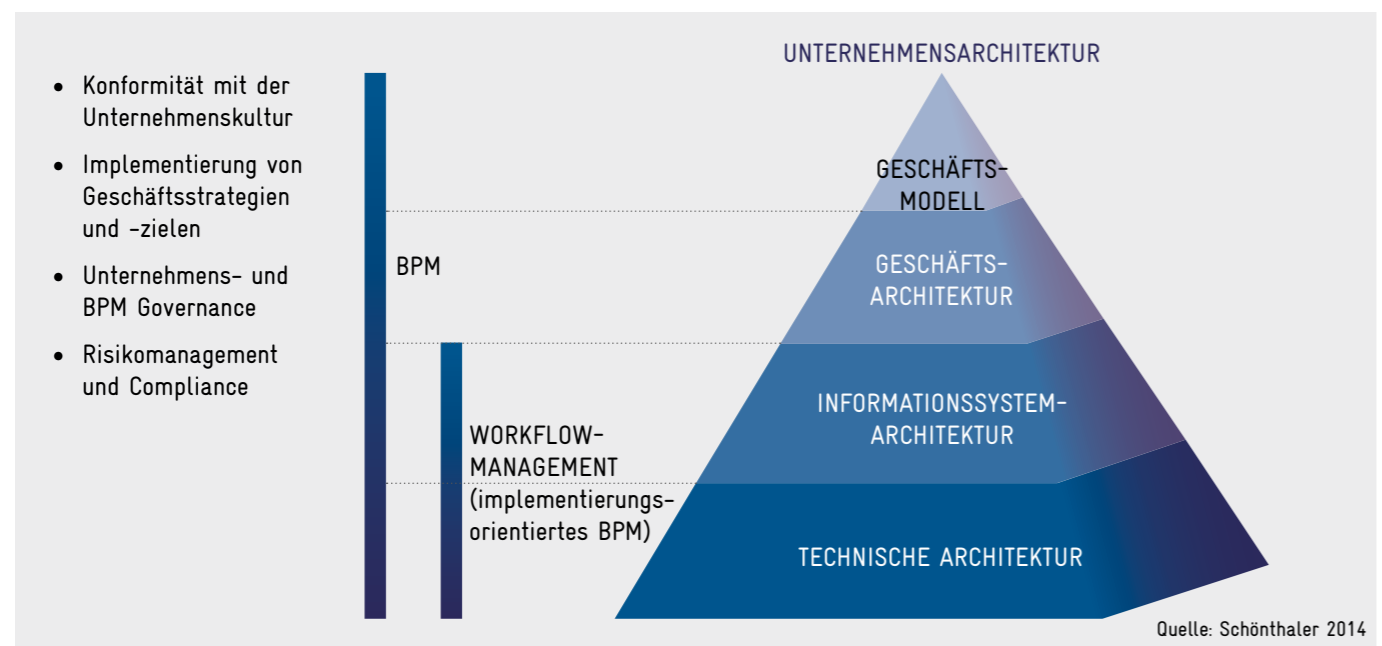


Abbildung 2: Unternehmensarchitektur-übergreifende Bedeutung von BPM



Die Zeiten, in denen ein Unternehmen ganz nach „Gutsherren-Art“ geführt werden konnte, sind längst vorbei.

■ **Kundenorientiertes Process Mining:** Durch die Verbindung von Prozesskennzahlen mit Indikatoren für Kundenerlebnisse, Produktivität, Qualität und Agilität entstehen neue Process-Mining-Techniken. Diese Techniken ermöglichen es, ausgehend von der Kundenschnittstelle neuartige Prozesse zu entdecken, die ein optimales Kundenerlebnis sicherstellen.

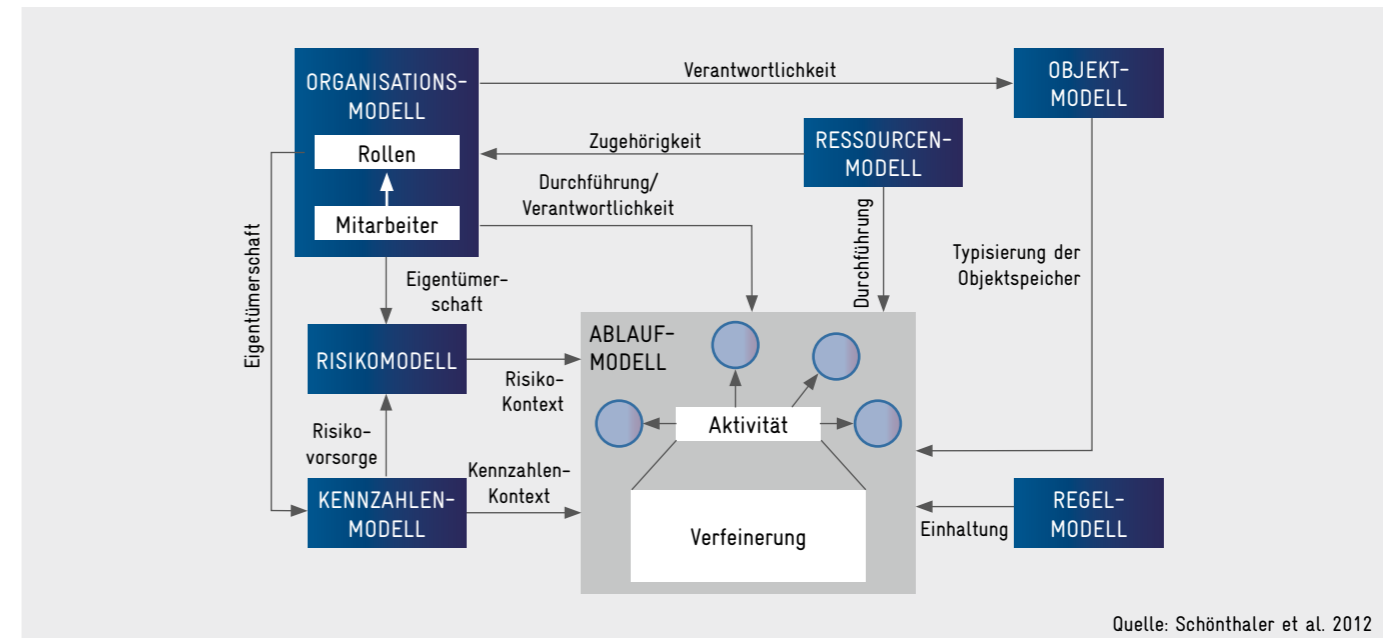
Global BPM in der Unternehmenspraxis

Geschäftsprozesse sind der Dreh- und Angelpunkt, wenn es um Veränderungen im Unternehmen geht. Sei es bei der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle und Strategien, bei der Realisierung von Informationssystemen oder aber im Zusammenhang mit Qualitätsverbesserungen – immer dreht sich die Diskussion in erster Linie um die Geschäftsprozesse.

Um die Prozesse global auszurichten ist es notwendig, diese in modellbasierten Business Process Reengineering Projekten (BPR-Projekten) den lokalen Gegebenheiten anzupassen. Hier hat sich ein intensiver Einsatz konventioneller Organisationsmittel, -techniken und -methoden (Flipchart, Pinnwand, Fragebögen usw.) durchaus bewährt. Diese stoßen allerdings an ihre Grenzen, wenn es um die Diskussion konkreter Geschäftsabläufe, Geschäftsobjekte oder -regeln geht. Dann treten Missverständnisse auf; nicht erkannte Inkonsistenzen und Unvollständigkeiten informaler Aussagen erschweren die Kommunikation erheblich und führen nicht selten zu fragwürdigen Ergebnissen. Auch in punkto Dokumentation lassen sich signifikante Qualitätsmängel beobachten. Das Arbeiten mit Geschäftsprozessmodellen kann hier Abhilfe schaffen, insbesondere wenn

geeignete Software-Tools zur Verfügung stehen.

Die Zeiten, in denen ein Unternehmen ganz nach „Gutsherren-Art“ geführt werden konnte, sind längst vorbei. Auf die rund um den Globus stark zunehmende Wirtschafts-, Umwelt- und Computerkriminalität reagieren die Aufsichtsbehörden mit immer komplexeren Regelwerken. Die Krux dabei ist, dass es für ein global tätiges Unternehmen dann nicht mehr genügt, nur die nationalen Regelwerke am Sitz des Unternehmens zu beachten. Es muss sich an sämtliche Regelwerke halten, die im Rahmen der länderübergreifenden Geschäftsprozesse tangiert werden. Diese Regelwerke sind in vielen Fällen noch nicht einmal miteinander kompatibel. Dazu fordern Investoren und Finanzinstitute ein effektives Risikomanagement-System, zum Beispiel durch die Etablierung von Frühwarnsystemen zur Erkennung von Risiken und Schaffung einer größeren Transparenz innerhalb der Finanzprozesse. Ferner lässt sich der immer kürzeren Halbwertszeit strategischer Entscheidungen nur mit effizient geführten und sicheren Geschäftsprozessen begegnen. Kurzum: Governance-, Risiko und Com-



Quelle: Schönthaler et al. 2012

Abbildung 3: Integriertes Horus GRC+ Unternehmensmodell

pliance-Themen (GRC) stehen auf der Management-Agenda ganz oben; diese Themen umreißen eines der wichtigsten Anwendungsfelder für Business Process Management. Der Nutzen umfassender Geschäftsprozessmodelle ist bei GRC besonders groß, weil sich ein Großteil der Anforderungen auf die Qualität der Prozessführung und die Transparenz des Geschäftsbetriebs bezieht. Zunächst aber eine kurze Begriffsklärung:

■ **Governance** ist die Führung eines Unternehmens auf der Basis klar und verständlich formulierter Unternehmensziele und Handlungsanweisungen. Wichtige Bedingungen sind Gesetzeskonformität und Vollständigkeit. Governance erstreckt sich damit über alle Unternehmensbereiche und -ebenen hinweg, weshalb wir von horizontaler und von vertikaler Governance sprechen.

■ **Risikomanagement** bezeichnet die Gesamtheit aller Maßnahmen zum Umgang mit bekannten und unbekanntem unternehmensinternen und -externen Risiken. Dazu gehören die Etablierung von Frühwarnsystemen zur Erkennung von Risiken



ebenso wie Maßnahmen zur Beseitigung von Risikopotentialen und zur Behandlung eingetretener Risiken.

■ **Compliance** bezeichnet die Erfüllung, Entsprechung bzw. Konformität mit staatlichen Gesetzen sowie mit Regeln und Spezifikationen, mit ethischen und moralischen Grundsätzen und mit Verfahren sowie mit Standards (z.B. ISO) und Konventionen, die klar definiert sind. Die Erfüllung der Compliance kann sowohl auf Zwang (z.B. durch Gesetze) als auch auf Freiwilligkeit durch Einhaltung von Standards beruhen.

In der Unternehmenspraxis hat es sich bewährt, Governance-, Risiko- und Compliance-Management im themenübergreifenden Kontext zu behandeln. Die Begründung liegt auf der Hand: Es existieren sehr viele Wirkungszusammenhänge, und bei der Umsetzung ergeben sich

Synergieeffekte, die zum einen die Effektivität der geplanten Maßnahmen erhöhen und zum anderen kostensenkend wirken. Übrigens zeigt sich, dass Unternehmen, die GRC nicht in erster Linie als lästige Pflicht, sondern vor allem als Chance

zur Verbesserung der Geschäftsprozesse begreifen, mit GRC greifbare Kosteneinsparungen erzielen und ihre Wettbewerbsposition verbessern. GRC wird oft in drei Maßnahmenbündel strukturiert, die unterschiedliche Sichten auf GRC widerspiegeln, jedoch eng miteinander verbunden sind: Finance- & Audit GRC, Legal- & Process GRC, IT GRC.

Der Realisierung von GRC-Vorhaben wohnt eine Komplexität inne, die aus der Vielzahl der Handlungsfelder sowie aus der Vielfalt der fachlichen Anforderungen resultiert. Diese Komplexität ist nur beherrschbar, wenn einfach verständliche Unternehmensmodelle verwendet werden und eine systematische Vorgehensweise zur Erstellung dieser Modelle existiert. Die Modelle ermöglichen effiziente Formen der Kommunikation im Rahmen der GRC-Projektarbeit. Sie sorgen für eine konsistente Dokumentation und liefern über Analysen und Simulationen Ansatzpunkte zur Qualitätssicherung und zur Optimierung der untersuchten Geschäftsprozesse. Sowohl ARIS als auch Horus bieten für GRC dedizierte Software-Tools an. Abbildung 3 zeigt exemplarisch, welche Vielfalt fachlicher Anforderungen in Horus GRC+ erfasst und über Teilmodelle formal miteinander verknüpft werden kann. Ein derart integriertes Unternehmensmodell verhindert, dass mit GRC neue „Informationsinseln“ entstehen, die zu Ineffizienzen führen und damit interessanten Optimierungsmöglichkeiten im Weg stehen.

NEUERE ENTWICKLUNGEN

Virtualisierung von Business Prozessen

Neue Entwicklungen im BPM beinhalten eine zunehmende Virtualisierung in Verbindung mit einer globalen Verteilung von Wertschöpfungsketten. Damit einher geht eine relative Steigerung des Wertbeitrags, den die mit einer Dienstleistung oder Nutzung eines Produkts anfallenden Daten im Vergleich zur Kernleistung selbst liefern. Um diesen Wertbeitrag zu optimieren, müssen alle Prozesspartner einschließlich der beteiligten Systeme und Dinge (IoT) in die Dateninfrastruktur eingebunden sein. Viele Unternehmen haben erkannt, dass konventionelle On-Premise-Systeme (d.h. servergestützte Computerprogramme) aus Kosten- und Performancesicht mit dieser Anforderung an ihre Grenzen stoßen. Und dies gilt insbesondere auch für die genutzten BPM-Systeme. Sie müssen – von der Prozessgestaltung bis zur Ausführung und zum Monitoring – mit bester Anwendererfahrung und Performance weltweit und zu jeder Zeit kostengünstig verfügbar sein. Für viele Unternehmen liegt hier der Schritt in eine Private oder Public Cloud nahe. Viele führende BPM-Anbieter

vertreiben deshalb ihre BPM-Produkte nicht nur in einem bewährten On-Premise-Deployment, sondern auch als Service, der über eine Cloud preiswert angeboten wird. Die Horus BPM-Tools beispielsweise werden heute zu mehr als 80 Prozent als Service aus einer Private oder Public Cloud bezogen.

Globale Geschäftsprozess- und Service-Innovationen

Als Treiber der digitalen Transformation erweisen sich in vielen Fällen Geschäftsprozess- oder Service-Innovationen, die durch neue digitale Technologien oder neue Arten ihrer Nutzung erst möglich werden. Erfolgskritisch sind mehr als jemals zuvor Schnelligkeit und Konsequenz in der Durchsetzung der Innovation im Markt. Zudem ist es wichtig, das Wissen der gesamten Business Community für das Innovationsmanagement zu nutzen. Aus diesem Grund gehen mehr und mehr Unternehmen dazu über, ihr Innovationsmanagement unmittelbar in der Business Community zu verankern. In der Bereitstellung des gesamten dort vorhandenen Wissens und der Kreativität entsteht eine

ideale Basis zur Generierung eines kontinuierlichen Stroms innovativer Kundenservices und Geschäftsprozesse.

Für das Innovationsmanagement hat sich ein Verfahren bewährt, welches auf Social BPM aufsetzt. In der Business Community entstehen dabei Soziale Innovationsnetzwerke, in denen sich Domänenspezialisten, Fachexperten unterschiedlicher Disziplinen, idealerweise potentielle Kunden und externe Partner in der Wertschöpfungskette sowie Meinungsführer und Ideengeber in einem sozialen Netzwerk – der Innovations-Community – miteinander vernetzen. Die Community arbeitet auf einer Online-Kollaborationsplattform, in der neben gängigen Social Media auch intuitiv nutzbare Softwarewerkzeuge zur grafischen Modellierung von Prozessen und Services zur Verfügung stehen. In der aktiven Beteiligung an der Community-Arbeit fließen Kreativität und Wissen des Einzelnen ein, die in gruppendynamischen Verfahren miteinander verbunden und verstärkt werden und in Prozess- und Service-Innovationen münden.

ZUSAMMENFASSUNG


Ein Blick zurück zu den Anfängen des BPM Mitte/Ende der Achtzigerjahre belegt Deutschlands Bedeutung als „Mutterland des Geschäftsprozessmanagements“. Es mag daher nicht verwundern, dass gerade in Unternehmen im deutschen Sprachraum organisatorisches Wissen vorrangig in Form von Geschäftsprozessen kommuniziert und diskutiert wird. Im Unterschied zu Wettbewerbern in Nordamerika oder Asien stehen dabei weniger die technologischen Neuerungen im Vordergrund – und dies gilt selbst für Digitalisierungsprojekte! – sondern vor allem die Frage nach dem betriebswirtschaftlichen Nutzen. Innovationen setzt man also nicht um ihrer Selbst willen um, sondern nur dann, wenn ein betriebswirtschaftlicher Nutzen nachgewiesen oder doch zumindest prognostiziert werden kann.


Das Geschäftsprozessmanagement hat eine herausragende Bedeutung für Veränderungen in den Unternehmen. Dies gilt in besonderem Maß im Kontext globaler, unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten. Geschäftsprozesse stellen die Verbindung zwischen Unternehmenszielen und Geschäftsstrategien einerseits und


der zugrundeliegenden Informations- und Kommunikationsinfrastruktur andererseits her. Sie koordinieren Personen, Informationen, Wissen, Systeme und Dinge, um einen hohen betriebswirtschaftlichen Nutzwert zu erzielen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, leistungsstarke Unternehmensapplikationen und Cloud Services nahtlos über die komplette Wertschöpfungskette hinweg zu integrieren.


Gerade diese Rolle als Bindeglied zwischen verschiedenen Welten macht BPM zu einem top-aktuellen Thema in der Geschäftswelt. Auf bewährten Standardmethoden aufbauend muss sich BPM immer wieder neu erfinden, weil Technologie- und Serviceinnovationen stets Prozessinnovationen nach sich ziehen. Digitale Transformation, Industrie 4.0, Big Data, Cloud, Share Economy – die Liste ließe sich unendlich fortsetzen – sind spätestens bei ihrer Umsetzung in der betrieblichen Praxis immer auch Prozessthemen.





 Gilchrist, A. (2016), Industry 4.0: The Industrial Internet of Things, Apress Media.


 Harmon, P. (2014), Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (3rd ed.), Morgan Kaufmann.


 Raykumar, B. and Dastjerdi, A.V. (2016), Internet of Things: Principles and Paradigms, Morgan Kaufmann.


 Richardson, C. et al. (2012), Embrace Five Disruptive Trends That Will Reshape BPM Excellence, Forrester Research.

 Rosing von, M. et al. (2015), The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM (Vol. 1), Morgan Kaufmann.

 Schönthaler, F. (2014), BPM is Not for Programmers – It's a Business Tool and Makes Your Business Processes More Excellent, Proc. of COLLABORATE14 Technology and Applications Forum for the Oracle Community.

 Schönthaler, F. et al. (2012), Business Processes for Business Communities: Modeling Languages, Methods, Tools, Springer.

 Swenson, K. D. (2010), Mastering the Unpredictable: How Adaptive Case Management Will Revolutionize the Way That Knowledge Workers Get Things Done, Meghan-Kiffer Press.

 Swenson, K. D. et al. (2011), Social BPM: Work, Planning and Collaboration. Under the Impact of Social Technology, Future Strategies.



Dipl.-Wirtschaftsling, Dr. Frank Schönthaler ist diplomierte Wirtschaftsingenieur und Doktor der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.). Als Serial Entrepreneur gründete er 1990 in Deutschland, Österreich, Schweiz, Großbritannien, Spanien, USA und Kanada mehrere

Unternehmen der Beratungs- und IT-Branche. Als geschäftsführender Gesellschafter leitet er die international tätige PROMATIS Unternehmensgruppe und ist als Executive Consultant in strategischen Projekten involviert.

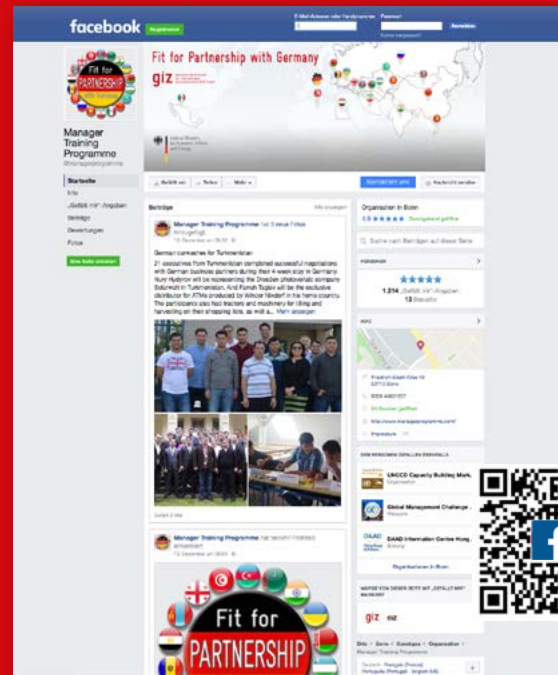
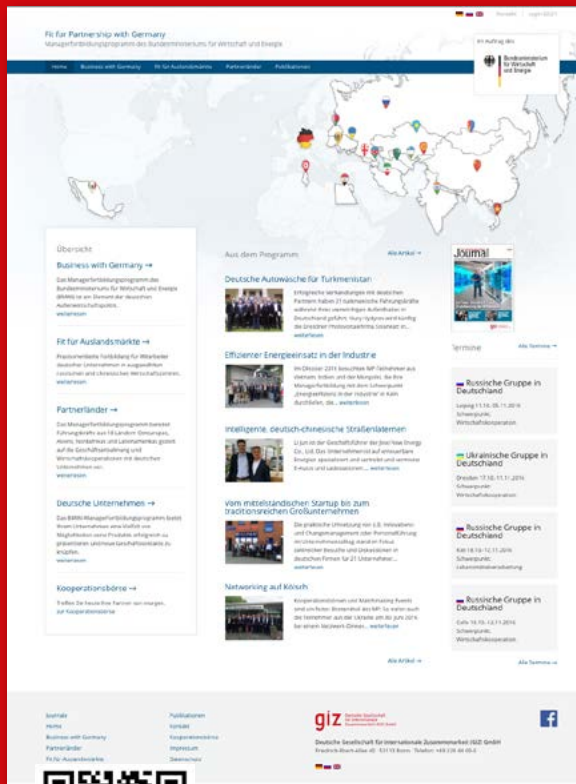
Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Internet:

Alle Infos für Teilnehmer und Interessenten auf einen Blick!

www.managerprogramm.de

Das Managerfortbildungsprogramm auf Facebook!

www.facebook.com/managerprogramme



Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 36+40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1227
F +49 228 4460-1333
E mp-pr@giz.de
www.managerprogramm.de

BMWi-Managerfortbildungsprogramm

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie