

Business Excellence in volatilen Märkten

Dr. Frank Schönthaler, PROMATIS software GmbH

In fast allen Branchen weisen die Märkte heute eine ganz erhebliche Volatilität auf. Für die Unternehmensführung ergeben sich daraus höchste Anforderungen in puncto Governance, Risiko- und Compliance-Management. Die Lösung lautet Business Excellence.

Der Artikel zeigt – ausgehend von grundsätzlichen Überlegungen zu Business-Excellence-Programmen – die erfolgskritische Bedeutung schnell änderbarer Geschäftsprozesse in volatilen Märkten. Es wird herausgearbeitet, wie Geschäftsprozesse und die zugrunde liegende IT-Infrastruktur beschaffen sein müssen, um den Anforderungen der jederzeitigen Änderbarkeit gerecht zu werden. Davon ausgehend kommen die Möglichkeiten der Oracle-Applikationen und -Technologien zur Sprache, um Unternehmen fit für den Wettbewerb in volatilen Märkten zu machen. Abschließend werden die zusätzlichen Potenziale der Oracle Fusion Applications aufgezeigt.

In fast allen Branchen weisen die Märkte heutzutage Schwankungen 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. So wie junge Unternehmen in kürzester Zeit zu aufgehenden Sternen am Börsenhimmel sind, verschwinden etablierte Firmen plötzlich vom Markt. Unternehmen verdienen ihr Geld heute zu einem guten Teil mit Produkten, die man vor ein bis zwei Jahren noch nicht einmal gekannt hat. Und nicht selten befriedigen diese Produkte Bedürfnisse, die man vor ihrem Markteintritt nicht einmal erahnt hat – man denke nur an das iPad. Kein Zweifel: Eine hohe Volatilität ist heute zur Realität geworden. Und mit steigenden Schwankungen der Märkte bereiten Governance, Risiko- und Compliance-Management so manchem Unternehmenslenker schlaflose Nächte. Dafür ist Business Excellence die Lösung.

Business Excellence

Der Begriff „Business Excellence“ wird zu meist in Anlehnung an das Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM, siehe www.efqm.org) benutzt. Das Modell beschreibt ein Management-Konzept, das in mehr als 30.000 Organisationen in Europa und darüber hinaus Anwendung findet. Es definiert Kriterien, anhand derer sich die Excellence der Organisation beurteilen lässt. In der Praxis bewährt sich das Modell als zentraler Bezugspunkt bei der Planung und Umsetzung von Business-Excellence-Programmen oder auch in der Durchführung von Benchmark-Studien. Die Excellence-Kriterien sind in zwei Kategorien unterteilt:

- *Voraussetzungen*
Kriterien, anhand derer sich die Fähigkeit zur Erreichung von Business Excellence beurteilen lässt: Führung und konsequente Verfolgung von Zielen (Leadership), Menschen, Strategien, Partnerschaften und Ressourcen, Geschäftsprozessen, Produkten und Services
- *Ergebnisse*
Ergebnisse in Bezug auf das Personal, die Kunden, die Gesellschaft und definierte Schlüsselziele

Business Excellence setzt zudem kontinuierliches Lernen, Kreativität und Innovation in der Organisation voraus.

Gerade etablierte Unternehmen sind oft nicht auf die zunehmende Volatilität der für ihre Wertschöpfung relevanten Märkte vorbereitet. Wie viele junge Entrepreneurre haben ihre Absatzmärkte klar im Fokus und scheitern doch an der Volatilität ihrer Beschaffungsmärkte oder schlicht am kol-

labierenden Fachkräftemarkt. Diese Überlegungen unterstreichen die Bedeutung von Business Excellence gerade angesichts volatiler Märkte. Doch wie lässt sich Business Excellence erreichen? Vielleicht noch wichtiger, aber auf jeden Fall schwieriger: Wie lässt sich Business Excellence langfristig erhalten? Die Antworten auf diese Fragen müssen im Rahmen von Business-Excellence-Programmen gefunden werden. Obgleich solche Programme als Ergebnis einer vorbereitenden Analyse sehr individuell ausgestaltet sind, lassen sich doch wichtige Handlungsfelder identifizieren, die sich in den meisten Excellence-Programmen finden:

- *Geschäftsmodell*
Entwicklungen in den Märkten müssen antizipiert werden und in der Folge im Geschäftsmodell Berücksichtigung finden. Unsicherheit und Komplexität in der Planung resultieren zumeist in unterschiedlichen Szenarien, deren Anwendung von einem effizienten Enterprise Performance Management begleitet wird.
- *Geschäftsprozesse*
Geschäftsprozesse bilden den Dreh- und Angelpunkt jedes Business-Excellence-Programms. Allerdings reicht es nicht, die „optimalen Geschäftsprozesse“ zu finden, sondern es sind adaptierbare Geschäftsprozesse zu realisieren, die Potenzial zur Anpassung an geänderte Geschäftsmodelle und Marktbedingungen bieten. Daraus ergeben sich an die zugrunde liegende IT-Infrastruktur ganz erhebliche Anforderungen in puncto Flexibilität und Skalierbarkeit.
- *Humankapital*
Nicht selten bergen Maßnahmen im Kontext der Personalentwicklung, der

intensiveren Nutzung des Wissens sowie der kreativen Kraft des Personals innerhalb der Organisation und bei strategischen Partnern das umfangreichste Verbesserungspotenzial. Doch lässt sich erfahrungsgemäß eben dieses Potenzial am schwierigsten erschließen. Überlegungen hierzu würden jedoch den Rahmen des vorliegenden Beitrags sprengen.

Erfolgreiche Business-Excellence-Programme weisen die Gemeinsamkeit auf, dass sie stets alle Handlungsfelder mit berücksichtigen und entsprechende Einzelmaßnahmen unter Berücksichtigung ihrer wechselseitigen Abhängigkeiten strategisch planen (zur strategischen Planung in komplexen Situationen siehe [2]).

Wichtig ist auch die laufende Erfolgskontrolle (Stichwort: Enterprise Performance Monitoring, siehe auch [6]) begleitet von einer laufenden Verbesserung der Programmplanung. Von großer Bedeutung ist zudem das Veränderungsmanagement (Business Change Management, siehe [3]), das für die Effektivität und Nachhaltigkeit der sich aus dem Excellence-Programm ergebenden Veränderungen sorgt.

Fokussierung in Business-Excellence-Programmen

In der Praxis hat es sich bewährt, vor der Planung des Excellence-Programms auf Basis der Geschäftsprozess-Architektur (siehe [8,9]) eine Segmentierung vorzunehmen. Die einzelnen Geschäftsprozesse werden im Grunde anhand von drei Kriterien bewertet:

- **Wettbewerb**
Ist der Geschäftsprozess wettbewerbskritisch? Mit anderen Worten: Werden Qualität und Performance des Prozesses vom Kunden wahrgenommen und beeinflussen sie direkt oder indirekt seine Kaufentscheidung?
- **Wertschöpfung**
Handelt es sich im Hinblick auf die Wertschöpfung um einen Kernprozess des Unternehmens?
- **Qualität**
Welche Wirkung hat der Geschäftsprozess auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens?

Als Ergebnis dieser Bewertung entstehen Klassen von Geschäftsprozessen, die mit unterschiedlicher Priorität im Excellence-Programm Berücksichtigung finden und für die auch verschiedene Verfahren vorgesehen werden. Auf generischer Ebene unterscheidet man zwei Klassen:

- **Unternehmenskritische (mission-critical) Geschäftsprozesse**
Unternehmenskritischen Geschäftsprozessen kommt im Wettbewerb eine herausragende Bedeutung zu. In der Regel definieren sie die Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens. Ihr Einfluss auf die Produkt- und Dienstleistungsqualität ist erheblich; zudem wird mit ihnen eine hohe Wertschöpfung erzielt.
- **„Commodity“-Geschäftsprozesse**
Geschäftsprozesse, die eine geringe Wertschöpfung erzielen, wenig oder keinen Einfluss auf die Produkt- und Dienstleistungsqualität haben und im Wettbewerb von geringer oder keiner Bedeutung sind.

Offensichtlich ist, dass die Klassifizierung der Geschäftsprozesse stark branchenabhängig ist, sich sogar von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet. Einige einfache Beispiele machen das deutlich: Für eine Spedition ist das Flottenmanagement ein in hohem Maße unternehmenskritischer Prozess, während er das bei einem Finanzdienstleister nicht sein wird. Bei diesem dreht sich alles um das Kundenbeziehungsmanagement, während ein Zulieferer in der Automobilindustrie Marketing und Vertrieb deutlich weniger Bedeutung beimisst.

Bei der Planung des Excellence-Programms muss der Fokus klar bei den unternehmenskritischen Prozessen liegen. Diese müssen die aus dem Geschäftsmodell abgeleiteten Bedingungen in vollem Umfang erfüllen. Daraus ergeben sich in der Folge die Anforderungen an die unterstützenden IT-Systeme, die zumeist wenige Spielräume zum Einsatz von branchenübergreifender Standardsoftware lassen. In unternehmenskritischen Prozessen dominieren branchenspezifische Unternehmensapplikationen (Stichwort: Edge Applications) und flexible Business-Process-Management-Lösungen. Im Gegensatz dazu gilt für „Commodity“-Geschäftsprozesse der Grundsatz, dass

diese konsequent auf Standardprozesse zurückzuführen und mit wirtschaftlichen Standard-Unternehmensapplikationen zu realisieren sind.

Business Process Excellence mit schnell änderbaren Geschäftsprozessen

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Überlegungen steht die Excellence der Geschäftsprozesse. Die Bedeutung der Geschäftsprozesse für die Business Excellence zeigt sich schon bei einem kurzen Blick auf aktuelle Marktführer: Einige sind in ihren Märkten die Innovationsführer (wie Apple), andere führen im Hinblick auf ihre Preis- und Kostenstruktur (wie Aldi), einige bieten den besten Kundenservice (wie Amazon) oder überzeugen durch Kundennähe (wie Spar-kassen), doch alle überzeugen durch die Excellence ihrer Geschäftsprozesse. Ein geradezu ideales Beispiel stellt das Unternehmen Oracle dar, das es nicht nur aufgrund seiner Finanzkraft, sondern vor allem durch seine überlegenen Akquisitionsprozesse geschafft hat, ein im Markt einzigartiges Akquisitionsprogramm zu realisieren und damit in vielen Zielmärkten – zum Teil schon nach erstaunlich kurzer Zeit – die Marktführerschaft zu erobern.

Doch welche Anforderungen ergeben sich aus den in volatilen Märkten vorzufindenden Gegebenheiten an die Geschäftsprozesse und die zugrunde liegende IT-Infrastruktur? Zur Beantwortung dieser Frage wird zunächst in Abbildung 1 eine typische Unternehmensarchitektur (siehe [1]) schematisch dargestellt. Sie erstreckt sich über vier Ebenen und zeigt die Verbindungen zwischen Geschäftsmodell, Geschäftsarchitektur, Informationssystem-Architektur und technischer Architektur. Die Möglichkeiten, die die Geschäftsarchitektur zur Abbildung des Geschäftsmodells bietet, können als strategische Fähigkeiten interpretiert werden. Die fachlichen Fähigkeiten beschreiben die Möglichkeiten der Informationssysteme zur Umsetzung der in der Geschäftsarchitektur festgelegten Produkte, Services und Geschäftsprozesse. Schließlich definieren sich die technischen Fähigkeiten über die Möglichkeiten, die Software, Hardware und Kommunikationsinfrastruktur als Plattform der Informationssysteme bieten.

Welche Auswirkungen ergeben sich nun aus einer signifikanten Veränderung im

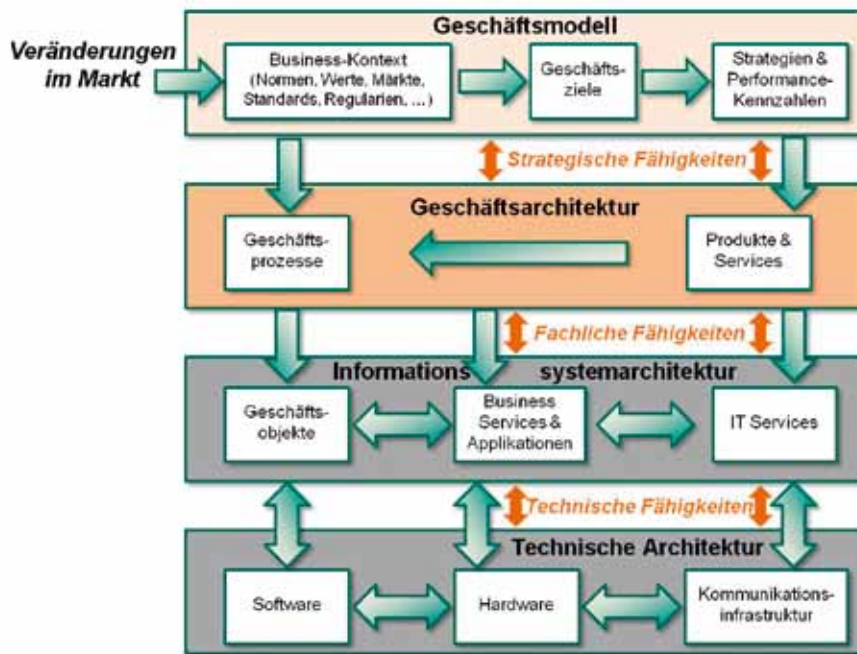


Abbildung 1: „Fortpflanzung“ von Marktveränderungen im Unternehmen

Markt, die eine Reaktion des Unternehmens erfordert? Idealerweise wird diese vor ihrem Eintreten rechtzeitig antizipiert, sodass das Unternehmen auf die Veränderung bereits vorbereitet ist. In der Darstellung der Unternehmens-Architektur wird über die grünen Pfeile symbolisiert, wie sich die Marktveränderung durch das ganze Unternehmen fortpflanzt: Marktveränderungen machen ein Überdenken oder gar eine Neudefinition des Geschäftsmodells erforderlich. Dies resultiert in einer Änderung der Geschäftsarchitektur in Bezug auf Produkte, Services und Geschäftsprozesse. Diese Änderungen wiederum pflanzen sich in die Informationssystemarchitektur und schließlich bis in die technische Architektur hinein fort. Diese Überlegungen machen deutlich, welche weitreichenden Auswirkungen sich aus Marktveränderungen ergeben können.

Gerade im Hinblick auf die Informationssystem- und die technische Architektur ergeben sich erfolgskritische Fragen nach den Kosten und der Dauer für die Modifikation der Komponenten. Wie wird sichergestellt, dass die Modifikationen keine Seiteneffekte auf benachbarte Komponenten nach sich ziehen? Und wie wird mit den Risiken umgegangen, die Veränderungen in puncto Zuverlässigkeit und Performance erzeugen? Wie wird Governance garantiert, wie Compliance sichergestellt?

Die Antwort auf diese Fragen lautet: Business Process Excellence mit schnell änderbaren Geschäftsprozessen. Mit anderen Worten: die Bereitstellung einer Business-Excellence-Plattform, in der Geschäftsprozesse jederzeit schnell änderbar sind und die Informationssystem-Architektur in Verbindung mit der technischen Architektur aufgrund der Prozessänderung nicht oder nur geringfügig modifiziert werden muss. Das heißt, die oben beschriebene Fortpflanzung der Marktveränderung endet mit der Änderung der Geschäftsprozesse.

Zugegebenermaßen handelt es sich bei einer derartigen Business-Excellence-Plattform um eine Idealvorstellung, die sich in der Realität nicht hundertprozentig umsetzen lässt. Doch können Wege hin zu solch einer Plattform aufgezeigt werden, wie die folgenden Ausführungen belegen.

Prinzipien und Komponenten der Business-Process-Excellence-Plattform

Wie für alle komplexen Problemstellungen (siehe [2]) gilt auch beim Aufbau einer Business-Process-Excellence-Plattform (BPE-Plattform), dass es nie eine einzelne Lösungsstrategie gibt, sondern immer ein sorgfältig geplantes und konsequent umzusetzendes Strategiebündel. Hierbei zu beachtende Prinzipien und die im Markt verfügbaren Komponenten werden im Folgenden beschrieben:

- **Skalierbarkeit oder das „Pay as you use“-Prinzip**

Eine Dimension der Veränderung in einer BPE-Plattform ist immer die Skalierung in Form von Up- oder Downsizing. Zunächst ist also darauf zu achten, dass alle eingesetzten Komponenten in beide Richtungen flexibel skalierbar sind. Dies betrifft sowohl die technischen Möglichkeiten als auch betriebswirtschaftliche Aspekte. Bezahlt werden sollten nur die Ressourcen, die auch tatsächlich genutzt werden – Pay as you use. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang Cloud-Services. Gerade wenn sehr hohe Anforderungen in Bezug auf Ausmaß und Häufigkeit der Skalierung gestellt werden, sind Cloud-basierte Plattform- und Infrastruktur-Services immer in die Überlegungen mit einzubeziehen. Auf der Informationssystemebene ist die Inanspruchnahme von Software-as-a-Service-Angeboten dagegen oft durch die individuellen fachlichen Anforderungen begrenzt.

- **Serviceorientierte Architektur (SOA)**

Die BPE-Plattform muss die Möglichkeit bieten, aufgrund von Prozessanforderungen oder Geschäftsregeln Funktionalität „zu- oder abzuschalten“. Diese Fähigkeit sichern moderne, serviceorientierte Architekturen. Neben der Orchestrierung und Ausführung von Prozessen bieten sie vielfältige Komponenten zur Integration von Human Tasks, Web Services und Unternehmens-Applikationen sowie zum Monitoring der Aktivitäten. Vorgefertigte SOA-Integrations-Architekturen, wie sie von Oracle mit der Application Integration Architecture (AIA) angeboten werden, drängen sich als Herzstück einer BPE-Plattform geradezu auf.

- **Business Process Management (BPM)**

Die BPE-Plattform baut auf einem ganzheitlichen Geschäftsprozess-Management (BPM) auf. BPM bildet das Gerüst, in das die in der Informationssystem-Architektur verfügbaren Objekte, Services und Applikationen eingebracht werden. Die Flexibilität in der Gestaltung, Ausführung und Überwachung der Prozesse ist der Schlüssel der BPE-Plattform zur schnellen Reaktion auf Veränderungen in der Geschäftsstrategie. Voraussetzung für die Wirksamkeit des BPM ist,

Business Process Excellence-Plattform

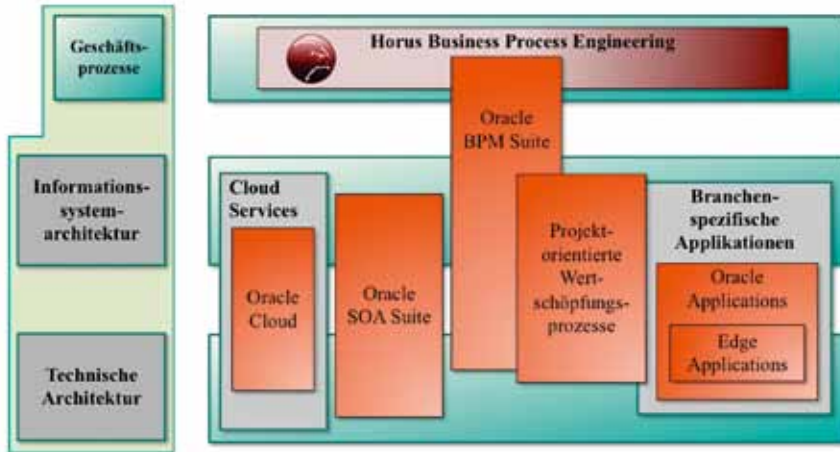


Abbildung 2: Einsatz des Oracle-Software-Produktportfolios

dass über einfache und leicht verständliche Geschäftsprozess-Modelle auch Anwender aus den Fachbereichen mit erreicht werden können (siehe hierzu [8,9]).

- **Projektorientierte Wertschöpfungsprozesse**
In vielen Branchen ist eine derart hohe Veränderungsfähigkeit gefordert, dass herkömmliche, prozessorientierte Unternehmensapplikationen als Komponenten der BPE-Plattform an ihre Grenzen stoßen. Viele Unternehmen entscheiden sich deshalb dafür, stark volatile Wertschöpfungsprozesse als Projekte abzuwickeln und durch leistungsfähige Projektmanagement-Software, wie etwa Oracle Primavera, zu unterstützen. Doch führt die unbestreitbar höhere Flexibilität der Projektlösung nicht selten zu höheren Durchlaufzeiten und Prozesskosten, und die angestrebte Excellence wird nicht erreicht. Bei genauerer Betrachtung werden Optimierungspotenziale offenbar, die durch den gezielten Einsatz von BPM im Zusammenspiel mit der Projektmanagement-Software ausgeschöpft werden können.

- **Branchenspezifische Unternehmensapplikationen**

Gerade in unternehmenskritischen Geschäftsprozessen ist eine optimale Abdeckung der fachlichen Anforderungen unabdingbar. Aus diesem Grund entscheiden sich viele Unternehmen in diesen Bereichen für eine Individualentwicklung. Empfehlenswert ist jedoch, als Alternative auch am Markt verfügbare Applikationsangebote mit zu betrachten,

die branchenspezifische Aspekte abdecken. Nicht selten lassen sich so Kosten und Implementierungszeiten einsparen. Gerade große Hersteller wie Oracle bieten mittlerweile in ihrem Applikationsportfolio leistungsfähige Branchen-Applikationen, die als „Edge Applications“ bezeichnet werden. Zudem verfügen die Hersteller über ein umfangreiches Partner-Ecosystem, das zusätzlich leistungsfähige Branchenangebote vorhält.

Doch wie lässt sich nun eine Business-Process-Excellence-Plattform auf Basis des Oracle-Software-Produktportfolios realisieren? Im linken Bereich der Abbildung 2 wird zunächst die Struktur einer Business-Excellence-Plattform als Ausschnitt aus der in Abbildung 1 dargestellten Unternehmens-Architektur gezeigt. Im rechten Bereich sind die Oracle-Softwareprodukte eingeordnet, die sich als Komponenten der BPE-Plattform eignen. Die Brücke in die Welt der Geschäftsprozesse wird über die Oracle BPM Suite in Verbindung mit Horus (vgl. [8,9]) geschlagen. Auf der Informationssystemebene stehen die SOA Suite und die Oracle Applications zur Verfügung, die alle bis in die technische Architektur reichen. Oracle Applications sind in der Abbildung nur insoweit berücksichtigt, als sie branchenspezifische Anforderungen mit abdecken. Diesem Anspruch genügen in ihren Zielbranchen auf jeden Fall die Oracle Edge Applications. Zur besseren Übersichtlichkeit der Abbildung ist von Standard-Applikationen, die in der Implementierung der

„Commodity“-Geschäftsprozesse Verwendung finden, abstrahiert worden.

Zukunftssichere Unternehmens-Architektur

Obgleich sich eine idealtypische Business-Process-Excellence-Plattform weder mit Oracle-Produkten noch mit Produkten eines anderen Herstellers bauen lässt, konnte doch gezeigt werden, dass das Oracle-Produktportfolio reichhaltige Möglichkeiten bietet, um schnell änderbare Geschäftsprozesse wirtschaftlich zu realisieren. Ein Hersteller wie Oracle steht auch für Zukunftssicherheit beim Aufbau einer BPE-Plattform. Abbildung 3 zeigt exemplarisch die Architektur einer leistungsfähigen BPE-Plattform mit Oracle-Produkten.

Die Basis der dargestellten Architektur bilden durchgängige, unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse, die mit Komponenten der BPM Suite und der SOA Suite von Oracle gebaut werden. Für die Integration stehen Oracle-AIA- und Business-to-Business-Schnittstellen zur Verfügung. Neben der Prozess-Integration erfolgt eine datenorientierte Integration in Form der Corporate Knowledge Base. Sie entsteht als Gesamtheit der Produkte für das Master Data Management sowie aus den Datenbanken der Unternehmens-Applikationen, der WebCenter Content Base sowie den für die analytische Verarbeitung genutzten Data Warehouses. Mit berücksichtigt sind auch Datenbanken für die Verwaltung von Big Data.

Auf dieser Prozess- und Datenintegrations-Plattform sind die Unternehmens-Applikationen implementiert. Es ist eine beispielhafte Auswahl dargestellt, unter anderem auch eine Fremdapplikation (SAP), um die mögliche Heterogenität der Architektur zu illustrieren. Mittels des Oracle-WebCenter-Produktportfolios wird eine applikationsübergreifende, einheitliche User-Engagement-Plattform realisiert. Für die Interaktion können verschiedene Endgeräte einschließlich mobiler Devices genutzt werden. Über die Portale werden sowohl interne Anwender als auch – mittels entsprechender Personalisierungen – Anwender bei Kunden, Geschäftspartnern oder auch Behörden etc. eingebunden. Es werden jeweils zielgruppenspezifische Portlets angeboten, die über automatisierte Service Workflows gesteuert werden.

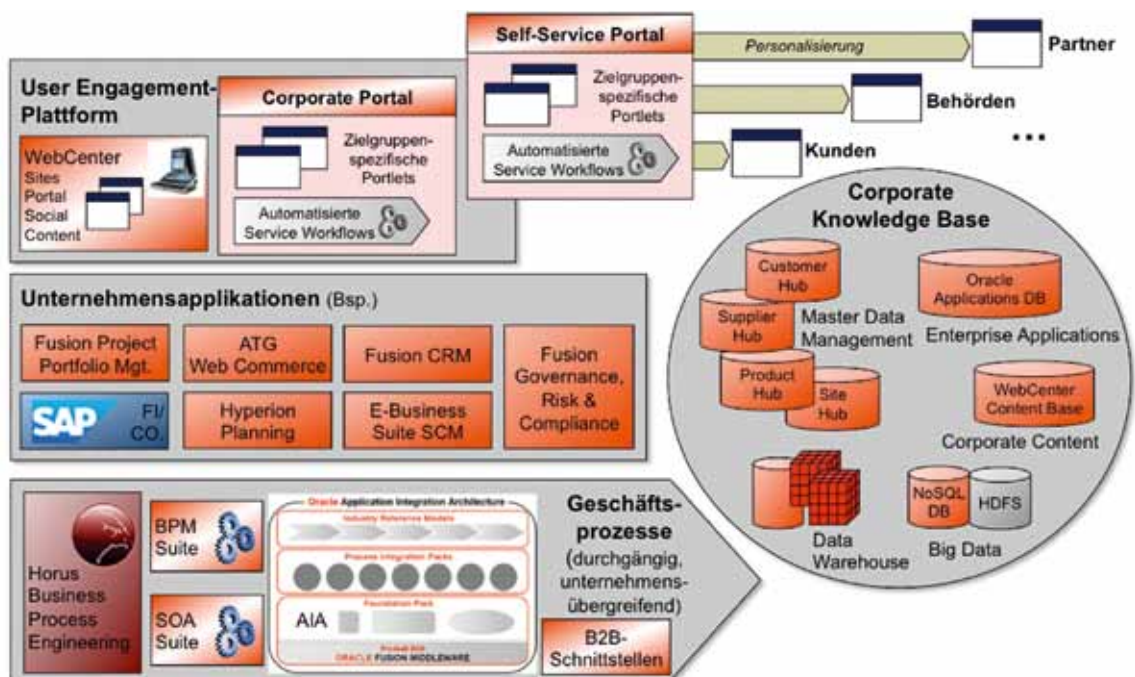


Abbildung 3: Beispielarchitektur einer Oracle-basierten BPE-Plattform

Potenziale der Oracle Fusion Applications

Mit den Fusion Applications etabliert Oracle eine neue Produktlinie im Markt für Unternehmens-Applikationen. Fusion Applications basieren auf einer serviceorientierten Architektur, die über die Oracle-Fusion-Middleware implementiert ist. Schlüsselkomponenten sind AIA, eine hundertprozentige serviceorientierte Applikationsintegrations-Architektur und eine WebCenter-basierte User-Engagement-Plattform. Damit entsteht eine völlig neuartige User Experience, die dem Anwender eine kontextabhängige Interaktion ermöglicht, in der er von Routineaufgaben entlastet wird und neue Freiräume für dispositive und kollaborative Aufgaben erhält. Über ausgefeilte Business-Process-Management-Technologien werden unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse realisiert, in denen alle benötigten Services nahtlos integriert sind. Für die Verbindung von Services aus dem aktuellen Applikations-Produktportfolio und aus den neu entwickelten Fusion Applications stehen für die AIA vorgefertigte Integrationspakete zur Verfügung, ebenso zur Integration von Applikationen prominenter Marktbegleiter (SAP etc.) oder für wichtige Branchenapplikationen (etwa für Vertragsmanagement-Systeme in Versicherungen oder Abrechnungssysteme bei Kommunikationsservice-Anbietern).

Die Architektur der Oracle Fusion Applications erfüllt in puncto Flexibilität und

Skalierbarkeit über alle Ebenen hinweg die in diesem Beitrag formulierten Anforderungen an eine Business-Process-Excellence-Plattform. Zudem schlagen die Fusion Applications die Brücke zu anderen Applikationsprodukten des Hauses Oracle und auch zu wichtigen Wettbewerbsprodukten. Doch wollen diese ausgefeilten Technologien auch beherrscht werden. Hierbei helfen die konsequente Ausrichtung der Informationstechnologien an den Bedürfnissen des Business und die frühzeitige und durchgängige Einbindung der Fachexperten (Stichwort: Social BPM, siehe [7,8,9]).

Fazit

Kein Zweifel: Ausgefeilte Unternehmensarchitekturen und moderne Informationstechnologien ermöglichen schnell veränderbare Geschäftsprozesse und werden zu Treibern der Veränderung im Unternehmen. Die mit Oracle Fusion verbundenen Innovationen stellen einen weiteren wichtigen Meilenstein für Business Excellence in volatilen Märkten dar. Doch Business Excellence setzt auch voraus, dass die Menschen – das Humankapital – mit den Veränderungen Schritt halten können, sie mittragen und zum Erfolg führen. Veränderungsmanagement wird zum kritischen Erfolgsfaktor jedes Business-Excellence-Programms, und der Gedanke der humanen Nutzung der Informationstechnologie, wie er von

der Integrata-Stiftung seit Jahren postuliert wird (siehe [5]), ist aktueller denn je.

Literatur

- [1] BITKOM: Enterprise Architecture Management – neue Disziplin für die ganzheitliche Unternehmensentwicklung. BITKOM Leitfaden, Berlin, 2011
- [2] Dörner, D.: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, 7. Auflage. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2008
- [3] Doppler, K. und Lauterburg, C.: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage. Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2008
- [4] Gadatsch, A.: Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 6. Auflage. Vieweg + Teubner Verlag, 2010
- [5] Heilmann, H. und Integrata Stiftung für Humane Nutzung der Informationstechnologie (Hrsg.): Humane Nutzung der Informationstechnologie. Akademische Verlagsgesellschaft AKA, 2010
- [6] Kaplan, R.S. und Norton, D.P.: The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Publishing Corp., 2008
- [7] Schönthaler, F.: About The Unique Nature of Fusion-Enabled Business Processes. In: Proc. Collaborate 12 Conference, IOUG - OAU - Quest, Las Vegas, NV, USA, 2012
- [8] Schönthaler, F.; Vossen, G.; Oberweis, A.; Karle, T.: Geschäftsprozesse für Business Communities: Modellierungssprachen. Methoden, Werkzeuge. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2011
- [9] Schönthaler, F.; Vossen, G.; Oberweis, A.; Karle, T.: Business Processes for Business Communities: Modeling Languages, Methods, Tools. Springer Heidelberg Dordrecht London New York, 2012

Dr. Frank Schönthaler
frank.schoenthaler@promatis.de