

*Inspiring Personalities.*



## Prozessorientierte Unternehmensführung

Prozessmanagement, Business & IT Alignment  
und Organisationsentwicklung

# Prozessorientierte Unternehmensführung – Prozessmanagement als Hebel für den Erfolg



Wenn man sich die Managementmethoden der letzten 30 Jahre anschaut, erkennt man, dass diese das Denken in Prozessen und die systematische Steuerung von Prozessen voraussetzen. Prozesse sind zu einem wesentlichen Element der Organisationsgestaltung geworden und stellen den entscheidenden Hebel dar, um kundenorientiert und gleichzeitig effizient zu agieren. So ist es nicht verwunderlich, dass das Prozessmanagement als eigenständige Managementmethode eine immer stärkere Bedeutung bekommt.

Prozessmanagement ist mehr als nur die Modellierung von Prozessen oder die Implementierung von Informationssystemen. Prozessorientierte Unternehmensführung setzt an bei den strategischen Vorgaben, wie der Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerks und den Unternehmenszielen. Über die Definition der Soll-Prozesse und die Festlegung der zugehörigen Organisation stellt das Prozessmanagement grundlegende Weichen. Die Umsetzung umfasst neben der Einführung neuer operativer Prozesse auch deren Unterstützung oder Automatisierung durch Informationssysteme. Die erfolgreiche Umsetzung von Prozessänderungen erfordert Veränderungsmanagement. Zusätzliche Aspekte des Prozess-

managements umfassen beispielsweise die Einführung neuer Rollen im Management, die Ausrichtung der Anreizsysteme an der Erreichung der Prozessziele sowie die Verankerung des Prozessdenkens in der Unternehmenskultur. Prozessmanagement ist somit eine ganzheitliche Aufgabe für das gesamte Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund wird prozessorientierte Unternehmensführung für viele Führungskräfte zur Kernaufgabe und damit zu einer weiteren attraktiven Karrieremöglichkeit.

Die EBS Executive Education bietet deshalb seit 2010 in Kooperation mit der BPM&O Akademie und dem IRIS Institute of Research on Operation Systems verschiedene Zertifikatsprogramme für „Prozessorientierte Unternehmensführung“ an.

Durch diese Kooperation wird sichergestellt, dass einerseits wissenschaftlicher Anspruch und andererseits konsequenter Praxisbezug in allen Programmen gewährleistet wird. Dafür stehen beide Partner gleichermaßen. Das Portfolio der European Business School an berufsbegleitenden Zertifikatsprogrammen erweitert sich um die Programme

- Prozessmanagement,
- Strategisches Prozessmanagement,
- Organisationsentwicklung sowie
- Business & IT Alignment.

Wir freuen uns, Sie als Teilnehmer an der EBS begrüßen zu dürfen.

Die wissenschaftliche Leitung der Programme

Prof. Dr. Ulrich Grimm

Uwe Feddern

Thilo Knuppertz

Frederik Ahlemann

# Prozessorientierte Unternehmensführung



Prozessorientierte Unternehmensführung beinhaltet alle Führungsaufgaben, die mit der Erreichung des Unternehmenszwecks und der Erfüllung der damit verbundenen Kundenbedürfnisse einhergehen, in einer prozessorientierten Art wahrzunehmen. Dies umfasst u.a. die nachhaltige Ausrichtung aller Managemententscheidungen und Tätigkeiten in Bezug auf Prozesse oder Auswirkungen darauf, die vorrangige Steuerung von Managementzielen über Prozesse, die entsprechende Ausrichtung der Organisationsstrukturen sowie die Unterstützung von Prozessen durch Informationssysteme.

## Zielsetzung der Programme

Die Zertifikatsprogramme bereiten die Teilnehmer gezielt darauf vor, Unternehmen auf dem Weg hin zur Prozessorientierung aktiv zu unterstützen und im Rahmen der von ihnen wahrgenommenen Rollen die verbundenen Aufgaben mit den Methoden des Prozessmanagements und der Organisationsentwicklung zu bewältigen.

### Zertifikatsprogramme

#### Prozessmanagement

BPM-Grundlagen	2 Tage
Operatives Prozessmanagement	5,5 Tage
Abschluss: Prozessmanager (EBS/BPM&O Akademie)	

#### Strategisches Prozessmanagement

Prozessmanagement	7,5 Tage
Strategisches Prozessmanagement	5 Tage
Führung prozessorientierter Organisationen	5 Tage
Colloquium FPO	1,5 Tage
Abschluss: Strategischer Prozessmanager (EBS/BPM&O Akademie)	

#### Business & IT Alignment

Operatives Prozessmanagement	5 Tage
Unternehmensarchitekturmanagement	5 Tage
Projektportfoliomanagement	5 Tage
Colloquium Unternehmensarchitekturmanagement / Projektportfoliomanagement	1,5 Tage
Abschluss: Unternehmensarchitekt (EBS/BPM&O Akademie)	

#### Organisationsentwicklung

Operatives Prozessmanagement	5 Tage
Grundlagen Organisationsentwicklung	3 Tage
Führen und Handeln in einem komplexen Umfeld	3 Tage
BPM-Projekte in der Organisation umsetzen	3 Tage
Colloquium OE	1,5 Tage
Abschluss: Prozessorientierter Organisationsentwickler (EBS/BPM&O Akademie)	

### Kompaktprogramm für Führungskräfte

Die erfolgreiche Implementierung der prozessorientierten Unternehmensführung hängt im Wesentlichen von der aktiven Unterstützung des Top-Managements ab. Deswegen bieten wir Geschäftsführern und Führungskräften ein zweitägiges Kompaktprogramm an.

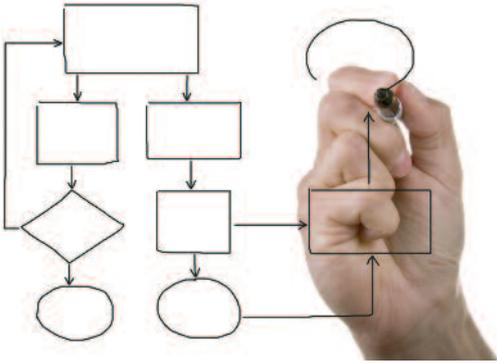
Kerninhalte sind:

- Entwicklung der Organisation in Richtung Prozessorientierung
- Veränderungsanforderungen durch Prozessmanagement
- Prozesscontrolling und Prozesskostenrechnung
- Management der Unternehmensarchitektur (Business & IT Alignment)

### Firmenprogramme Prozessorientierte Unternehmensführung

Gern führen wir zu den genannten Themen auch firmenspezifische Veranstaltungen durch.

## Das Zertifikatsprogramm Prozessmanagement auf einen Blick



<b>Programm</b>	Prozessmanagement
<b>Zielgruppe</b>	Operative Prozessverantwortliche, Qualitätsmanager, Prozessmanagementberater, Fach- und Führungskräfte, die für Prozesse verantwortlich sind oder deren Veränderung, Durchführung und IT-Unterstützung gestalten, Business Analysten, Berater.
<b>Dauer</b>	7,5 Tage; organisiert in zwei Modulen à zwei und à fünf Tagen sowie einem halben Prüfungstag
<b>Veranstaltungsort</b>	EBS Business School, Schloss Reichartshausen, Oestrich-Winkel/Rheingau, oder Schloss Montabaur, Region Köln/Bonn
<b>Prüfung</b>	mündliche Prüfung
<b>Abschluss</b>	Prozessmanager (EBS/BPM&O Akademie)
<b>Programmgebühren</b>	€ 4.150,- zzgl. MwSt. inklusive Teilnehmerunterlagen und Mittagessen sowie Pausenerfrischungen, zzgl. € 500,- Prüfungsgebühren, exklusive Reise- und Übernachtungskosten.
<b>Sie haben noch Fragen?</b>	Zögern Sie nicht, sie uns zu stellen. Wir sind gern für Sie da:  Patricia Christen (Programm-Management) Telefon: +49 6723 8888 351 patricia.christen@ebs.edu www.ebs-mmi.de

# Inhalte und Dozenten

## Zertifikatsprogramm Prozessmanagement



### ● Modul 1: Prozessmanagement Grundlagen

Ein allgemeines Verständnis der Bedeutung von Prozessen und die Kenntnis wesentlicher Grundzüge des Prozessmanagements ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit in und mit Prozessen.

#### Lernziel

Ziel dieses Moduls ist die Vermittlung von grundlegenden Kenntnissen und Basiswerkzeugen von Prozessmanagement. In diesem Modul werden die Erfolgsgrundlagen für die Prozessbearbeitung systematisch vermittelt. Weiterer Hauptbestandteil ist der Kompetenzaufbau zur systematischen Identifikation, Analyse und Dokumentation von Prozessen.

#### Kerninhalte sind:

- Überblick und Verständnis von Prozessmanagement
- Prozesstypen und Prozessstrukturen
- Prozessmodell und Prozesslandkarte
- Prozessbeschreibung und -dokumentation
- Optimierungspotentiale von Prozessen
- Prozesskennzahlen zur Prozesssteuerung

### ● Modul 2: Operatives Prozessmanagement

Das aktive Management von Prozessen ist wesentlicher Aufgabeninhalt der für die Leistungserstellung zuständigen Führungskräfte und Prozessbeteiligten.

#### Lernziel

Ziel dieses Moduls ist die Vermittlung von Kenntnissen und praxisorientierten Werkzeugen des operativen Prozessmanagements. Dazu gehören u.a. die ziel-, kompetenz- und ressourcenorientierte Prozesssteuerung. Zusätzlich werden Methoden zur Erzielung von Akzeptanz und Unterstützung bei allen Prozessbeteiligten vorgestellt.

#### Kerninhalte sind:

- Operativer Prozessmanagement-Kreislauf
- Prozess- und Unternehmensziele
- Anwendung von Prozesskennzahlen
- SOLL-Prozesse entwickeln, planen und steuern
- Prozesskostenrechnung
- Prozessoptimierung
- Akzeptanz durch Beteiligung
- Rollen der Prozessorganisation befähigen
- Umgang mit Widerständen und Konflikten

#### Dozenten:

##### Thilo Knuppertz

Managementberater für Prozessmanagement und Strategieberatung. Er ist Mitbegründer und Geschäftsführer der BPM&O Akademie und der BPM&O GmbH. Seine Erfahrungen als Berater und Trainer sind auch in seine Bücher „Controlling von Geschäftsprozessen“ und „Prozessmanagement für Dummies“ eingeflossen.

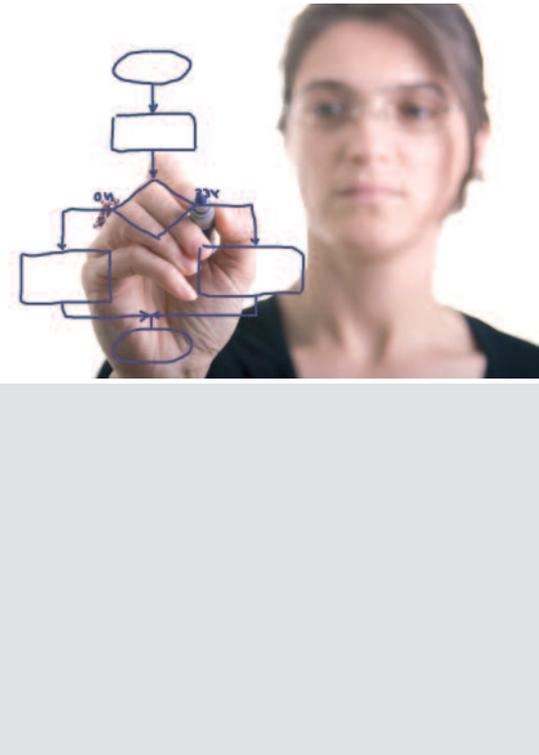
##### Uwe Feddern

Managementberater für Organisationsentwicklung und Prozessmanagement. Er ist Mitbegründer und Geschäftsführer der BPM&O Akademie und der BPM&O GmbH. Seit 10 Jahren ist er auf die Ausbildung und Beratung sowie Coaching von Führungsteams in organisationalen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen spezialisiert. Gemeinsam mit Thilo Knuppertz hat er 2011 das Buch „Prozessorientierte Unternehmensführung“ veröffentlicht.

##### Armin Neises

Ausgebildeter Dipl. Ing. Maschinenbau und General Manager Malik MZSG hat in seiner langjährigen praktischen Tätigkeit als Manager in den Bereichen Prozess- und Innovationsmanagement sowie Organisations- und Personalentwicklung Erfahrungen gesammelt. Er ist Managementberater und Trainer bei der BPM&O GmbH.

## Das Zertifikatsprogramm Strategisches Prozessmanagement auf einen Blick



<b>Programm</b>	Strategisches Prozessmanagement
<b>Zielgruppe</b>	Fach- und Führungskräfte, die für Prozesse verantwortlich sind oder deren Veränderung, Durchführung und IT-Unterstützung gestalten.
<b>Voraussetzung</b>	Abschluss Zertifikatsprogramm Prozessmanagement
<b>Dauer</b>	11,5 Tage organisiert in zwei Modulen à fünf Tagen und einem Colloquium à 1,5 Tagen vorab 7,5 Tage Prozessmanagement
<b>Veranstaltungsort</b>	EBS Business School, Schloss Reichartshausen, Oestrich-Winkel/ Rheingau, oder Schloss Montabaur, Region Köln/Bonn
<b>Prüfung</b>	Vorstellung eines selbst durchgeführten Transferprojektes in einem Colloquium
<b>Abschluss</b>	Strategischer Prozessmanager (EBS/BPM&O Akademie)
<b>Programmgebühren</b>	€ 7.600,- zzgl. MwSt. inklusive Teilnehmerunterlagen und Mittagessen sowie Pausenerfrischungen, zzgl. € 500,- Prüfungsgebühren, exklusive Reise- und Übernachtungskosten.
<b>Sie haben noch Fragen?</b>	Zögern Sie nicht, sie uns zu stellen. Wir sind gern für Sie da:  Patricia Christen (Programm-Management) Telefon: +49 6723 8888 351 patricia.christen@ebs.edu www.ebs-mmi.de

# Inhalte und Dozenten

## Zertifikatsprogramm Strategisches Prozessmanagement



### ● Modul 1: Strategisches Prozessmanagement

Die nachhaltige und strukturierte Verbindung von strategischen Unternehmenszielen und Prozessen erfolgt im strategischen Prozessmanagement. Das Ergebnis ist ein mit den Zielen verankertes Prozessmodell.

#### Lernziel

Ziel dieses Moduls ist die Vermittlung von Kenntnissen und praxisorientierten Werkzeugen des strategischen Prozessmanagements. Im Fokus stehen dabei die markt- und wettbewerbsbezogene Analyse von Prozessen und die Festlegung von strategischen Prozesszielen. Weitere Schwerpunkte sind die Umsetzung der Prozessziele in einem Vorgehensmodell für Changeprojekte sowie die besonderen Herausforderungen der Führungsarbeit außerhalb bestehender Linienorganisationen.

#### Kerninhalte sind:

- Analyse strategischer Prozessziele
- Grundlegende Markt- und Kundenanforderungsanalyse für Prozesse
- Strategische Prozessalternativen und Prozessmodelle
- Unternehmensziele und strategische Prozessziele
- Systemische Strategieentwicklung
- Prozessteams mit Zielen führen
- Steuerung von prozessbezogenen Veränderungsprojekten

### ● Modul 2: Führung prozessorientierter Organisationen

Das ganzheitliche und nachhaltige Managen von Prozessen der Unternehmen wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die effektive Führung. Dabei geht es um die Herausforderung, Prozesse in der Organisation umfassend zu verankern. Dies bedeutet den systematischen Einbezug und die prozessorientierte Ausrichtung der Aufbaustrukturen, der Unternehmenskultur und der Führungsprinzipien.

#### Lernziel

Ziel dieses Moduls ist die Vermittlung von Kenntnissen und praxisorientierten Werkzeugen zum Aufbau und Führen von prozessorientierten Organisationen.

#### Kerninhalte sind:

- Prozessorientierte Unternehmensstrukturen
- Rollenkonzept und Organisation
- Führungssysteme und Prozessorientierung
- Prozessorientierte Methodenintegration
- Führungsprozesse Prozessmanagement
- Prozessdenken in der Kultur verankern

Dozenten:

**Thilo Knuppertz**  
**Uwe Feddern**



## Inhalte und Dozenten

### Zertifikatsprogramm Business & IT Alignment / Unternehmensarchitekturmanagement



- **Operatives Prozessmanagement**  
(siehe Seite 5)

- **Modul 1:  
Management der Unternehmensarchitektur**

Business & IT Alignment erfordert Transparenz über geschäftliche Anforderungen und eine abgestimmte Planung der Geschäfts- und IS-Architektur. Dabei ist die Modellierung lediglich ein Hilfsmittel. Eine Schlüsselrolle spielt die Verankerung des Unternehmensarchitekturmanagements in IT-Strategie, -Prozessen und -Projekten.

#### Lernziel

Die Teilnehmer setzen sich mit den Problemfeldern und Managementaufgaben an der Schnittstelle zwischen IT und Business auseinander. Sie lernen praxiserprobte Methodiken und Werkzeuge des Unternehmensarchitekturmanagements kennen, um Geschäftsstrategie, Organisation und Prozesse mit der IT-Strategie, den IT-Infrastrukturen und -Prozessen abzustimmen.

#### Inhalte sind unter anderem:

- Handlungsfelder und Managementaufgaben im Business & IT Alignment
- Grundlagen zu Unternehmensarchitekturen: Geschäfts-, Prozess- und Systemarchitektur
- Unternehmensarchitekturmanagement als Teil der IT-Strategie und -prozesse
- Überblick und Vergleich der Methodiken und Tools
- Serviceorientierte Architekturen

- **Modul 2:  
Projektportfoliomanagement**

Das Projektportfoliomanagement stellt sicher, dass Projekte in Übereinstimmung mit strategischen Zielvorgaben initiiert und erfolgreich durchgeführt werden. Es stellt damit einen zentralen Stellhebel für das Business & IT Alignment dar.

#### Lernziel

Die Teilnehmer lernen wesentliche Elemente eines effektiven Projektportfoliomanagements kennen. Dabei wird prozessorientiert vorgegangen, d.h. der Projektlebenszyklus bildet die Grundlage der Betrachtung und der geschäftliche Nutzen wird über sämtliche Phasen verfolgt.

#### Inhalte sind unter anderem:

- Projektportfoliomanagement und Unternehmensarchitekturmanagement als komplementäre Ansätze
- Projektinitiierung und Projektpriorisierung
- Organisation und Governance von IT-Projekten
- Eskalationswege und Management-Reporting
- Nutzenmanagement von IT-Projekten

Die Referenten sind die Autoren des Buches „Strategic Enterprise Architecture Management“, das im Januar 2012 im Springer Verlag erschienen ist.

Dozenten:

#### Prof. Dr. Christine Legner

ist Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Universität Lausanne und Gastprofessorin an der EBS Business School. Nach Studien des Wirtschaftsingenieurwesens in Karlsruhe und Paris war sie als Projektleiterin an der Universität St. Gallen tätig.

#### Prof. Dr. Frederik Ahlemann

ist Junior-Professor und Leiter des Kompetenzzentrums „Strategisches IT-Management“ an der EBS Business School. Nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik in Münster war er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Osnabrück tätig. Parallel dazu erfolgten Engagements als Unternehmensberater.

#### Marcus Messerschmidt

ist als Partner der PricewaterhouseCoopers AG WPG verantwortlich für den Servicebereich Technology Consulting in Deutschland. Zudem ist er in dieser Funktion auch Mitglied im globalen IT Leadership Team der PwC. Er studierte Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik in Münster und begann seine berufliche Laufbahn bei PwC im Jahr 1994.

#### Eric Stettiner

ist als Director verantwortlich für das Thema Enterprise Architecture bei PwC Consulting und Mitglied des globalen EA Competence Teams. Er leitete verschiedene komplexe und länderübergreifende Transformationsprogramme. Herr Stettiner studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Hamburg und begann 1995 seine berufliche Laufbahn bei PwC.

## Das Zertifikatsprogramm Organisationsentwicklung auf einen Blick



<b>Programm</b>	Organisationsentwicklung
<b>Zielgruppe</b>	Fach- und Führungskräfte, die für Prozesse verantwortlich sind oder deren Veränderung, Durchführung und IT-Unterstützung gestalten.
<b>Dauer</b>	15,5 Tage in vier Modulen
<b>Veranstaltungsort</b>	EBS Business School, Schloss Reichartshausen, Oestrich-Winkel/Rheingau, oder Schloss Montabaur, Region Köln/Bonn
<b>Prüfung</b>	Vorstellung eines selbst durchgeführten Transferprojektes in einem Colloquium
<b>Abschluss</b>	Prozessmanagement Coach (EBS/BPM&O Akademie)
<b>Programmgebühren</b>	€ 9.600,- zzgl. MwSt. inklusive Teilnehmerunterlagen und Mittagessen sowie Pausenerfrischungen, zzgl. € 500,- Prüfungsgebühren, exklusive Reise- und Übernachtungskosten.
<b>Sie haben noch Fragen?</b>	<p>Zögern Sie nicht, sie uns zu stellen. Wir sind gern für Sie da:</p> <p>Patricia Christen (Programm-Management) Telefon: +49 6723 8888 351 patricia.christen@ebs.edu www.ebs-mmi.de</p>

# Inhalte und Dozenten

## Zertifikatsprogramm Organisationsentwicklung

### ● Operatives Prozessmanagement (siehe Seite 5)

#### ● Modul 1: Grundlagen Organisationsentwicklung

Die Einführung und Entwicklung von Prozessmanagement ist ein organisatorisches Veränderungsprojekt, welches Widerstände auslösen kann. Die Berücksichtigung der sozialen Dynamiken in organisatorischen Veränderungssituationen ist deshalb ein wichtiges Erfolgskriterium.

#### Lernziel

Die Teilnehmer setzen sich mit den Dynamiken von Organisationsentwicklungsprozessen auseinander, können diese analysieren und angemessen intervenieren. Methoden und Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung und des Change Managements werden vorgestellt, erprobt und auf die Arbeitssituation als Führungskraft oder Berater praktisch angewendet.

#### Inhalte sind unter anderem:

- Grundlagen der systemischen Organisationsentwicklung und des Change Managements
- Personal Mastery (Selbstführung)
- Rollenverständnis für Berater und Führungskräfte
- Systemische Auftragsklärung
- Gestaltung und Begleitung von organisatorischen Entwicklungsprozessen
- Bearbeitung von Fallstudien und Praxisfällen

#### ● Modul 2: Führen und Handeln in einem komplexen Umfeld

Globalisierung, technologische Fortschrittsprünge und schwankende Auslastungen der Märkte erzeugen ein komplexes Umfeld für alle Organisationen. Um Komplexität zu erkennen und in ihr erfolgreich zu agieren bedarf es neuer Denk- und Handlungsweisen.

#### Lernziel

Die Eigenschaften von Komplexität werden durch eigenes Erleben reflektiert und persönliche Handlungsoptionen in diesem Umfeld erprobt. Alternative Denkmodelle wie z.B. Systemdenken und lösungsfokussierte Methoden werden als mögliche Navigationsinstrumente in der Komplexität angewendet.

#### Inhalte sind unter anderem:

- Führen und Handeln in einem komplexen Umfeld (u.a. Planspiel)
- Treffen von Entscheidungen in komplexen Situationen
- Systemische Interventionen
- Lösungsfokussierte Beratung
- Führen in Veränderungsprozessen
- Fallstudien und Praxisfälle

#### ● Modul 3: Prozessmanagement-Projekte in der Organisation umsetzen

Die erfolgreiche Umsetzung von Prozessmanagement-Projekten erfordert eine systematische Entwicklung der Organisation.

#### Lernziel

Die Teilnehmer setzen sich mit Vorgehensmodellen für die Umsetzung von Prozessmanagement-Vorhaben auseinander und transferieren sie auf das eigene Umfeld. Methoden und Werkzeuge für die Entwicklung einer prozessorientierten Organisation und Kultur sind vorgestellt und erprobt.

#### Inhalte sind unter anderem:

- Organisationsdiagnose
- Prozessmanagement als Auslöser für organisatorische Veränderung
- Architekturen und Vorgehensmodelle für Veränderungsprojekte
- Prozessmanagement-Vorhaben umsetzen
- Zusammenarbeit zwischen Linie und Prozessorganisation
- Prozessorientierte Organisation und Prozesskultur fördern
- Konzepte für Kommunikation
- Gestaltung von Workshops in Veränderungsprojekten



Dozenten:

#### Uwe Feddern

#### Thomas Saller

Director Corporate Relations am Department für Strategy, Organization & Leadership der European Business School. Thomas Saller verfügt über 5 Jahre operative Erfahrung als HR Manager in verschiedenen internationalen Positionen beim Konsumgüter-Konzern Procter & Gamble. Zuletzt war der Wirtschaftspsychologe als Projektleiter für die Themen Führungskräfteentwicklung, Change Management und Executive Coaching bei den Kienbaum Management Consultants im englisch-, spanisch- und deutschsprachigen Raum mitverantwortlich.

# Allgemeine Geschäftsbedingungen

## 1 Gegenstand des Vertrages

Die vorliegenden Allgemeinen Geschäftsbedingungen für Leistungen der EBS Executive Education GmbH im Rahmen des Gesamtprogramms Prozessorientierte Unternehmensführung (im Folgenden „Studiengang“) regeln die Erbringung von Schulungsleistungen im Rahmen des Studiengangs sowie sonstige hiermit im Zusammenhang stehende Leistungen. Die Wissenschaftliche Leitung des Studiengangs liegt bei der EBS Executive Education GmbH sowie dem MMI Market Management Institute der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Die Vertragsleistungen und die Teilnahmevoraussetzungen sind im jeweiligen veröffentlichten Katalog (Papierform oder elektronisch im Internet unter <http://www.ebs-mmi.de>) enthalten. Vertragspartner sind die EBS Executive Education GmbH sowie der zum Studiengang zugelassene Teilnehmer.

## 2 Bewerbung

2.1 Das Angebot des Studiengangs durch die EBS Executive Education GmbH erfolgt stets freibleibend.

2.2 Der Antrag auf Zulassung zum Studiengang muss vom Bewerber schriftlich an die EBS Executive Education GmbH, MMI Market Management Institute, Hauptstraße 31, 65375 Oestrich-Winkel, gerichtet werden. Dem Antrag auf Zulassung sind die nachfolgend aufgeführten Unterlagen vollständig beizufügen:

- a. Lebenslauf mit Angabe des Ausbildungsweges und des bisherigen beruflichen Werdegangs
- b. zwei aktuelle Lichtbilder
- c. Abschriften oder Ablichtungen der erforderlichen Zeugnisse
- d. Begründung des Antrags auf Zulassung zum Studiengang
- e. eine unterzeichnete und mit Datum versehene Erklärung des Bewerbers, aus der sich ergibt, dass er die „Geschäftsbedingungen“, die „Prüfungsordnung“ sowie die „Studiengebühren und Zahlungsbedingungen“ kennt und als Vertragsbestandteil anerkennt.

## 3 Zulassung

3.1 Der Wissenschaftliche Leiter des Studiengangs entscheidet im Falle der Erfüllung der Zulassungskriterien (abgeschlossenes Studium und/oder Berufserfahrung) im eigenen Ermessen über die Zulassung des Bewerbers zum Studiengang. Im Falle einer erforderlichen Anerkennung

vergleichbarer Qualifikationen basiert die Zulassung zum Studium auf einer nichtanfechtbaren Entscheidung des Zulassungsausschusses. Ein Rechtsanspruch auf Zulassung besteht nicht. Durch Übersendung einer schriftlichen Zulassungsbestätigung der EBS Executive Education GmbH an den Bewerber kommt zwischen diesen Beteiligten das Vertragsverhältnis zustande. Die bei der Bewerbung eingereichten Unterlagen gem. Ziff. 2.2 e. werden Vertragsbestandteil. Gemeinsam mit der Zulassungsbestätigung erhält der zugelassene Teilnehmer die erste Gebührenrechnung sowie gegebenenfalls eine Übersicht über die weiteren Zahlungstermine.

3.2 Teilnehmer, die von ihrem Arbeitgeber zum Studiengang angemeldet werden, treten gegenüber der EBS Executive Education GmbH gesamtschuldnerisch als Vertragspartner auf. Sollte seitens des anmeldenden Auftraggebers keine Zahlung der Studiengebühren erfolgen, so ist die EBS Executive Education GmbH berechtigt, diese direkt dem einzelnen Teilnehmer dieses Arbeitgebers in Rechnung zu stellen. Die Gültigkeit von Vereinbarungen im Innenverhältnis zwischen dem Teilnehmer und seinem Arbeitgeber bleiben hiervon unberührt.

## 4 Zahlungsbedingungen, Verzug

4.1 Rechnungen der EBS Executive Education GmbH sind sofort nach Erhalt ohne Abzug zur Zahlung fällig.

4.2 Der Teilnehmer ist nur dann berechtigt, fällige Forderungen zu mindern oder nicht zu zahlen, sofern der Anbieter die Begründung für Beanstandungen akzeptiert hat. Insbesondere berechtigt die nur zeitweise Teilnahme am Programm oder das Nichterreichen des Bildungsziels (etwa Nichtbestehen von Prüfungen) nicht zu einer Minderung der Vergütung. Ferner ist das Ausbleiben erwarteter Zuschüsse Dritter zu den Bildungsaufwendungen kein berechtigter Grund für eine Zahlungsverweigerung.

4.3 Bei Nichteinhaltung einer Zahlungsfrist ist die EBS Executive Education GmbH berechtigt, den Teilnehmer von dem Studiengang auszuschließen, sofern sie nach Ablauf der jeweiligen Zahlungsfrist eine angemessene Nachfrist zur Zahlung gesetzt hat und gegenüber dem Teilnehmer schriftlich erklärt hat, sie werde ihn nach erfolglosem Ablauf der Nachfrist vom Studium ausschließen.

4.4 Bei Zahlungsverzug ist die EBS Executive Education GmbH berechtigt, Verzugszinsen in Höhe von 5 % p. a. über dem jeweils gültigen Basiszinssatz zu berechnen. Dem Teilnehmer ist der Nachweis, dass ein geringerer Schaden entstanden ist, nicht abgeschnitten.

## 5 Rücktrittsrechte, Vertragsaufhebung, Änderungen

5.1 Die EBS Executive Education GmbH ist bis drei Wochen vor Beginn des Studiengangs berechtigt, von dem Vertrag zurückzutreten, sofern sich bis zu diesem Zeitpunkt eine nicht hinreichende Teilnehmerzahl für den Studiengang angemeldet hat. Als nicht hinreichend gilt grundsätzlich eine Teilnehmerzahl von weniger als 15

Personen. Der EBS Executive Education GmbH steht es jedoch im Einzelfall frei, das Programm auch mit einer geringeren Anzahl von angemeldeten Teilnehmern durchzuführen. Hat der Teilnehmer bereits Studiengebühren an die EBS Executive Education GmbH gezahlt, werden ihm diese in gezahlter Höhe erstattet. Weitergehende Ansprüche des Teilnehmers sind ausgeschlossen.

5.2 Ein Rücktritt seitens des Teilnehmers ist nur bis zum ersten Veranstaltungstag möglich. Im Falle des Rücktritts wird eine Schadenspauschale in Höhe von 75 % der Studiengebühren erhoben, wenn kein qualifizierter Ersatzteilnehmer gefunden werden kann. Wenn es der EBS Executive Education GmbH gelingt, den freiwerdenden Studienplatz mit einem anderen qualifizierten Bewerber zu besetzen, reduziert sich die Schadenspauschale auf 25 % der Studiengebühren. Die Schadenspauschale umfasst auch den entgangenen Gewinn der EBS Executive Education GmbH. Die darüber hinaus bereits gezahlten Studiengebühren werden erstattet. Dem Teilnehmer steht der Nachweis offen, dass der EBS Executive Education GmbH kein oder ein wesentlich geringerer Schaden entstanden ist. Weitergehende Ansprüche des Teilnehmers sind ausgeschlossen.

5.3 Nach Zulassung zum Studiengang ist das Recht zur ordentlichen Kündigung des Vertrages durch den Teilnehmer ausgeschlossen. Dieses gilt auch für den Fall, dass die für einen Aufenthalt am Veranstaltungsort gegebenenfalls erforderlichen Aufenthaltsgenehmigungen oder Visa bei den zuständigen staatlichen Stellen nicht oder verspätet erteilt werden. Dieses gilt darüber hinaus für den Fall, dass Prüfungsleistungen, unabhängig davon, ob sie Voraussetzung für die Teilnahme an nachfolgenden Teilen des Studiengangs sind oder nicht, endgültig nicht bestanden sein sollten, der Teilnehmer von den gegebenenfalls folgenden Prüfungen ausgeschlossen und ein Titel nicht mehr erworben werden kann. Die Vorlesungsveranstaltungen können weiterhin besucht werden; hierüber wird eine Teilnahmebestätigung ausgestellt. Die Verpflichtung zur Tragung der Gesamtstudiengebühr bleibt auf jeden Fall bestehen. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung des Vertrages bleibt hiervon jedoch unberührt.

5.4 Die EBS Executive Education GmbH kann nach Beginn des Studiengangs nur bei Vorliegen eines wichtigen Grundes mit sofortiger Wirkung schriftlich kündigen. Eine Rückerstattung der Studiengebühr ist in diesem Falle ausgeschlossen. Dies gilt insbesondere im Falle einer schuldhaften Täuschung im Rahmen des Bewerbungs- oder Prüfungsverfahrens und für den Fall, dass der Teilnehmer durch sein persönliches Verhalten (z.B. wiederholte Störung des Programms, Verstoß gegen wesentliche vertragliche Pflichten, Abgabe unzutreffender Erklärungen im Zulassungsverfahren) Anlass für eine solche Kündigung gibt. Die EBS Executive Education GmbH ist in den vorgenannten Fällen jederzeit berechtigt, den entsprechenden Teilnehmer vom Studiengang auszuschließen. Sie behält im Falle eines durch den Teilnehmer veranlassten Ausschlusses ihren Anspruch auf die volle Vergütung.

5.5 Die Wahl der eingesetzten Methoden und Hilfsmittel obliegen der EBS Executive Education GmbH. Geringfügige Änderungen in den Inhalten und der Zeitdauer des Studiengangs bleiben vorbehalten. Sie berechtigen den Teilnehmer nicht zur Vertragskündigung. Sollten Referenten ihre Teilnahme absagen müssen, bemüht sich die EBS Executive Education GmbH um eine Verschiebung der Veranstaltung oder einen geeigneten Ersatzreferenten. Für den Fall, dass wesentliche Studieninhalte ausfallen, ermäßigt sich die Studiengebühr anteilig. Eine weitergehende Haftung der EBS Executive Education GmbH ist ausgeschlossen.

5.6 Die Wahl von Zeit und Ort der Programmdurchführung obliegt der EBS Executive Education GmbH. Sie behält sich vor, den angekündigten zeitlichen Beginn des Programms zu ändern oder den Ort der Programmdurchführung zu verlegen, falls dies aus organisatorischen Gründen notwendig wird. Der Teilnehmer kann innerhalb von einer Woche ab Datum der Änderungsmitteilung von dem Vertrag zurücktreten und Rückerstattung der bereits gezahlten Vergütung verlangen, insoweit ihm eine Teilnahme zu den neuen Bedingungen aus organisatorischen Gründen nicht zumutbar ist. Weitergehende Ansprüche des Teilnehmers sind ausgeschlossen. Eine Verlegung des zeitlichen Beginns um weniger als zwei Stunden sowie eine Verlegung des Ortes innerhalb des Rhein-Main-Gebietes berechtigt den Teilnehmer grundsätzlich nicht zu Rücktritt oder Vertragskündigung.

## 6 Widerrufsbelehrung

6.1 Dem Teilnehmer – wenn er Verbraucher und nicht Kaufmann ist – steht ein Widerrufsrecht gem. § 312 b BGB und § 312 d BGB in Verbindung mit § 355 BGB zu. Die Vertragserklärung kann innerhalb von 2 Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform oder durch Rücksendung der Sache widerrufen werden. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Der Widerruf ist zu richten an: EBS Executive Education GmbH, Hauptstraße 31, 65375 Oestrich-Winkel. Die Pflicht zur Leistung seitens der EBS Executive Education GmbH besteht erst nach Ablauf der Widerrufsfrist. Das Widerrufsrecht erlischt vorzeitig, wenn mit ausdrücklicher Zustimmung des Teilnehmers die EBS Executive Education GmbH mit der Ausführung der Dienstleistung begonnen hat oder der Teilnehmer diese selbst veranlasst hat.

6.2 Im Falle eines wirksamen Widerrufs sind die beiderseits empfangenen Leistungen zurückzugewähren und gegebenenfalls bezogene Nutzung (z. B. Zinsen) herauszugeben.

## 7 Urheberrechte, Nutzungsrechte

7.1 Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung der Schulungsunterlagen – auch als elektronische Dokumente (z.B. im PDF-Format) – und Lernprogram-

me, oder von Teilen daraus, behält sich die EBS Executive Education GmbH vor. Kein Teil der Unterlagen darf – auch nicht auszugsweise – ohne schriftliche Genehmigung der EBS Executive Education GmbH vervielfältigt, verarbeitet, verändert, verbreitet, noch sonst zur öffentlichen Wiedergabe verwendet werden. Eine Vervielfältigung der Unterrichtsmaterialien durch den Teilnehmer zu Lernzwecken im Rahmen des Studiengangs bleibt von dem vorgenannten Verbot unberührt.

7.2 In dem Studiengang wird ggf. Software eingesetzt, die durch Urheber- und Markenrechte geschützt ist. Diese Software darf weder kopiert noch in sonstiger maschinenlesbarer Form verarbeitet und nicht aus dem Seminarraum entfernt werden. Zum Schutz der Systeme der EBS Executive Education GmbH dürfen Software und Dateien, die der Teilnehmer selbst mitbringt, nur nach ausdrücklicher Genehmigung durch die EBS Executive Education GmbH auf den Schulungsrechnern verwendet werden. Bei Zuwiderhandlungen behält sich die EBS Executive Education GmbH Schadensersatzforderungen vor.

## 8 Haftung

8.1 Die EBS Executive Education GmbH haftet bei vorsätzlich verursachten Schäden in voller Höhe. Im Falle grob fahrlässig verursachter Schäden haftet die EBS Executive Education GmbH hingegen nur in Höhe des vorhersehbaren Schadens, der durch die Sorgfaltspflicht verhindert werden soll. Bei einfacher Fahrlässigkeit haftet die EBS Executive Education GmbH nur im Falle der Verletzung einer so vertragswesentlichen Pflicht, dass die Erreichung des Vertragszwecks gefährdet ist. In diesem Fall haftet die EBS Executive Education GmbH gegenüber den Teilnehmern allein auf Ersatz des Schadens, der typisch und vorhersehbar war. Sollte die EBS Executive Education GmbH zum Ersatz verbgeblicher Aufwendungen verpflichtet sein, gilt das vorstehende entsprechend.

8.2 Die EBS Executive Education GmbH haftet nicht für den Verlust, die Beschädigung oder den Untergang von Sachen des Teilnehmers im Zusammenhang mit der Durchführung des Studiengangs, soweit dies nicht auf vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verhalten der EBS Executive Education GmbH zurückzuführen ist.

8.3 Die EBS Executive Education GmbH haftet nicht für Schäden, die durch höhere Gewalt, Aufruhr, Kriegs- und Naturereignisse sowie sonstige, von ihnen nicht zu vertretende Vorkommnisse (z. B. Streik, Aussperrung, Verkehrsstörung, Verfügung in- und ausländischer staatlicher Stellen) oder auf nicht schuldhaft verursachte, technische Störungen, etwa des EDV-Systems, zurückzuführen sind. Als höhere Gewalt gelten auch Computerviren oder vorsätzliche Angriffe auf EDV-Systeme durch „Hacker“, sofern jeweils angemessene Schutzvorkehrungen hiergegen getroffen wurden.

8.4 Soweit die Haftung der EBS Executive Education GmbH ausgeschlossen oder beschränkt ist, gilt dies auch für ihre Angestellte, Arbeitnehmer, Vertreter und Erfüllungsgehilfen.

## 9 Datenschutz

9.1 Der Teilnehmer wird hiermit gemäß Bundesdatenschutzgesetz davon unterrichtet, dass die EBS Executive Education GmbH seine vollständige Anschrift sowie weitere auftragspezifische Details in maschinenlesbarer Form speichert und für Aufgaben, die sich aus dem Vertrag ergeben, maschinell verarbeitet. Die EBS Executive Education GmbH gewährleistet die vertrauliche Behandlung dieser Daten.

9.2 Die EBS Executive Education GmbH verpflichtet sich, die ihr vom Teilnehmer mitgeteilten personenbezogenen Daten, insbesondere Name, Anschrift, Alter, Rechnungsangaben, vertraulich zu behandeln. Sie wird durch entsprechende Maßnahmen (§ 9 BDSG) und die Verpflichtung ihrer Mitarbeiter dafür Sorge tragen, dass diese Verschwiegenheitspflicht während der Laufzeit der Inanspruchnahme von Leistungen der EBS Executive Education GmbH und nach deren Ende aufrechterhalten bleibt.

9.3 Die EBS Executive Education GmbH ist berechtigt, die personenbezogenen Daten zum Zwecke der Beratung, Werbung und Marktforschung zu nutzen. Sofern durch den Geschäftsbetrieb erforderlich, kann die EBS Executive Education GmbH personenbezogene Daten im Rahmen der Auftragsdatenverarbeitung an beauftragte Stellen weiterleiten. Dabei wird eine zweckgebundene und vertrauliche Verarbeitung gewährleistet. Eine Weitergabe der personenbezogenen Daten der Teilnehmer an Dritte, insbesondere zu den vorgenannten Zwecken, ist ausgeschlossen, sofern der Teilnehmer nicht dazu sein ausdrückliches Einverständnis erklärt.

## 10 Anwendbares Recht und Gerichtsstand

10.1 Diese Vereinbarung unterliegt dem Recht der Bundesrepublik Deutschland.

10.2 Gerichtsstand für alle Streitigkeiten aus dem Vertragsverhältnis ist Wiesbaden, wenn die im Klageweg in Anspruch zu nehmende Vertragspartei nach Vertragsabschluss ihren Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthaltsort aus dem Geltungsbereich der Zivilprozessordnung verlegt oder ihr Wohnsitz oder gewöhnlicher Aufenthalt im Zeitpunkt der Klageerhebung nicht bekannt ist. Wiesbaden ist weiter Gerichtsstand, sofern der Vertragspartner der EBS Executive Education GmbH Kaufmann oder eine Handelsgesellschaft ist.

## 11 Schriftform und Fortbestehen des Vertrages

11.1 Die Parteien verpflichten sich, Änderungen und Ergänzungen der Vertragsbedingungen schriftlich zu treffen. Dieses gilt auch für die Schriftformerfordernisse gem. dieser Ziffer 11 der Allgemeinen Geschäftsbedingungen.

11.2 Bei Unwirksamkeit einzelner Vertragsbestandteile bleibt die Fortgeltung des Vertrages im übrigen unberührt.

Stand März 2012

Bitte reichen Sie folgende Unterlagen beim MMI Market Management Institute ein, wenn Sie am Programm Prozess-orientierte Unternehmensführung teilnehmen wollen:

- Bewerbungsbogen (die beiden folgenden Seiten)
- Lebenslauf mit Angabe des Ausbildungsweges und des bisherigen beruflichen Werdegangs
- Abschriften oder Ablichtungen der Zeugnisse
- ausführliche Begründung des Antrags auf Zulassung
- zwei Lichtbilder (Passbildgröße)



**EBS Universität**  
für Wirtschaft und Recht  
Gustav-Stresemann-Ring 3  
65189 Wiesbaden  
Germany  
Phone +49 611 7102 00  
Fax +49 611 7102 1999  
info@ebs.edu  
www.ebs.edu

**EBS Executive Education GmbH**  
Hauptstraße 31  
65375 Oestrich-Winkel  
Phone +49 6723 8888 500  
Fax +49 6723 8888 600  
info@ee.ebs.edu  
www.ebs.edu

**Wissenschaftliche Leitung:**  
MMI Market Management Institute  
Hauptstraße 31  
65375 Oestrich-Winkel  
Phone +49 6723 8888 351  
Fax +49 6723 8888 450  
patricia.christen@ebs.edu  
www.ebs-mmi.de

[www.ebs.edu](http://www.ebs.edu)



Bewerbungsbogen bitte einsenden an:

MMI Market Management Institute  
Hauptstraße 31  
65375 Oestrich-Winkel  
Germany

**Ich beantrage die Zulassung  
zu folgenden Programmen:**

- Zertifikatsprogramm Prozessmanagement
- Zertifikatsprogramm Strategisches Prozessmanagement
- Zertifikatsprogramm Business & IT Alignment
- Zertifikatsprogramm Organisationsentwicklung
- Kompaktprogramm Executives

.....  
Titel, Name, Vorname

.....  
Geburtsdatum und -ort

Schulbildung  Allgemeine Hochschulreife  Fachhochschulreife  Sonstige:

**Privat**

.....  
Straße, Nr.

.....  
PLZ, Ort

.....  
Bundesland

.....  
Telefon

.....  
Fax

.....  
Mobil

.....  
E-Mail

**Geschäftlich**

.....  
Firma

.....  
Telefon

.....  
Abteilung

.....  
Straße, Nr.

.....  
PLZ, Ort

.....  
Bundesland

.....  
Phone

.....  
Fax

.....  
Mobil

.....  
E-Mail

**Präferierte** Post  privat  geschäftlich  
**Kontaktadresse** E-Mail  privat  geschäftlich

**Institutionelle Bildung**

Universität

.....  
Ort Fachrichtung Abschluss Datum

Fachhochschule

.....

Berufsakademie/VWA

.....

Berufsausbildung

.....

Sonstiges

.....

Berufserfahrung

..... Jahre (insgesamt)

..... Jahre im Bereich: .....

**Kostenübernahme**

durch den Arbeitgeber

persönlich

(bitte aus versicherungstechnischen Gründen angeben)

**Erklärung**

Hiermit bestätige ich verbindlich die Richtigkeit meines Antrags auf Zulassung zum Programm Prozessorientierte Unternehmensführung. Die Geschäftsbedingungen sowie die Studiengebühren und Zahlungsbedingungen der EBS Executive Education GmbH habe ich zur Kenntnis genommen und erkenne sie als Vertragsbestandteil an.

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift Bewerber

Falls Kosten vom Arbeitgeber übernommen werden:

.....  
Firmenstempel

.....  
Unterschrift Arbeitgeber