

Wissenschaftlerinnenkollektive  
Internettechnologien



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN

VIENNA  
UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY

# Process Engineering VU 1

## Promet BPR

**Beate List**

Institut für Softwaretechnik und Interaktive Systeme  
Technische Universität Wien  
Favoritenstr. 9-11 / 188, A-1040 Wien

email: [list@wit.tuwien.ac.at](mailto:list@wit.tuwien.ac.at)

url: [http://www.wit.at/teaching/courses/ss05/processEngineering\\_vu](http://www.wit.at/teaching/courses/ss05/processEngineering_vu)

- **Title:** The Past, Present, and Future of Web Information Retrieval
- **Vortragende:** Monika Henzinger  
Research Director at Google
- **Wann:**
  - Freitag, 6. Mai 2005
  - 15 :00 - 16:00 +
- **Wo:**
  - Technische Universität Wien
  - Neues Elektrotechnisches Institutsgebäude
  - EI 8, Erdgeschoss 1040 Wien, Gußhausstraße 27-29

Anmeldung unter: <http://wit.tuwien.ac.at/events>

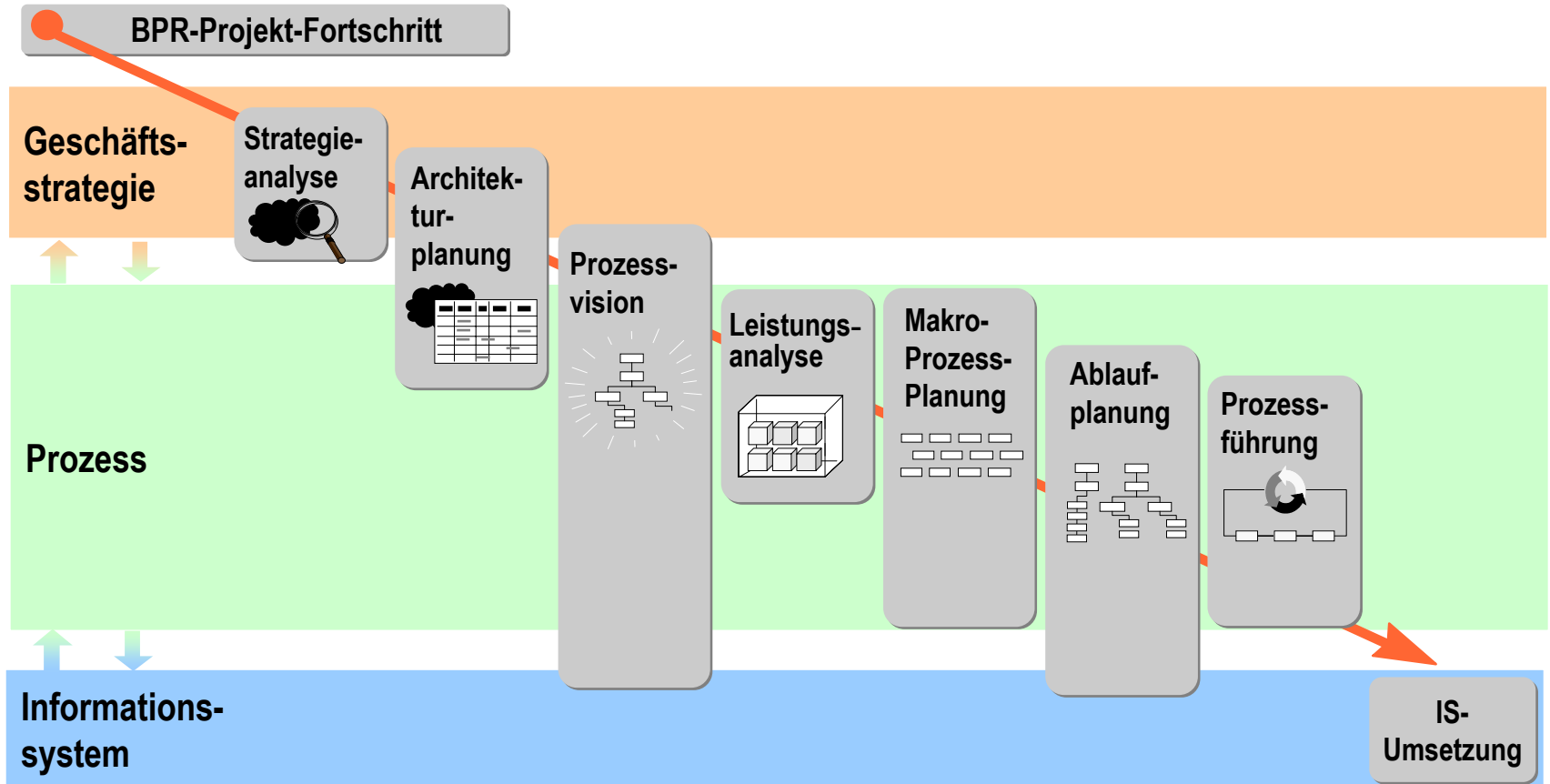
- **Title:** Changing Business and Software
- **Vortragende:** Dr. James Rumbaugh;  
IBM Distinguished Engineer, Co-Developer of UML
- **Wann:**
  - Montag, 9. Mai 2005
  - 17:00 - 18:00 +
- **Wo:**
  - Technische Universität Wien
  - Freihaus, FH Hörsaal 1, Turm C (rot), 1. Stock
  - 1040 Wien, Wiedner Hauptstraße 8-10

Anmeldung unter: <http://wit.tuwien.ac.at/events>

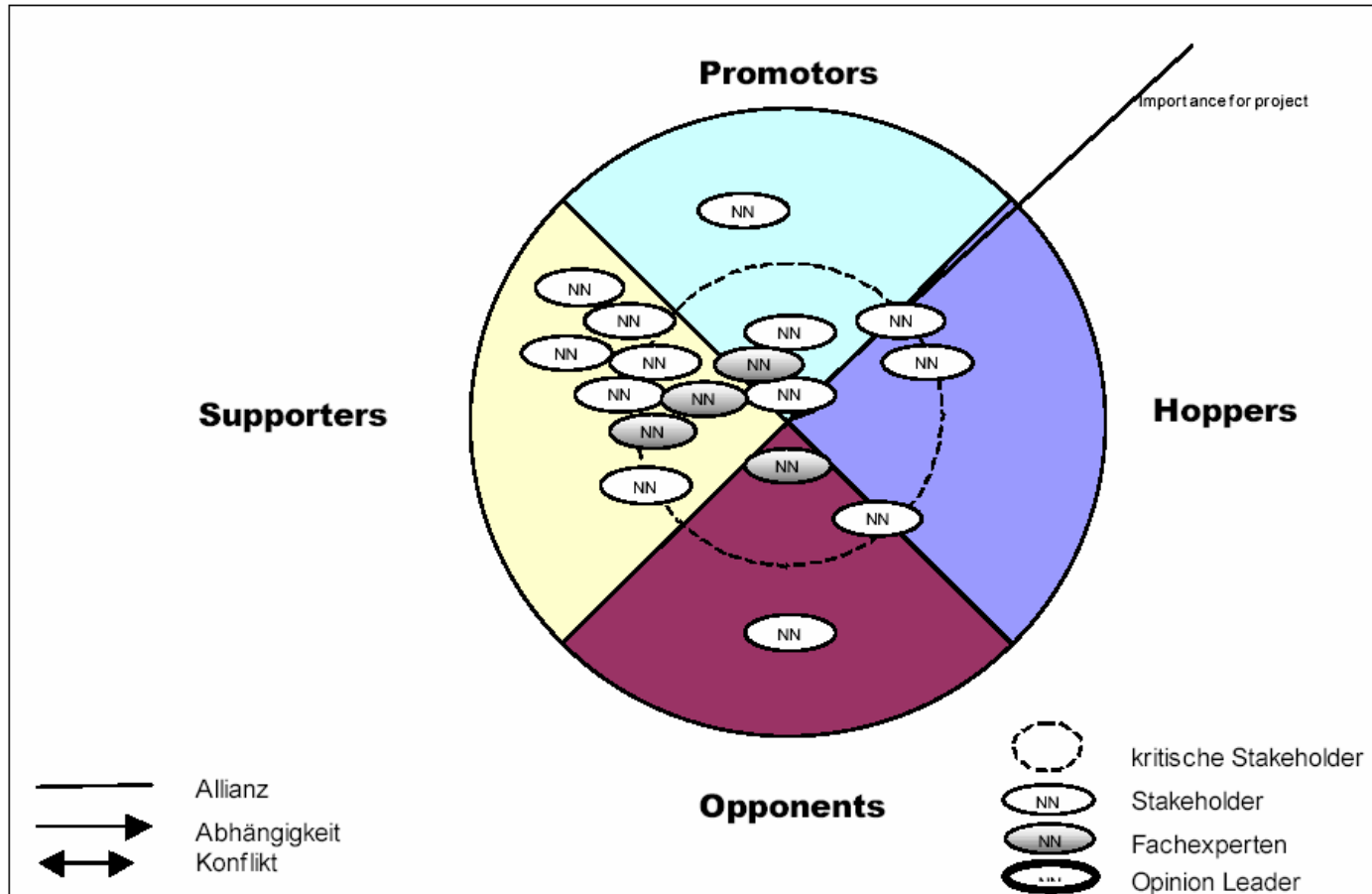
- Vorstellung von Promet BPR
- Phasen des Prozessentwurfes
- Beispiel der Firma Hirsch Armbänder AG
- Balanced Scorecard

- Vorgehensmodell für Business Process Redesign
- Entwicklung an der Hochschule St. Gallen, Schweiz, Institut für Wirtschaftsinformatik von Prof. Hubert Österle
- PROMET ist ein eingetragenes Warenzeichen der IMG Schweiz AG

# Phasen des Prozessentwurfs



# Stakeholderanalyse im BPR Projekt



- Ziel
  - Definition der für den Entwurf von Prozessen notwendigen Strategien und Zielen
  - Identifikation von Schwachstellen und Lücken
    - Definition von kritischen Erfolgsfaktoren (z.B. Qualität, technische Kompetenz)
    - SWOT Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)
- Positionierung der Unternehmung für die nächsten 5 Jahre
- Überblick über Märkte, Produkte, Leistungen, Kundengruppen, IT-Strategie



- Gegründet 1765, Sitz in Klagenfurt, Österreich
- Weltweit größter Hersteller von Uhrenarmbändern
- Produktionsstandorte in Indien und China
- Beschäftigt ca. 650 MitarbeiterInnen
- Kunden: Swatch, Cartier, Mont Blanc, Migros

## ■ **Bracelet Culture**

- Uhrenband als „Schmuckstück“

## ■ **Innovation & Inspiration**

- Durch Materialien, Farben, innovative Technologien und handwerklicher Perfektion soll ein „emotionaler Mehrwert“ geschaffen werden

## ■ **Customer & Service Orientation**

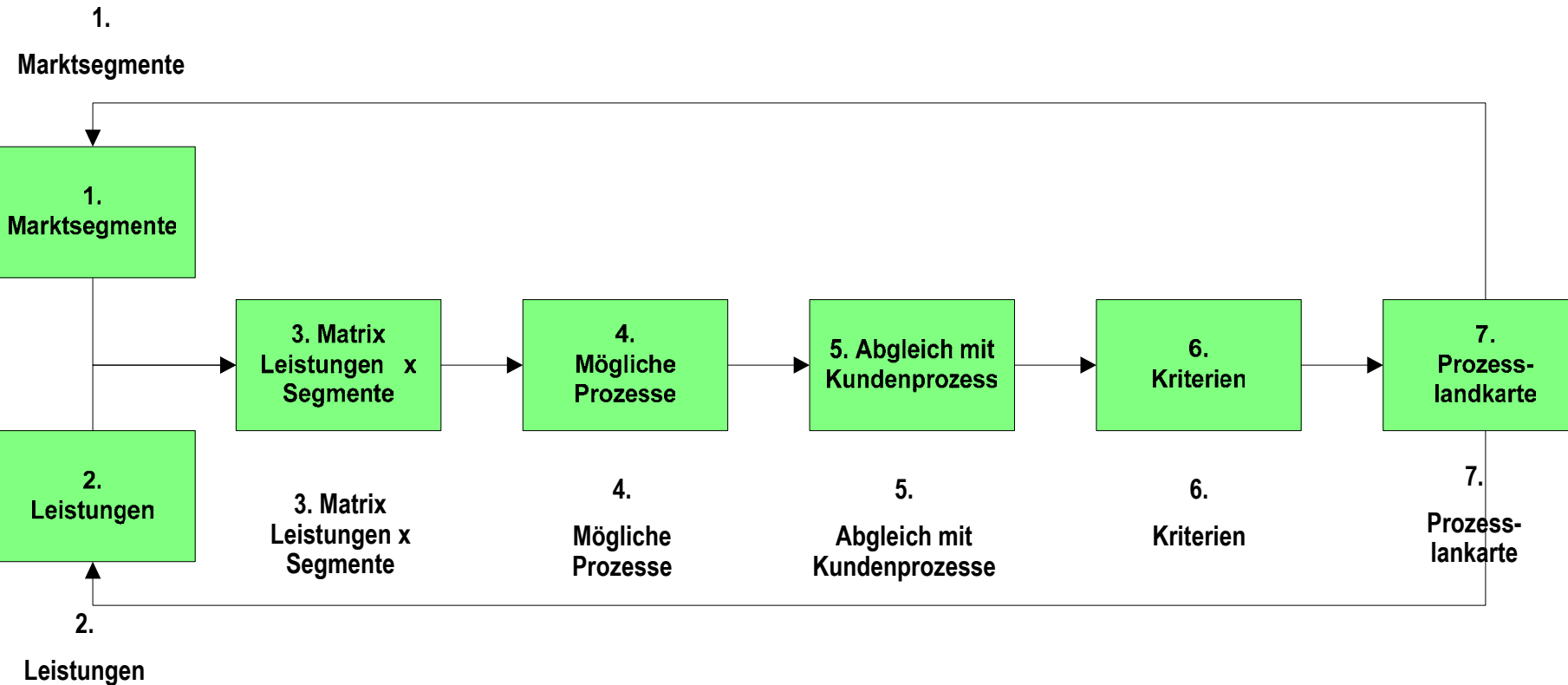
- Kundenzufriedenheit steht an erster Stelle
- Fokus auf kontinuierlicher Produkt- und Serviceverbesserung

## ■ **Global Networking**

- Internationale Produktion und Forschungstätigkeit

## ■ **Hirsch means Partnership**

- Uhrenindustrie vertraut auf Hirsch



## Iterative Schritte zur Erstellung einer Prozesslandkarte

# Architekturplanung: 1. Marktsegmente

<b>Marktsegmentgruppe</b>	<b>Marktsegmente</b>	<b>Abkürzung</b>
Kundengruppe	Auflistung der einzelnen Marktsegmente	Zur vereinfachten Verwendung wird eine Abkürzung eingeführt
Produkte/Dienstleistungen	...	...
Vertriebskanäle	...	...
Absatzregionen	...	...

Die in der Strategieberatung definierten Marktsegmente werden in Tabellenform aufgelistet bzw. zusammengefasst.

# Architekturplanung: Firma Hirsch

## 1. Marktsegmente

Marktsegmentgruppe	Marktsegment	Abkürzung
Kundengruppe	Retail	Retail
	Service	Service
	OEM	OEM
Produkte/Dienstleistungen	Bänder	B
	Additional	A
	Infotainment	I
	Repair	R
Vertriebskanäle	Juwelier	JUW
	Mass Merchandise	MM
	Wholesale	WHO
	Shop in Shop	SIS
	Infotainment	Info
	OEM Haute Gamme	HG
	OEM Upscaled	UPSC
OEM Volume	VOL	
Absatzregionen	Europe/Middle East/Africa	EMA
	Asia Pacific	AP
	Americas	A

OEM = Original Equipment Manufacturing

# Architekturplanung:

## 2. Leistungen

Leistungsgruppe	Leistung
Leistungsgruppe 1	
Leistungsgruppe 2	
Leistungsgruppe 3	
...	
Leistungsgruppe n	

Es werden nur **Leistungen an externe Kunden** betrachtet. Für die Erstellung eines Leistungskataloges werden die für den **Unternehmenserfolg relevanten Leistungen (Kernleistungen)** aufgelistet und zu Leistungsgruppen zusammengefasst. Die Leistungen sind **unabhängig von den Marktsegmenten**.

# Architekturplanung: Firma Hirsch 2.

## Leistungen

<b>Leistungsgruppe</b>	<b>Leistung</b>
PreSales	Messen Annoncen Marketing Materials
Produktentwicklung	Creativ Collection
Sales	Beraten/Info Produkt
Logistik	Auslieferung Rechnung
Retouren	Reklamationen Retouren Reparaturen

# Architekturplanung:

## 3. Matrix: Leistungen X Marktsegmente

Leistungsgruppen \ Marktsegmente	Marktsegment 1		Marktsegment 2		... Marktsegment N
	Leistungsgruppe 1	X	X	-	-
Leistungsgruppe 2	X	-	(X)	-	X
...	X	X	X	X	X
Leistungsgruppe n	X	X	X	(X)	X

X      vorhanden  
 -      nicht vorhanden  
 (X)    in Planung

Aus der **Leistung X Marktsegmente Matrix** wird ersichtlich, welche Leistungen für welche Marktsegmente erbracht werden.



# Architekturplanung: Firma Hirsch

## 3. Matrix: Leistungen X Marktsegmente

### Leistungs-Marktsegment Matrix

Leistungsgruppen \ Marktsegmente	Retail						OEM			
	JUW		SIS		MM		Haute Gamme		Upscaled	
	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A
Pre Sales	X	X	-	-	-	(X)	X	(X)	X	(X)
Produktentwicklung	X	-	X	-	X	(X)	X	-	X	-
Sales	X	X	X	X	X	(X)	X	(X)	X	(X)
Auftragsabwicklung	X	X	X	X	X	(X)	X	(X)	X	(X)
Disposition	X	X	X	X	X	(X)	X	(X)	X	(X)
Reparaturen	-	-	-	X	-	-	-	(X)	-	(X)
Reklamationen	X	X	X	X	X	(X)	X	(X)	X	(X)

B Bänder  
 A Additional  
 X vorhanden  
 - nicht vorhanden  
 (X) in Planung

# Architekturplanung:

## 4. Prozesskandidaten

Marktsegmente Leistungsgruppen	Marktsegment 1		Marktsegment 2		... Marktsegment N	
	Leistungsgruppe 1	X	X	X	-	X
Leistungsgruppe 2	X	-	(X)	-	X	Prozess N
...	X	X	X	X	X	
Leistungsgruppe n	X	X	X	(X)	X	
	Prozess 2					

## Auswahl und Bündelung der Prozesskandidaten

**Prozesskandidaten:** Die Leistungen werden aus **Kundensicht** gebündelt (und nicht aus Funktionssicht). Vorgansweise ist iterativ. Die auftretenden Prozessvarianten werden auf Plausibilität und praktische Umsetzung untersucht.

# Architekturplanung: Firma Hirsch

## 4. Prozesskandidaten

### Leistungs-Marktsegment Matrix

Marktsegmente Leistungsgruppen	Pre Sales Retail						Pre Sales OEM			
	JUW		Retail SIS		MM		OEM Haute Gamme		Upscaled	
	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A
Pre Sales	X	X	-	-	-	(X)	X	(X)	X	(X)
Produktentwicklung	X	-	X	-	X	(X)	X	-	X	-
Sales	X	X	X	X	X	(X)	X	(X)	X	(X)
Auftragsabwicklung	X	X	X	X	X	(X)	X	(X)	X	(X)
Disposition	X	X	X	X	X	(X)	X	(X)	X	(X)
Reparaturen	-	-	-	X	-	-	-	(X)	-	(X)
Reklamationen	X	X	X	X	X	(X)	X	(X)	X	(X)

B Bänder  
A Additional

X vorhanden  
- nicht vorhanden  
(X) in Planung

Auftragsabwicklung  
Retail

Disposition Retail

Retouren

Auftragsabwicklung  
OEM

- Kunde ist im Mittelpunkt des Geschäftsinteresses
- Alle Prozesse müssen auf die Erfordernisse des Kunden ausgerichtet sein
- Fokus auf die Gestaltung von überschaubaren und kontrollierbaren Prozessen
- Vorhandene organisatorische Strukturen, vorhandene (häufig funktions- und abteilungsorientierte) Informationssysteme oder historisch gewachsene Regeln im Geschäft sind nicht entscheidend
- Berücksichtigung der Überlegungen in der detaillierten Prozessplanung

## ■ **Strategische Bedeutung**

- Ist der Prozess aus strategischer Sicht von Bedeutung für das Unternehmen?
- Hat der Prozess Einfluss auf die kritischen Erfolgsfaktoren?

## ■ **Besitzt der Prozess Kernkompetenz**

- Dient der Prozess zur Wertschöpfung?
- Liegt er im Umfeld wichtiger Bereiche?

## ■ **Ressourcenbindung**

- Sind ausreichend Ressourcen vorhanden?
- Sind die Ressourcen fix an den Prozess gebunden?

## ■ Standardisierbarkeit

- Liegt eine Standardform des Prozesses vor, nach der zumindest 80 % ablaufen?

## ■ Geschlossenheit

- Gibt es einen definierten Anfang und ein definiertes Ende des Prozesses?
- Ist der Prozess lückenlos verfolgbar und geschlossen?

## ■ Führbarkeit

- Ist der Prozess steuer- und führbar, oder ist er für eine einwandfreie Führung zu komplex.

## ■ Prozess Owner

- Ist im Unternehmen eine Führungspersönlichkeit vorhanden, die die Aufgabe der Prozessführung übernehmen kann?

# Architekturplanung:

## 6b Bewertung der Prozesskandidaten

Eigenschaften							
Prozeßkandidaten	Strategische Bedeutung	Kernkompetenz	Ressourcenbindung	Standisierbarkeit	Geschlossenheit	Führbarkeit	Prozeßmanager
Prozess 1	+++	+++	+	+++	ja	ja	ja
Prozess 2	+	+	+	+	ja	ja	ja
Prozess 3	+	+	+	+	ja	ja	ja
...	+++	+++	+	++	ja	ja	ja
Prozess n	+++	+++	+	-	ja	ja	ja

**Bewertungsmatrix (Resultat ist der Erfüllungsgrad eines Prozesses für die weiter ins Detail gehende Ablaufplanung)**

+ trifft wenig zu      ++ trifft mittel zu      +++ trifft genau zu

# Architekturplanung: Firma Hirsch

## 6b Bewertung der Prozesskandidaten

Eigenschaften Prozeßkandidaten	Strategische Bedeutung	Kernkompetenz	Ressourcenbindung	Standisierbarkeit	Geschlossenheit	Führbarkeit	Prozeßmanager
AA Retail	+++	+++	+	+++	ja	ja	ja
Pre Sales Retail	+	+	+	+	ja	ja	ja
Pre Sales OEM	+	+	+	+	ja	ja	ja
PD Retail	+++	+++	+	++	ja	ja	ja
AA OEM	+++	+++	+++	+++	ja	ja	ja
Retouren Retail	+++	+	+++	+++	ja	ja	ja
Disposition Retail	+	+	+	+	ja	ja	ja
SIS	+++	+	++	+	ja	-	-
Creativ Collection	+++	+++	+	-	ja	ja	ja

+ trifft wenig zu

++ trifft mittel zu

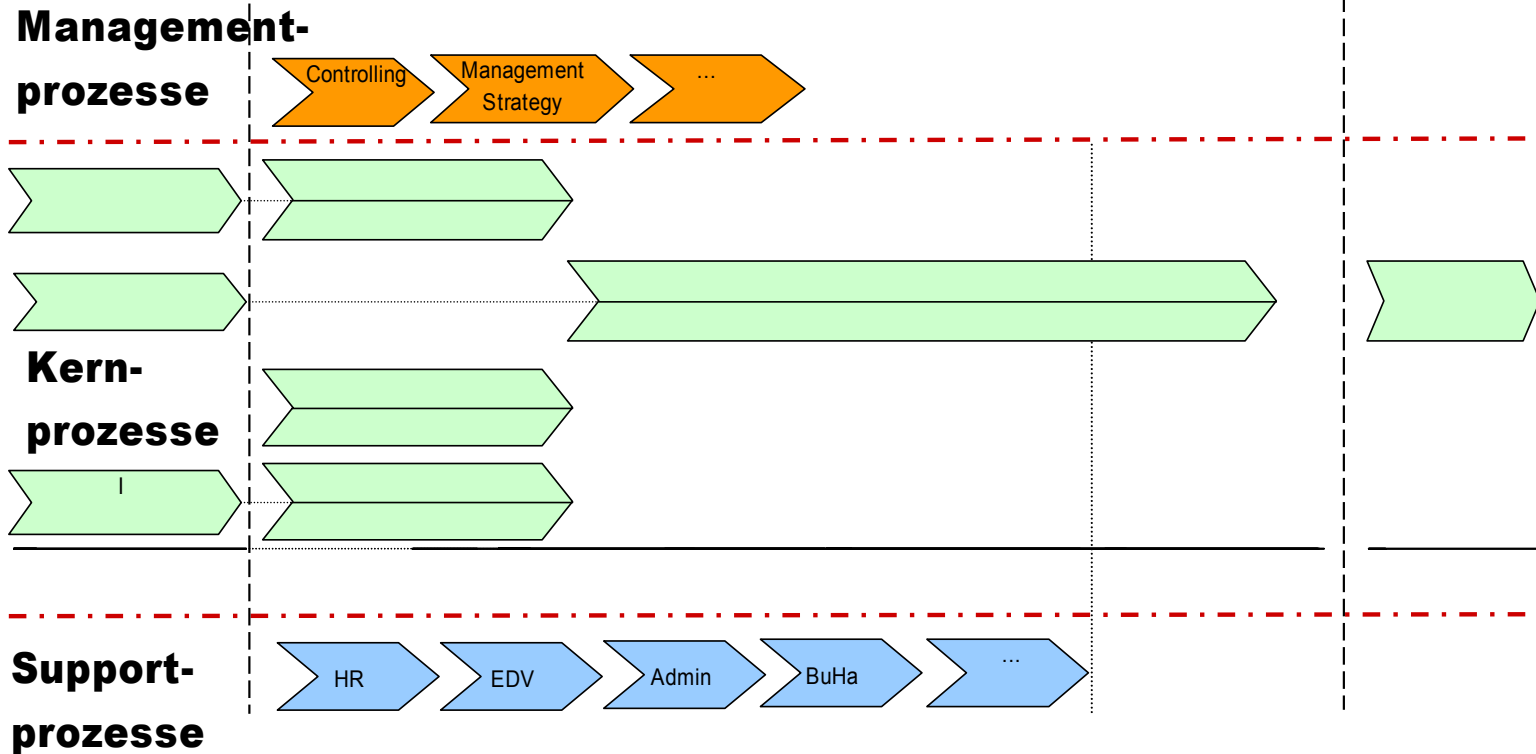
+++ trifft genau zu



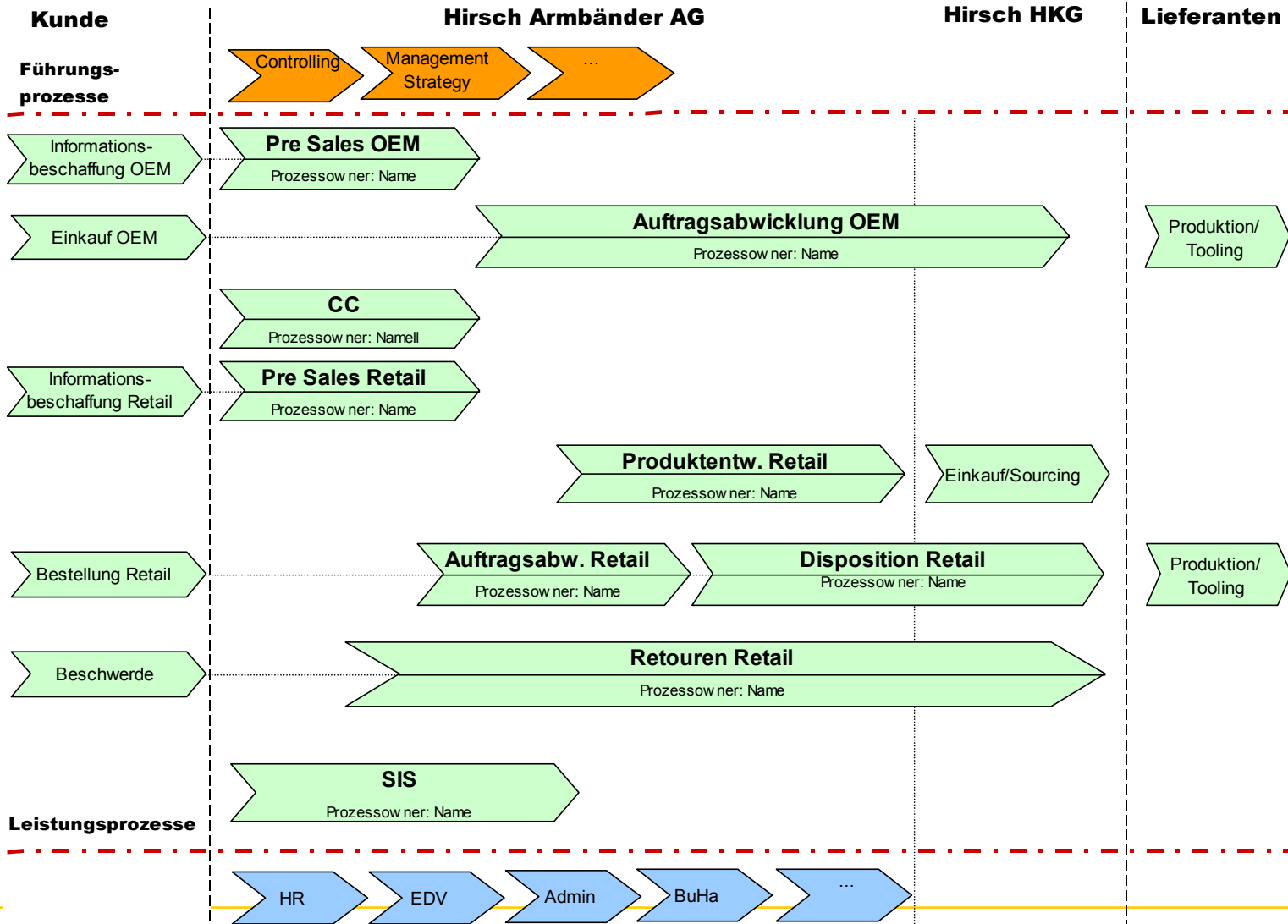
# Architekturplanung: 7. Prozesslandkarte

Kunde

Lieferant



# Architekturplanung: 7. Prozesslandkarte (Auszug)



- Ziel ist die Festlegung der Eckpfeiler für die mittel- bis langfristige Gestaltung der Prozesse
- Unterstützung um neue Lösungen zu suchen und Umrisse des neuen Prozesses zu zeichnen
- Zielt auf radikale Innovationen ab
- Sorgt für den Abgleich zwischen Strategie und Prozess: Verbindung von Strategie und Prozess
- Nutzung der IT-Potentiale
- **Input:** Strategieberatung, Architekturplanung
- **Output:** Prozessgrundsätze

- Wie können wir die strategischen Vorgaben in diesem Prozess umgesetzt werden?
- Wie kann für diesen Prozess eine günstige Position im Wettbewerb erreicht werden?
- Wie sieht der Idealzustand der Prozesse aus?
- Welche neuen Techniken und technologischen Potentiale können für den Prozess genutzt werden?
- Wie kann das Wissen der Beteiligten (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, etc.) für die Prozessverbesserung genutzt werden?

# Ideen für neue Ansätze und Prozessverbesserung - QUELLEN

- Mitarbeiter
  - Kennen Stärken und Schwächen des Prozesses
- Beispiele, Referenzprozesse
  - Unternehmensinterne, -fremde Prozesse
  - Brancheninterne, - fremde Prozesse
- Sektornetzwerk
- Informationstechnologie
- Geschäftsstrategie
- Merkmale idealer Prozesse (Checkliste)
- Weitere Techniken zur Ideengenerierung
  - Brainstorming, SWOT Analyse, etc.

- Automation (Ersatz menschlicher Arbeitskraft durch technologische Mittel)
- Informationsbasierung (Prozessführung anhand von Führungsgrößen)
- Umfassende Führungsinformation (Verbesserung der Entscheidungsfindung durch erhöhte Transparenz)
- Ablaufanalyse (Veränderung der Ablauffolge oder Parallelisierung von Aufgaben)

- Monitoring (Maschinelle Verfolgung von Geschäftsabläufen)
- Integration (Koordination zwischen Aufgaben und Prozesse)
- Aufbau und Pflege des Know-hows (Sammlung, Kommunikation und Bereitstellung betrieblichen Wissens)
- Straffung (Ausschaltung von Zwischenstufen)
- Datenintegration

- Aufbau einer Lieferantenpartnerschaft
- Jeder Auftrag erhält einen Verantwortlichen
- Prototypenbau innerhalb einer Woche
- Überleitung Produktion – Prototypenbau muss exakter definiert und optimiert werden
- ...



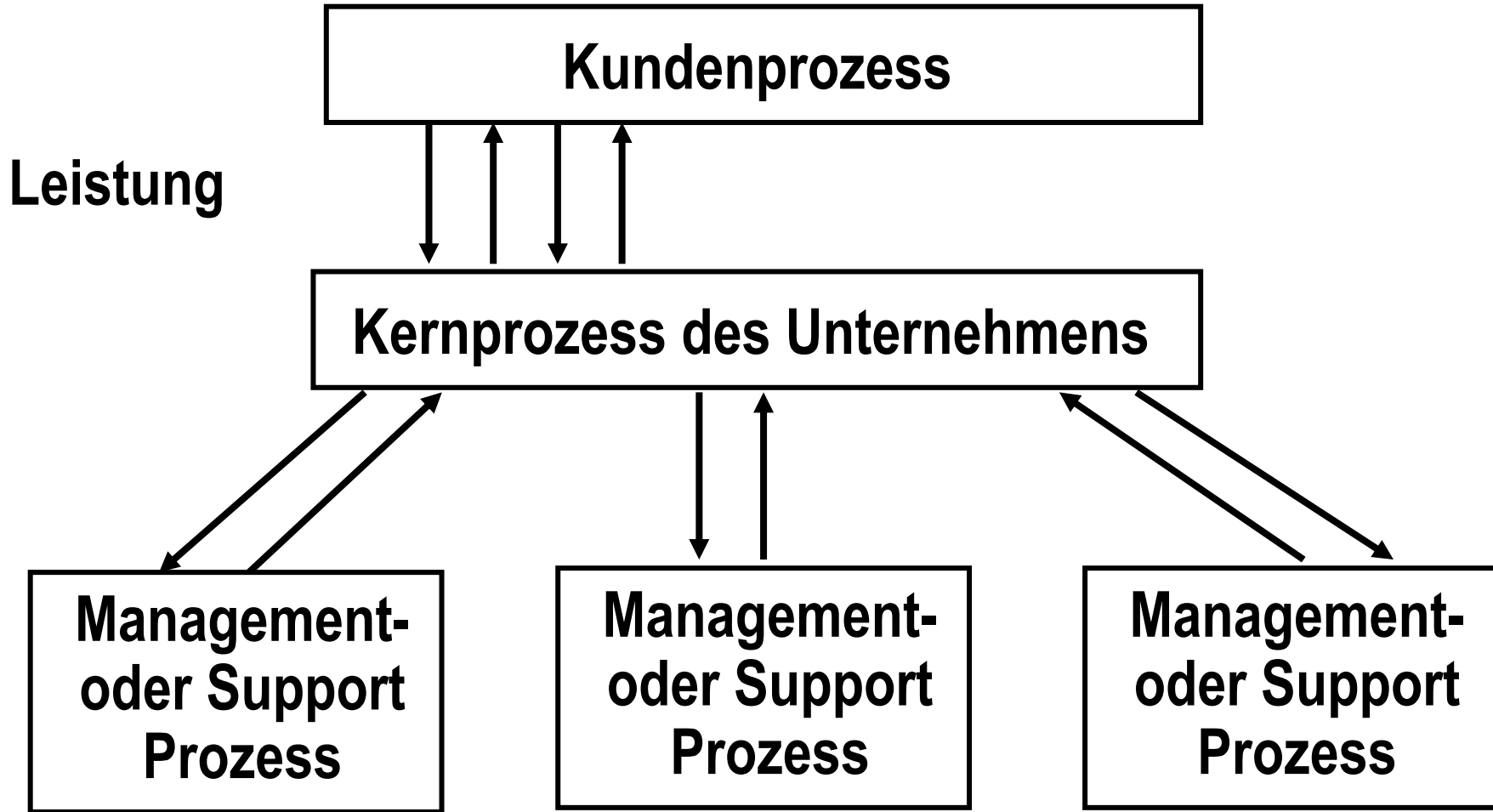
- Vertrieb nur über Händler
- Abwicklung der Aufträge soll so weit wie möglich automatisiert werden
- Schwerpunkt des Vertreters ist die Beratung
- Händler erhält einen elektronischen Produktkatalog
- Untel muß eine EDIFACT Schnittstelle bereitstellen

- Ziel: Effektivitätsüberprüfung eines Prozesses
- Leistungen werden in Hinblick auf die Anforderungen der Prozesskunden und die Vorgaben aus der Prozessvision überprüft.
- Im Zentrum der Analyse steht der Kundennutzen
- Output: Kontextdiagramm, Leistungsverzeichnis und Qualitätsprofil
- Geben Übersicht über die Leistungen des Prozesses und Aufschluss über Verbesserungspotentiale

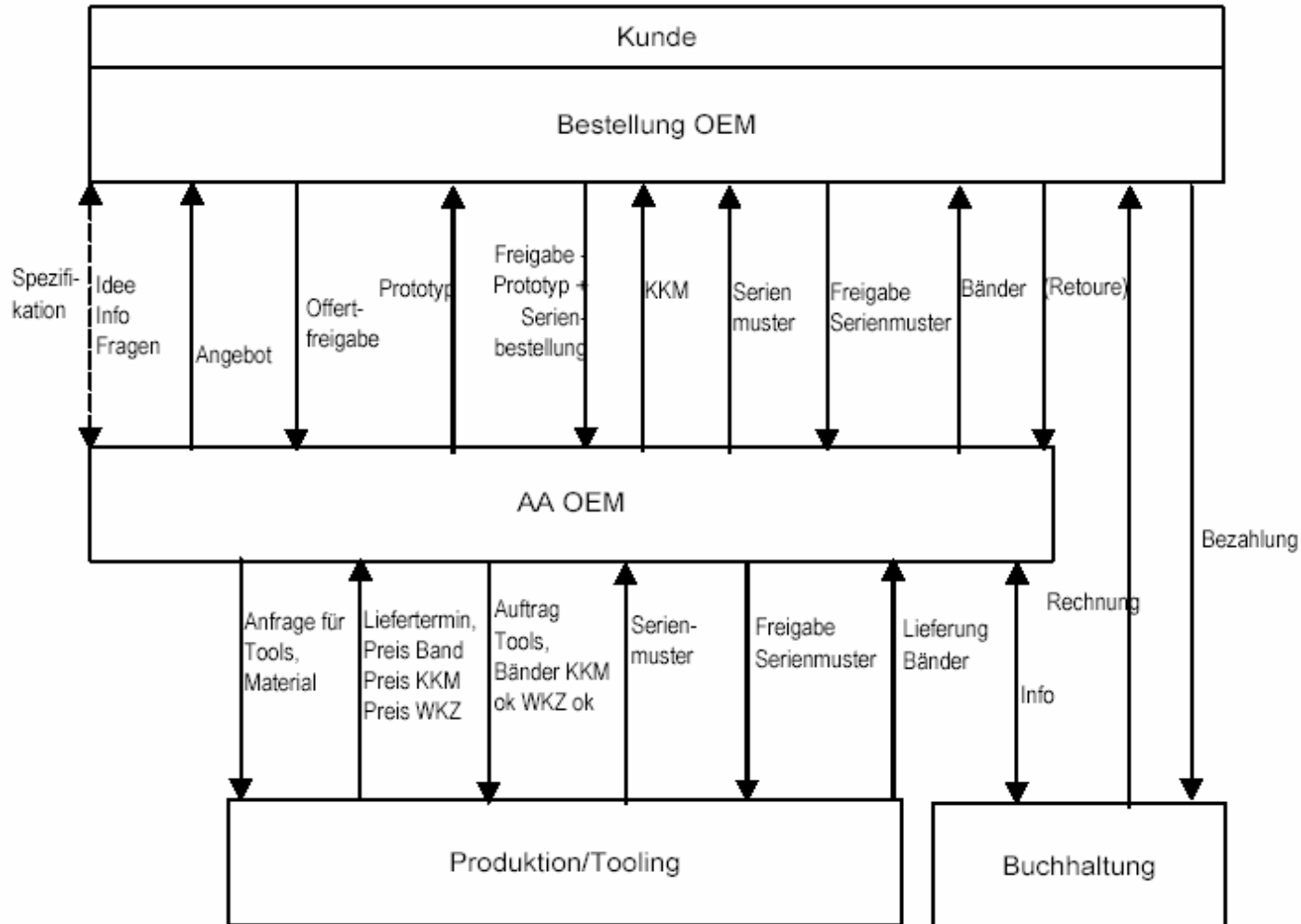
# Kontextdiagramm

- Das Kontextdiagramm gibt einen Überblick über Leistungsinput und Output des Prozesses.
- Stellt einen Ausschnitt aus der Prozesslandkarte dar, mit dem ausgewählten Prozess und den Prozessen, zu denen eine Leistungsbeziehung unterhalten wird
- Ideen der Prozessvision fließen in das Kontextdiagramm ein

# Kontextdiagramm



# Kontextdiagramm Beispiel Hirsch



... ist ein Nachschlagewerk für den Prozess und dient zur Beschreibung der einzelnen Leistungen in tabellarischer Form.

# Leistungsverzeichnis Bsp. Hirsch

Nr	Leistung	Beschreibung
<i>Leistungen zum Kunden</i>		
1	Kundenidee, Kundenanfrage	Möglichst genaue Spezifikation des Kundenwunsches. Bei Erstkontakt sollten möglichst viele Faktoren und technische Spezifikationen bereits abgeklärt werden.
2	Angeboterstellung	Im Zuge des Angebots werden dem Kunden Liefertermin und Zahlungskonditionen, sowie der Preis des Bandes mitgeteilt.
3	Offertfreigabe	Der Kunde gibt den Preis und den Liefertermin frei
4	Lieferung Prototyp	Der Kunde erhält den handgefertigten Prototyp zur Ansicht
5	Freigabe Prototyp	Kunde gibt den Prototyp frei
6	Serienbestellung	Gleichzeitig mit der Freigabe des Prototyps erstellt der Kunde auch eine Bestellung für Serienbänder
7	Lieferung Handkollektion (KKM)	Der Kunde erhält das Kundenkollektionsmuster (handgefertigt, ca. 20 Stk. für die Kollektion des Kunden)
8	Lieferung Serienmuster	Kunde erhält das Serienmuster
9	Freigabe des Serienmuster	Kunde gibt das Serienmuster frei
10	Lieferung Bänder	Kunde erhält die Bänder

Im Qualitätsprofil wird die Qualität der wichtigsten Leistungen bewertet. Verglichen wird der Soll-Zustand (mit den Ideen aus den vergangenen Schritten) mit dem Ist-Zustand. Zur Bewertung des Soll-Zustandes werden auch Prozesse bei Kunden und Mitbewerbern berücksichtigt.



# Qualitätsprofil: Beispiel Hirsch

Leistungsbestandteile/Leistungsmerkmale	Bedeutung	++	+	0	-	--
Qualität der Kundenberatung	3		■		■	
Spezifikation des Bandes	3		■		■	
Qualität des Prototyps (PT) (Übereinstimmung mit Kundenwunsch)	2		■		■	
Dauer bis zur PT – Freigabe	2		■	■		
Qualität der Handkollektion (Übereinstimmung mit PT)	2	■		■		
Qualität des Serienmusters (SM) (Übereinstimmung mit PT)	3		■		■	
Dauer bis SM fertig	2	■			■	
Dauer bis SM – Freigabe	2		■		■	
Qualität des Serienbandes (Übereinstimmung mit Serienmuster)	3		■		■	
Dauer bis 1. Band fertig - Time to market	3	■			■	

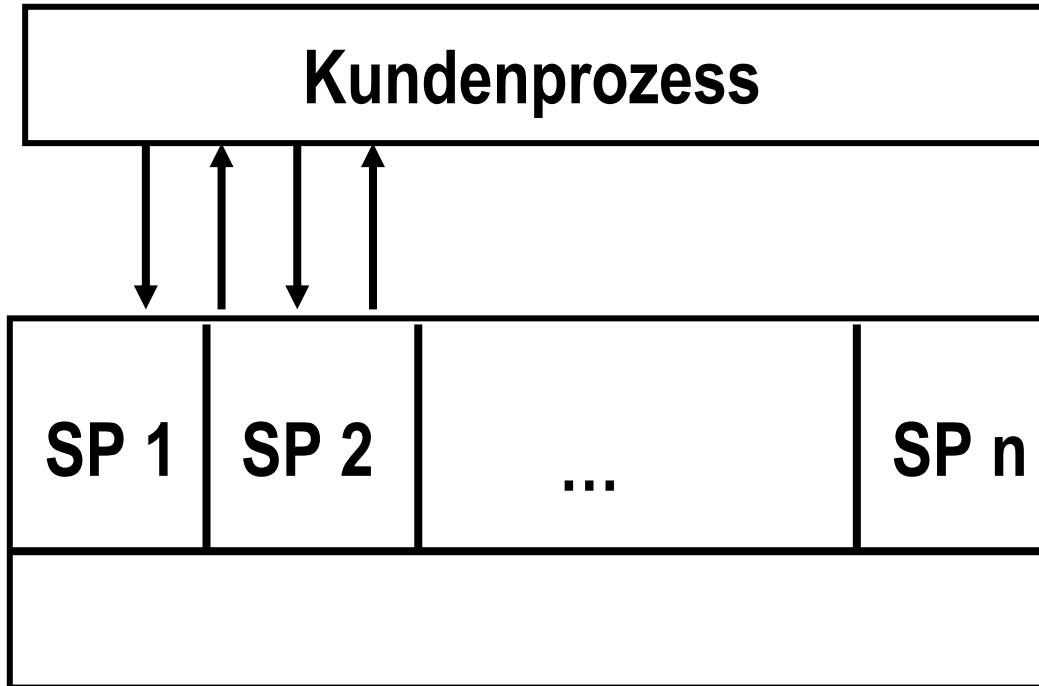
Soll ■

Ist ■

++ vorhanden ... -- fehlt

- Ziel ist die Identifikation von Teilabläufen bzw. Subprozesse
  - Welche Ablaufvarianten lassen sich unterscheiden?
  - Wie lassen sich Mikroprozesse voneinander abgrenzen?
- Betrachtet den gesamten Prozess: Grundentscheidungen zur Gestaltung des Prozesses treffen
- Aufbauend auf Leistungsanalyse und der Prozessvision werden konkrete Aufgaben und deren Ablauffolge festgelegt

Leistung



Subprozesskontextdiagramm

Ziel ist es die Abläufe detailliert zu modellieren z. B. mit Ereignisgesteuerten Prozessketten.

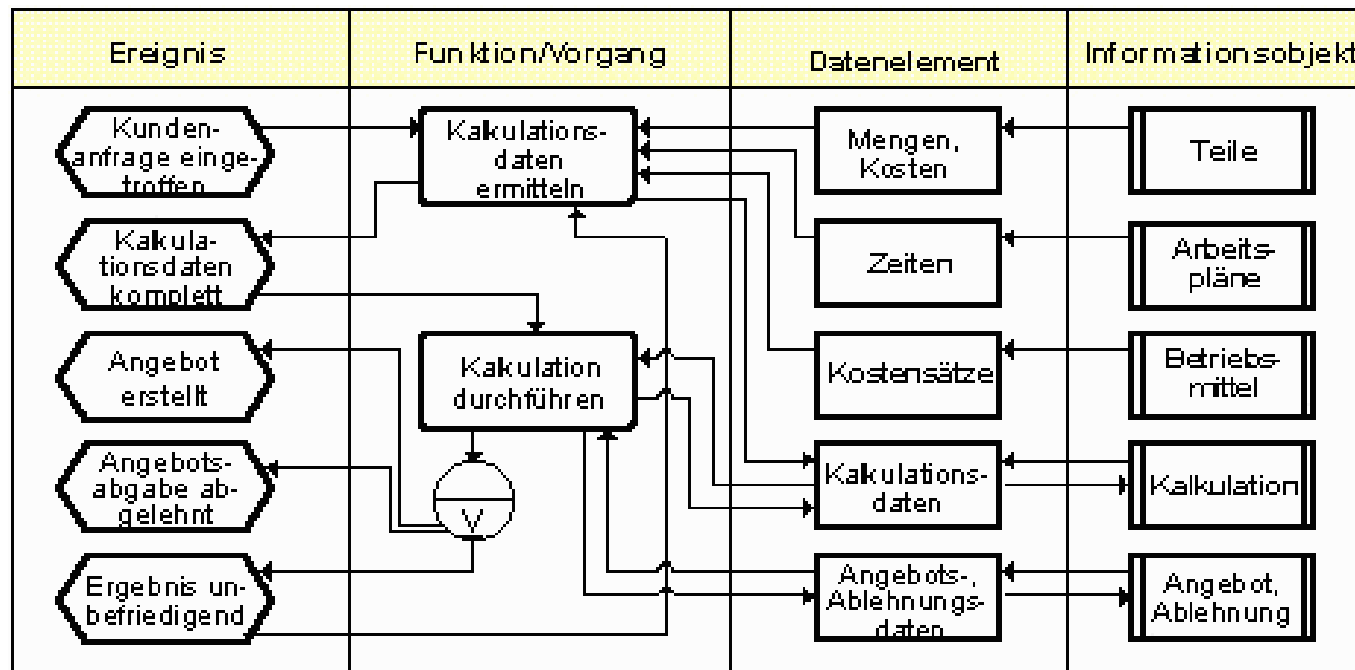


Abb. A.II.27b: Abb. A.II.26b um den Datenfluß ergänzt (tabellarisch)

- Ziel ist die permanente Weiterentwicklung des Prozesses
- Institutionalisierung der Prozessverantwortung
- Kennzahlen bestimmen (Soll-Werte geplant, Ist-Werte ermitteln)
- Meßsystem: ausgewogene Kennzahlen durch Stakeholderansatz

**“Measurements are the key. If you cannot measure it, you cannot control it. If you cannot control it, you cannot manage it. If you cannot manage it, you cannot improve it.”**

Source: J.Harrington, 1991

Entwicklung 1990 am Nolan Norton Institute durch:



### David P. Norton

Dr. David Norton serves as a President with the **Balanced Scorecard Collaborative** <http://www.bscol.com/> - a global network to support organizations implementing the Balanced Scorecard. Formerly, Dr. Norton was CEO of the **Nolan Norton Institute**, a consulting firm he cofounded, which became the research arm of KPMG.



### Robert S. Kaplan

Robert S. Kaplan is the Marvin Bower Professor of Leadership Development at Harvard Business School.

Projekt **Measuring Performance in the Organization of the Future** zunächst als **Multidimensionales Scorecard** vorgestellt, ab 1992 als **Balanced Scorecard** weiterentwickelt.

## Motive der Entwicklung von Balanced Scorecard:

- “The **traditional financial performance measures** (i.e. ROI) can give misleading signals for continuous improvement and innovation.”
- “Balanced Scorecard aligns organizations to new strategies: **away from the historic, short-term focus** on cost reduction and low-price competition, and toward generating growth opportunities by offering customized, value-added products, and services to customers.”



# Balanced Measures oder „ausgewogene Kennzahlen“ sind ...

- Finanziell und nicht-finanziell
- Qualitativ und quantitativ
- Objektiv und subjektiv (Hard- und Softfacts)
- Organisationsintern und –extern
- Kurzfristig und langfristig (short-term und long-term), strategisch und operativ: zielorientiert
- Repräsentieren verschiedene Perspektiven
- Prozessübergreifend und prozessspezifisch
- Frühindikatoren und Spätindikatoren (Performance Drivers und Results)

# Definition: Balanced Scorecard

*A vehicle that translates an organization's mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the framework for a strategic measurement and management system.*



# Balanced Scorecard - Kernidee

Vision

Warum existiert das Unternehmen?  
Was strebt die Unternehmung an?

Strategie

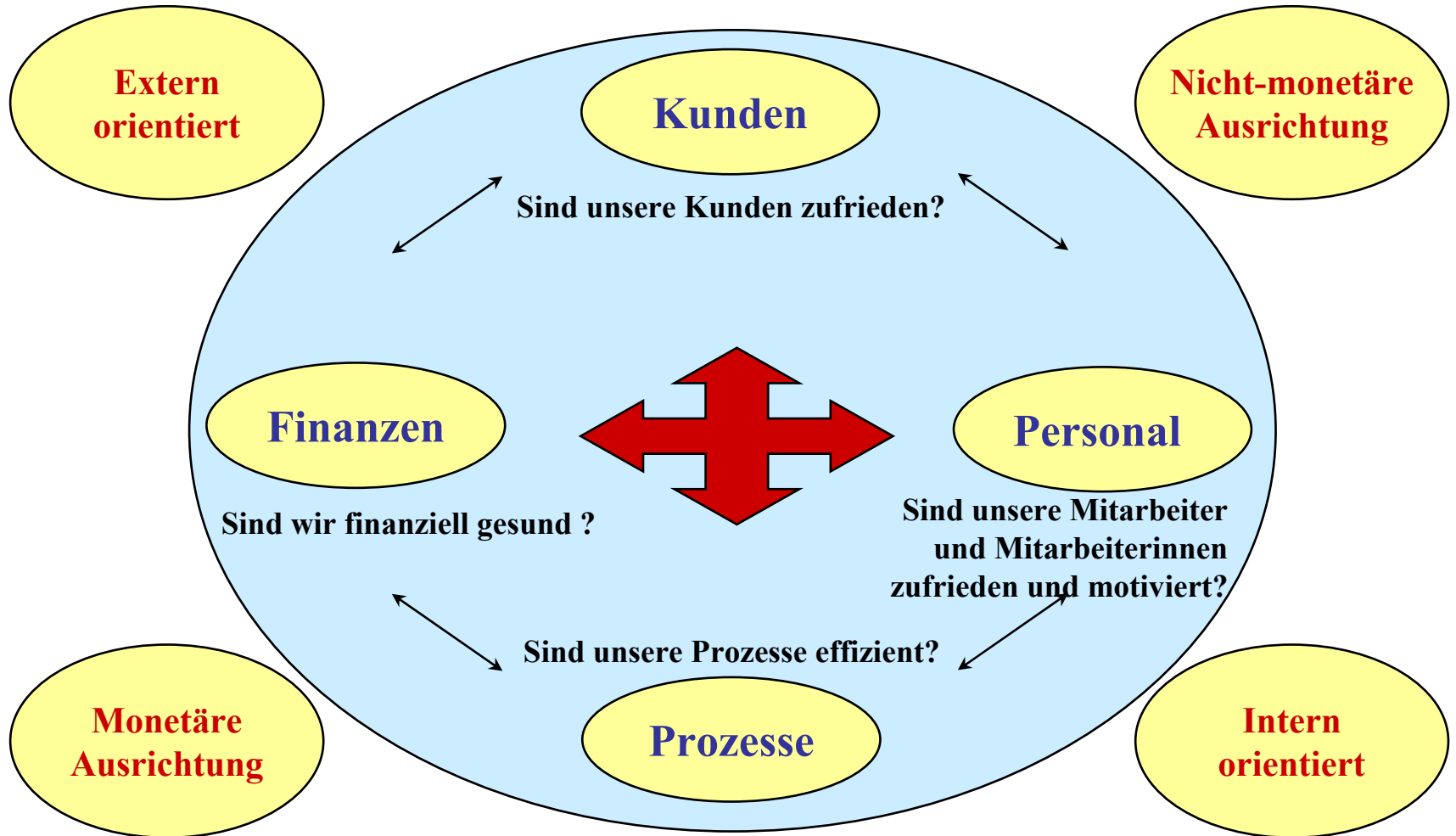
Wie wollen wir unsere Vision  
verwirklichen?

Leistungs-  
messung

**Balanced Scorecard** schafft  
die Verbindung zwischen  
Strategie und Leistungsmessung.

Was ist zu erreichen/ erarbeiten?  
Wie effektiv und effizient wird die  
Strategie umgesetzt?

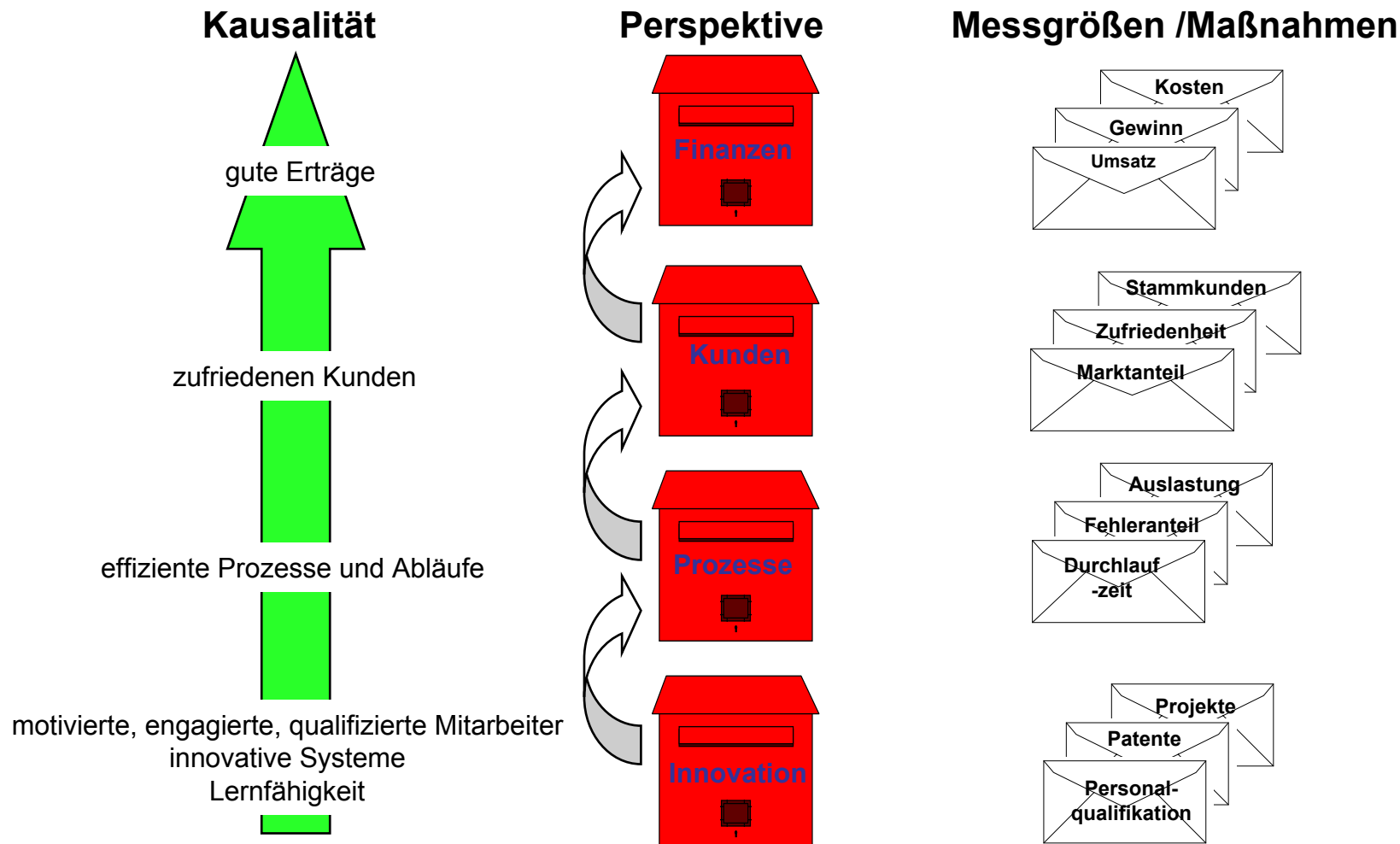
# Perspektiven der BSC



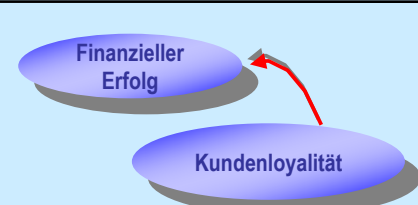
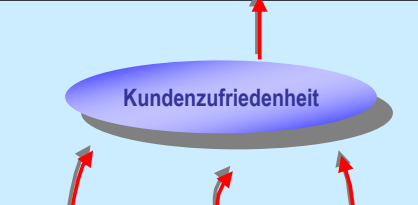
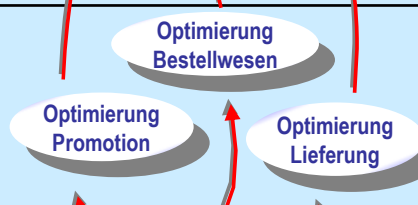

# Zieldefinition der BSC



# Zusammenhang der Perspektiven



# Zusammenführung Perspektiven, Messgrößen, ...

	Ziel	Aktionsprogramm	Messung	Ursache-Wirkungs-Diagramm
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erhöhte Rentabilität</b></li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AP 4</b></li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profitabilität/ Rentabilität</b></li> <li>• ...</li> </ul>	 <p>Diagram showing 'Kundenloyalität' leading to 'Finanzieller Erfolg'.</p>
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zufriedenheit</b></li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AP 3</b></li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einkaufsfrequenz</b></li> <li>• <b>Filial-Image-Studie</b></li> <li>• ...</li> </ul>	 <p>Diagram showing 'Kundenzufriedenheit' leading to 'Einkaufsfrequenz'.</p>
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Optimierung Bestellwesen</b></li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AP 2</b></li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anteil Promotionsware / WG/ Filiale</b></li> </ul>	 <p>Diagram showing 'Optimierung Promotion' and 'Optimierung Lieferung' leading to 'Optimierung Bestellwesen'.</p>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produktivitätssteigerung</b></li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AP 1</b></li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mitarbeiterzufriedenheit</b></li> <li>• ...</li> </ul>	 <p>Diagram showing 'Optimierung Organisation' and 'Optimierung Zusammenarbeit' leading to 'Produktivität steigern'.</p>

- Vorstellung von Promet BPR
- Phasen des Prozessentwurfes
- Beispiel der Firma Hirsch Armbänder AG
- Balanced Scorecard



# Fragen

