

**BPM Best Practice**  
**Die wichtigsten Erkenntnisse aus**  
**aktuellen Praxis-Studien -**  
**Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen BPM**

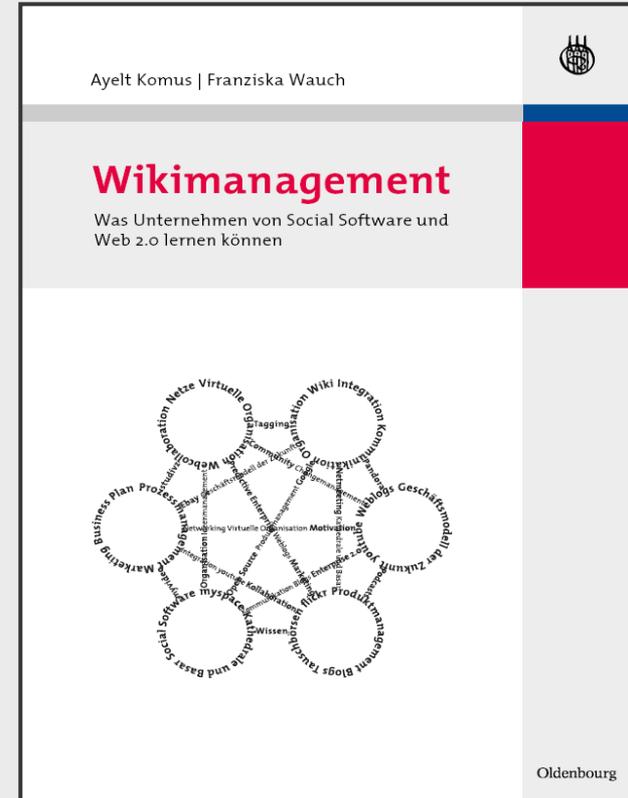
**DSAG Arbeitskreis BPM**  
St. Leon-Rot, 16.11.2010

**Prof. Dr. Ayelt Komus**  
**B P M – L A B O R**  
**FH Koblenz**

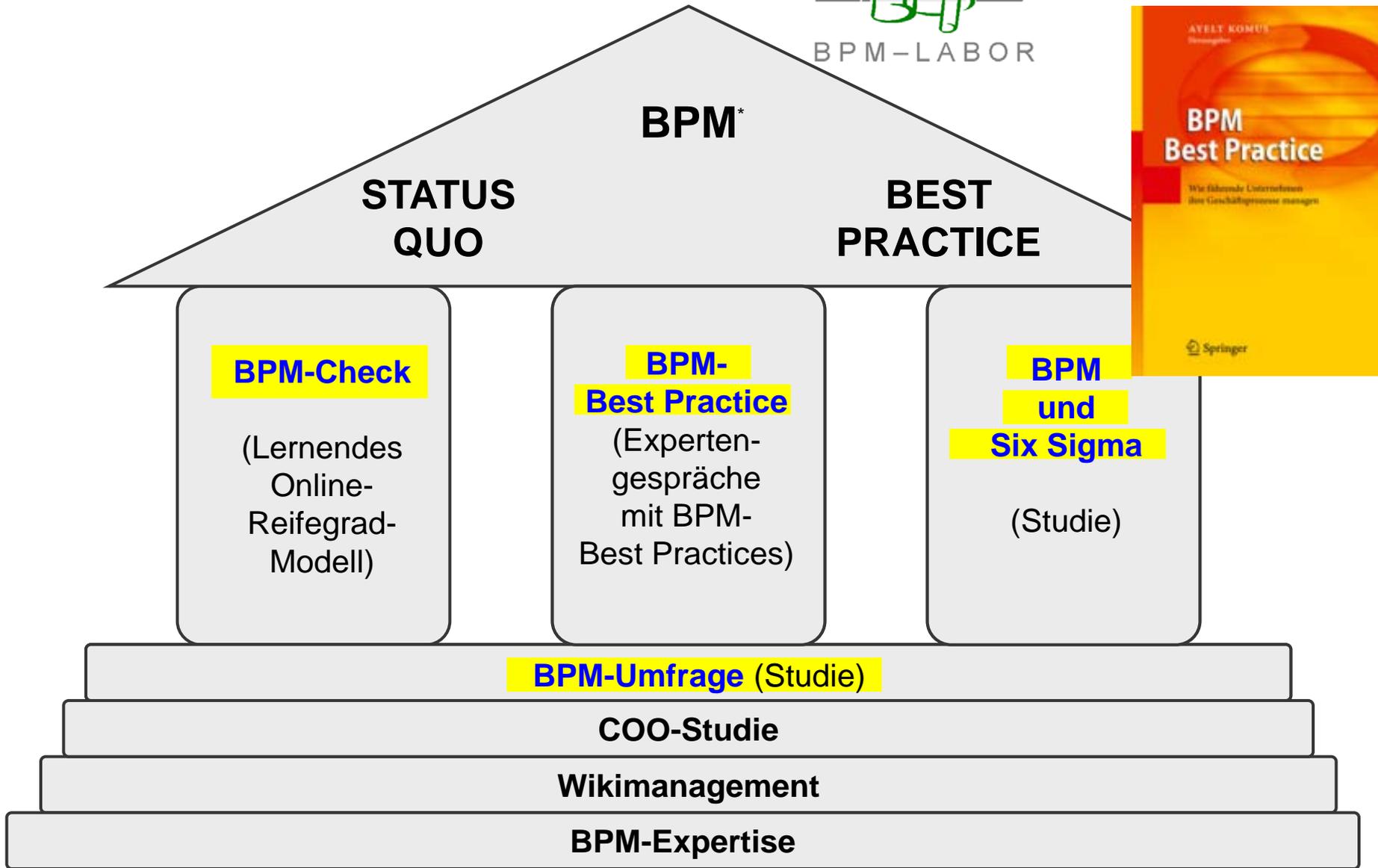
[www.komus.de](http://www.komus.de)  
[komus@fh-koblenz.de](mailto:komus@fh-koblenz.de)  
[ayelt@komus.de](mailto:ayelt@komus.de)



## Was Unternehmen von Web 2.0 und Social Software lernen können

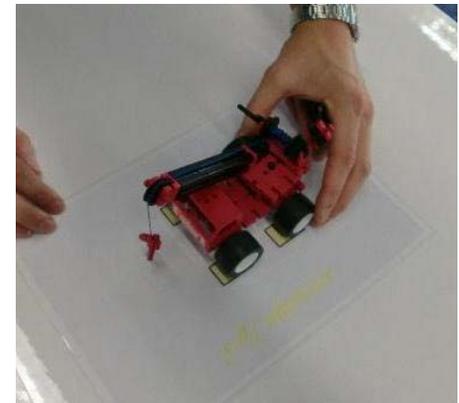
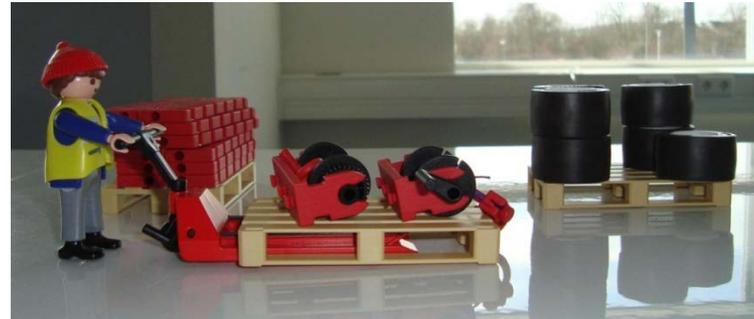


[www.wikimanagement.de](http://www.wikimanagement.de) - [www.komus.de](http://www.komus.de)



\* BPM: Business Process Management

*OptiTruck* als Modellunternehmen für Beschaffung, Logistik, Produktion, Geschäftsprozessmanagement, angewandte IT



## ■ BPM-Umfrage

- Online-Umfrage mit über *500 Teilnehmern* in `07/`08
- *Wie sieht der Status Quo des BPM in der Praxis aus?*

## ■ BPM und Six Sigma

- Online-Umfrage mit über *500 Teilnehmern* in `09
- *Wie sieht die Praxis des Zusammenspiels verschiedener Methoden aus?*

## ■ BPM Best Practice

- Persönliche Expertengespräche nach *Positivauswahl*
- *Wie sieht die Best Practice des BPM aus?*

## ■ BPM-Check

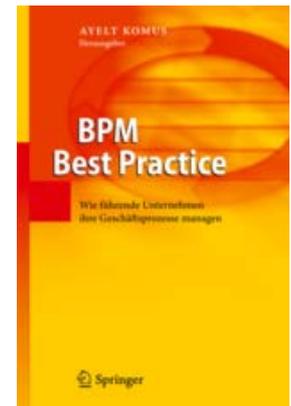
- Lernendes Online Evaluation-System mit Reifegrad-Scores
- Durchführung mit IHK Koblenz in `10

## ■ Teilnehmer:

Bayer HealthCare AG, Cosmos Direkt, Deutsche Bank AG, DZ Bank AG, E.ON Energie AG, EDEKA Minden-HannoverIT-/logistic service GmbH, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG, Generali Deutschland Holding AG, Lufthansa Miles & More, Nordenia Deutschland Gronau GmbH, Paul Hartmann AG, Siemens AG, Siemens Healthcare, VIS Informatik GmbH (Generali Wien), Volkswagen AG, Watt Deutschland GmbH

## ■ Größenverteilung\*

- 63% – Konzerne (alleine 7 DAX-Unternehmen)
- 25% – Großunternehmen (GU),
- 13% – mittlere Unternehmen (MU)



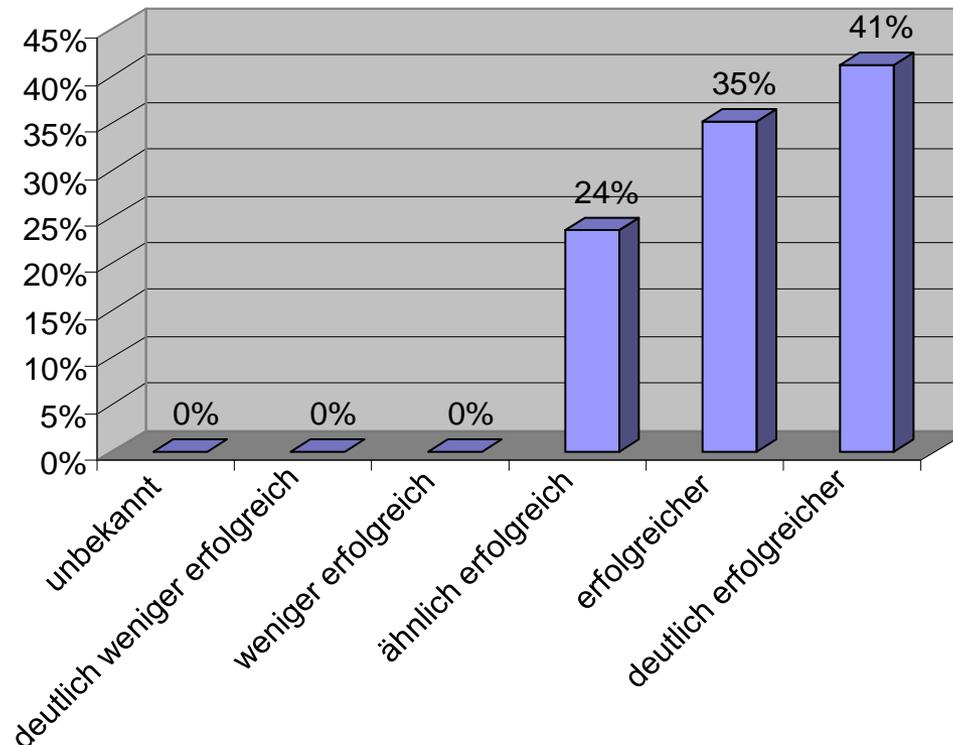
## ■ Dominanz von Dienstleistern

- Nur 35% der Unternehmen Produzenten dinglicher Güter!

\* BPM Labor auf Basis Mitarbeiterzahl und Umsatz; Differenz 100% durch Rundungsfehler

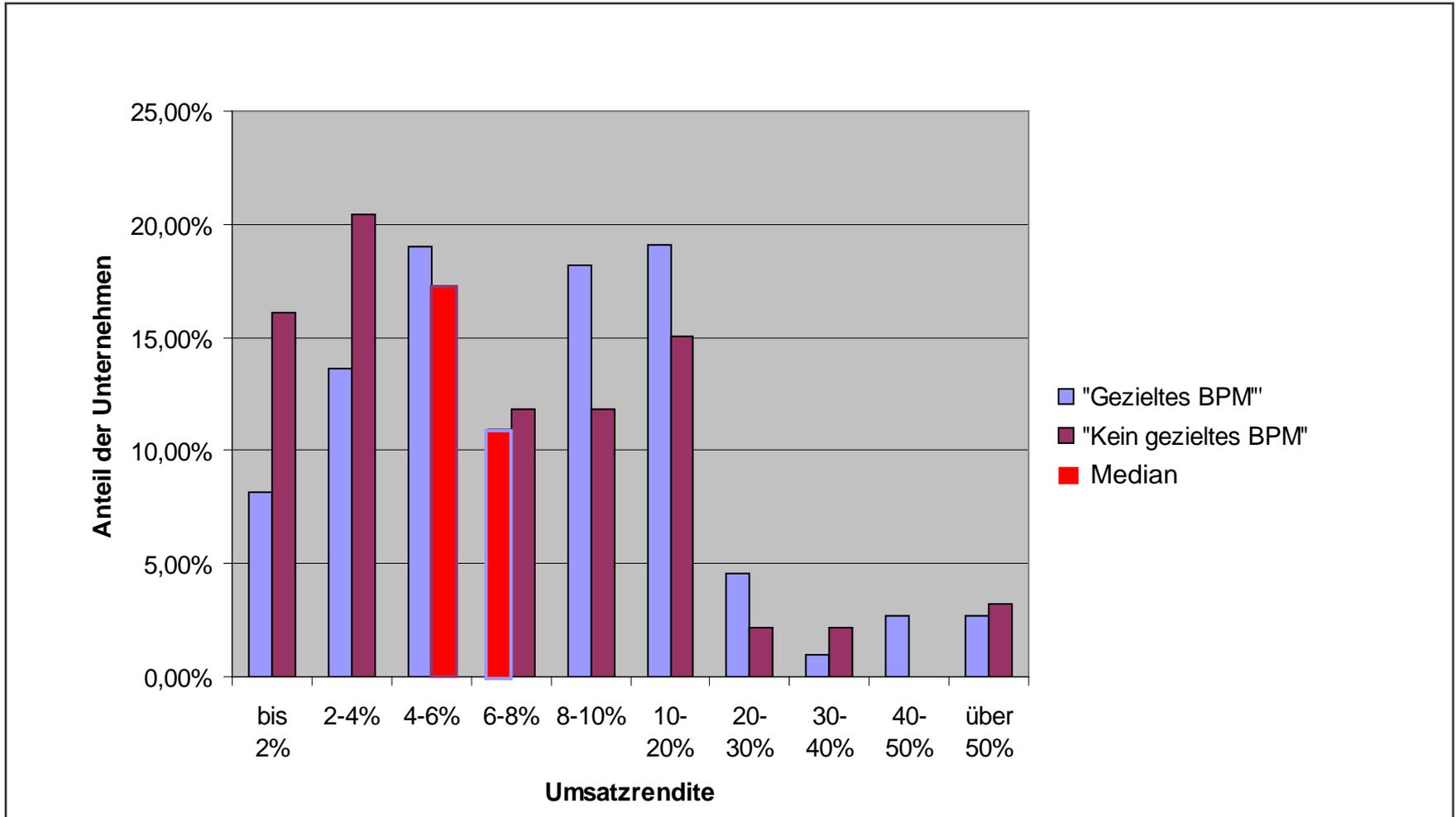
## BPM und Unternehmenserfolg gehen miteinander einher!

Eigeneinschätzung allgemeiner Erfolg in den letzten 3 Jahren  
im Vergleich zur Branche



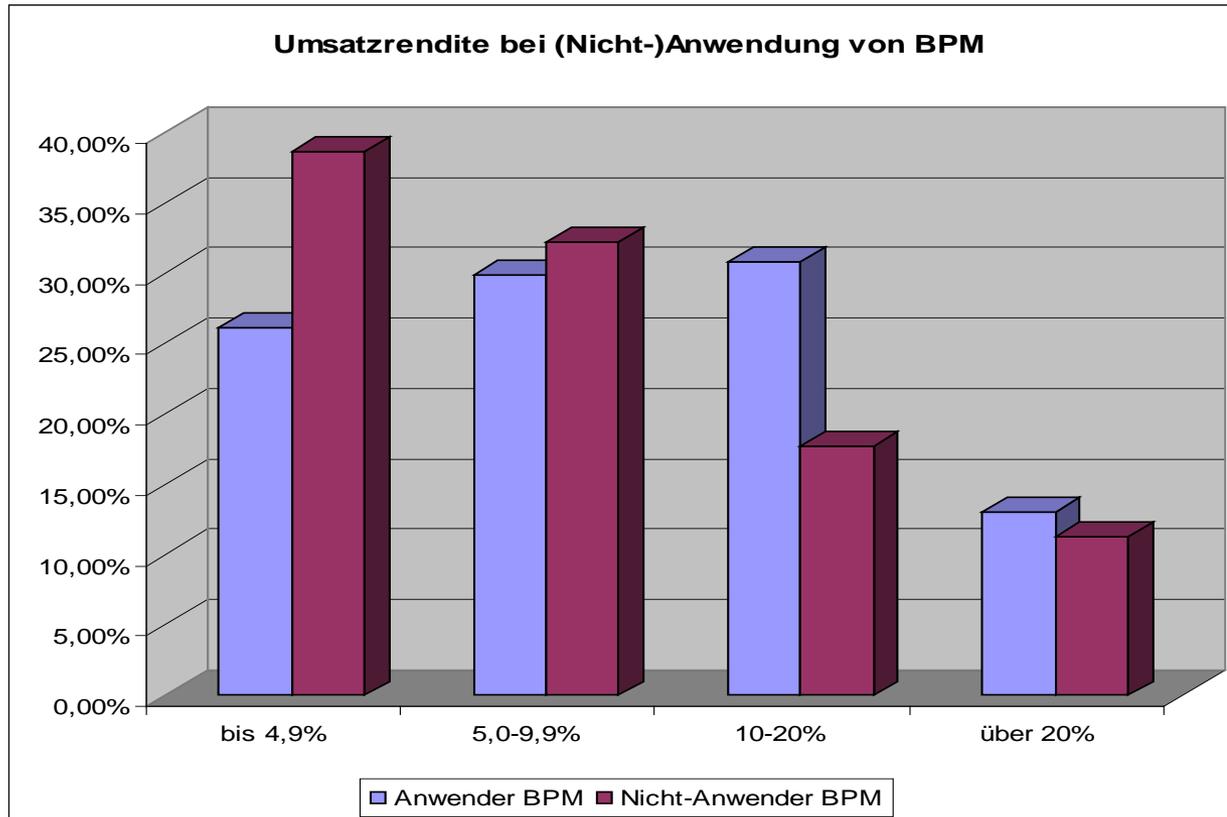
82% ‚wissen‘ oder ‚vermuten‘, dass EBIT-Quote über Branchenschnitt

Höhere Umsatzrendite bei Unternehmen, die gezielt BPM betreiben  
(Median ‚gezieltes BPM‘: 6-8% vs. 4-6%)



Basierend auf BPM-Umfrage

## Höhere Umsatzrenditen bei BPM-Anwendern



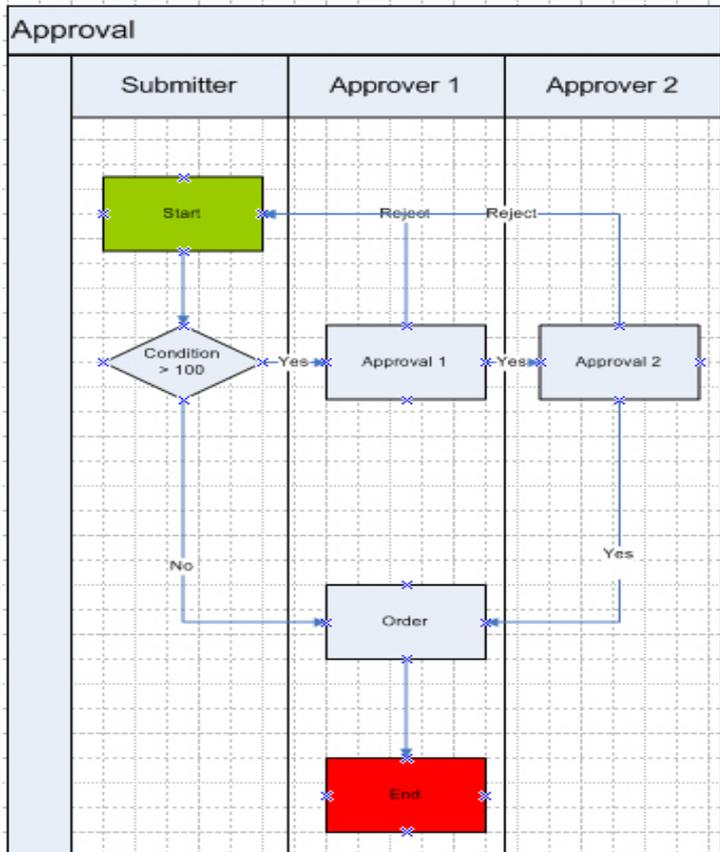
- Konkrete Nutzenperspektive durch (BPMS-)Automatisierung
- Suche nach Synergien
- Standards für das vermeintlich Unplanbare (Übernahme/Verkauf/Produkteinführung/...)
- Operative Probleme / Schnittstellen-Probleme (insb. durch komplexe Organisationsstruktur)
- Compliance / Governance / QM



<http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ksc-69pc-442.jpg>

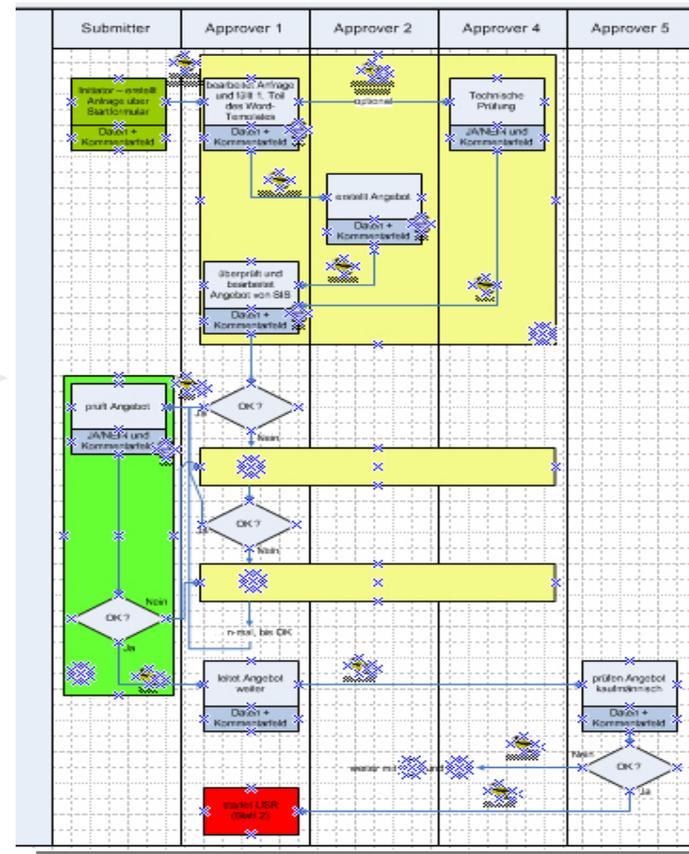
Vermeintliche Synergien zwischen fachlicher Modellierung und Umsetzung werden durch unterschiedliche Informationserfordernisse erschwert.

## Erstgespräch

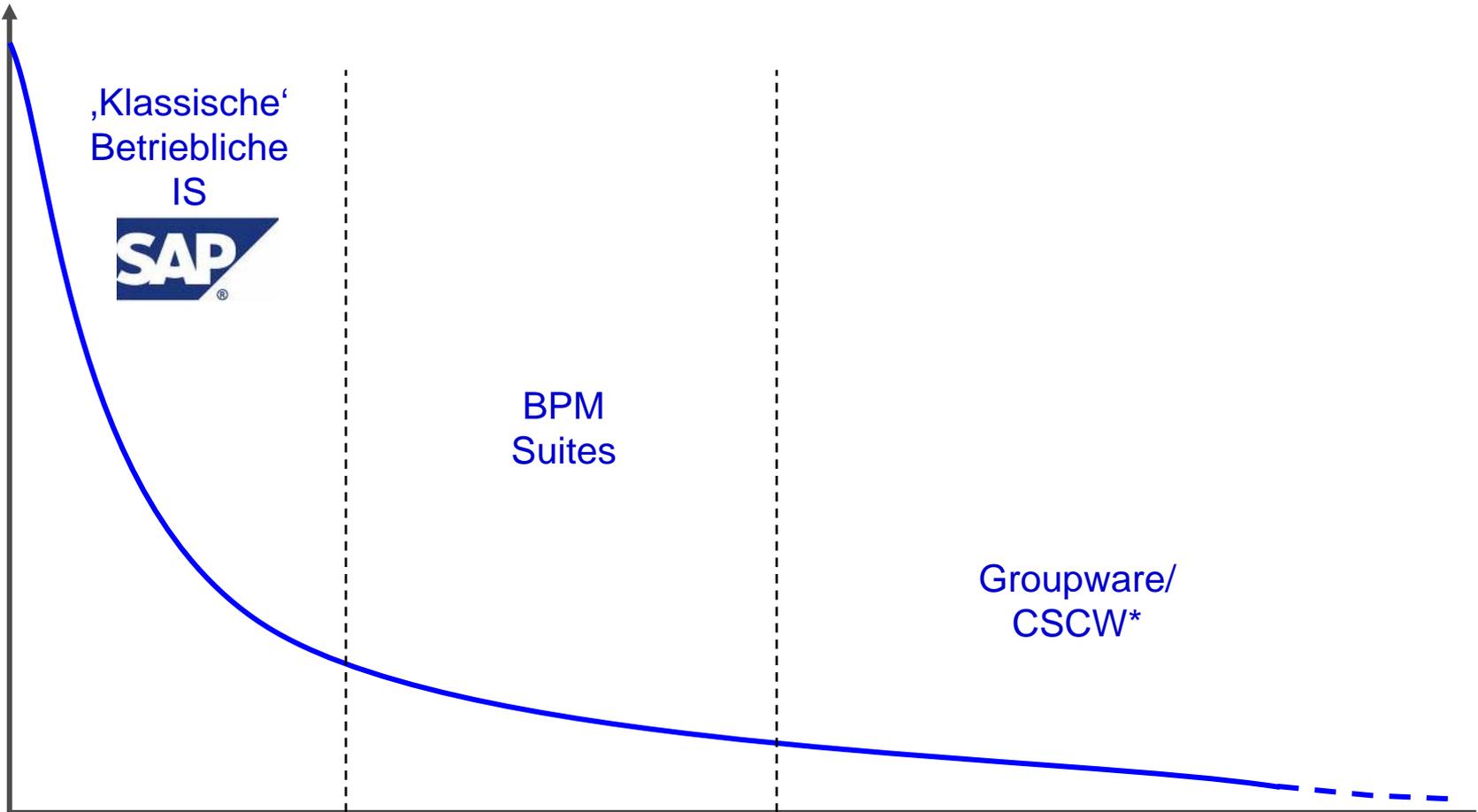


ZEIT

## Vor elektronischer Implementierung



Frequenz der Prozesse  
(Anzahl Durchführungen je Periode)



\* CSCW – Computer Supported Collaborative Work

Unternehmensprozesse  
in Reihenfolge der Frequenz

## BPM-Entwicklungspfade

- Über die Hälfte betreiben BPM seit über 10 Jahren
- Aber die meisten Unternehmen haben in den letzten Jahren Ihren BPM-Ansatz grundlegend neu definiert oder verändert
- Die meisten Unternehmen sehen ihren aktuellen BPM-Status als Zwischenstand

## BPM-Zufriedenheit

- *Begeisterung* bei erfolgreichen BPMS-Anwendern
- Sehr positive, aber eher *arbeitsame* bei BPMA-Anwendern





**Steuerung**

BPM Best Practice-Unternehmen richten zu 82%  
BPM an Geschäftsfeld oder Unternehmensstrategie aus.

Aber nur 18%: ‚systematischer, dokumentierter Prozess.‘  
65%: ‚impliziter‘ Prozess.

- Erfolgreiche BPM-Unternehmen managen Ihre Geschäftsprozesse differenziert
  - 71% Auflistung von Prozessen, die besonders im Fokus stehen
  - 94% Prozesslandkarte mit Zuordnung zu Kategorien wie Kern-, Unterstützungsprozesse
  - **100%** Kernprozesse modelliert und verfügbar



Quelle Bild: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Russian-Matroschka\\_no\\_bg.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Russian-Matroschka_no_bg.jpg)

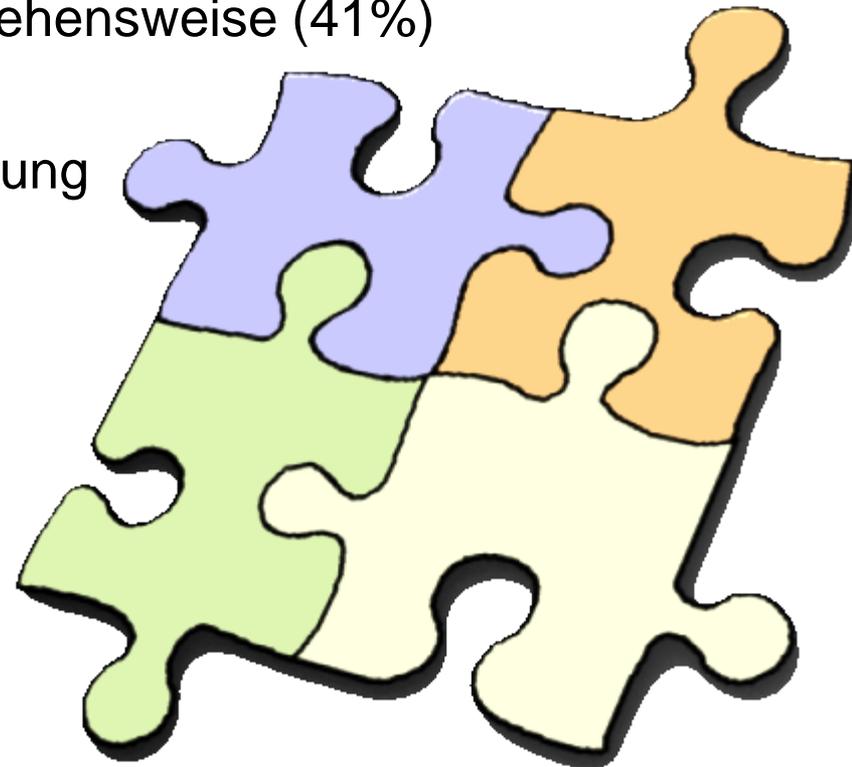
## Best Practice Unternehmen nutzen Prozesskennzahlen

- über 40%: für **einige** GP wurden Zielgrößen definiert bzw. Zielvorgaben definiert bzw. gemessen
- über 50%: **systematische** Definition von Zielgrößen, Zielvorgaben, Messung



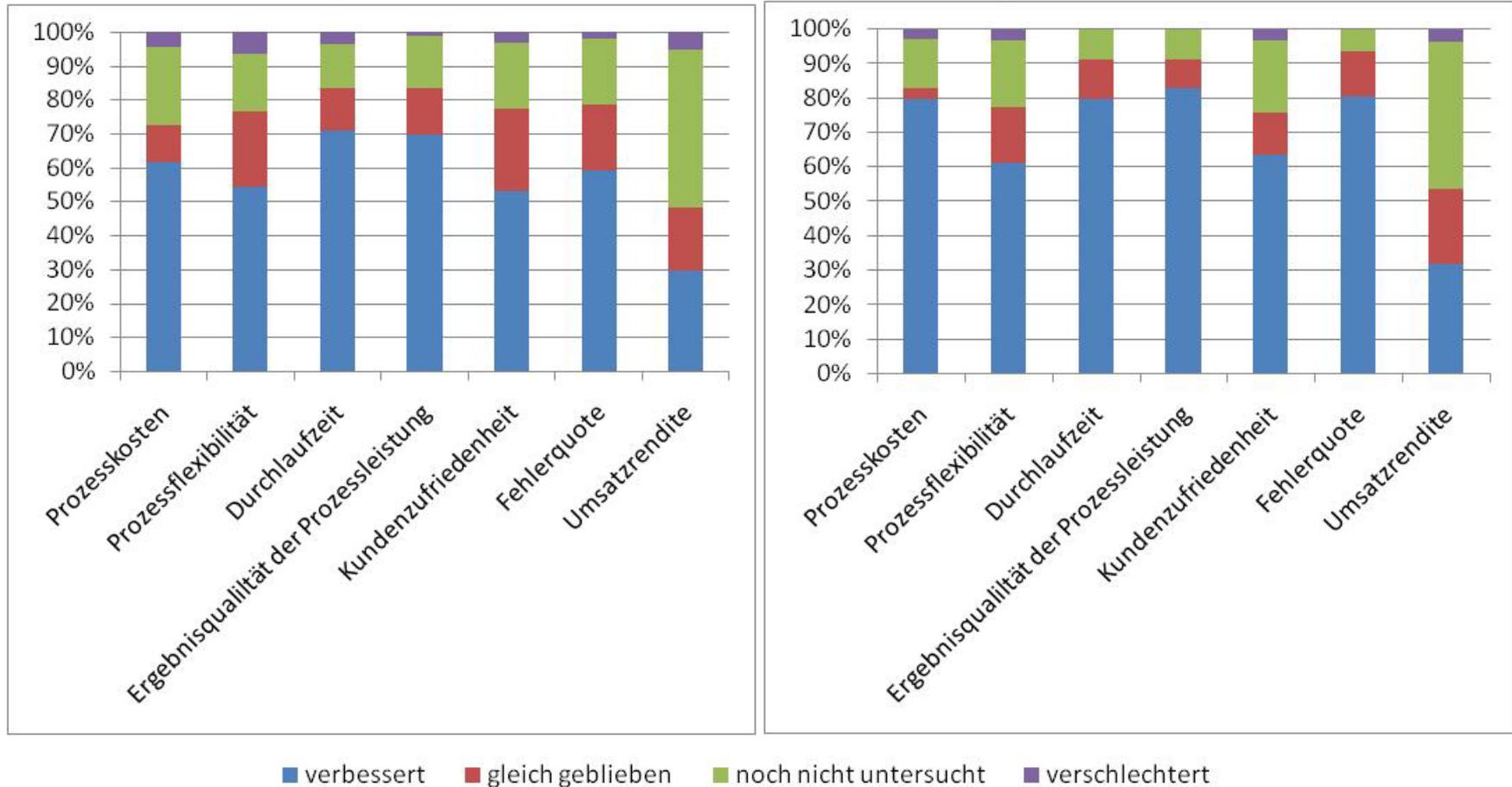
## Uneinheitliche Vorgehensweise bei der Kombination von BPM mit anderen Methoden (Six Sigma, Lean Management, ...)

- Größte Gruppe: Fall-zu-Fall-Vorgehensweise (41%)
- Isolierter Einsatz: 24%
- Nur 18% systematische Verknüpfung

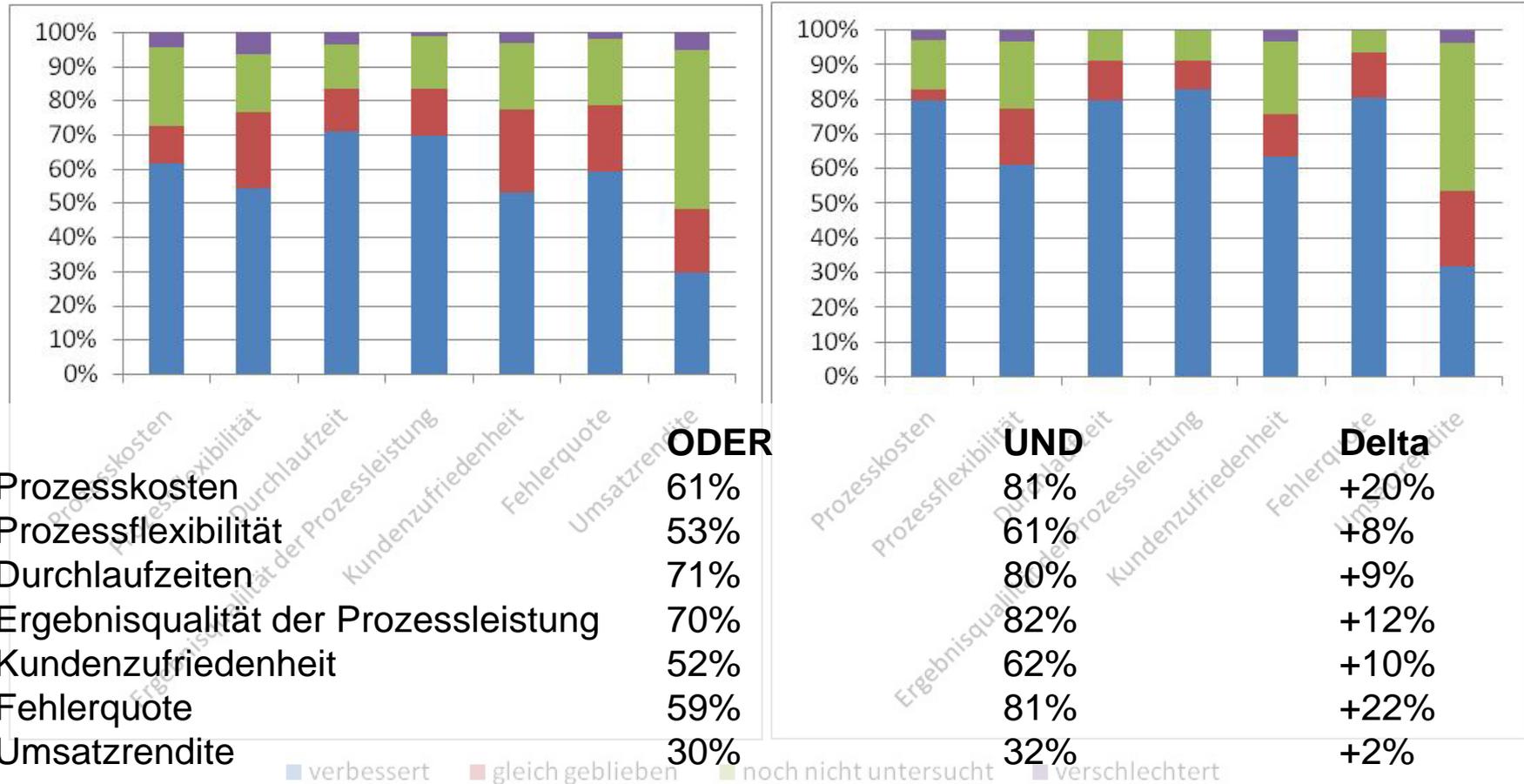


Quelle Bild: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Jigsaw.png>

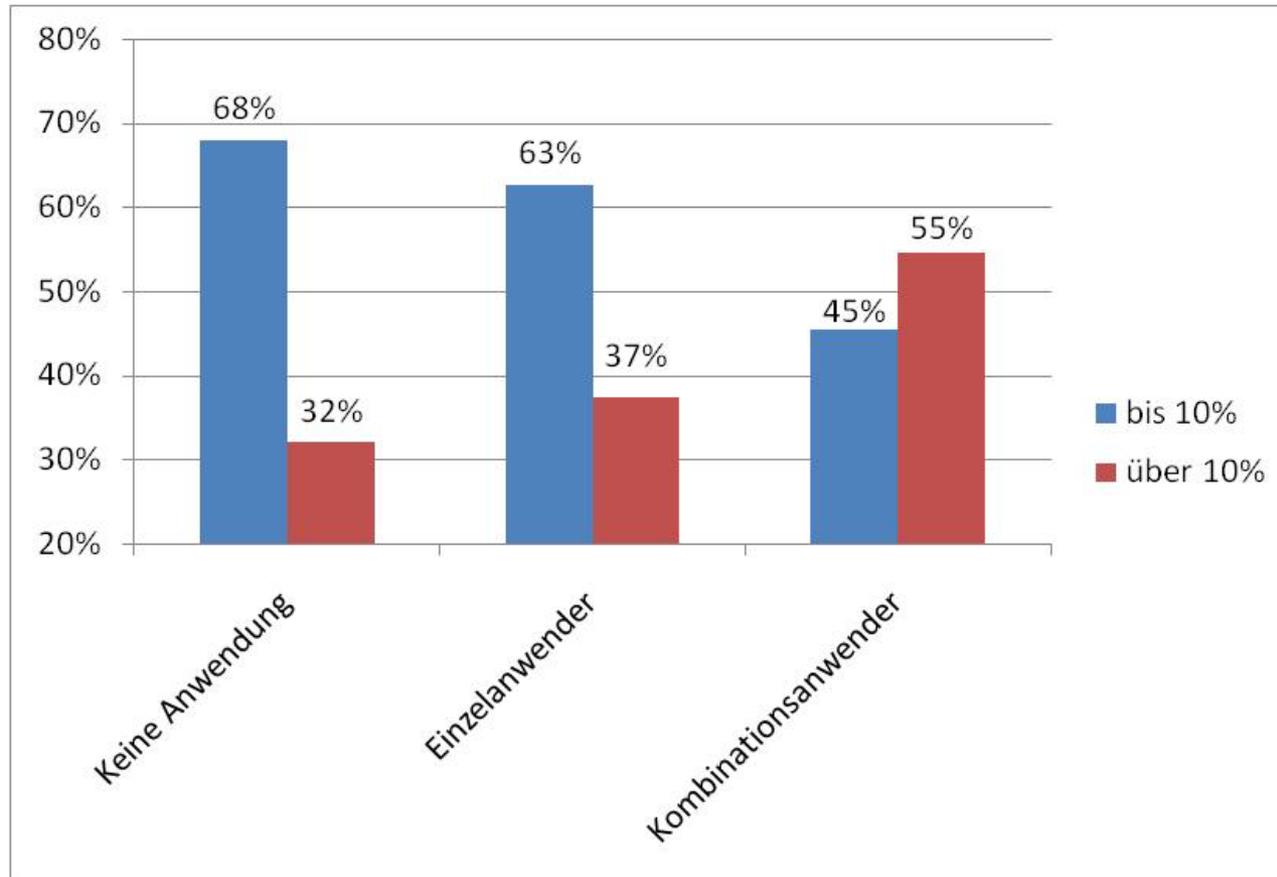
## Six Sigma **oder** BPM – Six Sigma **und** BPM

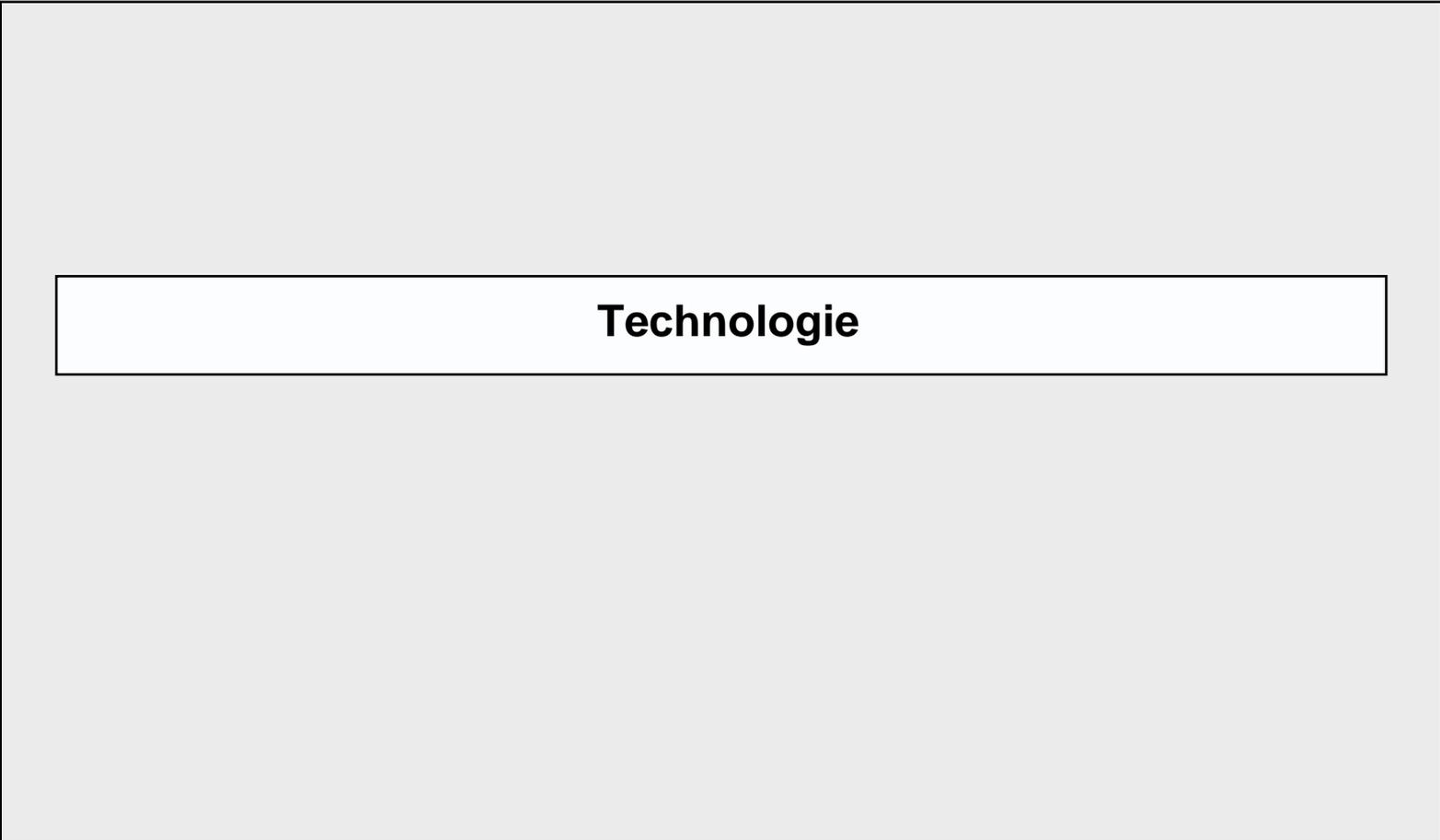


## Six Sigma **oder** BPM – Six Sigma **und** BPM



## Umsatzrendite





**Technologie**

3/4 der Unternehmen geben an, dass ein einheitliches, allgemein verfügbares Tool für die Prozessmodellierung genutzt wird und Modelle in einer durchgängigen Architektur verknüpft sind.

Gespräche zeigen Einschränkungen, bspw.:

- Vielzahl von Datenbanken
- Geduldete Sonderlösungen
- Fehlende Verknüpfung BPMS/BPA
- Spezialtools für Publishing o.ä.



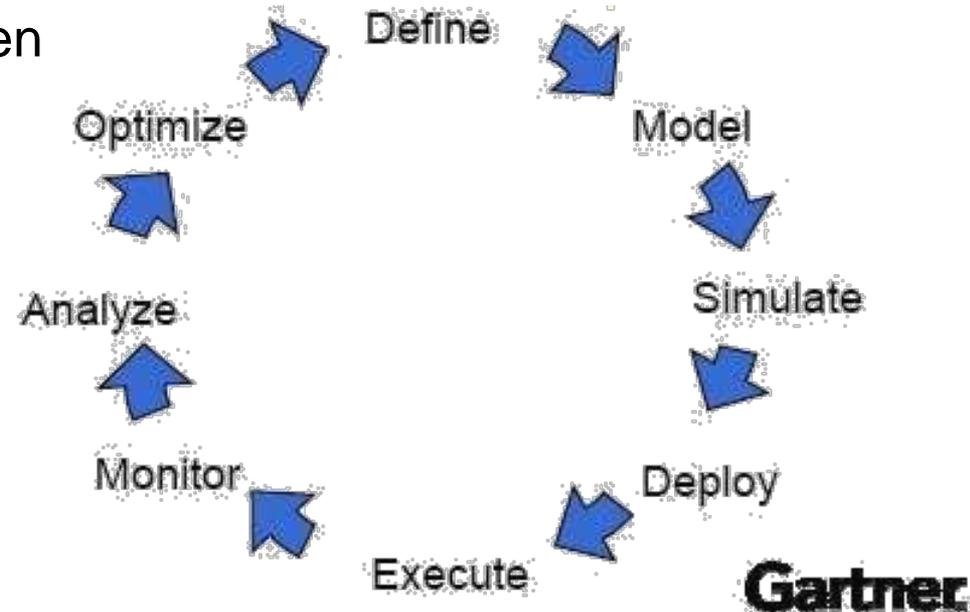
Quelle Bild: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hammer\\_tapissier.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hammer_tapissier.jpg)

# Verknüpfung IT-Systeme und Modelle

- 41% Verknüpfung von technisch-orientierten Modellen und fachlichen Modellen
  - 25% Verknüpfung der operativen IT-Systeme selbst mit Modellen
- ABER:
- 71%: Entwicklung von IT-Anwendungen mit prozessorientierten Methoden

Überraschend geringe technische Verknüpfung zwischen IT-Systemen und Modellen

- Der ‚Round-Trip‘ ist bisher fast nur bei BPMS Realität. Dort sind Prozessmodelle aber oft nicht mit allg. Fachmodellen verknüpft.

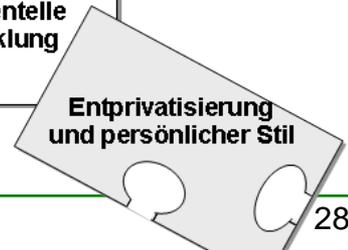
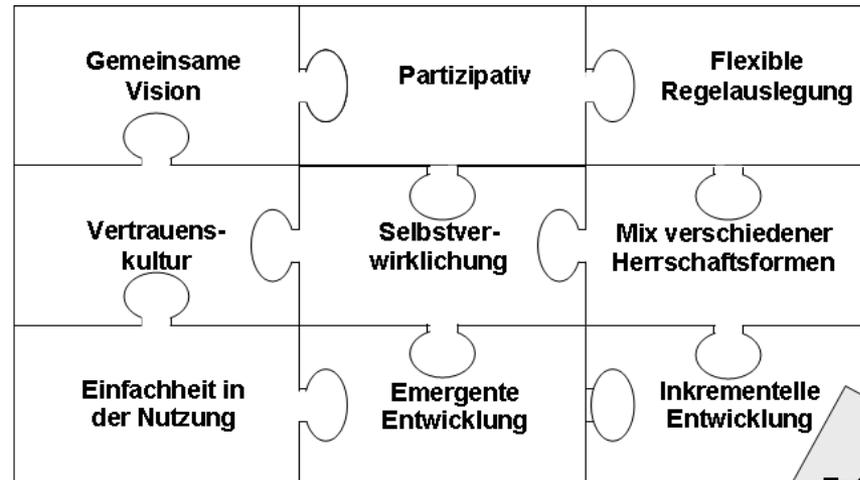


- **84%: Modelle sind für praktisch alle verfügbar und intuitiv lesbar**
  - Modellierung **nur** im Zusammenspiel mit Spezialisten
  - Geschäftsprozessmodelle als Unterstützung in der täglichen operativen Arbeit sind die **Ausnahme** (insb. außerhalb der IT)
- ➔ Bottom-Up-Modelle bleiben in der Schreibtischschublade und finden kaum Verknüpfung zur ‚offiziellen‘ Prozesswelt



- 59% setzen keine Web 2.0-Technologien im BPM ein.
- Alle Web 2.0-Nutzer nutzen Wikis (41%).
- Auch Foren spielten mit 29% eine wichtige Rolle.
- Blogs, Soziale Netzwerke und Video-Anwendungen wurden bei weniger als 20% der Unternehmen genutzt.

➔ Bisher konnten sich Web 2.0-Technologien zur Unterstützung des BPM noch nicht breit durchsetzen



Quelle: Komus/Wauch: [Wikimanagement](http://www.wikimanagement.de), Oldenbourg Verlag 2008 – [www.wikimanagement.de](http://www.wikimanagement.de)

# Web 2.0 auf dem Weg in das BPM

BPM-Netzwerk.de  
Das D.A.CH.-Netzwerk für BPM-Professionals.

Home | Wissen | Netzwerk | Marktplatz

Übersicht | Mein Profil | Abonnierte Rundbriefe | Benutzerdaten | Mitgliedschaft

Willkommen Prof. Dr. Ayett Komus

Nächste Netzwerk Treffen: 08.07.2010  
Nächste Veranstaltungen: 01.08.2010

Letzte Mitglieder auf meinen Profiteilen:

- Stefan Bopp (07.07.2009) KICK auf KICK bei AUR
- Frankfurt (04.06.2009) KICK auf KICK bei AUR
- Sebastian Schrage (09.03.2009) KICK auf KICK bei AUR

Meinere Forenbeiträge:

- Re: Re: Re: Re: Customer Acquisition Management (02.02.2010 13:25)
- Re: Qualitätssicherung von Prozessen (02.02.2010 02:44)
- Re: Qualitätssicherung von Prozessen (02.02.2010 02:44)
- Re: Die Linde/Team-Info-Produktion (02.02.2010 02:44)
- Re: SAP-Implementationsstrategie (02.02.2010 01:54)

Letzte Beiträge:

- Re: Re: Re: Re: Customer Acquisition Management (02.02.2010 13:25)
- Re: Qualitätssicherung von Prozessen (02.02.2010 02:44)
- Re: Qualitätssicherung von Prozessen (02.02.2010 02:44)
- Re: Die Linde/Team-Info-Produktion (02.02.2010 02:44)
- Re: SAP-Implementationsstrategie (02.02.2010 01:54)

Categories:

- ARIS Connect
- ARIS Express
- ARIS Mash
- BPMN
- Business 2 Management
- Business Rules
- Enterprise Architecture
- Governance, Risk, and Compliance
- News
- Process Intelligence
- SAP
- Service-oriented

We ♥ BPM ARIS Community

Home | ARIS Express | Browse | Groups | Blog | Help

Instant Re...  
Download ARIS Express

ARIS MashZone - Downloaded for free!

Featured posts:

Showing percentage in "traffic light"  
By: [User]  
Group: ARIS MashZone  
Posted: 2010-01-29  
188 views | 1 comments

Your process is always there for you! New wallpaper available!  
By: [User]  
Group: BPM in fun  
Posted: 2010-01-28  
299 views | 3 comments

Karl Heinz Strömbich, CEO of Software AG, has keynote at ARIS ProcessDay NL  
By: [User]  
Group: ARIS ProcessDay 2010 NL  
Posted: 2010-01-28  
218 views | 0 comments

To all MashZone test drivers who are looking for the license key

Recent posts:

Some annotations and general questions to ARIS MashZone  
By: [User]  
Group: ARIS MashZone  
Posted: 2010-02-02  
54 views | 0 comments

an strange error  
By: [User]  
Group: The Love BPM!  
Posted: 2010-02-01  
82 views | 1 comments

How to create a Swimlane (EPC) Model with Aris toolset 7.8  
By: [User]  
Group: The Love BPM!  
Posted: 2010-02-01  
123 views | 1 comments

Business without boundaries  
ARISalign

Collaborate on new business processes without boundaries

Business process improvement is one of the single most effective organizational tools used to drive increased efficiency and competitiveness. But it requires effective insight, collaboration and collective decision-making from stakeholders across the organization in order to inspire real process innovation and change.

By combining social networking tools with intuitive tools for process design and modeling, you can collaborate effectively to create and improve processes.

- Apply to be a beta tester
- Participate in our blog and forum

WHAT IS ARISalign

HOW DOES IT HELP YOU?

By 2013, interactive business process models will be the dominant process change tool used by business stakeholders.  
Gartner, Inc.

iPASS! Standardschnitt - Urlaubsantrag demo - iPASS!

Administrator | Bestelprozessgruppe | BPM-Input | Invoice handling | zoom 1. QA-Test-Bestelprozess | Modellierungsparameter | Verwaltung | Urlaub\_Albert\_Jaurel.jpg | Urlaub.jpg | Urlaub-Antrag.aad | Urlaub-Antrag-Alt.aad | Urlaub-Antrag-OurObjects.jpg | Urlaub-Antrag-demo.jpg | vacation-request.jpg | vacationRequest.jpg | Zahlungsverkehr

Rechnungsstellung | \*Urlaubsantrag-demo

Mitarbeiter | Urlaubsantrag | Vorgesetzter | Genehmigung | Personal

Genehmigung | Ablehnung

iPASS! Kommentare | Eigenschaften | iPASS! Zusatzinformationsbrowser

Kommentar zu Urlaubsantrag.jpg  
Prozess Urlaubsantrag

Folgende Anweisungen sind zu beachten:

- \* max. 30 Urlaubstage pro Jahr
- \*\* es muss ein Stellvertreter definiert sein
- \*\* der Urlaubsantrag muss innerhalb von 10 Tagen entweder genehmigt oder begründet abgelehnt werden

Überblick GreenCar Roadshow

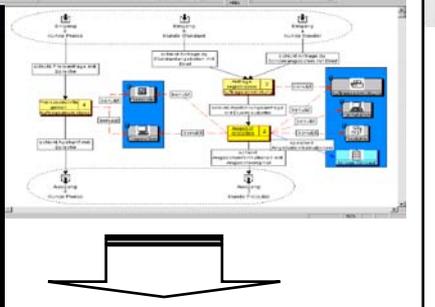
Participants by Region

Web Site Traffic

Average visitation

Feedback in

Interests



Prozessmanagement

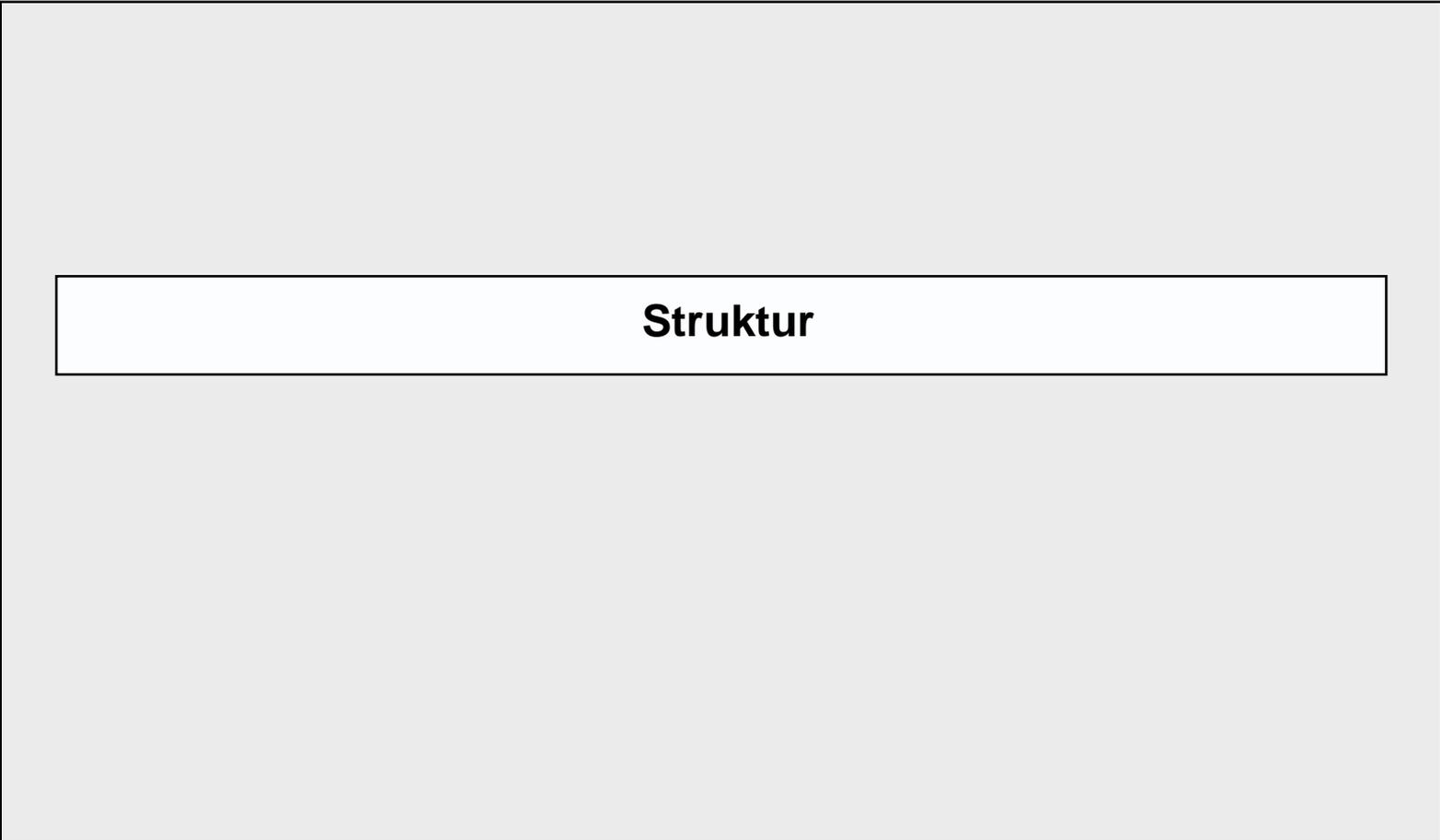
Prozessmanagement (= Prozessmanagement), auch Geschäftsprozessverwaltung oder "Business Process Management (BPM)", beschäftigt sich mit dem Herausfinden, Gestalten, Dokumentieren und Verbessern von Geschäftsprozessen. Geschäftsprozessverwaltung synchronisiert die Bereiche Einkauf, Vertrieb, Produktion, Herstellung, Nachverfolgung und Anpassung in einer Organisation.

„Was macht was, wann, wie und wo?“ ist eine zentrale Fragestellung. Zur Verbesserung und Steuerung werden entsprechende Kennzahlen verwendet. Diese Kennzahlen können z. B. in einer Balanced Scorecard dargestellt werden.

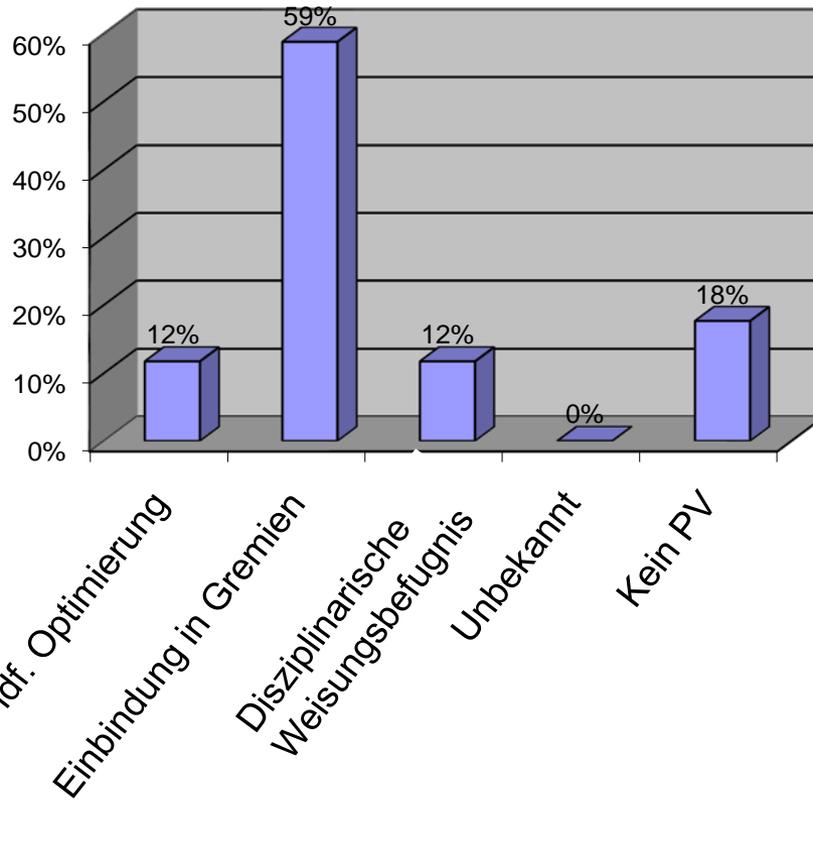
Inhaltsverzeichnis (Vorfragen)

1. Ziele und Aktivitäten
2. Planen und Modellieren der Geschäftsprozesse
3. Verfolgen der Geschäftsprozesse
4. Durchführen der Prozesse
5. Überwachen der Prozesse
  - 5.1. Kurz- und langfristige Aktivitäten
  - 5.2. Process Mining
  - 5.3. Kennzahlen
  - 5.4. Dokumentieren und Nachvollziehen
6. Folgen der Prozessanforderung
  - 6.1. Organisation des Unternehmens
  - 6.2. Technische Infrastruktur
  - 6.3. Prozessanforderungen

Alle PDF heruntergeladen  
Dokumentation  
Neuauflage  
Links auf diese Seite



**Struktur**



- PV weit verbreitet (82%)
  - In über 50% Einbindung in Gremien und Entscheidungsrunden eingebunden
  - Nur 12% mit disziplinarischer Weisungsbefugnis im relevanten Prozess
- ➔ **Pragmatische Kombination** mit ohnehin bestehenden Verantwortungsbereichen im jeweiligen Prozessbereich vorherrschend
- ➔ **Prozessorientierte Aufbauorganisation vor allem im Kleinen und im Großen (Sparten)**

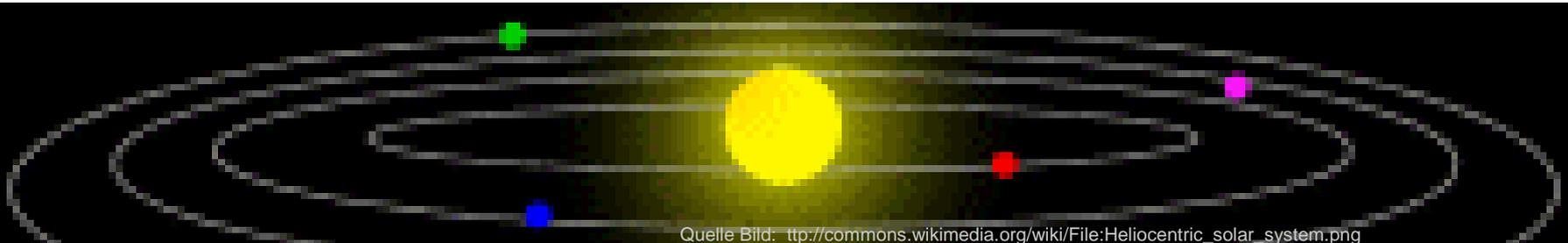




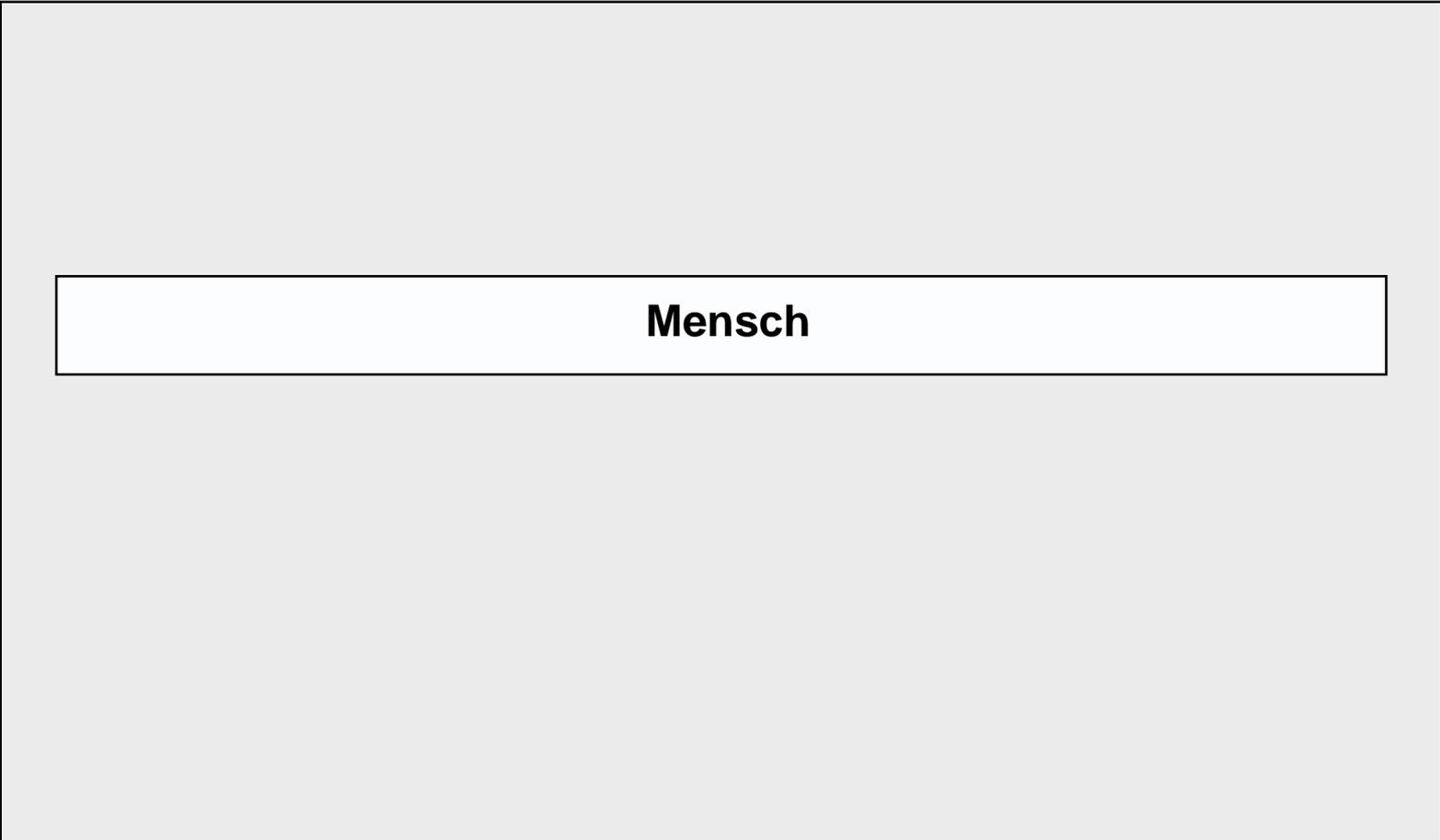


# Zentraler BPM-Bereich

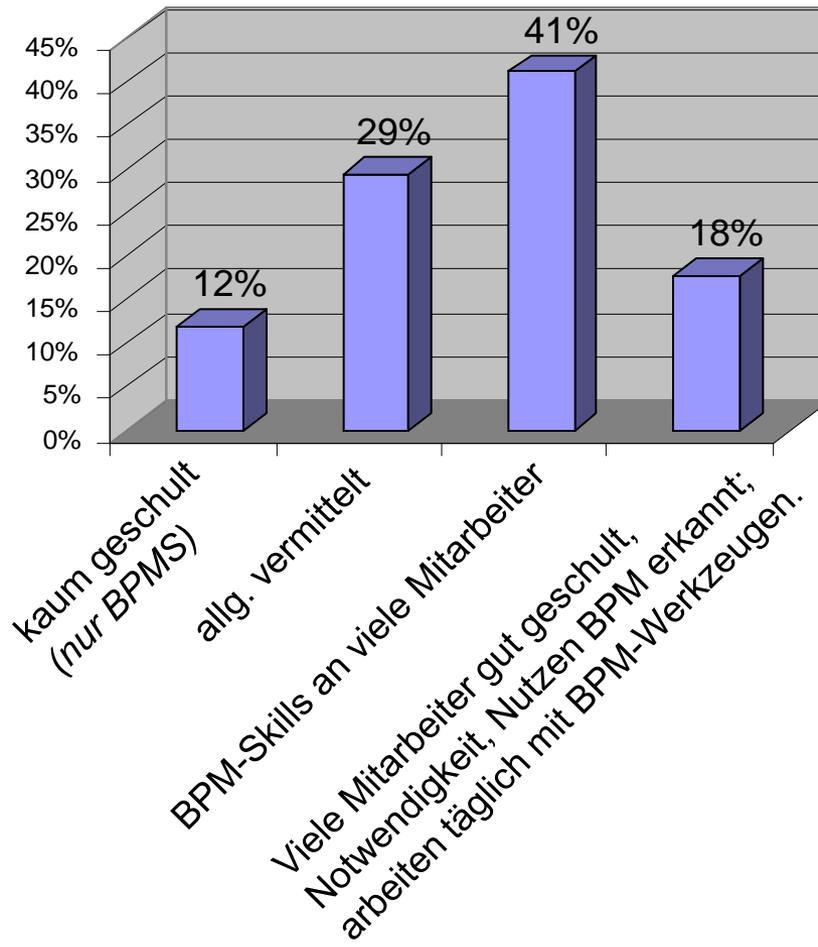
- Zentrale BPM-Organisationseinheit in praktisch allen Unternehmen
- In keinem Fall war diese Organisationseinheit die vorgesetzte Stelle der Prozessverantwortlichen
- Typische Aufgaben:
  - Definition der Standards
  - zentrale BPM-Service-Stelle
  - QS-Aufgaben
  - Verantwortung für die BPM-Werkzeug-Infrastruktur



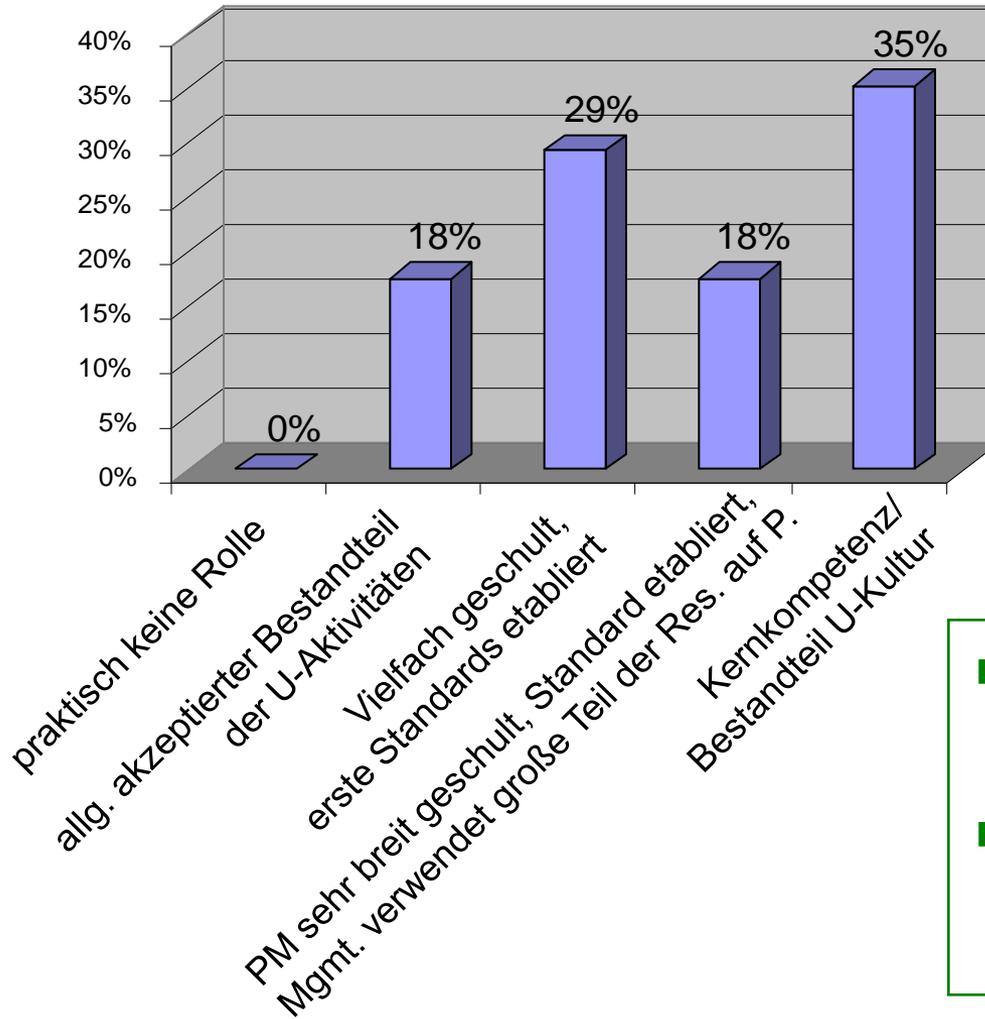
Quelle Bild: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Heliocentric\\_solar\\_system.png](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Heliocentric_solar_system.png)



**Mensch**

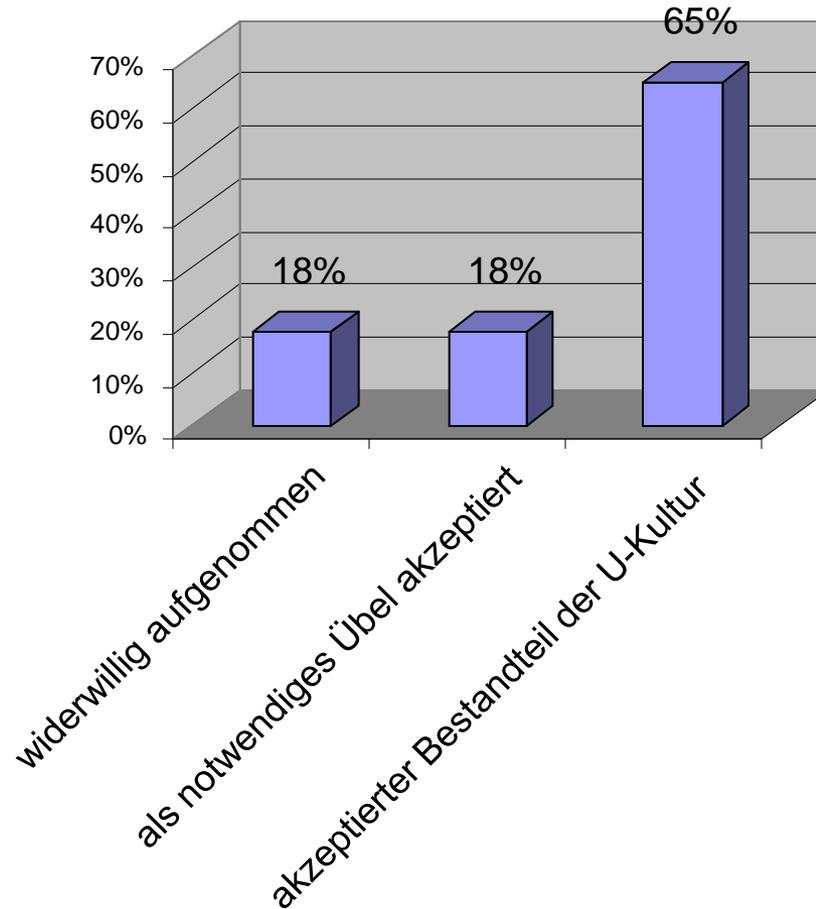


- Schulung als wichtiges Thema erkannt
- Insbesondere im Bereich BPMA hohe Relevanz

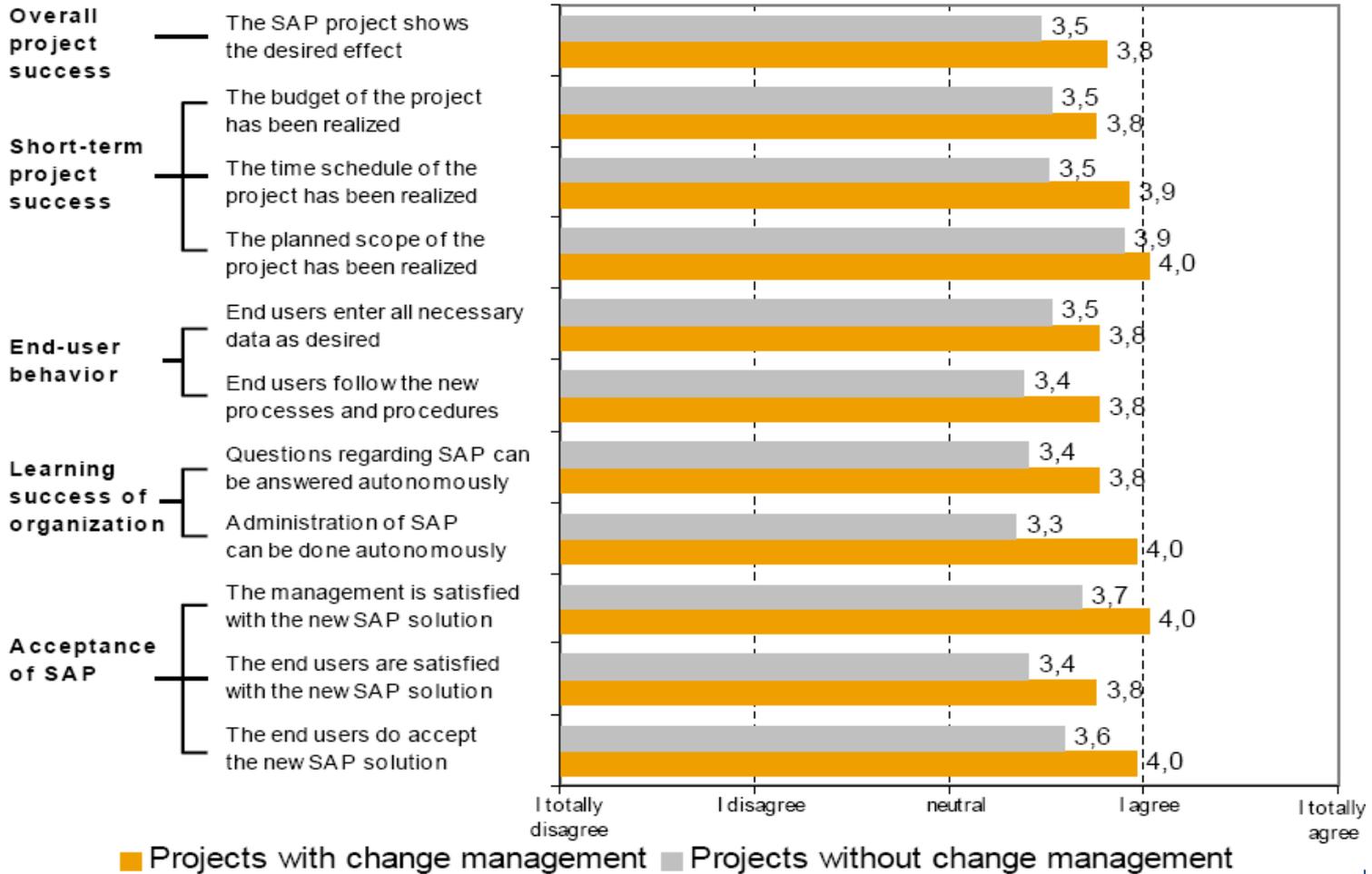


- 1/3 der Unternehmen sehen Projektmanagement als Kernkompetenz und Bestandteil der Unternehmenskultur
- BPM Best Practice Unternehmen investieren in Schulung und Methoden des Projektmanagements

2/3 der Unternehmen sehen Wandel als  
*akzeptierten Bestandteil der Unternehmenskultur*

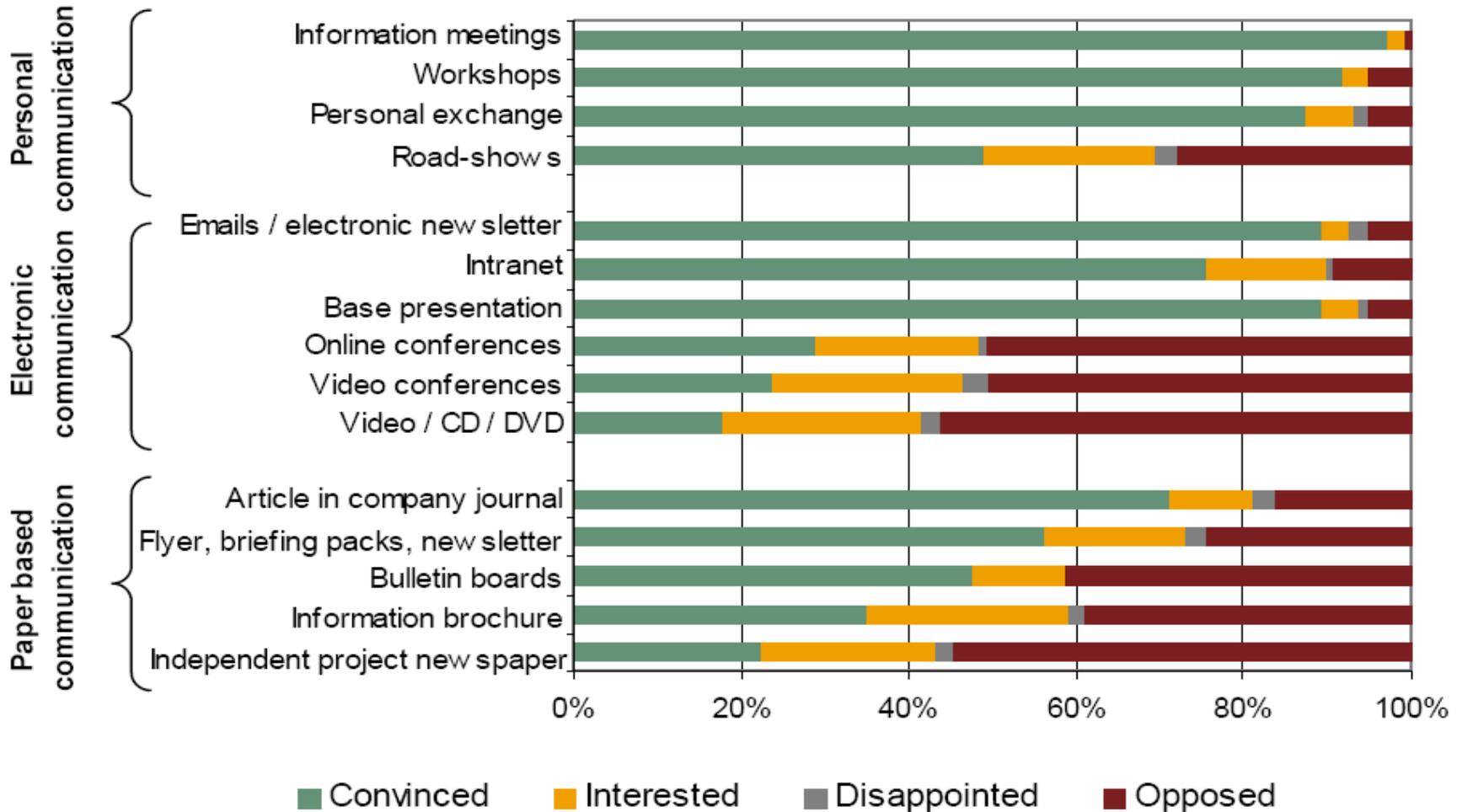


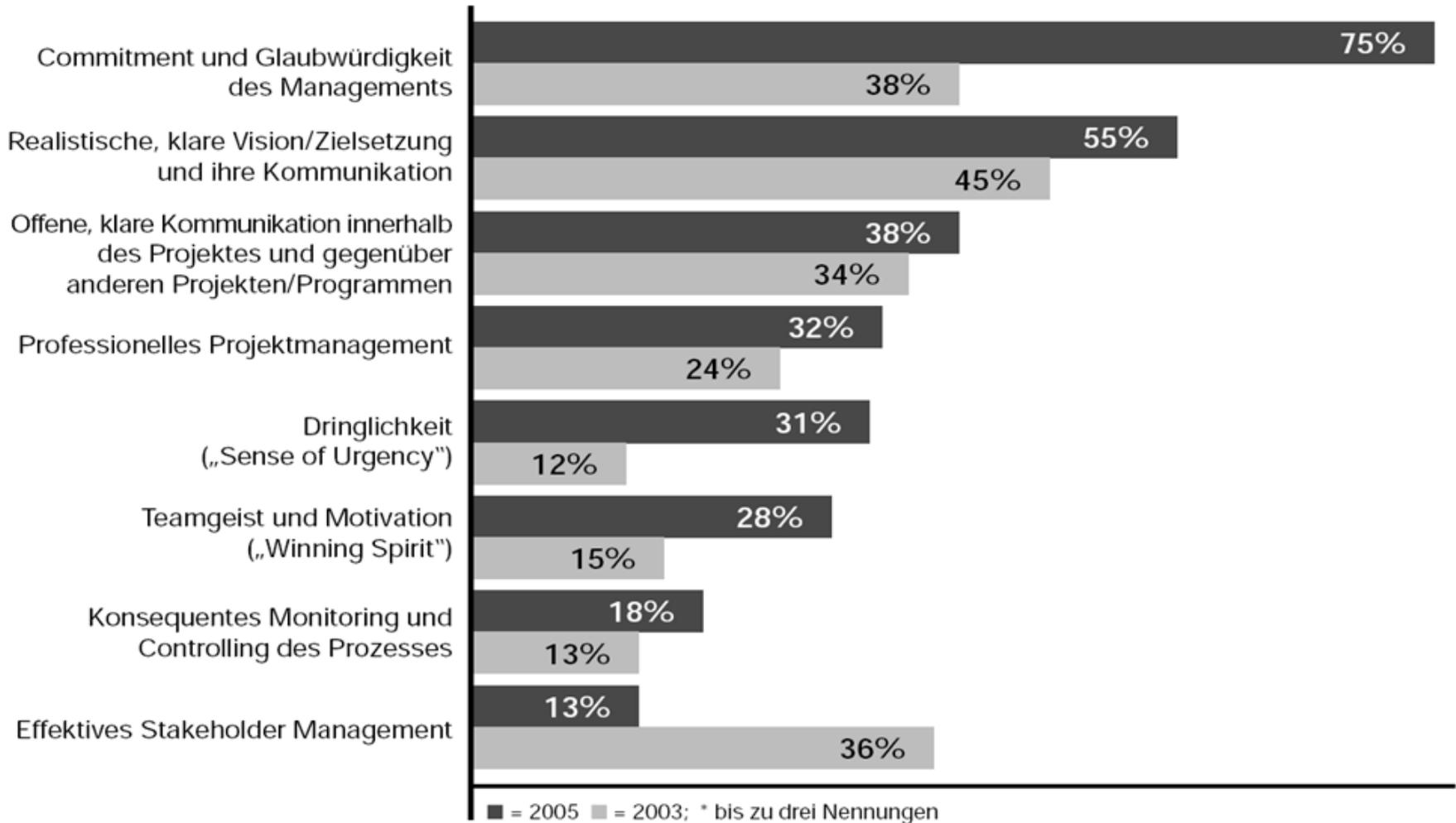
## Change Management leistet einen signifikanten Beitrag zum Projekterfolg



Source: European survey 2006 in cooperation with European SAP User Group and the University of Mannheim

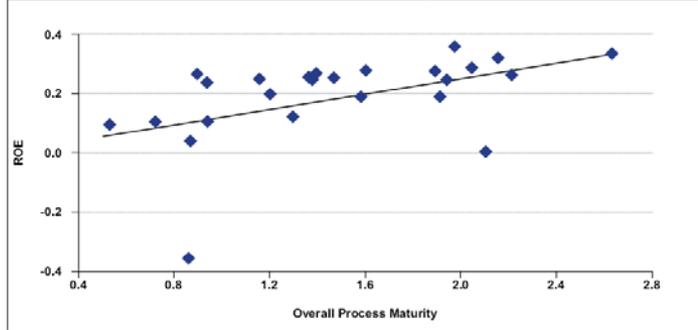
Persönliche Kommunikation spielt nach wie vor eine zentrale Rolle im Change Management



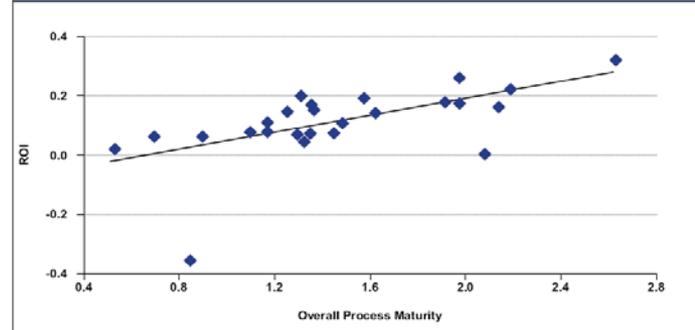


ROI und ROE korrelieren positiv mit der ‚Process Maturity‘ .  
Aber noch wichtiger ist die Enterprise Maturity!\*

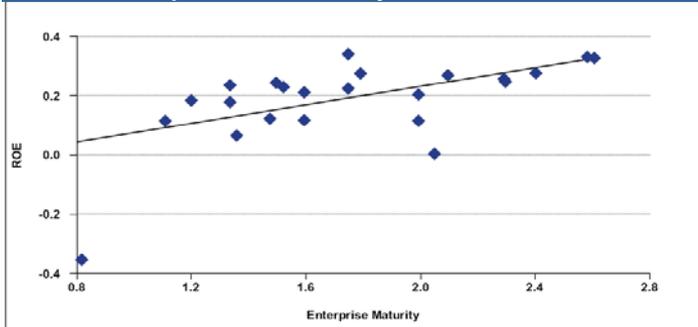
Overall Process Maturity – ROE: 0,483



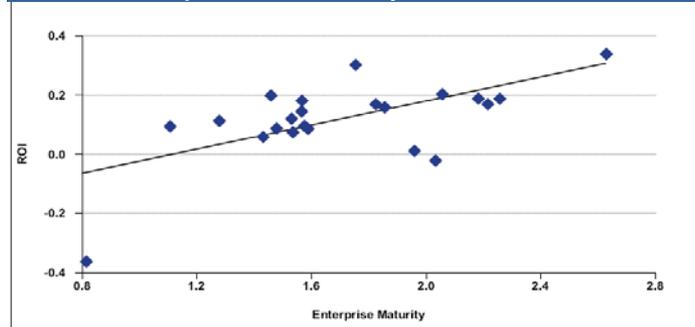
Overall Process Maturity – ROI: 0,615



Enterprise Maturity – ROE: 0,552



Enterprise Maturity – ROI: 0,666



ROE – Return on Equity; ROI – Return on Invest

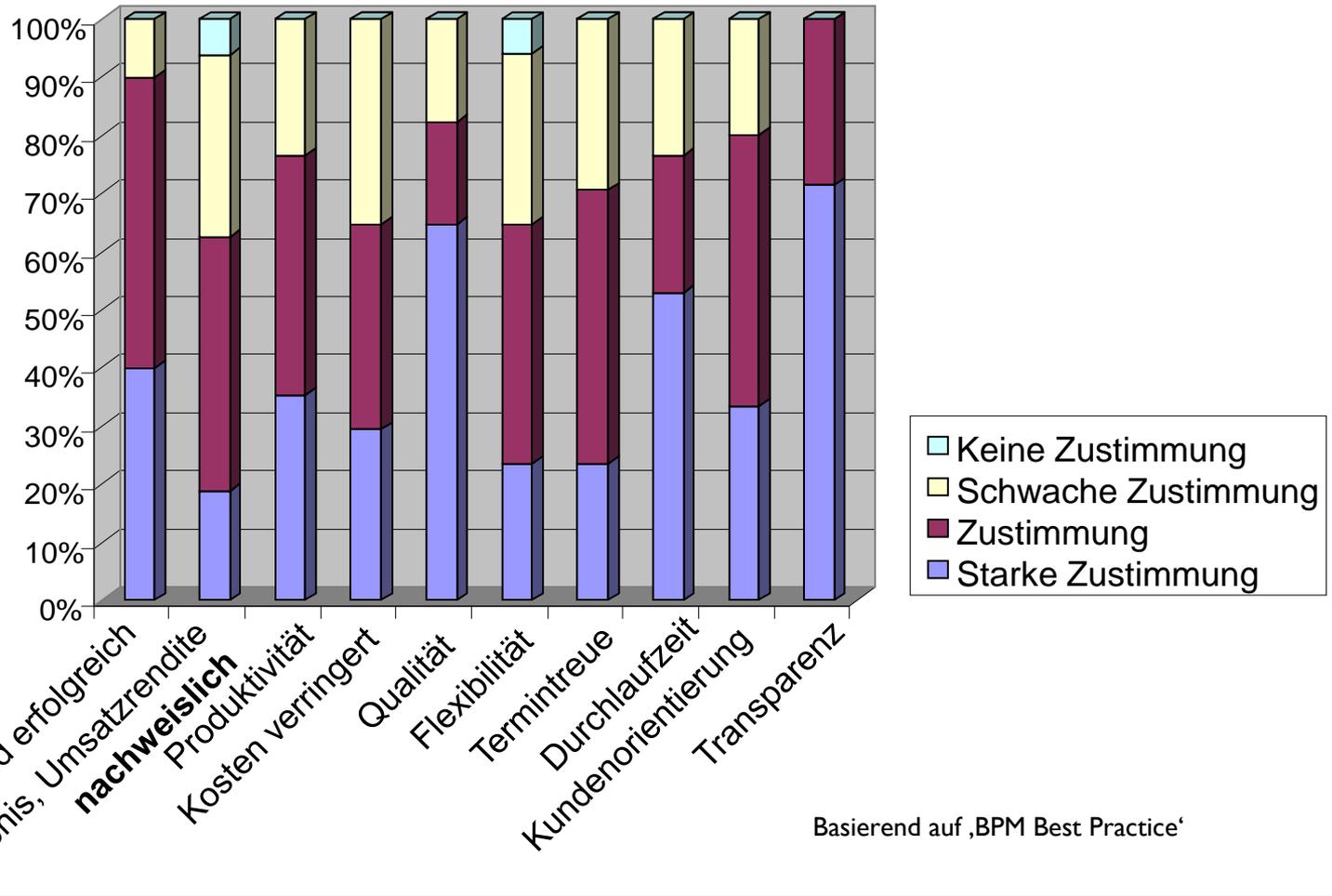
PEMM – Process and Enterprise Maturity Model nach Hammer

Quelle: Detecon: Impact of Process Maturity on Business Performance, S. 26, 27, 36, 37

[http://www.detecon.com/en/publications/studies/download\\_study.html?unique\\_id=28538](http://www.detecon.com/en/publications/studies/download_study.html?unique_id=28538) abg. 5.11.2008

**Ergebnisse**

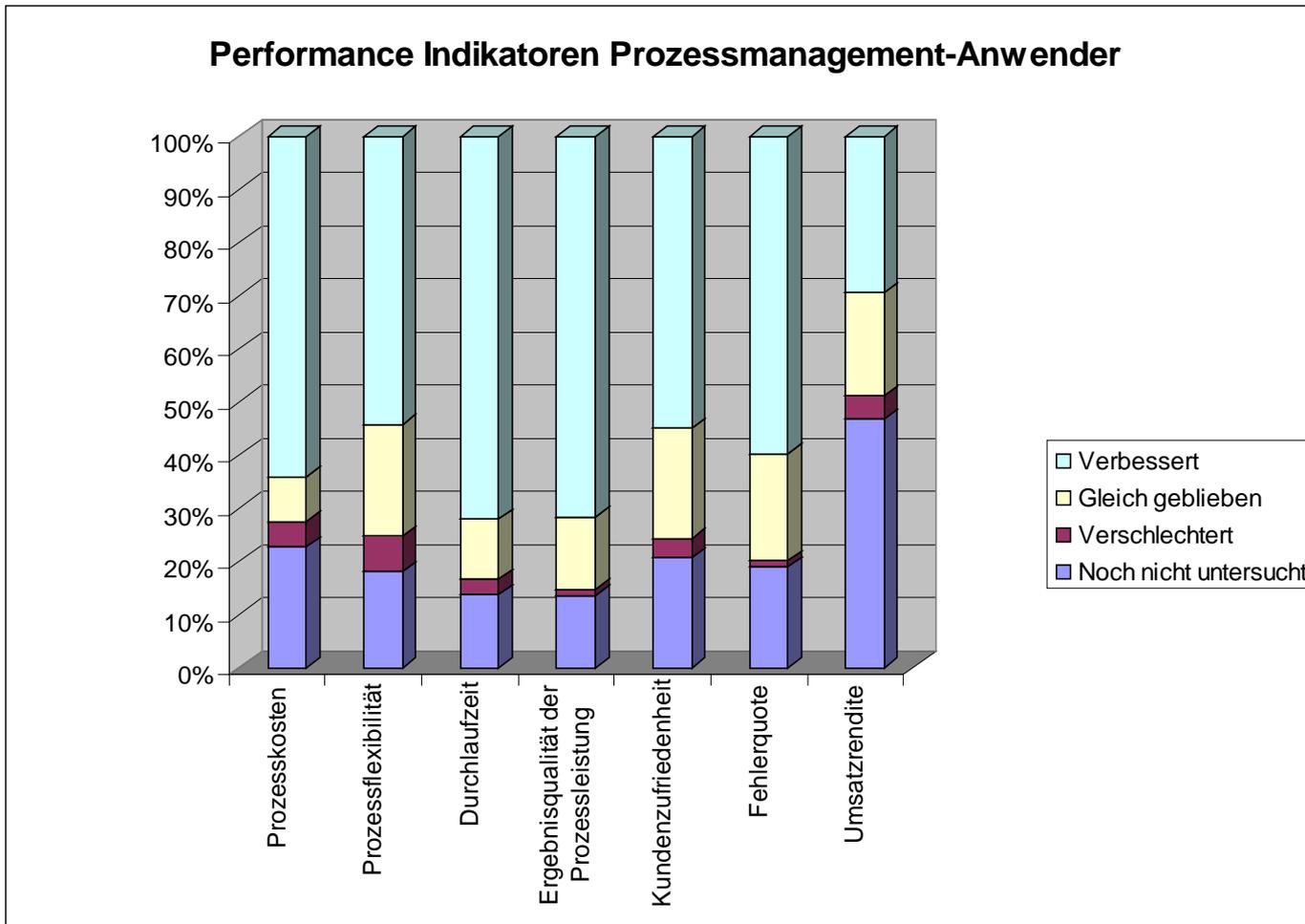
Weitreichende Verbesserungen in allen Bereichen, insbesondere Transparenz und Qualität



Weitreichende Verbesserungen in allen Bereichen, insbesondere Transparenz und Qualität

Rang	BPM-Verbesserung	%-Anteil-Zustimmung (Starke Zustimmung oder Zustimmung)
1	Transparenz	100%
2	insgesamt sehr sinnvoll und erfolgreich	90%
3	Qualität	82%
4	Kundenorientierung / Kundenzufriedenheit	80%
6	Produktivität	76%
5	Durchlaufzeit	76%
7	Termintreue	71%
8	Kosten verringert	65%
9	Flexibilität	65%
10	Unternehmensergebnis bzw. die Umsatzrendite nachweislich erhöht	63%

Geschäftsprozessmanagement führt zu spürbaren Verbesserungen bei Kennwerten wie Qualität, Durchlaufzeit, Kosten, Flexibilität und Zufriedenheit.



# Was die Statistiken nicht zeigen...



## BPM ist...

- ... kein Wundermittel, aber lohnt sich
- ... (leider) immer noch ein Begriff für 2 Welten
- ... eine wichtige Ergänzung zur funktional-statischen Kennzahlenwelt
- ... vor allem immer wieder erklären, darstellen, neu erfinden und für jede konkrete Aufgabenstellung neu adaptieren
- ... nicht Zwang, sondern durch Aufzeigen der Vorteile
- ... eine Gratwanderung zwischen der Vorgabe von Standards und dem (An-)Erkennen der Kundenwünsche
- ... ein Team-Player im Team von Veränderung, Offenheit für Wandel und unternehmerischem Denken



*aktuelle  
Überlegungen  
zu einem Dauer-Thema*

**Auf dem Weg zu einem  
ganzheitlichen BPM  
- Die Kluft überwinden -**

## Business BPM World

Keynote: BPM Erfolgsfaktoren

BPM & Six Sigma

How to sell BPM

BPM Projektmanagement

Kollaboratives Prozessmodellierung 4.0

BPM Fachkraft

Compliance

BPM & strategische Alignment

BPM Change Management

B

Fachwissen & Vorkrag

BPM in der Cloud

"BPM 2.0"

"Round Trip: Wunsch & Wirklichkeit"  
"Los & denks"

## Technology BPM World

Process Dashboards / Monitoring  
Process Intelligence  
BPM

Rules Management

"How to sell IT"  
Erkennbarkeit durch Prozessorientierung

BPM Projektmanagement

BPM Fachkraft

BPMs Integrieren  
Schreibmodell, Hosts, CR-Vorfahren

Einbindung Anwendungsfelder von BPMs  
100% Garantie

Mobile BPM  
i...

IT-Organisation mit Zukunft  
Prozessorientierte IT-Organisation

Übergang Tag 3



## Business BPM World

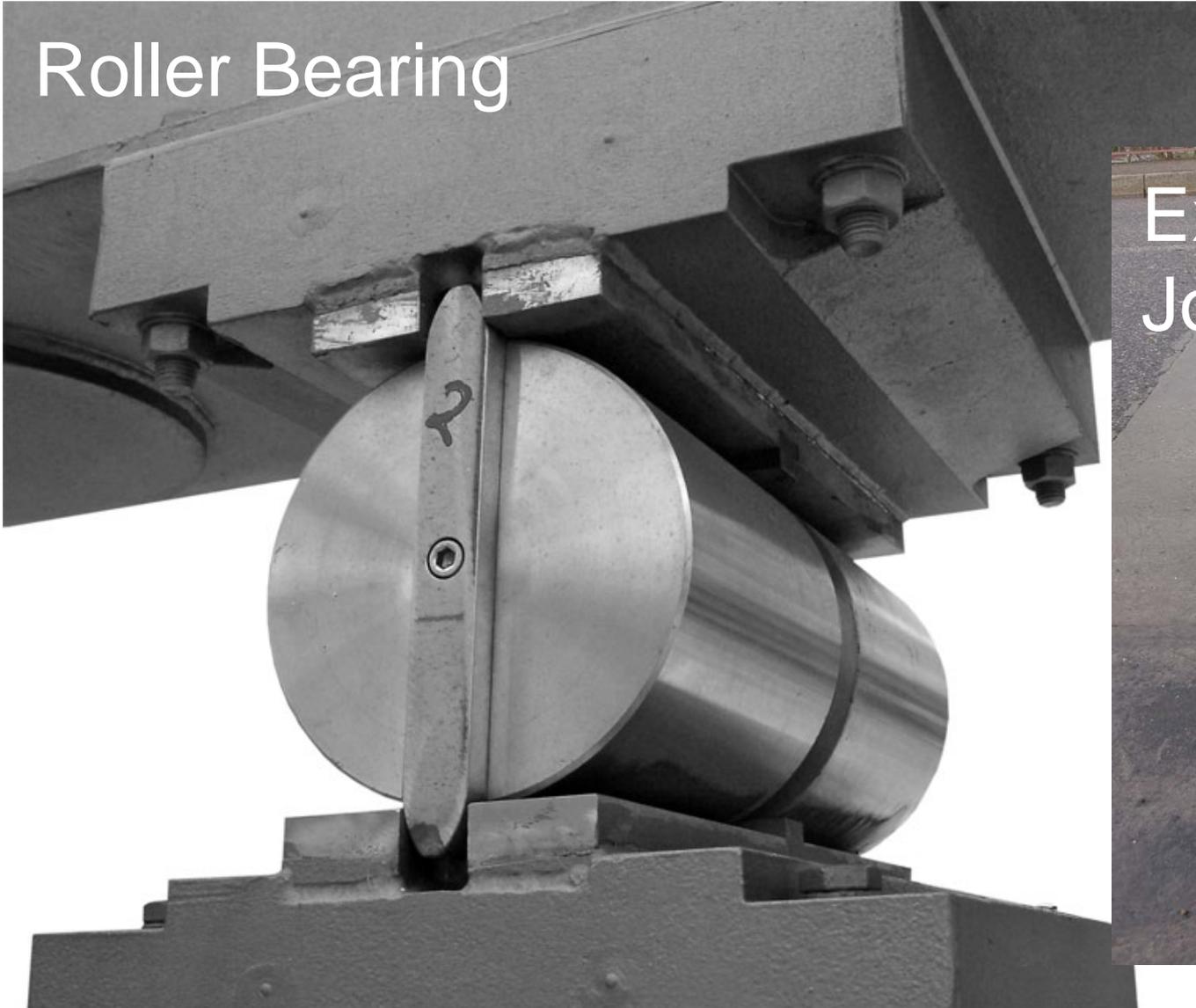
### Holistic BPM

Bridge the gap between...

- Business and Technology BPM
- IT and Business Units
- BPM-Experts and Business Units
- Controlling and BPM
- Business Strategy and BPM
- BPM-Strategy and Training
- BPM and Corporate Culture
- ...

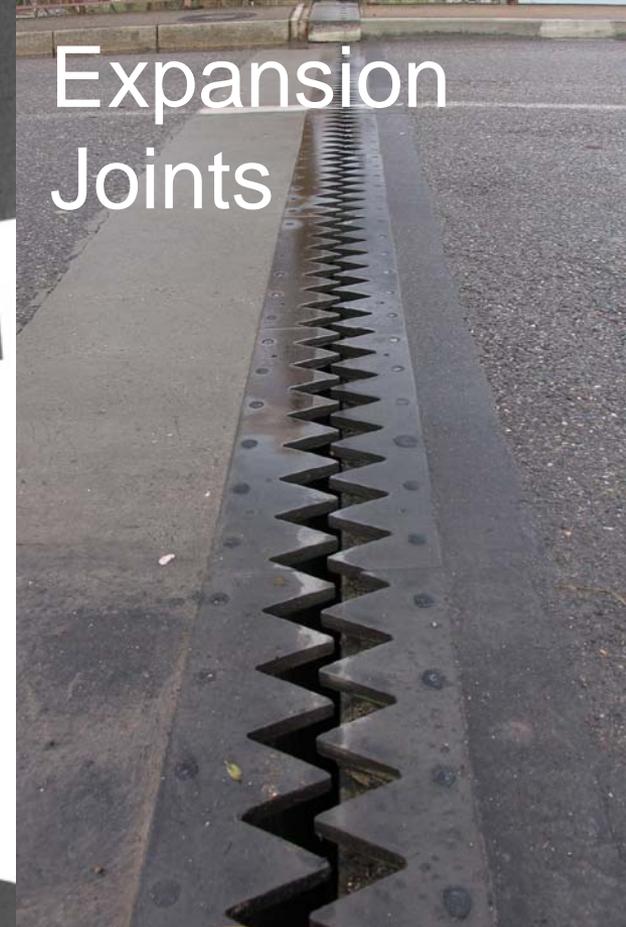
## Technology BPM World

## Roller Bearing

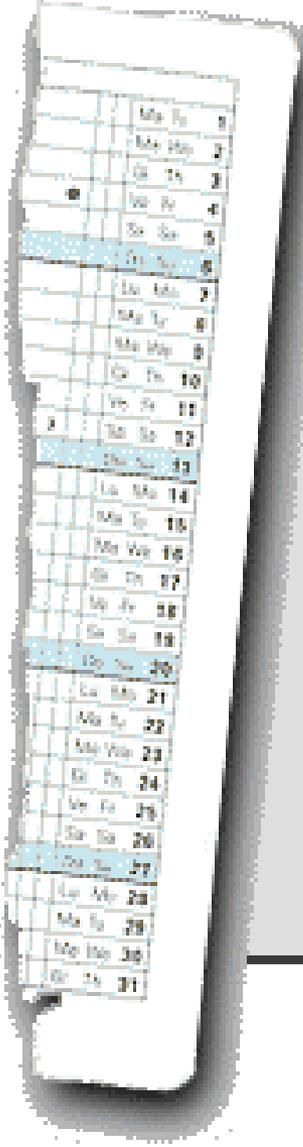


[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager\\_01\\_KMJ.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager_01_KMJ.jpg)

## Expansion Joints

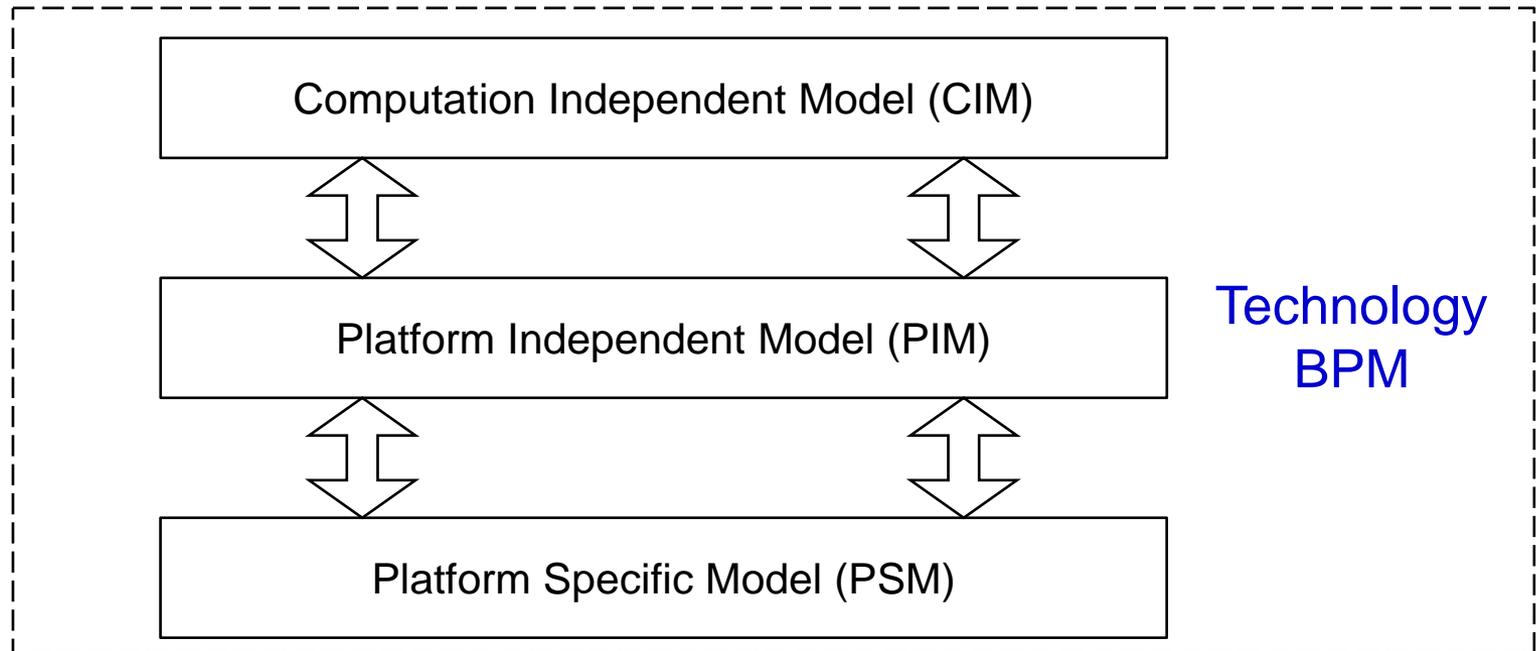


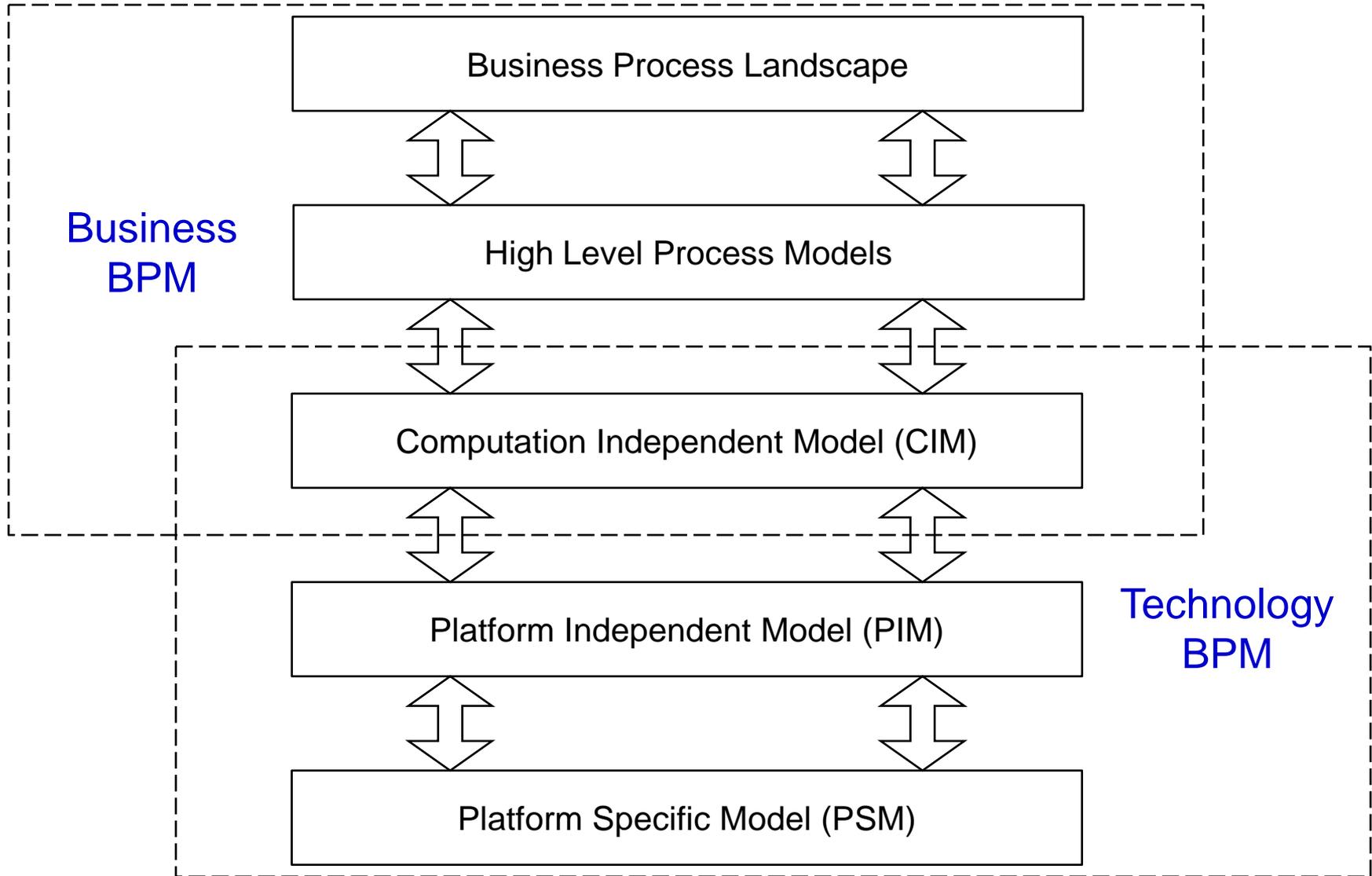
[http://de.wikipedia.org/wiki/Beton\\_Dehnungsruge](http://de.wikipedia.org/wiki/Beton_Dehnungsruge).jpg

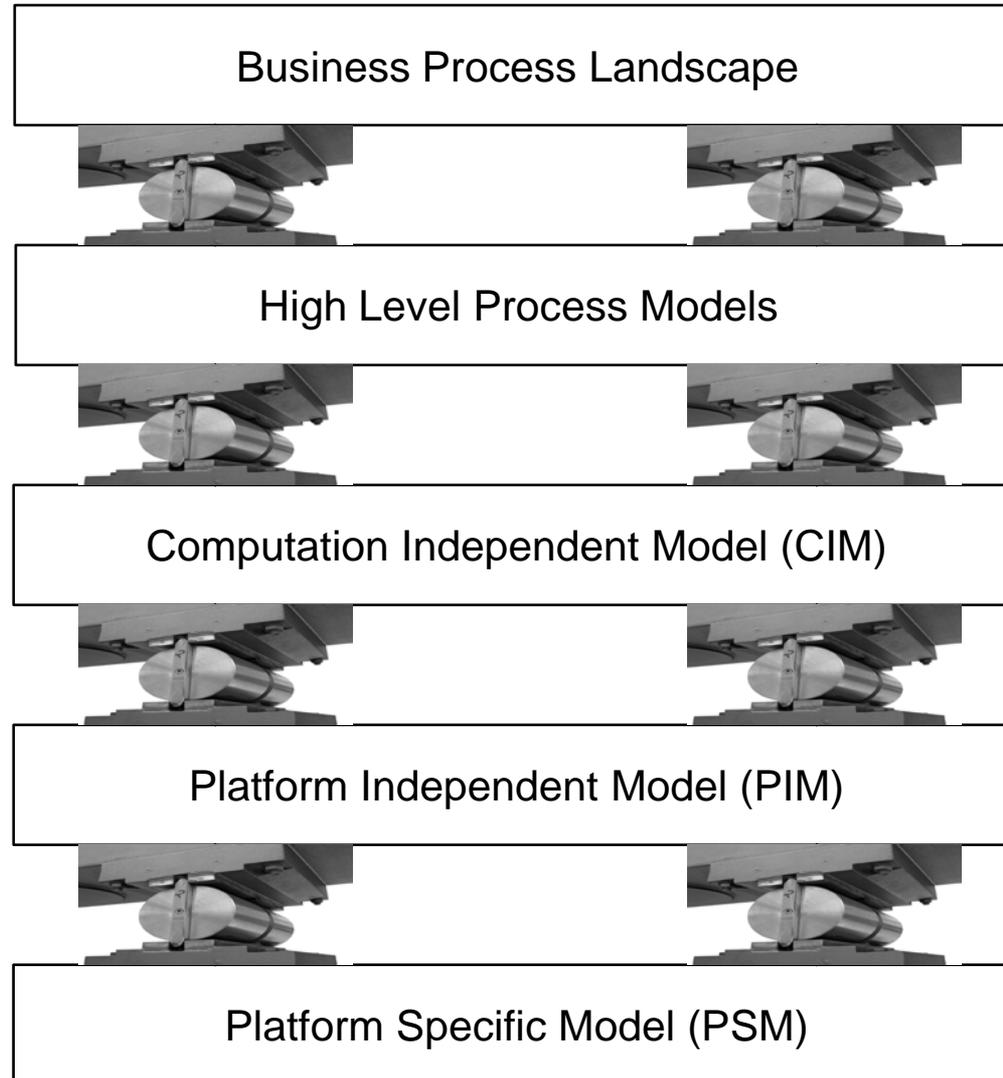


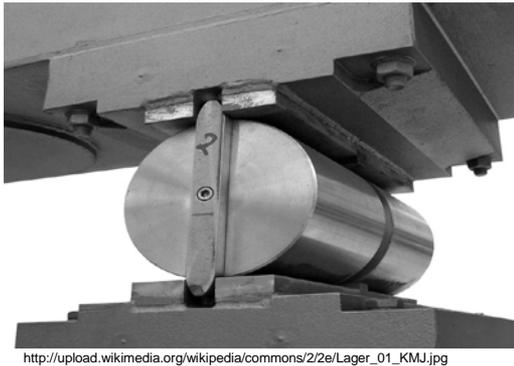
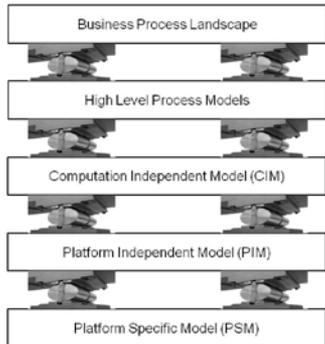
## Aspiring for a Holistic Approach

- Methods
- Structure
- Human Side







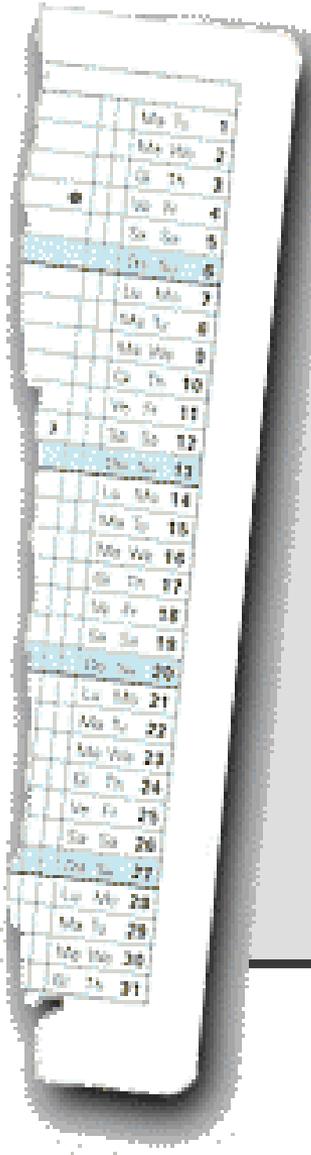


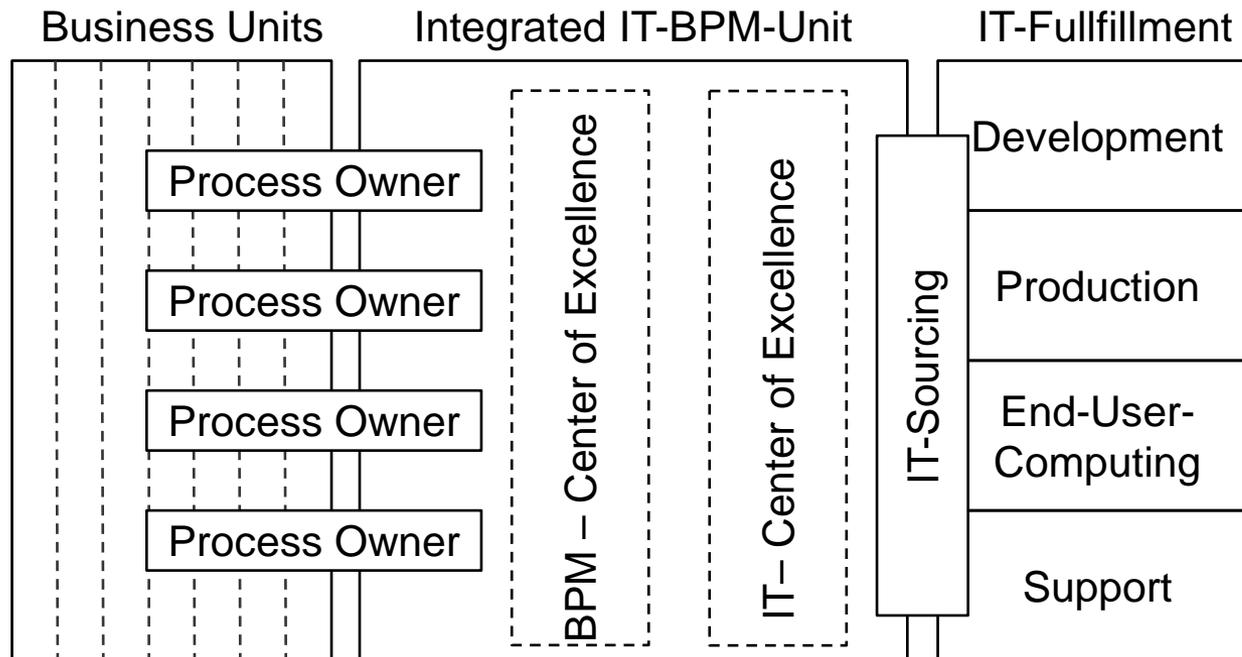
[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager\\_01\\_KMJ.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2e/Lager_01_KMJ.jpg)

- Flexible Pointers  
(i.e. Wikis)
- Social Links
- Culture
- Organizational Structure
- Shared Process Oriented Goals (IT and PO\*)
- Avoid Overengineering and Rigid Structures

## Aspiring for a Holistic Approach

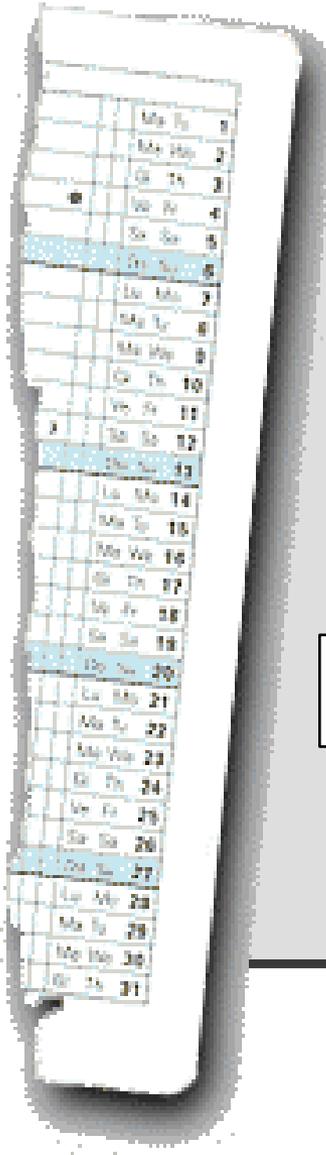
- Methods
- Structure
- Human Side





## Aspiring for a Holistic Approach

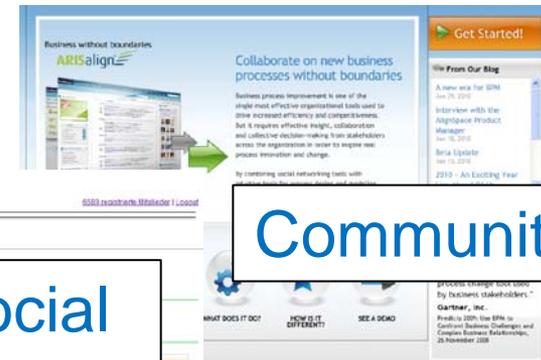
- Methods
- Structure
- Human Side



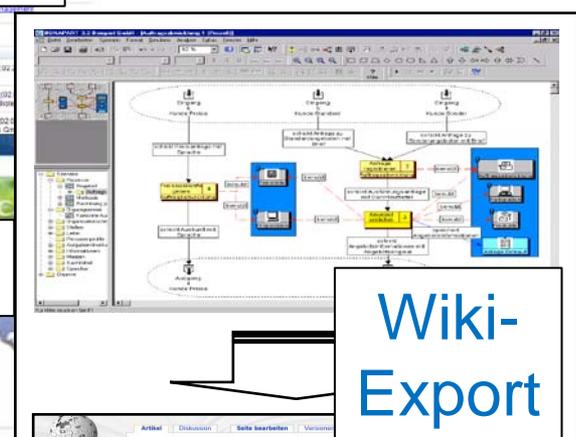
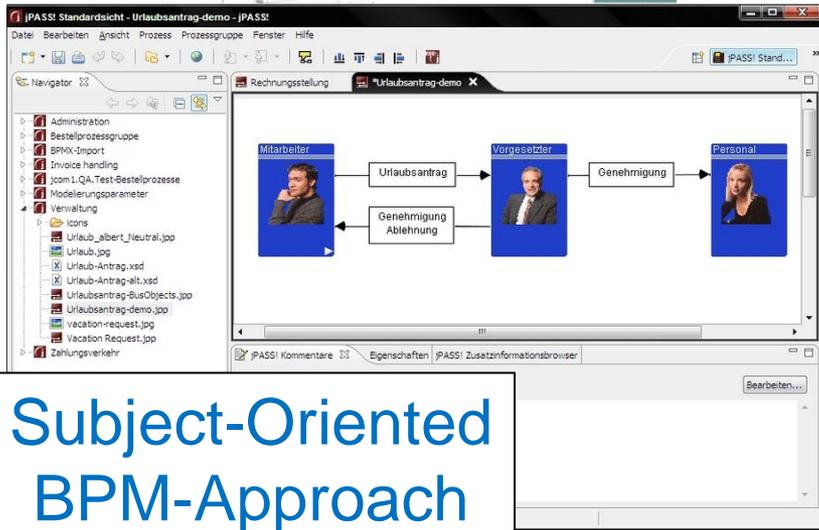
# Web 2.0 on its way into BPM



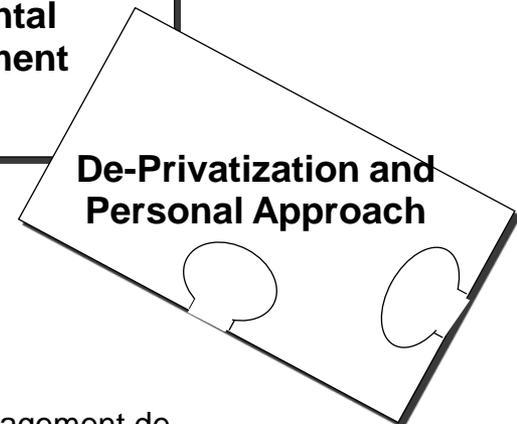
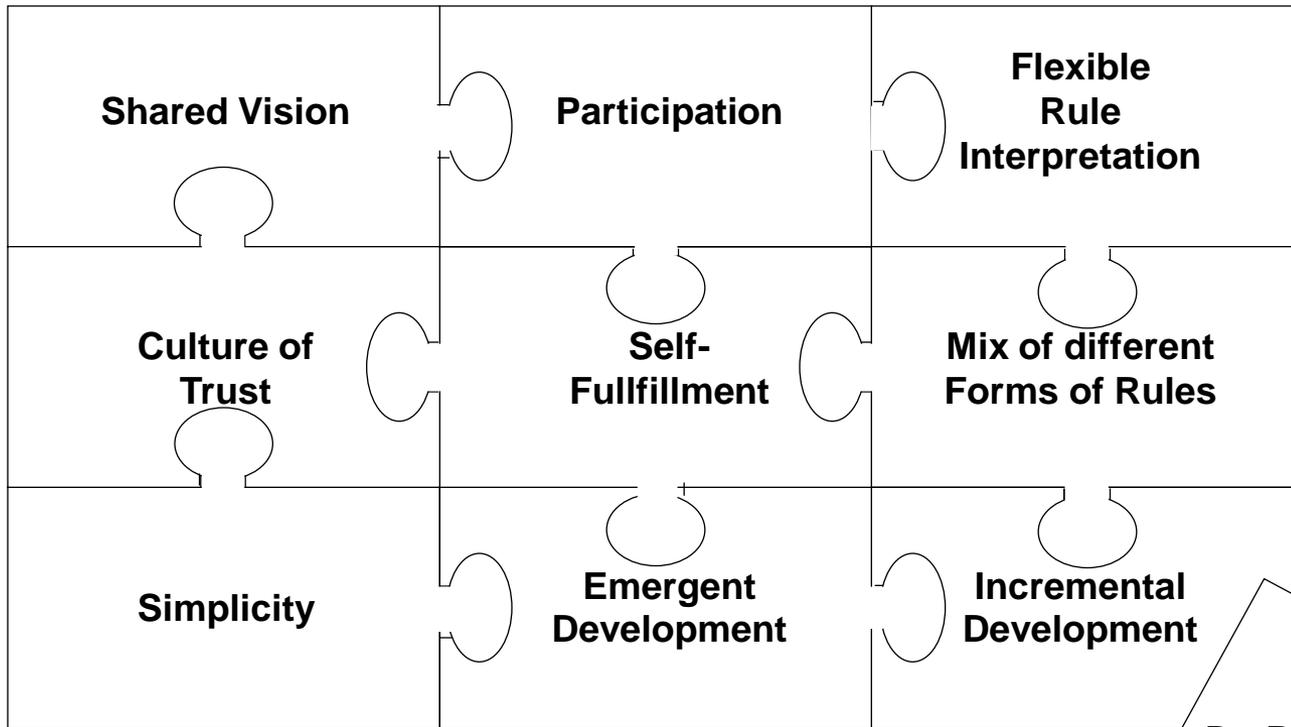
BPM-Netzwerk.de  
Das D.A.CH.-Netzwerk für BPM-Professionals.



Social  
Network

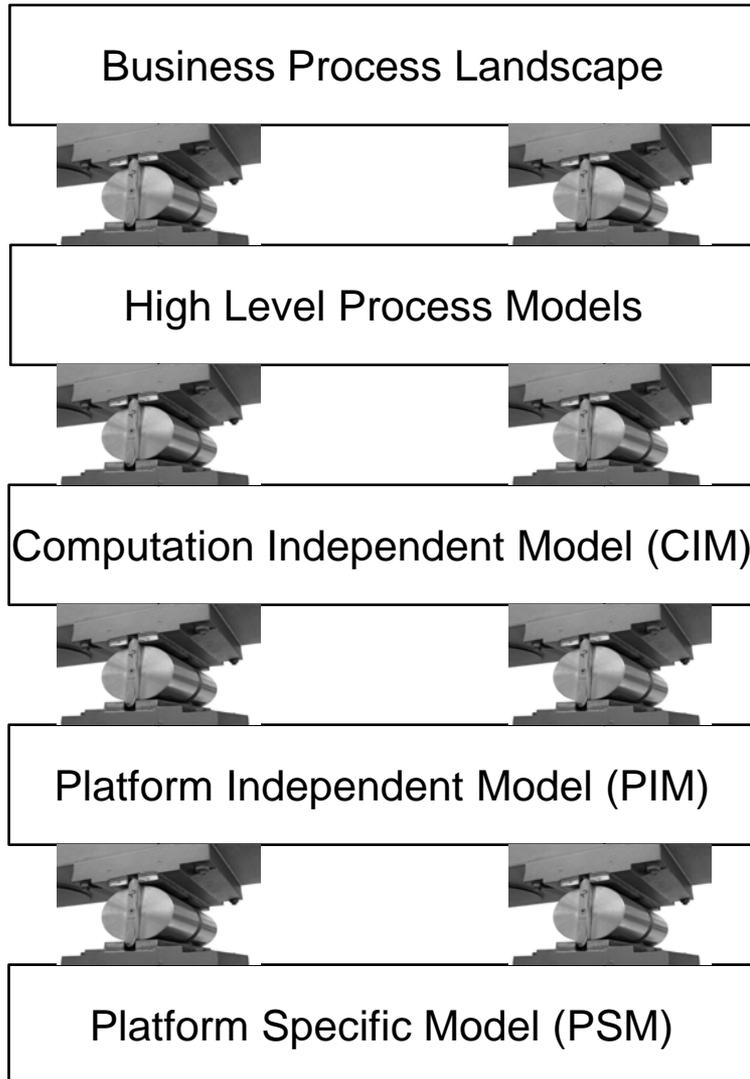


# Wikimanagement's 10 Success Factors



Source: Komus/Wauch: Wikimanagement, Oldenbourg Verlag 2008 – [www.wikimanagement.de](http://www.wikimanagement.de)

- Wikimanagement Success Factors  
(Establish Holistic BPM as a Shared Vision)
- Leadership
- Training
- Culture
- Incentive System



- Avoid Overengineering and Rigid Structures
- Use Loose Coupling
- Build a Shared Vision
- Learn from Social Media  
→ Wikimangement  
Sucess Factors
- Assure a Holistic Management-Approach for a Holistic BPM-Approach



## BPM-Champion 2010/2011

Deutsche BPM-Meisterschaft 2010/2011



<b>SPIELIDEE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Hier geht es um Expertainment, also um die Verbindung von fachlichem Wissen und spielerischem Spaß.</li><li>Und spielerisch soll ermittelt werden, wer zu den Besten beim Thema Business Process Management gehört.</li><li>Der BPM-Champion 2010/2011 bietet also die Chance, mit Anderen zum Thema BPM in einen Wettstreit zu treten.</li><li>Übrigens nicht zu viel Respekt vor diesem Wettbewerb, denn Finalisten und Sieger anderer IT-Championchips äußerten übereinstimmend, sie wären von Runde zu Runde von ihrem Weiterkommen überrascht gewesen.</li><li>Spielen Sie mit und überraschen Sie sich selbst mit Ihrem Wissen.</li></ul> <p><b>JETZT REGISTRIEREN</b></p>
SPASS MIT BPM-WISSEN	
<b>ABLAUF</b>	
EINFACH UND BEQUEM	
<b>SPIELREGELN</b>	
SCHNELL VERSTANDEN	
<b>BEISPIELFRAGE</b>	
KLEINER SELBSTTEST	
<b>REGISTRIERUNG</b>	

### Jetzt registrieren

Registrieren Sie sich beim BPM-Champion 2010/2011 und testen Sie Ihr Wissen.

### Kontaktieren Sie uns

Sie haben Fragen zum BPM-Champion 2010/2011? Dann schicken Sie uns einfach eine kurze Nachricht.

### Home

Diesen und weitere Vorträge finden Sie unter: [www.komus.de/vortrag](http://www.komus.de/vortrag)

# Fragen?

# Anregungen?



## Kontakt:

Prof. Dr. Ayelt Komus  
FH Koblenz  
FB Betriebswirtschaft  
[komus@fh-koblenz.de](mailto:komus@fh-koblenz.de)  
[www.komus.de](http://www.komus.de)  
0172 6868697

[www.wikimanagement.de](http://www.wikimanagement.de)  
[www.komus.de](http://www.komus.de)