

PROZESS- OPTIMIERUNG

How to:
Geschäftsprozesse nach-
haltig und kontinuierlich
optimieren

Februar 2025



VORWORT

Die Tatsache, dass unsere Geschäftswelt einem stetigen Wandel unterworfen ist, dürfte niemanden überraschen, ebenso wenig wie die damit einhergehende Notwendigkeit kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können. In Bezug auf das Geschäftsprozessmanagement führt dies dazu, dass wir abwägen müssen zwischen Stabilität und der Möglichkeit sich agil an immer neue Gegebenheiten anzupassen.

In diesem Whitepaper wird daher aufgezeigt, wie wir Geschäftsprozesse so gestalten können, dass sie die nötige fachliche und technische Robustheit besitzen und gleichzeitig kontinuierlich auf Verbesserungsbedarf überprüft und bei Bedarf angepasst werden können.

Ich wünsche Ihnen gute Erkenntnisse und freue mich bei Fragen, Anregungen und Diskussionsbedarf auf Ihre Rückmeldung!



DR. JONAS WEIGERT

Managing Consultant
PRODATO Integration Technology

- 01 Schritt für Schritt zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess
- 02 Umsetzung der Schritte in einen Prozessoptimierungsprozess
- 03 Übergreifende Themen
- 04 Fazit: Erfolgsfaktoren für Prozessoptimierungsprojekte



PROZESS- OPTIMIERUNG

Geschäftsprozesse bilden den Kern eines jeden Unternehmens. Wettbewerbsdruck, Fachkräftemangel und ein kontinuierlicher Wandel an Geschäftsmodellen erfordern ein stetiges Analysieren, Anpassen und Optimieren dieser Prozesse. Das Digitalisieren von Geschäftsprozessen bietet in diesem Kontext die Möglichkeit, Ist-Prozesse offenzulegen und auf dieser Basis Automatisierungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen. So werden Effizienzen gesteigert, Prozessvarianten reduziert und der gewünschte „Happy Path“ forciert.

» Unter dem Begriff „Happy Path“ wird der gewünschte, ideale Prozessablauf oder auch das gewünschte Szenario verstanden. Abweichungen davon werden als „Alternative oder Exception Path“ bezeichnet. Werden die geplanten effizienten Prozessverläufe umgangen und beispielsweise Daten aus Systemen exportiert, gedruckt, in Excellisten verändert und wieder importiert, wird vom „unhappy Path“ gesprochen. «

Punktueller Automatisierung ohne Konzept birgt jedoch die Gefahr, ineffiziente und ineffektive Prozesse dauerhaft zu verankern. Um nachhaltig Nutzen zu stiften, sollen Prozesse auf die Visionen, Ziele und die Architektur des Unternehmens ausgerichtet werden.

01

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNGSPROZESS

In diesem Whitepaper zeigen wir daher auf, wie sich ein kontinuierlicher Veränderungsprozess (KVP) etablieren lässt, der darauf abzielt, eine nachhaltig effiziente und effektive Prozesslandschaft zu implementieren. Ein KVP ist dabei als stetiges Überwachen, Identifizieren, Abgleichen und Anpassen der bestehenden Prozesslandschaft zu verstehen. Das Konzept bildet das Gegenstück zum sogenannten Business Process Reengineering (BPR), bei dem bestehende Prozesse oder die bestehende Architektur abgelöst und komplett neugestaltet werden. Mehr zum Thema BPR finden sie unter www.prodato.de.



Abbildung 1: Abgrenzung von Management, Kern- und Unterstützungsprozessen (eigene Darstellung, angelehnt an Dumas et al. 2013)

Im Folgenden werden zunächst die vier Schritte eines KVPs beschrieben und die gegenseitigen Abhängigkeiten erläutert. Diese erstrecken sich von der Analyse des Geschäftsmodells über die Analyse der Prozessarchitektur, von Optimierungspotenzialen bis zu individuellen Prozessen. Darauf aufbauend stellen wir ein Vorgehen dar, wie ein Projekt zur Initiierung eines KVPs aussehen kann.

1.1. GESCHÄFTSMODELL ANALYSIEREN

Geschäftsprozesse stellen die Aktivitäten eines Unternehmens oder einer (Teil-)Organisation dar, die Schritt für Schritt durchgeführt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Sie zeigen auf, was ein Unternehmen „tut“, um seinen Kunden Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass Geschäftsprozesse auf die Visionen und Ziele eines Unternehmens ausgerichtet sein müssen. Entsprechend ist der erste Blick auf dem Weg zum KVP auf das Geschäftsmodell der Organisation zu richten. Dies kann beispielsweise mit Hilfe von Business Model Canvas erfolgen.

Ziel dabei ist es, die wichtigsten Faktoren des Geschäftsmodells prägnant zu visualisieren und ein gemeinsames Verständnis sowie eine gemeinsame Terminologie der beteiligten Personen zu erreichen. Nicht selten treten durch das Offenlegen der Schlüsselemente unterschiedliche Ansichten an den Tag, die vor der Arbeit an einzelnen Geschäftsprozessen zu vereinen sind.

1.2. PROZESSARCHITEKTUR ANALYSIEREN

Prozessarchitekturen oder auch Prozesslandkarten, wie sie teilweise genannt werden, bilden ein Modell der Ablauforganisation eines Unternehmens auf höchster Ebene. Sie ermöglichen gleichsam eine „Übersetzung“ des Geschäftsmodells in eine Prozesslogik. Klassischerweise unterscheiden Prozessarchitekturen Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse.

Kernprozesse stellen – wie der Name schon sagt – den Kern des Geschäftsmodells dar. In der Regel sind diese Prozesse direkt auf die Erfüllung der Ziele einer Organisation – zumeist die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden – ausgerichtet. Ein elementares Merkmal der Kernprozesse ist, dass diese einer End-to-End Logik folgen. Einzelne Prozesse werden in Prozessgruppen zusammengefasst, die jeweils die komplette Spanne zwischen Lieferanten und Kunde darstellen. Beispiele für solche Prozessgruppen sind procure-to-pay (von der Bestellung zur Bezahlung) oder quote-to-order (von Angebot zu Auftrag).



Abbildung 2: Abgrenzung von Management, Kern- und Unterstützungsprozessen (eigene Darstellung, angelehnt an Dumas et al. 2013)

Managementprozesse wiederum dienen dazu, Visionen zu definieren, Ziele abzuleiten, Strategien zur Erreichung dieser Ziele festzulegen und deren Erfolg zu überwachen. Sie geben somit die Richtung vor, an denen sich die Kernprozesse orientieren. Unterstützungsprozesse dagegen dienen dazu, die Abläufe innerhalb der Organisation zu unterstützen. Sie sind nur indirekt auf die Erreichung der Ziele der Organisation ausgerichtet. Anders als Kernprozesse sind Unterstützungsprozesse in der Regel bestimmten Fachabteilungen wie Human Resources oder der IT zuzuordnen.

Unterstützungs- und Managementprozesse ergeben sich aus den Notwendigkeiten einzelner Kernprozesse. Bei der Erstellung einer Prozessarchitektur ist daher zunächst die Gesamtheit der Kernprozesse zu eruieren. Für jeden der Kernprozesse bzw. Prozessgruppen ist anschließend zu überprüfen, welche Unterstützungs- und Managementprozesse für die Erreichung des Prozessziels bzw. zur Knüpfung des Prozessziels an das Organisationsziel notwendig sind.

Die Prozessarchitektur soll aus Gründen der Übersichtlichkeit möglichst knappgehalten werden. Dumas et al. schlagen vor, den Umfang der Prozesse einer Prozesslandkarte auf maximal 20 Prozesse zu begrenzen. Es gibt verschiedene Frameworks, die dazu beitragen, die Vollständigkeit einer Prozessarchitektur zu überprüfen. Die Bekanntesten sind die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) von AXELOS und der Prozessklassifikationsrahmen des American Productivity and Quality Center (APQC).

1.3. OPTIMIERUNGSPOTENZIALE ANALYSIEREN

Ist eine Übersicht über die wichtigsten Prozesse und deren Verbindungen erarbeitet, stellt sich die Frage nach dem Optimierungspotenzial. Um Ansatzpunkte für den Optimierungsbedarf individueller Prozesse zu schärfen, lassen sich drei Parameter unterscheiden: **Strategische Bedeutung, Verbesserungswürdigkeit und Verbesserungsfähigkeit.**

Unter **strategischer Bedeutung** ist der Einfluss zu verstehen, den ein Prozess oder eine Prozessgruppe auf die definierten Ziele einer Organisation hat. Um den Parameter zu operationalisieren, erfolgt in der Regel ein Rückbezug auf das Geschäftsmodell. Dabei wird von Fachexperten der Einfluss der Prozesserreichung auf den Unternehmenserfolg geschätzt. **Verbesserungswürdigkeit** wiederum zielt darauf ab, den Ist-Zustand eines Prozesses im Verhältnis zu einem gewünschten Soll-Zustand zu evaluieren. Zumeist wird versucht diesen Parameter über quantitative Größen greifbar zu machen. Dabei werden klassischerweise die Größen: Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität unterschieden. Der Punkt der **Verbesserungsfähigkeit** wird bei der Analyse der Optimierungspotenziale oft vergessen, nicht selten mit negativen Folgen für einen KVP. Der Parameter steht für mögliche Hindernisse in Bezug auf Politik, Kultur in der Organisation, die einer Optimierung des Prozesses widersprechen. Der Parameter ist nur schwer quantifizierbar, weswegen auf die Einschätzung der Fachexperten und Prozessbeteiligten zurückgegriffen werden sollte. Insbesondere ist zu analysieren, welche Hilfestellungen den Prozessbeteiligten zukommen muss.

Beispiel für Balanced Scorecards mit der kaskadischen Definition und Messung unterschiedlicher Prozesskennzahlen

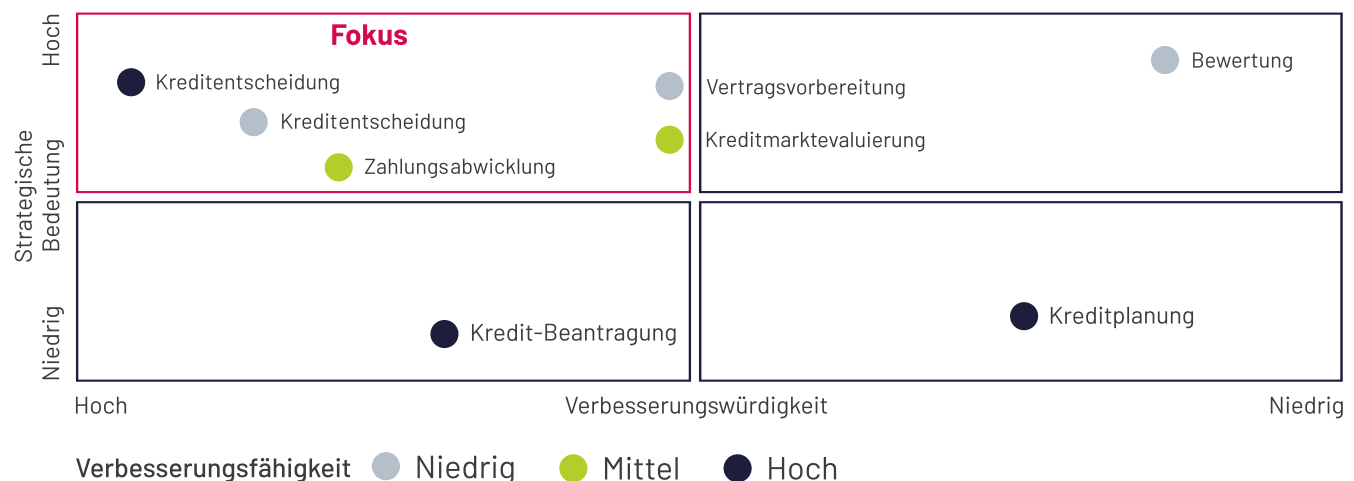


Abbildung 3: Beispiel für die Priorisierung des Optimierungsbedarfs (eigene Darstellung, angelehnt an Dumas et al. 2013)

Zur Priorisierung des Optimierungsbedarfs lohnt sich auf dieser Basis eine Visualisierung der Prozesse mit Blick auf die drei genannten Parameter (siehe Abb. 3). Somit lässt sich der Auswahlfokus schnell schärfen. Die Matrix stellt allerdings nur ein Hilfsmittel zur groben Einordnung dar. Es kann organisatorische Besonderheiten geben, die dafür sorgen, dass bestimmte Prozesse in anliegenden Quadranten ebenso als zu optimieren priorisiert werden.

1.4. INDIVIDUELLE PROZESSE ANALYSIEREN

Die Optimierung einzelner Prozesse stellt das Herzstück eines jeden KVPs dar und ist gleichzeitig die schwierigste Aufgabe. Einen Orientierungsrahmen über die dabei zu bewältigenden Aufgaben bietet der BPM-Cycle nach Dumas et al. (2013).

» Das Lehrwerk „Fundamentals of Business Process Management“ von Dumas, La Rosa, Mendling und Reijers (2013) bietet einen guten Überblick über die wichtigsten Begrifflichkeiten, Bestandteile und Stolpersteine in Prozessoptimierungsprojekten. «

DER CYCLE BESTEHT IM KERN AUS FÜNF SCHRITTEN:

Zu Beginn wird im Rahmen des **Process Discovery** der bestehende Ist-Prozess „aufgedeckt“ und mit Hilfe von Prozessmodellen visualisiert. Es gibt mehrere Ansatzpunkte, wie Informationen zur Entwicklung der Prozessmodelle erhoben werden können. Die Beschaffung kann qualitativ, beispielsweise im Rahmen eines Expertenworkshops erfolgen oder evidenzbasiert mit Hilfe der Analyse von Log Daten oder Dokumenten durchgeführt werden. Je nach Anwendungsfall können Prozessmodelle in verschiedenen Modellierungssprachen und in verschiedener Tiefe erstellt werden. So mag es beispielsweise in einem komplexen Kernprozess sinnvoll sein, mittels der Modellierungssprache BPMN eine detaillierte Version zu erstellen, während für einen einfachen Prozess zur Abwesenheitserfassung ein Process-Mapping-Ansatz ausreicht.

Liegt ein Prozessmodell vor, können auf dieser Basis Schwachstellen und Optimierungsbedarfe sichtbar gemacht werden. Dies geschieht im Rahmen der **Process Analysis**. Auch hier können quantitative und qualitative Herangehensweisen unterschieden werden. Mittels Process Mining können beispielsweise Durchlaufzeiten analysiert und Engpässe identifiziert werden. Qualitative Ansätze des Process Analysis beziehen sich zumeist auf die Arbeit mit dem Prozessmodell. So kann beispielsweise im Rahmen einer Wertschöpfungsanalyse die Notwendigkeit der einzelnen Prozessschritte kritisch überprüft werden.

Der Schritt des **Process Redesign** erfolgt in der Regel direkt anschließend, teilweise auch parallel. Dabei wird ein neues (Soll-)Prozessmodell erstellt, das den Prozess in Bezug auf eine oder mehrere der beschriebenen Kenngrößen von Verbesserungswürdigkeit optimiert. Um den anschließenden Schritt der Prozessimplementierung mitzudenken, empfehlen wir die technische Umsetzung bei der Modellierung mitzudenken. Beispielsweise bietet die Prozessplattform Axon Ivy die Möglichkeit Prozesse in BPMN direkt im Prozess-Designer anzupassen. Prozessoptimierungsworkshops umfassen oftmals die drei bisher beschriebenen Schritte.

Die **Prozessimplementierung** bezieht sich in der Regel auf die zwei Punkte technische Implementierung und Change-Management. Beide Themenbereiche bergen das Potenzial mehrere Bücher zu füllen, weshalb sie in diesem Whitepaper nur grundlegend thematisiert werden können. Unter Changemanagement werden all die Anstrengungen zusammengefasst, die darauf abzielen, den neuen Prozess im Unternehmen zu etablieren. Insbesondere sind damit das Commitment von Führung und Mitarbeitern integriert und in diesem Rahmen die Frage, wie mit Widerständen umgegangen wird. Um dieses zu erzeugen ist die Einbindung der Stakeholder in das Optimierungsprojekt essenziell. Die technische Implementierung wiederum kann je nach Anforderung und Vorleistung unterschiedlich komplex ausfallen. In den meisten Fällen wird mit Hilfe von Business Process Management Systemen (BPMS) auch Prozessplattformen genannt, die identifizierten Prozessteile automatisiert, Systeme verbunden (siehe dazu auch Prozessorchestrierung) und zentrale Zugriffspunkte für die Nutzenden definiert.

Im Punkt **Process Analysis** wurde beschrieben, dass die Optimierungspotenziale auf Basis quantitativer Kenngrößen ermittelt wurden. Diese können im Anschluss an die Implementierung genutzt werden, um die Wirksamkeit der Veränderung zu dokumentieren und weitere Optimierungspotenziale zu identifizieren.

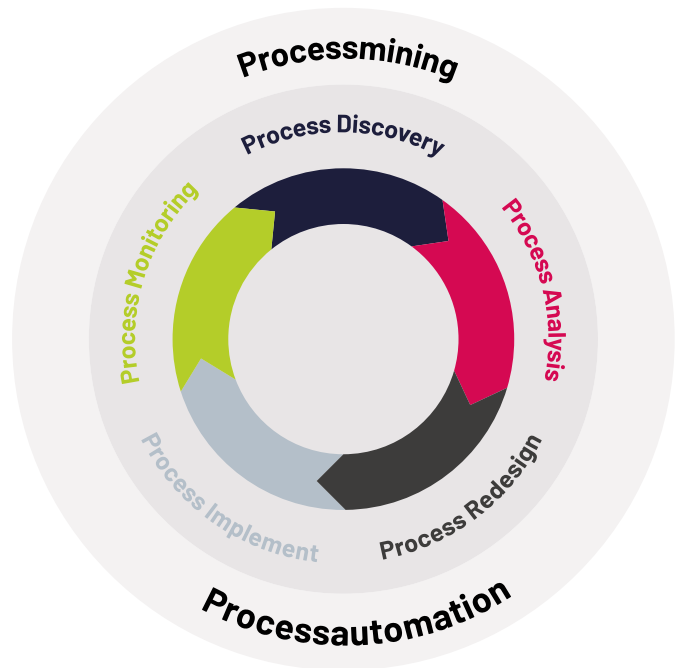


Abbildung 4: Der BPM-Cycle (eigene Darstellung)

Auf Basis der getroffenen Ausführungen folgt, dass sich die Teilbereiche des Cycles mit zwei technologischen Unterstützungskonzepten in Verbindung bringen lassen. So wird deutlich, dass die Schritte „Process Discovery“, „Process Analysis“ und „Process Monitoring“ ziemlich genau den drei Process Mining Ausprägungen „Process Discovery“, „Conformance Checking“ und „Process Enhancement“ entsprechen. Eine ausführliche Beschreibung dieser Konzepte finden Sie in unserem Whitepaper „Process Mining“ (www.prodato.de/themen/process-mining/). An dieser Stelle kann zusammenfassend gesagt werden, dass Log Daten verwendet werden, um Prozessmodelle aus den Prozessverläufen automatisiert zu erstellen, Ist- und Soll-Prozesse auf Übereinstimmung geprüft werden und Optimierungspotenziale aufgedeckt werden. Die beiden Schritte Prozess Redesign und Prozess Implementierung betreffen wiederum die Frage, wie ein Prozess digitalisiert werden kann und an welcher Stelle repetitive Aufgaben automatisiert werden können und können daher unter „Processautomation“ zusammengefasst werden.

02

UMSETZUNG DER SCHRITTE IN EINEN PROZESSOPTI- MIERUNGSPROJEKT

Neben der Frage, welche Komponenten bei der Umsetzung eines KVPs zu beachten sind, ist zu überlegen, wie sich diese Komponenten in ein Prozessoptimierungsprojekt integrieren lassen. Schließlich werden nicht in jedem Optimierungsprojekt komplette Prozessarchitekturen überarbeitet.

**DAS DARGESTELLTE VORGEHEN BESITZT KEINEN ANSPRUCH AUF ALLGEMEINGÜLTIGKEIT.
ALLERDINGS HABEN SICH DIE TEILSCHRITTE IN DER PRAXIS BEWÄHRT.**

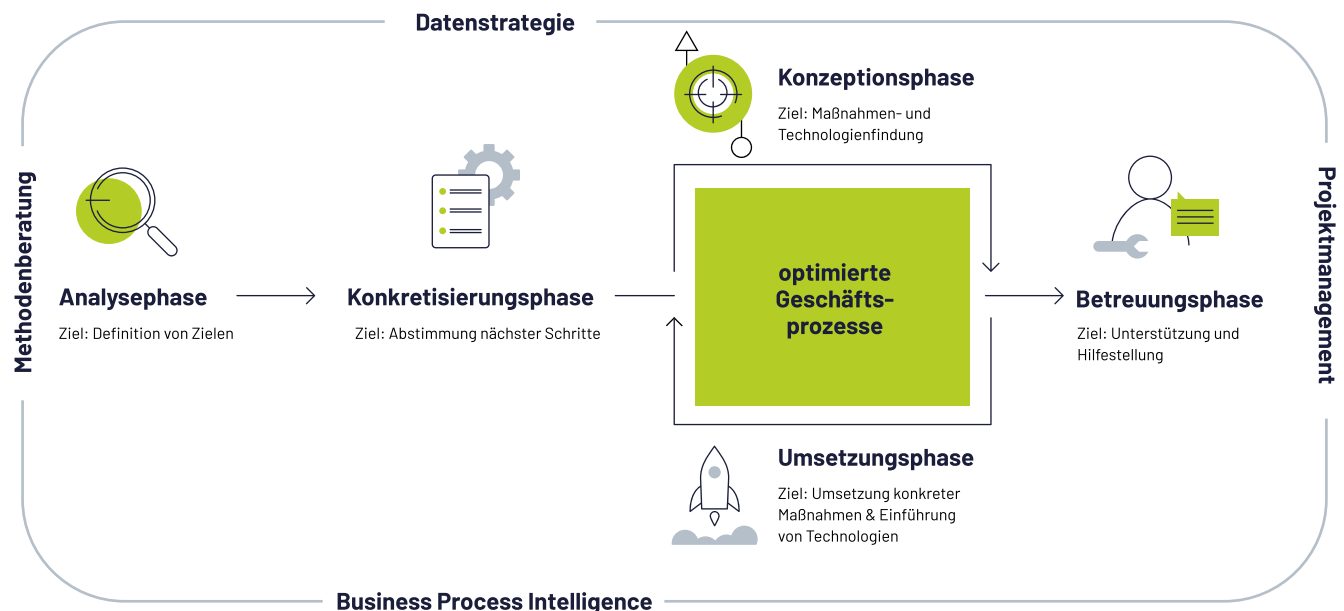


Abbildung 5: Vorgehensweise in Prozessoptimierungsprojekten (eigene Darstellung)

2.1. TEILSCHRITTE EINES PROZESSOPTIMIERUNGSPROJEKTS

1. Analysephase:

Die Analysephase dient in erster Linie einer Abstimmung der beteiligten Personen. Ziel ist es, einen Konsens über die Ist- und Soll-Situation zu erreichen. Zudem werden in dieser Phase die Stakeholder für die weitere Konkretisierung definiert. In diesem Rahmen kann es auch sinnvoll sein, auf bereits erfolgte Anstrengungen einzugehen.

2. Konkretisierungsphase:

In der Konkretisierungsphase stehen die Themen Prozessarchitektur, Prozessauswahl sowie Process Discovery, Analysis und Redesign im Fokus. In der Regel werden diese Themen im Rahmen eines oder mehrerer Workshops adressiert. Je nachdem wie ausführlich das Projekt angelegt ist, können dafür 1 bis 3 Tage bis hin zu mehreren Wochen geplant werden für den Fall, dass Prozessarchitekturen neu aufgesetzt oder grundlegend verändert werden. In der Regel bewährt es sich jedoch, zeitnah in die Umsetzung zu kommen.

3. Konzeptionierungs- und Umsetzungsphase:

Wie bereits angedeutet, befinden sich Konzeptionierung und Umsetzung in einem zyklischen Verhältnis. Die erste Konzeption der Implementierung ist das Ergebnis des Prozessworkshops.

4. Betreuungsphase:

Die Betreuungsphase zielt auf das Prozessmonitoring ab. Bereits im Rahmen der Konkretisierung ist mit Blick auf die Optimierungspotenziale abzuklären, wie der neu implementierte Prozess überwacht wird. Wie bereits angesprochen können hier insbesondere Verfahren des Process Mining verwendet werden.

03

ÜBERGREIFENDE THEMEN

Neben den Phasen gibt es Themen, die übergreifend im Rahmen von Prozessoptimierungsprojekten beachtet werden müssen. Dabei handelt es sich um die Themen Projektmanagement, Methodeneinsatz, Datenstrategie und Business Process Intelligence.

Projektmanagement: Das Projektmanagement bezieht sich in diesem Kontext auf die Frage, wie ein Optimierungsprojekt geplant, durchgeführt und gesteuert wird. Entsprechend ist zu evaluieren, ob ein Optimierungsprojekt einer klassischen, agilen oder hybriden Anlage folgt und welche Stakeholder im Optimierungsprojekt zu definieren sind. Diese Fragen werden zu Beginn eines Projekts zumeist in einer Project Charter niedergeschrieben.

Methodenberatung: Eng mit dem Projektmanagement verbunden ist das Thema der eingesetzten Methoden. Darunter lassen sich klassische Prozessmanagementansätze wie Kaizen oder Six Sigma verstehen oder auch Impulse für konkrete Elemente eines Workshops. Wir verstehen unter Methoden konkrete Arbeitsmittel, wie beispielsweise das Business Model Canvas, welche in einzelnen Phasen der Projekte mit konkretem Ziel eingesetzt werden.

Datenstrategie: Datenstrategie und Prozessoptimierung sind eng miteinander verbunden. Eine solide Datenstrategie stellt sicher, dass die Daten, die im KVP benötigt werden, verfügbar, aktuell und fehlerfrei sind. Daher ist eine enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden Stellen notwendig.

Business Process Intelligence: Business Process Intelligence umfasst die technischen Komponenten des BPM. Darunter sind insbesondere die bereits angesprochenen Bereiche der Prozessautomatisierung und des Process Mining zu verstehen.

04

FAZIT: ERFOLGSFAKTOREN FÜR PROZESSOPTIMIERUNGSPROJEKTE

Zusammenfassend lassen sich mit Blick auf die erfolgten Erläuterungen mehrere Erfolgsfaktoren definieren, die essenziell für die Umsetzung erfolgreicher Prozessoptimierungsprojekte sind:

Commitment und Verantwortung einfordern: Wie in jedem Projekt liegt eine Grundvoraussetzung für das Gelingen eines Prozessoptimierungsprojekts in einer nachvollziehbaren Aufgaben- und Rollenzuteilung. Ohne eine klare Definition seitens des Managements zu Ownership, beteiligten Personen und Stakeholdern inklusive entsprechender zeitlicher und personeller Ressourcen, kann ein KVP-Projekt nicht zum Erfolg führen.

Klare Anforderungen und Ziele definieren: Im Punkt "Optimierungspotenziale Analysieren" wurde deutlich gemacht, dass die Zielstellungen in Prozessoptimierungsprojekten vielfältig sein können. Um in der Entwicklungsphase eine kontinuierliche Umsetzung zu ermöglichen, sind daher zu Beginn des Projektes Anforderungen und Ziele zu definieren und den beteiligten Personen zu kommunizieren.

Modellierung, Automatisierung und Monitoring verknüpfen: Ein grundlegendes Element in der Logik des KVPs stellt der angesprochene BPM-Cycle dar. Allen Projektbeteiligten ist zu verdeutlichen, dass die genannten Teilschritte nur in Summe ein sinnvolles Gesamtbild abgeben. Daraus kann wiederum abgeleitet werden, dass sich ein Prozess nur kontinuierlich verbessern lässt, wenn die Bereiche der fachlichen Modellierung, der technischen Umsetzung und der datenbasierten Überwachung der Prozesse verknüpft werden.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit forcieren: Erfolgreiche Prozessoptimierungsprojekte, die über eine reine Modellierung von Prozessen hinausgehen, bedingen eine kontinuierliche Zusammenarbeit von Fachabteilungen und IT. So werden Missverständnisse bezüglich der Möglichkeiten der Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen vermieden und sichergestellt, dass ein gemeinsames Verständnis über die oben genannten Anforderungen und Ziele etabliert wird.

Genug der Theorie – jetzt wird optimiert!

Eine erfolgreiche Prozessoptimierung beginnt mit dem ersten Schritt. Konzepte und Methoden entfalten ihren Wert erst in der Praxis. Lassen Sie uns gemeinsam Ihre Geschäftsprozesse analysieren, Optimierungspotenziale identifizieren und nachhaltige Verbesserungen umsetzen.

Wir begleiten Sie auf diesem Weg – mit Fachwissen, Erfahrung und der richtigen Strategie. Starten wir jetzt und gestalten die Zukunft Ihrer Prozesse effizienter, agiler und erfolgreicher!

Die PRODATO Integration Technology GmbH ist ihr zuverlässigster Partner für Digitalisierungsprojekte, mit dem Sie in Ihrem Kerngeschäft besser werden. Seit über 25 Jahren realisieren wir individuelle und erfolgsverstärkende IT-Lösungen, die Fortschritt, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit vereinen. Unser Ziel ist es, den Erfolg unserer Kunden zu verstärken, indem wir nachhaltige Informationen aus Ihren Daten erschließen. Seit Juli 2024 sind wir Teil der Datacidors-Gruppe und arbeiten gemeinsam daran, die Zukunft sicher zu gestalten. Wir pflegen langjährige Partnerschaften mit führenden Technologieanbietern und begleiten unsere Kunden durch alle Projektphasen – von der Konzeption bis zur erfolgreichen Umsetzung und darüber hinaus.

© PRODATO Integration Technology GmbH

Die enthaltenen Informationen können sich jederzeit ohne vorherige Ankündigung ändern. Bei Erwähnung von Marken Dritter sind dieses Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Diese werden nur verwendet, wenn sie zu allgemeinen Informationszwecken dienen. PRODATO Integration Technology GmbH haftet nicht für technische oder redaktionelle Fehler sowie nicht für Inhalte Dritter.