



# Dr. Heinz M. Hähnel, MBA, CMC

## CURRICULUM VITAE

### Ausbildung, Erfahrungen und Projekte

#### Aus- und Weiterbildung

- Doktoratsstudium an der Middlesex University London, Betriebswirtschaft (Abschluss 2022), Thema: Digitalisierung der Unternehmensberatung – Analyse von Beratungsschulen und Digitalisierungspotenzialen
- MBA-Studium bei incite / Austrian Institute of Management an der FH Burgenland, Master of Business Administration in Management Consultancy (Abschluss 2018)
- Post Graduate Management-Ausbildung (PGM Österreichischer Hochschullehrgang für Wirtschafts- und Verwaltungsführung) an der Hochschule für Welthandel (Abschluss 1975)
- Studium an der Hochschule für Welthandel Wien / Wirtschaftsuniversität Wien 1968-1974 (Abschluss 1. Diplomprüfung 1972), Diplomarbeit und Prüfungen bis zur 2. Diplomprüfung (1972-74)

#### Lehr- und Forschungstätigkeiten

- Lehrbeauftragter (Lektor) an der Fachhochschule Technikum Wien, Wirtschaftsinformatik, Fakultät Computer Science (2008-heute)
- Forschungstätigkeiten zur Digitalisierung von wissensnahen/wissensintensiven Arbeiten (2018-2022, Middlesex University London)
- Hochschuldozent und organisatorischer Leiter beim Universitäts-Lehrgang Post Graduate Management an der Hochschule für Welthandel (1976-1977), Wirtschaftsuniversität Wien
- Forschungsauftrag „Neue Methoden der Kreditwürdigkeitsprüfung“ an der Hochschule für Welthandel im Auftrag der Kreditwirtschaft (1974-1976)
- Generalsekretär des Instituts für Wirtschafts- und Verwaltungsführung an der Hochschule für Welthandel, Interdisziplinäres Institut für Unternehmensführung, Prof. M. Hofmann (1974-1976)

#### Aktuelle Tätigkeiten

- Lehrtätigkeiten und Betreuung von Masterarbeiten an der FH Technikum Wien (2008-heute)
- Durchführung von Unternehmensberatungs-Projekten (siehe Projektliste, 1976-heute), Gewerbeberechtigung für Betriebs- und Organisationsberatung (seit 03.05.1976, Wien)
- Geschäftsführer der BSN Business Solution Network Ltd, Birmingham/Wien (2006-heute)
- Geschäftsführer der Interorg Consulting International Ltd, London/ZN Wien (2008-heute)

#### Schwerpunkte (Details siehe unten)

- Projektleitung bei nationalen und internationalen Management- und IT-Beratungsprojekte mit den Schwerpunkten Industrie, Dienstleistungen, Handel sowie Banken/Versicherungen/Börsen
- Konzeption und Umsetzung von Strategie-, Change-, Optimierungs- und Digitalisierungsprojekten
- Experte für Management-Systeme auf der Basis internationaler Normen, Best Practices
- Projekterfahrungen in Westeuropa sowie in Zentral- und Osteuropa (Russland, Kasachstan, Kirgisien, Ukraine, Bulgarien, Slowakei, Tschechien, Kroatien) sowie Vietnam, Nigeria, Aserbaidschan, etc.

#### Sonstiges

- Zertifizierung: CMC Certified Management Consultant

#### Kontaktdaten

A-1130 Wien, Wattmannngasse 3

Email: [heinz.haehnel@technikum-wien.at](mailto:heinz.haehnel@technikum-wien.at), [heinz.haehnel@bsn-ltd.com](mailto:heinz.haehnel@bsn-ltd.com)

Tel: +43-699-1040 5539, +43-1-8790205 - [www.bsn-ltd.com](http://www.bsn-ltd.com)

# Methodisches Wissen und praktische Erfahrungen

(Übersicht):

## **Unternehmens-Planung und -Steuerung**

- Entwicklung von Vision, Mission, Leitbild, Ziele und Strategien z.B. in Workshops
- Design, Modellierung und Einführung von Geschäftsprozessen, die die Erreichung der definierten Ziele und Strategien unterstützen (Geschäftsprozess-Management mit diversen IT-Tools)
- Entwicklung von Ursache-Wirkungs-Modellen und Erstellung von Strategy Maps, BSC etc.
- Erstellung von Strategy Maps oder Scorecards und informationstechnische Umsetzung
- Definition und Erstellung von Controlling Cockpits (mit div. IT-Tools)
- Implementierung integrierter Interner Kontroll-Systeme (IKS)
- Schulung und Umsetzungskontrolle der Unternehmenssteuerungs-Systeme

## **Strategie-Entwicklung und Change Management**

- Unterstützung der strategischen Neuausrichtung, Restrukturierung und Reorganisation von Unternehmen/Organisationen
- Sicherstellung, dass die Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen im Unternehmen zieloptimiert, konfliktarm und akzeptiert erfolgen (systemischer Ansatz)
- Einführung oder Weiterentwicklung integrierter interdisziplinärer Management-Systeme

## **Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmen mit „Product Lifecycle Management“**

- IST-Analyse der Wertschöpfungs-Kette sowie Management- und Support-Prozesse auf der Basis der Geschäftsprozesse und Management-Systeme für Gesamtunternehmen
- Entwicklung der SOLL-Geschäftsprozesse, Systeme und Methoden auf Prozess-Basis
- Design und Implementierung von Product-Lifecycle Management-Systeme
- Optimierung der Wertschöpfungskette mit Hilfe von PLM-Software-Systemen

## **Projekt-Management / Multi-Projekt-Management ISO 21500**

- Design von firmenspezifischen Projekt-Management-Systemen, Festlegung des Projekt-Management-Instrumentariums und Auswahl der Projekt-Management-Tools
- Schulung und Implementierung des Projektmanagements
- Implementierung von Projekt-Controlling-Systemen
- Langjährige praktische Erfahrungen als Projekt-Manager / Leiter von komplexen Projekten national und international

## **Risikomanagement (RM) ISO 31000 und ONR 49000 und IT-Risiko-Management**

- Konzipierung von Risiko-Management-Systemen
- Entwicklung von Dokumentationen und Instrumentarien des ISMS
- Überarbeitung der Geschäftsprozesse hinsichtlich der Risikopotenziale
- Erstellung von Risiko-Informationssystemen (Intranet, Extranet, Internet)
- Schulung der Mitarbeiter und der Verantwortlichen
- Durchführung von Internen Audits,
- Vorbereitung auf externe Zertifizierungsaudits nach ISO 31000

## **Multifunktionales Prozess-Management**

- Entwicklung der Grundlagen des interdisziplinären Prozess-Managements
- Design der Geschäftsprozess-Landkarte und Einbindung der Management-Systeme des Unternehmens/Organisation
- Modellierung der IST-Prozesse, Optimierung der SOLL-Prozesse mit Simulationsmodellen (Zeit- und Kostensimulationen)
- Einführung des multifunktionalen Prozess-Managements
- Erstellung des Code of Practice für das Prozess-Management und Schulungsunterlagen
- Schulung der Beteiligten (Mitarbeiter, Process Owner, Verantwortliche, externe Partner, etc.)
- Erarbeitung von Prozess-Monitoring-Systemen
- Durchführung von Prozess-Audits

### **Qualitäts-Management (QM) ISO 9001**

- Konzipierung von Qualitäts-Management-Systemen
- Entwicklung von Dokumentationen, Prozessen und Instrumentarien des QM
- Erstellung von QM Informationssystemen (Intranet, Extranet, Internet)
- Schulung der Mitarbeiter und der QM-Organe (QMB, Interne Auditoren, Prozess-Verantwortliche, Management und Führungskräfte, etc.)
- Durchführung von Internen Audits,
- Vorbereitung auf externe Zertifizierungsaudits nach ISO 9001

### **IT Service Management (ITSM) ISO 20000 / ITILv3**

- Konzipierung von ITSM-Systemen
- Entwicklung von Dokumentationen und Instrumentarien des ITSM
- Modellierung oder Anpassung der Prozesse an die ITIL-Anforderungen und Service Management-Prozesse
- Erstellung von ITSM-Informationssystemen (Intranet, Extranet, Internet)
- Schulung der Mitarbeiter und der Verantwortlichen
- Durchführung von Internen Audits,
- Vorbereitung auf externe Zertifizierungsaudits nach ISO 20000

### **Software-Entwicklung und Software Lifecycle Management**

- Software Lifecycle ISO 12207
- System Lifecycle ISO 15288
- SPICE
- Informations-Management

### **Information Security Management (ISMS) ISO 27001**

- Konzipierung von Informations-Sicherheits-Systemen
- Entwicklung von Dokumentationen, Policies und Instrumentarien des ISMS
- Modellierung oder Anpassung der Prozesse an die ISMS-Anforderungen
- Erstellung von ISMS-Informationssystemen (Intranet, Extranet, Internet)
- Schulung der Mitarbeiter und der Verantwortlichen
- Durchführung von Internen Audits,
- Vorbereitung auf externe Zertifizierungsaudits nach ISO 27001

### **Change Management (gemäß ITIL)**

- Einführung von Systemen für IT-relevante Änderungen und Sicherstellung, dass IT-Struktur-Anpassungen gemäß ITIL kontrolliert, effizient und risikominimal durchgeführt werden

### **Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungs-Programme**

#### **Unternehmens-Diagnose-System (UDS)**

- Durchführung von Unternehmensdiagnosen zur systematischen Feststellung von Schwachstellen und Erfolgspotenzialen (selbst entwickeltes System im Rahmen eines Forschungsauftrages an der Hochschule für Welthandel und laufende praktische Weiterentwicklung)
- Auswertung der Diagnose-Ergebnisse
- Erarbeitung von Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen
- Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen

### **Kundenzufriedenheits-Management**

- Entwicklung, Einführung, Betrieb und Optimierung gemäß ISO 10001 ff.

### **Knowledge Management**

- Design und Implementierung von Knowledge Management (ISO 30.401 / DIN 91218 / CWA 14924 etc.)

Eine Liste der durchgeführten Projekten in den unterschiedlichen Branchen finden Sie auf Seite 4 ff.

**Projekte und Erfahrungen** (Auszug)

persönlich durchgeführte Projekte

**CHRONOLOGISCHE DARSTELLUNG:**

- Spalte 1: Branche (I = Industrie, H = Handel, D = Dienstleistungen, B = Banken/Versicherungen (D-A-CH), F = Finanzbereiche/Banken/Börsen (international), G = Gesundheitsbereich, T = Transport/Logistik)  
 Spalte 2: Zeitraum der Projektdurchführung  
 Spalte 3: Projektbezeichnung  
 Auftraggeber (Firma anonymisiert/ Zentrale)  
 Beraterrolle  
 Projektschwerpunkte

In konkreten Fällen werden die Kunden genannt.

D	2022-2024	<b>Dienstleistungs-Digitalisierungs-Entwicklung</b> Fa., London/Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design, Entwicklung und Implementierung eines „Digital eConsulting Webshop“ zur digitalen Abwicklung von Unternehmensberatungs-Projekten</li> </ul>
B	2022	<b>Filial-Universalbank Oberösterreich</b> Fa., Linz <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustrukturierung des Geschäftsprozess-Managements</li> <li>• Einführung des multifunktionalen Geschäftsprozess-Managements mit Optimierungen</li> </ul>
I	2017-2021	<b>Internationale Automotive Unternehmensgruppe</b> , Zentrale Wien und weltweite Tochterfirmen Fa., Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der IST-Geschäftsprozesse der gesamten Unternehmensgruppe und Entwicklung optimierter SOLL-Prozesse mit den Beteiligten</li> <li>• Entwicklung eines strategischen Zielkonzeptes</li> <li>• Ausschreibung für eine PLM-Software (Product LifeCycle Management) zur Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette der Gruppe mit Einbindung aller bestehender IT-Systeme</li> <li>• Umsetzung der aufbau- und ablauforganisatorischen Änderungen im Unternehmen, verbunden mit stufenweisen Change-Prozesses zur Entwicklung der Unternehmenskultur</li> <li>• Einbindung aller IT-Systeme in integriertes durchgängiges datengesteuertes Management (SAP,CAD etc.)</li> </ul>
I	2016	<b>Erzeugung von Druckkapseln</b> , Tschechien Fa., Tschechien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Unternehmens-Diagnose zur Feststellung der Unternehmenssituation</li> <li>• Erarbeitung von Reorganisationsvorhaben</li> </ul>
H	2015	<b>Cash &amp; Carry-Marktkette</b> Fa., Wien

		<p><i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Geschäfts- und Prozessanalyse</li> <li>• Entwicklung eines Liquiditäts- und Ertrags-Steuerungs-Systems</li> </ul>
I	2014-2016	<p><b>Sahnekapseln- und Sonderdruckbehälter-Erzeugung und Vertrieb</b>, international Fa., Wien</p> <p><i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwachstellenanalyse</li> <li>• Dokumentation der IST-Prozesse in der Unternehmensgruppe international (Prozessmodellierung)</li> <li>• Erarbeitung der zukünftigen SOLL-Prozesse mit allen Abteilungen und Gesellschaften)</li> <li>• Erstellung eines IT-Anforderungskataloges zur Einführung eines ERP-Systems (SAP)</li> <li>• Unterstützung bei der Einführung</li> <li>• Projekt „PASS NEU“ zur Neugestaltung der Produktionssteuerung</li> </ul>
F	2013	<p><b>Capital Market Modernization Azerbaijan</b> Fa., Baku</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Kapitalmarkt-Modernisierung</li> <li>• Entwicklung und Implementierung eines Knowledge Management-Systems (Wissensmanagement)</li> </ul>
F	2012-2013	<p><b>Staatsbank Vietnam</b> und Bankengruppe, (größte Bank in Vietnam, Weltbank-Projekt) Fa., Hanoi</p> <p><i>Teilprojektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der IST-Situation der Gesamtbank mit allen Landesdirektionen und repräsentativen Bezirks- und Lokalbanken</li> <li>• Entwicklung eines strategischen Konzeptes zur Neustrukturierung und Neuausrichtung der Gesamtbank</li> <li>• Ausarbeitung eines operativen Umsetzungskonzeptes zur Reorganisation der Bank für alle wesentliche Geschäftsbereiche und Unternehmensfunktionen</li> <li>• Erarbeitung der neuen Aufbauorganisation</li> <li>• Entwicklung und Optimierung der Geschäftsprozesse (am Beispiel des Kreditwesens)</li> </ul>
G	2012	<p>Öffentliches Krankenhaus Fa., Mittersill</p> <p><i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Unternehmens-Diagnose und Analyse aller Bereiche des Krankenhauses</li> <li>• Durchführung eines Krankenhaus-Stresstests</li> <li>• Entwicklung eines Reorganisationskonzeptes für die Neuausrichtung des Krankenhauses</li> </ul>
B	2011-2012	<p><b>Pensionsversicherungsanstalt Österreich</b> Fa., Wien</p> <p><i>Teilprojektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinheitlichung aller Versicherungsarten über alle Pensionsversicherungen in Österreich</li> <li>• Neudefinition der Geschäftsprozesse für alle Versicherungsarten</li> <li>• Digitalisierung der Geschäftsprozesse und Erstellung der neuen Software-Systeme (Projekt „zepta“)</li> </ul>
F	2011	<p><b>Staatsbank Nigeria</b> Fa., Lagos</p>

		<p><i>Teilprojektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Due Diligence-Analyse der Bank</li> <li>• Ausarbeitung der Entscheidungsgrundlagen für einen Kauf der Bank</li> </ul>
B	2010-2011	<p><b>VGH Versicherungsgruppe Hannover</b> Fa., Hannover <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung des qualitätsorientierten Geschäfts-Prozess-Managements</li> <li>• Neustrukturierung des elektronischen Organisations-Handbuches in Lotus Notes</li> <li>• Design und Einführung des Geschäfts-Prozess-Managements</li> <li>• Schulung von Managements, Fachabteilungen und involvierten Unternehmensbereiche</li> <li>• Modellierung der Geschäftsprozesse inklusive der Zeit- und Kostenkomponenten</li> <li>• Simulation und Optimierung der Prozesse unter dem Aspekt des Qualitäts-Managements</li> <li>• Installation der Prozesskostenrechnung</li> <li>• Erstellung von Vorstands-Entscheidungs-Grundlagen auf Basis der Prozesskosten-Rechnungen (quantitativ und qualitativ)</li> <li>• Vorarbeiten zur Einführung der Balanced Scorecard</li> <li>• Schaffung von Entscheidungsgrundlagen auf Prozess-Basis, ob IT-Entwicklungen intern oder extern umgesetzt werden, bzw. nicht durchgeführt werden</li> <li>• Vorbereitung und Einführung des Qualitäts-Managements auf der Basis der ISO 9001 und Unterstützung bei der Erstzertifizierung (10/2005)</li> <li>• Ausweitung des Qualitäts-Managements auf andere Unternehmensbereiche und Unterstützung bei der ISO 9001- und ISO 20000-ITIL-Zertifizierung (10/2006)</li> </ul>
G	2010	<p><b>Privatkrankenhaus</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung des Risiko-Management-Systems</li> <li>• Risikomonitoring</li> <li>• Risikobewertung</li> <li>• Risiko-Management-Einführung</li> <li>• Design und Einführung des Risiko-Monitoring auf Basis der Strategy Map und Balanced Scorecard mit Risikoschwerpunkten</li> </ul>
T	2009-2010	<p><b>Internationaler Logistikkonzern, Bereich Österreich</b> Fa., Guntramsdorf-Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung neuer Beschaffungs-Strukturen</li> <li>• Zusammenführung der Einkaufsorganisation der drei Gesellschaften</li> <li>• Modellierung der Einkaufs-Prozesse unter Einbeziehung aller Unternehmensfunktionen</li> <li>• Modellierung der neuen Prozesse inklusive der Prozess-Kosten und Prozess-Zeiten</li> <li>• Erarbeitung von optimierten Soll-Prozessen</li> <li>• Unterstützung bei der organisatorischen und IT-mäßigen Umsetzung</li> </ul>
D	2009	<p><b>Bundesliga-Fußballverein und Nebenbetriebe</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Neugestaltung der Vereinsstrukturen und Aufbauorganisation</li> <li>• Grobstrukturierung der Geschäftsprozesse</li> </ul>
G	2009	<p><b>Ordenskrankenhaus</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der neuen Strategie</li> <li>• Erhebung Ausgangssituation</li> <li>• Durchführung von Mitarbeiter-, Patienten- und Zuweiser-Befragungen</li> </ul>
B	2009	<p><b>Internationale Versicherungsgruppe</b> Fa., ZN Österreich, Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung der Geschäftsprozesse für alle Management-, Wertschöpfungs- und Supportprozesse</li> <li>• Restrukturierung der Aufbauorganisation</li> <li>• Erstellung der Stellenbeschreibungen</li> <li>• Erarbeitung der Grundlagen für das Qualitätsmanagement (ISO 9001)</li> <li>• Durchführung, Auswertung und Analyse der Mitarbeiter- und Kundenbefragungen</li> <li>• Erstellung des Informationssystems als Intranet-Website</li> </ul>
F	2008-2009	<p><b>Börse Kroatien</b> Fa., Zagreb <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ausrichtung und Erarbeitung des Geschäftsmodells</li> <li>• Einführung von Prozessmanagement</li> <li>• Modellierung und Optimierung der Kernprozesse</li> <li>• Neustrukturierung der Aufbauorganisation</li> <li>• Implementierung des Projektmanagements</li> <li>• Unterstützung bei der Umsetzung der neuen Strategie, Prozesse und Strukturen</li> <li>• Entwicklung eines Management-Information-Systems auf der Basis der Balanced Scorecard (Monitoring- und Kontrollsystem)</li> </ul>
H	2008-2009	<p><b>Internationale Baumarkt-Kette</b>, Bereich Österreich und Osteuropa Fa., Wien/international <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustrukturierung des Unternehmens/Aufbauorganisation</li> <li>• Modellierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Einführung der Prozesskosten-Rechnung</li> <li>• Simulation und Optimierung der Prozesse</li> <li>• Optimierungs-Entscheidungen (Outsourcing von Leistungen, Abbau nichtnotwendiger Funktionen, etc.)</li> <li>• Absicherung der Geschäftsprozesse durch Qualitäts-Management (ISO)</li> </ul>
I	2008	<p><b>Industrieunternehmen Verkehr</b> (Intelligent Transportation Systems (ITS), Electronic Toll Collection (ETC)) Fa., Graz/international <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung des Informations-Sicherheits-Systems gemäß ISO 27001</li> <li>• Vorbereitung zur ISO 27001-Zertifizierung</li> <li>• Betreuung bei der Zertifizierung und Nacharbeiten</li> </ul>
D	2008	<p><b>Bonussammelsystem und Kundenbindungssysteme, Österreich</b> Fa., Salzburg</p>

		<p><i>Projektmitglied</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierung und Aufbau des Unternehmens</li> <li>• Design und Optimierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Dokumentation des Gesamtsystems</li> <li>• Aufbau des Controllings und Frühwarnsystems</li> </ul>
B	2007-2008	<p><b>VGH Versicherungsgruppe Hannover</b> Fa., Hannover <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung des qualitätsorientierten Geschäfts-Prozess-Managements</li> <li>• Neustrukturierung des elektronischen Organisations-Handbuches in Lotus Notes</li> <li>• Design und Einführung des Geschäfts-Prozess-Managements</li> <li>• Schulung von Managements, Fachabteilungen und involvierten Unternehmensbereiche</li> <li>• Modellierung der Geschäftsprozesse inklusive der Zeit- und Kostenkomponenten</li> <li>• Simulation und Optimierung der Prozesse unter dem Aspekt des Qualitäts-Managements</li> <li>• Installation der Prozesskostenrechnung</li> <li>• Erstellung von Vorstands-Entscheidungs-Grundlagen auf Basis der Prozesskosten-Rechnungen (quantitativ und qualitativ)</li> <li>• Vorarbeiten zur Einführung der Balanced Scorecard</li> <li>• Schaffung von Entscheidungsgrundlagen auf Prozess-Basis, ob IT-Entwicklungen intern oder extern umgesetzt werden, bzw. nicht durchgeführt werden</li> <li>• Vorbereitung und Einführung des Qualitäts-Managements auf der Basis der ISO 9001 und Unterstützung bei der Erstzertifizierung (10/2005)</li> <li>• Ausweitung des Qualitäts-Managements auf andere Unternehmensbereiche und Unterstützung bei der ISO 9001- und ISO 20000-ITIL-Zertifizierung (10/2006)</li> </ul>
B	2006-2007	<p><b>Privatbank</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuausrichtung des Bankhauses gemäß der neuen Unternehmensstrategie</li> <li>• Neuausrichtung und Optimierung der Geschäftsprozesse aller Bankbereiche und Produktgruppen für die Bank und die Kapitalanlagegesellschaft</li> <li>• Neustrukturierung der Aufbauorganisation, Änderung und Neudefinition der Geschäftsbereiche und Bankenfunktionen für die Bank und die Kapitalanlagegesellschaft</li> </ul>
I	2006	<p><b>Nahrungsmittelindustrie, Österreich</b> Fa., Wien <i>Projektmitarbeiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer operativen Holding mit den Sparten Dienstleistungen, Handel, Immobilien und Produktion</li> <li>• Aufbau und Implementierung des Konzern-Controlling</li> <li>• Strategische Ausrichtung und Strukturierung der Holding</li> <li>• Modellierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Entwicklung eines Franchise-Systems</li> </ul>
B	2006	<p><b>Microfinance Capacity Building Initiative – East Africa</b> Fa., Wien <i>Projektmitarbeiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt Kenya, Uganda, Tanzania, Ethiopien, Ruanda, Burundi</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierung einer Knowledge Database für die Dokumentation der laufenden Projektinformationen und Ergebnisse</li> <li>• Sicherstellung der internen Kommunikation des internationalen Projektteams</li> <li>• Erstellung und Implementierung der Wissensdatenbank in einer Web-Applikation (Internet und Extranet-Lösung)</li> </ul>
I	2004-2005	<b>Automotive Industrie, Österreich</b> Fa., Wien Projektleiter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Kern-Geschäftsprozess-Landschaft</li> <li>• Modellierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Entwicklung der Prozesskosten-Rechnung</li> <li>• Optimierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Unterstützung bei der Auswahl eines neuen ERP-Software-Systems</li> </ul>
F	2003-2004	<b>Börse Russland</b> Fa., Moskau Teilprojektleiter <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustrukturierung der Moskauer Börse mit dem Ziel der Schaffung moderner Strukturen und Abläufe</li> <li>• Festschreibung der Abläufe in Geschäftsprozessen</li> <li>• Erarbeitung eines Code of Practice für Prozess- und Qualitätsmanagement</li> <li>• Entwicklung eines internen Informations-Systems (Intranet)</li> <li>• Absicherung der Umsetzung durch die Einführung von Qualitätsmanagement (ISO 9000)</li> <li>• Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen</li> </ul>
B	2002-2004	<b>Internationale EU-Universalbank, Zentrale Wien</b> FA., Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation mit den Schwerpunkten</li> <li>• Erarbeitung des elektronischen Organisations-Handbuches im Intranet zur Sicherstellung der der Bank-Sicherheit und Steuerung der Bank</li> <li>• Strukturierung der Geschäfts-Prozess-Landkarte für alle Aktivitäten der Bank (Wertschöpfungs-, Management- und Unterstützungs-Prozesse)</li> <li>• Definition der Geschäftsprozesse für alle Bankprodukte für Österreich und das Ausland</li> <li>• Erstellung von Handlungsrichtlinien / Verfahrensanweisungen für die Mitarbeiter – aus den Geschäftsprozessen abgeleitet</li> <li>• Definition der Aufbauorganisation mit Funktionsbeschreibungen, Kompetenzen, etc.</li> <li>• Einführung des Qualitäts-Management-Systems ISO 9001 und Zertifizierungsvorbereitung</li> </ul>
B	2002	<b>Universalbank Österreich</b> Fa., Wien <i>Projektleitung</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation der Bereiche Zahlungsverkehr, Interne Dienste</li> <li>• Durchführung eines Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungs-Programmes</li> <li>• Installation eines durchgängigen zentralen Einkaufs</li> <li>• Begleitung der Umsetzungs-Maßnahmen</li> </ul>
T	2001-2002	<b>Logistik-Konzern, Österreich</b> Fa., Wien

		<p><i>Teilprojektleiter, Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellierung der Geschäftsprozesse im Firmenkunden-Bereich</li> <li>• Erarbeitung von optimierten Soll-Prozessen</li> <li>• Erarbeitung eines IT-Umsetzungskonzeptes</li> <li>• Erarbeitung und Durchführung eines Kostensenkungs- und Effizienz-Steigerungs-Programms im Firmenkunden-Bereich</li> <li>• Projekt „bill.it“</li> <li>• Projekt Sicherstellung der Fakturierung (Auftrag von Revision)</li> <li>• Optimierung der Versandhäuser-Paketabwicklung</li> </ul>
D	2001	<p><b>Markteintritt Mobilfunkbetreiber, Österreich</b>  Fa., Wien/Madrid  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung eines Logistik-Konzeptes</li> <li>• Vorbereitung des Geschäftsbetriebes in Österreich</li> </ul>
F	2001	<p><b>Restrukturierung Universalbank, Ukraine</b>  Fa., Kiew  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation der Universalbank</li> <li>• Schwerpunkte: Kreditwesen und Zahlungsverkehr</li> <li>• Personelle Absicherung durch Reorganisation des Bereiches Human Resources</li> <li>• Prozessuale Darstellung der Geschäftsabläufe</li> </ul> <p>Unterstützung beim Ausrollen auf die landesweiten Geschäftsstellen</p>
D	2000	<p><b>Marketing-Beratungsunternehmen</b>  Fa., Wien  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Erarbeitung eines Marketing-Evaluierungs-Systems</li> <li>• Erarbeitung eines Marketing-Zertifizierungs-Systems (Triple-A-Marketing)</li> </ul>
F	1999-2000	<p><b>Restrukturierung Universalbank, Kyrgyztan (Krigisien)</b>  Fa., Bishkek  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Reorganisation der Gesamtbank (Zentrale und alle landesweitern Direktionen und Bankstellen)</li> <li>• Konzept zur Strategischen Neuausrichtung</li> <li>• Erarbeitung von Soll-Geschäftsprozessen und Regeln für die Mitarbeiter</li> </ul>
F	1999	<p><b>Universalbank, Russland</b>  Fa., Moskau  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation der Gesamtbank im Rahmen eines Weltbank-Projektes</li> <li>• Direkter Verantwortungsbereich: Kredit, Zahlungsverkehr, Organisation, IT und Human Resources</li> <li>• Erstellung von IST- und SOLL-Geschäftsprozessen</li> <li>• Optimierung aufgrund von Prozesskosten-Rechnungen</li> <li>• Schulung der Mitarbeiter vor Ort und bei der Partnerbank Raiffeisen-Zentralbank in Wien</li> </ul>
F	1998	<p><b>Universalbank Kasachstan, World Bank Central Asia Region</b>  Fa., Almaty  <i>Teilprojektleiter</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt-Mitarbeit im den Bereichen Organisation und IT einer Großbank in Kasachstan</li> <li>• Reorganisation der Bank in Abstimmung mit dem Berater-Team</li> </ul>
H	1998	<p><b>Einkaufszentrum Grenzbereich Klein Haugsdorf/ Chalovice-Hatě</b> Fa., Klein Haugsdorf <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung beim Aufbau und Betrieb des Lebensmittel und Non-Food-Supermarktes</li> <li>• Einkaufs- und Sortimentsoptimierung, Logistik, Pricing, etc.</li> </ul>
D	1997-1999	<p><b>Mobilfunkbetreiber Österreich</b> Fa., Wien <i>Teilprojektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design des neuen Mobilfunk-Netzes in Österreich – von der Entscheidung bis zum Vollbetrieb über alle Geschäftsfelder</li> <li>• Erarbeitung der Abläufe und Modellierung der dazugehörigen Geschäftsprozesse</li> <li>• Absicherung der Prozesse durch interne und externe Service Level Agreements</li> <li>• Analyse und Prozessoptimierung des Direktvertriebs;</li> <li>• Auslagerung des Geschäftszweiges an vier Unternehmen,</li> <li>• Einbindung der Fremdunternehmen durch Geschäfts-Prozesse, Service Level Agreements;</li> <li>• Steuerung des Direktvertriebs durch ein durchgängiges und tagesaktuelles Controlling-System (Sicherstellung der 48-Stunden-Belieferung)</li> </ul>
D	1997	<p><b>Wohnbaugenossenschaften Wien und Niederösterreich</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation der Unternehmen</li> <li>• Unterstützung bei der Einführung neuer Software</li> </ul>
H	1996-1997	<p><b>Aufbau einer Lebensmittel- und Baumarktkette, Tschechien</b> Fa., Brünn <i>Projektleiter und CEO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von Makro- und Mikro-Standortanalysen</li> <li>• Design der Märkte</li> <li>• Planung des Aufbaues der Märkte mit den Mitgliedsunternehmen</li> <li>• Festlegung der Sortimente, Führung der Lieferantenverhandlungen und Durchführung des operativen Einkaufes</li> <li>• Planung und Steuerung der Märkte, Management der Märkte und der Logistik der Märkte</li> <li>• Operative Geschäftsführung der Super- und Baumärkte</li> </ul>
B	1996	<p><b>Vermögensverwaltung Privatbank</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der Regeln und Abläufe in Geschäfts-Prozessen</li> <li>• Festlegung der Wertpapier-Abwicklungen im Bereiche der Vermögensverwaltungs-Gesellschaft</li> <li>• und die Schnittstellen zur Mutterbank</li> <li>• Regelung der Wertpapier-Abwicklung in der Mutterbank</li> <li>• Durchführung von Optimierungs-Rechnungen</li> <li>• Einführung des Qualitäts-Management-System ISO 9000</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufende externe Kontrolle der Prozesse, Durchführung von internen Audits zur permanenten Qualitätssicherung</li> <li>• Vorbereitung und Begleitung der jährlichen Zertifizierungs-Audits</li> </ul>
B	1996	<p><b>Bank</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Unterstützung bei der Modellierung der IST- und SOLL-Prozesse</li> <li>• Unterstützung bei der Entwicklung eines neuen IT-Systems</li> </ul>
H	1996	<p><b>Baumarkt- und Baustoffhandel, Wien, Niederösterreich</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des Unternehmens</li> <li>• Erarbeitung von Reorganisationskonzepten</li> </ul>
B	1995	<p><b>Investment Fonds einer Privatbank, Österreich</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuaufbau des Investment-Fonds einer Universalbank</li> <li>• Festlegung sämtlicher Abwicklungen inklusive der Wertpapiere</li> <li>• Abwicklung in der Universalbank</li> <li>• Installation des Geschäftsprozess-Managements</li> <li>• Modellierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Optimierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Qualitätsabsicherung durch die ISO-9001-Einführung, Zertifizierung und laufende externe Betreuung</li> </ul>
I	1994-1995	<p><b>Militärfahrzeug-Hersteller / Rüstungskonversions-Projekt, Slowakei</b> Fa., Slowakei <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baumaschinen-Hersteller / Rüstungskonversions-Projekt, Slowakei (PPS Detva, 1994-1996)</li> <li>• Umstellung der Produktion von Rüstungsgütern auf Baumaschinen für USAID</li> <li>• Analyse des Gesamtunternehmens</li> <li>• Erarbeitung von Reorganisationsprogrammen für</li> <li>• Technik / Produktion</li> <li>• Logistik, Planung, Einkauf</li> <li>• Marketing, Vertrieb, Verkaufsoptimierung</li> <li>• Administration</li> <li>• Durchführung von Exkursionen in westeuropäische Unternehmen zum Kennenlernen des Best Practice</li> <li>• Durchführung von Einkaufs-, Verkaufs- und Produktionsplanungs-Schulungen</li> </ul>
B	1993-1994	<p><b>Universalbank und Vermögensverwaltung Österreich</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Design und Entwicklung einer Alternativen Vertriebschiene einer Universalbank (mobiler Vertrieb u.a.m.)</li> <li>• Festlegung der Alternativen-Geschäftsabwicklungen in Geschäftsprozessen gemeinsam mit der Bank</li> <li>• Gründung einer Vertriebs-Tochtergesellschaft</li> <li>• Suche, Auswahl und Schulung der neuen Mitarbeiter der Banken-Vertriebsgesellschaft, Durchführung von Assessment Center</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feintuning und Optimierung der Geschäftsprozesse im Laufe des Echtbetriebes</li> <li>• Entwicklung und Implementierung von Controlling- Instrumenten zur zeitnahen Lenkung des Unternehmen</li> </ul>
F	1993	<p><b>Investment-Fonds, 1. Privatisierungswelle Tschechien</b>  Fa., Brünn/Wien  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung und Bewertung von 53 Zielgruppen-Unternehmen (alle landwirtschaftlichen Industrieunternehmen) in Tschechien/Mähren im Rahmen der 1. Privatisierungswelle</li> <li>• Bewertung der Unternehmen und Auswahl der Beteiligungs-Unternehmen für das Invest-Portfolio des Beteiligungs-Fonds einer österreichischen Großbank</li> </ul>
H	1993	<p><b>Internationaler Rohstoffhandel</b>  Fa., Wien  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Geschäftsfelder</li> <li>• Erarbeitung eines Anforderungskataloges für eine neue ERP-Software</li> </ul>
B	1991-1992	<p><b>Universalbank (Konzerntochter)</b>  Fa., Wien  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Reorganisation der Gesamtbank, Zentrale und alle Filialen</li> <li>• Einführung von Geschäftsprozess-Management</li> <li>• Durchgängige Modellierung der Geschäftsprozesse in allen Bankbereichen</li> <li>• Optimierung der Bankenbereiche</li> <li>• Kerngeschäft: Kredit, Einlagen, Wertpapiere, Derivate, Investment-Fond, Treasury, Zahlungsverkehr, Kontoführung, etc.</li> <li>• Interne Bereiche: Controlling, Risk Management, Rechnungswesen, Compliance, Organisation/IT, etc.</li> <li>• Angrenzende Bereiche: Versicherungen, Bausparen, Münzhandel</li> </ul>
B	1989-1990	<p><b>Internationale Handels- und Finanzierungsbank</b>  Fa., Wien  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuausrichtung der Finanzierungs- und Handels-Abwicklungen</li> <li>• Optimierung der Geschäftsprozesse für den Finanzierungs-Bereich</li> <li>• Reorganisation der internationalen Handels-Abwicklungs-Prozesse</li> <li>• Erstellung eines Pflichtenheftes als Ausschreibung für neue IT-Systeme</li> </ul>
B	1988	<p><b>Universal- und Immobilienfinanzierungs-Bank</b>  Fa., Wien  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation der Bereiche Innere Dienste</li> <li>• Konzeption der Reorganisations-Maßnahmen</li> </ul>
D	1987	<p><b>Daten- und Wertsachen-Sicherheitszentrum</b>  Fa., Wien  <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des Sicherheitszentrums für Aufbewahrung von Wertsachen im Palais Auersperg</li> <li>• Organisation des Datensicherheitszentrums und Transport der EDV-Daten vom Kunden zum Sicherheitszentrum und retour</li> </ul>
I	1986-1987	<p><b>Ziegel und Kunststoff Produktion, BRD Konzerntochter</b>  Fa., Edewecht BRD</p>

		<p>Projektleiter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation der Firmengruppe</li> <li>• Organisatorische Eingliederung in die Wienerberg AG</li> </ul>
B	1986-1987	<p><b>Universalbank Österreich</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation der Internen Dienste/Druckerei, Erarbeitung eines Kostensenkungs-Programmes</li> <li>• Aufbau eines zentralen Einkaufes für die Gesamtbank/Gruppe</li> <li>• Unterstützung bei der Umsetzung der Kostensenkungsmaßnahmen</li> <li>• Schulung der Mitarbeiter mit Beschaffungsfunktionen</li> </ul>
B	1985	<p><b>Österreichische Universalbanken-Gruppe, Raiffeisen-Spitzeninstitut</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation und Neuausrichtung der Filial-Organisation mit den Schwerpunkten Kredite und Wertpapiere</li> <li>• Modellierung der Geschäftsprozesse mit Optimierungs-Ansätzen</li> <li>• Unterstützung bei der Standortverlagerung</li> </ul>
D	1984	<p><b>Foto-Schnelllabor-Kette</b> Fa., Wien-Niederösterreich <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenrechnung und Kalkulation</li> <li>• Entwicklung des Geschäftsmodells</li> <li>• Expansionsplanung</li> </ul>
I	1983-1984	<p><b>Glasindustrie</b> Fa., Wien und Bundesländer <i>Projektleiter, Leiter Materialwirtschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation des Logistik-Bereiches (Einkauf, Transport, Produktionsplanung)</li> <li>• Einführung einer neuen Einkaufsorganisation</li> <li>• Optimierung der Produktionsplanung und -steuerung</li> <li>• Unterstützung bei der Einführung einer Standardsoftware Auftragsabwicklung</li> </ul>
D	1982	<p><b>Unterrichtsministerium</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganisation des Medienservice</li> <li>• Durchführung von Organisations- und Optimierungs-Workshops</li> </ul>
I	1981-1983	<p><b>Heinzel-Gruppe Europa, Papierindustrie</b> Fa., Wien/international <i>Projektleiter, Leiter Interne Revision und Organisationsentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung und Leitung der internen Konzernrevision und Organisationsentwicklung</li> <li>• Implementierung eines internen Kontrollsystems (IKS) und Etablierung einer internen Revisionssysteme</li> <li>• Durchführung verschiedener Organisationsprojekte</li> </ul>
D	1981	<p><b>Lichtwerbung</b> Fa., Wien <i>Projektleitung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung des Geschäftsmodells</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planung des Geschäftsbetriebes</li> </ul>
D	1980-1981	<b>Tour Operator / Reiseveranstalter</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Restrukturierung der Ablauf- und Aufbauorganisation</li> <li>Kosten-Optimierung der Pauschalangebote, des Flugeinsatzes, der Hotelangebote</li> <li>Errechnung von Verkaufsprioritäten zur Maximierung der Deckungsbeiträge je Abflugtermin, Destination und Hotel</li> </ul>
H	1980	<b>Juristischer Verlag und Buchhandlung</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Machbarkeitsstudie zur Digitalisierung der rechtlichen Literatur (Gesetze, Gerichtsurteile etc.) auf digitale Medien</li> <li>Konzept zum direkte Datenzugriffe auf eine Rechtsdatenbank</li> </ul>
H	1980	<b>Juristischer Verlag und Buchhandlung</b> Fa., Wien <i>Projektleitung</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung eines Informations- und Kennzahlen-Systems zur Unternehmenssteuerung</li> </ul>
D	1979-1980	<b>Unternehmensberatung Bankentochter</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufbau einer Sparte Unternehmensberatung</li> <li>Durchführung diverser Beratungsprojekte für Firmenkunden der Erste Österreichische Spar-Casse</li> </ul>
I	1978	<b>Lebensmittelindustrie</b> FA., Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung einer Unternehmensanalyse</li> <li>Erarbeitung eines Effizienzsteigerungskonzeptes</li> </ul>
	1977	<b>Landwirtschaftshandel</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung einer Unternehmensanalyse</li> <li>Erarbeitung eines Effizienzsteigerungskonzeptes</li> </ul>
I	1976	<b>Papierindustrie</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personaldiagnose</li> <li>Durchführung eines Personal-Entwicklungs-Programms</li> </ul>
I	1976	<b>Fotoindustrie</b> Fa., Wien <i>Projektleitung</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung einer Organisations- und Personaldiagnose</li> <li>Mitarbeiter-Befragung</li> <li>Entwicklung eines Organisations- und Personalentwicklungs-Konzeptes</li> </ul>
I	1976	<b>Pharma-Industrie</b>

		<p>Fa., Hamburg <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Unternehmens-Diagnose zur Lokalisierung von Verbesserungs-Potenzialen</li> <li>• Unterstützung bei der Durchführung einer Reorganisation</li> </ul>
I	1975	<p><b>Papierindustrie</b> Fa., Pitten <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Personaldiagnose zur Lokalisierung von Reorganisations-Maßnahmen</li> <li>• Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes</li> <li>• Längerfristige Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes</li> </ul>
D	1974-1975	<p><b>Automobil-Club Österreich</b> Fa., Wien <i>Projektleiter, Assistent der Geschäftsführung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Unternehmensanalyse und Erarbeitung eines Effizienz-Steigerungs-Programmes</li> <li>• Entwicklung und Umsetzung eines Mitarbeiter-Aktivierungs-Programms</li> <li>• Planung und Durchführung eines Management-Workshops</li> <li>• Mitglieder-Meinungsbefragungen</li> </ul>
H	1973	<p><b>Buchverlag</b> Fa., Wien <i>Projektleiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Unternehmens-Analyse</li> <li>• Erstellung eines Reorganisationskonzeptes</li> </ul>