ProcessLab

Frankfurt School of Finance & Management
German Excellence. Global Relevance.

Newsletter Nr. 36 **August 2017**

Liebe Freunde des ProcessLab,

auch dieses Mal informiert Sie unser Newsletter über die Aktivitäten am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management. In dieser Ausgabe berichten wir u.a. über

- Action Learning – einen Ansatz, um das Business Engineering (also den prozessorientierten Umbau von Unternehmen) zu erlernen, und
- mögliche Auswirkungen der Blockchain-Technologie auf die Geschäftsmodelle im Payments-Bereich.

Besonders hinweisen möchten wir Sie auf unser nächstes Colloquium, das am **13. September 2017** stattfindet. **„Prozesse und Blockchain – ProcessLab meets Blockchain Center"** – eine gemeinsame Veranstaltung mit dem neu gegründeten Blockchain Center der Frankfurt School und einem Beitrag von Dr. Udo Milkau von der DZ BANK. Dazu sollten Sie auch bereits eine gesonderte Einladung erhalten haben. Gern können Sie sich auf unserer Website für die Veranstaltung anmelden.

Und wie immer gilt: Wenn Sie mehr über das ProcessLab erfahren möchten oder Anregungen haben, kontaktieren Sie uns gern per **E-Mail** oder besuchen Sie unsere **Website**. Bitte leiten Sie den Newsletter auch gern an Interessenten weiter.

Mit den besten Grüßen

Ihre
Co-Heads des ProcessLab

Prof. Dr. Jürgen Moormann
Concardis-Professor für Bank- und Prozessmanagement

Prof. Dr. Daniel Beimborn
Professor für Wirtschaftsinformatik

COMMERZBANK

concardis
your payment expert

UMS
ENABLING SUCCESS

wüstenrot württembergische

Wie lernt man „Business Engineering"?

Die Transformation einer Bank in eine **prozessorientierte, kundenzentrierte Organisation** ist eine der großen Managementaufgaben. Es werden derzeit zwar viele Projekte durchgeführt, um die organisatorische Leistungsfähigkeit zu erhöhen, aber diese Projekte weisen oft erhebliche Defizite auf: Fehlende Abstimmung mit der Unternehmensstrategie, unzureichendes Prozessverständnis und – noch gravierender – zu geringe Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse, die eigentlich der Ausgangspunkt für die Unternehmensgestaltung sein sollten. Dementsprechend wird das große Potenzial für eine innovative Restrukturierung der Bank nicht genutzt.

Die Hauptursache ist in den meisten Fällen die fehlende Methodik. Für unsere Vorlesung **„Business Engineering"** (Master-Programm) haben wir einen einwöchigen Blockkurs entwickelt, der mithilfe des „Action Learning" den Studierenden näherbringt, wie ein prozessorientiertes und kundenzentriertes Unternehmen systematisch gestaltet werden kann. Den Kern bildet die Methodik PROMET, die an der Universität St. Gallen entwickelt worden ist (Abb. 1). Typisch für das Action Learning ist, dass die Teilnehmer an konkreten Fällen arbeiten. Im Mittelpunkt stehen daher nicht traditionelle Vorlesungen, sondern die Arbeit in kleinen Teams. Seit vielen Jahren führt unsere Vorlesung zu hervorragenden, innovativen Ergebnissen in der Unternehmensgestaltung.

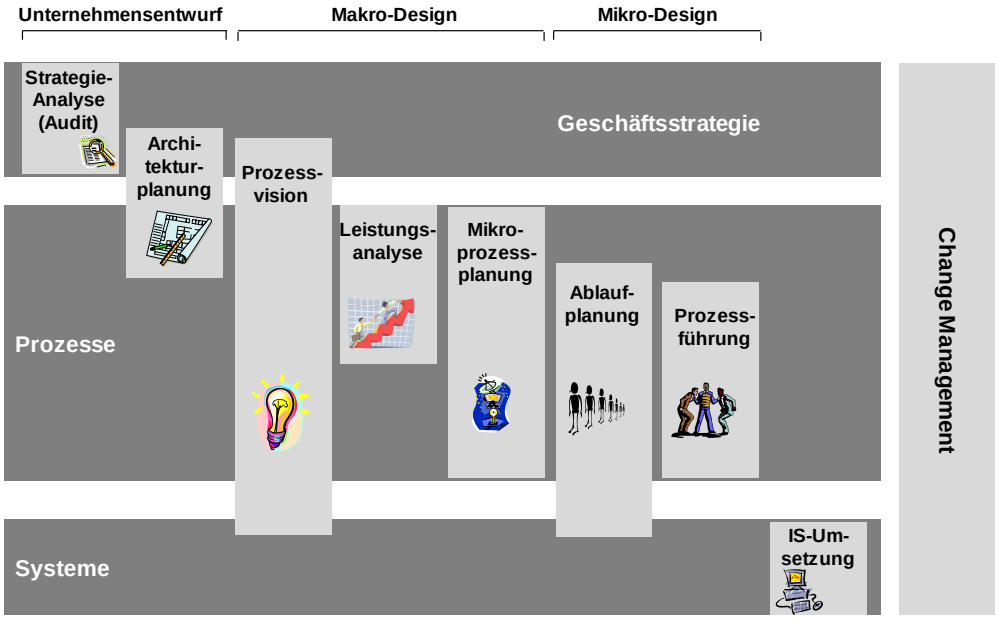


Abb. 1: Vorgehensweise der BE-Methodik PROMET (basierend auf IMG 2006)

Innerhalb der Blockwoche durchlaufen die Studierenden die drei Phasen des Business Engineering und wenden eine Vielzahl von Lernelementen an. In unserem Artikel **„Action Learning Approach to Teaching Business Engineering Methodology"** (Prof. Dr. Michael Leyer, Universität Rostock, und Prof. Dr. Jürgen Moormann) beschreiben wir das Konzept der Vorlesung und untersuchen, welche Elemente des Action Learning besonders wichtig sind, um einen hohen Lernerfolg bei den Studierenden zu erzielen. Als Datengrundlage dienten die Lernergebnisse von fünf Kursen mit insgesamt 79 Studierenden.

Generell haben wir festgestellt, dass **Action Learning sehr hilfreich ist** – sowohl um das inhaltliche als auch das methodische Wissen des Business Engineering zu erlernen. Die Ergebnisse sind interessant

COMMERZBANK
concardis your payment expert
UMS ENABLING SUCCESS
wüstenrot württembergische

für Lehrende, liefern aber auch neue Erkenntnisse, wie das Business Engineering in der Unternehmenspraxis vermittelt werden kann. Spannend ist auch, dass Business Engineering nicht nur für etablierte Unternehmen von Bedeutung ist, sondern auch für jedes neu gegründete Unternehmen (Start-up-Unternehmen wie z.B. FinTechs) angewendet werden kann.

→ Bei Interesse stellen wir Ihnen den Beitrag gern zur Verfügung. Bitte senden Sie formlos eine entsprechende Mail an processlab@fs.de.

→ Einen Einblick in das Konzept des Business Engineering gibt auch unser Blog-Beitrag.

→ Die Anwendung des Business Engineering anhand eines konkreten Falls können Sie in unserem früheren Beitrag „Business Engineering: How to transform a bank into a process-centered organization" (Moormann, J.) in der Zeitschrift „BIT. Banking and Information Technology" (2015, 16. Jg., Nr. 1, S. 11-25) nachlesen. Auch diesen Beitrag lassen wir Ihnen gern zukommen.

Was bedeutet Blockchain für Geschäftsmodelle im Payment?

Die Blockchain-Technologie wurde ursprünglich als ein Ansatz verstanden, um Zahlungen unter Umgehung von Drittparteien durchzuführen. Inzwischen wurden Anwendungsbereiche in fast allen Branchen identifiziert. In Praxis und Forschung wird erwartet, dass die Technologie ein großes Potenzial hat, den Ablauf von Transaktionen aller Art (Zahlungsverkehr, Wertpapier, Edelmetalle, Immobilien, Arzneien, Energie etc.) grundlegend zu verändern. Allerdings sind klare Darstellungen der möglichen Konsequenzen noch selten. Dies betrifft insbesondere die Frage, inwiefern durch das Blockchain-Konzept **derzeitige und zukünftige Geschäftsmodelle im Payments-Bereich** verändert werden.

Zu dieser Thematik haben wir am ProcessLab ein Projekt gestartet, das im ersten Schritt auf einer umfangreichen **Delphi-Studie mit 45 Experten** beruht. Eine erste Forschungsarbeit (Friedrich Holotiuk, Francesco Pisani, Jürgen Moormann) wurde auf der Konferenz „Wirtschaftsinformatik 2017" vorgestellt und führte zu **zehn Kernaussagen**, die zu vier Gedankenblöcken zusammengefasst werden können (Abb. 2).

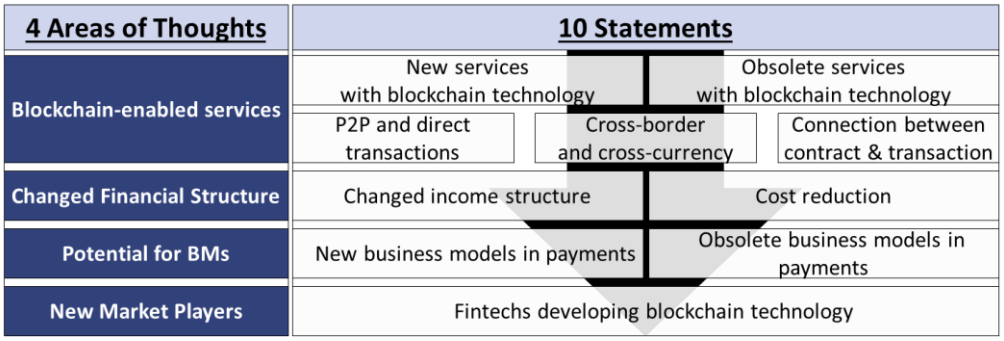


Abb. 2: Implikationen von Blockchain für Geschäftsmodelle im Payments-Bereich

Die Kernaussagen der Delphi-Studie bezüglich der Geschäftsmodelle zeigen, dass Blockchain (1) das Angebot neuer Dienstleistungen ermöglicht und einige der heute am Markt angebotenen Leistungen überflüssig machen wird. (2) Von den Veränderungen sind u.a. Cross-Border-Geschäfte, P2P-Zahlungen etc. berührt. (3) Diese Veränderungen werden sich konsequenterweise auf die Finanzstruktur (also die Erträge und Aufwendungen) der im Payments-Bereich tätigen Unternehmen auswirken. (4) Dies führt zu einem großen Potenzial für neue Geschäftsmodelle, während bestehende Geschäftsmodelle im

Zahlungsverkehrsbereich infrage gestellt werden. (5) Schließlich werden neue Wettbewerber, die besser in der Lage sind, das Potenzial von Blockchain zu nutzen, starke Impulse für diese Entwicklung geben.

Unsere Forschungsergebnisse liefern Einblicke, inwieweit innovative Technologien Geschäftsmodelle beeinflussen können. Sie liefern Hinweise darauf, in welche Richtung sich das Payments-Geschäft entwickeln wird und in welche Richtung Unternehmen denken sollten, um ihre Geschäftsmodelle neu zu erfinden. Insbesondere können etablierte Finanzinstitute durch die Zusammenarbeit mit FinTechs von deren Dynamik profitieren und gleichzeitig die Notwendigkeit großer und riskanter Investments in Grenzen halten, bis sich ein klarer Entwicklungspfad für die Technologie herauskristallisiert.

→ Wir stellen Ihnen den Beitrag gern zur Verfügung. Bitte senden Sie eine formlose Mail an processlab@fs.de.

Weitere Forschungsaktivitäten des ProcessLab

„Computers & People Research"-Konferenz in Indien

Im Juni nahm eine Delegation der Frankfurt School und des ProcessLab an der Konferenz „Computers & People Research" (CPR) in Bangalore teil. Die CPR gilt als die weltweit älteste wissenschaftliche Konferenz der Wirtschaftsinformatik und wird seit fast 60 Jahren jährlich von der Association for Computing Machinery veranstaltet. Sie beschäftigt sich mit Forschungsthemen an der Schnittstelle zwischen Mensch, Organisation und digitalen Technologien und stand in diesem Jahr unter dem Titel „Digital Transformation: The Changing Nature of Organizations, Work and Societies". Prof. Dr. Beimborn war einer der für das Konferenzprogramm verantwortlichen Organisatoren. Außer ihm nahmen Friedrich Holotiuk sowie Andreas Reitz, Doktorand der Frankfurt School, teil und präsentierten ihre Forschungsergebnisse.

Friedrich Holotiuk präsentierte zwei Forschungsprojekte, die sich mit der Frage beschäftigen, wie sich Organisationen restrukturieren müssen, um schneller und erfolgreicher digitale Innovationen erkennen und implementieren zu können.

Andreas Reitz diskutierte in seinem Vortrag, basierend auf einer Studie in der deutschen Finanzindustrie, inwieweit die Modularität von Geschäftsprozessen und den darunterliegenden IT-Architekturen von Banken hilft, Abstimmungsprozesse und ein gemeinsames Verständnis zwischen Fachbereichen und IT zu erzeugen.

Zudem stellte Prof. Dr. Beimborn die Ergebnisse eines studentischen Forschungsprojekts vor: Jendrik Haase (Master in Management, Frankfurt School) hatte die Einflussfaktoren für die erfolgreiche Nutzung digitaler Unterstützungstechnologien (z.B. Augmented Reality Devices, Audio-Control) beim „Order-Picking" im Rahmen der Kommissionierung von Bestellaufträgen in großen Lagern untersucht.

→ Wir stellen Ihnen unsere Beiträge der Konferenz gern zur Verfügung. Bitte senden Sie eine formlose Mail an processlab@fs.de.

COMMERZBANK
concardis your payment expert
UMS ENABLING SUCCESS
wüstenrot württembergische

Wie können die Prozesse des Risikomanagements verbessert werden?

Obwohl das Risikomanagement ein etabliertes Konzept ist, besteht sowohl unter Forschern als auch unter Praktiker noch immer Unklarheit darüber, wie die Prozesse des Risikomanagements in einem Unternehmen ablaufen sollten. Fragestellungen sind u.a.:

- Wie sehen die Risikomanagementprozesse auf der strategischen und operativen Ebene konkret aus?
- Ist ein Silo-Ansatz (jede Abteilung kümmert sich um ihre eigenen Risiken) ausreichend oder benötigt man ein ganzheitliches, zentralisiertes Risikomanagementsystem?
- Welche Risiken sind die wichtigsten und wo sollte man beginnen?

In ihrem Beitrag „Enterprise Risk Management: a Capability-based Perspective" (The Journal of Risk Finance) gehen Dr. Yevgen Bogodistov und Prof. Dr. Veit Wohlgemuth (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin) diesen und weiteren Fragen nach. Sie schlagen eine Theorie für das Risikomanagement vor, die erklärt, wie die unterschiedlichen Ebenen des Risikomanagements miteinander verknüpft werden sollten. Insbesondere empfehlen sie einen einheitlichen Prozess für das Risikomanagement. Es sollten für alle Geschäftsbereiche ähnliche Vorgehensweisen definiert werden (kein Silo-Ansatz mit eigenen Prozessen), damit besser gesteuert werden kann. Darüber hinaus, und dieser Punkt ist am wichtigsten, muss es eine Risikomanagementstrategie geben. Diese sollte der CRO (Chief Risk Officer) definieren. Darüber hinaus empfehlen die Autoren eine Priorisierung von Risiken, die mit den Kernkompetenzen des Unternehmens verknüpft ist. Bogodistov und Wohlgemuth weisen darauf hin, dass schon kleinste und nur indirekte Auswirkungen auf eine Kernkompetenz fatale Folgen für ein Unternehmen haben können. Sie zeigen das anhand von bekannten Beispielen aus der Praxis.

„Digital Business Strategy": Acht Dimensionen identifiziert

Die „Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik" ist die größte Konferenz im deutschsprachigen Raum zur Wirtschaftsinformatik. Dieses Jahr haben in St. Gallen über 750 Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis teilgenommen.

Passend zum diesjährigen Konferenztitel „Towards Thought Leadership in Digital Transformation" hat Friedrich Holotiuk die Ergebnisse unserer Forschung zum Thema „Digital Business Strategy" (DBS) vorgestellt. Kern der Arbeit war eine Analyse von Branchenberichten, die nach wissenschaftlichen Maßstäben ausgewertet wurden. Dabei wurde die „Critical Success Factor"-Methode angewandt, um Handlungen, die eine DBS beinhaltet, zu ermitteln. Anschließend wurden 40 kritische Erfolgsfaktoren in acht Dimensionen gruppiert. Es zeigte sich, dass der Handlungsbedarf bei der Digitalisierung viele Unternehmensbereiche betrifft, dabei aber der Schwerpunkt auf die Schnittstelle zum Kunden sowie die Veränderung der Organisation gelegt werden muss. Handlungen im Rahmen des entwickelten DBS-Frameworks geben Managern Ansatzpunkte für die Entwicklung einer digitalen Geschäftsstrategie.

→ Wir stellen Ihnen den Beitrag gern zur Verfügung. Bitte senden Sie eine formlose Mail an processlab@fs.de.

COMMERZBANK
concardis
your payment expert
UMS
ENABLING SUCCESS
wüstenrot württembergische

Welchen Einfluss hat die Organisationskultur auf die Geschäftsprozessperformance?

Im Frühjahr nahm Prof. Dr. Moormann an der „International Conference on Advanced Technologies Enhancing Education" in Qingdao, China, teil. Er stellte dort unser Forschungsprojekt „Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry" (Grau/Moormann) vor. In dem Vortrag wurden Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung bei einem großen europäischen Finanzkonzern präsentiert.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen einen starken positiven Einfluss der Organisationskultur auf die wahrgenommene Prozessperformance. Außerdem belegen die Ergebnisse, dass eine klare strategische Ausrichtung (Kundenorientierung, Offenheit gegenüber Neuerungen), gute strukturelle Voraussetzungen (flache Hierarchie, kurze Entscheidungswege, wenig Bürokratie) und ein positives Erleben von Management und Führung (Beteiligung von Mitarbeitern, Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeiter) zu einer hohen Prozessperformance beitragen. Die Variable Mitarbeiterzufriedenheit hat zudem einen verstärkenden Einfluss auf den Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen und der wahrgenommenen Prozessqualität.

Die Konferenz fand in einem nagelneuen Innovationscenter in der Umgebung von Qingdao (früher Tsingtao) statt.

Weitere Aktivitäten des ProcessLab

Vorankündigung: Colloquium zu „Blockchain"

Unser nächstes ProcessLab-Colloquium richten wir gemeinsam mit dem neu gegründeten Blockchain Center der Frankfurt School aus. Unter dem Titel **„Prozesse und Blockchain – ProcessLab meets Blockchain Center"** möchten wir gern mit Ihnen die Blockchain-Thematik und ihre Auswirkungen auf das Prozessmanagement diskutieren.

Prof. Dr. Moormann und Friedrich Holotiuk werden die Thematik aus Prozesssicht beleuchten und Prof. Dr. Philipp Sandner, Leiter des Frankfurt School Blockchain Centers, wird das neue Forschungscenter und seine Aktivitäten vorstellen. Als Gastsprecher wird Dr. Udo Milkau, Chief Digital Officer für das Transaction Banking in der DZ Bank AG, vortragen. Sein Vortragstitel lautet „Erste Erfahrungen mit der Blockchain in der Praxis – Rahmenbedingungen in einer Netzwerkindustrie".

→ Zu dieser Veranstaltung sollten Sie bereits eine Einladung erhalten haben. Sie können sich aber auch gern hier anmelden.

Bank der Zukunft

Am 7.3. veranstaltete das International Bankers Forum (IBF) in Frankfurt die 20. Konferenz „Bank der Zukunft". Zu den Themenschwerpunkten zählten Zahlungsverkehr, Cyber Security und Finanzinformationsmanagement der Zukunft. Prof. Dr. Moormann moderierte den dritten Themenblock „Beyond Banking – Finanzinformationsmanagement der Zukunft".

COMMERZBANK
concardis
your payment expert
UMS
ENABLING SUCCESS
wüstenrot
württembergische

Die Experten diskutierten angeregt über Service- und Produktbedürfnisse im Wandel, Finanzinformationsqualität als neuer Wettbewerbsfaktor und die Entstehung synergetischer Geschäftsmodellnetzwerke wie FinTech oder DAO. Teilnehmer des Panels waren Axel Apfelbacher, Digital Banking Berater, Dr. Mario Daberkow, Vorstand IT und Prozesse bei der Volkswagen Financial Services AG, Dieter Loewe, Geschäftsführer Financial Services & Public der NTT Data DATA Deutschland GmbH sowie Dr. Oliver Vins, Vorstand und Gründer der vaamo Finanz AG.

Youtube-Video zu KreditSim

Zu KreditSim, unserem **Rollenspiel zur Geschäftsprozessverbesserung**, gibt es nun ein Video! Bei KreditSim handelt es sich um ein Schulungsinstrument, um Mitarbeiter/innen in der Bankbranche für das Geschäftsprozessdenken zu sensibilisieren. Das Video (*bitte auf das Foto klicken!*) basiert auf einem Workshop, der im Rahmen unserer Vorlesung „Process Management" (Prof. Dr. Jürgen Moormann und Olin Roenpage, Partner der UMS GmbH) im Master-Programm der Frankfurt School durchgeführt wurde.

KreditSim ist bei rund zwanzig Unternehmen und Bildungseinrichtungen im Einsatz und in mehreren Sprachen erhältlich. Für Versicherer bietet das ProcessLab die Variante „InsuranceSim" an. Es sind bereits mehrere Forschungsprojekte zu KreditSim durchgeführt worden (s. Publikationen unter „Six-Sigma-Simulation" auf unserer Website www.processlab.info).

Von der Prozessverbesserung zur Prozessinnovation

Die Aufmerksamkeit in der Finanzbranche für Themen des Prozessmanagements hat in der Praxis enorm zugenommen. Treiber sind nicht nur die weiterhin erforderliche Effizienzsteigerung der Institute, sondern auch die Digitalisierung, die gerade unsere Branche massiv verändert. Das Ergebnis werden nicht nur neuartige Prozesse sein, sondern veränderte und gegebenenfalls auch neue Geschäftsmodelle. Der Aspekt der Geschäftsmodelle ist von großer Bedeutung, denn hier reicht die Verbesserung von Prozessen nicht aus, sondern erfordert die **Innovation von Prozessen**. In vielen Häusern greift daher das derzeitige Prozessmanagement zu kurz. Kundenzentrierung, Robotic Process Automation und künstliche Intelligenz sind einige der Themen, die die Prozessinnovation vorantreiben. Ein starkes Prozessmanagement, das neben der Verbesserung auch die grundlegende Neugestaltung der Prozesse zum Ziel hat, wirkt daher als **Katalysator der Digitalisierung** in der Finanzbranche. Zu diesem Thema hielt Prof. Dr. Moormann kürzlich Vorträge in der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen (11.5.) sowie bei AirPlus International, der Lufthansa-Tochter für Travel Payment (24.7.). Die Vorträge fanden starke Beachtung und dienten als Impulse im Rahmen von Prozessgestaltungsprogrammen.

Future of Work – Arbeitswelten von morgen

Auf unserer letzten ProcessLab-Konferenz haben wir thematisch den Grundstein für die Organisationsstruktur der Zukunft gelegt. Das organisatorische Streben hin zu mehr Agilität führt auch zu fundamentalen Veränderungen in der Arbeitswelt. Am 15. November 2017 findet am neuen Campus der Frankfurt School die „Future of Work"-Konferenz statt, in der mögliche Arbeitswelten von morgen skizziert und diskutiert werden. Die Anmeldung zum Frühbucherpreis ist bis zum 29.9.2017 möglich.

COMMERZBANK
concardis your payment expert
UMS ENABLING SUCCESS
W&W wüstenrot württembergische

Vorankündigung: Best Process Award 2018

In Kürze starten wir den Wettbewerb „Best Process Award". Diese Auszeichnung verleihen wir in zweijährigem Rhythmus in Kooperation mit den Zeitschriften „gi Geldinstitute" und „vb Versicherungsbetriebe".

Wir suchen die besten Prozesse von Banken und Sparkassen, Versicherern, FinTechs und anderen Finanzdienstleistern, Back-Office-Dienstleistern und weiteren Service-Providern im deutschsprachigen Raum.

Die Einreichungsfrist läuft bis zum **31. März 2018**.

➔ Die Bewerbungsunterlagen werden in Kürze bereitgestellt. **Lassen Sie sich gern vormerken** (bitte formlose Mail an processlab@fs.de senden). Wir schicken Ihnen dann die Bewerbungsunterlagen zu.

Umzug der Frankfurt School

Im Herbst 2017 wird die Frankfurt School auf ihren neuen Campus an der Adickesallee 32-34 in 60322 Frankfurt ziehen. Wir freuen uns darauf, Sie dann in einem neuen und deutlich größeren Gebäude begrüßen zu können.

Sie erreichen uns dann mit der U-Bahn U5 (Richtung „Preungesheim"), Haltestelle „Nibelungenallee/Deutsche Nationalbibliothek" oder den U-Bahnen U1, 2, 3 oder 8 (Richtung Norden, u.a. Oberursel, Bad Homburg, Riedberg), Haltestelle „Polizeipräsidium/Miquel-/Adickesallee".

11. ProcessLab-Konferenz

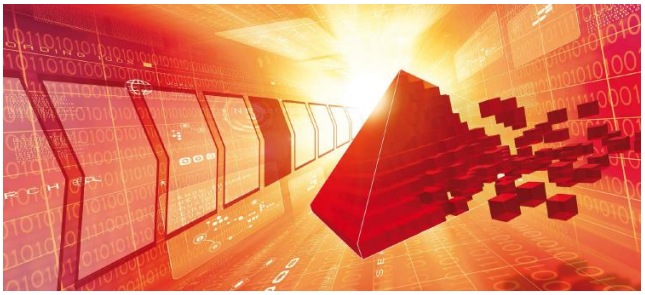
„AufBruch zur agilen Organisation"

Unter diesem Titel diskutierten im Juni rund 170 Teilnehmer im voll besetzten Audimax der Frankfurt School of Finance & Management die Frage, wie Agilität in der Finanzbranche geschaffen werden kann.

Einigkeit besteht in der Branche darüber, dass Agilität dringend erforderlich ist – aber wie kann man sie erreichen? Dazu gab **Lars Hille** (Foto rechts), Mitglied des Vorstands der DZ Bank, in seiner Keynote eine erste Antwort. Für ihn besteht die Aufgabe darin, Agilität und Innovation in einer dezentralen Organisation zu fördern. „Aber dazu brauchen wir keinen Chief Digital Officer", erläuterte Hille. Aus seiner Sicht ist Innovation eine klassische Managementaufgabe – damit würden Ansätze, Innovation und Agilität zu delegieren, ihren Sinn verfehlen.

Jörg Hessenmüller, Bereichsvorstand für Konzernentwicklung und Strategie der Commerzbank, beleuchtete das Thema aus der Perspektive eines klassischen Konzerns und zeigte die vielfältigen Ansätze auf, mit denen sich seine Bank zu einem digitalen Technologie-Unternehmen transformieren will. Im Detail berichtete Hessenmüller über den mit zurzeit 600 Mitarbeitern starken Digital Campus der Bank.

COMMERZBANK
concardis your payment expert
UMS ENABLING SUCCESS
wüstenrot württembergische



Dagegen zeigte **Dr. Ralf Kölbach**, Vorstandsmitglied der Westerwald Bank, welchen Weg zur agilen Organisation eine Regionalbank einschlagen kann. Die Westerwald Bank nutzt Kanban-Boards, Scrum und Design Thinking – letzteres, um die Kundenperspektive zu erfassen und eine neue Kultur zu etablieren.

In einem „Mini-Workshop" zeigte **Dr.-Ing. Cem Kurutas** von der Outokumpu Nirosta, Weltmarktführer im Bereich Edelstahl, eine Vorgehensweise, wie Agilität systematisch erzeugt werden kann. Der Blick in die Stahlindustrie war insbesondere deshalb spannend, weil die Entwicklung dort im Vergleich zur Finanzbranche erheblich fortgeschritten ist.

Im zweiten Teil des Konferenztags wurden einzelne Aspekte der Agilität betrachtet. Zunächst berichtete **Friedrich Holotiuk**, Doktorand des ProcessLab, über Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung zur Agilisierung von Organisationen.

Eine besondere Aufgabe für Banken stellt das Spannungsfeld zwischen digitalen Anforderungen und der klassischen Unternehmens-IT dar. Hier skizzierte **Christian Stüer**, Partner bei McKinsey & Company, den Ansatz der „Perpetual Evolution".

Bernhard Kulisch, Abteilungsleiter bei der CreditPlus Bank, bezog Agilität ganz konkret auf die Prozessgestaltung und schilderte den Zuhörern die Entstehung des mithilfe von Design-Thinking entwickelten „mobilen" Kreditprozesses der Bank. Interessant ist auch, dass dieser Prozess ganz wesentlich aus Dienstleistungen von FinTechs zusammengesetzt ist, mit denen die Bank kooperiert.

Die Abschluss-Keynote hielt **Dr. Peter Sänger-Valásek**, Leiter des Digitalisierungsprogramms (Schweiz) der Credit Suisse in Zürich. Er berichtete, wie er seine rund 400 Mitarbeiter steuert. Dabei wurde auch deutlich, wie wichtig die Veränderung des Denkens („Mindset") der Mitarbeiter ist, um Transformation zu erzeugen. Die Bank setzt auf einen Lean-Agile-Ansatz, der vom Vorstand der Credit Suisse aktiv unterstützt wird.

Der Konferenztag hat vielfältige Ansätze gezeigt, wie Agilität geschaffen werden kann. Nun geht es darum, sowohl die klassische Effizienzsteigerung als auch die notwendige Innovation voranzutreiben. Damit ist die große Aufgabe für die Führungskräfte definiert – das Managen dieser „organisationalen Ambidextrie".

Die Konferenz wurde von den Co-Heads des ProcessLab, Prof. Dr. Jürgen Moormann und Prof. Dr. Daniel Beimborn, moderiert. Ein ausführlicher Bericht zur Konferenz ist im Heft Nr. 4 der Zeitschrift „gi Geldinstitute" enthalten.

Die 12. ProcessLab-Konferenz ist für den **14. Juni 2018** geplant.

COMMERZBANK
concardis your payment expert
UMS ENABLING SUCCESS
wüstenrot württembergische

Veranstaltungskalender

Im Folgenden sind die nächsten Termine aufgeführt, die von uns organisiert oder mitgestaltet werden. Die vom ProcessLab organisierten Veranstaltungen sind *grau* unterlegt.

11.09.2017	**„Agility and Ambidexterity in Organizational Structures for Digital Innovation"** (Vortrag) Friedrich Holotiuk CINet-Konferenz, 10.-12.9., Potsdam
13.9.2017	**37. ProcessLab-Colloquium** **„Prozesse und Blockchain – ProcessLab meets Blockchain Center"** Ort: Frankfurt School of Finance & Management, Sonnemannstraße 9-11, Raum NB01 im bisherigen Gebäude der Frankfurt School Anmeldung über unsere Website
26.9.2017	**„Nutzung der Blockchain-Technologie in Geschäftsprozessen: Analyse am Beispiel des Zahlungsverkehrs"** (Vortrag) Friedrich Holotiuk Informatik 2017, 25.-29.9., Chemnitz
26.9.2017	**„Innovation von Geschäftsmodellen: Lassen sich Vorgehensweisen von Start-up-Unternehmen in etablierten Banken nutzen?"** (Vortrag) Prof. Dr. Jürgen Moormann BANKEN DIGITAL – Perspektiven der digitalen Transformation für die Bank der Zukunft, Hochschule Reutlingen, Research Lab for Digital Business, 25./26.9., St. Gallen, Schweiz
28./29.9.2017	**„Implications of Blockchain Technology on Business Models: A Delphi Study in the Payments Sector"** (Vortrag) Prof. Dr. Jürgen Moormann 8th Global Business Conference, 27.-30.9.2017, Dubrovnik, Kroatien
24.10.2017	**Konferenz** „Digital Payments 2017" Moderation: Prof. Dr. Jürgen Moormann Ort: Frankfurt School of Finance & Management, Audimax im neuen Gebäude der Frankfurt School
15.11.2017	**Konferenz** „Future of Work" Ort: Frankfurt School of Finance & Management, Audimax im neuen Gebäude der Frankfurt School

COMMERZBANK
concardis your payment expert
UMS ENABLING SUCCESS
wüstenrot württembergische

Neue Publikationen

Bogodistov, Y./Lizneva, A. (2017), Ideological shift and employees' relationships: Evidence from Ukraine, in: Baltic Journal of Management, 12. Jg., Nr. 1, S. 25-45
Bogodistov, Y./Presse, A./Krupskyi, O.P./Sardak, S. (2017), Gendering dynamic capabilities in micro firms, in: RAE-Revista de Administração de Empresas, 57. Jg., Nr. 3, S. 273-282
Bogodistov, Y./Wohlgemuth, V. (2017), Enterprise risk management: A capability-based perspective, in: The Journal of Risk Finance, 18. Jg., Nr. 3, S. 234-251
Dürr, S./Wagner, H.-T./Weitzel, T./Beimborn, D. (2017), Navigating Digital Innovation – The Complementary Effect of Organizational and Knowledge Recombination, in: Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, Schweiz, S. 991-1005
Haase, J./ Beimborn, D. (2017), Acceptance of Warehouse Picking Systems – A Literature Review, in: ACM SIGMIS Computer & Personnel Research Conference, Bangalore, Indien
Holotiuk, F./Beimborn, D. (2017), Critical Success Factors of Digital Business Strategy, in: Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, Schweiz, S. 991-1005
Holotiuk, F./ Pisani, F./Moormann, J. (2017), The Impact of Blockchain Technology on Business Models in the Payments Industry, in: Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, Schweiz, S. 912-926
Keller, A./Moormann, J. (2017), Messung der Prozessreife: Methodik, Anwendung und Interpretation der Ergebnisse, in: BIT. Banking and Information Technology, 18. Jg., Nr. 1, S. 11-21
Kirchherr, H./Holotiuk, F. (2017), Organizational Agility: Leveraging Organizational Structure in Times of Digitalization, in: Proceedings of SIGMIS-CPR '17 Computers and People Research Conference, Bangalore, Indien
Kohlen, J./Holotiuk, F. (2017), Consulting Firms Under the Influence of Digitalization: The Need for Greater Organizational Agility, in: Proceedings of SIGMIS-CPR '17 Computers and People Research Conference, Bangalore, Indien
Leyer, M./Moormann, J. (2017), Action learning approach to teaching business engineering methodology, in: Business Process Management Journal, 23. Jg., Nr. 1, S. 130-154
Moormann, J. (2017), AufBruch zur agilen Organisation, in: Geldinstitute, 48. Jg., Nr. 2, S. 40-41; ähnlich als Blog-Beitrag mit gleichem Titel auf der Website der Frankfurt School
Moormann, J./Grau, C. (2017), Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry, in: Proceedings of the International Conference on Advanced Technologies Enhancing Education (ICAT2E 2017), Amsterdam Paris: Atlantis Press, S. 136-139
Reitz, A./Jentsch, C./Beimborn, D. (2017), The Impact of Process and IT Modularity for Mutual Understanding among Business and IT, in: ACM SIGMIS Computer & Personnel Research Conference, Bangalore, Indien
Schmitz, C./Christoph, A./Pisani, F. (2017), The impact of technological innovations on the payments industry, in: #payments. insights. opinions, quarterly global newsletter, Volume 16, EY, S. 10-11

COMMERZBANK
concardis your payment expert
UMS ENABLING SUCCESS
W&W wüstenrot württembergische

Einen vollständigen Überblick über die Publikationen des ProcessLab und Download-Möglichkeiten finden Sie hier.

Wenn Sie an einzelnen Artikeln interessiert sind, schicken wir Ihnen diese gern zu. Senden Sie hierzu einfach eine formlose E-Mail an processlab@fs.de.

Weitere Informationen

Mehr Informationen über das ProcessLab finden Sie unter www.processlab.info. Dort sind auch frühere Newsletter abrufbar.

Aktuelle News erhalten Sie auch in den sozialen Medien:

Impressum:

Redaktion	Prof. Dr. Jürgen Moormann
Kontakt	ProcessLab c/o Frankfurt School of Finance & Management, Sonnemannstr. 9-11, 60314 Frankfurt a.M., Tel. 069/154008-724 www.fs.de, j.moormann@fs.de

COMMERZBANK
concardis your payment expert
UMS ENABLING SUCCESS
wüstenrot württembergische