

Newsletter Nr. 26

Januar 2014

Liebe Freunde des ProcessLab,

hat das Jahr 2014 gut für Sie begonnen? Ich wünsche Ihnen auf jeden Fall viel Erfolg und alles Gute. Es wird sicherlich wieder ein spannendes Jahr werden.

Auch wir haben uns viel vorgenommen. Unsere größte Veranstaltung wird die **8. ProcessLab-Konferenz** sein. Dieses Mal lautet der Titel:

**„Operational Excellence systematisch und nachhaltig gestalten!“**

Im Mittelpunkt werden aktuelle Vorgehensweisen und natürlich zukünftige Trends der OpEx stehen. Das Erreichen operativer Exzellenz dürfte entscheidend dafür sein, ob sich Unternehmen am Markt behaupten können oder nicht. Wir sehen dieser Konferenz bereits mit Spannung entgegen. Die Konferenz findet am **12. Juni 2014** in der Frankfurt School statt. **Bitte merken Sie sich diesen Termin schon jetzt vor!**

Außerdem hat der Wettbewerb **„Best Process Award 2014“** begonnen. Im Newsletter berichten wir darüber sowie über aktuelle Forschungsaktivitäten des ProcessLab, wie z.B. zum **Lean-Grad bei Finanzdienstleistern**.

Und wie immer: Kontaktieren Sie uns bitte unter [processlab@fs.de](mailto:processlab@fs.de), wenn Sie mehr über das ProcessLab erfahren möchten oder Anregungen haben. Auch freuen wir uns über Ihre Besuche auf unserer Website [www.processlab.info](http://www.processlab.info).

Mit den besten Grüßen

Ihr



**Prof. Dr. Jürgen Moormann**  
Professor für Bankbetriebslehre  
Leiter des ProcessLab

## Best Process Award 2014

### Die Bewerbungsunterlagen sind jetzt online!

Das Denken in Prozessen wird immer wichtiger. Immer mehr wird erkannt, dass die Leistungsfähigkeit der Unternehmen von den Geschäftsprozessen abhängt. Doch wo gibt es wirklich gute Prozesse? Gibt es „Leuchtturmprozesse“, die anderen hinsichtlich Schnelligkeit, Kosten oder Kundenorientierung überlegen sind? Wer verfügt tatsächlich über operative Exzellenz?

Dazu verleihen wir in Kooperation mit den Zeitschriften „geldinstitute“ und „versicherungsbetriebe“ in zweijährigem Rhythmus den „Best Process Award“. Der nächste Award wird **in diesem Jahr** verliehen. **Wir suchen die besten Prozesse in der Finanzbranche.** Dazu zählt das gesamte Spektrum von Banken und Sparkassen, Versicherern, anderen Finanzdienstleistern bis hin zu Transaktionsfabriken und weiteren Service-Providern.



Eine Auszeichnung von geldinstitute  
in Zusammenarbeit mit dem ProcessLab der  
Frankfurt School of Finance & Management

### Nehmen Sie an dem Wettbewerb teil!

Die Einreichungsfrist läuft bis zum **31. März 2014**. Die Preisverleihung findet am 12. Juni 2014 im Rahmen der 8. ProcessLab-Konferenz statt.

→ Die Bewerbungsunterlagen für den Award können Sie [hier](#) herunterladen.

## Wie lean sind Finanzdienstleister?

Seit rund 20 Jahren ist „Lean Management“ in der Finanzbranche ein bekannter Begriff. Und in den Unternehmen ist man überzeugt, die Lean-Prinzipien auch erfolgreich anzuwenden. Doch wie ist es wirklich um den „Lean-Grad“ bei Banken und Versicherungsunternehmen bestellt? Zu dieser Frage haben wir in Kooperation mit UMS Consulting eine empirische Untersuchung durchgeführt, an der **mehr als 3.600 Teilnehmer** mitgewirkt haben.

Die Ergebnisse der Studie liegen nun vor. Sie zeigen eine Diskrepanz zwischen wahrgenommener und tatsächlicher Umsetzung. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Branche die Möglichkeiten des Lean Managements **noch längst nicht ausgeschöpft** hat.

Vor allem Führungskräfte schätzen den Lean-Grad ihrer Unternehmen als durchaus hoch ein. Entgegen der Selbstwahrnehmung zeigt die genauere Betrachtung jedoch, dass die Prinzipien in Wirklichkeit noch nicht verankert sind. So bleibt die Umsetzung um **durchschnittlich 30 Prozent hinter den Möglichkeiten** zurück. Bislang scheint Lean Management in der Finanzbranche eher eine Fata Morgana zu sein:

- Zwei Drittel der Befragten gaben an, nicht in erster Linie auf Kundenanforderung zu arbeiten („Pull-Prinzip“) – das aber ist ein Kernelement des Lean Managements.
- Visualisierungen der Arbeitsprozesse stehen nur knapp einem Drittel der Befragten zur Verfügung – auch dies ist ein wichtiges Element im Lean-Konzept.
- Die meisten Führungskräfte verwenden einen Großteil ihrer Arbeitszeit auf operative Tätigkeiten statt auf das Coaching ihrer Mitarbeiter, wie im Lean Management angestrebt.

COMMERZBANK 

UMS<sup>+</sup>  
ENABLING SUCCESS

 msg Gillardon

 wüstenrot  
württembergische

- Auch hinsichtlich einer klaren Zieldefinition und regelmäßiger Information über die tatsächliche Zielerreichung zeigt sich Nachholbedarf.
- Ein Drittel der Befragten nutzt bei der täglichen Arbeit keine oder kaum Mechanismen zur Fehlervermeidung und Kontrolle. Dies gilt insbesondere in den unterstützenden Bereichen (z.B. Personal und IT).

Durch eine konsequente Anwendung von Lean Management könnten Banken und Versicherungsunternehmen deutliche Verbesserungen bei Effizienz und Effektivität sowie idealerweise auch bei der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erreichen. Das wäre nicht nur ein Gewinn für die Wirtschaftlichkeit, sondern auch für das Image der gesamten Branche.

In den nächsten Wochen werden Sie Berichte zu dem Projekt in einigen Fachzeitschriften finden. **Als Empfänger unseres Newsletters können Sie aber schon jetzt [hier](#) auf die Ergebnisse zugreifen.**

## Weitere Forschungsaktivitäten des ProcessLab

### Operative Steuerung von Bank- und Versicherungsprozessen

Im Rahmen unseres mit der BPM Group der Queensland University of Technology, Brisbane, laufenden Projekts untersuchen wir, wie Prinzipien der operativen Steuerung aus der produzierenden Industrie auf Finanzdienstleistungsprozesse übertragen werden können. Im ersten Forschungsjahr wurde eine Vielzahl von Interviews mit australischen und deutschen IT-Managern geführt. Ergebnisse aus den in Deutschland durchgeführten Interviews wurden kürzlich in dem Beitrag „Operative Steuerung von Banken in Deutschland. Ergebnisse aus Experteninterviews“ (Leyer, Kronsbein, Moormann) in der Zeitschrift Banking and Information Technology (BIT) veröffentlicht.



Der Beitrag zeigt, dass die operative Steuerung, die in der Fertigungsindustrie bereits umfassend erforscht ist, in Banken bisher stark vernachlässigt wurde. Die Experteninterviews führen zu dem Ergebnis, dass Finanzdienstleister die operative Steuerung meist lediglich nutzen, um auf plötzlich auftretende Abweichungen innerhalb des Prozesses zu reagieren. Es mangelt an Vorausplanungen des zu erwartenden Auftragseingangs und an Regeln zur Nutzung von Steuerungskonzepten in unterschiedlichen Szenarien der Auftragsbearbeitung. Auch prozessorientierte Informationssysteme kommen nur sehr begrenzt zum Einsatz.

➔ Gern stellen wir Interessenten den Beitrag zur Verfügung. Bitte senden Sie formlos eine entsprechende Mail an [processlab@fs.de](mailto:processlab@fs.de).

Auch die Ergebnisse aus den in Australien durchgeführten Interviews haben wir ausgewertet. Insgesamt sind die Abweichungen zwischen beiden Ländern gering. Wichtig wäre, dass klare Kompetenzen, feste Eskalationsregeln und detaillierte Vorausplanungen für die operative Steuerung implementiert werden. Vorteilhaft wäre auch, wenn die Mitarbeiter der Auftragsbearbeitung gemäß dem Prinzip der Fließfertigung organisiert werden.



Die Ergebnisse aus diesen Interviews sind in das Konferenzpaper „Operational Control of Service Processes: Empirical Evidence from the Financial Sector in Australia“ (Leyer, Willis, Chakraborty, Moormann) eingegangen und wurden von Dr. Michael Leyer auf der IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management vorgestellt.

The IEEE International Conference on  
Industrial Engineering and Engineering Management

10 - 13 December 2013 Bangkok, Thailand

## Lernen von Prozessdenken

In Kooperation mit der University of Hong Kong führen wir das Projekt „Learning Process-oriented Thinking via e-Learning Systems“ durch. Dabei geht es darum, wie prozessorientiertes Denken gelernt und vermittelt werden kann. Insbesondere gehen wir der Frage nach, ob **E-Learning-Methoden** das Prozessverständnis unterstützen können.



Im Rahmen dieses Projekts verbrachte Professor Moormann kürzlich zwei Wochen an der University of Hong Kong, um Strukturen für kommende Veröffentlichungen zu erarbeiten. In der Zwischenzeit wurden mit 170 Studierenden der Frankfurt School (Master-Programme) Experimente durchgeführt. Dabei wurden Inhalte zum Prozessverständnis auf zwei Arten gelehrt – zum einen im traditionellen Vorlesungsraum und zum anderen mithilfe des E-Learning-Systems. Die Daten aus den Experimenten werden in der nächsten Zeit ausgewertet.

Das Foto zeigt Mitarbeiter des Forschungsprojekts: Jun Peng, Prof. Dr. Jürgen Moormann, Prof. Maggie M. Wang und Vicky Yuan. Einen weiteren Einblick in das Projekt gibt ein kurzer [Bericht](#).

Ausgangspunkt für das oben skizzierte Projekt ist eine Untersuchung hinsichtlich der Frage, welche **Lernarten** sich am besten zum Erlernen von prozessorientiertem Denken eignen. Dazu haben Dr. Michael Leyer und Dr. Jutta Wollersheim (TU München) in einem Experiment Teilnehmer auf drei Arten geschult: a) mit Learning-by-Doing, b) mit dokumentiertem Wissen und c) ohne weitergehende Informationen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Learning-by-Doing signifikant besser als die anderen Arten zum Erlernen von prozessorientiertem Denken eignet. Insbesondere fördert Learning-by-Doing das abstrakte Prozessverständnis.



Leyer, M./Wollersheim, J. (2013), How to learn process-oriented thinking: an experimental investigation of the effectiveness of different learning modes, in: Schmalenbach Business Review, 65. Jg., Nr. 4, S. 454-473.

## Wie kann das Wissen von Mitarbeitern vernetzt werden?

Kennen Sie das? Sie müssen eine Aufgabe durchführen, wissen aber nicht, wer Ihnen dabei weiterhelfen kann? Oder Sie sind neu im Unternehmen und werden aus den Dokumentationen nicht schlau?

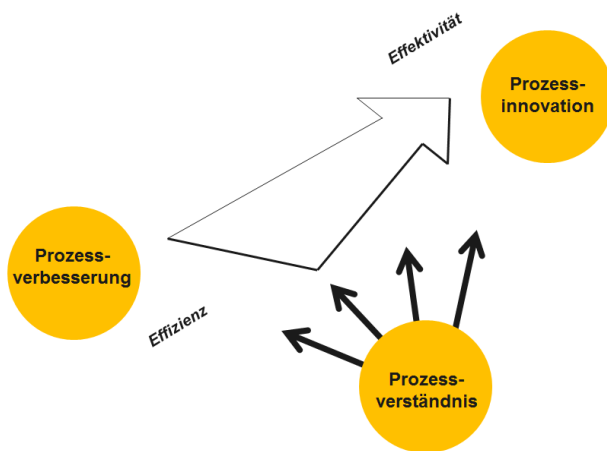
Dafür hat Dr. Michael Leyer zusammen mit Nina Claus ein Tool entwickelt, mit dessen Hilfe man schnell nachschauen kann, wer etwas zum gewünschten Prozess weiß. Das Tool kann bestehende Prozessmodelle nutzen und auch ins Intranet eingebunden werden. Der Clou ist, dass niemand Zeit aufwenden muss, sein Wissen dort einzutragen. Lediglich ein kurzer Eintrag darüber, über welche Prozessschritte man

etwas weiß ist, notwendig. Erste Ergebnisse einer umfassenden Evaluation hat Dr. Leyer auf der Tagung [LWA 2013](#) in Bamberg vorgestellt.

## Weitere Aktivitäten des ProcessLab

### Leistungssteigerung durch Prozessmanagement

Auf der Fachtagung „Prozessmanagement“ des Sparkassenverbands Baden-Württemberg referierte Prof. Dr. Moormann am 30.9.2013 über „Leistungssteigerung durch Prozessmanagement – Von der Prozessverbesserung zur Prozessinnovation“. In dem Vortrag ging es um drei Kernpunkte: 1. Intensivierung der Prozessverbesserung. Der Einsatz



empirisch-quantitativer Verfahren ermöglicht insbesondere in der Marktfolge noch erhebliche Effizienzsteigerungen (z.B. mithilfe von Process Mining, Simulation, Big-Data-Analyse), 2. Prozessinnovation durch Perspektivenwechsel. Im Vordergrund steht die kundenzentrierte Ausrichtung des Marktbereichs (von Filialen über das klassische Internet bis hin zu den sozialen Medien) und 3. Schaffen von Prozessverständnis. Hier geht es darum, wie die Mitarbeiter geschult und begeistert werden können, um zum Umbau in Richtung prozessgetriebener, leistungsstarker Kreditinstitute beizutragen.

### Taumelnde Riesen? – Banken und ihre neuen, digitalen Kunden

Im Zusammenhang mit der vom Frankfurt-School-Verlag durchgeführten Konferenz „Finanzdienstleister der nächsten Generation“ (13. März und 12. November 2013) gab Prof. Dr. Moormann ein Interview zur Digitalisierung des Bankgeschäfts.

Das Interview können Sie [hier](#) lesen.

### Jahresbericht ProcessLab 2013

Die Aktivitäten und Ergebnisse des ProcessLab aus dem Vorjahr haben wir in einem Jahresbericht zusammengestellt. Dieser enthält u.a. einen Überblick über unsere aktuellen Forschungsthemen, unsere Zusammenarbeit mit der Praxis und mit anderen Universitäten, den Transfer unserer Forschungsergebnisse in die Lehre sowie die Publikationen und Vorträge des vergangenen Jahres.

Den Jahresbericht 2013 können Sie [hier](#) herunterladen.



## 26. ProcessLab-Colloquium

„Simplify to the max“ – so lautet das Credo des Re-engineering-Projekts im Treasury-Bereich von adidas. Damjan Stukelj (Director Global Treasury, Global Financial Operations) und Dirk Wölfling (Management Consultant, Process Performance Consulting) gaben im Rahmen des 26. ProcessLab-Colloquiums einen Einblick in das mit dem „Adam Smith Award“ der Zeitschrift „Treasury today“ in der Kategorie „Best Process Re-engineering Project“ ausgezeichnete Cash-Factory-Programm der adidas Group.

Mit dem Cash-Factory-Programm, das vor 3 Jahren startete, sollte insbesondere eine Standardisierung, Automatisierung und Zentralisierung der Cash-Management-Prozesse (u.a. durch global standardisierte Zahlungsformate und einheitliche Systeme), eine Vereinfachung der Kontenstruktur und eine effizientere Nutzung der Liquidität erzielt werden. Der größte Teil dieser Ziele wurde bereits erreicht.

Der Erfolg des Programms spiegelt sich für adidas in den folgenden Dimensionen wider:

- Finanzielle Vorteile durch effizienteres Cash Management, z.B. durch höhere Erträge des verbesserten Cash Pooling und der Einsparung von Bankgebühren,
- Kostensenkung durch Prozessoptimierungen, z.B. durch verringerte Fehlerraten oder die Möglichkeit, Mitarbeiter flexibler einzusetzen, sowie
- Kostensenkung durch die Optimierung und Vereinheitlichung der IT-Systeme.

Im weiteren Verlauf des Programms wird es bei adidas insbesondere um die Fortführung des Roll-out in den verschiedenen Regionen und um die Einrichtung eines KPI-Monitoring (Key Performance Indicators) gehen.

## Buy-in von Führungskräften: 2. ProcessLab-Roundtable

Anlässlich des zweiten ProcessLab-Roundtables am 29.10.2013 stellte Sabine Seipold, Abteilungsleiterin Prozessmanagement bei den Basler Versicherungen, das vor wenigen Wochen angelaufene Business Excellence Programm BEST vor. Intensiv wurden die von Frau Seipold genannten Herausforderungen diskutiert. Insbesondere ging es bei dem Roundtable um die Frage, wie man den für ein solches Projekt dringend erforderlichen „Buy-in“ der Fach- und Führungskräfte erreichen könne. In der weiteren Diskussion wurden die folgenden Erfolgsfaktoren herausgearbeitet:

- Vision kommunizieren, um einen positiven Anreiz zu setzen.
- Nutzen des Projekts bis auf die Mitarbeiterebene deutlich machen.
- Flankierende Change-Management-Maßnahmen durchführen.
- Direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern, anstatt indirekt über die Führungskräfte.
- Klare Kommunikation, kein „Weichspülen“.
- Dringlichkeit und Notwendigkeit des Projekts kommunizieren.
- Gremienverhandlungen (Betriebsrat) sollten vor dem Projektstart bereits fortgeschritten sein
- „Bad Cop“ installieren.
- Transparenz im Projektverlauf sicherstellen.
- Gesamtverantwortung des Management-Teams (Vermeidung von „Silo-Denken“).
- Bereits im Initialisierungsprojekt Instrumente für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einführen.

Das Besondere an diesem zweiten ProcessLab-Roundtable war die Gelegenheit, Einblicke in ein erst vor kurzem angelaufenes Programm zu erhalten. Die Diskussionen und das Feedback der Teilnehmer können somit den weiteren Verlauf des Programms mit beeinflussen.

Der ProcessLab-Roundtable ist ein neues Veranstaltungsformat für den intensiven Austausch über ausgewählte Themen des Prozessmanagements in der Finanzbranche. Der Roundtable findet etwa im halbjährlichen Rhythmus in der Frankfurt School statt.

## Buchbesprechung: Geschäftsprozessmanagement

In unregelmäßigen Abständen bieten wir Ihnen eine Buchbesprechung. Kürzlich erschien die neue Auflage eines bereits etablierten Werkes zum Thema „Prozessmanagement“. Die Autoren bringen Erfahrungen ein, die sie über viele Jahre in leitenden Positionen eines Industrieunternehmens (Siemens AG) gesammelt haben.

**Herrmann J. Schmelzer und Wolfgang Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 8., überarb. und erw. Auflage, Hanser: München 2013**

ISBN: 978-3-446-43460-8, 717 Seiten

*Ausrichtung:* Das Buch beschreibt das Konzept des Prozessmanagements aus praxisorientierter Sicht. Dabei baut es auf einer Vielzahl theoretischer Konzepte auf. Zielsetzung ist, die Notwendigkeit eines konsequenten Prozessmanagements für den Unternehmenserfolg deutlich zu machen und einen umfassenden Überblick über das Instrumentarium des Prozessmanagements zu liefern. Dieser Anspruch wird durch den Titel des Buches „Geschäftsprozessmanagement in der Praxis“ widergespiegelt.

*Zielgruppe:* Das Buch adressiert in erster Linie Praktiker, also Führungs- und Fachkräfte sowie Berater, die sich mit dem Prozessmanagement auseinandersetzen. Dabei greift das Buch an vielen Stellen auf Beispiele aus der Industrie zurück. Die Aussagen und Empfehlungen der Autoren richten sich an alle Anwender des Prozessmanagements, unabhängig von Branche und Größe der Organisation. Darüber hinaus versteht sich das Buch als Kompendium für Lehrende und Studierende.



*Inhalt:* Zunächst wird die Notwendigkeit des (Geschäfts-)Prozessmanagements herausgearbeitet und der Begriff „Geschäftsprozess“ abgegrenzt. Anschließend diskutieren die Autoren den Einfluss von Geschäftsstrategien auf Geschäftsprozesse und das (strategische) Management dieser Prozesse. Darauf folgt die Gestaltung und Organisation von Geschäftsprozessen sowie die Prozessstandardisierung. In einem umfangreichen Kapitel beschreiben die Autoren dann, wie Geschäftsprozesse geplant, kontrolliert und gesteuert werden können. Des Weiteren gehen die Autoren auf die Beurteilung und Steuerung von Risiken in Geschäftsprozessen sowie auf Möglichkeiten der systematischen Prozessverbesserung ein. Auch die unterstützende Rolle von Informationstechnologien sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Einführung des Prozessmanagements werden behandelt. Eine interessante Weiterentwicklung in der achten Auflage ist die Diskussion möglicher Ursachen für den vielfach bestehenden Umset-

zungsstau. Die Autoren geben eine Reihe von Empfehlungen, um etwaige Hemmnisse zu überwinden. Dies wird anhand zweier Fallbeispiele veranschaulicht, in denen auch Wirkungen und Nutzen quantifiziert werden. Am Ende des Buches erfolgt eine Gesamtbeurteilung hinsichtlich Gegenwart und Zukunft des Prozessmanagements.

COMMERZBANK 

UMS<sup>+</sup>  
ENABLING SUCCESS

 msg Gillardon

 wüstenrot  
württembergische

*Fazit:* Die Autoren bezeichnen ihr Buch werbewirksam als „Standardwerk“ im Bereich des Prozessmanagements. Angesichts des großen gebotenen Themenspektrums, der bereits erheblichen Verbreitung des Buches in der Praxis und der über mehrere Auflagen entstandenen inhaltlichen Substanz empfinden wir diese Bezeichnung als nicht überzogen. Natürlich ist das Buch kein wissenschaftliches Werk und enthält insofern keine überraschenden, innovativen Ansätze; darauf erhebt es jedoch auch keinen Anspruch. Die wichtigsten Aspekte des Prozessmanagements werden umfassend erläutert und mit Beispielen aus der Praxis veranschaulicht. Das Werk ist trotz seines Umfangs übersichtlich und leicht zu lesen. Zusammenfassend ist das Buch sowohl für Einsteiger als auch für Professionals durchweg empfehlenswert.

## Veranstaltungskalender

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

<b>30.01.2014</b>	<b>27. ProcessLab-Colloquium</b> Thema: Wie kann Lean Six Sigma zusammen mit den Mitarbeitern erfolgreich sein? Jürgen Nöther, Geschäftsführer, VR FinanzDienstLeistung GmbH, Berlin <i>Weitere Informationen finden Sie auf unserer <a href="#">Website</a>.</i>
<b>27.02.2014</b>	<b><a href="#">17. Bank der Zukunft –</a></b> <b>Jahreseröffnungsgespräch des International Bankers Forum 2014</b> Podiumsdiskussion „Datensicherheit zu jederzeit?“ Moderation: Prof. Dr. Jürgen Moormann Ort: Frankfurt a.M. (auf Einladung)
<b>26.-28.02. 2014</b>	<b>„Conceptualisation of Contextual Factors for Business Process Performance“</b> , Poster Presentation (Daniel Kronsbein) <a href="#">Multikonferenz der Wirtschaftsinformatik 2014</a> Ort: Paderborn
<b>12.-14.03. 2014</b>	<b>„Conceptualisation of Contextual Factors for Business Process Performance“</b> (Dr. Michael Leyer) <a href="#">IAENG International Conference on Operations Research 2014</a> Ort: Hongkong
<b>12.06.2014</b>	<b>8. ProcessLab-Konferenz: „Operational Excellence systematisch und nachhaltig gestalten!“</b> Weitere Informationen werden in Kürze bekannt gegeben. Ort: Frankfurt School



## Neue Publikationen

Grau, C./Moormann, J. (2014), Unternehmenskultur und Prozessqualität, in: Die Bank, 113. Jg., Nr. 1, S. 45-47.

Leyer, M./Kronsbein, D./Moormann, J. (2013), Operative Steuerung von Banken in Deutschland. Ergebnisse aus Experteninterviews, in: Banking and Information Technology (BIT), 14. Jg., Nr. 2, S. 36-48.

Leyer, M./Willis, R./Chakraborty, A./Moormann, J. (2013), Operational Control of Service Processes: Empirical Evidence from the Financial Sector in Australia, in: IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Bangkok, Paper 37.

Leyer, M./Wollersheim, J. (2013), [How to learn process-oriented thinking: an experimental investigation of the effectiveness of different learning modes](#), Schmalenbach Business Review, 65. Jg., Nr. 4, S. 454-473.

Moormann, J. (2013), Jetzt ist Innovation gefragt, in: geldinstitute, 44. Jg. (2013), Nr. 6, S. 12-13.

Moormann, J. (2013), [Leistungssteigerung durch BPM](#), in: versicherungsbetriebe, 43. Jg., Nr. 4, S. 28-29.

Einen vollständigen Überblick über die Publikationen des ProcessLab und Download-Möglichkeiten finden Sie [hier](#).

## Weitere Informationen

Mehr Informationen über das ProcessLab finden Sie unter [www.processlab.info](http://www.processlab.info). Dort sind auch frühere Newsletter abrufbar.

Aktuelle News erhalten Sie auch über unseren RSS-Feed, Facebook und Twitter:



### Impressum:

Redaktion  
Kontakt

Prof. Dr. Jürgen Moormann  
ProcessLab c/o Frankfurt School of Finance & Management,  
Sonnemannstr. 9-11, 60314 Frankfurt a.M., Tel. 069/154008-724  
[www.fs.de](http://www.fs.de), [j.moormann@fs.de](mailto:j.moormann@fs.de)

COMMERZBANK 

UMS<sup>+</sup>  
ENABLING SUCCESS

 msg Gillardon

 wüstenrot  
württembergische