

Newsletter Nr. 13

September 2009

Liebe Freunde des ProcessLab,

der neue Newsletter informiert Sie wieder über die Aktivitäten am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management. Wir berichten u.a. über

- die letzten ProcessLab-Veranstaltungen,
- verschiedene Aktivitäten des Lab,
- ein Promotionsprojekt und
- neue Publikationen.

Am Ende finden Sie eine Terminübersicht.

Und wie immer: Wenn Sie mehr über das ProcessLab erfahren möchten oder Anregungen haben, kontaktieren Sie uns bitte unter processlab@frankfurt-school.de. Oder besuchen Sie unsere Website unter www.processlab.info.

Mit besten Grüßen



Ihr

Prof. Dr. Jürgen Moormann

Professor für Bankbetriebslehre

Leiter des ProcessLab

Frankfurt School of Finance & Management

Berichte über Veranstaltungen des ProcessLab

Erfolgreiche Konferenz „Six Sigma in der Finanzbranche – Hype oder Chance?“



Die diesjährige ProcessLab-Konferenz am 18. Juni 2009 verlief mit mehr als 150 Teilnehmern überaus erfolgreich. Im vollbesetzten Audimax startete der Tag mit einer Keynote von Hermann-Josef Lamberti, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank. Herr Lamberti lieferte eine Reihe von inhaltlichen Impulsen, die in den nachfolgenden Vorträgen immer wieder aufgegriffen wurden. Die anschließenden Vorträge boten den Teilnehmern entweder Erfahrungsberichte aus der Praxis oder Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht.

Beiträge aus der Commerzbank und DB Service/Deutsche Bank zeigten nicht nur den jeweiligen Stand, sondern auch die unterschiedliche Vorgehensweise zur Einführung von Six Sigma. Als sehr bereichernd wurden Vorträge aus dem Versicherungsbereich empfunden (Generali, Allianz und AXA Winterthur). Wissenschaftlich orientierte Beiträge wurden von der Universität Regensburg, der FH Koblenz und der Frankfurt School (ProcessLab sowie International Advisory Services) beigesteuert. Ein spannender Ausflug zu den Erfahrungen eines international tätigen Telekommunikationsanbieters, T-Mobile, schloss den Tag ab. Hier wurde deutlich, dass ein solches Unternehmen bereits in einer anderen Liga bezüglich der Anwendung von Six Sigma spielt. Bei T-Mobile geht es eher darum, die Initiative in rund 15 Ländern gleichzeitig auszurollen und zu koordinieren. Six Sigma ist dort kein Hype, sondern längst Teil der Unternehmenswirklichkeit.

Auch die Zeiten zwischen den Vorträgen wurden von den Teilnehmern intensiv zum fachlichen Austausch oder zur Information an den Ständen der ProcessLab-Sponsoren genutzt. Deutlich wurde auf der Konferenz, dass die Anwendung der Methodik Six Sigma inzwischen klar über einen Hype hinausgeht. Vielmehr hat sich diese Philosophie in vielen großen Instituten fest etabliert – teilweise als (klassischer) Top-down-Ansatz, teilweise auch als Bottom-up-Ansatz. Und nahezu alle Anwender kombinieren die Methodik derweil mit anderen Ansätzen, insbesondere mit den Prinzipien des Lean Management.

Die 4. ProcessLab-Konferenz ist für den **17. Juni 2010** geplant.

Exakt am Konferenztag erschien die 3., völlig neu erstellte Auflage des Buches **„Six Sigma in der Finanzbranche“** (Hrsg: Jürgen Moormann, Diana Heckl, Hermann-Josef Lamberti). Das Buch bietet neben einem einführenden methodischen Teil eine Vielzahl von Praxisberichten über bislang gemachte Erfahrungen mit Six Sigma in Banken und in Versicherungsunternehmen. Darüber hinaus zeigt es weitere Perspektiven der Methodik auf.

Bei Interesse erhalten Sie [hier](#) weitere Informationen.



ProcessLab-Workshop „Six Sigma in der Finanzbranche“

Die ProcessLab-Workshops richten sich an Experten auf dem Gebiet Six Sigma. Der vierte Six-Sigma-Workshop wurde von Olin Roenpage (UMS Consulting GmbH) zum Thema **„DFSS in der Finanzbranche: Ansatzpunkte und Benefits“** moderiert. Nachdem Herr Roenpage die Grundideen von Design for Six Sigma anhand der innovativen Entwicklung eines „Zahnreinigungssystems“ vorgestellt hatte,

wurde in den Gruppen darüber diskutiert, welche DFSS-Projekte in der Finanzbranche sinnvoll durchführbar sind und welche Vorteile dies bringt. Das Fazit der Teilnehmer war, dass die bislang praktizierte Konzentration bei der Anwendung von Six Sigma auf den DMAIC-Zyklus erhebliche Verbesserungen bringt. Allerdings ist dies nicht ausreichend für langfristige Wettbewerbsvorteile. Mit Hilfe von DFSS können z.B. neue, innovative Servicekonzepte, Produktkonzepte sowie völlig neu gestaltete interne Prozesse entwickelt werden. So können z.B. Trends wie Telesales aufgegriffen und erfolgreich genutzt werden.

In einem weiteren Workshop wurde das Thema „**Einsatz von Lean Six Sigma zur Unterstützung von Outsourcing-Projekten**“ unter der Moderation von Frank Bornhöft und Jörg Thamm (beide Horváth & Partners) diskutiert. Aus der Diskussion ergaben sich zwei wesentliche Aspekte: Lean Six Sigma sollte bereits im Vorfeld eines potenziellen Outsourcing zur Verbesserung von Prozessen eingesetzt werden. Erst danach sollte der Prozess ausgelagert werden. Hier kann Lean Six Sigma vor allem zur eindeutigen Definition von Prozessschnittstellen genutzt werden.

Interessenten sind wie immer herzlich zum ProcessLab-Workshop eingeladen. Sie sollten eine Six-Sigma-Ausbildung (Black Belt) sowie Projekterfahrung mitbringen.

Kontakt: Diana Heckl (d.heckl@frankfurt-school.de)

Berichte über Aktivitäten des ProcessLab

Vortrag auf Management-Forum von Siemens

Eine Veranstaltung für das Top-Management in Banken und Versicherungen führte die Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services, am 7./8.5.2009 in Frankfurt/M. durch. Dabei ging es um „Nachhaltige Strategien für Neuausrichtung, Transparenz und Kundennähe“. Während die Wirtschaftsweise Prof. Dr. Weder di Mauro die Finanzkrise und ihre Folgen analysierte, berichtete Prof. Dr. Moormann über neue Wertschöpfungsstrukturen und die daraus folgenden Herausforderungen für die Finanzindustrie. Beide diskutierten anschließend in parallelen Sessions ihre Themen intensiv mit den Managern.

Methoden zur Service-Identifikation

Im Rahmen der „11th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2009)“, die vom 5.-9. Mai in Mailand stattfand, sowie der „15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2009)“ vom 6.-9. August in San Francisco präsentierte René Börner Papers zum Thema *Service-Identifikation*. Ein Vergleich existierender Ansätze verdeutlichte die zunehmende Notwendigkeit der Berücksichtigung fachlicher Aspekte bei der Identifikation und dem Design von Services. Insbesondere die Berücksichtigung von Geschäftsprozessen und die Ähnlichkeit von Prozessfragmenten bilden die Grundlage einer neu zu entwickelnden Methode zur prozessorientierten Service-Identifikation.



Elemente des Methoden-Engineering werden eine wichtige Grundlage bei der Entwicklung dieser neuen Methode sein. So sollen insbesondere Techniken und Rollen, die in bisherigen Ansätzen nur mangelhaft beschrieben wurden, die Identifikation und das Design von Services unterstützen. Vor allem das

Situational Method Engineering bietet viele brauchbare Ansätze zur Konfigurierbarkeit, d.h. der situationsbedingten Anpassungsfähigkeit, einer neuen Methode.

Präsentation des Papers „Towards an Operationalisation of Governance and Strategy for Service Identification and Design“

Auf der „13th IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC 2009)“, die vom 1.-4. September in Auckland stattfand, präsentierte René Börner ein Paper, das in Zusammenarbeit mit den Co-Autoren Stefanie Looso und Matthias Goeken entstand. Im Vordergrund steht dabei die Einbeziehung von Governance-Aspekten sowie strategischen Gesichtspunkten bei der Identifikation und dem Design von Services. Gewährleistet wird dies durch die Operationalisierung der (aus dem COBIT-Framework stammenden) IT Governance Focus Areas sowie ausgewählter strategischer Aspekte. Diese Operationalisierung soll die Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und Governance auf Service-Ebene sicherstellen und daher bereits in den frühen Phasen „Identifikation“ und „Design“ des Service-Lebenszyklus integriert werden. Exemplarisch werden dazu ein Fragebogen sowie eine Organisationseinheit „Service Design Unit“ als Technik bzw. als Rolle im Sinne des Methoden-Engineering entwickelt.

Prof. Moormann Jurymitglied beim Wettbewerb „Geschäftsstelle des Jahres“

Am 5. Mai 2009 wurden die Preisträger des Wettbewerbs „Geschäftsstelle des Jahres“ bekanntgegeben. Dieser Wettbewerb wird alle zwei Jahre von der Fachzeitschrift Geldinstitute durchgeführt. Hier werden besonders innovative Konzepte von Filialen und Hauptstellen von Banken ausgezeichnet. Bewerbungen kamen in diesem Jahr aus Deutschland, Österreich und Italien. Ein Video der Preisverleihung finden Sie [hier](#).

„Best in Session Award“ auf der „Global Conference on Business and Finance“

Auf einer in San José (Costa Rica) stattgefundenen Konferenz stellte Prof. Dr. Jürgen Moormann das zusammen mit Diana Heckl erstellte Paper „Adopting Six Sigma in the Financial Services Industry: What it makes to be successful?“ vor. Dieses wurde als bestes Paper der Session ausgezeichnet.

ProcessLab-Vortrag auf GAD Forum 2009

Auf dieser IT-Messe für Volksbanken und Raiffeisenbanken in Münster hielt Prof. Dr. Jürgen Moormann einen stark besuchten Vortrag zum Thema „Neue Wertschöpfungsstrukturen: Herausforderungen für das Bankmanagement“. Darin adressierte er den notwendigen strukturellen Umbau von Banken und zeigte anhand von Beispielen auf, welche Gestaltungsmöglichkeiten erfolgversprechend sind.

Dr. Andreas Burger auf der 7. internationalen DEA-Konferenz

Bereits 2007 hatte Dr. Andreas Burger erste Ideen zu seiner Forschung auf dieser Spitzenkonferenz vorgestellt. Nun konnte er den Teilnehmern die Ergebnisse seiner Dissertation präsentieren. Auf dieser in Philadelphia vom 10.-12. Juli durchgeführten Konferenz stellte er seinen Ansatz zur Verwendung der DEA (Data Envelopment Analysis) im Bereich der Prozessanalyse vor. Dabei geht es um die Untersuchung der Effizienz bei der Prozessausführung von einzelnen Transaktionen am Beispiel der Wertpapierabwicklung. Die Anwendung der DEA brachte zutage, dass die Effizienz bezüglich Zeit, Qualität und Kosten der Transaktionen trotz weitestgehend automatischer Abwicklung erheblich streut und ein enormes

Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Andreas Burger erhielt von den Zuhörern, unter denen eine Reihe führender Forscher auf dem Gebiet der DEA war, sehr positive Rückmeldungen.

Weitere Informationen über die Konferenz finden sich [hier](#).

Erstmals Publikationen des ProcessLab in internationalen Journals

Mit dem Beitrag „Uptake and Success Factors of Six Sigma in the Financial Services Industry“ (Heckl, D./Moormann, J./Rosemann, M.) wurde zum ersten Mal ein Beitrag aus dem ProcessLab für ein internationales wissenschaftliches Journal akzeptiert. Der Beitrag wird im *Business Process Management Journal* erscheinen. Unser Paper „Performance Analysis on Process Level: Benchmarking of Transactions in Banking“ (Andreas Burger/Jürgen Moormann) ist ebenfalls angenommen worden und erscheint im *International Journal of Banking, Accounting and Finance*.

Die genauen Angaben zu den Publikationen können wir nennen, wenn die Heftnummer, Seitenzahlen etc. feststehen.

Studentischer Mitarbeiter des ProcessLab in Indien

Matteo Sottocornola, studentischer Mitarbeiter des ProcessLab, befindet sich zurzeit in einem dreimonatigen Praktikum bei Tata Consulting (TCS). Dort arbeitet er im Bereich Islamic Finance im Hauptquartier von TCS in Mumbai und erlebt so hautnah die indische Kultur. Tata Consultancy Services gehört zur Tata Gruppe, Indiens größtem und international bekanntestem Firmenkonsortium. Hier ist sein Erfahrungsbericht mit den ersten Eindrücken aus Indien:



I'm just in the middle of my Internship and it's time to make the first summary of the main aspects I experienced so far. In TCS, I'm employed in the finance solution department. Here it's developed and maintained the application "Bancs" that supports banking operations. In particular, I am working on researches and gap analysis for the development/improvement of the module for Islamic Banking (e.g., products, revenue model, financial and economical statement uniquely developed to fulfill the Shariah requirements). But the aspects that impressed me most are the soft ones, as the climate and the environment inside TCS. Here you experience a flat organizational structure based on temporary team set up time to time for specific needs and projects. They work in an extremely efficient and effective way thanks to the strong commitment of the employees. Here, you can feel a deep sense of belonging to a great group. Everyone is proud to be a part and to contribute to the development of TCS. These are all aspects that I rarely found in my previous work experiences. As I mentioned, this experience is having for me a double value as it is enriching me not only by professional side but also by a human/cultural side. I do not live and work downtown Mumbai, but in two different suburbs. Therefore, I can not live in a "European" way bouncing in the Indian lifestyle only "on demand". Here, I am forced to live as an Indian and to deal with this extremely interesting culture and different habits in every aspect of the day life. If I have to describe Indian people with one word I could definitely not decide between "kind" or "friendly". Concluding, so far this is a tough but great work and lifetime experience.

Doktoranden des ProcessLab

In loser Folge stellen wir im Newsletter die Doktoranden des ProcessLab vor. Heute folgt die Vorstellung von Michael Leyer und seines Dissertationsprojekts.

Doktorand mit Begeisterung für Kreditprozesse: Michael Leyer



Von 2003 bis 2008 absolvierte Michael Leyer sein Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Osnabrück mit den Schwerpunkten Mikroökonomie, Hochschulmanagement sowie Banken und Finanzierung. Neben einer Reihe von hochschulpolitischen Aktivitäten arbeitete er in dieser Zeit studienbegleitend bei der DZ BANK AG sowie bei der VR Kreditwerk AG. Seine Tätigkeitsfelder lagen im Kreditmanagement mit Fokus auf Prozessmanagement, Entwicklung neuer Produkte und konzeptionelle Weiterentwicklungen.

Seit September 2008 ist Michael Leyer wissenschaftlicher Mitarbeiter am ProcessLab. Hier beschäftigt er sich mit Forschungsfragen zur Steuerung von Kreditprozessen, der Simulation von Geschäftsprozessen sowie Six Sigma in Banken. In der Lehre führt Michael Leyer die Vorlesung „Wertschöpfungsmanagement in Banken“ (Bachelor-Studiengang) durch.

Projekt: Simulation von Steuerungskonzepten für Finanzdienstleistungsprozesse

Bei diesem Projekt geht es darum, Finanzdienstleistungsprozesse mit verschiedenen Steuerungskonzepten zu simulieren. In einem Steuerungskonzept ist festgelegt, wie der Durchlauf von Aufträgen in einem Prozess erfolgen soll. Beispiele hierfür sind Workload-Control, First-In-First-Out und terminorientierte Kapazitätssteuerung. Die Anwendung eines bestehenden Steuerungskonzepts erscheint sinnvoll, da es sich im Einsatz bei anderen Unternehmen bereits bewährt hat. Für die produzierende Industrie gibt es eine Reihe von solchen Steuerungskonzepten. Allerdings können diese nicht eins zu eins auf Dienstleistungsprozesse übertragen werden. So unterscheiden sich Dienstleistungen von der Produktion von Sachgütern vor allem durch die Integration des Kunden in den Erstellungsprozess. Im Rahmen des Projekts sollen daher passende Steuerungskonzepte aus der produzierenden Industrie ausgewählt werden. Diese sollen mit Hilfe der Prozesssimulation analysiert werden. Das Ergebnis des Projekts soll eine Bewertung der simulierten Steuerungskonzepte hinsichtlich der jeweiligen Anwendbarkeit, Umsetzung und Auswirkung auf die Prozessperformance sein. Die Durchführung findet im Rahmen einer Fallstudie mit realen Prozessen einer Bank statt. Im Fokus der Betrachtung stehen Kreditbearbeitungsprozesse.

Die simulationsgestützte Untersuchung der Prozesse soll im Rahmen eines Prozesslabors durchgeführt werden. In einem Prozesslabor können Prozessmodelle zielgerichtet, experimentell und computergestützt analysiert und simuliert werden. Zurzeit befindet sich ein generelles Framework zum Aufbau eines Prozesslabors für Finanzdienstleistungsprozesse in der Entwicklung. Mit Hilfe des Frameworks kann eine Bank ein Prozesslabor aufbauen. Die Anwendung soll anhand des Kreditprocessing beispielhaft gezeigt werden. Basis des Prozesslabors ist ein Kreditbearbeitungsprozess mit Informationen zu Prozessmodell, Prozesskosten, Mitarbeitern, Kundenintegration und IT-Systemen. Um ein Simulationsmodell für diesen Prozess realitätsgetreu erstellen zu können, werden historische Echtdateien der Prozessdurchführung verwendet. Dazu sollen Daten aus einem bestehenden Workflow-System genutzt werden. Diese sollen mit dem Ansatz des Process Mining analysiert werden. So können z.B. typische Durchlaufwege von Kreditanträgen durch einen Prozess oder typische Szenarien über das Nachfrageverhalten von Kunden nach Krediten ermittelt werden. Auf dieses Ist-Simulationsmodell sollen im Folgenden ausgewählte Steuerungskonzepte angewendet werden. Diese sollen systematisch in Experimenten simuliert und die

Ergebnisse bezüglich der Prozessleistung ermittelt werden. Bewertungskriterien können Zeit, Kosten und Qualität sein. Die Ergebnisse der Simulation bezüglich der Prozessleistung können dann gegeneinander und mit der Realität verglichen werden.

Sollten Sie Interesse an dieser Thematik haben oder eigene Erfahrungen auf diesem Gebiet mit Michael Leyer diskutieren wollen, wenden Sie sich bitte an m.leyer@frankfurt-school.de.

Buchbesprechung

John Jeston und Johan Nelis, „Business Process Management – Practical Guidelines to Successful Implementations“, 2. Auflage, Butterworth-Heinemann, 2008 (Sprache: Englisch)

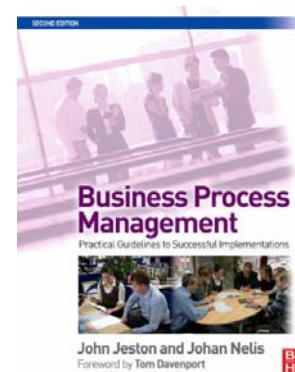
ISBN: 978-0-75-068656-3, 469 Seiten

Ausrichtung: Das Buch erläutert die grundlegenden Ideen und Konzepte des Business Process Managements (BPM) und stellt die Vorteile der Anwendung in der Organisation dar. Es präsentiert ein Framework zur praktischen Umsetzung von BPM. Außerdem werden Techniken und Werkzeuge dargestellt, mit denen sich BPM-Projekte erfolgreich durchführen lassen. Neben der Bedeutung einer prozessorientierten Ausrichtung von Unternehmen wird gezeigt, wie Business Process Management in eine Organisationskultur integriert werden kann.

Zielgruppe: Das Buch adressiert Manager und Projektverantwortliche im Bereich des Geschäftsprozessmanagements. Es bietet einen Leitfaden für die Implementierung des Business Process Management. In mehr als 50 (kurzen) Fallbeispielen werden sowohl Erfolgsrezepte als auch Fallstricke aus der Erfahrung der Autoren beschrieben, die dem Praktiker eine Orientierung geben und Best Practices aufzeigen sollen.

Inhalt: Das Buch besteht aus drei Teilen und wird durch einen umfangreichen Anhang ergänzt. Der erste Teil *Frequently Asked Questions* beschäftigt sich mit der Frage, was hinter dem Begriff Business Process Management steckt und was bei einer Implementierung in einem Unternehmen zu beachten ist. Der zweite Teil *The Framework* beschreibt die Vorgehensweise und diejenigen Bestandteile einer BPM-Implementierung, die nach Meinung der Autoren notwendig sind. Diese gehen detailliert auf jede der zehn Phasen des Frameworks ein. Im Anschluss werden die so genannten Essentials erläutert, also die grundlegenden Voraussetzungen für den Einsatz des Frameworks, zu denen beispielsweise das People Change Management gehört. Teil drei *BPM and the Organization* beschäftigt sich mit der Integration von BPM in die Organisation und mit dem jeweiligen Reifegrad der Organisation. Im Anhang des Buches findet sich eine Zusammenstellung aller verwendeten Werkzeuge und Checklisten.

Fazit: Ausgehend von typischen Fragen, die sich Praktikern in diesem Zusammenhang stellen, bietet das Buch einen Überblick zum Thema Business Process Management, lässt aber daher eine klare Struktur im ersten Teil vermissen. Der typisch amerikanische Lehrbuchstil und die damit verbundene Praxisorientierung anhand vieler Fallbeispiele fördert die Lesbarkeit. Im Sinne des Untertitels *Practical Guidelines to Successful Implementations* ist das Buch jedem zu empfehlen, der BPM in einem Unternehmen tatsächlich einsetzen will. Als Nachteil ist anzumerken, dass keine systematische und strukturierte Auseinandersetzung mit den verschiedenen Facetten des Business Process Managements stattfindet.



Autoren: John Jeston ist Geschäftsführer einer Beratungsgesellschaft und beschäftigt sich mit verschiedensten Aufgaben im Business Process Management, im Projektmanagement, in der Systementwicklung und im Outsourcing. Johan Nelis ist Spezialist auf dem Gebiet des Business-IT-Alignment und konzentriert sich auf den Finanz- und Telekommunikationsbereich.

Veranstungskalender

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

24.09.2009 18.00 Uhr	13. ProcessLab-Colloquium Kollaborative Modellierung von Geschäftsprozessen Referent: Prof. Dr. Mathias Weske, Business Process Technology, Hasso-Plattner-Institut, Potsdam Ort: Frankfurt School, Raum 10
28.9.-2.10. 2009	„Die kundenzentrierte Bank: Integration von Kunden- und Geschäftsprozessen am Beispiel des Firmenkundengeschäfts“ (Anne Dohmen) „Operationalisierung der IT-Governance-Kernbereiche für die Identifizierung und Gestaltung von Services“ (René Börner) Informatik 2009 - 39. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik Ort: Universität Lübeck
05.11.2009 18.00 Uhr	14. ProcessLab-Colloquium Die atmende Kreditfabrik – Produktionsplanung und -steuerung am Beispiel einer Konsumentenkreditbank Referenten: Prof. Dr. Matthias Schmieder, Institut für Produktion der Fachhochschule Köln; Stefan Deußen, Geschäftsführer der Solidus GmbH, Köln Ort: Frankfurt School, Raum 20
10.11.2009 18.30 Uhr	ProcessLab meets Students Referent: Dr. Martin Engstler und Claus Praeg, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart Ort: Frankfurt School, Raum 10 (nur für Studierende der Frankfurt School)
25.11.2009 18.00 Uhr	6. ProcessLab-Workshop (nur für Six Sigma Black Belts) Moderator: Torsten von Kistowski, Commerzbank AG Ort: Frankfurt School, Raum B505 Weitere Informationen finden Sie hier .

Wichtig:

Anmeldung zu den ProcessLab-Colloquia: Ihre Anmeldung zu Colloquia richten Sie bitte formlos an events@frankfurt-school.de. Die Teilnahme an Veranstaltungen des ProcessLab ist (mit Ausnahme der ProcessLab-Konferenz) kostenfrei.

Neue Publikationen

Bandara, W./Heckl, D./Rosemann, M. (2009), Influences of Six-sigma embracement and abandonment (Teaching Case), in: Proceedings of the 17th European Conference of Information Systems (ECIS), 8.-10.6.2009, Verona

Börner, R. (2009), Standardsoftware oder Eigenentwicklung?, in: Geldinstitute, Heft 3, S. 41

Börner, R./Goeken, M. (2009), Identification of Business Services - Literature Review and Lessons Learned, in: Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2009), 6.-9.8.2009, San Francisco, Paper 106 (Abstract und weitere Informationen finden Sie [hier](#))

Börner, R./Goeken, M. (2009), Methods for Service Identification: A Criteria-Based Literature Review, in: Moldt, D./Augusto, J.C./Ultes-Nitsche, U. (Hrsg.), in: Proceedings of the 7th International Workshop on Modelling, Simulation, Verification and Validation of Enterprise Information Systems (MSVVEIS), 6.-9.5.2009, Mailand, S. 76-84

Börner, R./Goeken, M. (2009), Service Identification in SOA Governance, in: Proceedings of the IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies (IEEE-DEST 2009), 31.5.-3.6.2009, Istanbul, S. 622-627

Börner, R./Heckl, D./Hilgert, M. (2009), Erfahrungen mit dem Schulungsinstrument KreditSim, in: Moormann, J./Heckl, D./Lamberti, H.-J. (Hrsg.), Six Sigma in der Finanzbranche, 3., vollst. neu erstellte Aufl., Frankfurt/M.: Frankfurt School Verlag, S. 395-414

Börner, R./Looso, S./Goeken, M. (2009), Towards an Operationalisation of Governance and Strategy for Service Identification and Design, in: Proceedings of the Thirteenth IEEE International EDOC Conference 09, 1.-4.9.2009, Auckland, New Zealand

Burger, A./Moormann, J. (2009), Benchmarking of Transactions with DEA: Analyses on Process Level at the Example of a Banking Process, in: Proceedings of the 7th International Conference on Data Envelopment Analysis, 10.-12.7.2009, Philadelphia

Burger, A./Moormann, J. (2009), Detecting Intrinsic Inefficiency on Process Level: Bench-marking of Transactions in Banking, in: Workshop BPI 2008, BPM 2008 International Workshops, Mailand, September 2008, LNBIP 17, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 146-157

Burger, A./Moormann, J./Sottocornola, M. (2009), La produttività nelle banche: miti e verità sul cost income, in: Bancaria, Nr. 5, S. 57-67

Heckl, D./Moormann, J. (2009), Adopting Six Sigma in the Financial Services Industry: What It Makes to Be Successful, in: Global Conference on Business and Finance Proceedings, ISSN 1931-0285 on CD and ISSN 1941-9589 online, 27.-30.5.2009, San José, Costa Rica

Heckl, D./Moormann, J. (2010), Operational Process Management in the Financial Services Industry, in: Wang, M./Sun, Z. (Hrsg.), Handbook of Research on Complex Dynamic Process Management: Techniques for Adaptability in Turbulent Environments, Hershey/PA: IGI Global 2010, S. 529-550

Dieser Beitrag ist – trotz Publikationsjahr 2010 – gerade erschienen.

Heckl, D./Moormann, J./Rosemann, M. (forthcoming), Uptake and Success Factors of Six Sigma in the Financial Services Industry, in: Business Process Management Journal

Moormann, J./Heckl, D./Lamberti, H.-J. (Hrsg.) (2009), Six Sigma in der Finanzbranche, 3., vollst. neu erstellte Aufl., Frankfurt/M.: Frankfurt School Verlag, S. 395-414 ([Abstract und Bestellformular](#))

Moormann, J./Heckl, D./Lieber-Braun, K. (2009), Grundlagen, Status quo und Perspektiven von Six Sigma, in: Moormann, J./Heckl, D./Lamberti, H.-J. (Hrsg.), Six Sigma in der Finanzbranche, 3., vollst. neu erstellte Aufl., Frankfurt/M.: Frankfurt School Verlag, S. 3-28

Moormann, J./Leyer, M. (2009), Qualitätssteigerung durch Six Sigma am Beispiel der Finanzindustrie, in: Hünenberg, R./Mann, A. (Hrsg.), Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten: Festschrift für Prof. Dr. Armin Töpfer zum 65. Geburtstag, Wiesbaden: Gabler, S. 527-550

Moormann, J./Sottocornola, M. (2009), Die Schattenseiten der Cost-Income Ratio, in: Schweizer Bank, Nr. 7, S. 24-25 (Artikel zum [Download](#))

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

Hinweis

Bitte leiten Sie unseren Newsletter gerne auch an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter, die mit einer E-Mail an processlab@frankfurt-school.de unseren Newsletter abonnieren können.

Weitere Informationen

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

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.frankfurt-school.de, j.moormann@frankfurt-school.de