

Newsletter Nr. 34

September 2016

Liebe Freunde des ProcessLab,

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

- die Gewinner des Wettbewerbs „Best Process Award 2016“ und
- den Einsatz von Vorgehensweisen, die typischerweise von FinTechs zur Geschäftsmodellinnovation genutzt werden, für traditionelle Banken.

Besonders hinweisen möchten wir Sie auf unser nächstes Colloquium, das am **9. November 2016** stattfindet. Dann wird Patrick Roll, Abteilungsleiter bei der Union Investment, zur „**Strukturellen und kulturellen Verankerung von Lean Management**“ sprechen. Dazu erhalten Sie in den nächsten Tagen eine gesonderte Einladung.

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

Best Process Award: Das sind die Sieger!

In zweijährigem Rhythmus führt das ProcessLab gemeinsam mit den Zeitschriften „gi Geldinstitute“ und „vb Versicherungsbetriebe“ den Wettbewerb „Best Process Award“ durch. Dabei werden besonders gut gestaltete Prozesse in der Finanzbranche ausgezeichnet.

Der Award wurde 2016 bereits zum vierten Mal verliehen. Eine Jury aus Praxis und Wissenschaft hatte anhand von acht Kriteriengruppen (u.a. Prozessdesign, Technologie, Kundenfokus, Effizienz) den „besten“ Prozess ausgewählt. Die Preisverleihung erfolgte am 9. Juni 2016 im Rahmen der 10. ProcessLab-Konferenz.



Die Gewinner des „Best Process Award 2016“ sind:

1. **Wüstenrot Bausparkasse AG** (Prozess: Digitalisierung der Kreditentscheidung – E2E-Processing)
2. **ING-DiBa AG** (Prozess: Digitales direkt-depot)
3. **DZ Bank AG in Zusammenarbeit mit Syracom AG** (Prozess: Retail-Werkbank: Automatisierung des Emissionsprozesses für strukturierte Anlageprodukte)



Preisträger und Jury-Mitglieder bei der Preisverleihung (v.l.n.r.): Prof. Dr. Jürgen Moormann, Claus-Peter Praeg (Fraunhofer IAO), Matthias Bayer (ING-DiBa AG), Prof. Dr. Hans-Gert Penzel (ibi research an der Universität Regensburg, Roman Vornholt (W&W AG), Herbert Sebald (Chefredakteur Geldinstitute/Versicherungsbetriebe, Jürgen Orth (DZ Bank AG), Dr. Oliver-Sven Penger (Deutsche Bank AG)

Einen ausführlichen Bericht zur Verleihung des Awards sowie die Vorstellung der prämierten Prozesse finden Sie im Heft 4/2016 der Zeitschrift „gi Geldinstitute“ auf den Seiten 52-57.

Geschäftsmodellinnovation: Lernen von Start-ups

Lassen sich Vorgehensweisen von Start-up-Unternehmen in klassischen Banken nutzen?

Viele traditionelle Kreditinstitute stehen vor der Herausforderung, nicht nur ihre Prozesse und Informationssysteme zu überarbeiten, sondern – deutlich weitergehend – **ihr Geschäftsmodell zu überdenken**. Aber wie kann eine Bank zu einem neuen Geschäftsmodell gelangen? Wie müsste ein Innovationsprozess für die Geschäftsmodellgestaltung aussehen? Hier stehen Kreditinstitute vor offenen Fragen, denn in der Regel ist ein solcher Prozess nicht vorhanden. Ein interessanter Ansatzpunkt besteht darin, diejenigen Vorgehensweisen zu nutzen, die auch von Start-up-Unternehmen wie FinTechs verwendet werden.

Zwei zurzeit populäre Vorgehensweisen zur Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen sind **Design Thinking** und **Lean Start-up**. Diese Vorgehensweisen (s. Abb.) bilden die konzeptionelle Grundlage für viele aktuelle Geschäftsmodelle von Start-up-Unternehmen.

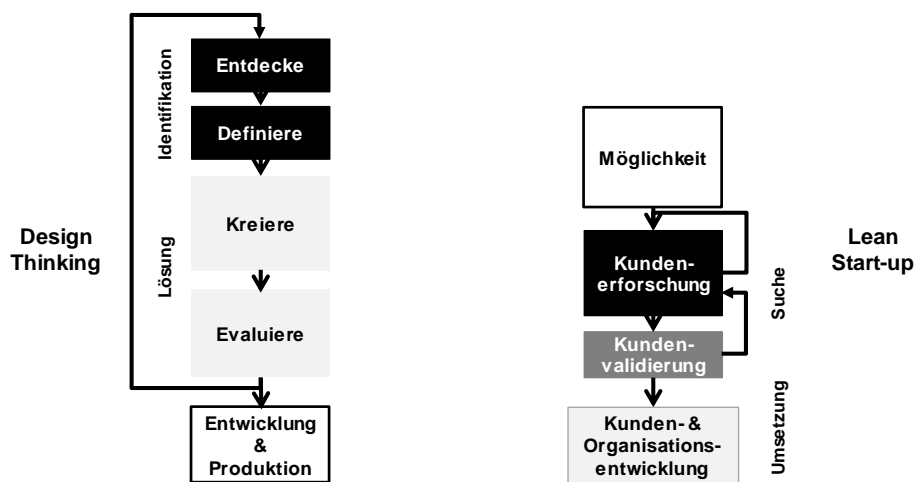


Abb.: Schritte des Design Thinking und des Lean-Start-up-Konzepts

In dem Artikel **„Innovation von Geschäftsmodellen: Lassen sich Vorgehensweisen von Start-up-Unternehmen in etablierten Banken nutzen?“** in der Zeitschrift „BIT. Banking and Information Technology“ zeigen Janik-Vasily Benzin und Prof. Moormann, wie ein bankinterner Prozess für die Geschäftsmodellinnovation auf Basis der beiden Start-up-Vorgehensweisen aussehen kann. Der vorgeschlagene Prozess besteht aus zwei Phasen. Die erste Phase hat die kundenzentrierte Leistungskonzeption zum Ziel und basiert stark auf dem Design Thinking. Wichtig ist hier der konsequent kundenbezogene Denkansatz, wie er bei FinTechs vorzufinden ist. In der zweiten Phase wird das neue Markt-, Betriebs- und Umsatzmodell der Bank entworfen. Die Schritte dieser Phase folgen im Wesentlichen dem Lean-Start-up-Konzept. Die Evaluation des Innovationsprozesses erfolgte anhand von Interviews mit sechs Experten der DZ Bank AG.

Das Paper wurde am 2.9.2016 auf der 15th International Conference Economy & Business in Elenite, Bulgarien, von Prof. Moormann vorgestellt.

→ Gern stellen wir Interessenten den Beitrag zur Verfügung. Bitte senden Sie formlos eine entsprechende Mail an processlab@fs.de.

Weitere Forschungsaktivitäten des ProcessLab

Blockchain-Technologie im Zahlungsverkehr – neues Forschungsprojekt des ProcessLab

In den Monaten Mai bis Juli führte das ProcessLab eine Delphi-Studie zu möglichen Implikationen der Blockchain-Technologie im Payments-Bereich durch. Rund 40 Experten aus vier europäischen Ländern plus USA beteiligten sich an der Studie. Derzeit sind wir mit der Auswertung des umfangreichen Materials beschäftigt, das sowohl für praxisbezogene als auch für wissenschaftliche Beiträge aufbereitet wird. Einen ersten Eindruck gibt ein kürzlich mit der Börsen-Zeitung durchgeführtes **Interview** mit dem Titel „[Massiver Umbau des Payment-Bereichs steht bevor](#)“ (Nr. 170, 3. September 2016, S. 2). Darin skizziert das Projektteam, bestehend aus Friedrich Holotiuk, Francesco Pisani und Prof. Dr. Moormann, Zielsetzung und erste Ergebnisse der Studie.



ProcessLab-Team bei der European Conference of Information Systems (ECIS) 2016

Mit drei Forschungsartikeln und einem Poster besuchte in diesem Jahr fast das gesamte ProcessLab-Team die [ECIS 2016](#) in Istanbul (Foto v.l.n.r.: Prof. Dr. Jürgen Moormann, Andreas Reitz, Friedrich Holotiuk, Ann-Kathrin Hirzel und Prof. Dr. Daniel Beimborn). Dabei ging es um die folgenden drei Forschungsthemen:



Online-Communities von Banken: Was schafft tatsächlich Wert für Kunden?

Auch für die Finanzbranche stellen Online-Communities (OCs) eine gute Möglichkeit dar, unerfüllte Kundenbedürfnisse zu identifizieren und nachhaltige Kundenbeziehungen aufzubauen. Der Aufbau einer erfolgreichen (d.h. gut besuchten) OC im Finanzsektor erweist sich jedoch als schwierig. Bank- und Versicherungsleistungen sind für Menschen naturgemäß abstrakt und emotionslos. Nur wenn Kunden einen Mehrwert für sich in der Community sehen, werden sie diese langfristig nutzen und wertvolle Inhalte generieren. In einer Studie haben wir 8.800 Beiträge von mehr als 1.400 Privatkunden von **drei deutschen Online-Communities** ausgewertet, um besser zu verstehen, welche Themen und Interaktionstypen Wert für die Nutzer der Communities schaffen. Der Beitrag „Understanding online financial communities: What constitutes a valuable information exchange for users?“ (Ann-Kathrin Hirzel/Michael Leyer/Nick Russell/Alistair Barros/Jürgen Moormann) ist in den Proceedings der [ECIS 2016](#) erschienen. Zudem wurde der Beitrag von Co-Autor Prof. Dr. Leyer (Universität Rostock) auf der Konferenz „[Lernen. Wissen. Daten. Analysen. \(LWDA 2016\)](#)“, 12.-14.9.2016, in Potsdam präsentiert.

Einfluss von Job-Charakteristika auf die Prozessorientierung von Mitarbeitern

Bei dem Versuch, sich prozessorientiert zu reorganisieren, scheitern Unternehmen nicht selten am fehlenden prozessorientierten Denk- und Arbeitsverhalten ihrer Mitarbeiter. In diesem Beitrag wird der Zusammenhang der Prozessorientierung von Mitarbeitern und der Eigenschaften der von ihnen ausgeübten Tätigkeiten (Autonomiegrad, Vielseitigkeit usw.) untersucht. Eine Umfrage mit fast 200

Mitarbeitern aus einem internationalen Luftfahrtbetrieb zeigt, dass die Charakteristika **Autonomie, Feedback** und **Bedeutung der Tätigkeit** den größten Einfluss auf das prozessorientierte Denken und Verhalten der Mitarbeiter haben. Der Beitrag „Examining the influence of perceived job characteristics on employees’ process orientation“ (Janina Kettenbohrer/Daniel Beimborn/Andreas Eckhardt) ist in den Proceedings der [ECIS 2016](#) erschienen.

„IT is all about the game“

Explorative Studie zum Verständnis zwischen IT- und Fachabteilungen

Während sich Forschung und Praxis über die Wichtigkeit eines gemeinsamen Verständnisses (englisch: Shared Understanding) zwischen IT- und Fachabteilungen für deren **erfolgreiche Zusammenarbeit** einig sind, konzentrieren sich bisherige empirische Arbeiten i.d.R. nur auf einzelne, teilweise sehr spezifische Kooperationsaspekte. In **21 Fallstudien** haben wir den Einfluss zweier Kontextfaktoren – Komplexitätsgrad und strategische Relevanz – verschiedener Formen der Business/IT-Interaktion (wie strategische Planung, Softwareentwicklungsprojekte oder der alltägliche IT-Betrieb) untersucht. Die Resultate zeigen, dass diese Kontextfaktoren einen wichtigen Einfluss auf die Bedeutung der einzelnen Dimensionen des gemeinsamen Business/IT-Verständnisses haben. So können wir zeigen, dass je nach Kontext einzelne Faktoren, wie gemeinsame Zielvision, gemeinsame „Sprache“ oder ein Verständnis für die Arbeitsweisen und Prozesse der jeweils anderen Seite, eine mehr oder weniger wichtige Rolle spielen. Somit verdeutlicht unsere Arbeit die Relevanz von Kontextfaktoren in der Diskussion des gemeinsamen Verständnisses. Der Beitrag „IT is all about the game – an exploratory study on the impact of task characteristics on the dimensions of business/IT shared understanding“ (Christian Jentsch und Daniel Beimborn) wurde ebenfalls in den Proceedings der [ECIS 2016](#) veröffentlicht.

Wie wirken sich KPIs auf die emotionale Gesundheit der Mitarbeiter im Back-Office aus? Ein Experiment im Dienstleistungsbereich

Immer mehr Dienstleistungsunternehmen setzen Key Performance Indicators (KPIs, Leistungskennzahlen) ein, um die Effizienz ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Dieses Vorgehen erscheint vielversprechend – schließlich ist nach der „Goal Setting Theory“ ein positiver Einfluss von KPIs auf die Effizienz der Mitarbeiter insbesondere in standardisierten Arbeitsumgebungen zu erwarten.



Allerdings können nur motivierte und engagierte Mitarbeiter für den Kunden nachhaltig gute Arbeit leisten. Es ist jedoch kaum bekannt, inwiefern die Verwendung von KPIs den emotionalen Gesundheitszustand der Mitarbeiter beeinflusst. Im Rahmen einer experimentellen Untersuchung in der Finanzbranche wurde nun dieser Zusammenhang getestet. Mitarbeiter von mehreren Finanzdienstleistern mussten hierfür standardisierte Back-Office-Aufgaben ausführen und wurden anhand verschiedener KPIs über ihr aktuelles Leistungsniveau informiert. Im Anschluss an die Übung wurden die Betroffenen befragt, wie sie sich während des Experiments gefühlt haben. Die Ergebnisse zeigen, dass KPIs einen **positiven Einfluss sowohl auf die Effizienz der Mitarbeiter als auch auf deren Arbeitszufriedenheit** haben, da die Arbeit durch das Feedback anhand der KPIs als

sinnvoller erachtet wurde. Die Daten zeigen aber auch, dass das Experiment als eine emotionale Belastung empfunden wurde. Interessanterweise ist die emotionale Belastung jedoch für Mitarbeiter



geringer, die Feedback durch KPIs erhalten haben. Die Ergebnisse der Studie „Behavioural implications of goal setting in standardised back-office tasks: An experimental investigation“ wurden von Ann-Kathrin Hirzel (Foto) auf der European Conference on Operational Research ([EURO2016](#)) in Posen, Polen, vorgestellt.

Welche Faktoren fördern die Bereitschaft eines Mitarbeiters, Prozessveränderungen zu akzeptieren?

Die Veränderung von Geschäftsprozessen stellt Unternehmen immer wieder vor Herausforderungen. Eine große Hürde stellt dabei oft der Widerstand der Mitarbeiter dar, die von den Prozessveränderungen betroffen sind. Aus der Psychologie ist bekannt, dass das Arbeitsumfeld das Mitarbeiterverhalten stark beeinflussen kann. In einer aktuellen Studie konnte gezeigt werden, dass die **Beziehung zu den Kollegen** sowie die **Passgenauigkeit der beruflichen Tätigkeiten zur eigenen Persönlichkeit** einen signifikant positiven Einfluss auf die Prozessakzeptanz von Mitarbeitern haben. Dieser Einfluss wird von der Wertigkeit, die ein Mitarbeiter gegenüber seiner Arbeit empfindet, sowie von der gefühlten Einbindung der eigenen Tätigkeiten in einen übergeordneten Prozess verstärkt. Für Unternehmen, die Prozessveränderungen gegenüberstehen, zeigen die Ergebnisse wichtige Handlungsmöglichkeiten auf, um die Prozessakzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter zu erhöhen. Der Beitrag „Embedded and Meaningful? How Co-Worker Relations and Work-Role Fit Affect Process Change Acceptance“ (Janina Kettenbohrer/Daniel Beimborn/Andreas Eckhardt) wurde auf dem [Annual Meeting of the Academy of Management](#) (5.-9.8.2016) in Anaheim, Kalifornien, vorgestellt.

Weitere Aktivitäten des ProcessLab

Erste Konferenz zu „Digital Payments“

Mit der Verbreitung von Smartphones, schnellen Übertragungstechnologien und der Digitalisierung von Geschäftsprozessen erhält das bargeldlose Bezahlen einen enormen Schub. Acquirer, Kartenorganisationen, Netzbetreiber, FinTechs sowie große Internetunternehmen positionieren sich neu. Aber die Entwicklungen gehen viel weiter. Disruptive Veränderungen wie PSD2, Instant Payments und Blockchain-Technologie stellen nicht nur die Finanzbranche, sondern auch den Handel vor grundlegende Herausforderungen.



Als Informations- und Austauschforum veranstaltet der Frankfurt School Verlag am **10. November** die Konferenz [„Digital Payments 2016 – Revolution im Zahlungsverkehr“](#). Im Rahmen dieser Konferenz wird auch das erste Buch zu Digital Payments im deutschsprachigen Bereich vorgestellt.

Prozessmanagement wirkt als Katalysator der Digitalisierung

Vielfach wird das Prozessmanagement noch immer als ausschließliches Werkzeug zur Dokumentation, Messung, Analyse und Verbesserung bestehender Prozesse wahrgenommen. Dieses Verständnis greift jedoch zu kurz. Gerade in Zeiten, in denen disruptive Entwicklungen traditionelle Geschäftsmodelle, -prozesse und Produktportfolios erschüttern, hilft ein progressives Prozessmanagement weiter. Damit wird der Fokus von der bisherigen (und sicher auch weiterhin notwendigen) Prozessverbesserung zur



immer wichtigeren Prozessinnovation verändert. Zu diesem Thema hielt Prof. Dr. Moormann am 1. Juni einen Vortrag vor Vorstand und Führungskräften der [Kreissparkasse Augsburg](#) sowie am 11. Juli bei der [UMS GmbH](#) im Rahmen eines Executives-Trainings.

Buch zum Informationsmanagement

Im August wurde das Buch „Erfolgsfaktor Information Management. Erfahrungen, Entwicklungen, Trends“ (Hrsg.: Leger, L./Berndt, O.) veröffentlicht. In dem Buch geht es um die enorme Herausforderung im Umgang mit der immer größer werdenden Informationsflut. Eine Reihe von Autoren beleuchtet verschiedenste Aspekte, damit das Informationsmanagement wirklich zu einem Erfolgsfaktor wird.



Für dieses Buch haben wir den Beitrag **„Anforderungen an das Information Management aus Prozesssicht“** (Moormann, J.) beige-steuert. Darin wird die Bedeutung des Prozessmanagements dargestellt und das Prozessmanagement in den Kontext „Strategie – Prozesse – Informationssysteme“ eingeordnet. Es folgen die Anforderungen, die sich aus Prozesssicht an das Informationsmanagement ergeben. Hierzu werden fünf wesentliche Anforderungsbündel beleuchtet. Das Buch enthält zwölf Beiträge und ist unter der ISBN: 978-3-00-053730-1 (188

Seiten) erhältlich.

Themen für Master-Thesis-Arbeiten

Haben Sie spannende Themen, die Sie gern im Rahmen einer Master-Arbeit bearbeiten lassen möchten? Dann schlagen Sie doch Ihre Themen für den nächsten Durchgang von Abschlussarbeiten an der Frankfurt School vor! Die vom ProcessLab betreuten Themen sollten Bezug zum **Prozessmanagement**, zum **(Mobile) Payment** und/oder zu **FinTechs** haben. Idealerweise geben Sie uns Ihre Themenideen bis **Mitte November** durch, da dann die Themensuche der Studierenden beginnt. Masterarbeiten werden an der Frankfurt School i.d.R. im Zeitraum Mai bis Juli bearbeitet. Die Sprache ist Englisch.

Kontaktadresse: Friedrich Holotiuk (f.holotiuk@fs.de)

Konferenz „Finanzdienstleister der nächsten Generation“

Am 10. Mai 2016 fand diese vom Frankfurt School Verlag durchgeführten Konferenz statt. Dabei ging es um innovative Finanzdienstleistungen und die Frage, welche digitalen Geschäftsmodelle und FinTech-Strategien Erfolg versprechen. Experten aus innovativen (Online-) Dienstleistungsunternehmen, Banken, Beratungsgesellschaften und der Wissenschaft diskutierten die Möglichkeiten rund um Social Banking, Mobile Payment, Personal Finance Management und Crowdfunding.

Prof. Dr. Moormann gab eine thematische Einführung am Anfang der Konferenz. Außerdem wirkten Prof. Dr. Daniel Beimborn und Prof. Dr. Philipp Sandner, NORMA Group Junior Professor für Produktionswirtschaft, ebenfalls von der Frankfurt School, an der Konferenz mit.

Die nächste Konferenz zu diesem Thema findet am **12. Oktober** in Hamburg statt und wird von Prof. Dr. Beimborn moderiert. Weitere Informationen zur Konferenz finden Sie [hier](#).

10. ProcessLab-Konferenz am 9. Juni 2016

„Die Zukunft der Prozesse – lean, innovativ, digital“

Im Juni fand unsere „Jubiläumsveranstaltung“ statt – „10 Jahre ProcessLab“. Dazu hatten wir ein Thema gewählt, das ein breites Spektrum an Vortragsinhalten ermöglichte und gleichzeitig den Weg in die Zukunft des Prozessmanagements aufzeigte.



Rund 180 Teilnehmer waren an dem Tag anwesend. Die ProcessLab-Konferenz ist damit die derzeit größte Veranstaltung zum Prozessmanagement in der Finanzbranche im deutschsprachigen Bereich.

Einen spannenden Einblick in die aktuellen Herausforderungen aus Sicht einer Privatbank gab Frank Annuscheit (Foto unten), Mitglied des Vorstands der Commerzbank, in seiner Keynote. Wie sich



Mitarbeitereinstellungen im Zusammenhang mit betrieblichen Prozessveränderung positiv fördern lassen, erklärte Alexander Thomas, Senior Territory Advisor Quality & Efficiency bei der BNP Paribas S.A. Ann-Kathrin Hirzel, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin der Frankfurt School, präsentierte Ergebnisse ihrer Studien, in denen es darum geht, wie Mitarbeiter erfolgreich für kontinuierliche Prozessverbesserung befähigt werden können. Noch einen Schritt weiter ging Dr. Oliver-Sven Penger, Mitglied der Geschäftsleitung

Kontoservice der Deutschen Bank PGK AG. Er arbeitete heraus, dass Performance Management als notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Ein- und Durchführung von Prozessveränderungen anzusehen ist.

Christoph Bornschein, Geschäftsführer der TLGG GmbH zog ein spannendes Zwischenfazit für die Finanzbranche in Zeiten einer „Business-Model-Innovation“. Durch die technischen Veränderungen würden Finanzdienstleister zum ersten Mal dazu gezwungen, ihre alten Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Eine Möglichkeit zur digitalen Transformation in Banken zeigte unser zweiter Keynote-Sprecher, Prof. Leslie P. Willcocks von der London School of Economics, in seinem Vortrag zu Robotic Process Automation (RPA) auf.



Ein ausführlicher Bericht zur Konferenz ist gerade im Heft Nr. 4 der Zeitschrift „gi Geldinstitute“ (S. 58-60) erschienen.

Die 11. ProcessLab-Konferenz ist für den **1. Juni 2017** geplant.

Veranstaltungskalender

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

30.9.2016	<p>„Fighting the shrinkage: How traditional banks can utilize start-up strategies for business model innovation“ (Vortrag und Session Chair) Prof. Dr. Jürgen Moormann Global Business Conference, 28.9.-1.10.2016, Zagreb, Kroatien</p>
12.10.2016	<p>Konferenz „Finanzdienstleister der nächsten Generation“ Moderation: Prof. Dr. Daniel Beimborn Ort: Hamburg, Studienzentrum der Frankfurt School of Finance & Management</p>
9.11.2016	<p>35. ProcessLab-Colloquium „Strukturelle und kulturelle Verankerung von Lean Management – ein Praxisbeispiel“ Referent: Patrick Roll, Abteilungsleiter Segmentsteuerung und -entwicklung Fondsdienstleistungen, Union Investment Service Bank AG, Frankfurt a.M. Ort: Frankfurt School of Finance & Management, Raum 20 <i>Die Einladung erhalten Sie in den nächsten Tagen per Mail.</i></p>
10.11.2016	<p>Konferenz „Digital Payments 2016 – Revolution im Zahlungsverkehr“ Moderation: Prof. Dr. Jürgen Moormann Ort: Frankfurt School of Finance & Management, Audimax</p>
12.11.2016	<p>„Prozessmanagement als Katalysator der Digitalisierung in Banken“ (Vortrag) Prof. Dr. Jürgen Moormann Alumni-Treffen 2016, Frankfurt School of Finance & Management</p>

Neue Publikationen

Benzin, J.-V., Moormann, J. (2016): Innovation von Geschäftsmodellen: Lassen sich Vorgehensweisen von Start-up-Unternehmen in etablierten Banken nutzen? In: BIT. Banking and Information Technology, 17. Jg., Nr. 2, S. 13-25.

Hirzel, A.-K., Russell, N., Leyer, M., Barros, A., Moormann, J. (2016): Understanding virtual financial communities: what constitutes a valuable information exchange for users? In: Proceedings of the 24th European Conference on Information Systems (ECIS), Istanbul.

Jentsch, C., Beimborn, D. (2016): IT is all about the game – an exploratory study on the impact of task characteristics on the dimensions of business/IT shared understanding. In: Proceedings of the 24th European Conference on Information Systems (ECIS), Istanbul.

Kettenbohrer, J., Beimborn, D., Eckhardt, A. (2016): Examining the influence of perceived job characteristics on employees' process orientation. In: Proceedings of the 24th European Conference on Information Systems (ECIS), Istanbul.

Leyer, M., Hirzel, A.-K. (2016): Silodenken in Banken erfolgreich überwinden. In: Die Bank, Heft Nr. 8, S. 54-56.

Moormann, J. (2016): Anforderungen an das Information Management aus Prozesssicht. In: Leger, L./Berndt (Hrsg.), Erfolgsfaktor Information Management. Erfahrungen, Entwicklungen, Trends, Frankfurt a.M. 2016: o. Verlag, S. 17-48.

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
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, j.moormann@fs.de