

Newsletter Nr. 41

30. April 2019

Liebe Freunde des ProcessLab,

wie gewohnt informiert Sie unser Newsletter über die Aktivitäten am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management. Wir berichten in diesem Newsletter u.a. über unsere Studie zu Lean Six Sigma in der Finanzbranche, Kosten von Digitalisierungsprojekten und weitere Forschungsprojekte.

Inzwischen steht auch das Programm für die 13. ProcessLab-Konferenz! Unter dem Titel

„Prozessautomatisierung: Von smarten Prozessen zu smarten Unternehmen“

bieten wir spannende Vorträge mit dem Schwerpunkt Künstliche Intelligenz und Blockchain an. Diese neuen Technologien werden die Art und Weise verändern, wie wir zukünftig Prozesse in der Finanzwirtschaft gestalten. Die Konferenz findet am **6. Juni 2019** in der Frankfurt School statt. Wir versprechen Ihnen ein tolles Konferenzprogramm und freuen uns schon sehr auf Ihre Teilnahme!

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

Professor für Bank- und Prozessmanagement
Frankfurt School of Finance & Management



Prof. Dr. Daniel Beimborn

Professor für Wirtschaftsinformatik
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

13. ProcessLab-Konferenz – Prozessautomatisierung: Von smarten Prozessen zu smarten Unternehmen

Wie werden neue Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) und Blockchain die Geschäftsprozesse verändern? Welche prozessualen, aufbauorganisatorischen und menschlichen Voraussetzungen sind erforderlich, um Prozessautomatisierung erfolgreich zu realisieren? Wie sieht das Zukunftskonzept des "smarten" Unternehmens in der Finanzbranche aus?



Künstliche Intelligenz, Data Analytics, Robotic Process Automation und Blockchain-Technologie werden die Finanzbranche grundsätzlich verändern. Auf der ProcessLab-Konferenz **„Prozessautomatisierung: Von smarten Prozessen zu smarten Unternehmen“** möchten wir daher Einblicke und Inspirationen für die **Prozessautomatisierung der Zukunft** geben. Die Konferenz findet am **6. Juni 2019** in der Frankfurt School statt.

Das Programm wird sehr vielseitig sein: Den Auftakt macht **Kerem Tomak**, ehemals

Google-Manager und nun in der Commerzbank für Big Data und Advanced Analytics zuständig. Dann werden wir uns aus verschiedensten Perspektiven mit dem Einsatz von Blockchain beschäftigen – sowohl aus praktischer als auch aus kritisch-wissenschaftlicher Sicht.

Für den zweiten Teil haben wir **Dr. Hanna Huber**, Director Technology Governance bei Zalando, gewinnen können. In diesem Konferenzteil blicken wir auf KI und die Frage, wie man von smarten Prozessen zu smarten Unternehmen gelangen kann. Zu neuen Erkenntnissen soll auch eine Paneldiskussion mit ausgesuchten Experten beitragen.

Die Konferenz wird in Kooperation mit dem neu gegründeten **AI Lab** der Frankfurt School durchgeführt. Vahe Andonians, Knowledge Lead des AI Lab, wird an der Panel-Diskussion teilnehmen. Außerdem werden an einem Stand Aktivitäten des AI Lab vorgestellt.



Insgesamt möchten wir mit dieser Konferenz einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Prozessmanagements in der Finanzbranche beitragen. Die **„intelligente Digitalisierung“** mithilfe von KI, Blockchain und weiteren neuen Technologien wird die Prozesse in Finanzunternehmen massiv verändern und die Prozessautomatisierung auf ein neues, bislang unbekanntes Niveau heben. Die Technologien führen zunächst zu smarten Prozessen; wir erwarten aber den weiteren Schritt, der Banken und Versicherer zu smarten Unternehmen transformieren wird. Seien Sie dabei, wenn diese hochrelevanten Themen diskutiert werden!

Unter dem folgenden Link können Sie weitere Informationen abrufen und sich direkt zur Konferenz anmelden:

www.frankfurt-school-verlag.de/processlab

Bis zum **10. Mai 2019** ist Ihre Anmeldung zum **Frühbucherpreis** möglich!

Lean Six Sigma: Ergebnisse unserer großen Befragung

Digitalisierung der Prozesse, Entwicklung neuer Produkte, Erhöhung der Kundenbindung und gleichzeitig die Kosten im Griff behalten – das sind die großen Herausforderungen in der Finanzbranche. Vor diesem Hintergrund spielen Operational-Excellence-Programme eine große Rolle. Eines der verbreitetsten Konzepte zur Erzielung von Exzellenz ist Lean Six Sigma (LSS) – die Kombination aus Lean Management und der Six-Sigma-Methodik.

Aber wie stark ist LSS in den Unternehmen verbreitet? Was ist wirklich wichtig für den Erfolg von LSS-Programmen? Welche Hindernisse gibt es? Zur Beantwortung dieser Fragen hatten wir zusammen mit internationalen Partnern die **bislang umfangreichste empirische Untersuchung zum Einsatz von LSS in der Finanzbranche** durchgeführt.

In dem Beitrag „Lean Six Sigma: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der Finanzbranche“ stellen Prof. Dr. Moormann und Dr. Bogodistov die wichtigsten Ergebnisse aus dem deutschsprachigen Bereich vor. Mit **200 Teilnehmern**, die alle bereits konkrete Erfahrungen mit LSS gesammelt haben, liegt ein außergewöhnlich großes und starkes Sample vor.

Ein interessanter Punkt war die **Einschätzung des Sigma-Niveaus** im eigenen Unternehmen. Erschreckend ist, dass nur ein Drittel der Studienteilnehmer berichteten, dass das Sigma-Niveau in ihren Häusern gemessen wird. Die Einschätzungen reichen von 1-2 Sigma (20 Teilnehmer), über 2-3 Sigma (32 Teilnehmer) und 3-4 Sigma (12 Teilnehmer) bis zu 4 und mehr Sigma (9 Teilnehmer). Wenn man bedenkt, dass nur ein Niveau von 6 Sigma als Weltklasse gilt, in der Fertigungsindustrie 4 Sigma lediglich als Durchschnitt gelten und Unternehmen mit nur 2 Sigma als nicht wettbewerbsfähig anzusehen sind, wird deutlich, **welch enormer Nachholbedarf** in der deutschen Finanzbranche besteht (Tabelle 1).

Tabelle 1: Sigma-Niveau von Geschäftsprozessen in der Finanzbranche (n=200)

Sigma-Niveau	Banken, Versicherer und andere Finanzunternehmen
	%
<1	3,0
1-2	7,0
2-3	16,0
3-4	6,0
4-5	3,5
>5	1,0
Wird nicht gemessen oder berichtet	63,5

Der Artikel befasst sich aber nicht nur mit deskriptiven Daten, sondern auch mit den Voraussetzungen, LSS-Programme erfolgreich umzusetzen. Es reicht eben nicht aus, Mitarbeiter zu schulen und zu zertifizieren. Vielmehr ist eine spezifische **organisatorische Fähigkeit** (in diesem Fall die LSS-Fähigkeit) notwendig, um Verbesserungsprogramme wirklich erfolgreich durchführen zu können. Dies ist sehr viel schwieriger und umfasst Aspekte wie formalisierte Prozesse, eine passende Organisationsstruktur für die LSS-Initiative, Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften sowie die Bereitschaft des Unternehmens, die vom LSS-Team entwickelten Lösungen zu akzeptieren und umzusetzen. Der Artikel gibt dazu erste Handlungsempfehlungen.

Der Beitrag ist in der Zeitschrift „[BIT. Banking and Information Technology](#)“ (2019, Nr. 1, S. 55-65) erschienen.

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

Was kostet die Digitalisierung wirklich?

Ein ganz neues Thema am ProcessLab ist die Untersuchung des Einflusses von **indirekten Kosten** bei der Bewertung von Digitalisierungsprojekten. Bei Projektkalkulationen werden meistens nur die direkten Kosten berücksichtigt. Dieser Ansatz erfasst jedoch nur einen Teil der tatsächlichen Kosten. Neben den direkten Kosten spielen nämlich auch die indirekten Kosten eine große Rolle. Diese sind jedoch schwer zu messen, weshalb sie oft nicht erfasst und als „versteckte Kosten der Digitalisierung“ bezeichnet werden.

Zu den indirekten Kosten zählen u.a. **organisatorische Kosten** (aufgrund von aufbauorganisatorischen und prozessualen Anpassungen), **Personalkosten** (Managementkosten, Ausbildung, Umgang mit Personalüberhang) und **relationale Kosten** (die im Zusammenhang mit dem externen Netzwerk des Unternehmens entstehen, z.B. dem Netzwerk von Geschäftspartnern). Im Rahmen einer Studie haben wir untersucht, wie Unternehmen diese indirekten Kosten gegeneinander abwägen und welchen Einfluss dies auf die Bewertung von Digitalisierungsprojekten hat.

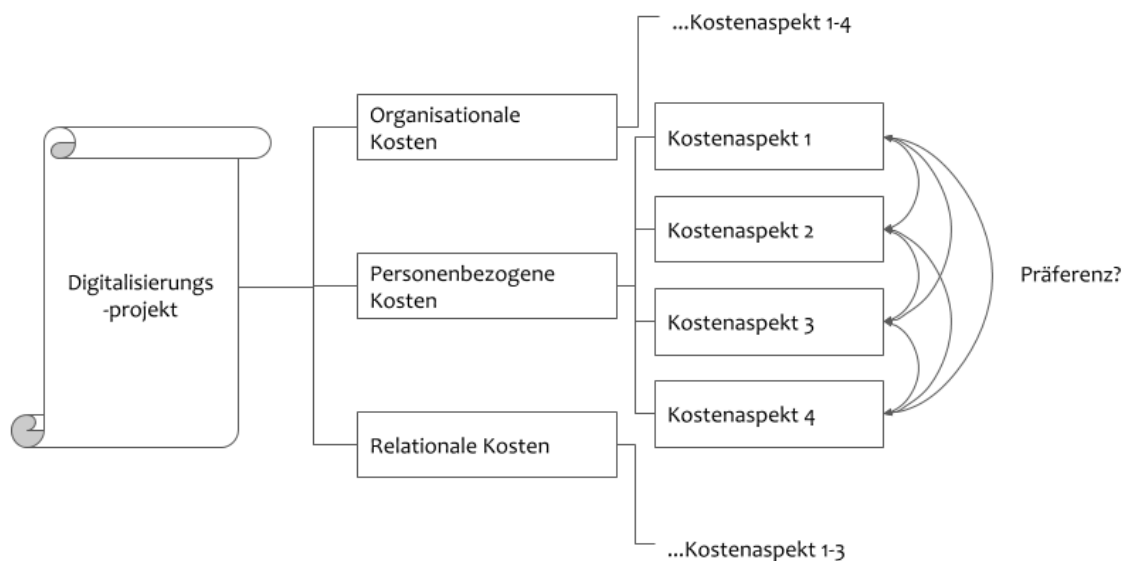


Abbildung 1: Einschätzung der Präferenzen bezüglich der Kosten eines Digitalisierungsprojekts

Hierzu haben wir eine erste Datenerhebung abgeschlossen und einen Forschungsbericht mit vorläufigen Ergebnissen erstellt. So wurde zum Beispiel festgestellt, dass die **personenbezogenen Kosten** eine größere Rolle für die Entscheidung bezüglich eines Digitalisierungsprojekts spielen als die Kosten zur Reorganisation (z.B. Anpassung der Organisationsstruktur und der laufenden Prozesse).

Der Forschungsbericht „Der Einfluss indirekter Kosten auf die Bewertung von Digitalisierungsprojekten“ wurde auf der Plattform ResearchGate veröffentlicht (Bogodistov, Y., Ostern, N., Herberg, D.A., Moormann, J.; Technical Report, März 2019).

→ Sie können den Bericht [hier](#) herunterladen.

Weitere Forschungsaktivitäten des ProcessLab

Mehr Kontrolle über Daten durch Blockchain? – Nutzerumfrage zeigt große Skepsis

Am 11. Januar 2019 stellte Dr. Nadine Ostern die Ergebnisse der Studie „Pre-Prototype Testing: Empirical Insights on the Expected Usefulness of Decentralized Identity Management Systems“ vor. Die Präsentation erfolgte auf der Hawaii International Conference on System Science (HICSS).

Dezentrales Identitäts-Management (DIM) ist eines der vielversprechendsten Einsatzgebiete von Blockchain-Technologie. Die Nutzerversprechen von DIM-Systemen sind (1) mehr Kontrolle über die eigenen Daten sowie (2) eine erhöhte Transparenz hinsichtlich Datenweitergabe und -verwendung durch Dritte. Die Entwicklung von entsprechenden DIM-Systemen ist jedoch primär technologiegetrieben. Dadurch wird die Perspektive der Nutzer nicht ausreichend berücksichtigt.

Die Studie von Dr. Ostern adressiert dieses Problem durch eine Nutzerbefragung zur wahrgenommenen Nützlichkeit von DIM-Systemen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass potenzielle Nutzer der Technologie **nicht davon überzeugt** sind, dass DIM-Systeme tatsächlich zu mehr Kontrolle über persönliche Daten führen, d.h. DIM-Systeme auch nicht nutzen würden.

Die Befragung zeigte jedoch auch **neue Anwendungspotenziale der Technologie** auf: Datenmarktplätze, auf denen Personen ihre eigenen Daten an Unternehmen freiwillig verkaufen können, scheitern derzeit aufgrund der fehlenden Transparenz. Blockchain-Technologie könnte dazu beitragen Marktmechanismen zu etablieren und somit eine **faire Bewertung von persönlichen Daten** zu ermöglichen.

→ Auch diesen Beitrag stellen wir Ihnen gern zur Verfügung. Bitte senden Sie eine formlose Mail an processlab@fs.de



Dr. Nadine Ostern ist eine der Vortragenden auf unserer ProcessLab-Konferenz am **6. Juni 2018**. Sie wird dort aus kritischer Perspektive über „Blockchain-Technologie und ihre Anwendung in der Finanzbranche“ sprechen.

Blockchain im Zahlungsverkehrsbereich

Blockchain ist als disruptive Technologie bekannt, mit deren Hilfe enorme Effekte auf Unternehmen, ihre Kunden und ganze Branchen erwartet werden. Allerdings ist bis zum heutigen Tag der Durchbruch ausgeblieben. In dem Buchbeitrag „Blockchain in the Payments Industry: Developing a Discussion Agenda Based on Pain Points and Opportunities“ haben Friedrich Holotiu, Prof. Dr. Moormann und Dr. Francesco Pisani eine **Diskussionsagenda** entwickelt, die darauf abzielt, das Verständnis des Einflusses von Blockchain auf den Zahlungsverkehrsbereich zu fördern.

Dazu haben wir die Daten einer von uns durchgeführten Delphi-Studie ausgewertet. Wir haben dadurch eine Vielzahl von Statements identifizieren können, die sich mit dem Potenzial von Blockchain befassen. Im ersten Schritt haben wir unterschiedliche Stufen von Zustimmung bezüglich der Statements analysiert und Cluster basierend auf drei Konsenskriterien entwickelt. Im zweiten Schritt haben wir sieben thematische Gruppen gebildet (Regulation, Innovation, Wettbewerber usw.) und das Ranking der Statements innerhalb dieser Gruppen diskutiert. Basierend auf diesen beiden Schritten konnte eine



Agenda aufgestellt werden, die dazu beitragen soll, die Diskussion zur Verbreitung von Blockchain im Zahlungsverkehrsbereich voranzubringen.

Der Artikel ist kürzlich in dem Buch „[Business Transformation through Blockchain](#)“ von Treiblmeier, H. und Beck, R. (Hrsg.) erschienen.

Weitere Aktivitäten des ProcessLab

Moderation auf der Jahreseröffnungskonferenz „Bank der Zukunft“

Im Rahmen der vom International Bankers Forum (IBF) am 20.2.2019 in Frankfurt durchgeführten Veranstaltung „Bank der Zukunft“ hat Prof. Dr. Moormann das erste von drei Podien moderiert. Das Thema des Podiums lautete „**Zukunft Europa**“ und war mit Lutz Diederichs, Deutschland-Chef der BNP Paribas SA, Nick Jue, Vorstandsvorsitzender der ING Deutschland, Thomas Rodermann, zu dem Zeitpunkt Sprecher des Vorstands der UBS Europe SE, sowie Dr. Gerhard Schröck, Partner bei Deloitte hochkarätig besetzt. Die Konferenz fand in diesem Jahr in der DZ Bank statt. Weitere Informationen finden Sie [hier](#).



Foto: Maleki Corporate Group / Jens Braune del Angel

Moderation auf der Konferenz „Finanzdienstleister der nächsten Generation“ der Frankfurt School

Am 27.3.2019 moderierte Prof. Dr. Beimborn wiederum die Konferenz „Finanzdienstleister der nächsten Generation“, die mit über 160 Teilnehmern an der Frankfurt School stattfand. Schwerpunkt waren diesmal Erfahrungsberichte zur Umsetzung agiler Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen in der Finanzbranche, u.a. mit Berichten von der ING, der Deutschen Bank, Fidelity Information Services und unserem Sponsor UMS, der zudem einen interaktiven Workshop zu „Den Return on Digitalization sicherstellen“ mit den Konferenzteilnehmern durchführte.

Personalia

Neuer Mitarbeiter des ProcessLab



Ab dem 1. Mai 2019 wird Guido Perscheid als wissenschaftlicher Mitarbeiter am ProcessLab tätig sein. Herr Perscheid hat einen Bachelor of Science in Wirtschaftswissenschaften und einen Bachelor of Arts in Politikwissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt. Den Master of Science in Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Innovationsmanagement absolvierte Herr Perscheid an der Phillips Universität Marburg.

Im Anschluss war Herr Perscheid als Business Development Manager bei dem Start-up Unternehmen Anja & Co. GmbH sowie der DQS CFS GmbH tätig und arbeitete als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Informationsmanagement, der Fernuniversität Hagen. Sein Forschungsschwerpunkt lag hierbei auf der Analyse plattformbasierter Ökosysteme.

ProcessLab-Colloquium zu "Lean Six Sigma"

Am 10. April fand das 41. ProcessLab-Colloquium in der Frankfurt School statt. 40 Teilnehmer/innen kamen zusammen, um das Thema „Lean Six Sigma“ (LSS) zu erörtern. Janna Buschmeyer, Associate Director Process Architecture bei AirPlus International, präsentierte spannende Einblicke in die Praxis und die **Umsetzung von LSS** in ihrem Unternehmen. Insbesondere erklärte Frau Buschmeyer, welche Faktoren ausschlaggebend für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von LSS bei AirPlus International waren – darunter ein hoher Prozessreifegrad, kontinuierliches Training von Mitarbeitern sowie die große Unterstützung von Seiten des Managements.



Janna Buschmeyer berichtet über LSS bei AirPlus

In einem zweiten Teil präsentierte Prof. Dr. Moormann, Ergebnisse der aktuellen **Studie zum Einsatz von LSS in der Finanzbranche**. Die zentrale Fragestellung der Studie lautet, warum manchen Unternehmen die Umsetzung von LSS gelingt, während andere Unternehmen daran scheitern, obwohl dieselben LSS-Methoden zum Einsatz kommen. Die Studie macht auch deutlich, dass es einen großen Verbesserungsbedarf beim Einsatz von LSS gibt. Dazu zählt u.a. die Notwendigkeit einer präziseren Definition und Monitoring von Erfolgskennzahlen im Rahmen von LSS-Projekten.

Dr. Bogodistov beantwortete im dritten Teil des Abends die zentrale Fragestellung der Studie, indem er darauf verwies, dass **LSS nicht als Werkzeug, sondern vielmehr als eine organisationale Fähigkeit** verstanden werden muss. Unternehmen müssen diese Fähigkeit bzw. Mitarbeiter mit der entsprechenden Fähigkeit in ihre Prozesse einbetten, damit auch andere Mitarbeiter die Chance erhalten, LSS-Fähigkeiten zu entwickeln. Nur wenn eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern eine individuelle LSS-Fähigkeit entwickelt, kann sich diese zu einer organisationalen Fähigkeit entfalten, die wiederum für die Umsetzung und den Erfolg von LSS-Maßnahmen im Unternehmen wichtig ist.

Veranstaltungskalender

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

6.6.2019	13. ProcessLab-Konferenz <u>„Prozessautomatisierung: Von smarten Prozessen zu smarten Unternehmen“</u> Ort: Frankfurt School of Finance & Management, Audimax Sichern Sie sich den Frühbucherpreis!
----------	--

<p>11.-14.6.2019</p>	<p>„Knowledge Management in the Digital Era: How Digital Innovation Labs Facilitate Knowledge Recombination“ (Vortrag) Axel Hund</p> <p>„Understanding Pre-Prototype User Acceptance of Centralized and Decentralized Identity Management Systems“ (Vortrag) Dr. Nadine Ostern und Johana Cabinakova</p> <p>27th European Conference on Information Systems (ECIS 2019), Stockholm, Schweden</p>
<p>13.6.2019</p>	<p>„Schöne neue FinTech-Welt!? Zur Zukunft der Finanzdienstleistungen“ (Panelist) Prof. Dr. Daniel Beimborn</p> <p>BWL 2019 – Jahrestagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Rostock</p>
<p>4.-6.7.2019</p>	<p>„The role of individual action dispositions in heuristics interpretation and execution“ (Vortrag) Dr. Eugen Bogodistov und Prof. Dr. Jürgen Moormann</p> <p>EGOS Colloquium (European Group of Organizational Studies), Edinburgh, Schottland</p>
<p>9.-13.8.2019</p>	<p>„Beyond Health Care Reform: How Process Management Can Alter Patients' Experience“ (Vortrag) Dr. Eugen Bogodistov</p> <p>„The Creation of Digital Innovation: Internal Reorganization, External Networks and Organizational Knowledge“ (Vortrag) Axel Hund</p> <p>Annual Meeting of the Academy of Management (AOM 2019), Boston, USA</p>
<p>15.-17.8.2019</p>	<p>„Turning Mentoring Around – A Case-based Analysis of the Outcomes of Digital Reverse Mentoring“ (Vortrag) Prof. Dr. Daniel Beimborn</p> <p>„Digitization at Any Cost? Willingness to Trade Efficiency for Organizational, Human, and Relational Costs“ (Vortrag) Dr. Eugen Bogodistov und Dr. Nadine Ostern</p> <p>Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2019), Cancún, México</p>
<p>12.-14.9.2019</p>	<p>„Mobile Payment in the Connected Car: Developing Services Based on Process Thinking“ (Vortrag) Prof. Dr. Jürgen Moormann</p> <p>Konferenz Entrenova 2019, Rovinj, Kroatien</p>

Neue Publikationen

Bogodistov, Y./Moormann, J./Beimborn, D. (2019), KI: Es wird viel gesprochen, aber wenig getan, in: Geldinstitute, 50. Jg. (2019), Nr. 1, S. 36-37

Bogodistov, Y./Botts, M./Schlatterer, F. (2019), [Values Congruence in Multicultural Groups: The Causal Mapping Method](#), in: Journal for Multicultural Education, 13. Jg., Nr. 1, S. 33-50

Bogodistov, Y./Ostern N./Herberg, D.A./Moormann, J. (2019), [Der Einfluss indirekter Kosten auf die Bewertung von Digitalisierungsprojekten](#), Technical Report, ResearchGate, März

Holotiuk, F./Moormann, J./Pisani, F. (2019), Blockchain in the Payments Industry: Developing a Discussion Agenda Based on Pain Points and Opportunities, in: Treiblmeier, H./Beck, R. (Hrsg.), Business Transformation through Blockchain, Vol. 1, Cham: Palgrave Macmillan, Chapter 7, S. 197-231

Moormann, J. (2019), [Banken müssen zu Technologieunternehmen werden](#), in: Leichsenring, H. (Hrsg.), Ausblick 2019 – Themen, Trends, Herausforderungen, Chancen und Gefahren für Banken, Sparkassen und andere Finanzunternehmen, E-Book, S. 31-32

Moormann, J./Bogodistov, Y. (2019), Lean Six Sigma: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der Finanzbranche, in: BIT. Banking and Information Technology, 20. Jg., Nr. 1, S. 55-65

Ostern, N./Cabinakova, J. (2019), Pre-Prototype Testing: Empirical Insights on the Expected Usefulness of Decentralized Identity Management Systems, in: Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Weilea, Maui

Ostern, N./Moormann, J. (2019), Prozessautomatisierung: Wie Banken zu „smarten“ Unternehmen werden, in: Geldinstitute, 50. Jg. (2019), Nr. 2, S. 50-51

Segert, T./Holotiuk, F./Beimborn, D. (2019): The Impact of IT Flexibility on the Relationship between Decentralization and Agility: A Moderated Mediation Analysis, in: Proceedings der 14. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI), Siegen

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,
Adickesallee 32-34, 60322 Frankfurt a.M., Tel. 069/154008-724
www.fs.de, j.moormann@fs.de