

Newsletter Nr. 28

September 2014

Liebe Freunde des ProcessLab,

unser Newsletter informiert Sie wie immer über die Aktivitäten am ProcessLab der Frankfurt School. Wir berichten dieses Mal über die Gewinner des Wettbewerbs **„Best Process Award 2014“**, unsere **aktuellen Forschungsaktivitäten** und die **8. ProcessLab-Konferenz**.

Im Newsletter finden Sie auch einen Überblick über weitere Entwicklungen am ProcessLab sowie über Veranstaltungen und Publikationen. Besonders hinweisen möchten wir Sie auf unser nächstes Colloquium, das am 30. Oktober stattfindet. Dann wird Dr. Patricia Hülsmeier (Master Black Belt), Prozessmanagerin bei der Westfälische Provinzial Versicherung AG, zum Thema **„Six Sigma-Programme in Industrie und Versicherungen - der „kleine“ Unterschied“** sprechen. Dazu erhalten Sie in den nächsten Tagen eine gesonderte Einladung.

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

Mit den besten Grüßen

Ihr



Prof. Dr. Jürgen Moormann

ConCardis-Professor für Bank- und Prozessmanagement
Leiter des ProcessLab

Best Process Award: Das sind die Sieger!



In zweijährigem Rhythmus führt das ProcessLab gemeinsam mit den Zeitschriften „Geldinstitute“ und „Versicherungsbetriebe“ den Wettbewerb „Best Process Award“ durch. Dabei werden besonders gut gelungene Prozesse in der Finanzbranche ausgezeichnet. Eine hochrangige Jury aus Praxis und Wissenschaft wählt wiederum den „besten“ Prozess aus. Dafür wurden acht Kriteriengruppen herangezogen, u.a. Prozessdesign, Technologie, Kundenfokus und Effizienz.

Die Gewinner des „Best Process Award 2014“ sind:

1. **Bausparkasse Fundamenta Lakáskassza**, Budapest
Prozess „Beratung mit Bausparvertragsbeantragung am Point of Sale“
2. **Schwäbisch Hall Kreditservice AG**, Schwäbisch-Hall
Prozess „Lean Credit“
3. **R+V Service Center GmbH**, Wiesbaden
Prozess „Intelligentes Medienrouting“



Preisträger und Jury-Mitglieder bei der Preisverleihung (v.l.n.r.): Claus-Peter Praeg (Fraunhofer IAO), Dirk Brenner (Schwäbisch Hall Kreditservice AG), Dr. Joachim Degel (BGK), László Morafcsik (Fundamenta Lakáskassza), Prof. Dr. Jürgen Moormann, Szilvia Szalva-Szalczgruber (Fundamenta Lakáskassza), Herbert Sebald (Chefredakteur Geldinstitute/Versicherungsbetriebe), Anette Hulwa (R+V Service Center GmbH), Prof. Dr. Hans-Gert Penzel (ibi research an der Universität Regensburg)

Die Preisverleihung erfolgte am 12. Juni 2014 im Rahmen der 8. ProcessLab-Konferenz in Frankfurt/M.

Ein ausführlicher Bericht zur Verleihung des Awards sowie die Vorstellung der ausgezeichneten Prozesse bzw. der prämierten Institute erfolgt im Heft 4/2014 der Zeitschrift Geldinstitute. Sie erscheint am 10.09.2014.

→ [Hier](#) finden Sie weitere Informationen zu den Sieger-Prozessen.

Forschungsaktivitäten des ProcessLab

Im Rahmen unseres Forschungsprojekts „Cashless payments in the age of mobility and ubiquity“, das wir mit unserem Partner ConCardis durchführen, haben wir am 3. September einen Roundtable veranstaltet. Diesen haben wir in Kooperation mit der **Copenhagen Business School** (CBS) organisiert, die mit sechs Forschern und einer Mitarbeiterin der CFIR Copenhagen Finance IT Region nach Frankfurt gekommen waren. Darüber hinaus hatten wir mehrere Experten aus dem deutschen Payment-Bereich zu der Veranstaltung eingeladen.



Prof. Dr. Jan Damsgaard, Leiter des Department of IT Management (CBS), beim Vortrag

Zunächst beleuchteten drei Beiträge von Seiten der CBS und CFIR den gegenüber Deutschland weit fortgeschrittenen dänischen Mobile-Payment-Sektor. Daran schlossen sich Beiträge von **Marcus W. Mosen**, COO der **ConCardis GmbH**, und **Jakob Schreyer**, CEO der **Orderbird AG**, an, die



Konzepte der bargeldlosen Bezahlung aus praktischer Sicht vorstellten – einmal aus der eher traditionellen Perspektive der Kreditkartenabwicklung und einmal aus der Sicht neuer, innovativer Zahlungsanbieter, die aktuell in den Markt drängen. Diese unterschiedlichen Perspektiven zu diskutieren, war hochspannend und verlief durchaus kontrovers. Die Diskussion wurde durch Beiträge von Mario Zorn (AirPlus International), Dr. Hanno Meier (Commerzbank), Sascha G. Ernst (ConCardis), Mirko Krauel (Innovalue Management Partner) und Michael Trinks (Verifone) ergänzt.

Einige der Ergebnisse der Roundtable-Diskussion sind:

- Es ist schwierig, Systeme der bargeldlosen Zahlung, die in bestimmten Märkten funktionieren (z.B. in Norwegen, Dänemark, Schweden), in Deutschland oder anderen europäischen Ländern zu replizieren. Auch in den skandinavischen Ländern sind die Systeme völlig unterschiedlich.
- Innovationen müssen sich mehr an den Konsumenten ausrichten. Insbesondere sollte mehr Wert auf den Kontext der Bezahlung gelegt werden. Wo, wann und wieviel die Konsumenten bezahlen, aber auch was sie kaufen, sind Aspekte, die die Wahl der Bezahlmethode beeinflussen.
- Es muss mehr Wert auf ein nachhaltiges Geschäftsmodell bei innovativen Zahlungssystemen gelegt werden. Neue Technologien und Prozessideen sichern noch keinen ausreichenden Gewinn und damit keine dauerhafte Etablierung am Markt.
- Es wird von allen Teilnehmern erwartet, dass die Gebühren für Zahlungsabwicklungen immer weiter sinken werden (nach Meinung von Prof. Dr. Daamsgard auf null). Dementsprechend kann neuer Gewinn nur durch andere Dienstleistungen generiert werden – vermutlich durch intelligente Auswertung von Umsätzen inkl. Dienstleistungen für Payback-Schemes.
- Kurzfristig (und wohl auch langfristig) ist die Koexistenz von verschiedenen Bezahlssystemen zu erwarten. Händler benötigen daher große Flexibilität. Die Zeit proprietärer Zahlungsterminals geht damit ebenfalls zu Ende.
- Die Teilnehmer erwarten nicht, dass von Bankenseite wesentliche Innovationen im mobilen bzw. bargeldlosen Zahlungsverkehr kommen werden. Als Gründe dafür wurden die strikte Trennung in die drei Bankengruppen sowie zu geringe Durchsetzungsfähigkeit und fehlender Einigungswille auf der Verbandsebene gesehen.
- Bei Bargeldzahlungen spielen auch emotionale Aspekte eine Rolle (z.B. Bezahlen bei einem Barbesuch). Diese Aspekte sind Teil der ablaufenden Kundenprozesse. Insofern ist davon auszugehen, dass die Nutzung von Bargeld und damit auch Strukturen der Bargeldzahlung noch lange bestehen bleiben. Dies gilt zumindest für die nichtskandinavischen Länder.

Wie wirkt sich die Visualisierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen auf Entscheidungen aus?

Zu dieser Frage stellte Dr. Michael Leyer Ergebnisse eines Forschungsprojekts, das er zusammen mit Prof. Dr. Jürgen Strohhecker (ebenfalls Frankfurt School) durchführt, auf der Conference of the International Federation of Operational Research Societies ([IFORS 2014](#)) in Barcelona vor. In ihrem Paper „The Impact of Visualizing Causal Relations on Dynamic Decision Making“ geht es um folgendes Thema: Entscheider bilden generell über den Entscheidungsgegenstand ein mentales Modell, um die Konsequenzen ihrer

Entscheidungen besser abschätzen zu können. Im Rahmen von Experimenten wurden Teilnehmer in eine Entscheidungssituation im Kapazitätsmanagement versetzt – eine typische Managemententscheidung in Dienstleistungsunternehmen. Die Ergebnisse der Experimente zeigen, dass die Darstellung der gleichen Informationen in Form von Ursache-Wirkungsdiagrammen anstatt in Tabellenform den Teilnehmern hilft, bessere Entscheidungen zu treffen. Dieser positive Effekt verstärkt sich, wenn die Entscheidungssituation komplexer wird.

Lässt sich Prozessdenken mittels E-Learning erlernen?

In dem Paper „Is learning-by-doing via E-learning helpful to gain generic process knowledge?“ zeigen Leyer, M./Wang, M./Moormann, J., dass E-Learning im Vergleich mit einer persönlichen Schulung zwar einen schwächeren Effekt hat, das Denken in Prozessen dennoch erheblich verbessern kann. Wichtig ist, dass die Teilnehmer anhand von gezielten Übungsaufgaben mit direkter Rückmeldung lernen und nicht mit textlichen Inhalten oder Folien konfrontiert werden. Dr. Michael Leyer präsentierte das Paper am 8. Juli auf der IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies ([ICALT 2014](#)) in Athen.



Organisationskultur beeinflusst die Prozessqualität

In ihrem Konferenzpaper „Empirical Evidence for the Impact of Organizational Culture on Process Quality“ beschäftigen sich Corinna Grau und Prof. Dr. Jürgen Moormann mit der Frage, ob und inwiefern die Kultur einer Organisation die Qualität von Geschäftsprozessen hat. Anhand einer Fragebogenuntersuchung mit 145 Mitarbeitern eines deutschen Finanzkonzerns zeigen die Autoren, dass die kulturelle Ausprägung eines Unternehmens einen signifikanten Einfluss auf die Prozessqualität hat. Diese wird besonders stark von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, den strukturellen Bedingungen und dem Führungsstil beeinflusst. Das Paper wurde am 10. Juni von Prof. Dr. Moormann auf der European Conference on Information Systems (ECIS 2014) in Tel Aviv vorgestellt. Das Papier können Sie [hier](#) lesen.

Gefährden neue Anbieter das Geschäftsmodell der Banken?

In der aktuellen Ausgabe des Business Magazins „Sonnemann“ der Frankfurt School of Finance & Management kommentiert Prof. Dr. Moormann die „Mobile Revolution“. Dabei geht er insbesondere auf Chancen und Herausforderungen für Banken bei der Entwicklung von mobilen Zahlungsverkehrsprodukten ein. Den Beitrag können Sie [hier](#) lesen.



Start für Studie zum globalen Cash Management

Die automatisierte Bereitstellung von Cash-Management-Informationen und die Standardisierung der Zahlungsverkehrsprozesse sind für international agierende Industrie- und Handelsunternehmen wichtige Projekte. Die Verfügbarkeit des Zahlungsformats ISO 20022 CGI (Common Global Implementation) sowie die Single European Payment Area (SEPA) treiben die globale Standardisierung von Cash-Management- und Zahlungsverkehrsprozessen massiv voran. Der Umbau auf diesem Gebiet betrifft jedes Unternehmen,

das international Bankkonten führt – unabhängig von der Branche und der Größe. Die Auswirkungen auf Banken werden aufgrund der enormen Konzentration auf wenige Häuser erheblich sein.

Im August fiel der Startschuss zu einer Studie, in der es um die Neugestaltung der Cash-Management- und Zahlungsverkehrsprozesse in einem globalen Kontext geht („Treasury Process Benchmark Survey“). Die Studie führen wir zusammen mit Dirk Wölfling, Process Performance Consulting, Neu-Isenburg, durch. Er hat bei mehreren Großunternehmen entsprechende Projekte begleitet und ist Experte auf diesem Gebiet. Kooperationspartner der Studie sind **BearingPoint**, **HSBC** und **TIS (Treasury Intelligence Solutions)**. Unterstützt werden wir darüber hinaus vom Verband der Deutschen Treasurer (VDT).

Eine Reihe von Pilotinterviews in deutschen Konzernen, u.a. bei Adidas und Merck, wurde bereits durchgeführt. Nun starten wir die empirische Erhebung, zunächst unter den 50 größten Unternehmen in Deutschland.

Lernen und Vermitteln von Prozessdenken

Regen Austausch haben wir derzeit mit unseren Partnern der University of Hong Kong (HKU). Im Rahmen des vom DAAD unterstützten Projekts „Learning Process-oriented Thinking via e-Learning Systems“ hatten wir vom 21. Juni bis 12. Juli Prof. Maggie M. Wang, Direktorin des Laboratory for Knowledge Management & E-Learning ([KM & EL Lab](#)) der Faculty of Education, zu Gast. Zusammen mit Dr. Michael Leyer und Prof. Dr. Jürgen Moormann wurden die Arbeiten an einem Konferenz-Paper sowie einem Zeitschriftenbeitrag vorangetrieben. Im Herbst wird auch Vicki Yuan, PhD-Studentin an der HKU, zu uns kommen, während Prof. Dr. Moormann zu einem mehrwöchigen Besuch nach Hongkong aufbricht.

Prozessorientiertes Denken ist eine wesentliche Voraussetzung für das erfolgreiche Management von Unternehmen. In dem Projekt 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.

Buch zum Prozessmanagement in Regionalbanken

Im August erschien das Buch „Prozessmanagement in Regionalbanken“ (Hrsg.: Helfer, M./Schnüttgen). In sieben Kapiteln beleuchten 26 Autoren verschiedenste Aspekte des Prozessmanagements in regional tätigen Kreditinstituten (Sparkassen, Genossenschaftsbanken, kleine und mittelgroße Privatbanken). Der Fokus des Buches liegt auf der Vermittlung praxiserprobter Ideen und Vorgehensweisen. Besonders interessant – und in der bisherigen Literatur zum Prozessmanagement einmalig – ist die Verknüpfung mit den aktuellen Anforderungen der Bankenaufsicht (Schwerpunkt MaRisk und Compliance). Das Buch ist im Finanz Colloquium Heidelberg erschienen (ISBN: 978-3-943170-52-8, 646 Seiten).



Den Auftakt in diesem Buch macht Prof. Dr. Moormann mit seinem Beitrag „Prozessmanagement in Regionalbanken – Herausforderungen aus wissenschaftlicher Sicht“ (S. 5-14). Im Mittelpunkt des Beitrags stehen drei Handlungsfelder für das Prozessmanagement in Regionalbanken: die Stimulierung des prozessorientierten Denkens, die kundenzentrierte Ausrichtung des Front Office und der Einsatz empirisch-quantitativer Verfahren im Back-Office. [Hier](#) können Sie das Inhaltsverzeichnis ansehen.

Buch zur effizienten Bankorganisation



Auch das Buch „Aspekte einer effizienten Bankorganisation“ (Hrsg.: Niehoff, W./Hirschmann, S.) wurde im August veröffentlicht. Bei diesem Buch handelt es sich um eine Zusammenstellung ausgewählter Beiträge, die kürzlich in der Zeitschrift „Die Bank“ publiziert worden sind und sich mit den Themen, Prozessmanagement, Outsourcing, IT-Management, Effizienzsteigerung und Projektmanagement beschäftigen. In 18 Beiträgen werden verschiedenste Themen der modernen Bankorganisation (Bank-Verlag, ISBN: 978-3-86556-427-6, 188 Seiten) bearbeitet.

In das Buch wurden auch zwei von uns erstellte Beiträge aufgenommen. Der Beitrag „Prozessmanagement: Wie 'lean' sind Banken wirklich?“ (Leyer, M./Roenpage, O./Moormann, J.; Die Bank, Nr. 4/2014) wurde als Eingangsartikel gewählt. Daran schließt sich unser Beitrag „Unternehmenskultur und Prozessqualität“ (Grau, C./Moormann, J.; Die Bank, Nr. 1/2014) an.

8. ProcessLab-Konferenz am 12. Juni 2014

„Operational Excellence systematisch und nachhaltig gestalten!“

Mehr als 130 Vertreter aus Praxis und Wissenschaft nutzten die 8. ProcessLab-Konferenz, um sich darüber auszutauschen, wie Operational-Excellence-Programme (OpEx) in der Finanzbranche aussehen sollten, um erfolgreich zu sein. Als Erkenntnisse der Konferenz lassen sich u.a. die folgenden Punkte festhalten:

- **Die Aktivierung der Mitarbeiter ist essentiell für den Erfolg von OpEx-Programmen.** „Lean Banking“ lasse sich nur durch einen „Lean Spirit“ umsetzen, der beim Mitarbeiter erzeugt werden müsse, erläuterte Dr. Ralf Kölbach, Mitglied des Vorstands der Westerwald Bank eG. Die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, die Selbstorganisation von Mitarbeitern und die Gewährung von Freiheitsgraden, transparente und ehrliche Kommunikation, klare Definition von Rollenprofilen und die Etablierung eines glaubhaften Wertesystems – dies seien alles wesentliche Aspekte, die den „Lean Spirit“ fördern sollen. Nach Meinung von Stefan Kox, Abteilungsleiter OptiKon der ERGO Versicherungsgruppe AG, ist bei Mitarbeitern genug eigener Antrieb vorhanden, man müsse ihnen aber die richtigen Methoden an die Hand geben und für eine transparente Kommunikation sorgen, erläuterte er. Dementsprechend sind bei der ERGO Versicherungsgruppe die Mitarbeiter in der Linie verantwortlich für Prozessverbesserungen.
- **Führungskräfte stehen im besonderen Fokus von OpEx-Programmen.** Im Rahmen des „Commerzbank Exzellenz“-Programms nehmen Führungskräfte an Best Practice Workshops teil und analysieren dort Produktionsprobleme von Industrieunternehmen, berichtete Andreas Müller, Bereichsleiter Prozessexzellenz der Commerzbank AG. Auch Prof. Dr. Moormann ging in seinem Vor-



trag auf die besondere Rolle von Führungskräften in Exzellenz-Programmen ein. Führungskräfte investierten nach wie vor einen zu großen Anteil ihrer Zeit in operative Tätigkeiten – hier sollte eine Verlagerung hin zu mehr Leistungsmanagement und Mitarbeiter-Coaching vollzogen werden.

- **Der kulturelle Wandel zur Kundenzentrierung ist eine der wesentlichen Zielsetzungen von OpEx-Programmen.** Im Rahmen des „Commerzbank Exzellenz“-Programms treffen in sogenannten „Kundenforen“ alle Prozessbeteiligten auf die Kunden des Prozesses und erfahren aus erster Hand was dem Kunden an dem Prozess gefällt und was nicht, erläuterte Andreas Müller. Wichtig sei es, mit dem Kunden direkt zu sprechen, um seine Bedürfnisse zu erfahren, betonte auch Jens Honigmann, Abteilungsleiter Business Management Baufinanzierung bei der ING-DiBa AG. Bei der Umsetzung dieser Kundenwünsche sollte man dabei nicht von den bestehenden Prozessen ausgehen, sondern von der „grünen Wiese“ aus denken, um den bestmöglichen Service aufzusetzen. Im Übrigen müsse das Streben nach Effizienz und Kundenorientierung in die „DNA“ der Mitarbeiter integriert werden.

Weitere spannende Einblicke gaben Vorträge aus anderen Branchen – Peter Ziergöbel, Programmsteuerung ZugSpitze der DB Fernverkehr AG und Manfred J. Senden, Director Finance and Corporate Controlling des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR). Sie zeigten, dass die Finanzbranche auf dem richtigen Weg ist, aber erhebliches Aufholpotenzial gegenüber anderen Industriezweigen besteht.

Die 9. ProcessLab-Konferenz ist für den **11. Juni 2015** geplant.

Weitere Aktivitäten des ProcessLab

Erfolgreicher Abschluss der Dissertation



Corinna Grau hat ihre Dissertation im Juli erfolgreich verteidigt und ihren Doktorgrad erhalten. Dazu gratulieren wir herzlich!

In ihrer Dissertation untersucht sie den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Prozessperformance anhand einer empirischen Studie am Beispiel eines Regelprozesses aus der Finanzdienstleistungsindustrie. Auf Basis der Ergebnisse lassen sich Ansatzpunkte zur Gestaltung der Organisationskultur mit dem Ziel der Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit von Unternehmen ableiten. Dr. Grau hat nun eine Aufgabe als Bereichsleiterin bei der Württembergische Versicherung

AG, Stuttgart, übernommen.

Neue Doktorandin

Ab September 2014 verstärkt Ann-Kathrin Hirzel das ProcessLab. Sie erwarb den Master of Science mit dem Schwerpunkt Investments an der University of Birmingham. Ihren Bachelor in Wirtschaftswissenschaften (Bereich Finance & Accounting) schloss Frau Hirzel erfolgreich an der Goethe-Universität in Frankfurt a.M. ab. Neben ihrem Studium sammelte sie vielfältige Berufserfahrungen im Banking sowie in der Unternehmensberatung.

M-Days Kongress: „Next Generation Payment – Herausforderungen, Chancen und Risiken für Banken“

Im Rahmen der [m-days](#), einer Messe für mobile Anwendungen, hatte die Frankfurt School zu einer Paneldiskussion geladen, an der u.a. Vertreter des BdB, des BVR, der Deutschen Bank, PayPal und Prof. Dr. Jürgen Moormann teilnahmen.



Die Teilnehmer diskutierten über Zahlungsverfahren der Zukunft und ihre Bedeutung für die Geschäftsmodelle von Banken. Deutlich wurde, dass aus Verbandssicht die Technologie sowie die Koordination innerhalb des Verbandes bzw. der Bankengruppe im Vordergrund stehen. Dagegen ist diese für PayPal nicht relevant, wie der Geschäftsführer von PayPal Deutschland, Arnulf Keese, ausführte. Für ihn stehen die Problemlösungen aus Kundensicht im

Mittelpunkt. Prof. Moormann betonte, dass die heutige Situation durch eine Vielzahl von „Lösungen“ geprägt sei und ein Standard weiterhin fehle. Eine Kurzabfrage im Publikum zeigte, dass selbst die sicherlich „Mobile-affinen“ Besucher bis heute kaum per Smartphone zahlen. Insofern befinden wir uns noch in der Anfangszeit des Mobile Payment. Auch tragfähige Geschäftsmodelle im m-Payment würden noch fehlen. Allerdings nutzen die neuen Zahlungsanbieter die bestehende Infrastruktur der Banken und positionieren sich in der klassischen bankbetrieblichen Wertschöpfungskette. Auch wenn die Geschäftsmodelle der Banken noch nicht gefährdet sind, sollten sie die Zeit nutzen, um neue Konzepte für den Zahlungsverkehr zu entwickeln. Ansonsten dürfte es schwer werden, den Kontakt zu ihren Kunden (und den entsprechenden Daten) zu behalten.

Konferenz „Finanzdienstleister der nächsten Generation“

Am 06. Mai 2014 fand diese vom Frankfurt School Verlag durchgeführten Konferenz statt. Dabei ging es um die neue digitale Macht der Kunden im Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen, u.a. um veränderte Kundenpräferenzen, innovative Produkt- und Leistungsangebote sowie um die Positionierung von neuen Anbietern, insbesondere Near Banks, und etablierten Finanzdienstleistern.

Wiederum war die Konferenz gut besucht und bot ein großes Spektrum an Vorträgen und parallelen Workshops mit Sprechern aus innovativen (Online-)Dienstleistungsunternehmen, Banken, Beratungsgesellschaften. Moderiert wurde die Konferenz von Prof. Dr. Jürgen Moormann. Weitere Informationen zur Konferenz finden Sie [hier](#).



IQPC-Konferenz zur Process Excellence

Im Zusammenhang mit der von IQPC für den 27.-29. Oktober geplanten Konferenz „Process Excellence Finance“ gab Prof. Dr. Moormann ein Interview zu aktuellen Fragen des Prozessmanagements.

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



Veranstaltungskalender

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

| | |
|-----------------------------------|---|
| <p>08.-10. 09.2014</p> | <p>„How can SMEs assess the risk of organisational knowledge?“ (Dr. Michael Leyer)</p> <p>„Is learning-by-doing via E-learning helpful to gain generic process knowledge?“ (Dr. Michael Leyer)</p> <p>LWA 2014 – Lernen, Wissen, Adaption</p> <p>Ort: Aachen</p> |
| <p>30.10.2014</p> | <p>29. ProcessLab-Colloquium</p> <p>„Six Sigma-Programme in Industrie und Versicherungen - der „kleine“ Unterschied“</p> <p>Referentin: Dr. Patricia Hülsmeier, Westfälische Provinzial Versicherung AG</p> <p>Ort: Frankfurt School of Finance & Management, Raum 20 (kostenfrei)</p> <p>Die Einladung erhalten Sie in den nächsten Tagen per Mail.</p> |
| <p>06.11.2014</p> | <p>13. Informationsforum KreditServicing</p> <p>Hypotheken Management GmbH</p> <p>Moderation: Prof. Dr. Jürgen Moormann</p> <p>Ort: Frankfurt/M.</p> |
| <p>20.11.2014</p> | <p>„How to teach Process Thinking – Effects of online experiential learning on BPM education“ (Prof. Dr. Jürgen Moormann)</p> <p>Queensland University of Technology (QUT), Science and Engineering Faculty, Information Systems School, Seminar Series</p> <p>Ort: Brisbane, Australien</p> |
| <p>29.01.2015</p> | <p>30. ProcessLab-Colloquium</p> <p>Referentin: Ellen Guth, Teamleiterin KVP, Inhouse Consulting, Universal-Investment-Gesellschaft mbH, Frankfurt a.M.</p> <p>Ort: Frankfurt School of Finance & Management, Raum 20 (kostenfrei)</p> <p>Nähere Informationen erhalten Sie rechtzeitig per Mail.</p> |

Neue Publikationen

Grau, C./Moormann, J. (2014), Empirical Evidence for the Impact of Organizational Culture on Process Quality, in: Proceedings of the 22nd European Conference on Information Systems (ECIS), Atlanta: Association for Information Systems

Grau, C./Moormann, J. (2014), Unternehmenskultur und Prozessqualität, in: Niehoff, W./Hirschmann, S. (Hrsg.), Aspekte einer effizienten Bankorganisation, Bank-Verlag: Köln 2014, S. 25-32 (Wiederabdruck des Beitrags in „Die Bank“ 1/2014)

Leyer, M./Moormann, J./Herberg, D. A. (2014), Lean Insurance: Realität oder Fata Morgana?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 65. Jg., Nr. 12, S. 361-364.

Leyer, M., Roenpage, O, Moormann, J. (2014), Prozessmanagement: Wie „lean“ sind Banken wirklich?, in: Niehoff, W./Hirschmann, S. (Hrsg.), Aspekte einer effizienten Bankorganisation, Bank-Verlag: Köln 2014, S. 15-23. (Wiederabdruck des Beitrags in „Die Bank“ 4/2014)

Leyer, M./Wang, M./Moormann, J. (2014), [Is learning-by-doing via E-learning helpful to gain generic process knowledge?](#), in: Sampson, D.G., Spector, J.M., Chen, N.-S., Huang, R., Kinshuk, K. (Hrsg.), Proceedings of the 14th IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies, IEEE Computer Society, Piscataway, NJ, S. 711-713.

Moormann, J. (2014), Mobile Revolution?, in: [Sonnemann, Business Magazine der Frankfurt School of Finance & Management](#), Nr. 2, S. 56-61.

Moormann, J. (2014), Prozessmanagement in Regionalbanken – Herausforderungen aus wissenschaftlicher Sicht, in: Helfer, M./Schnüttgen, M. (Hrsg.), Prozessmanagement in Regionalbanken, Heidelberg, Finanz Colloquium Heidelberg, S. 5-14

Pika, A./Wynn, M.T./Fidge, C.J./ter Hofstede, A.H.M./Leyer, M./van der Aalst, W.M.P. (2014), An extensible framework for analysing resource behaviour using event logs, in: Jarke, M., Mylopoulos, J., Quix, C., Rolland, C., Manolopoulos, Y., Mouratidis, H., Horkoff, J. (Hrsg.), Advanced Information Systems Engineering, Lecture Notes in Computer Science, Vol. 8484, Heidelberg, Springer, S. 564-579.

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. 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, j.moormann@fs.de

COMMERZBANK 


ConCardis

 msgGillardon

UMS⁺
ENABLING SUCCESS

 wüstenrot
württembergische