

Newsletter Nr. 12

April 2009

Liebe Freunde des ProcessLab,

der neue Newsletter informiert Sie wieder über die Aktivitäten am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management. Im Vordergrund unserer Arbeit steht derzeit die Organisation der **3. Process-Lab-Konferenz**, die am **18. Juni** stattfindet und das Thema **„Six Sigma in der Finanzbranche: Hype oder Chance?“** behandelt. Die Konferenz bietet eine Plattform zur Information, zum Meinungsaustausch und zur Weiterentwicklung rund um die Methodik Six Sigma und ist *der* Branchentreffpunkt auf diesem Gebiet. Gerne begrüßen wir auch Sie auf unserer Konferenz.

Im vorliegenden Newsletter berichten wir außerdem über die letzten ProcessLab-Veranstaltungen, weitere Aktivitäten und aktuelle Publikationen des ProcessLab. 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

3. ProcessLab-Konferenz am 18.6.2009

Nach dem Erfolg der ersten beiden Konferenzen wird am 18. Juni 2009 die dritte ProcessLab-Konferenz an der Frankfurt School of Finance & Management stattfinden. In diesem Jahr steht das Thema „Six Sigma in der Finanzbranche“ im Mittelpunkt. Dabei geht es nicht nur um die Beantwortung der Frage „Hype oder Chance?“. Immer mehr Finanzdienstleister interessieren sich für die konkrete Messung und Steuerung, die Simulation sowie die permanente Verbesserung von Geschäftsprozessen mit der Six-Sigma-Methodik. Daher soll es bei unserer Konferenz um den Austausch und die Diskussion von konkreten Erfahrungen, Ergebnissen und Nutzen gehen.

Den Konferenzauftritt wird Hermann-Josef Lamberti, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank, mit einem Keynote-Vortrag machen. Es folgt ein Beitrag von unserer Seite zur Darstellung der Grundlagen von Six Sigma, um auch Interessierte und Neulinge mit der Six-Sigma-Methodik vertraut zu machen. Danach gliedert sich die Veranstaltung in einen praxisorientierten Track und einen wissenschaftlichen Track, die von den Teilnehmern wechselweise besucht werden können. Für den Praxis-Track konnten wir hervorragende Referenten aus den Häusern Commerzbank, Generali, Deutsche Bank und AXA Winterthur gewinnen. Im wissenschaftlichen Track werden spannende Beiträge aus dem Hochschulfeld gehalten (Universität Regensburg, Fachhochschule Koblenz und Frankfurt School), die Einblicke in die Entwicklungsperspektiven von Six Sigma bieten. Am Ende der Veranstaltung wird ein abschließender Keynote-Vortrag das Auditorium wieder zusammenbringen. Dieser Vortrag wird von Norbert Faulhaber, Master Black Belt und Vice President Business Excellence, T-Mobile International, gehalten. Bewusst wollen wir seine Six-Sigma-Erkenntnisse aus einem anderen, aber durchaus verwandten Wirtschaftssektor, einholen. So zeigt der Vortrag, wie ein globaler Roll-out von Six Sigma aussehen kann.

Frankfurt School
Six Sigma in der Finanzbranche:
Hype oder Chance?

Konferenz am 18. Juni 2009
in der Frankfurt School of Finance & Management



Exakt am Konferenztag erscheint das vollständig neu aufgelegte Buch „Six Sigma in der Finanzbranche“. Für alle Konferenzteilnehmer ist dieses im Konferenzpreis enthalten.

In der nächsten Zeit sollten Sie eine Info-Mail sowie einen Flyer zur Konferenz bekommen. Sie können aber auch unter dem folgenden Link Informationen abrufen und sich direkt zur Konferenz anmelden:

www.frankfurt-school-verlag.de/verlag/konferenz/processlab_2009.html

Bis zum 22. Mai 2009 ist sogar eine Anmeldung zum Frühbuche Preis möglich.

Colloquia des ProcessLab

Im Februar und April dieses Jahres fanden zwei ProcessLab-Colloquia statt. Beide Veranstaltungen stießen auf großes Interesse der Zuhörer und führten zu lebhaften Diskussionen.

„Effiziente Produktionssteuerung am Beispiel einer Kreditfabrik“: Am 26.2.2009 berichtete Dr. Franz Siener-Kirsch, Geschäftsführer der Stater Deutschland GmbH & Co. KG, vor 80 Zuhörern über das Prozessmanagement einer Kreditfabrik. Zunächst stellte er den Leistungsumfang dar, den die Kreditfabrik für ihre Kunden – hauptsächlich Baufinanzierer – anbietet. Aus diesem Dienstleistungsportfolio kann jeder Kunde die von ihm gewünschten Module auswählen. Ein hohes Maß an Standardisierung ermöglicht es Stater, das Baufinanzierungsgeschäft mehrerer Mandanten auf einer einzigen Fertigungsstraße abzuwickeln und beispielsweise eine Folgeauszahlung im Rahmen eines bestehenden Kreditvertrags zu 90% automatisiert zu bearbeiten. Als problematisch bei der Kundenakquisition erweist sich allerdings, dass viele Kunden ihre Prozesse und vor allem die damit verbundenen Prozesskosten nicht

kennen. Diese Kenntnis ist aber eine notwendige Voraussetzung, um das Angebot von Kreditfabriken bewerten und evtl. Teile der Bearbeitung auszulagern.

Neben der automatisierten Verarbeitung von Kreditanträgen (e-Akte) stieß vor allem das Kapazitäts- und Personalmanagement auf großes Interesse. Daher erläuterte Dr. Siener-Kirsch ausführlich die Digitalisierung von Dokumenten, die Nutzung von Barcodes und das Workflowmanagement. Daran anschließend wurde intensiv über flexible Arbeitszeitmodelle und das Skill-Management – vor allem in Verbindung mit einer großen Zahl an Zeitarbeitskräften – diskutiert.

„Effizienzanalyse auf Prozessebene: Benchmarking von Transaktionen“: Die Erhöhung der Effizienz wird für Banken immer wichtiger. Allerdings wird die Messung der Effizienz meist sehr unterschiedlich gehandhabt. Andreas Burger, Senior Advisor Business Development im TXB Marktes bei der Commerzbank AG, stellte den 60 Teilnehmern am 23.4.2009 eine Methode zur Effizienzmessung auf Prozessebene vor, die über bisher übliche Kennzahlenanalysen hinausgeht. Der von ihm gezeigte Ansatz ermöglicht es, Ineffizienzen in der Performance eines Prozesses sichtbar und messbar zu machen.

Die Vorgehensweise basiert auf der Data Envelopment Analysis (DEA) und erzeugt ein Benchmarking gleichartiger Transaktionen gegen die jeweils effizientesten Transaktionen („Peers“) innerhalb des Prozesses. Die Distanzen zu diesen Best-Practice-Fällen ergeben einen Indikator zur Messung der intrinsischen Ineffizienz eines Prozesses. Andreas Burger veranschaulichte dieses neue Verfahren anhand von zwei Fallstudien, die am Beispiel des Wertpapierabwicklungsprozesses der Commerzbank durchgeführt wurden. Die Fallstudien zeigten deutlich, dass das Benchmarking von Transaktionen eine neue Sichtweise auf die Performance eines Prozesses erlaubt, indem es Ineffizienzen aufdeckt, die mit bisherigen Verfahren nur schwer zu identifizieren sind. Da jede gemessene Transaktion eindeutig zurückzufolgern ist, ist es möglich, die Ursachen der Ineffizienz zu analysieren und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen. Die Entwicklung von methodischen Ansätzen zur systematischen Lokalisierung von Ineffizienzen wird zurzeit im ProcessLab erforscht.

ProcessLab-Workshop „Six Sigma in der Finanzbranche“

Die ProcessLab-Workshops richten sich an Experten auf dem Gebiet Six Sigma. Der dritte Six-Sigma-Workshop wurde von Stefan Henschel (Deutsche Bank AG) zum Thema **„Six-Sigma-Ausbildung als Erfolgsfaktor“** moderiert. In einem Impulsvortrag gab Stefan Henschel einen Überblick über seine Erfahrungen zu Six-Sigma-Ausbildungsprogrammen bei Xchanging und der Deutschen Bank AG GTO Cash & Trade Operations. Daran anschließend diskutierten die Teilnehmer in Kleingruppen zwei Themenbereiche: Zum einen wurde der Frage nach „Erfolgsfaktoren bei der Ausbildung von Belts“ nachgegangen und wie diese ausgestaltet sein sollte. Zum anderen wurde die Frage der „Erfolgsorientierten Belt-Ausbildung“ bearbeitet.

Das Fazit der Teilnehmer: Die nähere Befassung mit der „Ausbildung der Belts“ ist für eine erfolgreiche Six-Sigma-Initiative elementar. Dabei sollte analysiert werden, wie eine „gute“ Ausbildung im Gesamtunternehmen sichergestellt werden kann. Es ist aber auch von vornherein die Frage nach den „Benefits“ einer Belt-Ausbildung zu stellen. So ist klar herauszuarbeiten, welcher Nutzen für das Unternehmen generiert werden kann und wie die Hebung dieser anvisierten Benefits auch sichergestellt werden kann.

Der nächste ProcessLab-Workshop wird von Olin Roenpage, Partner bei UMS Consulting GmbH, zum Thema „DFSS in der Finanzbranche: Ansatzpunkte und Benefits“ moderiert. Interessenten sind herzlich eingeladen. Sie sollten eine Six-Sigma-Ausbildung (Black Belt) sowie Projekterfahrung mitbringen.

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

ProcessLab meets Students

In dieser Veranstaltungsreihe referierte Dr. Gereon Berghoff, Head of Financial Services Consulting, Siemens IT Solutions and Services, am 15.1.2009 zum Thema „**Sourcing von Finanzdienstleistungsprozessen**“. Siemens kooperiert seit zehn Jahren mit National Savings & Investments (NS&I), die im Auftrag der britischen Regierung Einlagen privater Anleger zur Finanzierung des Staatshaushaltes verwaltet. NS&I hat 1999 die komplette Bearbeitung und den Service ihrer Einlagenprodukte an Siemens ausgelagert. Bemerkenswert ist, dass Siemens mit mehr als 4.000 nahezu alle Mitarbeiter übernommen hatte und nur die verbliebenen (rund 100) Mitarbeiter die Arbeit der heutigen NS&I koordinieren.

Die Produktivität konnte von Siemens in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt werden. Dies wurde einerseits durch Anwendung des Lean-Management-Konzepts und andererseits durch das Offshoring einfacher Back-Office-Tätigkeiten erreicht. Alle wichtigen Entscheidungen werden mit NS&I abgestimmt. Zudem konnten erhebliche Einsparungen an NS&I weitergegeben werden. Fazit von Dr. Berghoff: Das Projekt ist sehr erfolgreich, aber Partner müssen beim Outsourcing erst in einem Lernprozess zusammenfinden, damit beide Seiten nachhaltigen Erfolg generieren können.

Erster studentischer Mitarbeiter des ProcessLab

Matteo Sottocornola



Seit diesem Jahr ist erstmals auch ein Student der Frankfurt School fortlaufend in die Forschungsaktivitäten des ProcessLab eingebunden. Matteo Sottocornola studiert im M.Sc.-Programm (Master of Banking) und unterstützt das ProcessLab im Projekt "Effizienzmessung von bankbetrieblichen Prozessen mit der Data Envelopment Analysis (DEA)".

Bankerfahrung hat Matteo Sottocornola bereits seit 2001 bei der Credem Banking Group gesammelt. Credem ist ein mittelgroßes italienisches Kreditinstitut mit ca. 6.000 Mitarbeitern und 650 Filialen. Schwerpunkte seiner Aufgaben lagen vor allem im Business Process Reengineering. So war er für die Restrukturierung der Geschäfts- und Risikoprozesse einer Versicherungstochter von Credem in Hinblick auf Solvency 2 zuständig. Auch im Immobilienkreditbereich sammelte er Erfahrungen. Dort war er z.B. mit dem Redesign des Immobilienkreditprozesses durch die Einführung eines Workflow -Systems und Outsourcing von Prozessteilen befasst.

Zurzeit ist er an zwei Publikationen zur Produktivität von Banken beteiligt, die sich aktuell in der Review-Phase befinden.

Kontakt: Matteo Sottocornola (m.sottocornola@tin.it)

Vortrag beim Bayerischen Sparkassenverband

Auf einer Vorstands-Informationstagung zur Kostensenkung in der Produktion hielt Prof. Dr. Jürgen Moormann den Eröffnungsvortrag. Dabei ging es um „Herausforderungen für das Bankmanagement - Suche nach neuen Wertschöpfungsstrukturen“. An der Tagung nahmen Vertreter von rund 80 bayerischen Sparkassen teil. Das große Interesse zeigt, dass die Offenheit für neue Formen der bankbetrieblichen Prozessgestaltung erheblich gestiegen ist. Auch Praxisberichte dokumentierten eindrucksvoll das Potenzial für Effizienzsteigerungen in der Sparkassenorganisation.

Vortrag im Track „Organizational Engineering“ auf der ACM SAC 2009

Vom 8. bis 12. März fand die Konferenz „24th Annual ACM Symposium on Applied Computing“ in Honolulu auf Hawaii, USA, statt. Innerhalb dieser wissenschaftlichen Konferenz wurde u.a. der Track „Organizational Engineering“ von den Professoren Tribolet und Caetano (Technische Universität Lissabon, Portugal) und Winter (Universität St. Gallen, Schweiz) durchgeführt. Es wurden Konzepte, Methoden und Modelle zur Verbesserung des Verständnisses oder gar zur Optimierung von Organisationen vorgestellt. In diesem Rahmen stellte Diana Heckl ihr Paper „Operational Control of Service Processes: Modularization as Precondition“ vor. Dabei zeigte sie ihre Forschungsergebnisse zur flexibleren Gestaltung von Dienstleistungsprozessen am Beispiel des Kreditprozesses auf. In der Diskussion zeigte sich schnell, dass die vertiefte interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Betriebswirten und Technologen noch viele weitere Erkenntnisse bringen könnte. Eine Einladung nach Portugal war daher schnell ausgesprochen.



Abgeschlossene Dissertationen

Im März verteidigten Andreas Burger sowie Diana Heckl erfolgreich ihre Dissertationen. Damit endet für beide eine rund dreijährige Dissertationszeit, die sehr spannend und forschungsintensiv war.

Andreas Burger hat über das Thema „Effizienzmessung von bankbetrieblichen Prozessen mit Data Envelopment Analysis (DEA)“ geschrieben. Ziel seiner Arbeit war es, die intrinsische Effizienz auf Prozessebene zu analysieren. Dazu führte er ein Benchmarking von Transaktionen am Beispiel des Wertpapierabwicklungsprozesses durch. In seiner Dissertation wird zum einen das Verfahren DEA auf Prozessebene angewendet; zum anderen werden Treiber der Ineffizienz am Beispiel des ausgewählten Prozesses identifiziert. Daraus ergeben sich interessante Einblicke in das Leistungsprofil eines Prozesses, die über die Erkenntnisse üblicher Kennzahlenanalysen hinausgehen. Als empirische Grundlage dienten Produktionsdaten einer deutschen Großbank.

Kontakt: Andreas Burger (andreas.burger@commerzbank.com)

Diana Heckl hat ihre Arbeit zum Thema „Konzeption eines Frameworks zur Steuerung der Prozessperformance des integrativitätsheterogenen Dienstleistungsprozesses Kredit“ verfasst. Darin beschäftigt sie sich mit der Frage, wie das Problem der Performancesteuering von Kreditprozessen in der Praxis gelöst werden kann. Um zunächst das Steuerungsproblem besser verstehen zu können, führte sie eine Befragung von 1.000 Kreditinstituten in Deutschland durch. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse entwickelte sie eine vierstufige Vorgehensweise (Framework), an der sich ein Kreditinstitut zur Strukturierung und Lösung des Steuerungsproblems bei Kreditprozessen orientieren kann. Im Detail zeigt sie auf, wie der Kreditprozess optimal aufgebaut und vermessen werden kann. Außerdem wird ein Set von Handlungsmöglichkeiten bei Performancedefiziten aufgezeigt.

Diana Heckl wird auch in Zukunft im ProcessLab mitwirken. Neben dem Buchprojekt „Six Sigma in der Finanzbranche“ ist sie u.a. weiter für die Veranstaltung des Six-Sigma-Workshops verantwortlich.

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

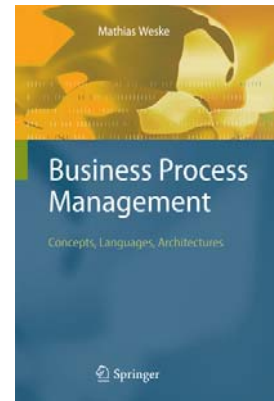
Wir gratulieren beiden zu ihren Erfolgen und wünschen ihnen alles Gute für Ihre weiteren beruflichen Schritte. Andreas Burger ist nun Senior Advisor Business Development, TXB Markets, Commerzbank AG. Diana Heckl ist Associate bei McKinsey & Company, Inc.

Buchbesprechung

Mathias Weske, „Business Process Management – Concepts, Languages, Architectures“, Springer, 2007 (Sprache: Englisch)

ISBN: 978-3-540-73521-2, 368 Seiten

Ausrichtung: Auf dem Gebiet des Business Process Management (BPM) führen die unterschiedlichen Perspektiven von Betriebswirtschaftlern und Wirtschaftsinformatikern oft zu Konflikten. Betriebswirtschaftler verstehen Informationstechnologie (IT) im BPM oftmals nur als unterstützende Funktion. Andererseits werden aus Sicht der Wirtschaftsinformatiker organisationstheoretische Aspekte eines Unternehmens als zu abstrakt empfunden. Es muss aber das Ziel heutiger Unternehmen sein, diese Lücke zwischen Organisation und IT zu schließen. Um die Interaktion beider Sichten zu verdeutlichen, stellt der Autor in seinem Buch grundlegende Themen des BPM aus beiden Perspektiven dar.



Zielgruppe: Das Buch richtet sich an Fachleute des Geschäftsprozessmanagements mit betriebswirtschaftlichem oder informationstechnologischen Hintergrund. Es gibt beiden Interessengruppen einen Einblick in die jeweils andere Perspektive und möchte somit ein integrales Verständnis des Business Process Management fördern.

Inhalt: Das Buch ist in drei Teile gegliedert. Im Fokus des ersten Teils steht neben grundlegenden Definitionen die Beschreibung von im Laufe der Zeit entstandenen Konzepten für IT-Architekturen in Unternehmen. Der zweite Teil enthält eine Darstellung verschiedener Aspekte der Geschäftsprozessmodellierung. Hierbei werden zunächst Grundlagen der Modellierung und deren Bezug zu organisationstheoretischen Überlegungen vorgestellt. Weiterhin werden verschiedene Vorgehensweisen zur Modellierung von Prozessaktivitäten (z.B. ereignisgesteuerte Modellierung, Petri-Netze, YAWL, Business Process Modelling Notation) vorgestellt und Wege zur Prozesschoreographie aufgezeigt. Außerdem wird die Modellierung von Geschäftsprozessen mit speziellen Eigenschaften beschrieben. Im dritten Teil des Buchs diskutiert der Autor unterschiedliche Architekturen für das Geschäftsprozessmanagement und stellt eine projektorientierte Vorgehensweise zum Geschäftsprozessmanagement im BPM-Lifecycle vor.

Fazit: Die Integration der Perspektiven der Wirtschaftsinformatik und der Betriebswirtschaft bringt dem Leser des Buchs beide Sichten näher. Er wird dadurch in die Lage versetzt, die Zusammenhänge der fachlichen und technischen Aspekte des Business Process Management besser zu verstehen. Gleichwohl ist das Buch insgesamt durch eine Wirtschaftsinformatik-Sichtweise geprägt.

Autor: Prof. Dr. Mathias Weske leitet die Forschungsgruppe im Bereich „[Business Process Technology](#)“ am Hasso Plattner Institut an der Universität Potsdam. Unter seiner Führung wird dort [Oryx](#), ein Open-source Web-basiertes Business Process Management Framework, entwickelt. Matthias Weske hat zwölf Bücher und mehr als 70 wissenschaftliche Artikel in Fachzeitschriften und auf Konferenzen veröffentlicht. Zudem ist er als Leiter und Mitglied mehrere Programmkomitees wissenschaftlicher Konferenzen und Workshops tätig.

Veranstaltungskalender

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

<p>06.05.2009 18.00 Uhr</p>	<p>4. ProcessLab-Workshop „Six Sigma in der Finanzbranche“ „DFSS in der Finanzbranche: Ansatzpunkte und Benefits“, Moderation durch Olin Roenpage, Partner, UMS Consulting GmbH Ort: Frankfurt School, Raum 21</p>
<p>06.05.2009</p>	<p>Methods for Service Identification – A Criteria-Based Literature Review René Börner ICEIS – 11th International Conference on Enterprise Information Systems, „Workshop on Modelling, Simulation, Verification and Validation of Enterprise Information Systems“, 6.-10.5.2009 Ort: Mailand</p>
<p>07.05.2009</p>	<p>Neuorientierung in der Finanzbranche – Was bedeutet das für die Geschäftsmodelle, Prozesse und IT? Prof. Dr. Jürgen Moormann, SumMIT – Management Forum für Banken und Versicherungen, Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services, 7. und 8.5.2009 Ort: Frankfurt/M. (nur auf Einladung)</p>
<p>14.05.2009</p>	<p>Open Finance-Forum 2009 – Die Bank 2015: Perspektiven und Herausforderungen, Paneldiskussion, u.a. mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, DZ BANK AG Ort: Frankfurt/M. (nur auf Einladung)</p>
<p>Ende Mai 2009</p>	<p>Adopting Six Sigma in the Financial Services Industry: What It Makes to Be Successful Prof. Dr. Jürgen Moormann, Global Conference on Business and Finance (GCBF), 27.-30.5.2009 Ort: San Jose, Costa Rica</p>
<p>18.06.2009</p>	<p>3. ProcessLab-Konferenz „Six Sigma in der Finanzbranche: Hype oder Chance?“ Ort: Frankfurt School Weitere Informationen sowie das Anmeldeformular finden Sie hier.</p>

Wichtig:

Die Teilnahme an Veranstaltungen des ProcessLab ist mit Ausnahme der ProcessLab-Konferenz kostenfrei.

Neue Publikationen

Heckl, D./Moormann, J. (2009), Operational Control of Service Processes: Modularization as Precondition, in: Association for Computing Machinery (Ed.), Proceedings of the 24th Annual ACM Symposium on Applied Computing 2009, New York/NY, S. 239-244 (Artikel zum [Download](#))

Leyer, M. (2009), Riesiges Verbesserungspotential – Wie Six Sigma Effizienz beschert, in: Geldinstitute, Heft 2, S. 32-33

Werner, K./Moormann, J. (2009), Efficiency and Profitability of European Banks – How Important Is Operational Efficiency?, in: Arbeitsberichte der Frankfurt School of Finance & Management, Nr. 111, Frankfurt/M. 2009 (Arbeitsbericht 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