

Jahresbericht des ProcessLab

2017

COMMERZBANK 

 **concardis**
your payment expert

UMS⁺
ENABLING SUCCESS

 **wüstenrot
württembergische**

Liebe Freunde des ProcessLab,

wie in den Vorjahren möchten wir Sie mit unserem Jahresbericht über die Aktivitäten am ProcessLab informieren. Die Tätigkeiten in einem Forschungscenter wie dem ProcessLab sind umfassend. Von größter Bedeutung sind aber naturgemäß die Ergebnisse aus unseren Forschungsprojekten. Im Jahr 2017 konnten wir **21 wissenschaftliche und praxisorientierte Beiträge** platzieren. Außerdem hielten Mitarbeiter des ProcessLab diverse **Vorträge** auf nationalen und internationalen wissenschaftlichen Konferenzen sowie auf praxisorientierten Veranstaltungen

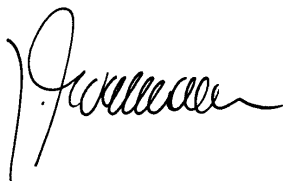
Wiederum haben wir mehrere **eigene Veranstaltungen** durchgeführt – allen voran die 11. ProcessLab-Konferenz – sowie drei ProcessLab-Colloquia. Die Arbeit an unseren **Forschungsthemen** erfolgte wiederum in **engem Austausch mit der Praxis**.

Darüber hinaus wurden mehrere Marketing-Aktivitäten durchgeführt. Dazu zählen die Erstellung von drei ProcessLab-Newslettern, die Pflege der ProcessLab-Website und unseres Adressbestands sowie die regelmäßige Bereitstellung von Informationen in den Social Media (Facebook, Twitter, ProcessLab-Gruppen auf LinkedIn und Xing). Aktuelle Informationen zu unseren Aktivitäten werden insbesondere auf der Website www.processlab.info dargestellt.

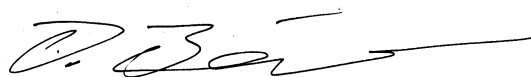
Die folgenden Seiten geben einen näheren Einblick in unsere Tätigkeiten während des vergangenen Jahres. Im ersten Abschnitt skizzieren wir die Zielsetzung des ProcessLab und das von uns verwendete Forschungs-Framework. Im Abschnitt 2 stellen wir das Wichtigste im Lab vor – unser Team. Die aktuellen Forschungsthemen sind im Abschnitt 3 dargestellt. Im Abschnitt 4 ist ein kurzer Überblick über Besuche von wissenschaftlichen Konferenzen enthalten. Im Abschnitt 5 haben wir unsere Zusammenarbeit mit der Praxis zusammengefasst, während Abschnitt 6 die wissenschaftlichen Kooperationen zum Inhalt hat. Im Abschnitt 7 berichten wir über den Transfer unserer Forschungsergebnisse in die Lehre und Abschnitt 8 enthält weitere Aktivitäten des Lab. In den Abschnitten 9 bis 11 werden die Publikationen, Vorträge und von uns betreuten Abschlussarbeiten dokumentiert.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Durchschauen des Jahresberichts und freuen uns mit Ihnen zusammen auf ein spannendes Jahr 2018!

Ihre Co-Heads des ProcessLab



Prof. Dr. Jürgen Moormann

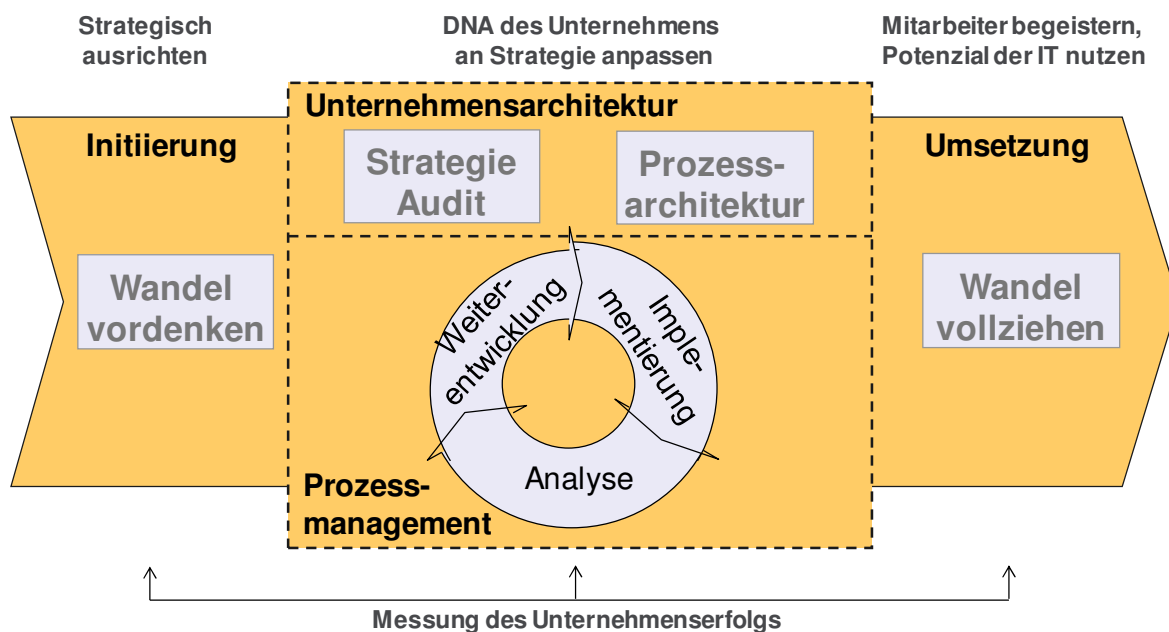


Prof. Dr. Daniel Beimborn

1. Zielsetzung und Framework

Das ProcessLab ist ein Forschungscenter der Frankfurt School of Finance & Management und dort im Management Department angesiedelt. In dem Center werden die Forschungsaktivitäten der Frankfurt School zum Prozessmanagement in der Finanzbranche gebündelt. **Zielsetzung** des ProcessLab ist es, innovative wissenschaftliche Lösungen für das Prozessmanagement in der Finanzbranche zu erarbeiten. Dies erfolgt in Projektform in enger Kooperation mit Partnerunternehmen. Die Projekte werden im Wesentlichen im Rahmen von Dissertationen durchgeführt, die sich beispielsweise mit der Identifikation von Kundenprozessen, der Wirksamkeit von Operational-Excellence-Initiativen, Potenzialen der Digitalisierung im Kreditbereich oder neuen Geschäftsmodellen und -prozessen im bargeldlosen Zahlungsverkehr beschäftigen.

Um die verschiedenen Arbeitsgebiete systematisieren und die vom ProcessLab bearbeiteten Themen positionieren zu können, nutzen wir einen Handlungsrahmen – ein so genanntes **Framework**. Das Framework beschreibt, wie die Prozesse von Banken, Versicherern und anderen Unternehmen der Finanzbranche systematisch gestaltet, laufend verbessert und konsequent gesteuert werden können. Das Framework folgt in seiner Grundstruktur dem in der Literatur weit verbreiteten Ebenenmodell „Strategie – Prozesse – Informationssysteme“, wobei die dritte Ebene, Informationssysteme, durch die Berücksichtigung der Mitarbeiter und Führungskräfte ergänzt wird. Die folgende Abbildung zeigt die grundlegende Vorgehensweise zum prozessorientierten Management von Unternehmen der Finanzbranche. Das Framework ist in einem White Paper (Moormann/Leyer 2014) detailliert beschrieben und auf unserer Website verfügbar.



ProcessLab-Framework zum prozessorientierten Management von Finanzdienstleistern

2. Team

Zum Stichtag 31.12.2017 waren Friedrich Holotiuk, Francesco Pisani, Dr. Yevgen Bogodistov, Minh Anh Le Quoc sowie die beiden Co-Heads, Prof. Dr. Jürgen Moormann und Prof. Dr. Daniel Beimborn, am ProcessLab tätig. Darüber hinaus unterstützt uns Dirk Wölfling als assoziiertes Mitglied des ProcessLab im Bereich unserer Cash-Management-Aktivitäten. Als weiteres assoziiertes Mitglied ist Janina Kettenbohrer, Doktorandin der Universität Bamberg, an Forschungsaktivitäten des Lab im Bereich Process Governance und Akzeptanz von Prozessstandardisierungsmaßnahmen aktiv. Friedrich Holotiuk ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand. Francesco Pisani ist Doktorand und arbeitet im Beratungsunternehmen EY. Dr. Yevgen Bogodistov ist als Postdoc (Lecturer) für das ProcessLab tätig. Minh Anh Le Quoc arbeitet als wissenschaftliche Hilfskraft am Lab. Externe Doktorandin ist zudem Elisabeth Palvölgyi, die bei der ING-DiBa beschäftigt ist.

3. Forschungsthemen

Die Forschungsthemen des ProcessLab orientieren sich an dem im Abschnitt 1 vorgestellten Framework. Derzeit arbeiten wir in den folgenden Themenbereichen:

Weltweite Studie zu Lean Six Sigma

Unter Lean Six Sigma (LSS) wird die Kombination von Lean Management und der Six-Sigma-Methodik verstanden. LSS stellt heute eines der wichtigsten Konzepte zur Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit dar. Dementsprechend wird das Konzept heute in vielen Unternehmen der Finanzbranche verwendet. Um den aktuellen Stand sowie Ansätze zur Weiterentwicklung von LSS zu ermitteln, führen wir eine internationale Studie in Zusammenarbeit mit Kollegen der Heriot-Watt University in Edinburgh, der indischen Universität IIM Tiruchirappalli und der Universität Amsterdam durch.

Die Studie richtet sich an Mitarbeiter in Banken, Versicherungsunternehmen und anderen Finanzdienstleistungsunternehmen. Ein besonderer Aspekt liegt auf der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den mit LSS erzielten Projektergebnissen (Performance) und den für erfolgreiches LSS notwendigen Fähigkeiten des Unternehmens. Letztlich wollen wir versuchen, eine Theorie für die Fähigkeit für LSS sowie ein Konzept zur Messung dieser Fähigkeit zu entwickeln. Damit können Unternehmen dann ihre eigene LSS-Fähigkeit ermitteln.

Erneuerung des Organisationsdesigns für mehr Agilität

Aufgrund der komplexen, unvorhersehbaren und instabilen Umweltveränderungen ist es für Unternehmen schwierig, eine effiziente Organisationsstruktur zu finden, die flexibel genug ist, um sich den ständig ändernden Umweltaforderungen anzupassen. Dies gilt

insbesondere für digitale Innovationen, seien es stetige oder disruptive. Die Management-Literatur hat eine Reihe von Ansätzen vorgeschlagen. Ein Ansatz mit den sich ändernden Umweltbedingungen umzugehen, besteht in der Fähigkeit von Unternehmen diese rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Dies wird häufig mit dem Begriff „agil“ beschrieben. Dennoch sind die organisatorischen Anpassungen und Veränderungen der Organisationsstruktur unklar. Daher führen wir eine quantitative Studie durch, um die Organisationsstruktur, Agilität, sowie die Fähigkeit zur Entwicklung digitaler Innovationen in Unternehmen zu analysieren. Unser Ziel ist es, die entscheidenden Faktoren des Organisationsdesign, die zu Agilität beitragen, zu ermitteln und deren Auswirkungen zu analysieren.

Auswirkungen von Blockchain auf den Finanzsektor

Blockchain wurde ursprünglich als ein kryptografisch basierter Ansatz für den Zahlungsverkehr eingeführt, um einen alternativen vertrauensbildenden Mechanismus zwischen zwei Transaktionspartnern zu schaffen. Die steigende Anzahl an Anwendungsfällen hat zu einer angeregten Diskussion über die Zukunftsperspektiven von Blockchains bei Wissenschaftlern und Praktikern geführt. In unserer Forschung konzentrieren wir uns auf die Auswirkungen von Blockchains auf Geschäftsmodelle und analysieren die Herausforderungen, welche die Technologie zu bewältigen hat, bevor sie zu einer bahnbrechenden Lösung reifen kann. Einen Schwerpunkt setzen wir auf die organisatorische Akzeptanz der Blockchain-Technologie. Anhand von Experteninterviews entwickeln wir Leitlinien für neue Formen des Organisationsdesigns, welche besonders für digitale Innovationen geeignet sind.

Kundenzentrierte Bank

Ausgangspunkt für dieses Forschungsprojekt ist das sich stark verändernde Verhalten der Kunden. Neue Medien – insbesondere Smartphones und Tablets – ermöglichen es dem Kunden, überall und jederzeit auf das jeweils attraktivste Angebot zuzugreifen. Außerdem besetzen Wettbewerber aus dem Nichtbankenbereich immer mehr Teile der klassischen bankbetrieblichen Wertschöpfungskette. Banken müssen sich daher von ihrer traditionell produktorientierten Sichtweise (*Inside-out-Fokus*) lösen und sich an den tatsächlichen Bedürfnissen und Prozessen ihrer Kunden ausrichten (*Outside-in-Fokus*), um weiterhin im Wettbewerb bestehen zu können.

Cashless Payments in the Age of Mobility and Ubiquity

Die Digitalisierung durchdringt nahezu alle Lebensbereiche. Dadurch hat insbesondere das Thema der Zahlungsverfahren enorm an Bedeutung gewonnen. Der Trend geht klar in Richtung bargeldloser, mobiler Verfahren – sei es per Karte, online, Smartphone oder Kombinationen daraus. Der Markt wird von vielen Playern – von FinTechs bis hin zu den großen Internetunternehmen – als attraktiv eingeschätzt. Diese Unternehmen versu-

ProcessLab

chen, den traditionellen Banken in diesem Teil der Wertschöpfungskette den Kundenkontakt streitig zu machen. In unserer Forschung stehen Innovationen hinsichtlich des Geschäftsmodells und der damit verbundenen Prozesse im Vordergrund. Dazu zählen Untersuchungen zu Netzwerkeffekten bei der Verbreitung von Mobile Payment (Händlersicht), zum Einsatz von Blockchain in Zahlungsverkehrsprozessen, zu Payment-Konzepten im Connected Car usw.

Prozess-Standardisierung und Prozess-Governance

Wir analysieren Enabler und Erfolgsfaktoren für unternehmensweite Prozessstandardisierungsinitiativen und untersuchen, wie Konzepte zur Prozess-Governance konzipiert und umgesetzt werden müssen, damit die Mitarbeiter in der Lage und bereit sind, definierten Prozessstandards zu folgen. Mit verschiedenen wissenschaftlichen Ansätzen, wie z. B. Action Design Research Methode, Fallstudien und Mitarbeiterbefragungen, helfen wir Unternehmen den Grad der Prozessorientierung und Akzeptanz von Prozessstandards im Management und der Belegschaft zu bewerten.

Process Change Capability (PCC)

Insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung stellt sich für Unternehmen die Frage, wie sie zu Prozessinnovationen gelangen können. Welche Fähigkeiten werden für die Veränderung von Prozessen - sowohl für deren inkrementelle Verbesserung als auch deren Re-Engineering – benötigt? Kann man diese Fähigkeiten messen? Wie kann man diese Fähigkeiten in Unternehmen steigern?

Um diese Fragen beantworten zu können, greifen wir auf den „Capability-based View“ (Fähigkeiten-basierter Ansatz) zurück, der wiederum auf dem Ressourcen-basierten Ansatz beruht. Im ersten Schritt entwickeln wir ein mehrdimensionales Konzept, das nicht nur die bereits eintrainierten Routinen zur Prozessveränderung betrachtet, sondern auch die Eignung der Organisationsstruktur, die Motivation zur Prozessinnovation sowie die organisationale Bereitschaft, die entwickelten Innovationen zu implementieren, einbezieht. Im zweiten Schritt soll dann ein Tool zur PCC-Messung entwickelt werden, um anhand dieses Tools Empfehlungen zum Aufbau von PCC-Fähigkeiten für Finanzdienstleister zu geben.

4. ProcessLab auf wissenschaftlichen Konferenzen (exemplarisch)



Die „**Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik**“ ist die größte Konferenz im deutschsprachigen Raum zur Wirtschaftsinformatik. Passend zum Konferenztitel „Towards Thought Leadership in Digital Transformation“ hat Friedrich Holotiuk die Ergebnisse unserer Forschung zum Thema „Digital Business Strategy“ (DBS) in St. Gallen vorgestellt.

Im Frühjahr nahm Prof. Dr. Moormann an der „**International Conference on Advanced Technologies Enhancing Education**“ in Qingdao, China, teil. Er stellte dort unser Forschungsprojekt „Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry“ (Grau/Moormann) vor.

Aufbauend auf unsere Delphi-Studie aus dem letzten Jahr haben wir die möglichen Einflüsse der Blockchain-Technologie auf Geschäftsprozesse analysiert. Das Forschungsprojekt basiert auf einer an der Frankfurt School erstellten Thesis von Marco Deubel und wurde von unserem Doktoranden Friedrich Holotiuk auf der **Informatik 2017** in Chemnitz vorgestellt.

Am 6.7.2017 stellte Prof. Dr. Moormann auf der **International Conference on Business and Information** (BAI 2017) in Hiroshima, Japan, unser Paper zur Geschäftsmodellinnovation vor.



5. Zusammenarbeit mit der Praxis

Charakteristisch für die Arbeit am ProcessLab ist die enge Kooperation mit Unternehmen der Finanzbranche. Im Lab arbeiteten wir im Berichtsjahr intensiv und vertrauensvoll mit Vertretern unserer **Sponsoren Commerzbank AG, Concardis GmbH, UMS GmbH** sowie **Wüstenrot und Württembergische AG** zusammen. Alle Sponsorunternehmen unterstützten uns tatkräftig. Zur Koordination unserer Aktivitäten wurden im Berichtsjahr drei Sponsoren-Meetings durchgeführt.

Eine besonders enge Kooperation stellt die von Prof. Dr. Moormann übernommene **Concardis-Stiftungsprofessur** dar. Concardis ist einer der führenden Anbieter im Bereich des bargeldlosen Zahlungsverkehrs in Europa. Im Zentrum der Stiftungsprofessur steht das Projekt „Cashless Payments in the Age of Mobility and Ubiquity“. Zu dieser Thematik ergab sich im Berichtsjahr mehrere Fachinterviews (s. Abschnitt 8) und Publikationen (s. Abschnitt 9).

Die Stiftungsprofessur wurde in 2017 um ein weiteres Jahr verlängert und setzt sich damit auch 2018 fort.

ProcessLab

Um den Kontakt zur Praxis zu halten und immer wieder mit Leben zu füllen, haben wir der Community in der Finanzbranche mehrere Veranstaltungen angeboten:

Im Berichtsjahr fanden drei **ProcessLab-Colloquia** statt, in denen jeweils zwischen 50 und 80 Teilnehmer zu Vortrag und anschließender Diskussion zusammenkamen. Das erste Colloquium (26.1.2017) hatten Nina Bartholmes und Marcus Schmermer, beide PwC, übernommen. Sie referierten über Business Process Outsourcing und stellten die neue Auflage einer Marktanalyse zu BPO-Dienstleistern für die Finanzindustrie vor. Die Studie war unter Mitwirkung der Frankfurt School (Prof. Dr. Beimborn) entstanden. Das zweite Colloquium (13.9.2017) war ein Joint-Colloquium mit dem neu gegründeten Blockchain Center der Frankfurt School. Referenten waren Prof. Dr. Moormann, Friedrich Holotiuk und Prof. Dr. Philipp Sandner. Den Hauptbeitrag leistete dann Udo Milkau, DZ Bank. Er berichtete über Erfahrungen mit Blockchain in der Praxis. Den Abschluss der Colloquia-Serie machte Steffen Graf, Commerzbank, am 29.11. mit einem Vortrag über Erfahrungen mit Robotic Process Automation in der Shared Service Organisation der Commerzbank.

Am 1.6.2017 führten wir unsere elfte **ProcessLab-Konferenz** durch. Das Thema lautete „Aufbruch zur agilen Organisation“. Mit dem Thema hatten wir ins Schwarze getroffen und konnten rund 170 Teilnehmer begrüßen. Die ProcessLab-Konferenz ist im deutschsprachigen Bereich die größte Konferenz zum Prozessmanagement in der Finanzbranche. Die Keynote hatte Lars Hille, Mitglied des Vorstands der DZ Bank, übernommen. Daran schlossen sich Beiträge von Jörg Hessenmüller (Commerzbank), Dr. Ralf Kölbach (Westerwald Bank) und Dr.-Ing. Cem Kuratas (Outukumpu Nirosta) an. Mit einem Vortrag von Friedrich Holotiuk hatten wir einen eigenen Beitrag des ProcessLab. Den Abschluss bildete Christian Stüer, McKinsey &Comp. Und als Schluss-Highlight Dr. Peter Sänger-Valasek von der Credit Suisse. Über die Konferenz wurde umfangreich im Heft Nr. 4 der Zeitschrift „gi Geldinstitute“ (S. 60-61) berichtet.



Im Berichtsjahr sind die Marketingaktivitäten für den **Best Process Award** angelaufen. Der Preis wird in 2018 zum fünften Mal verliehen und in zweijährigem Rhythmus zusammen mit der Redaktion der Zeitschriften „gi Geldinstitute“ und „vb Versicherungsbetriebe“ (av-news GmbH) vergeben.

6. Wissenschaftliche Kooperationen

Von zentraler Bedeutung für unsere Arbeit ist die Kooperation mit anderen Universitäten. Immer mehr erfolgt die Erstellung wissenschaftlicher Publikationen in Co-Autorenschaft mit Forschern anderer Hochschulen, um unterschiedliches Know-how hinsichtlich Methodik, Domäne und Lösungsansätzen zu bündeln.

In engem Kontakt stehen wir seit vielen Jahren mit der BPM (Business Process Management) Research Group der **Queensland University of Technology** in Brisbane, Austra-

lien. Unser Kontakt ist Prof. Dr. Michael Rosemann – einer der international einflussreichsten BPM-Experten. Er ist Executive Director und für Corporate Engagement International & Development in der QUT zuständig.

Eine weitere Zusammenarbeit gibt es mit der **Universität Liechtenstein**. Hier besteht bereits seit mehreren Jahren eine enge Verbindung mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik, das von Prof. Dr. Jan vom Brocke geleitet wird. Das Institut zählt zu den aktivsten im Bereich des Business Process Management in Europa. Aktuell arbeitet Prof. Moormann mit Dr. Theresa Schmiedel, Assistenzprofessorin in Liechtenstein, an einer Studie zum Zusammenhang von Unternehmenskultur, Regulation und Unternehmensperformance zusammen. Ein wissenschaftlicher Beitrag ist in Arbeit.

Mit unserer Partnerin an der **University of Hong Kong**, Prof. Maggie M. Wang, die dort das Laboratory for Knowledge Management & E-Learning leitet, stehen wir ebenfalls in Kontakt. Prof. Dr. Moormann ist weiterhin als Associate Editor für die Zeitschrift „Knowledge Management & E-Learning: An International Journal“, die von Prof. Maggie M. Wang herausgegeben wird, tätig.

Eine enge Zusammenarbeit besteht mit Prof. Dr. Michael Leyer von der **Universität Rostock**. Wir kooperieren in mehreren Forschungsprojekten und es befinden sich mehrere Papers im Druck bzw. im Review-Prozess. Ein Paper ist Anfang 2017 im Business Process Management Journal erschienen.

7. Transfer von Forschungsergebnissen in die Lehre

Für das erfolgreiche Management von Unternehmen ist ein tiefes Verständnis hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen den drei Gestaltungsfeldern „Geschäftsstrategie – Prozessmanagement – Informationssysteme“ von größter Bedeutung. Die Vermittlung dieses Verständnisses und der wesentlichen Inhalte dieser Felder und ihrer Interdependenzen ist Ziel unserer Lehrveranstaltungen. Analog des ProcessLab-Frameworks wird die DNA eines Unternehmens durch zwei Komponenten gestaltet – die Entwicklung der Prozessarchitektur (Business Engineering) und das Prozessmanagement (Implementierung, Analyse, Weiterentwicklung). Informationssysteme betrachten wir integrativ bzw. werden von Kollegen der Wirtschaftsinformatik gelehrt. Wir verfolgen mit unserer Lehre einen bewusst gestaltungsorientierten, managementgetriebenen Ansatz, wie ihn derzeit nur wenige Hochschulen in dieser konsequenten Form bieten.

Mit grundlegenden Aspekten der Gestaltung von Unternehmen werden Studierende der Frankfurt School bereits im **Bachelor-Programm (B.Sc.)** vertraut gemacht (Modul „Corporate Design & Behavior“). Schwerpunkte sind Grundzüge der Strategieentwicklung, Strukturorganisation und Prozessorganisation. Die Studierenden der Spezialisierung „Wirtschaftsinformatik“ erlernen zudem im Modul „Enterprise Architecture Management“ Ansätze und Methoden, um eine ganzheitliche integrierte Sicht auf die Unternehmensarchitektur zu unterstützen und deren strukturierte Weiterentwicklung voranzutreiben. Außerdem waren wir im berufsbegleitenden Management-Studiengang

ProcessLab

der Frankfurt School mit unserem Kurs „Prozessmanagement“ aktiv. Prof. Dr. Tobias Braun, Til-Bastian Hahn, Prof. Dr. Michael Leyer, Andrea Raab, Rainer Richter, Rainer Spangler, Christian Theofilidis, Frank Koschinsky, Christian Wenzel, und Frank Timmermanns führten den Kurs „Prozessmanagement“ an verschiedenen Standorten in Deutschland durch. Auch haben wir im **Bachelor of Arts** Vorlesungen zum „Geschäftsprozessmanagement“ durchgeführt (München, Düsseldorf und Hamburg).

Im **Master-Programm** der Frankfurt School vermitteln wir im Master-of-Management-Programm die Informationssystem-Perspektive für eine erfolgreiche Prozessintegration und -unterstützung (Kurs „Information Systems“).

Darüber hinaus bieten wir im Master-Programm zwei Wahlkurse an, die darauf ausgerichtet sind, die Studierenden in Richtung Prozessmanagement und Unternehmensstrategie auszubilden. Im Sommersemester haben wir das Modul „Business Engineering“ gelehrt. Als methodische Grundlage zur Transformation von Unternehmen in kundenzentrierte, prozessorientierte Unternehmen dient das Vorgehensmodell PROMET[®]BPR. Die Studierenden lernen in dem Modul nicht nur eine funktionsfähige Methodik kennen, sondern entwickeln unter hohem Zeitdruck anspruchsvolle Lösungen an der Schnittstelle zwischen Geschäftsmodell und Prozessarchitektur. Dieses als fünftägiger Blockkurs angebotene Modul zum Business Engineering gibt es in Deutschland nur an der Frankfurt School.

Ziel des Moduls „Process Management“, das im Wintersemester gelesen wird, ist es, den Studierenden ein tieferes Prozessverständnis zu vermitteln. Dazu werden wesentliche Elemente der Prozessdefinition, -messung und -analyse, die Umsetzung in Informationssysteme sowie relevante unternehmenskulturelle Aspekte erarbeitet und diskutiert. Die Durchführung dieses Moduls erfolgt in enger Kooperation mit dem ProcessLab. Mitarbeiter des Lab sind in den Kurs eingebunden und berichten über ihre wissenschaftlichen Projekte. Dadurch können Forschungsergebnisse noch direkter in die Lehrveranstaltungen einfließen. Bestandteil des Kurses war in 2017 zudem eine Exkursion zum Unternehmen arago GmbH in Frankfurt, das sich mit Prozessautomatisierung und künstlicher Intelligenz beschäftigt. Ein weiteres Modulteil beschäftigt sich mit dem Einsatz von Six Sigma und Lean. Diesen Teil übernahm wiederum Olin Roenpage, Partner von UMS Consulting und Lehrbeauftragter der Frankfurt School. Die Studierenden erarbeiteten sich hier den Six-Sigma-Abschluss „Yellow Belt“.

8. Weitere Aktivitäten

Im Berichtsjahr haben wir eine Reihe von Reviews für wissenschaftliche Beiträge übernommen. Beteiligt waren Dr. Eugen Bogodistov (EB), Friedrich Holotiuik (FH), Prof. Dr. Jürgen Moormann (JM) und Prof. Dr. Daniel Beimborn (DB). Die Reviews wurden für das Journal „BISE/Wirtschaftsinformatik“ (FH, JM, DB), das „International Journal of Lean Six Sigma“ (JM), die „International Conference on Business and Information 2017“ (JM), die MKWI Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018 (JM), die VHB-Jahrestagung 2017 (JM), die Academy of Management Conference (EB), das Journal of Risk Finance (EB),

das Journal „Electronic Commerce Research and Applications“ (DB), die Zeitschrift „Information & Management“ (DB) und das Journal of Management Information Systems“ (DB) erstellt.

Prof. Dr. Beimborn war im Berichtsjahr Mitglied des Editorial Board des „Journal of the Association of Information Systems“ sowie Associate Editor des Journals „BI-SE/Wirtschaftsinformatik“ sowie Minitrack-Chair der „Hawaii International Conference on System Sciences“. Zudem war er als Program Chair für die inhaltliche Organisation der SIGMIS Computer & People Research Conference der Association for Computing Machinery (ACM) verantwortlich, die im Juni in Bangalore stattfand. Gegenwärtig ist er als Guest Editor für das Sonderheft „Digital Transformation: The Changing Nature of Organizations, Work and Societies“ des Journals „DATA BASE of Advances in Information Systems“ aktiv, das in diesem Jahr erscheinen soll.

Prof. Dr. Moormann war Associate Editor der Fachzeitschrift „Knowledge Management & E-Learning: An International Journal“ und Mitglied des Editorial Board der Zeitschrift „Banking and Information Technology (BIT)“. Er war im Berichtsjahr Mitglied der Wissenschaftlichen Kommissionen „Dienstleistungsmanagement“, „Organisation“ sowie „Wirtschaftsinformatik“ im VHB.

Am 7.3. veranstaltete das International Bankers Forum (IBF) in Frankfurt die 20. Konferenz „Bank der Zukunft“. Zu den Themenschwerpunkten zählten Zahlungsverkehr, Cyber Security und Finanzinformationsmanagement der Zukunft. Prof. Dr. Moormann moderierte den dritten Themenblock „Beyond Banking – Finanzinformationsmanagement der Zukunft“.



Dr. Eugen Bogodistov ist Deputy Chairman des Editorial Board der Zeitschrift „European Journal of Management Issues“. Francesco Pisani wirkte im Editorial Advisory Board des „Journal of Business Models“ mit.

Neben den wissenschaftlich geprägten Aufgaben waren **praxisorientierte Tätigkeiten** durchzuführen. So hielten Prof. Dr. Moormann und Prof. Dr. Beimborn eine Reihe von Vorträgen und übernahmen Konferenzmoderationen (s. Abschnitt 10).

Außerdem wurden im Berichtsjahr von Prof. Dr. Moormann mehrere **Interviews** gegeben, u.a.: Handelsblatt, 8.2.2017, Wall Street Journal, 1.2.2017 und HR Info, Radio-Interview zum Thema „Instant Payments“, 11.08.2017. Friedrich Holotiuik äußerte sich im Newsletter unseres Sponsors Concardis zum Thema Blockchain.

Zitate von Prof. Moormann wurden u.a. im Bankmagazin zu den Themen Blockchain und Lean Management (Nr. 5 und Nr. 7/8) veröffentlicht.



Auch an der **Konferenz** „Finanzdienstleister der nächsten Generation“, die am 25.4. an der Frankfurt School stattfand, waren wir beteiligt. Dabei ging es um die Frage, welche Innovationen in der Finanzbranche wirklich zukunftsträchtig sind und

welchen Weg die etablierten Anbieter von Finanzdienstleistungen sowie die neuen Anbieter in dem aktuell anspruchsvollen Umfeld beschreiten wollen.

Dr. Eugen Bogodistov hat den **Outstanding Reviewer Award** der Business Process and Strategy Division der renommierten Academy of Management (AoM) in Atlanta, Georgia, erhalten.



Im Berichtsjahr nahm Prof. Dr. Moormann ein **Aufsichtsratsmandat** bei der KARIS AG, Griesheim, wahr. Er fungierte zudem als **Vertrauensdozent** der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. Es wurden Oliver Arndt, Katharina Stitzl, Lynn Cunningham und Helena Bach von der Frankfurt School, Phillip Walz von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Heilbronn, Michele Rieth von der Hochschule Fresenius Idstein sowie Mike Wenzel, Julia Silbermann und Aleksandar Dumanovic von der Goethe-Universität, betreut.

9. Publikationen

a) Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften

Bogodistov, Y./ Dost, F. (2017), Proximity Begins with a Smile, But Which One? Associating Non-Duchenne Smiles with Higher Psychological Distance, in: *Frontiers in Psychology*, 8. Jg., August, S. 1-9

Bogodistov, Y./ Lizneva, A. (2017), Ideological shift and employees' relationships: Evidence from Ukraine, in: *Baltic Journal of Management*, 12. Jg., Nr. 1, S. 25-45

Bogodistov, Y./ Presse, A./ Krupskyi, O. P./ Sardak, S. (2017), Gendering dynamic capabilities in micro firms, in: *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 273-282

Bogodistov, Y./ Wohlgemuth, V. (2017), Enterprise risk management: A capability-based perspective, in: *Journal of Risk Finance*, 18. Jg., Nr. 3, S. 234-251

Hirzel, A. -K./ Leyer, M./ Moormann, J. (2017), The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider, in: *International Journal of Operations & Production Management (IJOPM)*, Vol. 37, No. 10, pp.1563-1579

Keller, A./ Moormann, J. (2017), Messung der Prozessreife: Methodik, Anwendung und Interpretation der Ergebnisse, in: *BIT. Banking and Information Technology*, 18. Jg., Nr. 1, S. 11-21

Leyer, M./ Moormann, J. (2017), Action learning approach to teaching business engineering methodology, in: *Business Process Management Journal*, 23. Jg., Nr. 1, S. 130-154

Leyer, M./ Stumpf-Wollersheim, J./ Pisani, F. (2017), The influence of process-oriented organisational design on operational performance and innovation: a quanti-

tative analysis in the financial services industry, in: International Journal of Production Research, 55. Jg., Nr. 18, S. 5259-5270

b) Beiträge in wissenschaftlichen Konferenzbänden

Deubel, M./ Moormann, J./ Holotiuk, F. (2017), Nutzung der Blockchain-Technologie in Geschäftsprozessen: Analyse am Beispiel des Zahlungsverkehrs, in: Eibl, M./Gaedke, M. (Hrsg.), INFORMATIK 2017, Lecture Notes in Informatics (LNI), Vol P-275, Gesellschaft für Informatik, Bonn, S. 829-842.

Dürr, S./ Wagner, H./ Weitzel, T./ Beimborn, D. (2017), Navigating Digital Innovation - The Complementary Effect of Organizational and Knowledge Recombination. in: Proceedings of 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, S. 991-1005.

Haase, J./ Beimborn, D. (2017), Acceptance of Warehouse Picking Systems – A Literature Review. ACM SIGMIS Computer & Personnel Research Conference, Bangalore.

Holotiuk, F./ Beimborn, D. (2017), Critical Success Factors of Digital Business Strategy, in: Proceedings of 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, S. 991-1005

Holotiuk, F./ Pisani, F./ Moormann, J. (2017), The Impact of Blockchain Technology on Business Models in the Payments Industry, in: Proceedings of 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, S. 912-926

Jentsch, C./ Beimborn, D./ Reitz, A. (2017), Templates for Joint Work Systems – How Business Process Modularity and IT Flexibility Enable Mutual Understanding among Business and IT, in: Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS), Seoul.

Kirchherr, H./ Holotiuk, F. (2017), Organizational Agility: Leveraging Organizational Structure in Times of Digitalization, in: Proceedings of the ACM SIGMIS Computers and People Research Conference, Bangalore.

Kohlen, J./ Holotiuk, F. (2017), Consulting Firms Under the Influence of Digitalization: The Need for Greater Organizational Agility, in: Proceedings of the ACM SIGMIS Computers and People Research Conference, Bangalore.

Reitz, A./ Jentsch, C./ Beimborn, D. (2017), The Impact of Process and IT Modularity for Mutual Understanding among Business and IT. ACM SIGMIS Computer & Personnel Research Conference, Bangalore.

c) Weitere Beiträge

Beimborn, D./ Wagner, H.-T. (2017): Digitale Innovationen in Kreditinstituten: Ein Rück- und Ausblick, in: Smolinski, R./ Gerdes, M./ Siejka, M./ Bodek, M.C. (Hrsg.): Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche, Springer: Wiesbaden, S. 169-195.

Kloppenburger, M./ Kettenbohrer, J./Beimborn, D./Bögle, M. (2017), Leading 20,000+ Employees with a Process-Oriented Management System: Insights into Process Management at Lufthansa Technik Group, in: vom Brocke, Jan; Mendling, Jan

ProcessLab

(eds.): Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice, Springer: Heidelberg, pp. 505-520

Moormann, J. (2017), Prozessverbesserung – nicht ohne die Mitarbeiter, in: Geldinstitute, 48. Jg., Nr. 6, S. 40-41

Moormann, J. (2017), Aufbruch zur agilen Organisation, in: Geldinstitute, 48. Jg., Nr. 2, S.40-41; ähnlich als Blog-Beitrag mit gleichem Titel auf der Website der Frankfurt School

Moormann, J. (2017), Schafft es die Finanzbranche, den Dreisatz zu lösen? – Strategische Herausforderungen für Geldinstitute im Jahr 2017, in: Leichsenring, H. (Hrsg.), Finanzdienstleistung 2017 – Herausforderungen für Banken, Sparkassen und andere Finanzunternehmen, E-Book, S. 23

Schmitz, C./ Behrens, J./ Pisani, F. (2017), Die Finanzdienstleistungsbranche nach der digitalen Transformation, in: Smolinski, R./ Gerdes, M./ Siejka, M./ Bodek, M.C. (Hrsg.), Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche, Springer: Wiesbaden, S. 479-499

Schmitz, C./ Christoph, A./ Pisani, F. (2017), The impact of technological innovations on the payments industry, in: #payments. insights. opinions, quarterly global newsletter, Volume 16, EY, S. 10-11

Über diese Publikationen hinaus sind mehrere Beiträge bereits für die Veröffentlichung akzeptiert worden. Die Auflistung erfolgt im Jahr des Erscheinens.

Vorträge

a) Vorträge auf wissenschaftlichen Veranstaltungen

Beimborn, D. „Acceptance of Warehouse Picking Systems – A Literature Review“, ACM SIGMIS Computer & Personnel Research Conference, Bangalore, Indien, 22.6.2017

Bogodistov, E. „Gendering dynamic capabilities“, Vortragsreihe „Gender und Diversity“, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), 22.11.2017

Holotiuk, F. „The Impact of Blockchain Technology on Business Models in the Payments Industry“, International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, Schweiz, 14.2.2017

Holotiuk, F. „Critical Success Factors of Digital Business Strategy“, International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, Schweiz, 15.2.2017

Holotiuk, F. „Organizational Agility: Leveraging Organizational Structure in Times of Digitalization“, SIGMIS-CPR '17 Computers and People Research Conference, Bangalore, Indien, 21.6.2017

Holotiuk, F. „Consulting Firms Under the Influence of Digitalization: The Need for Greater Organizational Agility“, SIGMIS-CPR '17 Computers and People Research Conference, Bangalore, Indien, 21.6.2017

ProcessLab

- Holotiuk, F.** „Agility and Ambidexterity in Organizational Structures for Digital Innovation“, CINet Conference 2017, Potsdam, 11.9.2017
- Holotiuk, F.** „Nutzung der Blockchain-Technologie in Geschäftsprozessen: Analyse am Beispiel des Zahlungsverkehrs“, INFORMATIK 2017, Chemnitz, 26.9.2017
- Moormann, J.** „Implications of Blockchain Technology on Business Models: A Delphi Study in the Payments Sector“, 8th Global Business Conference, 27.-30.9.2017, Dubrovnik, Kroatien, 28.9.2017
- Moormann, J.** „Striking back with equal arms: Can traditional banks utilize start-up strategies for business model innovation?“, International Conference on Business and Information (BAI 2017), 4.-6.7.2017, Hiroshima, Japan 6.7.2017
- Moormann, J.** „Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry“, International Conference on Advanced Technologies Enhancing Education (ICAT2E 2017), 18.-20.3.2017, Qingdao, China 19.3.2017

b) Vorträge und Moderationen auf praxisorientierten Veranstaltungen

- Beimborn, D.** „The Human Side of Process Management“, Keynote zur Lufthansa Process Architect Journey, Seeheim, 2.11.2017
- Beimborn, D.** 9. Konferenz „Finanzdienstleister der nächsten Generation“ Konferenzleitung, Frankfurt School of Finance & Management, 25.4.2017.
- Holotiuk, F.** „Agilisierung von Organisationen – Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung“, ProcessLab-Konferenz, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt, 1.6.2017
- Moormann, J.** Moderation der Podiumsdiskussion „Beyond Banking – Finanzinformationsmanagement der Zukunft“, 20. Bank der Zukunft, IBF International Bankers Forum e.V., Frankfurt/M., 7.3.2017
- Moormann, J.** „Prozessmanagement als Katalysator der Digitalisierung in der Finanzbranche“, Step-Back, AirPlus International, Seeheim-Jugenheim, 24.-27.7.2017, 24.7.2017
- Moormann, J.** 11. ProcessLab-Konferenz: „Aufbruch zur agilen Organisation“, Co-Konferenzleitung, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt/M., 1.6.2017
- Moormann, J.** „Prozessmanagement als Katalysator der Digitalisierung in Banken“, Design Helaba, Workstream Prozesse und Zusammenarbeit, Helaba Landesbank Hessen-Thüringen, Offenbach, 11.5.2017
- Moormann, J.** „Innovation von Geschäftsmodellen: Lassen sich Vorgehensweisen von Start-up-Unternehmen in etablierten Banken nutzen?“, BANKEN DIGITAL – Perspektiven der digitalen Transformation für die Bank der Zu-

kunft, Reutlingen University, Research Lab for Digital Business,
25./26.9.2017, St. Gallen, Schweiz, 26.9.2017

Moormann, J. „Digital Payments 2017 – Revolution im Zahlungsverkehr“, Konferenz-
moderation, Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt/M.,
24.10.2017

10. Betreute Abschlussarbeiten an der Frankfurt School

Erstgutachten: Dr. Eugen Bogodistov

Zweitgutachter:

* Prof. Dr. Moormann

Master-Arbeit

Dynamic capabilities in the financial services sector - where shall we look for appropriate processes? (Oeser, Tobias)

Erstgutachten: Prof. Dr. Moormann

Zweitgutachter:

* Friedrich Holotiuk, ** Francesco Pisani, *** Dr. Eugen Bogodistov

Master-Arbeiten

Business Excellence – Analysis of Business Process Performance and Its Relation to Customer Complaints (Hsu, Wen-Lin)

Developing a business plan to build a repository of skilled experts to facilitate job search through an online platform (Alkassar, Mohammed)

MedPayRx (Arnold, Marguerite)

Analysis of customer usage or rejection of mobile payment methods (Schadbach, Dagmar)

The Investment process of Corporate Venture Capital firms - development of a framework to analyze potential investees (Michalek, Martin)

Co-operation between corporate banks and fintechs: development and analysis of future business models (El Kherdali, Harmony)**

Adopting the Blockchain Technology in the banking industry: Development of a framework for the improvement of banking processes (Gläske, Kevin)

Analysis of the Impacts of PSD2 on Corporate Cash Management (Grandjean, Matthieu)

Robotic Process Automation - Analysis of use cases in different industries (Mitrovska, Sanja)

ProcessLab

Management of Employees to Foster the Development of Digital Innovations on Blockchain Technology (Wollenhaupt, Felix)*

Shifting from Cash to Mobile Payment Methods: An Attempt to Change Customer Payment Behavior (Greulich, Darius)*

Analysis of the impact of chatbots on retail banking business (Achieng, Faith Christine)

Adoption criteria for mobile payment systems from the merchants' perspective: An empirical study of the German market (Henneberg, Klaus)**

Design of a Customer-Centric and Process-Driven Banking App: Applying Design Science Research (Schleicher, Justus)

Mobile payments from within the connected car -Development & Evaluation of a customer-centric concept (Krauß, Melissa)

Cooperation Between Fintechs and Banks (Heusch, Martin)*

Bachelor-Arbeiten

Identifikation und Analyse von Erfolgsfaktoren in Geschäftsmodellen für Mobile Payment in Deutschland (Mario Martin Geiß)

Faktoren für die Adaption von Mobile Payment durch Endnutzer und deren Konsequenzen für Händler (Hahn, Fabian)*

Analyse des Nutzungspotentials von Kundendaten im Privatkundengeschäft von Banken (Schwittek, Stefan)

Analyse des Einsatzes der Blockchain-Technologie im Finanzsektor (Deubel, Marco)*

Megatrend Digitalisierung: Wie Robo-Advisory das Geschäftsmodell des beratungsgestützten Retail Banking beeinflusst (Rothenberger, Sönke)

Die Zukunft des Retailgeschäfts der Filialbanken im Zeitalter der Digitalisierung am Beispiel der Deutschen Bank AG (Mexstorf, Gina)

Megatrend Digitalisierung. Wie Informationstechnologien und Social Media das Geschäftsmodell von Banken beeinflussen (Schneider, Stephan)

Present and future of different mobile payment applications (Cai, Yixiao)

Mobile Payment in the Connected Car: Status Quo and Analysis of the Future Development (Petry, Lukas)

Anwendungsfelder und Adaption der Blockchain-Technologie (Roos, Alexander)

Die Zukunft des Retailgeschäfts der Filialbanken im Zeitalter der Digitalisierung am Beispiel der Deutschen Bank AG (Forsch, Valentina)

Entwicklung der Einflussfaktoren auf den deutschen Hypothekendarlehenmarkt bei verschiedenen Zinsszenarien (Krüger, Christopher)

Finanzierungsmöglichkeiten von Start-ups in der Early Stage Phase aus Sicht von Gründern und Kapitalgebern (Niedrich, Christian)

Die Sparkasse Bremen AG - Aktuelle Herausforderungen und Chancen am besonderen Beispiel der Digitalisierung (Rack, Ella)

ProcessLab

Entwicklung der Einflussfaktoren auf den deutschen Hypothekendarlehenmarkt bei verschiedenen Zinsszenarien (Sailir, Ali / Schäfer, Paul)

Finanzierungsmöglichkeiten von Start-ups in der Early Stage Phase aus Sicht von Gründern und Kapitalgebern (Suhr, Arne / von Rus, Philipp)

Erstgutachten: Prof. Dr. Beimborn

Zweitgutachter:

* Friedrich Holotiuik

Master-Arbeiten

EMBA Business Plan für "Super Commuter" (Hanebuth, Jasper; Masia, Maro; Schmid, Oliver)

EMBA Consulting Project: "Service Portfolio Extension for a Global IT Consulting Company" (Hirschberg, Daniel)

Blockchain in trade finance: Is there a business case for blockchain in trade finance? (Schaefer, Saskia)

Organizational design and ambidexterity: a banking case study on digital transformation (Diehl, Jannik)*

The Customer, Organization, Operations, and Culture Dimensions of Digital Business Strategy - A Systematic Literature Review (Floren, Markus)*

Literature Review on Critical Success Factors of Digital Business Strategy (Groell, Donatien)*

Emerging technologies and the digital business strategy of fashion luxury brands: Analyzing the potentials of Bitcoin, Augmented Reality and Wearables (Schoenberg, Maximiliane)

Analyzing the drivers of mobile apps adoption in the travel industry (Schüttler, Patrick)

Evaluating the potential of using blockchain technology for syndicated loans management (Wiebach, Ulrich)*

The cost of outsourcing (Evseenko, Anna)

Trust & acceptance of the technology in Autonomous Driving (Joneja, Himanshu)

Organizational Agility: Leveraging Organizational Structure to Enable Organizational Success (Kirchherr, Hanna)*

Fitnesstracker – a digital goldmine? Analyzing the potential of activity tracking data for German Health Insurance companies (Riede, Kim Thalia)

Shared Understanding among Business and IT (Lang, Brian)

Blockchain: Market and business case analysis (Melgarejo Diaz, Natali)

Bachelor-Arbeiten

Prozessinnovation - Möglichkeiten und Rahmenbedingungen in Unternehmen (Rocker, Florian)

Challenges for the Acceptance and Successful Utilization of Knowledge Management Systems (Sandstede, Malte)

Agile vs. Traditionelle Vorgehensmodelle: Stärken, Schwächen und Key Success Factors aus personeller Perspektive (Brinker, Vanessa)

Regulatorische Entwicklungen, zentrale Anforderungen und Lösungsdimensionen für Banken - Eine qualitative Untersuchung der Lösungsdimensionen (Geilenkirchen, Saskia)

Digital Maturity Models - Analyzing Organizational Capabilities for Managing Digital Transformation (Gödecke, Björn)

B2B-Anbindungsprozesse: Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche B2B-Integration und Analyse des Partner-Anbindungsprozesses im Bereich Connected Home der Deutschen Telekom AG (Oppler, Christina)

Kriterien zur Überprüfung der Sinnhaftigkeit der Agilisierung von Geschäftsprozessdomänen: Eine Delphi-Studie (Steinfeld, Michael)

Zukunft von Bargeld in Deutschland und die Auswirkungen für Sparkassen (Beer, Nikolas; Schmitt, Fabian)

Crowdfunding, eine alternative Finanzierungsform für Start-ups. Eine Bedrohung für deutsche Großbanken? (Bause, Christoph; Dolp, Julia; Lohmeier, Stefan; Lühmann, Cornel)

Helikoptergeld, Eine wirksame Maßnahme zur Stabilisierung des Preisniveaus? (Elsner, Marco; Khan, Azam David; Kurmayer, Alexander)

Bitcoins - Chancen und Risiken einer digitalen Währung (Fichtl, Katrin; Schmale, Timo; Hölzl, Michael; Stable, Tobias)

Zinsänderungsrisiken von Regionalbanken (Floßmann, Michael; Maier, Benjamin)

Marktpotenzial von Robo Advice in Deutschland und Handlungsempfehlung für deutsche Banken (Häußler, Florian Sebastian; Reiter, Bertram; Rättich, Martin)

Auswirkungen der verschärften regulatorischen Anforderungen auf bayerische Genossenschaftsbanken (Krinner, Karin; Müller, Dominik; Pietschmann, Bettina)

Welche Maßnahmen im Bereich Zahlungsverkehr sollen deutsche Universalbanken im inländischen Retailgeschäft ergreifen, um keine Marktanteile an FinTechs zu verlieren? (Luginger, Roland; Schreiber, Simon; Wunderlich, Michael)

Digitalisiertes Baufinanzierungsgeschäft. Chancen und Risiken für Banken mit Filialvertrieb (Degle, Lisa-Marie; Dulowski, Claudia; Maier, Thomas Johannes; Stanner, Thomas)

Mezzanine-Kapital - Schließen von Finanzierungslücken im Real Estate Investment Banking (Marx, Lennart-Steven; Ostwald, Stephanie; Strauch, Bernhard; Wiedergrün, Markus)

Unser herzlicher Dank geht an alle, die zum Gelingen des Jahres 2017 – sei es als Sponsoren, als Co-Autoren bei Publikationen, als Mitwirkende in der Lehre oder durch die Beteiligung an den Veranstaltungen des ProcessLab – mitgewirkt haben!



Ansicht des neuen Gebäudes der Frankfurt School of Finance & Management

Bildnachweis:

S. 7: Friedrich Holotiuk
S. 7: Jürgen Moormann
S. 8, 11: Frankfurt School Verlag
S. 11: Maleki Corp.
S. 12: Eugen Bogodistov
S. 20: Frankfurt School of Finance & Management

Kontakt und Herausgeber:

Frankfurt School of Finance & Management gemeinnützige GmbH
ProcessLab
Prof. Dr. Jürgen Moormann
Adickesallee 32-34
60322 Frankfurt am Main

Tel: +49 (0) 69 154008-724
E-Mail: j.moormann@fs.de
Web: www.processlab.info