

Newsletter Nr. 19

September 2011

Liebe Freunde des ProcessLab,

mit dem neuen Newsletter informieren wir Sie wieder über die Aktivitäten am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management.

Wir berichten dieses Mal über die 5. ProcessLab Konferenz, aktuelle Forschungsaktivitäten und Publikationen sowie über unseren neuen Sponsor msgGillardon.

Darüber hinaus freue ich mich, Ihnen die zweite Auflage des Wettbewerbs „**Best Process Award**“ ankündigen zu können. Beim Wettbewerb geht es um die Frage, ob es „Leuchtturmprozesse“ gibt, die anderen hinsichtlich Schnelligkeit, Kosten oder Kundenorientierung überlegen sind. Daher such wird Prozesse in der Finanzbranche, die tatsächlich über operative Excellence verfügen. Bewerben können sich alle Banken und Sparkassen, Versicherer und andere Finanzdienstleister. Der Wettbewerb wird zusammen mit der Zeitschrift „geldinstitute“ durchgeführt. Über den Start und den Bezug der Ausschreibungsunterlagen informieren wir Sie rechtzeitig. Die Einreichungsfrist läuft bis zum 31. März 2012, die Preisverleihung findet am 14. Juni 2012 statt.

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
Professor für Bankbetriebslehre
Leiter des ProcessLab

Berichte über Veranstaltungen des ProcessLab

5. ProcessLab-Konferenz konzentrierte sich auf den Bankkunden

Rund 110 Teilnehmer trafen sich am 16. Juni 2011 auf der diesjährigen Konferenz mit dem Thema „Prozessgestaltung am Front-End: Integration in den Kundenprozess“.

Im Mittelpunkt stand die Frage, wie sich Banken im Rahmen der Kundenzentrierung mit ihren Prozessen auf die ganzheitliche Erfüllung von Wünschen, Erwartungen und Forderungen der Kunden ausrichten können und sollten. Den Auftakt der Veranstaltung machte Prof. Dr. Jürgen Moormann. Er verdeutlichte, dass das Bedürfnis nach Finanzdienstleistungen jeweils innerhalb eines Kundenprozesses auftritt, der eine bestimmte Bedürfniserfüllung (z.B. Wohnen, Heirat, Ruhestand) zum Ziel hat. Banken müssen laut Prof. Dr.



Jürgen Moormann Wege finden, sich in diese Kundenprozesse frühzeitig einzuklinken. Es folgte ein Vortrag von Jens Quadbeck, Google Deutschland. Er zeigte auf, wie Kunden heutzutage bei der Suche nach Bankprodukten vorgehen und welche Möglichkeiten es für Banken gibt, den Kunden von der breit angelegten Online-Suche zum Besuch der konkreten Bank (Filiale, Website o.ä.) zu bewegen.

Im Praxis-Track referierte Tim Scheffmann über Kundenintegration im Private Banking bei der Credit Suisse. Hinsichtlich der Firmenkunden berichtete Nils Brinkhoff, wie sich die DZ Bank in die Financial Supply Chain von kleinen und mittelgroßen Firmenkunden integriert. Dabei werden Firmenkunden von der Bank z.B. mit Bonitäts-/Liquiditätsprüfungen von Kunden, Lieferantenfinanzierungen oder beim Inkasso-Verfahren unterstützt, was weit über klassische Zahlungsverkehrsdienstleistungen hinausgeht. Heike Weden (Deutsche Postbank) sprach über die Vorteile eines Multikanalmanagements und stellte vor, wie ein optimaler kundenspezifischer Kanalmix aus den Kundenbedürfnissen abgeleitet werden kann. Ralf Baust (Cirquent) zeigte auf, welche Zukunft das Thema Mobile Payments hat und verdeutlichte dies am Beispiel der Integration mobiler Zahlungen in Kundenprozesse.

Im Wissenschafts-Track stellte Stephan Sachse (Universität Leipzig) ein methodisches Vorgehen zur kundenorientierten Gestaltung von Banken vor. Die Gestaltung von Geschäftsmodellen, Prozessmodellen und Informationssystemen sollte dabei auf Basis der Bedürfnisse spezifischer Kundengruppen erfolgen. Anne Dohmen referierte über die Ergebnisse der aktuellen ProcessLab-Studie „Banking-Apps für Smartphones“. Christiane Früchtl und PD Dr. Georg Zellner (beide Universität Regensburg) berichteten über die Referenzmodellierung eines IT-gestützten Beratungsprozesses. Michael Leyer (ProcessLab, Frankfurt School) stellte Ergebnisse einer empirischen Studie vor, wie Banken, über die klassische Rolle als Finanzierer hinaus, den Kundenprozess von Existenzgründern unterstützen können.

Zum ersten Mal wurde ein Live-Voting mit den Konferenzteilnehmern durchgeführt. Hier zeigte sich, dass die Teilnehmer die Kundenzentrierung als ein wesentliches Zukunftsthema betrachten, das aber zurzeit noch wenig ausgeprägt ist. Das Thema wird sich aber klar auf die Prozessgestaltung auswirken. Den Abschluss gestalteten Claus-Peter Praeg (Fraunhofer IAO) und Reiner Welsch (IBM Deutschland) mit einem Vortrag über Perspektiven der Bank von morgen unter dem Aspekt der Prozess- und Kundenzentrierung.

Die 6. ProcessLab-Konferenz ist für den **14. Juni 2012** geplant.

COMMERZBANK 

cirquent | NTT DATA
Group
credible consulting

 wüstenrot
württembergische

 msg Gillardon

Colloquia des ProcessLab

„Prozessmanagement in Autobanken – Das Beispiel der BMW Financial Services“: Christian Hörtl und Thomas Tomschütz von BMW Financial Services hielten einen spannenden Vortrag über das Prozessmanagement in Autobanken. Die Spezifika eines Absatzfinanzierers stellen besondere Ansprüche an das Prozess- und Qualitätsmanagement. Neben den Endkunden zählen auch die Händlerbetriebe mit deren Verkäufern zu den Partnern. Daher ist die Balance aus Geschwindigkeit, Beziehungsmanagement, Automatisierung und Qualität essentiell. Anhand von zwei Beispielen konkretisierten die Referenten ihren Vortrag: (1) Das Forderungsmanagement wurde einem vollständigen Reengineering unterzogen. Dabei standen fünf Prinzipien im Vordergrund: Kundensegmentierung, segmentspezifische Collections-Prozesse, fokussierter Ressourceneinsatz, Flexibilisierung von Steuerung, Prozessen und IT-Systemen sowie ein neuer Mindset bei Mitarbeitern. (2) In der Bank wurde eine digitale Dokumentenbearbeitung/-archivierung eingeführt. Neben den Features der „Produktionsstrasse“ stieß bei den Teilnehmern ein selbstlernendes e-Mail-Tool auf besonderes Interesse, das Begriffe im inhaltlichen Zusammenhang erkennt, interpretiert und daraus weitgehend automatisch Antworten generiert.

ProcessLab-Studie: Banking-Apps für Smartphones

Mit der rasanten Verbreitung von Apps stellt sich für eine Bank nicht mehr die Frage, ob eine App auf den Markt gebracht werden soll, sondern wie diese ausgestaltet sein sollte. Die neue ProcessLab-Studie **„Banking-Apps für Smartphones – Internationale Verbreitung und Entwicklungspotenziale“** liefert dazu eine umfassende Analyse. In der Studie wurden national und international angebotene Banking-Apps für das iPhone zu verschiedenen Erhebungszeitpunkten (März 2010 bis Mai 2011) erfasst und auf ihre Funktionalitäten hin untersucht.



Kernergebnisse der Studie sind u.a.:

- Im deutschsprachigen Raum stieg die Anzahl der Banking-Apps zwischen März 2010 und Januar 2011 von 14 auf 38 Apps an. Im Mai 2011 waren in Deutschland bereits 45 Apps von 28 Banken verfügbar.
- International zeigte sich insbesondere ab Juli 2010 eine schnelle Entwicklung im Angebot von Banking-Apps – besonders stark ausgeprägt in Europa und im Mittleren Osten. Allerdings bot im Januar 2011 erst knapp die Hälfte der weltweit größten 100 Kreditinstitute eine Banking-App an.
- Es gibt erhebliche Unterschiede in der Ausstattung der Apps. Gerade von australischen, asiatischen und südamerikanischen Banken werden Funktionalitäten angeboten, die nicht im direkten Zusammenhang mit Banktransaktionen stehen, aber den Bedürfnissen der Kunden entgegenkommen. Hierunter finden sich Services wie z.B. Urlaubsplaner, Geschenkeplaner, Restaurantführer.
- Kern einer Banking-App sind Banking Services. Allerdings werden weltweit immer mehr Near- und Non-Banking Services angeboten. Hier gibt es noch viel Spielraum für die Weiterentwicklung.
- Als GPS-gestützte Services sind bisher fast ausschließlich Geldautomaten- und Filialfinder zu finden, d.h. auch hier gibt es noch erhebliches Potenzial für innovative Lösungen.

Die Studie stellt sich auch der Frage nach Entwicklungspotenzialen von Banking-Apps. Dazu werden zwei Konzepte kundenzentrierter Banking-Apps vorgestellt, die eine ganzheitliche Kundenprozessunterstützung ermöglichen.

→ [Hier erhalten Sie mehr Informationen über die Studie.](#)

Berichte über weitere Aktivitäten des ProcessLab

Neuer Sponsor des ProcessLab

Die msgGillardon AG entstand im Oktober 2008 aus dem Zusammenschluss des Geschäftsbereichs Finanzdienstleistungen der msg systems AG und der GILLARDON AG financial software und beschäftigt derzeit rund 400 Mitarbeiter. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Bretten und weitere Standorte in Ismaning, Eschborn, Köln und Berlin. Es konzentriert sich auf die Bereiche Consulting, IT-Lösungen und Seminare für Finanzdienstleister in den Kernthemen Unternehmenssteuerung, Vertrieb und Kundenmanagement, Produktmanagement und -kalkulation, Kernbanklösungen sowie Financial Business Intelligence. msgGillardon hat das Ziel, bankfachliche Expertise mit einer detaillierten Kenntnis der Geschäftsprozesse von Kreditinstituten nach dem aktuellen Stand der Wissenschaft zu verbinden. Damit bietet sich die Kooperation mit dem ProcessLab geradezu an. Wir freuen uns sehr auf die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen.



(v.l.n.r.) Prof. Dr. Jürgen Moormann, Michael Deckers (Leiter Unternehmensentwicklung msgGillardon AG) und Stephan Schmid (Vorstand msgGillardon AG)

Professor Moormann ist Associate Editor des KM&EL-Journals

Die wissenschaftliche Zeitschrift „[Knowledge Management & E-Learning: An International Journal \(KM&EL\)](#)“ dient als Plattform für aktuellste Forschung auf diesem Gebiet. In der neu entstehenden Landschaft von globalen, wissensintensiven Wirtschaftsstrukturen wird die Integration von Wissen und Lernen eine zentrale Rolle spielen. Alle Artikel der Zeitschrift sind double-blind peer-reviewed, d.h. sie unterliegen einem strengen Auswahlprozess. Das Journal ist in einer Reihe von bibliographischen Verzeichnissen enthalten. Editors-in-Chief sind Ass. Prof. Dr. Maggie M. Wang, The University of Hong Kong, und Prof. Dr. Stephen J.H. Yang, National Central University, Taiwan.

Methodik zur Bewertung des Kundeneinflusses

Prof. Dr. Jürgen Moormann stellte die Methodik auf dem [7th International Workshop on Business Process Intelligence](#) in Clermont-Ferrand, Frankreich, vor. In dem Paper „Combining process mining and statistical methods to evaluate customer integration in service processes“ (Leyer/Moormann) geht es um die Frage, wie der Einfluss von Kunden auf die Durchlaufzeit von Dienstleistungsprozessen bewertet werden kann. So erscheinen Kunden nicht immer pünktlich zu Terminen oder stellen Informationen nicht wie vereinbart zur Verfügung, was zu Verzögerungen bei der Leistungserstellung führt. Die vorgestellte Methodik hat die Verminderung dieser Probleme zum Ziel und besteht aus zwei Stufen. In der ersten Stufe wird der durch Kunden generierte Einfluss identifiziert und quantifiziert. In der zweiten Stufe wird untersucht, ob externe Faktoren wie z.B. Ferienzeiten einen Einfluss auf die Verzögerungen haben. Ziel ist es, die durch Kunden entstehenden Verzögerungen zu erkennen und dadurch die Leistungserstellung besser planen zu können. Die Anwendungsmöglichkeiten werden anhand eines realen Beispielprozesses einer Bank gezeigt.



Buchbeitrag zum Thema Dienstleistungsproduktivität

In dem von Michael Leyer und Prof. Dr. Jürgen Moormann geschriebenen Beitrag, der im Buch „Dienstleistungsproduktivität“ (Hrsg.: Bruhn/Hadwich) erschienen ist, geht es um die Steigerung der Dienstleistungsproduktivität aus Sicht des Geschäftsprozessmanagements. Zuerst werden die Charakteristika von Dienstleistungen aus Prozesssicht skizziert. Auf dieser Basis wird dann ein Framework vorgestellt, wie Dienstleistungsunternehmen ihre Produktivität prozessorientiert steigern können. Das Framework beschreibt, (a) wie sich Dienstleister strategisch ausrichten sollten, (b) wie sie ihre Prozesse auf dieser Basis gestalten und managen sollten und (c) wie sie diese in IT- und HR-Strukturen umsetzen sollten. Kern des Frameworks ist die Gestaltung und das Management der Prozesse. Anhand von Beispielen aus unseren Forschungsaktivitäten werden Möglichkeiten zur Steigerung der Produktivität der Dienstleistungsproduktion demonstriert.

→ Weitere Informationen sowie Bestellmöglichkeiten finden Sie [hier](#).

Doppel-Beitrag zum Prozessmanagement in der Versicherungsbranche

In der Fachzeitschrift „Versicherungswirtschaft“ erschienen zwei aufeinander aufbauende Artikel zum Prozessmanagement in der Assekuranz. Im ersten Beitrag wird die konzeptionelle Seite des Prozessmanagements in der Assekuranz thematisiert und eine Roadmap für die erfolgreiche Umsetzung entwickelt. Die Roadmap orientiert sich an fünf Ebenen: Strategie und Prozesse, Prozessgestaltung, Prozesssteuerung, Prozesse und IT sowie Begleitende Themen. Im zweiten Artikel wird auf aktuelle Entwicklungen und Perspektiven des Prozessmanagements im Versicherungsbereich eingegangen. Methodisch basieren die Ausführungen des zweiten Teils auf Experteninterviews in 13 deutschen Versicherungsunternehmen. Autoren der beiden Artikel sind Christian Gensch (PPI AG), Prof. Dr. Jürgen Moormann (Frankfurt School) und Dr. Robert Wehn (Generali Deutschland Services GmbH), die auch das Buch „[Prozessmanagement in der Assekuranz](#)“ herausgegeben haben.

Anne Dohmen auf European Workshop on Efficiency and Productivity Analysis

Auf dem XII. [EWEPA 2011](#), der zu einer der bedeutendsten Konferenzen im Bereich der Effizienz- und Produktivitätsforschung zählt, hielt Anne Dohmen den Vortrag „A Three-Stage DEA-based Approach for Identifying Drivers of Inefficiency in Business Processes: An Application to OTC Derivatives Settlement and Clearing“. Dabei geht es um die Kombination der Methoden Data Envelopment Analysis (DEA), Clusteranalyse und Assoziationsanalyse, um in einem integrierten Ansatz Prozesseffizienz zu messen und Determinanten der Prozess(in-)effizienz zu identifizieren. Die Methodenkombination wird am Beispiel eines Prozessschritts der Abwicklung von OTC-Derivaten der Commerzbank AG angewendet. Es konnte die grundsätzliche Anwendbarkeit der Methodenkombination auf Prozessebene gezeigt und erste nachvollziehbare Ergebnisse geliefert werden. Ergebnisse der Methodenkombination wurden von Anne Dohmen auch auf der [19th Triennial Conference of the International Federation of Operational Research Societies \(IFORS 2011\)](#) in Melbourne, Australien, vorgestellt. Die Kombination von DEA mit einer Assoziationsanalyse ist bisher noch nicht vorgenommen worden. Entsprechend interessiert war das Publikum und es kristallisierten sich verschiedene Ausbaumöglichkeiten dieser Methodenkombination heraus. Nächste Schritte sind die Anwendung der Analyse auf einen größeren Datensatz sowie auf den gesamten Abwicklungsprozess.



Arbeitsbericht „Operative Steuerung von Dienstleistungsprozessen“ erschienen

Michael Leyer hat einen Arbeitsbericht zum aktuellen Stand der Literatur im Bereich der operativen Steuerung von Dienstleistungsprozessen vorgelegt. Die Erstellung von Dienstleistungen ist durch die Integration von Kunden charakterisiert. Diese Integration führt zu produktivitätsverringenden Unterbrechungen bei der Bearbeitung von Kundenaufträgen. Die Verbesserung der Produktivität ist Aufgabe der operativen Steuerung. Die Ergebnisse des Arbeitsberichts zeigen, dass eine zufriedenstellende Antwort bisher in der Literatur fehlt. Vorhandene Ansätze konzentrieren sich auf Prozesse in der Fertigungsindustrie, in der die durch Kundenintegration hervorgerufene Komplexität fehlt. Die Leistungserstellung erfolgt zudem überwiegend durch Maschinen und es gibt die Möglichkeit der Lagerhaltung von Produkten. Aufbauend auf der Literaturanalyse entwickelt Michael Leyer in seiner Dissertation einen Ansatz, wie die Produktivität von Dienstleistungen im Rahmen der operativen Steuerung verbessert werden kann. Wenn Sie sich für die Details des Arbeitsberichts interessieren, können Sie diesen [hier](#) herunterladen.

René Börner präsentiert Ergebnisse seiner Dissertation



René Börner stellte auf der Konferenz [Method Engineering 2011](#) (22.-24.04.2011) in Paris, Frankreich, ein Paper seiner (kumulativen) Dissertation vor. Darin beschreibt er eine von ihm entwickelte Metamethode, die es erlaubt, situationspezifisch die passende Methode zur Service-Identifikation im Rahmen der Einführung serviceorientierter Architekturen (SOA) zu konstruieren. Indem er vorhandene Metamethoden zum ersten Mal auf das Gebiet serviceorientierter Architekturen überträgt, leistet er einen wesentlichen Beitrag im Forschungsfeld des Methoden-Engineering. Weitere Ergebnisse seiner Dissertation sind u.a. in den Proceedings der „[Fifth IEEE International Conference on Research Challenges in Information Science \(RCIS 2011\)](#)“ veröffentlicht worden.

Erfolgreiche Kooperation des ProcessLab mit der BPM Group der QUT

Zusammen mit Ayon Chakraborty (Queensland University of Technology, Brisbane, Australien) hat Michael Leyer ein Framework zur Implementierung von Six Sigma in Finanzdienstleistungsunternehmen entwickelt. Das Framework beinhaltet die wesentlichen Elemente, die für eine unternehmensweite und nachhaltige Nutzung von Six Sigma nötig sind. Die Arbeit basiert auf einer Literaturanalyse sowie Interviews mit Six-Sigma-Experten in Finanzdienstleistungsunternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass für eine nachhaltige Einführung von Six Sigma ein erheblicher Organisationsaufwand notwendig ist. Ausgangspunkt für das Framework sind die strategischen Geschäftsziele. Diese werden unter Berücksichtigung von internen und kundenbezogenen Anforderungen in Key Performance Indicators (KPIs) operationalisiert. Anhand dieser Kennzahlen soll die Prozessausführung erfolgen. Geringe Verbesserungen können mithilfe einer kontinuierlichen Prozessverbesserung stattfinden. Reicht diese nicht aus, sollten im Rahmen eines Projektportfoliomanagements Verbesserungsprojekte gestartet werden. Je nach Fokus werden Six Sigma oder andere Methodiken wie z.B. das Business Reengineering eingesetzt. Das Framework zeigt die für eine Six-Sigma-Initiative nötigen organisatorischen Rahmenbedingungen sowie die passende Vorgehensweise für die Projektdurchführung auf. Alle Projekte sollten nach Projektende im Rahmen eines Benefit Management hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die definierten KPIs verglichen werden. Ergebnisse wurden auf den beiden Konferenzen [IEEE ICQR](#) (Bangkok, Thailand) und [IEEE IEEM](#) (Singapur) vorgestellt.

Wie kann man prozessorientiertes Denken am besten lernen?

Dazu hat Michael Leyer zusammen mit Dr. Jutta Wollersheim, Habilitandin an der TU München und ehemalige Doktorandin der Frankfurt School, eine empirische Studie durchgeführt. Unternehmen konzentrieren sich bei der Ausrichtung auf Prozesse oft auf die Modellierung der Prozesse und deren Implementierung in IT-Systemen. Allerdings haben die Mitarbeiter häufig Schwierigkeiten, sich in die neuen, prozessorientierten Strukturen einzudenken. Daher wurde in der Studie untersucht, wie prozessorientiertes Denken am besten erlernt werden kann. Dazu führten die beiden Autoren ein Fragebogenexperiment mit drei Gruppen (ohne Informationen, Bereitstellung von dokumentiertem Wissen sowie Learning-by-Doing anhand einer Übungsaufgabe) durch. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz von Learning-by-Doing zu erheblichen Vorteilen im Gegensatz zur reinen Bereitstellung von dokumentiertem Wissen führt. Daraus kann abgeleitet werden, dass es mit Learning-by-Doing geschulten Mitarbeitern erheblich leichter fällt, ihr Wissen auf neue Situationen zu übertragen. Ergebnisse präsentierte Michael Leyer auf der [15th Pacific Asia Conference on Information Systems \(PACIS\)](#) in Brisbane, Australien, unter dem Titel „Towards learning business process management thinking“.

Wie kann die Durchlaufzeit von Dienstleistungsprozessen verkürzt werden?

Zur Beantwortung dieser Frage hielt Michael Leyer einen Vortrag auf der [53. Operations Research Konferenz](#) der OR Society in Nottingham, Großbritannien. Eine Ursache für lange Durchlaufzeiten in Dienstleistungsprozessen ist ein hoher Anteil an Wartezeiten. Diese entstehen vielfach dadurch, dass die richtigen Mitarbeiter nicht zum benötigten Zeitpunkt verfügbar sind. Dazu zählt aber auch die Zeit außerhalb der Bürozeiten, da sich damit aus Kundensicht die Durchlaufzeit trotzdem verlängert. Die Wartezeiten können verringert werden, indem die Reihenfolge der Bearbeitung von Kundenaufträgen verändert wird. So kann z.B. versucht werden, vor einem Wochenende möglichst viele Kundenaufträge fallabschließend zu bearbeiten. In dem Vortrag wurde dies am Beispiel eines realen Kreditantragsprozesses gezeigt. Dazu wurden verschiedene Priorisierungsregeln in einem Simulationsmodell getestet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Durchlaufzeit gegenüber der Ausgangssituation von durchschnittlich 18 Tagen auf rund 12 Tage reduziert werden kann.

Aktuelle News des ProcessLab jetzt auch als RSS-Feed verfügbar

Wenn Sie immer auf dem neuesten Stand über unsere Aktivitäten bleiben möchten, abonnieren Sie doch einfach unseren **RSS-Feed**. RSS steht für Really Simply Syndication. In dem Feed finden Sie aktuelle Mitteilungen – auch solche, die wir aus Platzgründen im Newsletter nur kurz erwähnen. Natürlich finden Sie uns auch weiterhin bei **Facebook** und **Twitter**. Die entsprechenden Links finden Sie hier:



QR-Code des ProcessLab

Quick Response (QR) Codes finden sich immer häufiger in Zeitschriften, auf Informationsblättern und auf Werbeplakaten. Durch Scannen mit der in Smartphones eingebauten Kamera und mithilfe einer Decodierungssoftware kann man den Code entschlüsseln und gelangt direkt ins Internet zu der entsprechenden Webseite. Auch das ProcessLab hat nun einen eigenen QR Code. Probieren Sie es doch gleich einmal aus!



Veranstungskalender

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

27.10.2011	<u>10. Informationsforum KreditServicing Deutschland</u> Hypothesen Management GmbH Moderation: Prof. Dr. Jürgen Moormann Ort: Frankfurt/M.
09.11.2011 18:45 Uhr	<u>11. Six-Sigma-Workshop (nur für Black Belts/Master Black Belts)</u> Thema: „Von Six Sigma zur operativen Exzellenz“ – Entwicklung der Geschäftsabwicklung in der Deutschen Bank PGK AG Moderatoren: Dr. Oliver-Sven Penger, Bereichsleiter Produktions- und Qualitätsmanagement, Patrick Quandt, Teamleiter Qualitätsmanagement, beide Deutsche Bank PGK AG Ort: Frankfurt School, Raum 21
15.11.2011	<u>Euro-Finance Week 2011 Konferenz „Banken-IT 2020“</u> 2. Konferenztag, Podium I: „BPO- & IT-Outsourcing in Deutschland“ Moderation: Prof. Dr. Jürgen Moormann Ort: Congress Center Messe Frankfurt
17.11.2011 18:00 Uhr	<u>21. ProcessLab-Colloquium</u> (Einladungsemail folgt noch) Thema: „Prozesszeitenerhebung als Basis für die Personalplanung im Privatkundengeschäft der Volksbank Freiburg“ Referenten: Holger Gutmann, Prozessmanager, Volksbank Freiburg eG, Ralf Mund, Geschäftsführer, BGK GmbH Ort: Frankfurt School, Raum 10 (kostenfrei)

Neue Publikationen

Börner, R. (2011), *Towards Construction of Situational Methods for Service Identification*, in: Ralyté, J./Mirbel, I./Deneckère, R. (Hrsg.), *Engineering Methods in the Service-Oriented Context*, Heidelberg et al.: Springer, S. 204-218.

Börner, R./Goeken, M./Kohlborn, T./Korthaus, A. (2011): *Fragment Selection and Context Factors in Situational Methods for Service Identification*, in: *Proceedings of the Fifth IEEE International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS 2011)*, Guadeloupe, Frankreich, S. 335-342.

Dohmen, A. (2011): *Banking-Apps auf dem Prüfstand*, in: *Geldinstitute*, Jg. 42, Nr. 2, S. 20-21.

Dohmen, A. (2011): *Sind Banken fit für's Mobile Banking?*, in: *Geldinstitute*, Jg. 42, Nr. 3, S. 36.

Dohmen, A./Moormann, J. (2011): *Banking-Apps für Smartphones. Internationale Verbreitung und Entwicklungspotenziale*, ProcessLab-Studie, Frankfurt/M.: Frankfurt School Verlag ([Abstract und Bestellformular](#)).

Durst, S./Leyer, M. (2011): <i>Bedürfnisse von Existenzgründern in der Gründungsphase</i> , Frankfurt School Working Paper Series, Nr. 173, Frankfurt/M. (Download).
Gensch, C./Moormann, J./Wehn, R. (2011): <i>Das neue Prozessmanagement nimmt die Biologie zum Vorbild</i> , in: <i>Versicherungswirtschaft</i> 66, Nr. 17, S. 1264-1266.
Gensch, C./Moormann, J./Wehn, R. (2011): <i>Besser werden durch mehr Effizienz und Effektivität</i> , in: <i>Versicherungswirtschaft</i> , 66, Nr. 18, S. 1353-1357.
Leyer, M. (2011): <i>Stand der Literatur zur operativen Steuerung von Dienstleistungsprozessen</i> , Frankfurt School Working Paper Series, Nr. 170, Frankfurt/M. (Download).
Leyer, M. (2011): <i>Towards a context-aware analysis of business process performance</i> , in: Proceedings of the 15th Pacific Asia Conference of Information Systems (PACIS 2011), Brisbane, Australien, Paper 200.
Leyer, M./Chakraborty, A. (2011): <i>Implementing a Six Sigma Initiative in Financial Service Companies</i> , in: Adebajo, D./Xie, M. (Hrsg.), Proceedings of the 2011 IEEE International Conference on Quality and Reliability, Singapore, Piscataway, NJ, S. 521-525.
Leyer, M./Moormann, J. (2011): <i>Steigerung der Dienstleistungsproduktivität aus Sicht des Geschäftsprozessmanagements</i> , in: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.), <i>Dienstleistungsproduktivität</i> , Band 1, Wiesbaden: Gabler, S. 289-312.
Leyer, M./Wollersheim, J. (2011): <i>Towards learning business process management thinking</i> , in: Proceedings of the 15th Pacific Asia Conference of Information Systems (PACIS 2011), Brisbane, Australien, Paper 323.
Looso, S./Börner, R./Goeken, M. (2011): <i>Using Grounded Theory for Method Engineering</i> , in: Proceedings of the Fifth IEEE International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS 2011), Guadeloupe, Frankreich, S. 98-106.

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.

Impressum:

Redaktion Prof. Dr. Jürgen Moormann
Kontakt 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