

Newsletter Nr. 29

Januar 2015

Liebe Freunde des ProcessLab,

erstmalig erscheint unser Newsletter in einem Format, das Sie möglicherweise bereits von anderen Newsletters der Frankfurt School kennen. Damit sollte es nun einfacher sein, unseren Newsletter auf verschiedenen Geräten problemlos zu lesen. Bitte geben Sie uns am Ende dieses Newsletter ein kurzes Feedback zu dem neuen Format.

Unser Newsletter informiert Sie wie immer über die Aktivitäten am ProcessLab der Frankfurt School. Für das Jahr 2015 haben wir wieder viel vor. Insbesondere möchten wir Sie schon jetzt auf unsere größte Veranstaltung, die **9. ProcessLab-Konferenz** hinweisen. Der Titel lautet:

### **„Prozessinnovation durch Digitalisierung“**

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie sich die Digitalisierung auf die Prozessgestaltung auswirkt. Insbesondere wollen wir konkrete Ansätze und Ideen zur Prozessinnovation vorstellen. Wir sehen dieser Veranstaltung bereits mit Spannung entgegen. Die Konferenz findet am **11. Juni 2015** in der Frankfurt School statt. **Bitte merken Sie sich diesen Termin schon jetzt vor!**

Ebenfalls möchten wir Sie auf unser nächstes Colloquium hinweisen, das am **29. Januar** stattfindet. Dann wird Thorsten Rempel, Projektmanager für Prozessoptimierungen der Universal-Investment-Gesellschaft, zum Thema Process Excellence unterstützt mit MS SharePoint sprechen.

Wie immer gilt: Wenn Sie mehr über das ProcessLab erfahren möchten oder Anregungen haben, kontaktieren Sie uns bitte unter [processlab@fs.de](mailto:processlab@fs.de) oder besuchen Sie unsere Website unter [www.processlab.info](http://www.processlab.info).

Mit den besten Grüßen

Ihr



**Prof. Dr. Jürgen Moormann**

ConCardis-Professor für Bank- und Prozessmanagement  
Leiter des ProcessLab

# Beeinflusst Organisationskultur die Performance von Prozessen?

## Veröffentlichung der Dissertation von Corinna Grau

In der Dissertation wird der Zusammenhang von Prozessperformance und Organisationskultur anhand einer umfangreichen Fallstudie in einem Finanzkonzern untersucht.

*Inhalt:* Die Performance von Prozessen ist eine wesentliche Grundlage für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Performance von Prozessen ist die Kultur von Unternehmen. Um diesen Einflussfaktor im Sinne der Steigerung der Prozessperformance und damit als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen nutzen zu können, ist es erforderlich, seine Wirkungsweise genau zu verstehen.

Dazu untersucht die Autorin mit Hilfe der Strukturgleichungsanalyse einen zentralen Geschäftsprozess – die Kreditbearbeitung – in einem großen, deutschen Finanzdienstleistungsunternehmen. Es werden **qualitative Daten** zur Unternehmenskultur erhoben und mit **quantitativen Prozessdaten** aus dem Produktionssteuerungstool des Unternehmens verbunden. In der Verbindung der beiden Forschungsfelder Business Process Management und Organisationskultur durch die konkrete Untersuchung des Zusammenhangs anhand einer empirischen Fallstudie liegt der Neuigkeitswert der Dissertation. Darüber hinaus werden in der Arbeit die (Sub)Kulturen verschiedener Organisationseinheiten innerhalb desselben Prozesses analysiert. Corinna Grau erarbeitet daraus eine Reihe von Handlungsempfehlungen, um die Unternehmenskultur im Sinne einer höheren Prozessperformance positiv zu beeinflussen.

Das Buch ist der fünfte Band in der von Prof. Dr. Moormann herausgegebenen Reihe „Advances in Business Process Management“. Das Buch kann [direkt](#) beim Logos-Verlag, Berlin, bestellt werden (ISBN 978-3-8325-3826-2, 360 Seiten).



logos

## Wesentliche Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die Kultur eines Unternehmens einen signifikanten Anteil der Prozessperformance erklärt. Im Fall des betrachteten Unternehmens erklärt die Variable Unternehmenskultur **8,3% der Varianz der Performance** des Geschäftsprozesses (Ergebnis im Kernmodell der Dissertation). Dementsprechend stellt die Kultur dieser Organisation eine relevante Größe für die gezielte Beeinflussung der Performance dar.

Die Untersuchung belegt eindeutig, dass zu einer hohen Prozessperformance kulturelle Aspekte wie eine klare strategische Ausrichtung des Unternehmens und deren transparente Kommunikation beitragen. Auch kurze Entscheidungswege, eine unbürokratische Unternehmensstruktur und flache Hierarchien unterstützen eine hohe Prozessperformance.

COMMERZBANK 

ConCardis 

 msgGillardon

UMS<sup>+</sup>  
ENABLING SUCCESS

 wüstenrot  
württembergische

Darüber hinaus trägt ein Führungsstil, der Mitarbeiter in Entscheidungen einbezieht, der Information von Mitarbeitern einen hohen Stellenwert einräumt und bei dem die Führungskräfte ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Vertrauen entgegenbringen, ebenfalls zu einer höheren Prozessperformance bei.

Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens die gemeinsame Erfahrung machen, dass sich Maßnahmen und Verhaltensweisen in Form der genannten Aspekte bewähren, dann werden diese Verhaltensweisen gelernt und festigen sich zu einer Organisationskultur, die sich positiv auf die Prozessperformance auswirkt. Ein solcher Lernprozess wird allerdings nicht kurzfristig vollzogen, sondern erfolgt erst im Laufe der Zeit.

## Wie „lean“ sind Finanzdienstleister wirklich?

Im ProcessLab-Newsletter haben wir bereits mehrfach das Thema „Lean Management“ diskutiert. Nun ist im *International Journal of Operations & Production Management* ein Beitrag dazu von uns erschienen: „How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany“ (Leyer, M./Moormann, J.).



Darin geht es um die Frage, wie „lean“ Banken und Versicherungsunternehmen wirklich sind und inwieweit einzelne Prinzipien des Lean Managements in der Praxis tatsächlich angewendet werden. Das Ziel des Beitrags bestand u.a. darin, den **Lean-Grad der Finanzbranche** zu ermitteln. Der Lean-Grad wurde anhand der Anwendung von Lean-Prinzipien in der täglichen Arbeit ermittelt. Insbesondere ging es uns darum, die Wahrnehmung der Anwendung von „lean“ aus individueller Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte zu erfassen. Daten hatten wir anhand eines Fragebogens in der deutschsprachigen Finanzbranche erhoben. *Haben Sie selbst vielleicht auch bei der Datenerhebung mitgewirkt? Dann möchten wir uns an dieser Stelle nochmals ganz herzlich dafür bedanken!*

Hinsichtlich der Ergebnisse ist die Diskrepanz zwischen wahrgenommener und tatsächlicher Umsetzung interessant. Vor allem Führungskräfte schätzen den Lean-Grad ihrer Unternehmen als durchaus hoch ein. Entgegen der Selbstwahrnehmung zeigt die genauere Betrachtung jedoch, dass die Prinzipien in Wirklichkeit noch nicht verankert sind. So bleibt die Umsetzung von Lean-Ideen um **rund 30 Prozent hinter den Möglichkeiten** zurück.

Im Detail haben wir festgestellt, dass Kundenorientierung weit unterentwickelt ist: Zwei Drittel der Befragten gaben an, nicht in erster Linie auf Kundenanforderung zu arbeiten („Pull-Prinzip“) – das aber ist ein Kernelement des Lean Managements. Auch hinsichtlich einer klaren Zieldefinition und regelmäßiger Information über die tatsächliche Zielerreichung zeigt sich Nachholbedarf. Visualisierungen der Arbeitsprozesse stehen nur knapp einem Drittel der Befragten zur Verfügung – dies ist ebenfalls ein wichtiges Element im Lean-Konzept. Kritisch ist auch, dass ein Drittel der Befragten bei der täglichen Arbeit keine oder kaum Mechanismen zur Fehlervermeidung und Kontrolle nutzt. Die meisten Führungskräfte verwenden einen Großteil ihrer Arbeitszeit auf operative Tätigkeiten statt auf das Coaching ihrer Mitarbeiter, wie im Lean Management angestrebt.

Die Ergebnisse der Untersuchung können dem Management helfen, **typische Schwachstellen bei der Einführung von Lean Management zu identifizieren** und ihnen rechtzeitig entgegenzuwirken.

ken. Außerdem kann der von uns entwickelte Fragebogen für die Erhebung des Lean-Grades in einem Unternehmen **vor dem Start oder während einer Lean-Initiative** genutzt werden, um im Anschluss den Erfolg messen zu können.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Branche die Möglichkeiten des Lean Managements **noch längst nicht ausgeschöpft** hat. Daher ist verständlich, dass derzeit in vielen Banken und Versicherungsunternehmen Projekte mit Lean-Elementen durchgeführt werden.

- ➔ Sind Sie an dem Beitrag interessiert? Dann senden Sie uns bitte eine Mail ([processlab@fs.de](mailto:processlab@fs.de)). Wir schicken Ihnen dann direkt ein PDF des Beitrags zu.
- ➔ Teilergebnisse der Studie hatten wir bereits in praxisorientierten Beiträgen in *Die Bank* (Nr. 4, 2014), *Zeitschrift für Versicherungswesen* (Nr. 12, 2014), *Geldinstitute* (Nr. 5, 2014) und *Versicherungsbetriebe* (Nr. 4, 2014) veröffentlicht.

## Weitere Forschungsaktivitäten des ProcessLab

### Nutzung der Prozesssimulation bei der Einführung elektronischer Dokumente

Viele Unternehmen verwenden noch Papierakten in ihren Geschäftsprozessen und würden ihre Dokumente gern digitalisieren. So vielversprechend eine Digitalisierung erscheint – es sollten vorher Kosten und Nutzen untersucht werden, da ein Wechsel teuer sein kann. In einem Beitrag im *Business Process Management Journal* zeigen Dr. Michael Leyer und Maximilian Hollmann, Absolvent der Frankfurt School, wie die Einführung modelliert werden sollte, welche Daten notwendig sind und wie Simulationsergebnisse anhand verschiedener Szenarien erzeugt werden können. In einem Fallbeispiel einer großen Bank zeigen die Autoren die Anwendung der Prozesssimulation. An dem Beispiel wird deutlich, dass aufgrund der Einführung elektronischer Dokumente die Wartezeiten, die zwischen einzelnen Mitarbeitern bei der täglichen Arbeit entstehen, stark reduziert werden können. Darüber hinaus kann der administrative Aufwand für Kundenbetreuer verringert werden.



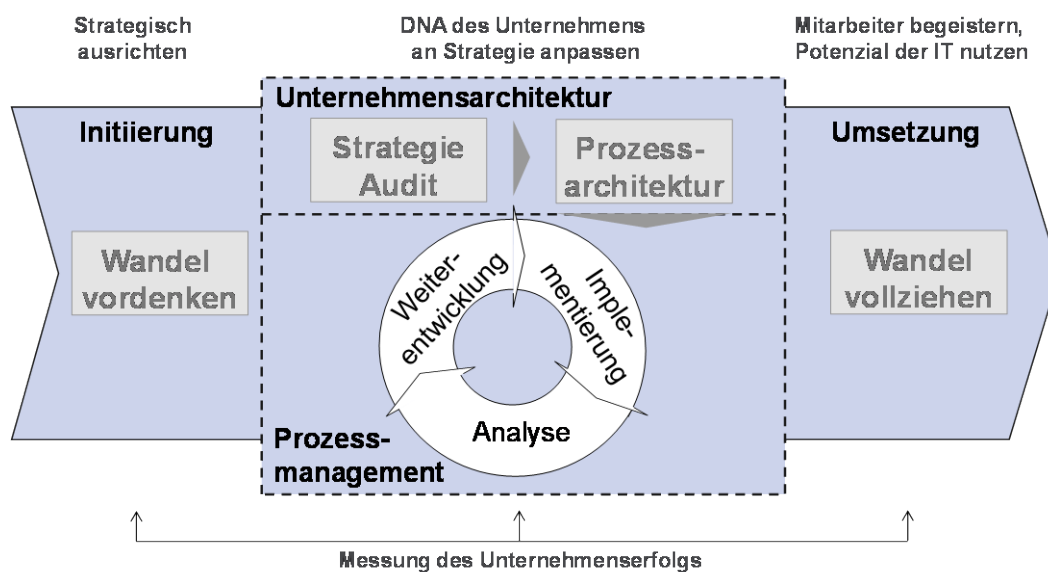
### Wie können KMUs das Risiko des Verlusts von Wissen bewerten?

Ein Großteil des Wissens in Organisationen, das zur Prozessausführung notwendig ist, befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter. Wenn dieses Wissen nicht geteilt wird, dann kann es leicht zum Verlust des Wissens kommen. Insbesondere bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMUs) ist diese Gefahr groß, da die Zahl der Wissensträger vergleichsweise gering ist. Zusammen mit Dr. Susanne Durst, Universität Skövde, Schweden, hat Dr. Michael Leyer in dem Konferenzbeitrag „How can SMEs assess the risk of organisational knowledge?“ einen Ansatz zur prozessorientierten Risikobewertung von Wissen und Wissensträgern entwickelt. Das Risiko eines Wissensverlusts wird dabei anhand der geschäftlichen Relevanz, rechtlichen Anforderungen und der Wissenskonzentration auf Mitarbeiter in jedem einzelnen Mikroprozess bewertet. So können Prozesse und Mitarbeiter identifiziert werden, bei denen ein Wissensverlust erhebliche Auswirkungen hat.

## Neue Version des ProcessLab-Frameworks „Rahmenkonzept für das prozessorientierte Management von Banken und Versicherungsunternehmen“

Vielfach stellt sich in der Praxis die Frage, wie ein Vorgehensmodell zur Gestaltung von prozessorientierten Banken und Versicherungsunternehmen aussehen sollte. Unsere Überlegungen dazu haben wir in einem White Paper, das laufend aktualisiert wird, zusammengefasst. Das in dem Paper dargestellte Rahmenkonzept, das ProcessLab-Framework, verwenden wir am ProcessLab u.a. zur Positionierung unserer Forschungsaktivitäten.

Inzwischen haben wir das White Paper überarbeitet und die Version 3.0 bereitgestellt (Moormann/Leyer). Größere Berücksichtigung hat darin die Prozessinnovation – sowohl im Rahmen der Prozessarchitektur als auch bei der Weiterentwicklung von Prozessen – gefunden. Außerdem haben wir den Zyklus des Prozessmanagements an aktuelle Darstellungen in der Literatur angepasst und im Detail deutlich gegenüber dem Vorgänger-Framework verändert. Die folgende Abbildung zeigt das Rahmenkonzept auf der höchsten Abstraktionsebene.



Vielleicht ist das Framework auch für Ihre Arbeit interessant. Wir freuen uns auf jeden Fall auf Ihr Feedback – jede Art von Hinweisen, Anregungen und Verbesserungsvorschlägen ist willkommen ([www.processlab.info](http://www.processlab.info))!

➔ Das White Paper in der Version 3.0 finden Sie [hier](#).

## Forschungsaufenthalte an der University of Hong Kong und der Queensland University of Technology

Im Rahmen seines Forschungssemesters (Winter 2014/15) arbeitete Prof. Dr. Moormann mehrere Wochen an der Faculty of Education der University of Hong Kong (HKU). Zusammen mit unserer Projektpartnerin Prof. Maggie M. Wang haben wir das Projekt „Learning Process-Oriented Thinking via e-Learning Systems“ durchgeführt. Das Projekt wurde in 2013/2014 vom Deutschen Akademischen Austausch-Dienst (DAAD) und der entsprechenden Organisation auf Hongkong-Seite, dem Research Grants Council (RGC), unterstützt.



Prof. Dr. Moormann auf der „University Street“ der HKU

Teilergebnisse des Projekts stellte Prof. Dr. Moormann bei seinem folgenden Aufenthalt an der Queensland University of Technology (QUT) in Brisbane, Australien, vor. In der Seminarreihe der BPM Research Group der QUT wurden die Ergebnisse intensiv diskutiert.

In dem Projekt ging es darum, wie die Logik des Prozessdenkens am besten vermittelt werden kann. Dazu hatten wir eine experimentelle Untersuchung mit 150 Studierenden der Frankfurt School durchgeführt. Während eine Hälfte der Studierenden an traditionellen Vorlesungen zum Prozessverständnis teilnahm, haben wir die andere Hälfte der Studierenden auf dem Wege des eLearning unterrichtet. Die Ergebnisse zeigen, dass beide Lernformen effektiv sind – allerdings war der gemessene Lerneffekt des Classroom-Lernens fast doppelt so hoch. Wir schlagen daher vor, in Lehrveranstaltungen über Informationssysteme mit einer kurzen Einführung via eLearning zu beginnen, um das Grundverständnis des Prozessdenkens zu vermitteln. Damit können die Studierenden in kurzer Zeit ein Basiswissen aufbauen. Allerdings sollte dann das Lernen in klassischer Vorlesungsform folgen, um das Wissen zum Prozessmanagement zu vertiefen.



Die Ergebnisse stimmen mit aktuellen Forschungserkenntnissen überein, nach denen sich eLearning eher für kurze, einführende Themen eignet, die aber dann in Vorlesungen und im Diskurs mit anderen Teilnehmern ausgebaut werden sollten.

Wichtig für das Erlernen des Prozessverständnisses ist, dass die Teilnehmer anhand von gezielten Übungsaufgaben mit direkter Rückmeldung lernen und nicht mit klassischen textlichen Inhalten oder Folien konfrontiert werden.

Prof. Moormann bei seinem Vortrag an der QUT

Teile der Projektergebnisse haben wir in dem Konferenzpaper [„How should we teach the logic of BPM? Comparing e-learning and face-to-face setting in situated learning“](#) (Leyer, M./Wang, M./Moormann, J.)

zusammengefasst. Dieses Paper wurde von Prof. Dr. Moormann am 9.12.2014 auf der Australasian Conference on Information Systems ([ACIS 2014](#)) in Auckland, Neuseeland, vorgestellt.

## 29. ProcessLab-Colloquium am 30. Oktober 2014

„Six-Sigma-Programme in Industrie und Versicherungen – der „kleine“ Unterschied“ war der Titel des Vortrags, den Patricia Hülsmeier, Westfälische Provinzial Versicherung AG, im Rahmen des ProcessLab-Colloquiums hielt. In ihrem Vortrag verglich Frau Hülsmeier die Prozesse eines Industrieunternehmens mit denen einer Versicherung, um die Probleme und Herausforderungen bei der Anwendung von Six Sigma für Versicherungen aufzuzeigen. Zu den besonders kritischen Punkten zählte Frau Hülsmeier ein zu geringes Prozessmanagement-Know-how, insbesondere bei der Bereitstellung von Kennzahlen sowie einen (immer noch) geringen Veränderungsdruck. In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass eine Anpassung von Six Sigma an die Bedürfnisse von Finanzdienstleistern notwendig ist. Mindestens ebenso wichtig ist aber, dass insbesondere in Versicherungsunternehmen der „Change-Gedanke“ noch stärker etabliert werden muss.

Die Vortragsslides können Sie [hier](#) herunterladen.

## Weitere Aktivitäten des ProcessLab

### Ruf für Dr. Michael Leyer an die Universität Rostock

Mit einem Ruf an die [Universität Rostock](#) ist nun die hervorragende akademische Arbeit von Dr. Michael Leyer belohnt worden. Zum Jahresbeginn hat er dort als Juniorprofessor den Lehrstuhl „BWL der Dienstleistungen“ übernommen. Prof. Dr. Leyer wird sich in Rostock in den nächsten Jahren weiterhin mit den Themen Lean Management, Operational Excellence, Lernen von prozessorientiertem Denken und prozessorientiertem Wissensaustausch beschäftigen. Wir gratulieren herzlich zu dem Ruf und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit!

Die neue Mailadresse von Dr. Leyer lautet: [michael.leyer@uni-rostock.de](mailto:michael.leyer@uni-rostock.de) ([www.wiwi.uni-rostock.de/bwl/professur-fuer-bwl-der-dienstleistungen/](http://www.wiwi.uni-rostock.de/bwl/professur-fuer-bwl-der-dienstleistungen/))

### Innovationspreis für das Retail-Banking

Als Mitglied der Jury war Prof. Dr. Moormann an der Vergabe des Preises für die innovativste Website im Retail-Banking 2014 beteiligt. Der Preis wurde im Rahmen der Retail-Banking-Konferenz der Euro Finance Week 2014 übergeben. Die Preisträger in den verschiedenen Kategorien können Sie der [Pressemeldung](#) entnehmen.

### KreditSim nun in 15 Organisationen im Einsatz

Weitere Lizenzen für das vom ProcessLab entwickelte Rollenspiel KreditSim wurden kürzlich an die ZHAW School of Management and Law, Winterthur, und an die Unternehmensberatung zeb, Münster, vergeben.

COMMERZBANK 

  
ConCardis

 msg Gillardon

UMS<sup>+</sup>  
ENABLING SUCCESS

 wüstenrot  
württembergische

Damit ist KreditSim nun in 15 Hochschulen, Verbänden und Unternehmen im Einsatz. KreditSim ist in deutscher, englischer, ungarischer, chinesischer und russischer Sprache verfügbar.

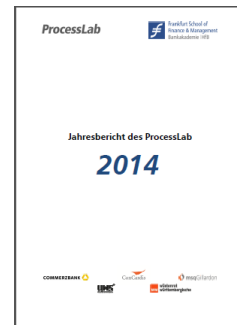
Publikationen zu KreditSim (und dem analogen InsuranceSim) finden Sie [hier](#).

Nähere Informationen über KreditSim finden Sie [hier](#). Oder Sie laden die [Produktbroschüre](#) herunter.

## Jahresbericht 2014

Die Aktivitäten und Ergebnisse des ProcessLab aus dem Vorjahr haben wir wieder in einem Jahresbericht zusammengestellt. Dieser enthält u.a. einen Überblick über unsere aktuellen Forschungsthemen, unsere Zusammenarbeit mit der Praxis und mit anderen Universitäten, den Transfer unserer Forschungsergebnisse in die Lehre sowie die Publikationen und Vorträge des vergangenen Jahres.

Den Jahresbericht 2014 können Sie [hier](#) herunterladen.



## Feedback zum neuen Format des Newsletters

Wie Sie sicher aus eigener Erfahrung wissen, hat jede Umstellung ihre Pro- und Contra-Seiten. Bitte geben Sie uns eine kurze Rückmeldung zu dem neuen Format des ProcessLab-Newsletters.

Bitte nutzen Sie dafür das Abfragesystem, das dem digitalen Newsletter hinterlegt ist. Gern können Sie uns auch direkt mailen ([processlab@fs.de](mailto:processlab@fs.de)).

## Veranstaltungskalender

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

<b>22.01.2015</b>	<p><b>Research@ProcessLab: Analysis of efficiency drivers in business processes based on nonparametric frontier-based methods</b></p> <p>Anne Schaefer</p> <p>Ort: Universität Hildesheim, Lehrstuhl für Informationssysteme und Unternehmensmodellierung</p>
<b>29.01.2015</b>	<p><b>30. ProcessLab-Colloquium</b></p> <p>Thema: Process Excellence unterstützt mit MS SharePoint Services – ein Praxisbericht Referent: Thorsten Rempel, Projektmanager für Prozessoptimierungen, Universal-Investment-Gesellschaft mbH</p> <p>Ort: Frankfurt School of Finance &amp; Management, Raum 20 (kostenfrei)</p>





	Nähere Informationen finden Sie <a href="#">hier</a> .
<b>Februar</b>	<b>Wie können wir das Prozessdenken vermitteln? Ein Vergleich von E-Learning und Classroom-Learning</b> Prof. Dr. Jürgen Moormann Ort: Universität Liechtenstein, Institut für Wirtschaftsinformatik
<b>März/April</b>	<b>31. ProcessLab-Colloquium</b> Nähere Informationen erhalten Sie rechtzeitig per Mail.
<b>11.06.2015</b>	<b>9. ProcessLab-Konferenz: „Prozessinnovation durch Digitalisierung“</b> Ort: Frankfurt School of Finance & Management Weitere Informationen geben wir Ihnen per Mail.

## Neue Publikationen

Durst, S./Leyer, M. (2014), [How can SMEs assess the risk of organisational knowledge](#), in: Seidl T./Hassani, M./Beecks, C. (Hrsg.), Proceedings of the LWA 2013 Workshops: KDML, IR and FGWM, Universität Aachen, S. 299-309.

Grau, C. (2014), [Prozessperformance und Organisationskultur. Eine empirische Untersuchung des Zusammenhangs auf Basis der Strukturgleichungsanalyse](#), Diss., Berlin: Logos-Verlag.

Leyer, M./Herberg, D. A. (2014), Gibt es Lean Insurance?, in: Versicherungsbetriebe, 44. Jg., Nr. 4, S. 16-17.

Leyer, M./Hollmann, M. (2014), [Introduction of electronic documents: how business process simulation can help](#), in: Business Process Management Journal, 20. Jg., Nr. 6, S. 950-970.

Leyer, M./Wang, M./Moormann, J. (2014), Is learning-by-doing via E-learning helpful to gain generic process knowledge?, in: Seidl T./Hassani, M./Beecks, C. (Hrsg.), Proceedings of the LWA 2014 Workshops: KDML, IR and FGWM, Universität Aachen, S. 276 (Resubmission).

Leyer, M./Wang, M./Moormann, J. (2014), [How should we teach the logic of BPM? Comparing e-learning and face-to-face setting in situated learning](#), in: Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2014), Auckland, Neuseeland, Paper Nr. 151.

Leyer, M./Roepage, O. (2014), Lean-Fata-Morgana im Banking, in: Geldinstitute, 45. Jg., Nr. 5, S. 44-45.

Leyer, M./Moormann, J. (2014), How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany, in: International Journal of Operations and Production Management, 34. Jg., Nr. 11, S. 1366-1388.

Moormann, J./Leyer, M. (2014), ProcessLab-Framework. Rahmenkonzept für das prozess-orientierte

Management von Banken und Versicherungsunternehmen, White Paper des ProcessLab, Version 3.0, Frankfurt/M.: Frankfurt School of Finance & Management ([Download](#))

Palvölgyi, E. (2014), Keine Zufallstreffer – Identifikation, Analyse und Unterstützung von Kundenprozessen, in: NEWS, Kundenzeitschrift der msgGillardon AG, o. Jg., Nr. 2, S. 24-28.

Strohhecker, J./Leyer, M. (2014), How visualising stock-flow diagrams helps to make better decisions, in: Proceedings of the 32nd International Conference of the System Dynamics Society, Delft, The Netherlands, Paper Nr. 1463.

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](http://www.processlab.info). Dort sind auch frühere Newsletter abrufbar.

Aktuelle News erhalten Sie auch über unseren RSS-Feed, Facebook und Twitter:



### Impressum:

Redaktion  
Kontakt

Prof. Dr. Jürgen Moormann  
ProcessLab c/o Frankfurt School of Finance & Management,  
Sonnemannstr. 9-11, 60314 Frankfurt a.M., Tel. 069/154008-724  
[www.fs.de](http://www.fs.de), [j.moormann@fs.de](mailto:j.moormann@fs.de)

COMMERZBANK 

  
ConCardis

 msgGillardon

UMS<sup>+</sup>  
ENABLING SUCCESS

 wüstenrot  
württembergische