

Newsletter Nr. 11

Januar 2009

Liebe Freunde des ProcessLab,

nun ist das neue Jahr schon drei Wochen alt. Es wird sicherlich ein spannendes Jahr werden. Ich wünsche Ihnen für 2009 auf jeden Fall viel Erfolg und alles Gute!

Auch im ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management haben wir uns wieder viel vorgenommen. Der vorliegende Newsletter informiert Sie u.a. über anstehende Aktivitäten sowie über kürzlich durchgeführte Veranstaltungen. Neu ist ab diesem Jahr, dass wir in jedem Newsletter ein Buch zum Prozessmanagement vorstellen und kurz diskutieren.

Bitte reservieren Sie sich auch den Termin **18.6.2009**. An diesem Tag werden wir unsere **3. ProcessLab-Konferenz** zum Thema **Six Sigma in der Finanzbranche: Hype oder Chance?** veranstalten. Wir sind derzeit in der Planung und sind sicher, ein spannendes Programm auf die Beine zu stellen.

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

Mit besten Grüßen

Ihr



Prof. Dr. Jürgen Moormann
Professor für Bankbetriebslehre
Leiter des ProcessLab
Frankfurt School of Finance & Management

Colloquia des ProcessLab

Die Idee der ProcessLab-Colloquia ist es, in Abendveranstaltungen ausgewählte Themen des bankbetrieblichen Prozessmanagements zu diskutieren. Im vergangenen Herbst haben wir zwei Colloquia angeboten:

„Zielorientierte Geschäftsprozessmodellierung in der Europäischen Zentralbank“:

Zu diesem Thema referierte am 16.10.2008 Prof. Dr. Hans-Gert Penzel, Director General bei der Europäischen Zentralbank, in der Frankfurt School. Nach einer Einführung in die Ziele und Struktur der EZB bzw. des EZB-Systems stellte Hans-Gert Penzel die Kernprozesse der EZB anhand von diversen Beispielen im Kontext der aktuellen Situation an den Finanzmärkten dar. Die dadurch konkretisierten Aufgaben der EZB bilden die Grundlage



für die Zielsetzung der Geschäftsprozessmodellierung. Die fehlerfreie und vor allem zuverlässige Implementierung von Prozessen dominiert deutlich die beiden sonst üblichen Kriterien Effizienz und Effektivität. Für die Umsetzung bzw. Steuerung verwendet die EZB Key Performance Indicators (KPIs), die aus den strategischen Zielen

abgeleitet und in einzelne Aufgaben heruntergebrochen werden. Der Stand der Umsetzung der KPIs wird fortlaufend mit Hilfe einer Balanced Scorecard erfasst und ist in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter integriert. Auf Basis dieser Ausführungen arbeitete Hans-Gert Penzel anschließend die zentralen Erfolgsfaktoren der Geschäftsprozessmodellierung heraus. Im Mittelpunkt stehen bei der EZB insbesondere die Einbettung der Geschäftsprozessmodellierung in eine Gesamtarchitektur, die Ausweitung in andere Geschäftsbereiche auf Basis einer erfolgreichen Implementierung im IT-Bereich sowie der Erwerb von externen Zertifizierungen. Die Zuhörer nutzten wie immer die Gelegenheit für Zwischenfragen und griffen zahlreiche Aspekte im Anschluss an den Vortrag in Fragen an den Referenten auf.

„Operational Excellence im Transaction Banking der DZ BANK AG“:

Am 20.11.2008 fand das inzwischen zehnte ProcessLab-Colloquium mit rund 60 Teilnehmern statt. Referent war Dr. Udo Milkau, Leiter Geschäftssteuerung Operations/Services in der DZ BANK. Zunächst skizzierte Udo Milkau den Abwicklungsbereich in der DZ BANK, der sich in einem fortgeschrittenen Stadium der Industrialisierung befindet. So beträgt der Eigenanteil an der Wertschöpfung z.B. im Zahlungsverkehr und Wertpapiergeschäft nur noch ein Drittel. Im Mittelpunkt der Arbeit in der DZ BANK steht daher die Orchestrierung der Wertschöpfungspartner. Als Steuerungsmodell wird der Ansatz der „Operational Excellence“ verfolgt. Damit sollen sowohl die Effizienz und die Effektivität als auch die Qualität der Prozesse verbessert werden. Um dies zu erreichen steht vor allem die Konzentration auf Standardleistungen im Vordergrund. Die Strategieentwicklung erfolgt laut Udo Milkau „quantitativ“. Basis ist das „Messen, Zählen und Wiegen“ innerhalb der Prozesse. Im Anschluss an den Vortrag fand eine rege Diskussion statt – zunächst im formellen, dann im informellen Rahmen.

ProcessLab-Workshop „Six Sigma in der Finanzbranche“

Diese Veranstaltungsreihe wurde im Sommer 2008 gestartet und richtet sich an Experten auf dem Gebiet Six Sigma. Die Workshops finden bis zu viermal im Jahr statt. Im Vordergrund steht die Diskussion aktueller Projekte, Erfolge und Herausforderungen. Der Diskussionskreis ist nur für erfahrene Belts geöffnet, um einen gewinnbringenden Austausch unter Know-how-Trägern zu fördern und um Six Sigma im Finanzdienstleistungsbereich weiterzuentwickeln. Die Themen werden grundsätzlich von der Diskussionsgruppe ausgewählt und von einem der Teilnehmer moderiert.

„Bewährte Six-Sigma-Tools in der Praxis“: Der zweite Six-Sigma-Workshop wurde von Andrea Raab (GE Commercial Finance) moderiert. In ihrem Impuls-Vortrag präsentierte sie eine Reihe von Tools, die sich aus ihrer Erfahrung heraus bewährt haben. Daran anschließend stellten die Teilnehmer in Kleingruppen ihre „Lieblings“-Tools zusammen und diskutierten über Erfahrungen und Anwendungsmöglichkeiten dieser Instrumente. Danach wurden die Ergebnisse der Gruppen in der Runde vorgestellt.

Interessenten sind herzlich zu den ProcessLab-Workshops eingeladen. Sie sollten eine Six-Sigma-Ausbildung (Black Belt) sowie Projekterfahrung mitbringen.

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

ProcessLab meets Students

Diese Veranstaltungsreihe dient als Plattform für den Austausch zwischen Studierenden der Frankfurt School und Praktikern, wobei der Fokus auf prozessorientierten Themen im weiten Sinne liegt. Die Vorträge nehmen jeweils Bezug auf unsere parallel laufende Vorlesung „Wertschöpfungsmanagement in Banken“.

„Das neue Leitbild – Teil der Unternehmensstrategie der DZ BANK AG“: In der Reihe „ProcessLab meets Students“ referierte Frank Metzner, Leiter HR-Entwicklung in der DZ BANK, am 18.11.2008 zum Thema „Das neue Leitbild – Teil der Unternehmensstrategie der DZ BANK AG“. Mehr als 60 Studierende nutzten die Möglichkeit, aus erster Hand einen Erfahrungsbericht über den Einführungsprozess eines Leitbildes zu hören. In der DZ BANK wurde das Leitbild über die zweite Führungsebene hinaus kontrovers diskutiert. Ziel war es, ein gemeinsames Werteverständnis zu erzielen, das von möglichst vielen Mitarbeitern auch „gelebt“ wird. Neben dem Leitgedanken „Verbund zuerst“ stehen die ethischen Werte Vertrauen, Tatkraft und Integrität im Mittelpunkt. Diese sollen zukünftig das Handeln der Mitarbeiter in der DZ BANK leiten. Durch intensive Arbeit in Workshops wurde bereits eine Reihe von weiteren Veränderungsprozessen in der DZ BANK angestoßen, wie Frank Metzner anschaulich an Beispielen zeigte. Sein Fazit: Die Entwicklung eines Leitbildes, das ein Unternehmen erfolgreich voranbringt, kann nur individuell aus dem Unternehmen heraus erfolgen.

Doktoranden des ProcessLab

In loser Folge stellen wir im Newsletter die Doktoranden des ProcessLab vor. Heute folgt die Vorstellung von René Börner und seines Dissertationsprojekts.

Doktorand mit Faible für Wirtschaftsinformatik: René Börner



Nach der Ausbildung zum Bankkaufmann (2000 bis 2002) bei der VR Bank Main-Kinzig eG studierte René Börner Wirtschaftsinformatik (Bachelor of Computer Science in Banking & Finance) und Bankmanagement (Master of Science in Banking) an der Frankfurt School. Im Rahmen des Bachelor-Studiengangs verbrachte er zudem ein Semester an der University of Otago in Dunedin, Neuseeland, mit den Studienschwerpunkten Finance und Computer Science. Während des Studiums war er fünf Jahre lang studienbegleitend bei der Commerzbank AG tätig (2002 bis 2007) – zunächst im Bereich Transaction Banking Payments und später in der Kreditrisikosteuerung (Corporate Loan Pricing).

Seit Januar 2008 ist René Börner wissenschaftlicher Mitarbeiter am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management und promoviert bei Prof. Dr. Matthias Goeken. In der Forschung beschäftigt er sich mit der fachlichen Identifikation von Services im Rahmen serviceorientierter Architekturen, der Ähnlichkeitsmessung von Prozessfragmenten als Basis für Sourcing-Entscheidungen sowie dem Prozessmanagement in Banken, insbesondere mit der Simulationsübung „KreditSim“. In der Lehre führt René Börner die Vorlesung „Wertschöpfungsmanagement in Banken“ (Bachelor-Studiengang) durch.

Projekt: Prozessorientierte Service-Identifikation aus fachlicher Perspektive

Das Konzept serviceorientierter Architekturen (SOA) wird in jüngster Zeit in Praxis und Wissenschaft viel diskutiert. In der Literatur gibt es aber keine einheitliche Vorgehensweise zur Identifikation von Services. Bisher dominieren weitestgehend technische Ansätze. Allerdings ist die Business-Sicht für den Erfolg einer SOA entscheidend. Daher sollte die fachliche Identifikation von Prozessfragmenten als Grundlage für die Definition von Services deutlicher in den Mittelpunkt der Forschung treten als dies aktuell geschieht. Das bedeutet vor allem eine enge Verknüpfung mit der Geschäftsprozessmodellierung (Business Process Modelling). Ziel des Projekts ist die Entwicklung einer Methode, die eine fachliche Identifikation von Services im Kontext der Spezifika von Finanzdienstleistungen ermöglicht. Dies soll durch die Erkennung funktionaler Ähnlichkeiten zwischen verschiedenen Services erfolgen. Im Vordergrund stehen somit besonders die Aspekte der Wiederverwendbarkeit und Standardisierung von Services.

Nach einem Vergleich der wenigen in der Literatur vorhandenen Ansätze ist vor allem ein Mangel der Business-Sicht sowie eine fehlende Betrachtung der Wirtschaftlichkeit deutlich geworden. Die zu entwickelnde Methode soll daher diese Kriterien, die für potenzielle Nutzer im Finanzdienstleistungssektor von entscheidender Bedeutung sind, in den Vordergrund stellen. Der nächste Schritt ist dementsprechend die Ermittlung bisher fehlender Komponenten zur fachlichen Identifikation von Services. Die auf Basis dieser Methode identifizierten Services werden hinsichtlich ihres Standardisierungspotenzials bewertet. Das Ergebnis soll somit einem Insourcer als Entscheidungsgrundlage zur

Bereitstellung entsprechender Services innerhalb hinreichend standardisierter Geschäftsprozesse dienen.

Sollten Sie Interesse an dieser Thematik haben oder eigene Erfahrungen auf diesem Gebiet mit René Börner diskutieren wollen, wenden Sie sich bitte an r.boerner@frankfurt-school.de.

Beitrag im „Bank-Archiv“: CIR ist *keine* Kennzahl für Produktivität

Im Dezemberheft der österreichischen Zeitschrift „Bank-Archiv“ kritisieren die Autoren Burger, Frohmüller und Moormann den Gebrauch der Cost-Income-Ratio (CIR) als bankbetriebliche Produktivitäts- oder gar Effizienz Kennzahl. Sie stellen dar, dass die CIR aufgrund von unterschiedlichen Preisstrukturen, Personalkosten, Geschäftsmodellen und weiteren Verzerrungen zur Beurteilung der Produktivität nicht geeignet ist. In dem Beitrag diskutieren die Autoren die Messproblematik hinsichtlich bankbetrieblicher Produktivität und kritisieren die unreflektierte Verwendung des CIR. Sie stellen daraufhin ein Verfahren zur Produktivitätsbeurteilung auf Basis eines bereinigten CIR vor. Die Verfahrensanwendung und Diskussion der Ergebnisse erfolgt am Beispiel europäischer börsennotierter Banken. Darüber hinaus zeigen die Autoren Perspektiven in Form verschiedener Ansätze für eine prozessorientierte Effizienzmessung auf.

Erschienen unter: Andreas Burger, Klaus Peter Frohmüller, Jürgen Moormann (2008): Produktivität in Banken: Warum die CIR in die Irre führt, in: BankArchiv, 56. Jg., Heft 12, S. 860-871

Eröffnungsvortrag bei Versicherungsforen Leipzig

Am 2.12.2008 hielt Prof. Dr. Jürgen Moormann den Einleitungsvortrag auf der Konferenz „Prozessmanagement im Versicherungsunternehmen“, die vom 2.-3. Dezember 2008 in Leipzig stattfand. Die Versicherungsforen Leipzig sind eine Ausgründung der Universität Leipzig und wollen den Wissenstransfer sowie fachlichen Austausch zwischen der Versicherungswissenschaft und der Versicherungspraxis fördern.

Der Vortrag lautete „Performancesteigerung durch Prozessmanagement: Ansätze, Grenzen und Perspektiven in der Finanzbranche“ und befasste sich zunächst mit der Bedeutung von Geschäftsprozessen für den Unternehmenserfolg. Danach stellte Prof. Moormann verschiedene Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance vor. Mit Six Sigma wurde beispielhaft eine Methodik zur strukturierten Prozessoptimierung näher erläutert. Dabei flossen auch Ergebnisse unserer kürzlich durchgeführten Studie über Six Sigma in der Finanzbranche ein. Im weiteren Verlauf des Vortrags wurden aber auch Grenzen bzw. Probleme des heutigen Prozessmanagements in der Finanzindustrie behandelt (Problem der Datenbeschaffung, relativ niedriger Entwicklungsstand des Prozessmanagements, Analyse von Ursache-Wirkungsketten). Der Vortrag endete mit den Perspektiven des Prozessmanagements. Hier gibt es erfreulicherweise viele Ansätze, die auf ein hohes Potenzial für das Prozessmanagement der Zukunft hindeuten: Verstärkte Integration von Finanzdienstleistern in die Kundenprozesse, Kapazitätsplanung analog der Fertigungsindustrie, Aufbau von Wertschöpfungsnetzwerken sowie die zunehmende Befähigung der Mitarbeiter in Richtung eines ganzheitlichen Prozessverständnisses.

Nähere Informationen zum Schwerpunkt „Prozesse, IT und Organisation der Versicherungsforen Leipzig sind [hier](#) erhältlich.

Vortrag von Diana Heckl an der Universität St. Gallen

Angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks im Immobiliengeschäft überdenken viele Banken und andere Anbieter von Immobilienfinanzierungen ihre Strategien, Prozesse und Strukturen in diesem Geschäftsfeld. Ziel des 1. Fachforums Hypothekenmanagement vom Bankeninstitut der Universität St.Gallen/HSG war es, den Teilnehmern aktuelle Entwicklungstendenzen aus der Finanzpraxis und -theorie aufzeigen und Denkanstöße zur Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette im Hypothekarkreditgeschäft zu vermitteln.

In diesem Rahmen hielt Diana Heckl am 8.10.2008 einen Vortrag zum Thema „Optimierung und Steuerung von Hypothekar-Kreditprozessen“. Dabei ging es insbesondere um die flexible aber dennoch effiziente Gestaltung der betrachteten Prozesse sowie deren kontinuierliche Verbesserung.

Beitrag zum Thema „Wie kundenorientiert sind Banken wirklich?“

Im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Customer Centricity in Banks (C²B)“ des ProcessLab hat Prof. Dr. Jürgen Moormann einen Beitrag zur (mangelnden) Kundenorientierung der Banken publiziert. Darin geht es um die Notwendigkeit der stärkeren Ausrichtung von Banken auf die Prozesse ihrer Kunden. Ein Beispiel aus dem Firmenkundengeschäft illustriert, wie eine solche Ausrichtung aussehen kann. Der Beitrag erscheint im [Branchenreport Kreditinstitute 2009](#) der Alternus GmbH, Hamburg.

Der Branchenreport ist Bestandteil der Zukunftswerkstatt Kreditinstitut, an der eine Reihe von Unternehmen der Finanzbranche beteiligt ist. Ziel der Zukunftswerkstatt ist es, über zukunftsrelevante Themen zu diskutieren und in Teams konkrete Ideen und Konzepte zu erarbeiten. Prof. Dr. Jürgen Moormann, Mitglied der Expertenrunde der Zukunftswerkstatt, ist nun auch Mitglied des Lenkungsausschusses, der die strategische Ausrichtung, die Auftakt- und Abschlussveranstaltungen sowie die Workshops koordiniert.

Erweiterung der Website www.processlab.info

Die Website des ProcessLab haben wir um die Rubrik „Links“ erweitert. Ziel ist es, Verbindungen zu nichtkommerziellen Anbietern, Forschungseinrichtungen, Interessengruppen, Wissenschaftlern etc. im Bereich des Prozessmanagements zur Verfügung zu stellen. Eine Reihe von Internetadressen haben wir bereits eingestellt. Schauen Sie doch mal rein. Falls Sie selbst interessante Verbindungen haben oder kennen und diese gern aufgenommen sehen würden, bitten wir um kurze Info – idealerweise mit einem Textvorschlag. Einen interessanten Link wollen wir Ihnen an dieser Stelle kurz vorstellen:

[BPM Research Group \(QUT\)](#)

Website der BPM-Forschungsgruppe an der Queensland University of Technology (QUT) in Brisbane, Australien. Unter Leitung von Professor Michael Rosemann und Arthur ter Hofstede beschäftigt sich die Forschungsgruppe mit angewandter Forschung zu Themen im Rahmen des gesamten Lebenszyklus von Geschäftsprozessen.

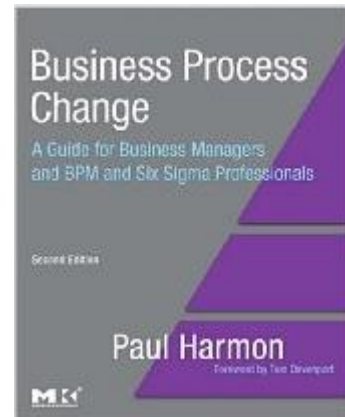
Kontakt: Michael Leyer (m.leyer@frankfurt-school.de)

Buchbesprechung:

Paul Harmon, „Business Process Change“, Second Edition, Morgan Kaufmann Publishers, 2007

ISBN: 978-0-12-374152-3, 548 Seiten

Ausrichtung: Die meisten Bücher, die sich mit Themen des Prozessmanagements beschäftigen, sind entweder ausschließlich aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive oder aus dem Blickwinkel von Wirtschaftsinformatikern geschrieben. Harmon zielt dagegen auf einen umfassenden Überblick über die Thematik ab. Die enorme Breite wird aus den von ihm identifizierten Entwicklungsrichtungen des Prozessmanagements deutlich: Qualitätsmanagement und Operations Research, Geschäftsleitung und Business Process Redesign sowie Informationstechnologie (eine grafische Übersicht dazu findet sich im Buch auf S. 18).



Zielgruppe: Das Buch richtet sich primär an Führungskräfte („Business Managers“) und Fachleute auf dem Gebiet des Geschäftsprozessmanagements. Im Untertitel werden zwar auch „Six Sigma Professionals“ angesprochen – dieses Thema wird aber nur in einem von 18 Kapiteln direkt adressiert.

Inhalt: Das Buch ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden prozessrelevante Aspekte auf Unternehmensebene behandelt. Dazu zählen Kapitel zu Strategie und Wertschöpfungsketten, zur Entwicklung einer Prozessarchitektur, zum Management von Prozessen und zur Installation einer BPM-Gruppe auf Entscheider Ebene. Der zweite Teil befasst sich mit der Prozessanalyse- und verbesserung im Einzelnen: mit der Beschreibung von Prozessproblemen, der Modellierung von Prozessen, der Aufgabenanalyse, dem Managen und Messen von Prozessen und der Prozessverbesserung mit Six Sigma. In diesem Teil des Buches schlägt der Autor auch einen eigenen Ansatz zum Redesign von Prozessen vor („BPTrends Process Redesign Methodology“). Im dritten Teil diskutiert Harmon Implementierungsaspekte. Darunter fallen Softwarewerkzeuge für die Prozessanalyse und das Prozessdesign, BPM Suites sowie das ERP-getriebene Redesign von Geschäftsprozessen.

Autor: Paul Harmon ist eine der einflussreichsten US-amerikanischen Persönlichkeiten auf dem Gebiet des Prozessmanagements. Er ist u.a. Co-Gründer von Business Process Trends (www.bptrends.com; auch auf unserer neu eingerichteten Linkseite zu finden) – einer reichhaltigen Quelle an Informationen und Analysen bezüglich neuen Entwicklungen, Analysen und Best Practices im BPM. Zudem hat Harmon auch an großen Process-Change-Programmen im Bankenbereich (Bank of America, Citibank, Wells Fargo) mitgewirkt.

Fazit: Das Buch ist eine der umfassendsten und aktuellsten Monographien zum Prozessmanagement, die zurzeit auf dem Markt erhältlich sind. Attraktiv und für das Verständnis außerordentlich förderlich ist der breite Ansatz. Neben dem Überblick bietet das Buch aber durchaus auch konkrete Ansatzpunkte und verdeutlicht die angesprochenen Konzepte, Methodiken und Werkzeuge anhand vieler Abbildungen. Natürlich darf der Leser nicht erwarten, dass Harmon bei jedem Aspekt in die Tiefe geht. Allerdings verweist er dazu nach jedem Kapitel auf weitere Bücher.

Veranstungskalender

Im Folgenden sind die heute bekannten Termine aufgeführt, die von uns organisiert oder mitgestaltet werden.

12.02.2009	Herausforderungen für das Bankmanagement - Suche nach neuen Wertschöpfungsstrukturen Prof. Dr. Jürgen Moormann Veranstaltung „Kosten senken in der Produktion“, Sparkassenverband Bayern Ort: Nürnberg
26.02.2009 18.00 Uhr	11. ProcessLab-Colloquium „Effiziente Produktionssteuerung am Beispiel einer Kreditfabrik“ Dr. Franz Siener-Kirsch, Geschäftsführer, Stater Deutschland GmbH & Co. KG Ort: Frankfurt School, Raum 10
03.03.2009	Performancesteigerung durch Prozessmanagement am Beispiel der Finanzbranche Prof. Dr. Jürgen Moormann Best-Practice-Plattform IFSS - Institute for Six Sigma Ort: Wien
04.03.2009 18.00 Uhr	3. ProcessLab-Workshop „Six Sigma in der Finanzbranche“ „Six-Sigma-Ausbildung als Erfolgsfaktor“ Stefan Henschel, Deutsche Bank AG Ort: Frankfurt School, Raum 21
23.04.2009 18.00 Uhr	12. ProcessLab-Colloquium „Effizienzanalyse auf Prozessebene: Benchmarking von Transaktionen“ Andreas Burger, Senior Advisor Business Development, ZTB Markets, Commerzbank AG Ort: Frankfurt School, Raum 10
18.06.2009	3. ProcessLab-Konferenz Six Sigma in der Finanzbranche: Hype oder Chance? Ort: Frankfurt School Bitte Termin freihalten

Wichtig:

Anmeldung zu ProcessLab-Colloquia: Ihre Anmeldung zum Colloquium richten Sie bitte formlos an Ina Marschner-Kempcke (I.Marschner-Kempcke@frankfurt-school.de). Die Teilnahme an Veranstaltungen ist mit Ausnahme der ProcessLab-Konferenz kostenfrei.

Neue Publikationen

Börner, R. (2008), Fünf Goldene Regeln – Ergebnisse der Studie „Einsatz von Six Sigma in der Finanzbranche“, in: Geldinstitute, Heft 5, S. 24-27

Burger, A./ Frohmüller, K.P. / Moormann, J. (2008), Produktivität in Banken: Warum die CIR in die Irre führt, in: BankArchiv 56, S. 860-871

Burger, A./ Moormann, J. (2008), Productivity in banks: myths & truths of the cost income ratio, in: Banks and Bank Systems 3 (2008), Nr. 4, S. 92-101

Hilgert, M./Moormann, J./Vetter,D. (2008), Lending: establishing business rules, in: PA perspective on European banking, PA Consulting Group, First Edition, London, S. 24-27. Den Artikel finden Sie [hier](#) zum Download.

Moormann, J. (2008), Wie kundenorientiert sind Banken wirklich?, in: Branchenreport Kreditinstitute 2009, Alternus, Hamburg, S. 25-31

Netzer, D./Hilgert, M. (2008): Reduktion von Komplexität durch Modularisierung von Geschäftsprozessen, in: BIT - Banking and Information Technology, Band 9, Nr. 3, S. 42-54 Den Artikel finden Sie [hier](#) zum Download.

Vetter, D./Hilgert, M./Moormann, J. (2008), Business Rules im Prozessmanagement: Die Komplexität reduzieren, in: Die Bank, E.B.I.F.-Sonderausgabe , S. 30-37. Den Artikel finden Sie [hier](#) zum online Lesen.

Einen vollständigen Überblick über die Publikationen des ProcessLab und Download-Möglichkeiten finden Sie [hier](#).

Hinweis

Bitte leiten Sie unseren Newsletter gerne auch an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter, die mit einer E-Mail an processlab@frankfurt-school.de unseren Newsletter abonnieren können.

Weitere Informationen

Mehr Informationen über das ProcessLab finden Sie unter www.processlab.info. Dort sind auch frühere Newsletter abrufbar.

Impressum:

Redaktion
Kontakt
Prof. Dr. Jürgen Moormann
ProcessLab c/o Frankfurt School of Finance & Management,
Sonnemannstr. 9-11, 60314 Frankfurt a.M., Tel. 069/154008-724,
Fax 069/154008-4724, www.frankfurt-school.de, j.moormann@frankfurt-school.de