

Newsletter Nr. 24

April 2013

Liebe Freunde des ProcessLab,

auch dieses Mal informiert Sie unser Newsletter in knapper Form über die Aktivitäten am ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management.

Mit Spannung sehen wir insbesondere der **7. ProcessLab-Konferenz** entgegen, die am 13. Juni in der Frankfurt School stattfindet. Hier diskutieren wir die wohl größte Herausforderung für das Prozessmanagement – die *Umsetzung* von prozessrelevanten Ergebnissen in den jeweiligen Unternehmen. Wir dürfen Ihnen ein tolles Programm versprechen und freuen uns schon sehr auf Ihre Teilnahme!

Im Newsletter berichten wir außerdem über unsere aktuellen Forschungsprojekte, den Start der neuen Veranstaltungsreihe „ProcessLab-Roundtable“ und besprechen ein kürzlich erschienenes Buch zur „Prozessorganisation“.

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

7. ProcessLab Konferenz am 13.06.2013

Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeuge für das Prozessmanagement stehen heute in großer Zahl zur Verfügung. Damit sind die Voraussetzungen für die Optimierung von Geschäftsprozessen geschaffen. Diese eher „technische“ Seite stellt heute kein echtes Problem mehr dar. Ganz anders sieht es mit der Umsetzung aus. Wenn Operational-Excellence-Projekte heute scheitern, dann geschieht dies meist aufgrund von kulturellen und individuellen Hürden bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an heutige Prozessmanagementinitiativen: Wie gelingt es, dass sich die *betroffenen* Mitarbeiter an dem Projekt aktiv *beteiligen*? Und selbst das reicht nicht aus. Um wirklich erfolgreich zu sein, bedarf es der emotionalen Bindung, d.h. der Überzeugung, etwas wirklich Bedeutsames für das Unternehmen zu leisten. Wie gelingt es also, dass sich die beteiligten Mitarbeiter für das Projekt *begeistern*?

Die diesjährige Konferenz mit dem Titel

„Erfolgreiche Prozessverbesserung durch Mitarbeiterintegration“

widmet sich dieser spannenden, aber auch schwierigen Aufgabe von Prozessprojekten – der Umsetzung in die Unternehmenswirklichkeit.

Erfahrungsberichte aus der Praxis werden zeigen, wie die Integration der Mitarbeiter gelingen kann. Besondere **Highlights** der Veranstaltung sind:

- **„EXPRESS – Exzellenz zum Anfassen“**; Vorstellung des preisgekrönten Programms der Generali Deutschland Services GmbH
- **„Sehen, Erfahren, Begreifen – Wie Schaeffler seine Mitarbeiter für den Wandel gewinnt“**; Vortrag des Automobilzulieferers Schaeffler, um einen Eindruck von der Mitarbeiterintegration in anderen Branchen zu erhalten
- **Keynote „Prozessmanagement und Unternehmenskultur – Wie aus Feinden Freunde werden“**; Prof. Dr. Michael Rosemann, Queensland University of Technology (QUT), Brisbane, Australien. Er ist einer der weltweit renommiertesten Sprecher auf dem Gebiet des Prozessmanagements und wird dem Auditorium Impulse für innovative, erfolgreiche Prozessprojekte liefern.



In den nächsten Tagen sollten Sie per Post einen Flyer zur Konferenz erhalten. Sie können aber auch unter dem folgenden Link Informationen abrufen und sich dort direkt zur Konferenz anmelden:

http://www.frankfurt-school-verlag.de/verlag/konferenz/processlab_2013.html

Bis zum 17. Mai 2013 ist übrigens eine Anmeldung zum **Frühbucherpreis** möglich.

Studierende arbeiten bei Forschungsprojekten mit

Nachdem er bereits seine Bachelor-Arbeit am ProcessLab geschrieben hat, unterstützt uns Daniel Kronsbein nun im Rahmen seines Master-Studiums bei der Erforschung der operativen Steuerung von informationszentrierten Dienstleistungsprozessen. In dem vom DAAD (Deutscher Akademischer Austauschdienst) geförderten Projekt geht es darum herauszufinden, welche Maßnahmen zur kurzfristigen Prozesssteuerung sich am besten für informationszentrierte Prozesse eignen. Dazu haben wir in Zusammenarbeit mit Forschern der Queensland University of Technology (QUT), Brisbane, sowohl deutsche als auch australische Teammanager in Banken und Versicherungsunternehmen befragt. Nächste Schritte sind die Auswertung und Publikation der gewonnenen Erkenntnisse.



Seit März 2013 unterstützt uns außerdem Stefanie Steeg im ProcessLab-Team. Sie ist Master-Studentin im Management-Programm (MiM) der Frankfurt School und arbeitet neben ihrem Studium als Consultant für den Financial Sector bei IBM. Stefanie Steeg arbeitet an unserem Forschungsprojekt zum Thema E-Learning mit. In dem Projekt geht es um die Frage, wie das Lernen von prozessorientiertem Denken mithilfe von E-Learning-Systemen unterstützt werden kann. Das Projekt wird ebenfalls vom DAAD gefördert und in Kooperation mit der University of Hong Kong (HKU) durchgeführt.



Beide Studierende werden im Rahmen dieser Projekte auch jeweils einen Monat an den jeweiligen Universitäten verbringen, mit denen wir in diesen Projekten zusammenarbeiten. So wird Daniel Kronsbein an der QUT in Australien arbeiten, während Stefanie Steeg zur HKU nach Hong Kong reist. Die Studierenden erhalten durch ihre Mitarbeit an den Projekten des ProcessLab tiefere Einblicke in die aktuelle Forschung.

Weitere Forschungsaktivitäten des ProcessLab

Entwicklung eines Six Sigma Frameworks für Finanzdienstleistungsunternehmen

Six Sigma ist eine Managementphilosophie zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Allerdings war bislang nicht klar, wie die Ausgestaltung eines nachhaltigen und unternehmensweiten Einsatzes von Six Sigma in Finanzdienstleistungsunternehmen aussehen sollte. In dem Beitrag „[Developing a Six Sigma Framework. Perspectives from Financial Service Companies](#)“ wird basierend auf der bisherigen Literatur und auf Experteninterviews ein Rahmenkonzept für den Einsatz in der Finanzbranche entwickelt. In dem Framework sind diejenigen Elemente enthalten, die für einen nachhaltigen Einsatz von Six Sigma im Unternehmen eingeführt werden sollten. Ausgehend von der Strategie sollten wesentliche Zielindikatoren in Abstimmung mit den Kundenanforderungen und geschäftlichen Rahmenbedingungen festgelegt werden. Diese Zielindikatoren werden für die operative Prozessdurchführung vorgegeben. Auftretende Probleme können zuerst im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung gelöst werden. Ist dies nicht möglich, wird im Rahmen eines Portfoliomanagements entweder ein Six-Sigma-Projekt oder ein Projekt nach einer anderen Methodik (z.B. Lean Management) angestoßen. Entscheidend ist dann das Benefit-Management nach Projektabschluss und der Vergleich mit den Zielindikatoren. Das Framework beschreibt zudem, wie Six-Sigma-Projekte durchgeführt werden sollten und welche organisatorischen Rahmenbedingungen zu beachten sind.



Promotion von René Börner

Wir gratulieren René Börner zum erfolgreichen Abschluss seiner Dissertation „Konstruktion von situationsspezifischen Methoden zur Serviceidentifikation“ und zur Promotion!

Die adäquate Identifikation von Services ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung serviceorientierter Architekturen (SOA). Aber wie können fachliche Services identifiziert werden? Welche Methoden eignen sich in bestimmten Situationen? In der Literatur liegt eine einheitliche Vorgehensweise zur Identifikation von Services nicht vor. Bisher dominieren weitestgehend technische Ansätze. Allerdings sind die Geschäftssicht und die daraus resultierenden strategischen und unternehmensspezifischen Einflussfaktoren für den Erfolg einer SOA entscheidend. Die (kumulative) Dissertation von René Börner enthält empirische Befunde und beschreibt die Konstruktion einer Meta-Methode unter Berücksichtigung von Kontextfaktoren (Abhängigkeit vom jeweiligen Projekt, von bestimmten Voraussetzungen etc.).



Seit dem Abschluss seiner Arbeit am ProcessLab ist René Börner Prozessmanager bei der Deutschen Bank AG.

Weitere Aktivitäten des ProcessLab

24. Colloquium des ProcessLab am 31.01.2013

Mehr als 70 Besucher trafen sich zum 24. ProcessLab-Colloquium, um mehr über die Implementierung des „Business Excellence“-Programms der Deutschen Telekom AG zu erfahren. Norbert Faulhaber, Vice President Process Excellence der Deutschen Telekom, stellte das mit einem Return on Invest (ROI) von 10:1 äußerst erfolgreiche Programm vor. Dieses ist in dreizehn europäischen Ländergesellschaften des Konzerns im Einsatz und findet sowohl in den produktionsnahen Bereichen als auch im Marketing, Vertrieb, Customer Service und der Produktentwicklung Anwendung. Seit dem Launch des Programms im Jahr 2006 wurden über 2.000 Mitarbeiter ausgebildet und mehrere hundert Projekte durchgeführt. Die Strategie der Deutschen Telekom sowie die kontinuierliche Messung der Kundenzufriedenheit durch die Befragung von mehreren Millionen Kunden jährlich bilden die Basis für die Auswahl und Durchführung der einzelnen Projekte. Besonders spannend war für die Zuhörer der BluePrinting-Ansatz, mit dem die jeweils besten Lösungen systematisch in ganz Europa implementiert werden.

→ Die Vortragsfolien können Sie [hier](#) als PDF herunterladen.

Jubiläumsveranstaltung „25. ProcessLab-Colloquium“ am 10.04.2013

Vor sechseinhalb Jahren starteten wir unsere Veranstaltungsreihe „ProcessLab-Colloquium“. Zielsetzung war es, ein Forum zum Austausch mit Praktikern über die verschiedensten Aspekte des Prozessmanagements anzubieten. Erster Sprecher des Colloquiums war Dr. Götz Möller, Mitglied des Vorstands der Equens SE, einem der größten europäischen Anbieter für die Verarbeitung von Zahlungen. Zum 25. Colloquium konnten wir Dr. Möller wiederum als Sprecher gewinnen.

In seinem aktuellen Vortrag ging es um das prozessorientierte Management in einem internationalen Unternehmen mit Fokus auf das Lean-Management-Programm, das 2010 vom Vorstand initiiert wurde und von Dr. Möller betreut wird. Lean Management wird bei Equens als Philosophie verstanden, die kein



Projekt ist, sondern vielmehr eine kontinuierliche Entwicklung des Unternehmens bedeutet. Das Ziel des Programms war neben Kosteneinsparungen vor allem die schrittweise Harmonisierung von Arbeitsprozessen sowie der unterschiedlichen Managementstile in den Ländern Deutschland, Niederlande und Italien. Als Erfolgsfaktoren nannte Dr. Möller:

1. Lean Management muss von den Führungskräften konsequent vorgelebt und kommuniziert werden. Die methodische Begleitung der operativen Führungskräfte übernehmen bei Equens interne „Navigatoren“, die als zentrale Ansprechpartner fortlaufend zur Verfügung stehen.
2. Gestartet wurde das Programm in den Teams und erst später erfolgte sukzessive eine Ausweitung auf die End-to-End-Prozesse des Unternehmens.
3. Es sollte klar zwischen dem Lean-Management-Programm und einem möglichen Abbau von Mitarbeitern getrennt werden.

Insbesondere diese drei Ansätze sind entscheidend, dass die Idee des Lean Managements in der Unternehmenskultur und damit in der täglichen Arbeit der Mitarbeiter erfolgreich implementiert wird.

→ Die Vortragsfolien können Sie [hier](#) als PDF herunterladen.

Erfolgreicher Start der Roundtable-Serie des ProcessLab

Zukünftig bieten wir ein neues Veranstaltungsformat für den intensiven Austausch über ausgewählte Themen des Prozessmanagements an – den ProcessLab-Roundtable. Die Teilnahme ist bewusst auf einen kleinen, persönlich eingeladenen Kreis beschränkt. Da sich die Themen ggf. stark unterscheiden, wird auch der Teilnehmerkreis von Termin zu Termin differieren. Es ist geplant, dass jeweils einer der Roundtable-Teilnehmer die Moderation übernimmt und einen Impulsvortrag hält. Der Roundtable findet jeweils abends in der Frankfurt School statt. Geplant ist die Durchführung in einem halbjährlichen Rhythmus.

Zum ersten Roundtable des ProcessLab kamen am 21. März 2013 Vertreter deutscher Kreditinstitute aus den Bereichen Business Development, Organisation und Marketing sowie Vertreter von SAP, Google, Fraunhofer und ConCardis zusammen und diskutierten das Thema „Connected World and Connected Banking“. Als Gastsprecher hatten wir Prof. Dr. Michael Rosemann von der Queensland University of Technology (QUT) gewinnen können.

Es fand eine intensive Diskussion darüber statt, inwiefern sich die Digitalisierung der Lebenswelt der Kunden und die zunehmende Connectivity zwischen Kunden auf die Gestaltung von Bank-Dienstleistungen auswirken. Konsens bei den Teilnehmern des Roundtable war, dass der Weg zur weiteren Digitalisierung und Vernetzung von Kunden(prozessen) mit Bankprodukten/-prozessen aufgrund vieler Hindernisse (z.B. Datenschutz, Budgetrestriktionen, Regulierung von Banken) lang sei. Gleichzeitig sei es aber für Banken an der Zeit, ihre Services in diese Richtung weiterzuentwickeln – vor allem angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs mit branchenfremden Anbietern wie PayPal. Um nach Mitteln und Wegen für die Aufnahme dieser Themen zu suchen, wäre ein unternehmensübergreifender Austausch hilfreich. Dazu stellte Prof. Rosemann sein Vorhaben in Bezug auf die Initiierung eines globalen Forschungsprojekts zum Thema „Connectedness“ vor.



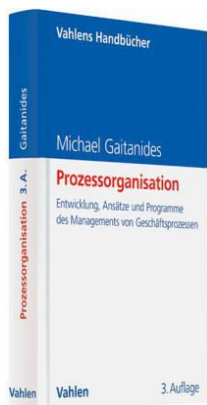
Buchbesprechung: „Prozessorganisation“ von M. Gaitanides

In unregelmäßigen Abständen bieten wir Ihnen eine Buchbesprechung. Kürzlich erschien die neue Auflage eines verbreiteten Lehrbuchs zum Prozessmanagement. Der Autor ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisationstheorie, der Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg.

Michael Gaitanides, Prozessorganisation, 3., vollst. überarb. Auflage, Vahlen, 2012

ISBN: 978 3 8006 4217-5, 344 Seiten

Ausrichtung: Das Buch gibt eine Einführung zum Thema „Prozessmanagement“ sowohl aus der praxisorientierten Sichtweise als auch aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven, wie die der Neuen Institutionenökonomik. Der Autor bewertet die bisherige Auseinandersetzung mit dem Thema „Prozessmanagement“ als stark praxis- und technologiegetrieben und nimmt daher eine Einordnung des Themas in das Theoriengebäude der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung vor. Dieser Anspruch wird durch den Titel des Buches widergespiegelt, der „Prozessorganisation“ anstelle von „Prozessmanagement“ lautet.



Zielgruppe: Das Buch adressiert in erster Linie fortgeschrittene Studierende, die sich mit dem Thema „Prozessmanagement“ vertraut machen wollen. Aber auch Praktikern kann das Buch als wertvolle Quelle dienen, um sich die theoretischen Grundlagen des Prozessmanagements anzueignen und einen umfassenden Überblick über die relevantesten Themen in diesem Feld zu erhalten. Insbesondere die Betrachtung von Prozessmanagement aus der Perspektive der Organisationstheorie liefert neue Impulse, wie etwa das Kapitel zur Motivation und zum Erfolg von Prozessteams.

Inhalt: Zunächst wird das Prozesskonzept des Business Process Reengineering vorgestellt und anschließend das Thema „Prozessmanagement“ aus theoretischer Sicht betrachtet. Dabei erfolgt eine Einbettung des Prozessmanagements in die klassische Organisationslehre. Anschließend werden die strategischen Implikationen des Prozessmanagements erläutert – eine in den üblichen praxisorientierten Werken selten dargestellte Seite des Prozessmanagements. Gaitanides beschreibt dabei Geschäftsprozesse nicht nur als Instrumente zur Erzielung einer Kostenführerschaft, sondern auch als strategische Ressourcen. Die operative Ebene des Prozessmanagements wird anhand der Prozessmanagement-Vorgehensweise, bestehend aus Prozessidentifikation, -modellierung, -entwicklung, -bewertung und -steuerung dargestellt. Nach dieser unternehmensinternen Betrachtung werden mit den Themen „Outsourcing von Geschäftsprozessen“ und „Interorganisationale Geschäftsprozessnetzwerke“ unternehmensübergreifende Aspekte des Prozessmanagement aufgezeigt.

Fazit: Das Buch ist ein typisches Lehrbuch. Es ist aber durchaus auch für Praktiker empfehlenswert, auch wenn es aufgrund der akademischen Sprache nicht immer einfach zu lesen ist. Die wichtigsten Aspekte des Prozessmanagements werden umfassend erläutert und mit Beispielen aus der Praxis veranschaulicht. Als Defizite des Buches empfinden wir, dass aktuell diskutierte Ansätze, wie etwa die Betrachtung von Kundenprozessen als Ausgangspunkt des Prozessentwurfs (Kundenzentrierung) oder die Frage nach der Gestaltung einer prozessbezogenen Organisation, nicht aufgegriffen werden. Neue Impulse liefert das Buch dagegen durch die Betrachtung des Themas aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung.

Veranstungskalender

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

10.06.2013	Towards a Customer-centric Business Process Management: Setting a Research Agenda (Elisabeth Palvölgyi) DESRIST 2013 Doctoral Consortium, 8th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology , 10.-12.06.2013, Helsinki, Finnland
13.06.2013	7. ProcessLab-Konferenz „Erfolgreiche Prozessverbesserung durch Mitarbeiterintegration“ Ort: Frankfurt School, Audimax Weitere Informationen finden Sie hier.
01.- 04.07.2013	How organizational culture influences the quality of service processes (Corinna Grau) Lean is "in" for financial service companies, but not really "within" (Dr. Michael Leyer) 26th European Conference on Operational Research , 01.-04.07.2013, Rom, Italien
26.09.2013	26. ProcessLab-Colloquium Weitere Informationen werden in Kürze auf unserer Website bekanntgegeben.

Neue Publikationen

Chakraborty, A./Leyer, M. (2013), [Developing a Six Sigma Framework. Perspectives from Financial Service Companies](#), International Journal of Quality & Reliability Management, 30. Jg., Nr. 3, S. 256-279.

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.

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, j.moormann@fs.de

COMMERZBANK 

UMS⁺
ENABLING SUCCESS

 msg Gillardon

 wüstenrot
württembergische