

Newsletter Nr. 27

April 2014

Liebe Freunde des ProcessLab,

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

Mit Spannung sehen wir insbesondere der **8. ProcessLab-Konferenz** entgegen, die am **12. Juni** in der Frankfurt School stattfindet. Hier wollen wir ein derzeit in der Finanzbranche allgegenwärtiges Thema diskutieren – die erfolgreiche Durchführung von **Operational-Excellence-Programmen**. Vorträge zu aktuellen Vorgehensweisen und zukünftigen Trends der OpEx zeigen auf, wie ein *systematisches* und *nachhaltiges* OpEx gelingen kann. Außerdem wird auf der Konferenz der **„Best Process Award 2014“** verliehen, zu dem viele spannende Bewerbungen eingegangen sind. Wir versprechen Ihnen ein tolles Konferenzprogramm und freuen uns schon sehr auf Ihre Teilnahme!

Im Newsletter geben wir Ihnen außerdem einen Überblick über neue Entwicklungen am ProcessLab, aktuelle Forschungsprojekte sowie über Veranstaltungen und Publikationen.

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



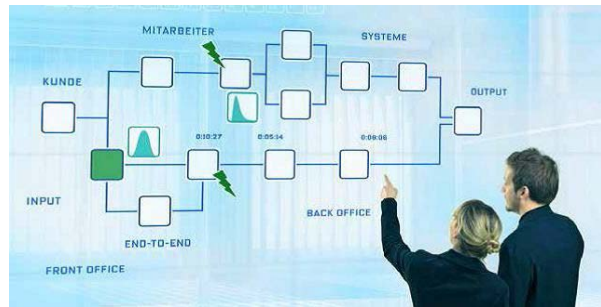
Prof. Dr. Jürgen Moormann

Professor für Bankbetriebslehre

Leiter des ProcessLab

8. ProcessLab-Konferenz

Die anhaltende Ertragsschwäche und der Druck durch neue Wettbewerber machen es erforderlich, permanent die operative Leistungsfähigkeit von Banken und Versicherern zu steigern. Daher werden umfangreiche Initiativen lanciert mit dem Ziel, die betrieblichen Prozesse zu verbessern und Operational Excellence (OpEx) zu erreichen. Oft scheitern OpEx-Programme jedoch an ihrer Komplexität und der fehlenden Verankerung im Unternehmen. Daher laden wir Sie herzlich zur kommenden ProcessLab-Konferenz ein, die genau diese Herausforderungen thematisiert:



Operational Excellence systematisch und nachhaltig gestalten!

12. Juni 2014

Wir möchten gern mit Ihnen die Aspekte diskutieren, die für den Erfolg von Operational-Excellence-Programmen entscheidend sind: Die Programme müssen *systematisch* durchgeführt werden und sie müssen *nachhaltig* sein. Einige der **Highlights** der Veranstaltung sind:

- **„Commerzbank Exzellenz – Komponenten eines bankweiten Operational-Excellence-Programms“** – Präsentation eines der größten OpEx-Programme der Finanzbranche in Deutschland.
- **„Six Sigma als Katalysator für operative Exzellenz“** – Vorstellung des OpEx-Programms der ERGO Versicherungsgruppe AG.
- **„Operational Excellence = Prozessmanagement + Unternehmensdynamik“**; Keynote des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) mit einem Blick über den Tellerrand der Finanzbranche.

Weitere Beiträge kommen von der ING-DiBa AG und der Westerwald Bank eG. Darüber hinaus freuen wir uns auf einen spannenden Industriebeitrag von der DB Fernverkehr AG.

Außerdem wird in Kooperation mit der Zeitschrift „Geldinstitute“ im Rahmen der Konferenz zum dritten Mal der **„Best Process Award“** verliehen. Mit diesem Preis werden besonders gut gelungene Prozesse in der Finanzbranche ausgezeichnet.



Melden Sie sich jetzt an! Unter dem folgenden Link können Sie weitere Informationen abrufen und sich direkt zur Konferenz anmelden:

http://www.frankfurt-school-verlag.de/verlag/konferenz/processlab_2014.html

Bis zum 16. Mai 2014 ist eine Anmeldung übrigens zum **Frühbucherpreis** möglich.



Hinweis für die Fußball-Fans: Ja, am 12.6.2014 beginnt auch die Weltmeisterschaft in Brasilien! Sofern Sie nicht vor Ort sein wollen, können Sie entspannen: Das Eröffnungsspiel Brasilien – Kroatien beginnt erst um 22 Uhr MEZ. Es ist also viel Zeit zum Besuch der Konferenz!

COMMERZBANK 

ConCardis 

 msgGillardon

UMS⁺
ENABLING SUCCESS

 wüstenrot
württembergische

ConCardis GmbH – Neuer Sponsor des ProcessLab



Das Unternehmen [ConCardis](#), Eschborn, stiftet der Frankfurt School eine Professur für bargeldlosen Zahlungsverkehr. Damit möchte das Unternehmen in den kommenden drei Jahren die akademische Forschung im Bereich des Zahlungsverkehrs fördern. „Der bargeldlose Zahlungsverkehr verändert sich unglaublich schnell. Für

alle Payment-Unternehmen entsteht daraus ein permanenter Anpassungsbedarf. Wissenschaftliche Antworten auf die Frage, wie diese Anpassung aussehen sollte, sind für uns genauso interessant wie für viele andere Unternehmen in der Branche“, erklärt Rainer Sureth, Vorsitzender der Geschäftsführung der ConCardis GmbH, das Engagement seines Unternehmens.

Die Stiftungsprofessur wird am ProcessLab angesiedelt und von Prof. Dr. Jürgen Moormann, ConCardis-Professur für Bank- und Prozessmanagement, übernommen.

Das Projekt: Cashless Payments in the Age of Mobility and Ubiquity

Weltweit befindet sich der bargeldlose Zahlungsverkehr im Umbruch. Insbesondere das Mobile Payment spielt mit Wachstumsraten von rund 40 Prozent pro Jahr eine große Rolle. Ausgangspunkt dieser Entwicklung ist die Digitalisierung des täglichen Lebens. Handys und insbesondere Smartphones sowie Tablets und die dort installierten Apps führen zu enormer Mobilität, Konnektivität und Ubiquity („Allgegenwärtigkeit“).

Aufgrund der Digitalisierung verändern sich die Prozesse der Kunden drastisch. Veränderungen beim Einkaufsverhalten, beim Aufbau und Pflegen von Freundschaften, bei der Aus- und Fortbildung sowie im Bereich Unterhaltung und Kommunikation sind nur einige der Beispiele. Damit stellen sich Fragen nach der Zukunft von Bezahlfverfahren im digitalen und stationären Einzelhandel, den dahinter liegenden Geschäftsprozessen sowie den Konsequenzen für die Geschäftsmodelle von Payment-Dienstleistern.

Das Unternehmen ConCardis GmbH

ConCardis erbringt Serviceleistungen rund um die bargeldlose Zahlungsabwicklung und ist ein Gemeinschaftsunternehmen der deutschen Banken und Sparkassen. Es gehört mit rund 30 Jahren Erfahrung zu den führenden Anbietern für den bargeldlosen Zahlungsverkehr in Europa. Das Unternehmen betreut 230.000 Kunden in Deutschland, der Schweiz, Österreich und den Benelux-Ländern und erbringt Serviceleistungen rund um das Bezahlen mit Debit- und Kreditkarten für mehr als 400.000 Akzeptanzstellen im stationären Handel, E-Commerce und Versandhandel.



Konstruktion eines Prozesslabors

In vielen Branchen – z.B. in der Fertigungsindustrie, der Medizin und der Raumfahrt – ist die Nutzung von Laboren selbstverständlich. Dort wird geforscht, getestet und simuliert. Dagegen ist in der Finanzbranche der Aufbau von Laboren bislang nicht üblich. Prozessveränderungen und neue Prozesse werden von Finanzdienstleistern oft ungeprüft in die Realität übergeben. Dabei bietet sich die **Simulation von Geschäftsprozessen** in einer Laborsituation förmlich an, denn Prozessdaten sind inzwischen meist ebenso wie die notwendige Software vorhanden.

In dem Beitrag „Konstruktion eines Prozesslabors: Vom Process Mining zur Prozesssimulation“ (Leyer/Moormann) in der Zeitschrift „Banking and Information Technology (BIT)“ zeigen wir, wie ein **Prozesslabor für Banken** aufgebaut und die Simulation von Prozessen durchgeführt werden kann. Als wichtiges Hilfsmittel wird das **Process Mining** in die Vorgehensweise integriert. In dem Beitrag werden die wesentlichen Komponenten eines Prozesslabors erläutert. An einem Fallbeispiel wird die Idee verdeutlicht.

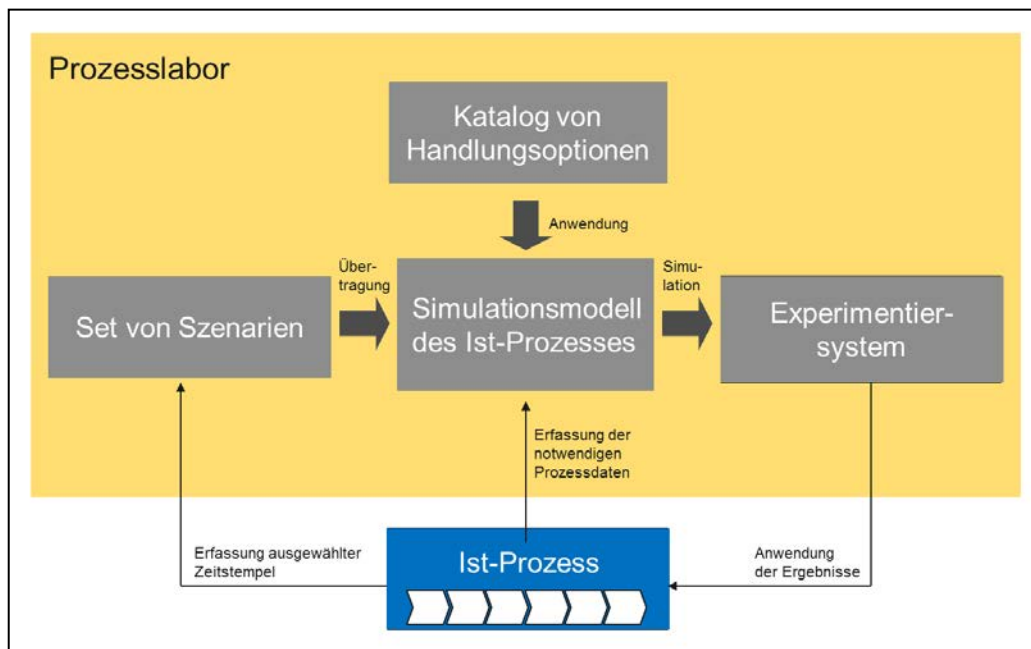


Abb.: Komponenten des Prozesslabors

Die Simulation in einer Laborumgebung bietet den Banken **große Vorteile**: So können Fehler bei der Prozesskonstruktion oder der operativen Steuerung, die gegebenenfalls erhebliche Kosten nach sich ziehen, verhindert werden. Auch können verschiedene Szenarien analysiert und Ansatzpunkte zur Prozessverbesserung leichter identifiziert werden.

→ Gern stellen wir Interessenten den Beitrag zur Verfügung. Bitte senden Sie formlos eine entsprechende Mail an processlab@fs.de.

Bestimmung von Kontextfaktoren der Prozessperformance

Am ProcessLab beschäftigen wir uns bereits seit einiger Zeit mit dem Einfluss von Kontextfaktoren auf die Prozessperformance. Dazu hat Dr. Michael Leyer eine Methodik entwickelt, wie der Einfluss von Kontextfaktoren mit statistischen Methoden bestimmt werden kann. Offen geblieben waren allerdings die genaue Bestimmung und das Management der Kontextfaktoren. Diese Aspekte wurden von zwei Studenten, Daniel Kronsbein und Dominik Meiser, im Rahmen einer Seminararbeit im Master-in-Management-Programm der Frankfurt School aufgegriffen und weiterentwickelt (Betreuung durch Dr. Leyer). Dazu werden Kontextfaktoren in die Kategorien „intern“ (kundenbezogene, ressourcenbezogene und organisatorische Rahmenbedingungen) und „extern“ (politische, ökonomische, soziale, technologische, umweltbezogene und rechtliche Bedingungen) unterschieden. Ob Kontextfaktoren in diesen Kategorien für das Management relevant sind, kann mit einem Entscheidungsbaum geprüft werden. Die Kriterien sind der Einfluss eines Faktors auf die Prozessperformance, die Beeinflussbarkeit des Faktors sowie der dynamische Veränderungsgrad des Faktors.

Ihre Ergebnisse präsentierten die beiden Studenten im Rahmen einer Poster-Session bei der [Multikonferenz Wirtschaftsinformatik \(MKWI 2014\)](#), die an drei Tagen im Heinz-Nixdorf-MuseumsForum in Paderborn (dem größten Computermuseum der Welt) stattfand. „Über nahezu zwei Stunden waren viele interessierte Konferenzteilnehmer an unserem Stand und diskutieren mit uns unsere Ergebnisse. Dabei haben wir ein durchweg positives Feedback erhalten“, erläuterte Daniel Kronsbein.

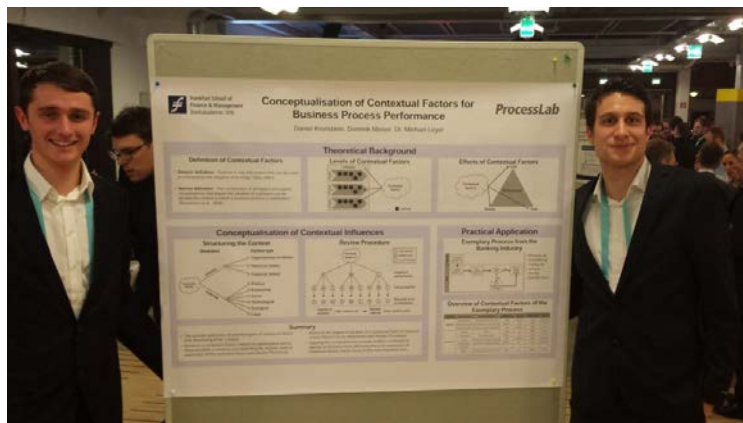


Abb.: Daniel Kronsbein (links) und Dominik Meiser (rechts) stellen ihr Poster vor

Nach der Poster-Präsentation auf der MKWI 2014 wurde das Paper außerdem von Dr. Michael Leyer in Hongkong auf der „[IAENG International Conference on Operations Research](#)“ präsentiert.

Weitere Forschungsaktivitäten des ProcessLab

Prozessmanagement und Unternehmenskultur

Die Kultur eines Unternehmens spielt eine immer wichtigere Rolle im Prozessmanagement. Aber welche Beziehungen bestehen zwischen den beiden Gebieten? Beeinflusst die Unternehmenskultur die Prozesse oder ist es umgekehrt? Oder gibt es eine spezielle Prozesskultur in Unternehmen?

In dem Artikel „Investigating the Relationship between Process Management and Organizational Culture: Literature Review and Research Agenda“ haben Corinna Grau und Prof. Dr. Jürgen Moormann eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt. Ein Ergebnis der Analyse ist, dass erhebliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Schnittstelle zwischen Unternehmenskultur und Prozessen bestehen.

Außerdem stellte sich heraus, dass die organisationspsychologische Perspektive in der Prozessliteratur bislang nahezu vollständig ignoriert wird. Mit diesem Aufsatz liegt nun der erste Literaturüberblick vor, der sowohl aus Prozessmanagement- als auch aus organisationspsychologischer Blickrichtung erstellt worden ist. Basierend auf der Literaturanalyse wird in dem Artikel ein Rahmenkonzept entwickelt, das als Agenda für weitere Forschungen dienen soll.

→ Der Beitrag ist in dem Open-Source-Journal „Management and Organizational Studies“ erschienen. Sie können daher bei Interesse [hier](#) direkt darauf zugreifen.

Wie kann E-Learning beim Prozessdenken helfen?

Das Denken in Prozessen ist ein wichtiger Faktor für die Verbesserung der Prozesseffizienz mithilfe von Six Sigma, Lean Management oder im übergeordneten Rahmen der Operational Excellence. Wenn Mitarbeiter nicht in Prozessen denken, dann stoßen solche Programme bei der Umsetzung schnell an ihre Grenzen. Da Schulungen kostenintensiv sind und bei einer großen Mitarbeiteranzahl auch einen langen Zeitraum benötigen, stellt sich die Frage, ob das Prozessdenken mittels E-Learning erlernt werden kann. Zu diesem Thema arbeiten wir mit Prof. Maggie M. Wang von der University of Hong Kong in einem DAAD-geförderten Forschungsprojekt zusammen. Dazu war Dr. Michael Leyer einen Monat in Hongkong, um mit Prof. Wang an dem Thema zu arbeiten. Erste Erkenntnisse einer von uns bereits durchgeführten empirischen Studie zeigen, dass E-Learning im Vergleich zu einer persönlichen Schulung zwar einen eindeutig schwächeren Effekt hat, aber das Denken in Prozessen dennoch erheblich verbessern kann. Wichtig ist, dass die Teilnehmer anhand von gezielten Übungsaufgaben mit direkter Rückmeldung lernen und nicht mit textlichen Inhalten oder Folien konfrontiert werden. Ein guter Lerneffekt wird sogar dann erzielt, wenn die Teilnehmer relativ wenig Lernzeit investieren und das Interesse an der Thematik nicht sehr ausgeprägt ist.



Das Denken in Prozessen ist ein wichtiger Faktor für die Verbesserung der Prozesseffizienz mithilfe von Six Sigma, Lean Management oder im übergeordneten Rahmen der Operational Excellence. Wenn Mitarbeiter nicht in Prozessen denken, dann stoßen solche Programme bei der Umsetzung schnell an ihre Grenzen. Da Schulungen kostenintensiv sind und bei einer großen Mitarbeiteranzahl auch einen langen Zeitraum benötigen, stellt sich die Frage, ob das Prozessdenken mittels E-Learning erlernt werden kann. Zu diesem Thema arbeiten wir mit Prof. Maggie M. Wang von der University of Hong Kong in einem DAAD-geförderten Forschungsprojekt zusammen. Dazu war Dr. Michael Leyer einen Monat in Hongkong, um mit Prof. Wang an dem Thema zu arbeiten. Erste Erkenntnisse einer von uns bereits durchgeführten empirischen Studie zeigen, dass E-Learning im Vergleich zu einer persönlichen Schulung zwar einen eindeutig schwächeren Effekt hat, aber das Denken in Prozessen dennoch erheblich verbessern kann. Wichtig ist, dass die Teilnehmer anhand von gezielten Übungsaufgaben mit direkter Rückmeldung lernen und nicht mit textlichen Inhalten oder Folien konfrontiert werden. Ein guter Lerneffekt wird sogar dann erzielt, wenn die Teilnehmer relativ wenig Lernzeit investieren und das Interesse an der Thematik nicht sehr ausgeprägt ist.

Framework zur Auswertung der Performance von Mitarbeitern

Moderne Informationssysteme ermöglichen eine permanente Aufzeichnung der Tätigkeiten von Mitarbeitern. Damit kann die Performance von Mitarbeitern (oder Teams) ausgewertet und im Zeitverlauf analysiert werden.

In dem Paper „An extensible framework for analysing resource behaviour using event logs“ (Pika/Wynn/Fidge/ter Hofstede/Leyer/van der Aalst) entwickeln die Autoren ein Framework, das die relevanten Performance-Kategorien und Auswertungsschritte beschreibt. Damit können in den relevanten Kategorien die notwendigen Daten automatisch extrahiert und ausgewertet werden. Zielgruppe für den Ansatz ist das Management in Unternehmen, das damit die Performance auswerten und bei Bedarf gegensteuern kann. Das Paper wurde nun für die Konferenz "[CAiSE 2014](#)" (26th International Conference on Advanced Information Systems Engineering) akzeptiert.

Weitere Aktivitäten des ProcessLab

17. Bank der Zukunft: Podiumsdiskussion „Datensicherheit zu jederzeit?“



Beim traditionellen Jahreseröffnungsgespräch des [International Bankers Forum 2014](#) moderierte Prof. Dr. Jürgen Moormann das zweite von drei hochrangig besetzten Podien. Dabei zog das Thema des Podiums „Datensicherheit zu jederzeit?“ erwartungsgemäß große Aufmerksamkeit auf sich. Die Teilnehmer Christian Pfromm (BHF-BANK AG), Philipp Südmeyer (DZ BANK AG), Arnulf Keese (PayPal Deutschland GmbH) und Axel Holle (Atos IT Solutions and Services GmbH) diskutierten rege und in Teilen

kontrovers über zwei Hauptaspekte der Datensicherheit – zum einen über Datensicherheit aus Sicht der Banken (Cloud, NSA bzw. amerikanische Anbieter, „Balkanisierung“ des Internet, Verschlüsselung, BYOD, Mitarbeiter als Sicherheitslücke) und zum anderen über Datensicherheit in Bezug auf den Kunden (Sorge um Schutz der Privatsphäre versus freiwillige Mitteilung von Daten, Nutzung von Daten für das Risikomanagement; Notwendigkeit zur kontextabhängigen Regulierung).

Interessant waren die unterschiedlichen Sichtweisen: Während die Bankenvertreter sich primär um die Datensicherheit aus interner Sicht und um etwaige Probleme mit der Bankenaufsicht sorgen, geht es bei Unternehmen wie PayPal viel mehr um die Unterstützung des Kunden und die kontextbezogene Datensicherheit. Bemerkenswert war, dass von den mehr als 400 Besuchern weniger als 1% den Digital Natives zuzurechnen waren, die sicherlich eine sehr eigene Sicht auf die Datensicherheit haben.

Neue Links auf ProcessLab-Website

Wir haben unsere Link-Sammlung auf der ProcessLab-Webseite vergrößert. [Hier](#) finden Sie aktuelle Hinweise auf Organisationen, die sich mit dem Prozessmanagement beschäftigen. Neu hinzugekommen sind u.a. Links zum ARIS BPM Blog, zur BPMInstitute.org, zum BPM Maturity Model EDEN e.V. und zur IEEE Task Force on Process Mining.

Neuer Doktorand

Ab Mai 2014 wird Francesco Pisani das ProcessLab verstärken. 2013 schloss er das Master of Finance-Studium an der Frankfurt School of Finance & Management mit dem Schwerpunkt auf „Capital Markets“ ab. Neben dem Studium arbeitete er bei der FERI Trust GmbH in Bad Homburg im Bereich Private Equity und absolvierte anschließend ein Praktikum im Investment Banking der Mediobanca S.p.A. Herr Pisani wuchs in Italien auf und machte seinen Bachelor-Abschluss in BWL an der Universität la Sapienza di Roma und seinen ersten Master in Economics and Management an der LUISS Guido Carli in Rom.

Herr Pisani wird wissenschaftlicher Mitarbeiter im Rahmen unseres Projekts „[Cashless Payments in the Age of Mobility and Ubiquity](#)“.

27. ProcessLab-Colloquium

Wie kann Lean Six Sigma zusammen mit den Mitarbeitern erfolgreich sein? Diese Frage wurde am 30. Januar im Rahmen des ProcessLab-Colloquiums an der Frankfurt School diskutiert. Jürgen Nöther, Geschäftsführer der VR FinanzDienstLeistung GmbH, stellte das Lean-Six-Sigma-Programm Fit² vor, im Zuge dessen bereits etwa 1 Mio. Euro Kosten eingespart werden konnten. Kernpunkte des Programms sind die Einbindung der prozessverantwortlichen Gruppenleiter als Manager der Verbesserungsprojekte, die Six-Sigma-Qualifizierung der Mitarbeiter durch projektbegleitende Trainingsblöcke und Coachings sowie eine Unterstützung der Projektdurchführung durch Six-Sigma-Experten. Das umfassende Trainings- und Qualifizierungsprogramm soll die Mitarbeiter dazu befähigen, die Verbesserungsprojekte mittelfristig selbst durchführen zu können und den Einsatz von externen Beratern obsolet zu machen. Damit werden die von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter nicht nur an den Projekten beteiligt, sondern treiben die Projekte immer mehr selbst voran. Dies soll die Akzeptanz des Programms fördern und bei den Mitarbeitern und Führungskräften ein Bewusstsein für Qualität, Kosten und Verantwortungen schaffen.

→ Den Vortrag können Sie [hier](#) als PDF herunterladen.

28. ProcessLab-Colloquium

Die „Industrialisierung im Transaction Banking“ war das Thema unseres Colloquiums am 21. April. Frank Neumann und Dr. Udo Milkau (beide DZ BANK) hatten dazu einen Vortrag erarbeitet, den Dr. Milkau den rund 40 Teilnehmern präsentierte. Im Mittelpunkt stand die Frage, welche Prinzipien der Industrialisierung sich auf das Transaction Banking übertragen lassen – und welche nicht. Grenzen der Industrialisierung sah Dr. Milkau u.a. in der Notwendigkeit des Vorhaltens von Produktionskapazitäten zu den marktüblichen Zeiten sowie in der starken Regulierung von Banken und den daraus resultierenden Anforderungen (z.B. an die Überwachung von Prozessen und das Reporting). Es gibt aber auch viel Potenzial für eine Industrialisierung: So hat die DZ BANK die bis dahin nach Asset-Klassen ausgerichteten Silos aufgebrochen und die darin enthaltenen Funktionen gebündelt. In den neu gebildeten Funktionsblöcken sind nun alle Experten eines Fachgebiets zusammengefasst und bearbeiten aus diesen Blöcken heraus alle Abwicklungsstränge. Vorteile zeigen sich vor allem bei der Personalplanung und beim Personaleinsatz. Als weiteres Beispiel nannte Dr. Milkau die End-to-End-Optimierung über Organisationsgrenzen hinweg. Oftmals seien die Back-Office-Prozesse bereits verschlankt und automatisiert; es sei jedoch notwendig, dies auf die Front-Office-Prozesse und die den Back-Office-Prozessen nachgelagerten Reporting-Abläufe auszudehnen.

→ Den Vortrag können Sie [hier](#) als PDF herunterladen.

Veranstaltungskalender

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

06.05.2014	Konferenz „Finanzdienstleister der nächsten Generation“ Moderation: Prof. Dr. Jürgen Moormann Ort: Frankfurt School, Audimax
13.05.2014	„Next Generation Payment – Herausforderungen, Chancen und Risiken für Banken“, Podiumsdiskussion, u.a. mit Prof. Dr. Jürgen Moormann 9. M-Days Kongress, Podium der Frankfurt School Ort: Frankfurt/M. (Messe Frankfurt)
19.05.2014	Die Prozesse vom Kunden her denken Prof. Dr. Jürgen Moormann Gesamtvorständekonferenz der baden-württembergischen Sparkassen Ort: Stuttgart
10./11.06. 2014	Empirical Evidence for the Impact of Organizational Culture on Process Quality, (Grau/Moormann) Prof. Dr. Jürgen Moormann 22th European Conference on Information Systems (ECIS 2014), Tel Aviv
12.06.2014	8. ProcessLab-Konferenz: „Operational Excellence systematisch und nachhaltig gestalten!“ Weitere Informationen zum Konferenzprogramm und den Anmeldeöglichkeiten finden Sie hier . Ort: Frankfurt School of Finance & Management
07-09. 07.2014	Is learning-by-doing via E-learning helpful to gain generic process knowledge?, (Leyer/Wang/Moormann) Dr. Michael Leyer 14th IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2014), Athen
13.-18. 07.2014	The Impact of Visualizing Causal Relations on Dynamic Decision Making, (Leyer/Strohhecker) Dr. Michael Leyer 20th Conference of the International Federation of Operational Research Societies (IFORS 2014), Barcelona

Neue Publikationen

Leyer, M./Roepage, O./Moormann, J. (2014), Wie „lean“ sind Banken wirklich?, in: Die Bank, 113. Jg., Nr. 4, S. 62-66.

Grau, C./Moormann, J. (2014), [Investigating the Relationship between Process Management and Organizational Culture: Literature Review and Research Agenda](#), in: Management and Organizational Studies, 1. Jg., Nr. 2, S. 1-17.

Kronsbein, D./Meiser, D./Leyer, M. (2014), Conceptualisation of Contextual Factors for Business Process Performance, in: Ao, S.I./Castillo, O./Douglas, C./Feng, D.D./Lee, J.-A. (Hrsg.), International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2014, Bd. 2, Lecture Notes in Engineering and Computer Science, Newswood, S. 1198-1203.

Leyer, M./Moormann, J. (2014), Konstruktion eines Prozesslabors: Vom Process Mining zur Prozesssimulation, in: BIT Banking and Information Technology, 15. Jg., Nr. 1, S. 9-20.

Moormann, J. (2014), Operational Excellence – Hype oder Chance?, in: Geldinstitute, 45. Jg., Nr. 2, S. 42-43.

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