

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 11

Tabellenverzeichnis..... 15

Vorwort von Tom Kussmaul 19

Vorwort zur dritten Auflage 21

Danksagung 23

Geschäftsprozesse, die Hauptdarsteller der Digitalisierung 25

1 Das Erbe dreier industrieller Revolutionen 29

1.1 Was der Blick auf die Geschichte uns lehren kann 29

1.1.1 Die Vergangenheit ist noch lange nicht vorbei 30

1.1.2 Weltgeschichte als Geschichte der Beschleunigung 31

1.1.3 Prozessorientierung: Ein junges Phänomen in vier Stufen 36

1.2 Stufe 1.0: Die »Spinning Jenny« läutet die Mechanisierung ein 38

1.2.1 Mechanische Prozesse als größte Innovation der Industrialisierung 39

1.2.2 Pioniere der Industrie krempeln die Arbeitswelt um 41

1.3 Stufe 2.0: Am Fließband der Herren Taylor und Ford 42

1.3.1 Nicht mehr die Maschine, sondern die Organisation im Blick 43

1.3.2 Dequalifizierung macht Arbeitskräfte austauschbar 44

1.3.3 Mensch, Arbeit, Technik: Ein Spannungsfeld bis heute 46

1.4 Stufe 3.0: McKinsey kommt – Jetzt zählt die Effizienz 47

1.4.1 Der Massenmarkt verlangt, sich dezentral zu organisieren 48

1.4.2 Rationalisierung: Der ungebrochene Siegeszug eines Prinzips 50

2 Lockruf der Daten: Ein neuer Goldrausch 53

2.1 Die Neudefinition unserer Lebens- und Arbeitswelt 53

2.2 Die Datenquellen des Digitalzeitalters 57

2.2.1 Wearables: Der Computer verschmilzt mit dem Anwender 57

2.2.2 Internet der Dinge: Wenn der Toaster mit dem Kühlschrank spricht 59

2.2.3 Sensoren und Embedded Systems: Geschwister der Automatisierung 61

2.3 Exponentialität oder die Macht des Reiskorns 63

2.4 Informationssicherheit: Die große Herausforderung 65

2.4.1 Digitalisierte Geschäftsprozesse werfen neue Sicherheitsfragen auf 66

2.4.2 Droht das Internet der ungesicherten Dinge? 67

2.5 Relevanz: Aus geeigneten Daten entsteht Wissen 69

2.6 Digitale Disruptoren: Die Kunst der kreativen Zerstörung 72

2.7 3D-Druck: Industrieproduktion immer und überall? 73

2.8 Digitalisierung ist nichts für Feiglinge 74

2.8.1 Selbstständige Prozesse: Die Befreiung vom Menschen 74

5.3	Prozess-Stakeholder: Wer ist betroffen?	135
5.3.1	Prozesse im Spannungsfeld von Interessen	135
5.3.2	Stakeholder identifizieren	136
5.3.3	Stakeholder bewerten	136
5.4	Vorbereitung des Prozess-Workshops	142
5.4.1	Die Rolle des Prozess-Workshops	142
5.4.2	Philosophie: Workshop ist nicht gleich Workshop	142
5.4.3	Zielarbeit: Mit dem Zielkorridor auf Kurs bleiben	148
6	Aufbruch: Einstieg in die Analysearbeit	151
6.1	Standortbestimmung: Was sind kritische Faktoren?	151
6.1.1	Der zweite Blick auf das Analysevorgehen	151
6.1.2	Reifegradmodelle als praktische Hilfsmittel	153
6.2	Das Prozessumfeld analysieren: Schnittstellen im Blick	155
6.2.1	SIPOC-Analyse: Der Charme der Übersichtlichkeit	155
6.2.2	Schnittstellenanalyse: Problemursachen im Blick	158
6.2.3	Informationsanalyse: Digitalisierung beginnt hier	163
6.2.4	Verantwortlichkeiten definieren: Die RACI-Matrix	166
6.2.5	Murphy-Simulation: Was könnte alles schiefgehen?	168
6.2.6	Prozessbebauungsplan: Abhängigkeiten auf einen Blick	169
6.3	Barrierefrei visualisieren: Weniger ist mehr	171
6.3.1	Brown-Paper-Methode: Papier ist geduldig	172
6.3.2	Bildkartenmethode: In drei Runden zum Ziel	173
6.4	Ishikawa-Analyse: Stärken und Schwächen im Prozess	176
6.5	Makigami-Technik: Wertschöpfung analysieren	180
6.6	Informationsquellen: Erst mal analog bleiben	182
7	Route: Die Entscheidung für den geeigneten Weg	185
7.1	Von der Analyse zur Lösung: Kein einfacher Schritt	185
7.2	Zielbild entwerfen: Wo wollen Sie hin?	186
7.2.1	Wenn der Staub sich legt: Bisherige Ergebnisse nutzen	186
7.2.2	Reality Check: Den Maßnahmenkatalog verifizieren	187
7.2.3	Zukünftige Prozesse sichtbar machen	188
7.3	Den richtigen Prozessoptimierungsansatz wählen	190
7.3.1	Revolution: Reengineering und Restrukturierung	193
7.3.2	Transformation: Die eigentliche Geschäftsprozessoptimierung	194
7.3.3	Evolution: Prozesspflege in allen Varianten	195
7.3.4	Grundlegende Optimierungsbausteine	195
7.4	Von der Prozess- zur Projektarbeit	197
7.4.1	Ableiten der Arbeitspakete: Bitte keinen Aktionismus	198
7.4.2	Fit/Gap-Analyse: Alle Dimensionen im Blick	199
7.4.3	Geschafft: Formulierung des Projektauftrags	201

9.6.1	Voll im Trend: RPA-Marktvolumen	294
9.6.2	Der gläserne Mitarbeiter: Leistungs- und Verhaltenskontrolle	295
9.6.3	Vorbehalte ernst nehmen: Veränderungsmanagement bei RPA-Projekten	295
9.6.4	Auch Bots brauchen Pflege: Farmer der Digitalisierung	296
9.6.5	Die Heimkehr der Prozesse: Insourcing durch Automatisierung	296
9.6.6	Roboterfarmen: Die neuen Ghettos der Digitalisierung	297
9.6.7	Mit Geduld und Spucke: Vorgehen bei der RPA-Einführung	301
9.6.8	Die Gewinner der Bot-Revolution: Die Transaktionsschergewichte	305
9.7	Process Mining: Wegbereiter intelligenter Prozesse	307
9.7.1	Auf Schnitzeljagd: Spuren im Schnee	308
9.7.2	Funktionsweise: Von der Erkennung bis zur Optimierung	309
9.7.3	Der Charme von Ausreißern: Process Mining bringt bislang Verborgenes ans Licht	312
9.7.4	Hässliches Entlein oder weißer Schwan: Vorteile und Herausforderungen	313
9.7.5	Fazit: Process Mining in der Praxis	315
9.8	Autonomes Fahren: KI als Lebensretter	316
9.8.1	Disruptoren am Werk: Prozesssicht beim autonomen Fahren	317
9.8.2	Die neue Homologation: Mit Simulationen den Prüfabturm vermeiden	318
9.8.3	Fahrzeugbetrieb: Zum Statisten verdammt	325
9.8.4	Fluch und Segen: Wenn KI Neuland betritt	332
9.9	Ausblick: Die Evolution von KI und ihr Einfluss auf das Prozessmanagement	332
9.9.1	Hyperautomation: Die neuen Softwarelösungen	334
9.9.2	Prozessautonomie: IoT auf dem Vormarsch	336
9.9.3	Agentic Process Automation: Der Auftritt eigenständig agierender Systeme	340
9.9.4	KI-Governance: Ein neuer Sheriff ist in der Stadt	343
10	Ankunft: Den nachhaltigen Erfolg sichern	345
10.1	Prozessoptimierung im Kontext Nachhaltigkeit	345
10.2	Jenseits von Aktionismus: Den Wandel fördern	349
10.2.1	Über Symptome und Ursachen hinausblicken	349
10.2.2	Koalition der Willigen: Wer begrüßt Veränderungen?	350
10.2.3	Vorbereitung ist alles: Veränderungsprojekte aufsetzen	354
10.3	Prozessfehlsteuerungen vermeiden	356
10.3.1	Wo alle hinwollen: Kohärente Zielhorizonte sicherstellen	356
10.3.2	Unternehmensverständnis der Führungsaufgaben klären	357
10.4	Nachhaltigkeit messbar machen	359
	Ausblick: Eine neue Welt voller Möglichkeiten	363
	Stichwortverzeichnis	365
	Der Autor	371