

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geschäftsprozesse, die Hauptdarsteller der Digitalisierung</b> .....	11
<b>1 Das Erbe dreier industrieller Revolutionen</b> .....	15
1.1 Was der Blick auf die Geschichte uns lehren kann .....	15
1.1.1 Die Vergangenheit ist noch lange nicht vorbei .....	16
1.1.2 Weltgeschichte als Geschichte der Beschleunigung .....	17
1.1.3 Prozessorientierung: Ein junges Phänomen in vier Stufen .....	22
1.2 Stufe 1.0: Die »Spinning Jenny« läutet die Mechanisierung ein .....	24
1.2.1 Mechanische Prozesse als größte Innovation der Industrialisierung .....	25
1.2.2 Pioniere der Industrie krepeln die Arbeitswelt um .....	27
1.3 Stufe 2.0: Am Fließband der Herren Taylor und Ford .....	28
1.3.1 Nicht mehr die Maschine, sondern die Organisation im Blick ...	28
1.3.2 Dequalifizierung macht Arbeitskräfte austauschbar .....	30
1.3.3 Mensch, Arbeit, Technik: Ein Spannungsfeld bis heute .....	32
1.4 Stufe 3.0: McKinsey kommt – Jetzt zählt die Effizienz .....	34
1.4.1 Der Massenmarkt verlangt, sich dezentral zu organisieren .....	34
1.4.2 Rationalisierung: Der ungebrochene Siegeszug eines Prinzips ..	36
<b>2 Lockruf der Daten: Ein neuer Goldrausch</b> .....	39
2.1 Die Neudefinition unserer Lebens- und Arbeitswelt .....	39
2.2 Die Datenquellen des Digitalzeitalters .....	43
2.2.1 Wearables: Der Computer verschmilzt mit dem Anwender .....	43
2.2.2 Internet der Dinge: Wenn der Toaster mit dem Kühlschrank spricht .....	44
2.2.3 Sensoren und Embedded Systems: Geschwister der Automatisierung .....	46
2.3 Exponentialität oder die Macht des Reiskorns .....	49
2.4 Informationssicherheit: Die große Herausforderung .....	51
2.4.1 Digitalisierte Geschäftsprozesse werfen neue Sicherheitsfragen auf .....	51
2.4.2 Droht das Internet der ungesicherten Dinge? .....	53
2.5 Relevanz: Aus geeigneten Daten entsteht Wissen .....	55
2.6 Digitale Disruptoren: Die Kunst der kreativen Zerstörung .....	58
2.7 3D-Druck: Industrieproduktion immer und überall? .....	59

2.8	Digitalisierung ist nichts für Feiglinge .....	60
2.8.1	Selbstständige Prozesse: Die Befreiung vom Menschen .....	61
2.8.2	Verstärkter Technologieeinsatz: Jobs nur noch für Roboter? ...	61
2.8.3	Chancen der Zukunft: Neue digitale Berufsbilder .....	63
2.9	Aufbruch in die Unternehmenswelt von Morgen .....	66
2.10	Eine Welt aus Projekten: Alles wird »agil« .....	68
2.10.1	Scrum: Mit Sprints zum Ziel .....	69
2.10.2	Kanban: Kleine Schritte, große Wirkung .....	70
2.10.3	Design Thinking: Immer an die Nutzer denken! .....	70
2.10.4	Weitere Werkzeuge .....	70
2.11	Eine ganzheitliche, systemische und vernetzte Sicht .....	71
<b>3</b>	<b>Einsicht: Prozesse als Schlüssel zum digitalen Wandel .....</b>	<b>73</b>
3.1	Dem Veränderungsdruck kann sich niemand entziehen .....	73
3.1.1	Bei den Prozessen ist die Digitalisierung am spürbarsten .....	74
3.1.2	Keine neuen Prozesse ohne veränderungsbereite Mitarbeiter ..	76
3.2	Prozesse als Augen und Ohren des Unternehmens .....	77
3.3	Wie digital sind Unternehmensprozesse heute? .....	78
3.4	Entwicklungspfad: Von den nackten Daten zur Prozessautonomie ...	83
3.5	Process Mining: Wegbereiter intelligenter Prozesse .....	86
3.6	Prozessautonomie: Selbstlernende und selbstheilende Prozesse ...	91
<b>4</b>	<b>Erkundung: Konstanten der Prozessoptimierung .....</b>	<b>95</b>
4.1	Jenseits des Hypes: Analog ist das neue Schwarz .....	95
4.2	Basics: Aus dem Fundus der Prozessentwicklung .....	97
4.2.1	Geringe Wertschöpfung als Anlass für Prozessoptimierung ...	98
4.2.2	Gut zu wissen: Was sind eigentlich Prozesse? .....	99
4.2.3	Drei Arten von Prozessen nach dem »SOS-Modell« .....	101
4.2.4	Mit Kompass und Karte durch den Prozessdschungel .....	103
4.3	Unterschiedliche Formen der Prozessentwicklung .....	105
4.3.1	Nulloption: Prozesse gehen immer ihren Weg .....	106
4.3.2	Arten der Prozessentwicklung: Sanft oder radikal? .....	108
4.4	Mensch und Prozess: Ein ungeklärtes Verhältnis .....	110
4.5	Gesamtkonzept: Wege in die Prozessdigitalisierung .....	112
4.6	Aus dem Werkzeugkasten der Prozessanalyse .....	117
4.6.1	Bewährtes Hilfsmittel: ABC-Analyse .....	117
4.6.2	Bevor es unübersichtlich wird: Prozess-Triage .....	119
4.6.3	Ein Blueprint für Digitalisierungskonzepte .....	120

<b>5</b>	<b>Vorbereitung: Die Voraussetzungen für Prozessarbeit schaffen</b> . . . . .	123
5.1	Prozessberater: Schlüsselfigur der Analyse . . . . .	123
	5.1.1 Auswahl des Beraters: Unbefangenheit ist Trumpf . . . . .	123
	5.1.2 Fähigkeiten: Soziale Kompetenz, bitte! . . . . .	124
5.2	Prozess-Tools: Auswahl und Umgang . . . . .	125
	5.2.1 Akzeptanz ist wichtiger als jedes Software-Tool . . . . .	126
	5.2.2 Übersicht der bekanntesten Prozess-Tools . . . . .	127
5.3	Prozess-Stakeholder: Wer ist betroffen? . . . . .	130
	5.3.1 Prozesse im Spannungsfeld von Interessen . . . . .	131
	5.3.2 Stakeholder identifizieren . . . . .	132
	5.3.3 Stakeholder bewerten . . . . .	132
5.4	Vorbereitung des Prozess-Workshops . . . . .	138
	5.4.1 Die Rolle des Prozess-Workshops . . . . .	138
	5.4.2 Philosophie: Workshop ist nicht gleich Workshop . . . . .	139
	5.4.3 Zielarbeit: Mit dem Zielkorridor auf Kurs bleiben . . . . .	146
<b>6</b>	<b>Aufbruch: Einstieg in die Analysearbeit</b> . . . . .	149
6.1	Standortbestimmung: Was sind kritische Faktoren? . . . . .	149
	6.1.1 Der zweite Blick auf das Analyseverfahren . . . . .	149
	6.1.2 Reifegradmodelle als praktische Hilfsmittel . . . . .	151
6.2	Das Prozessumfeld analysieren: Schnittstellen im Blick . . . . .	153
	6.2.1 SIPOC-Analyse: Der Charme der Übersichtlichkeit . . . . .	153
	6.2.2 Schnittstellenanalyse: Problemursachen im Blick . . . . .	156
	6.2.3 Informationsanalyse: Digitalisierung beginnt hier . . . . .	162
	6.2.4 Verantwortlichkeiten definieren: Die RACI-Matrix . . . . .	164
	6.2.5 Murphy-Simulation: Was könnte alles schief laufen? . . . . .	166
	6.2.6 Prozessbebauungsplan: Abhängigkeiten auf einen Blick . . . . .	167
6.3	Barrierefrei visualisieren: Weniger ist mehr . . . . .	169
	6.3.1 Brown-Paper-Methode: Papier ist geduldig . . . . .	170
	6.3.2 Bildkartenmethode: In drei Runden zum Ziel . . . . .	171
6.4	Ishikawa-Analyse: Stärken und Schwächen im Prozess . . . . .	174
6.5	Makigami-Technik: Wertschöpfung analysieren . . . . .	177
6.6	Informationsquellen: Erst mal analog bleiben . . . . .	180
<b>7</b>	<b>Route: Die Entscheidung für den geeigneten Weg</b> . . . . .	183
7.1	Von der Analyse zur Lösung: Kein einfacher Schritt . . . . .	183
7.2	Zielbild entwerfen: Wo wollen Sie hin? . . . . .	184
	7.2.1 Wenn der Staub sich legt: Bisherige Ergebnisse nutzen . . . . .	184
	7.2.2 Reality Check: Den Maßnahmenkatalog verifizieren . . . . .	185
	7.2.3 Zukünftige Prozesse sichtbar machen . . . . .	186

7.3	Den richtigen Prozessoptimierungsansatz wählen .....	188
7.3.1	Revolution: Reengineering und Restrukturierung .....	191
7.3.2	Transformation: Die eigentliche Geschäftsprozessoptimierung ..	192
7.3.3	Evolution: Prozesspflege in allen Varianten .....	193
7.3.4	Grundlegende Optimierungsbausteine .....	193
7.4	Von der Prozess- zur Projektarbeit .....	195
7.4.1	Ableiten der Arbeitspakete: Bitte keinen Aktionismus .....	195
7.4.2	Fit/Gap-Analyse: Alle Dimensionen im Blick .....	197
7.4.3	Geschafft: Formulierung des Projektauftrags .....	199
<b>8</b>	<b>Orientierung: Ergebnisse im Blick behalten .....</b>	<b>201</b>
8.1	Kurshalten unter ungewissen Bedingungen .....	201
8.1.1	Kennzahlensysteme und datengetriebene Prozesssteuerung ..	202
8.1.2	Im Daten-Tsunami die Orientierung behalten .....	206
8.1.3	FTR-Kennzahl: Richtig beim ersten Mal .....	210
8.1.4	Überwachung und Reaktion: Kontinuität ist Trumpf .....	214
8.2	Mit Prozess-Governance den organisatorischen Rahmen festlegen ...	215
8.2.1	Entwicklung einer Prozess-Governance .....	217
8.2.2	Die Prozessorganisation: Geistige Mauern überwinden .....	219
8.2.3	Struktur einer Prozessorganisation und Prozessrollen .....	226
8.3	Neue digitale Navigationsinstrumente .....	227
8.3.1	Digitalisierungsgradmesser Action Distance Management (ADM)	228
8.3.2	Mit der Prozesssimulation Leitplanken definieren .....	232
<b>9</b>	<b>Ankunft: Den nachhaltigen Erfolg sichern .....</b>	<b>235</b>
9.1	Prozessoptimierung im Kontext Nachhaltigkeit .....	235
9.2	Jenseits von Aktionismus: Den Wandel fördern .....	238
9.2.1	Über Symptome und Ursachen hinausblicken .....	239
9.2.2	Koalition der Willigen: Wer begrüßt Veränderung? .....	240
9.2.3	Vorbereitung ist alles: Veränderungsprojekte aufsetzen .....	245
9.3	Prozessfehlsteuerungen vermeiden .....	246
9.3.1	Wo alle hinwollen: Kohärente Zielhorizonte sicherstellen .....	246
9.3.2	Unternehmensverständnis der Führungsaufgaben klären .....	247
9.4	Nachhaltigkeit messbar machen .....	249
	<b>Ausblick: Eine neue Welt voller Möglichkeiten .....</b>	<b>253</b>