



Vorwort

Johann Walter

Geschäftsprozessmanagement umsetzen

Prozesse am Kunden orientieren, transparent und flexibel gestalten

ISBN: 978-3-446-41801-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41801-1>

sowie im Buchhandel.

## Vorwort

In meinem ganzen Berufsleben hatte ich immer mit Prozessen zu tun, eingebunden in die Strukturen eines Unternehmens. Zunächst ging es um Fertigungsprozesse, um Aufdampfen von Gold auf Halbleiter; daraus wurden Leuchtdioden hergestellt. Die Goldschicht sollte gut haften, leitfähig, duktil und bondbar sein. Probleme gab es immer wieder, die nicht offensichtlich und einfach lösbar waren. Schon damals war mir bewusst, wie wichtig die Beobachtungen und Hinweise der Mitarbeiter waren; im Gegenzug versuchte ich den Leuten zu erklären, wie sich beispielsweise das Spülen der Scheiben auf die Haftung der Goldschicht auswirkt.

Später war ich dann eingebunden in die Planung der Fertigung von Bildverstärkerröhren – kritische Komponenten in einem Röntgengerät. Viele Prozesse mussten neu gestaltet, entwickelt oder angepasst werden, wenn eine neue Technologie zum Einsatz kam. Oft waren nicht die grundlegenden Dinge das Problem, sondern die Übergänge – von einem Material zum anderen, von einer Schicht zur nächsten, von einem Bauteil zum anderen. Die einzelne Komponente mochte in Ordnung sein, trotzdem war das Zusammenspiel mit den anderen Komponenten nicht selbstverständlich. Ich konnte feststellen, wie wichtig es war, statt Schuldzuweisungen der Abteilungen und Funktionen nachzugehen, alle Beteiligten vor Ort in der Fertigung zusammenzuholen, das Problem zu analysieren und eine Lösung auszuarbeiten, den Lieferanten nicht als verlängerte Werkbank zu betrachten, sondern als Partner im Fertigungsablauf. Mir wurde auch klar, dass es keines langen Protokolls bedarf, sondern einer kurzen, prägnanten und strukturierten Anweisung, wie etwas als Standard ablaufen soll; auf dieser Basis konnte ich den Mitarbeitern erklären, was wie zusammenhängt und worauf es ankommt.

In einem nächsten Schritt erlebte ich das Reengineering der Geschäftsprozesse, vor allem von Entwicklungs- und Logistik-/Fertigungsprozessen. Die Beschreibung der Geschäftsprozesse und die Ernennung von Prozessverantwortlichen änderte an der Struktur des Unternehmens zunächst wenig – die Funktionsleiter blieben. Einzelne „Überzeugungstäter“ machten vor, was es heißt, Geschäftsprozessmanagement anzuwenden, ihr Verhalten hat den anderen gezeigt, dass es um eine andere Art der Geschäftsführung geht. Die Knackpunkte waren die Strukturen, die Organisation, die Funktionen, der Umgang mit Lieferanten, das Loslassen vertrauter Abläufe, das Übergeben von Verantwortung und das Vertrauen in die Kompetenz des anderen.

Die Begeisterung für die Prozesse und deren Möglichkeiten in der Auftragsabwicklung und in der Produktentwicklung führten mich zu den Geschäftsprozessen eines Unternehmens und den strukturellen Fragen, die damit zusammenhängen. Wie kann ein Unternehmen nicht nur in einzelnen Segmenten

und Prozessen exzellent sein, sondern als Unternehmen insgesamt? Exzellenzmodelle halfen mir dabei, einen Rahmen aus Standardprozessen zu definieren, die am Kunden ausgerichtet sind und als Vorlage für die Geschäftsbereiche dienen. Die Exzellenzmodelle sind aus der Sammlung guter Praktiken hervorgegangen, ein Unternehmen kann sich danach richten, ohne das Rad neu erfinden zu müssen. Sie helfen dabei, nicht nur zu bewerten, ob ein Unternehmen gute Ergebnisse erzielt (Output), sondern auch zu klären, warum es gute Ergebnisse erzielt (Evidence).

Ich durfte miterleben, wie sich Geschäftsbereiche mithilfe des Standards transformiert haben, neben dem Fokus auf innovative Produkte auch den Kunden im Mittelpunkt sehen. Es bildete sich eine neue Sprache, eine andere Art, über Probleme zu reden – nicht im Jargon von Unternehmensberatern, sondern in der Sprache der Mitarbeiter.

Ohne ein Verändern der Strukturen ist Geschäftsprozessmanagement nicht erfolgreich. Es geht nicht um die Veränderung als solche, sondern um das Finden einer neuen Ordnung, die den Mitarbeitern und allen anderen Interessentem Halt und Orientierung gibt.

Die Gedanken in diesem Buch sollen dazu anregen, eine neue, bessere, kunden- und partnerorientierte Struktur zu finden. Der Weg dahin geht über die Geschäftsobjekte, das Überwinden der Funktionen im Unternehmen. Die Geschäftsobjekte ermöglichen eine gemeinsame Sprache von Kunden, Mitarbeitern und Partnern. Die Geschäftsobjekte sind für mich ein Schlüsselement eines Systems „Unternehmen“.

Erlangen, Frühjahr 2009

*Johann Walter*