

Andreas SUTER, Dipl.-Ing. Dr. sc. techn., Jahrgang 1958, Studium des Allgemeinen Maschinenbaus und zusätzlich der Betriebswissenschaften an der ETH Zürich; 1988-91 Unternehmensberater und Projektleiter bei McKinsey & Company; seit 1992 bei Landis & Gyr in Zug, weltweite Leitung eines Geschäftsbereiches mit Turn-around; verschiedene Publikationen, u.a. das Buch „Führen - mit Sinn und Erfolg“ (zusammen mit Univ.-Prof. Dr. Hugo Tschirky); ab 1. 1. 1995 Gastprofessor (Vertretung für Univ.-Prof. Haberfellner) und Leiter der Abteilung für Unternehmensführung und Organisation am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz.

# „Re-engineering“:

Fit durch Neugestaltung der Geschäftsprozesse und durch Aufbau von Kernfähigkeiten

Jede Unternehmung ist im heutigen wirtschaftlichen Umfeld stark gefordert; viele sind sogar vor die Überlebensfrage gestellt. In solchen Situationen macht die Komplexität des betrieblichen Geschehens besonders zu schaffen. Um die Herausforderungen zu bestehen, ist deshalb eine drastische Reduktion dieser Komplexität durch eine umfassende Neugestaltung der Geschäftsabläufe unumgänglich. Genau hier setzt „Re-engineering“ der Unternehmung oder – damit gleichbedeutend – „Core Process Redesign“ und prozeßorientierte Re-Organisation an. Durch „Re-engineering“ wird die unternehmenseigene Komplexität reduziert und die innerbetrieblichen Prozesse werden optimiert. Zugleich werden auch die erfolgskritischen Kernfähigkeiten aufgebaut. Vergessen wir nicht, daß schon manche erfolgreiche Unternehmung gelernt hat, wie mittels ausgeprägter Kernfähigkeiten entscheidende Wettbewerbsvorteile erlangt und ausgebaut werden.

Als Apple Inc. ihren berühmt gewordenen „Macintosh“ einführte, brachte sie nicht nur einen damals - bezüglich Benutzerfreundlichkeit - überlegenen Personalcomputer auf den Markt, sondern verbesserte gleichzeitig ihre Fertigungsprozesse dramatisch. Im Vergleich zum Vorgängermodell „Apple II“ wurden die Fertigungskosten um den Faktor 6 gesenkt, die Durchlaufzeit um den Faktor 14 reduziert, die Inventare auf 1/4 gesenkt und ebenso die Defektrate halbiert.

Ähnliche Beispiele sind aus anderen Branchen bekannt, wo führende Firmen dank besserer Beherrschung von kritischen Geschäftsprozessen ihre dominierende Marktstellung ausbauen (siehe Abb. 1).

## Neue wirtschaftliche Realität

Zunehmende Marktdynamik, technologische Diskontinuitäten und erhöhter Wettbewerbsdruck stellen manche Unternehmung vor die Überlebensfrage. In vielen Bereichen halten - zum Teil bis anhin unbekannte - Wettbewerber vor den nationalen Grenzen nicht mehr an. Waren früher noch manche Märkte durch nationale Vorschriften, Normen,

Importbeschränkungen, Zölle vor internationaler Konkurrenz abgeschottet, so haben die eingeleiteten Öffnungen schon manche Wettbewerbsschranken weggefegt. Nationale Standards sind zugunsten internationaler Normen auf Druck der Kunden oder anderer Hersteller aufgegeben worden. Importkon-

tingente und Zölle zum Schutz vor internationaler Konkurrenz haben sich in einer verflochtenen Weltwirtschaft als nutzlos oder gar kontraproduktiv erwiesen. Wir stellen fest, daß sich die Märkte globalisiert haben. Gleichzeitig sind auch die Kundenansprüche gestiegen: Sie erwarten neue und bessere Produkte,

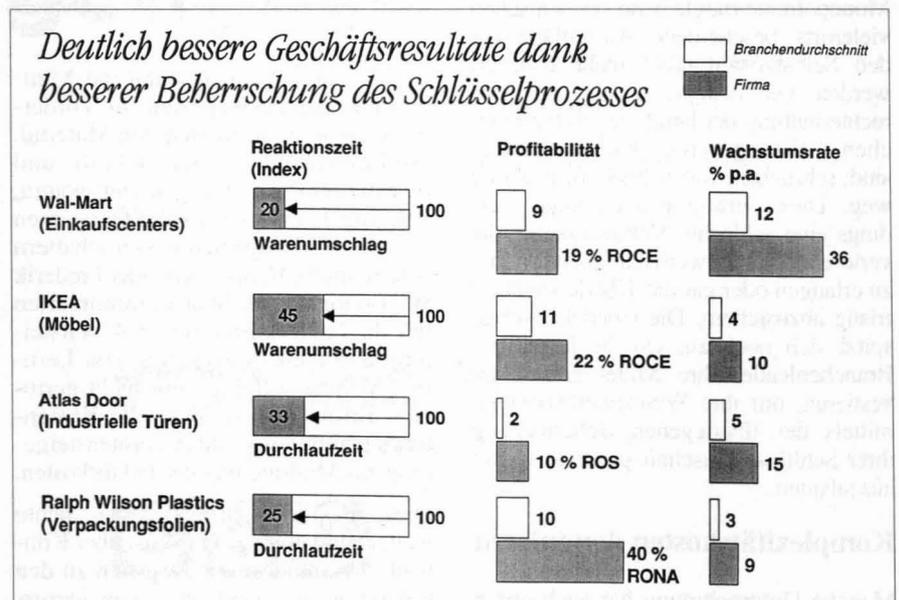


Abb. 1: Deutlich bessere Geschäftsergebnisse dank besserer Beherrschung des Schlüsselprozesses

mehr Service - und dies zu günstigeren Preisen.

Wir sind auch mit technologischen Diskontinuitäten konfrontiert. Die Lebenszyklen von Technologien, Produkten und Märkten haben sich drastisch verkürzt. Zugleich sind jedoch die Vorausinvestitionen in Entwicklung, Produktionskapazitäten und Markteinführung enorm gestiegen. Gab es früher noch einen gewissen Schutz der eigenen Technologien vor Verbreitung, so stellen wir heute eine relativ breite Verfügbarkeit der Technologien für viele Marktteilnehmer fest. Basistechnologien können nur noch in seltenen Fällen durch Patente vor Mitbenutzung geschützt werden. Im Gegenteil beobachten wir, wie manch besonders qualifiziertes Produkt schon zu einer „Commodity“ geworden ist. Aus diesem Dilemma versuchen manche Unternehmungen durch weitere Spezialisierung zu entkommen - feststellend, daß die angepeilte Prozeß- oder Produktdifferenzierung den technologischen Wandel nur weiter beschleunigt. Und wieviele Unternehmungen haben sogar erkennen müssen, daß ihre Höchstqualitätsstrategie sie in eine Nische führte, die volumenmäßig einfach nichts mehr hergab.

Der Wettbewerbsdruck hat massiv zugenommen. Konnten sich viele Unternehmungen in der Vergangenheit beeindruckende - zum Teil monopolartige - Marktstellungen aufbauen, so wird mancher heute von neuen Produkten und Dienstleistungen sowie neuen Qualitätsstandards seiner Wettbewerber überrascht. Erhebliche Marktanteile brechen in kürzester Zeit einfach weg. Die Preise werden zunehmend vom Markt bestimmt. War auch nicht immer die Erzielung einer Monopolrente möglich, so können schon vielerorts bescheidene Aufschläge auf den Selbstkosten nicht mehr realisiert werden. Die Erträge, welche zur Aufrechterhaltung der langfristigen betrieblichen Leistungsbereitschaft notwendig sind, schmelzen wie Schnee im Frühling weg. Diese Ertragsausfälle sind allerdings eine schlechte Voraussetzung, die verlorene Wettbewerbsfähigkeit wieder zu erlangen oder gar das Überleben langfristig abzusichern. Die Überlebensfrage spitzt sich noch zu, wo die jeweiligen Branchenleader ihre Mittel gezielt investieren, um ihre Wettbewerbsposition mittels der überlegenen Beherrschung ihrer Schlüssel-Geschäftsprozesse weiter auszubauen.

### Komplexitätskosten dominieren

Manche Unternehmung hat auch durch zunehmende Kostennachteile sowie rela-

tive Produktivitätsverluste an Wettbewerbskraft verloren. Ist letzteres oft darauf zurückzuführen, daß Firmen in den sogenannten Schwellenländern enorme Produktivitätsfortschritte verzeichnet haben, so sind die Kostennachteile - entgegen üblicher Meinung - weniger auf die Lohnkosten pro Arbeitnehmer selbst, als mehr auf die Betriebsstrukturen und die daraus resultierenden hohen Gesamt(Lohn)kosten zurückzuführen. Diese werden in den wenigsten Fällen von den Kosten der direkt-produktiven Mitarbeiter dominiert, sondern von denjenigen, welche mit den indirekt-produktiven Mitarbeitern verbunden sind. Die Produktivitätsfortschritte in der Produktion werden durch die Zunahme der Komplexität - vor allem im Overhead-Bereich - wieder wegkompensiert. Daher spricht man auch von den sogenannten Komplexitätskosten.

stration, Büromaterialverwaltung, Reisebüro, Planungsstäbe, Organisationsabteilung, Kommunikationsabteilung, Unterhaltsdienst, Sicherheitsdienst, Personalstelle, Ausbildungsabteilung etc.) geraten (siehe Abb. 2). Ursprünglich stand der Overhead im Dienst der direkt-produktiven Bereiche, doch in der Zwischenzeit hat er sich mit der wachsenden Komplexität verselbständigt. Manchmal sprechen wir deshalb auch von der schleichenden Bürokratisierung der Unternehmungen. Empirisch kann nachgewiesen werden, daß das indirekt-produktive Personal deutlich überproportional gegenüber dem direkt-produktiven Bereich wächst. Folglich müßten proportionale Overhead-Reduktionen, welche bei Betriebs-Redimensionierungen schon als anspruchsvolles Ziel erachtet werden, eigentlich als unzureichend bezeichnet werden.

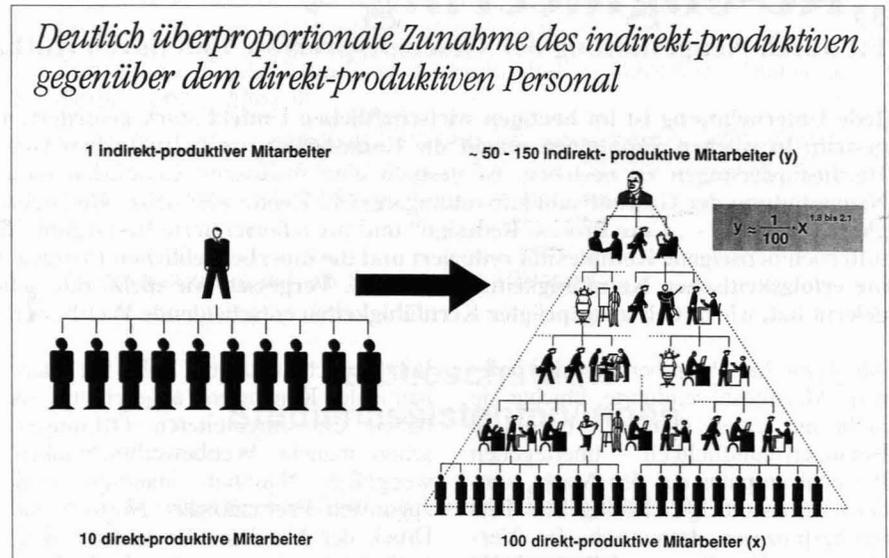


Abb. 2: Deutlich überproportionale Zunahme des indirekt-produktiven gegenüber dem direkt-produktiven Personal

In der Vergangenheit stand die Minimierung der Faktorkosten im Vordergrund, womit die Kosten von Material, direkt-produktiver Arbeitskraft und investiertem Kapital gemeint waren. Wie von den wegweisenden Ökonomen und ersten Managementwissenschaftlern Adam Smith, Henri Fayol oder Frederik W. Taylor vorgeschlagen, minimierten wir die Faktorkosten durch Arbeitsteilung und dank Ausnutzung von Lern- und Volumeneffekten mit nicht geringem Erfolg. Die traditionelle Kostenlehre trümmte uns auf Volumensteigerung zur Minimierung der Faktorkosten.

Diese Faktorkosten haben wir heute weitgehend unter Kontrolle; außer Kontrolle - zumindest im Vergleich zu den Faktorkosten - sind aber mancherorts die Kosten für den Overhead (Admini-

Wie Praxisfälle zeigen, tragen die Gemeinkostenwertanalysen und andere Kostensenkungsprogramme zur Reduktion der Komplexitätskosten zu wenig bei. Auch mit bloßen Umorganisationen kann diesen Komplexitätskosten nicht beigesteuert werden. Denn zu systemimmanent sind die Komplexitätskosten, wie auch die nachfolgende Kurzbeurteilung traditioneller Organisationsformen zeigt:

- Die funktionale Organisation ist verrichtungsorientiert und an sich angelegt, Lern- und Volumeneffekte aufgrund der funktionalen Spezialisierung auszunutzen. In der Praxis zeigt sich, daß die funktionale Organisation oft auf sich selbst oder innenorientiert ist. Dazu ist sie noch pseudoeffizient, da die Leistungserbringung



nur unzureichend differenziert wird. Oft kommt es vor, daß Leistungen mit unterschiedlichen Charakteristika (einfach - kompliziert, klein - groß, viel - wenig etc.) von derselben Einheit erbracht werden. Es ist nicht erstaunlich, daß mit dem Management dieser Komplexität auch hohe Kosten verbunden sind.

- Diesen Komplexitätskosten wollte man durch die vertikale Organisation beikommen. Diese ist zwar objektorientiert, da die Maximierung der Leistungserbringung im Vordergrund steht. Doch bleibt die Organisation in der Praxis oft produkt- und zuwenig kundenorientiert. Diese Produktorientierung ist besonders in einem Zeitalter der Diskontinuitäten mit schnell wechselnden Produkten und verändernden Märkten sehr riskant, denn die Mittel könnten zur Optimierung schon bald obsolet werdender Marktleistungen verwendet werden. Es ist bekannt, daß durch eine vertikale Organisation die Lern- und Volumeneffekte nur beschränkt ausgeschöpft werden. Diesen Nachteil versucht man durch zentrale Dienste zu kompensieren – allerdings um den Preis wiederum erhöhter Komplexität.
- Mit der synergieorientierten Matrixorganisation wollte man die Vorteile beider Organisationstypen nutzen, deren Nachteile jedoch meiden. Richtigerweise wurde erkannt, daß Marktleistungen und Kosten gegenseitig optimiert werden müssen. In der Praxis hat sich dennoch gezeigt, daß die Matrixorganisation wegen des hohen Koordinationsaufwandes und vieler Kompetenzstreitigkeiten letztlich auch innenorientiert ist. Selbstredend ist sie daher auch mit hohen Komplexitätskosten verbunden.

Hohe Komplexitätskosten sind ein Indiz dafür, daß Auf- und Ablauforganisation nicht optimal auf die Marktleistungen abgestimmt sind. Dabei spielt die eigene Geschichte eine wichtige Rolle. Sehr oft stammen die organisatorischen Abläufe und Strukturen aus einer Zeit, als das wirtschaftliche Umfeld noch anders aussah, andere Produkte bereitgestellt, andere Märkte bedient wurden, oder das Unternehmen sogar andere Ziele verfolgte. Wir sprechen dann auch von „gewachsenen Strukturen“.

### Neugestaltung der Geschäftsabläufe notwendig

Angesichts der neuen wirtschaftlichen Realität, der Überlebensfrage sowie der

Komplexitätskosten ist eine umfassende Neugestaltung der Geschäftsabläufe oder das „Re-engineering“ der eigenen Unternehmung unumgänglich.

Nach Hammer und Champy ist „Re-engineering“ das grundsätzliche Neuüberdenken und die durchgreifende Neugestaltung von Geschäftsprozessen, um umwälzende Verbesserungen in kritischen Leistungsgrößen wie Kosten, Qualität, Servicegrad und Geschwindigkeit zu erreichen. [1]

Um gleich ein allfälliges Mißverständnis auszuräumen: Mit „Re-engineering“ entsteht etwas Neues. Und etwas Neues ist mehr als nur Verbesserung (z.B. um 10 oder 20%). Denn hinter diesem Mehr stehen Faktoren. Wieder Hammer und Champy zitierend, bedeutet „Re-engineering“ Neuerfindung der Geschäftsaktivitäten, nicht bloß Verbesserung, Ausdehnung oder Modifikation.

Apple Inc. konnte ihre Fertigungsprozesse im wie eingangs erwähnten, eindrucklichen Ausmaß verbessern, weil sie in verschiedenster Hinsicht neue Wege beschritt: Sie koordinierte konsequent ihre Produktentwicklung mit der Fertigungsentwicklung, verlegte die Produktion an einen neuen Standort und band diese in ein Gesamtlogistikkonzept ein, welches die Zulieferanten wie auch die Distribution miteinander verknüpfte. Viele Fertigungsschritte wurden ausgelagert, die Zulieferer als Partner in die Fertigungsprozesse eingebunden und die Montage wurde weitgehend automatisiert.

Rückblickend überrascht bei Apple Inc. nicht, mit welcher breiten Maßnahmenpalette die Verbesserungen angestrebt wurden, sondern bemerkenswert ist, mit welcher konsequenten Konzeption der Geschäftsprozeß „Gesamtlogistik“ neugestaltet – eben „re-engineered“ – wurde.

In einer anderen Unternehmung, nennen wir sie ABC, ist die Art und Weise, wie das Geschäft mit kundenspezifischen Anlagen und Systemen gehandhabt wurde, ebenso von Grund auf neugestaltet worden. Seit Jahren war die Firma ABC in diesem Geschäftsbereich defizitär; die Anlagen wurden selten termingerecht ausgeliefert und die geplanten Kosten wurden nicht eingehalten. Als sich das oberste Management von ABC diesem Geschäftsbereich spezifisch annahm, wurde entdeckt, daß schon die Erfüllung eines normalen Auftrages (im Wert von 1 Million \$) einer Odyssee durch die Unternehmung gleich. Die Auftragserfüllung erfolgte

entlang einer langen Kette von involvierten Abteilungen – in vielen Fällen sogar über Landesgrenzen hinweg. Dem Management wurde klar, daß wegen dieser langen Kette eine effektive Projektüberwachung nicht mehr möglich war, obschon eine entsprechende zentrale Stelle existierte. Was die Situation noch verschärfte, war der Tatbestand, daß entlang der Kette die planenden Schritte von den ausführenden separiert waren. Während der ersten Hälfte der Kette wurde auf verschiedenen Stufen detailliert, resp. spezifiziert; entlang der zweiten Hälfte dann gebaut, resp. integriert und getestet. Waren ursprünglich 11 unabhängige Abteilungen beteiligt, konnte durch eine umfassende Neugestaltung der Abläufe die Anzahl der beteiligten Bereiche auf 3 reduziert werden. Verschiedene Detaillierungs- resp. Integrationsstufen sind zusammengefaßt und vor allem die Einheit von Planung und Ausführung wieder hergestellt worden. Die neugebildeten Bereiche sind einander wie selbständige Unterlieferanten zugeordnet worden – sicherstellend, daß der Anlagenlieferant tatsächlich von der Offertstellung über die Auftragsbearbeitung bis zur Inbetriebsetzung der Anlage beim Kunden zuständig ist und sich bedarfsweise Lieferungen von internen und externen Modullieferanten bedient, welche allenfalls ihrerseits auf Baugruppenlieferanten zurückgreifen. Diese Entkopplung von verschiedenen Integrationstiefen sowie die Sicherstellung der Einheit von Planung und Ausführung haben ermöglicht, daß die Verantwortung für einen Auftragsauftrag in einer Hand bleibt, die Kosten für eine Anlage straff kontrolliert werden und die durchschnittliche Durchlaufzeit um rund 70% gesenkt worden ist.

### Prozeß-orientierte Organisation

„Re-engineering“ ist ein Ansatz für maßgeschneiderte, der eigenen unternehmerischen Situation angepaßte Lösungen. „Re-engineering“ ist keine Vorschrift, welche eine unternehmensspezifische Situation in eine Normlösung zwingt, sondern - im Sinne eines methodischen Ansatzes - eine Initialisierung, dann die Tätigkeit selbst, die Aktivitäten einer Unternehmung grundlegend neu zu überdenken und neu zu gestalten. In manchen Fällen empfiehlt sich allerdings, zunächst mit einer Überprüfung der Unternehmens- resp. Geschäftsstrategie anzusetzen. „Re-engineering“ ersetzt die Strategiefindung nicht, sondern schließt an ihr an.

Im Vordergrund steht bei „Re-engineering“ die Identifikation der Schlüssel-Geschäftsprozesse, welche zur Erreichung der unternehmerischen Ziele ausschlaggebend sind. Jede Unternehmung hat zwar ihre geschäftsspezifischen Schlüssel-Geschäftsprozesse; trotzdem lassen sich einige Grundregeln bestimmen:

- Identifiziere die Schlüssel-Geschäftsprozesse in der Weise, daß das Schaffen von Kundennutzen - wohlverstanden für den externen Kunden - im Mittelpunkt steht. Im industriellen Bereich dürften Produkt-Innovation resp. Produkt-Management, Verkauf und Auftragsbefreiung typische Schlüssel-Geschäftsprozesse sein. Wichtig dabei ist, daß der gesamte Geschäftsprozeß identifiziert wird. Der Geschäftsprozeß „Produkt-Innovation“ beginnt beispielsweise bei der Marktforschung oder Markttidee, schließt Entwicklung, Prototypenbau und Markteinführung ein und endet mit der Herausnahme des Produktes aus dem Markt. Analog beginnt der Geschäftsprozeß „Verkauf“ mit der Entdeckung einer Geschäftsopportunität und endet mit dem Inkasso. In anderen Branchen sind andere Geschäftsprozesse maßgebend. So spielen beispielsweise in der Konsumgüterindustrie die integrierte Logistik, das Marketing (Plazierung, Werbung) und das Markenmanagement, im Bankenwesen die Einlagengenerierung, die Kreditvergabe, der Zahlungsverkehr, die Kundenberatung, im Versicherungswesen die Schadensabwicklung und das Risikomanagement eine besondere Rolle.
- Analysiere und strukturiere den Geschäftsprozeß aufgrund der Wertschöpfung, aber unabhängig von den organisatorischen Gegebenheiten. Diese Wertschöpfungsanalyse dient später als Basis für die Ressourcen-Allokation. Je mehr Wert geschaffen wird, desto mehr Ressourcen dürften zugeordnet werden.
- Betrachte Material-, Wert- und Informationsflüsse als einheitlichen Prozeß. Diese Betrachtungsweise ist nur möglich, wenn die übliche Arbeitsteilung - zumindest gedanklich - aufgehoben wird.
- Beschränke die Anzahl unterschiedlicher Schlüssel-Geschäftsprozesse auf 3 - 5 wesentliche pro Geschäftseinheit. Allfällige andere Prozesse sollten als Teilprozesse den Schlüssel-Geschäftsprozessen zugeordnet werden. Die Teilprozesse sind Gegenstand späterer „Make or buy“-Entscheidungen.

Entlang der Geschäftsprozesse entsteht ein enormes Optimierungspotential. Und innerhalb von Geschäftsprozessen können Lern- und Volumeneffekte tatsächlich ausgenutzt werden. Voraussetzung dazu ist allerdings, daß die Geschäftsprozesse nach den leistungsspezifischen Anforderungen differenziert worden sind. Maßgebend sind dabei die aus der Geschäftsnatur abgeleiteten Erfolgsfaktoren. Beispielsweise sollten Massen- und Stückgutgeschäft - zumindest logistisch - getrennt behandelt werden. Genauso sollte auch eine Trennung von Apparate-, System- und Servicegeschäft geprüft werden - auch dann, wenn mit den selben Kunden getätigt.

Es ist nur folgerichtig, daß nun die Aufbauorganisation so angepaßt wird, daß auf oberster Stufe die Einheiten jeweils einen Schlüssel-Geschäftsprozeß vollumfänglich umfassen. Durch die klare Zuordnung von Verantwortung, Kompetenzen und Mitteln werden die verantwortlichen Leiter und deren Mitarbeiter zu Besitzern des jeweiligen Geschäftsprozesses. Ihnen obliegt es, die Geschäftsprozesse nun zu optimieren und auf dem Geschäftsprozeß basierende Kernfähigkeiten aufzubauen.

Manche Elektrizitätsversorgungsunternehmen haben in den letzten Jahren ihre Kunden (anstelle der „Abnehmer“) wieder entdeckt und dabei erkannt, daß die Kunden unterschiedliche Bedürfnisse haben und deshalb auch differenziert angegangen werden sollten. Haben die einen Versorgungsunternehmen begonnen, Kundendienstzentren aufzu-

bauen, teilweise auf Geschäftsleitungsebene, so sind andere sogar dazu übergegangen, ihre gesamte Verteilnetzorganisation nach Kundengruppen (Spannungsebenen und Geographie) zu gliedern und alle betrieblichen Funktionen wie Energieverkehr, Netzbau und -betrieb, Administration, diesen neuen Bereichen zuzuordnen. Als Dienstleistungsunternehmung stellt beispielsweise AEW den differenzierten Dienst am Hoch-, Mittel- und Niederspannungskunden in den Mittelpunkt. Die Elektrizitätsversorgung für eine spezifische Kundengruppe stellt jeweils einen Geschäftsprozeß dar. Alle betrieblichen Funktionen sind integriert und werden hinsichtlich des Kundensegmentes optimiert. So läßt sich durch eine Regionalisierung auch der Marktauftritt gegenüber der Konkurrenz beispielsweise im Wärmemarkt (Gas, Fernwärme etc.) differenzieren.

Geschäftsprozeß-orientierte Organisationen eröffnen ein großes Einsatzpotential für die Informationstechnik. Mit der Informationstechnik können Geschäftsprozesse nicht nur integriert und automatisiert werden, vielmehr kann dank ihr der Geschäftsprozeß als solcher transformiert werden (siehe Abb. 3). Den Geschäftsprozeß neu gestaltend, demonstriert die Informationstechnik erst ihre treibende Kraft. Führen wir uns vor Augen, wie integrierte Logistiksysteme die Konsumgüterdistribution, weltumfassende Reservationssysteme den Flugticketverkauf und Bankomate den Zahlungsverkehr revolutioniert und jeweils einzelnen Unternehmungen entscheidende Wettbewerbsvorteile verschafft haben. Die Erfolge von Wal-Mart, Ame-

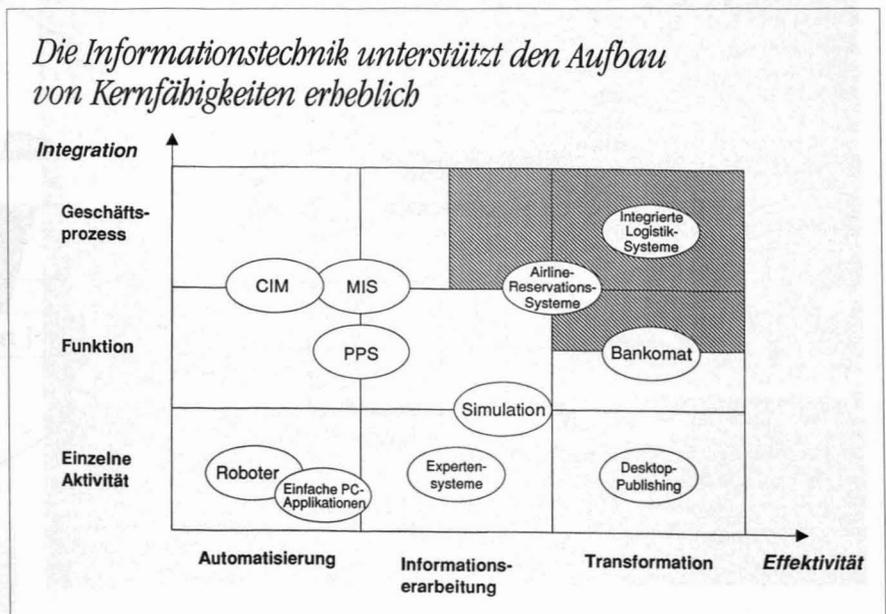


Abb. 3: Die Informationstechnik unterstützt den Aufbau von Kernfähigkeiten erheblich

rican Airlines oder Citybank sind darauf zurückzuführen, daß sie entscheidene Geschäftsprozesse jeweils besser und schneller beherrschten als ihre Wettbewerber.

### Kernfähigkeiten entscheidend

Der Besitz von Kernfähigkeiten ist zum maßgebenden Erfolgsfaktor einer Unternehmung geworden. Denn die Kernfähigkeiten eröffnen Zugang zu breiten Märkten und tragen Wesentliches zum Kundennutzen bei. Zudem sind sie durch „natürliche“ Barrieren vor Imitation geschützt. Gerade dieser Imitationsschutz basiert auf dem Tatbestand, daß eine Kernfähigkeit gleichbedeutend ist mit der überragenden Beherrschung innerbetrieblicher Prozesse.

Die amerikanische Supermarktkette „Wal-Mart“ sichert sich ihren Erfolg durch überlegene Kernfähigkeiten im Bereich Gesamtlogistik ab (siehe auch Abb. 1). Geleitet vom unternehmerischen Grundsatz, Qualitätsprodukte verfügbar zu halten, wann und wo immer die Kunden es wollen - rund um die Uhr und zu wettbewerbsbestimmenden Tiefpreisen -

hat Wal-Mart eine landesweite Logistik aufgebaut, welche einen fünfmal höheren Warenumsatz ermöglicht als der Branchendurchschnitt. Keine Ware bleibt länger als 48 Stunden in einem Lager. Über Satellitenkommunikation werden die Lieferanten direkt aus den Supermärkten über Lieferbedarf informiert; eigene Straßen- und Lufttransportmittel garantieren, daß der Käufer immer die Produkte in den Verkaufsregalen vorfindet, die er braucht. Dazu werden die Mitarbeiter permanent geschult; über das landesweite Videokonferenz-System informieren sie sich gegenseitig über die neuesten Verkaufstrends.

Im Gegensatz zu Technologien ist die Prozeßbeherrschung - zumindest zeitweise - vor Imitation geschützt, weil der Aufbau von Prozeßfertigkeiten nur langfristig möglich ist und im Normalfall mehrere Jahre dauert. Umgekehrt kann der Verlust von Kernfähigkeiten in kürzester Zeit geschehen. Die Firma XYZ forcierte beispielsweise aus strategischen Überlegungen den Ausbau des Dienstleistungsgeschäftes. Mit dieser Schwerpunktverlagerung riskierte sie, ihre im traditionellen Apparatebau

begründeten Kernfähigkeiten innerhalb kurzer Zeit wegen des Weggangs von Spitzenleuten zu verlieren, jedoch ohne zwischenzeitlich die notwendigen Kernfähigkeiten für das Dienstleistungsgeschäft aufgebaut zu haben. Eine strategische Neuorientierung kann - wenn unbeachtet vorgenommen - durchaus auch existenzgefährdend sein.

Eine andere Unternehmung aus dem Gebiet der Hochpräzisionsmechanik, hier sei sie UVW genannt, stand vor der Realisierung einschneidender Maßnahmen, um dem Substanzverlust der letzten Jahre Einhalt zu gebieten. Aufgrund der breiten Produktpalette hätte der Unternehmensleitung geraten sein können, UVW produktspezifisch, z.B. nach Produktfamilien oder Qualitätsklassen, zu divisionalisieren und entlang der sich ergebenden Produktionslogistikketten zu optimieren. Weitere Kostenreduktionen wären im Overhead-Bereich möglich gewesen. Eine vertiefte Situationsanalyse ergab aber, daß gerade die Kernfähigkeit von UVW auf den überragenden Präzisionsfertigkeiten in den einzelnen Meistereien beruhte, welche aber durch die Divisionalisierung auf-

## *Kernfähigkeiten basieren auf der Beherrschung innerbetrieblicher Prozesse*

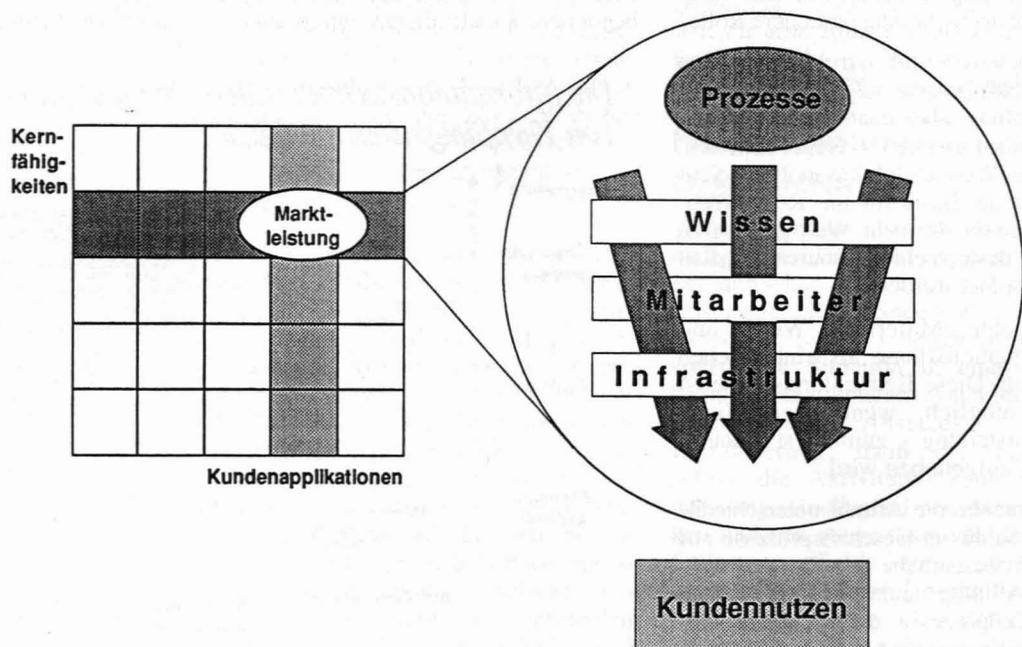


Abb. 4: Kernfähigkeiten basieren auf der Beherrschung innerbetrieblicher Prozesse



gelöst worden wären. Dies hätte zum Verlust der Kernfähigkeit „Hochpräzisionsmechanik“ geführt. Daher entschied UVW, einen neuen Weg zu beschreiten, nämlich - aufbauend auf dieser Kernfähigkeit - „kundenspezifisches Hochpräzisionsengineering“ mit den zugehörigen Fertigungsfähigkeiten zu vermarkten und schrittweise aus der Produktion von Normkomponenten, welche auch von Mitbewerbern angeboten werden, auszusteigen. In diesem neuen Geschäftskonzept stellt die Produktion keinen selbständigen Geschäftsprozeß mehr dar, sondern ist als Hochpräzisionslabor dem neuen Schlüssel-Geschäftsprozeß „Hochpräzisionsengineering“ beigelegt.

Die Kernfähigkeiten einer Unternehmung und deren Nutzung in kundenspezifischen Applikationen sind entscheidend für den Erfolg einer Unternehmung. Wurden in der Vergangenheit strategische Überlegungen anhand der Produkt/Markt-Matrix und abgeleiteten Analyseinstrumenten beurteilt, so dürfte in Zukunft eine Standortbestimmung entlang der beiden Dimensionen „Kernfähigkeiten“ und „Kundenapplikationen“ zweckmäßiger sein (siehe Abb. 5). Produkte, Märkte, Marktanteile oder Ertragspotentiale sind heute sehr schnellen Veränderungen unterworfen, teilweise ist ihre Zeitkonstante schon deutlich kürzer als der übliche Planungsrhythmus einer Unternehmung mit der dazugehörigen Reaktionszeit, welche für die Realisierung eines strategischen Vorhabens notwendig ist. Hingegen sind Kernfähigkeiten und Kundenapplikationen mit wesentlich höheren Zeitkonstanten verbunden und daher auch planbarer.

Diese Betonung der Kernfähigkeiten, resp. Prozeßbeherrschung postuliert keineswegs eine Neuformulierung der Ökonomie. Im Gegenteil, setzt sie am Knappheitsprinzip der klassischen Ökonomie an und entwickelt den Grundgedanken weiter. Handelt es sich bei der klassischen Ökonomie um den optimalen Einsatz der knappen Güter „Rohstoffe“, „Arbeit“ und „Kapital“ im allgemeinen, so geht es hier ebenso um den optimierten Einsatz von - allerdings präzisierteren - Knappheitsgütern. Die heute zunehmend Dienstleistungs-orientierte Wirtschaft in den Industrieländern wird bestimmt von der Knappheit des Gutes „Wissen, Können, Erfahrung“, des Gutes „engagierte, informierte und motivierte Mitarbeiter“ sowie des Gutes „geschäftsspezifische Infrastrukturen“. Über eine Kernfähigkeit zu verfügen, bedeutet also, innerbetriebliche Prozesse zu beherr-

schen, welche gestatten, diese knappen Güter besser einzusetzen und miteinander zu verknüpfen als der Wettbewerber, um den erforderlichen Kundennutzen in einem spezifischen Applikationsfeld zu erzielen. „Re-engineering“ schafft dazu die Voraussetzung, indem die Kernfähigkeiten in die Schlüssel-Geschäftsprozesse eingebettet werden, wo sie Wesentliches zum Kundennutzen beitragen und damit einer Unternehmung den Marktzugang eröffnen resp. sichern. So betrachtet ist der Auf- und Ausbau von Kernfähigkeiten gleichbedeutend mit der Beherrschung und Optimierung eines Schlüssel-Geschäftsprozesses.

### Einige Konsequenzen für die Unternehmensführung

„Re-engineering“ setzt voraus, daß die Unternehmensleitung den Mut hat, neue Wege zu beschreiten. Denn durch „Re-engineering“ soll Bisheriges grundsätzlich überdacht werden. Und auch vor durchgreifenden Veränderungen soll nicht zurückgeschreckt werden, wenn dadurch die eigene Erfolgsposition verstärkt, die Schlüssel-Geschäftsprozesse ausgestaltet, die Kernfähigkeiten ausgebaut und die Kundenorientierung vertieft werden können.

Erfolgreiches „Re-engineering“ setzt zudem voraus, daß schon ein gewandeltes Verständnis für Unternehmensführung da ist. Merkmale dazu sind:

- Fokus auf den Dienst am Kunden statt Orientierung am Vorgesetzten. Wenn ein großer Teil der Mitarbeiter noch glaubt, sie kriegen ihr Gehalt vom Vorgesetzten oder von der Bank, dann dürfte die Kundenorientierung noch ungenügend ausgeprägt sein. Wertschöpfung entsteht dadurch, daß die Leistungsträger der Unternehmung Kundennutzen schaffen. Es wäre nur konsequent, wenn diese Leistungsträger den Wertschöpfungsbeitrag der unterstützenden Overhead-Funktionen beurteilen würden.
- Ermächtigung statt Anordnung. Wenn die Mitarbeiter vor allem arbeiten, weil sie dazu angehalten sind, dürften noch große Produktivitätsreserven bestehen. Die Aktivierung dieser Produktivitätsreserven bedingt, daß Führung die Mitarbeiter dazu anleitet, wie aus eigenem Ansporn Mehrwert für den Kunden sowie die Unternehmung geschaffen wird.
- Team statt hierarchische Beziehungen. Wo der Dienstweg mit interdisziplinären Arbeitsgruppen noch konkur-

renziert, dürfte die Teamfähigkeit noch zu entwickeln sein. Untrügerische Indizien für Entwicklungspotential sind unflexible Strukturen oder fehlende unternehmensweite Netzwerke. Dem Team-Gedanken liegt die Erfahrung zugrunde, daß echte Teams wesentlich mehr als die Summe der Beiträge Einzelner zu schaffen vermögen.

„Re-engineering“ leitet eine umwälzende Leistungsverbesserung der Unternehmung ein. Selbst konsequent ange-setzt und fortgeführt, ist „Re-engineering“ erst der Anfang eines unternehmensweiten Lernprozesses, der jeglicher Leistungsverbesserung zugrunde liegt. Peter Senge [3] stellte dazu fest: „Die Organisationen, welche sich in Zukunft tatsächlich als hervorragend auszeichnen, werden jene Organisationen sein, welche entdeckt haben, wie das Engagement und die Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter auf allen Stufen zu steigern ist“. Die Fähigkeit, als Unternehmung im Sinne einer „Learning Organisation“ schneller zu lernen als die Wettbewerber, wird in Zukunft der einzige dauerhafte Wettbewerbsvorteil bleiben. Nur jene Firmen werden erfolgreich bleiben, welche entdeckt haben, wie sie ihre Mitarbeiter zu permanentem Wachsen in der ihnen zugeordneten, unternehmerischen Aufgabe motivieren können.

#### Literatur:

- [1] HAMMER, M.; CHAMPY, J.: Reengineering the Corporation, Harper Collins, New York, NY 1993
- [2] PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.: The Core Competence of the Corporation, HBR May-June 1990
- [3] SENGE, P. M.: The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, Doubleday/Currency, New York, NY 1990
- [4] STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E.: Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, HBR March - April 1992

