



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 Turnaround; 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: Langdauernder, tiefgreifender sowie unternehmensweiter Prozeß

Die vielzitierte „schlanke Produktion“ bei Toyota ist ein Paradebeispiel für „Re-engineering“. Ohno erkannte beispielsweise, daß der Schlüssel zur effizienten Fertigung nicht in langen Serien identischer Produkte liege, sondern in kurzen Serien mit einer bunten Produktvielfalt. Um solche kurze Serien praktikabel zu machen, mußte er die langen Rüstzeiten der Maschinen drastisch kappen. Ohno's Erfolg war bemerkenswert. Ende der 40er Jahre brauchte eine Werkumrüstung noch durchschnittlich 3 Stunden, 20 Jahre (!) später nur noch 3 Minuten. Die Rüstzeiten waren jetzt so kurz, daß man sie praktisch vernachlässigen und die Produktion fast beliebig variieren konnte, was damit zur Basis für die noch kommenden, dramatischen Neuerungen in der Fertigungsindustrie wurde. Ohno's Erkenntnisse waren damals einzigartig; inzwischen sind sie zu beispielsetzenden Ansätzen für „Re-engineering“ geworden.

„Re-engineering“ ist mehr als eine Bezeichnung für einige besonders illustrative Erfolgsgeschichten, welche diesen nachträglich verpaßt wurde; „Re-engineering“ bezeichnet einen planbaren, strukturierten Prozeß, um umwälzende Verbesserungen in den kritischen Leistungsgrößen wie Kosten, Qualität, Servicegrad und Geschwindigkeit zu erreichen.

Ein allfälliges Mißverständnis sei hier schon ausgeräumt: Beim „Re-engineering“ handelt es sich um ein umfassendes und langfristiges Vorhaben; es dauert eher Jahre denn Monate. Toyota begann 1947, und es dauerte sogar Jahrzehnte bis sie den Durchbruch erzielten. Erste Ergebnisse sind also frühestens nach ein bis zwei Jahren greifbar. Dafür sind jedoch enorme Leistungssteigerungen möglich wie viele Beispiele zeigen (siehe Abb. 1). Denn durch „Re-engineering“ werden nicht nur die unternehmenseigene Komplexität reduziert und die innerbetrieblichen Prozesse optimiert, sondern darüber hinaus werden die erfolgskritischen Kernfähigkeiten aufgebaut. Wird das Augenmerk auf

Enorme Leistungssteigerungen in allen Bereichen möglich

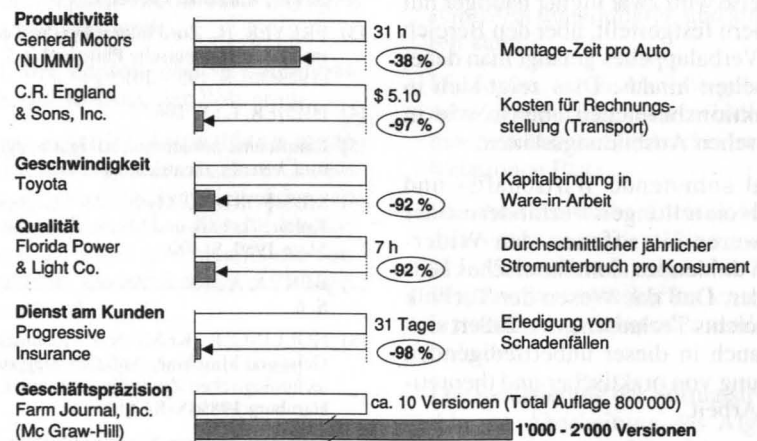


Abb. 1: Enorme Leistungssteigerungen in allen Bereichen möglich

den kurzfristigen Erfolg gesetzt, dürften andere Ansätze wirksamer sein.

„Re-engineering“ beginnt mit der Strategieanalyse

Ein erprobtes und strukturiertes „Re-engineering“-Rahmenverfahren wird

hier vorgestellt (siehe Abb. 2). Dabei werden einige klippenreiche Elemente besonders herausgearbeitet. Denn beim „Re-engineering“ können schon in der Startphase während der ersten drei Schritte Fehler in der Konzeption unterlaufen, welche sich auf den weiteren Verlauf fatal auswirken können. Des-

SOLUTION BY SCHRACK

VON 0 AUF 100

NUMMERN IN 1,9 SEK.

Vielleicht können Sie 10, 20 oder 30 Telefonnummern jederzeit aus ihrem Gedächtnis abrufen. Mit Success, der Telefonanlage von ERICSSON SCHRACK für bis zu 48 Nebenstellen, können Sie 100 Nummern samt Namen alphanumerisch speichern. Zeit ist Geld - darum haben Sie in Sekundenschnelle die gewünschte Telefonnummer am Schreibtisch. Aber auch für den internen Gebrauch macht Success seinem Namen alle Ehre. Die Möglichkeit, Gruppendurchsagen durchzuführen, hält ganze Teams kommunikativ auf dem laufenden. Auch in der Erreichbarkeit ist Success unerreichbar. Wenn Sie einmal nicht in Ihrem Büro sind, kann Sie jeder andere im Haus einfach und schnell per Intercom erreichen und Ihnen wichtige Gespräche sofort weiterleiten. Success von ERICSSON SCHRACK macht das Leben im Büro leichter und effizienter, denn Success ist... ein bißchen näher an der Zukunft.



Ericsson Schrack AG, A-1121 Wien, Pottendorfer Straße 25-27, Telefon nat 0222-811 00-0*

ERICSSON 
SCHRACK

halb ist bei jedem „Re-engineering“-Vorhaben bedacht und – im Rahmen dieses Verfahrens – unternehmensspezifisch vorzugehen.

Im ersten Schritt werden die unternehmensspezifischen, kritischen Geschäftsprozesse bestimmt. Zu Beginn dieses grundlegenden Schrittes sind die bestehende Unternehmens- oder Geschäftsstrategie zu analysieren und die Schlüssel-Erfolgsfaktoren zu identifizieren, welche besonders exzellent beherrscht werden müssen, wenn man langfristig im Geschäft bestehen möchte. Ausgehend von der Charakteristik des Geschäftes, von den Erfordernissen des Marktes und dem ökonomisch-quantifizierbaren Kundennutzen, welcher erbracht werden soll, lassen sich die Schlüssel-Erfolgsfaktoren durch wenige Merkmale bezüglich des Dienstes am Kunden, der Qualität, der Produktivität, der Geschwindigkeit und der Geschäftspräzision prägnant formulieren. Aus diesen Schlüssel-Erfolgsfaktoren lassen sich dann die erforderlichen Kernfähigkeiten ableiten und mit den vorhandenen Fähigkeiten vergleichen.

Vierorts wird die wahre Natur dieser Kernfähigkeiten verkannt, denn die üblichen Stärken/Schwächen-Profile orientieren sich an Produktkategorien. Wird dort die Antwort auf die Frage gegeben, wie die Produkte oder die Unternehmung selbst positioniert werden müssen, um kurzfristig Wettbewerbsvorteile zu erlangen, so lautet hier die maßgebende Frage: Welche besonderen Fähigkeiten sind zu entwickeln, um aus Sicht der Kunden langfristig als Weltbeste anerkannt zu werden?

Beispielsweise erkannte die Unternehmung ABC, tätig im kundenspezifischen Anlagenbau und Systemgeschäft, daß zwei Kernfähigkeiten entscheidend für den Erfolg sind. Zunächst einmal die Kernfähigkeit, dem Kunden im Vorfeld einer Auftragserteilung überzeugend demonstrieren zu können, wie tief ABC die spezifischen Anwendungen ihres Kunden sowie dessen Geschäft versteht. Als zweite erforderliche Kernfähigkeit stellte sich das Kontrakt- und Projektmanagement heraus, welches gestattet, daß selbst sehr komplexe Projekte mit hohem kundenspezifischen Software-Entwicklungsaufwand zur Zeit und im Rahmen eines fixen Budgets abgeschlossen werden.

Es ist durchaus denkbar, daß die Kluft zwischen erforderlichen und vorhandenen Kernfähigkeiten sehr groß ist, und es unrealistisch ist, diese in absehbarer Zeit aus eigener Kraft zu überbrücken. Denn üblicherweise bedarf der Aufbau von unternehmenseigenen Kernfähigkeiten mindestens fünf Jahre. Es ist dann angezeigt, schon zu diesem Zeitpunkt den „Re-engineering“-Prozeß – zumindest zeitweise – zu unterbrechen und zur Strategieüberarbeitung zurückzukehren.

Identifikation der Schlüssel-Geschäftsprozesse entscheidend

Sind einmal die Kernfähigkeiten bestimmt und ist geklärt, mit welchem strategischen Vorgehen allenfalls fehlende Kernfähigkeiten aufgebaut werden sollen, müssen die drei bis fünf

erfolgskritischen Geschäftsprozesse innerhalb und außerhalb der Unternehmung identifiziert werden. Wir bezeichnen sie als „Schlüssel-Geschäftsprozesse“, weil sie zunächst den Zugang zum Kunden „eröffnen“ und deshalb einen Geschäftserfolg erst ermöglichen; dann auch, weil die wesentliche Marktleistung durch die Wertschöpfung innerhalb dieser Geschäftsprozesse entsteht.

Bei der Firma ABC zeigte sich, daß die eigentliche Wertschöpfung in drei Schlüssel-Geschäftsprozessen erfolgt, nämlich „Verkauf“, „Projekt-engineering“ sowie „Marketing + Entwicklung“. Dabei stehen hier diese Bezeichnungen für umfassende Geschäftsprozesse und nicht bloß für übliche Unternehmens-Funktionen. Unter „Verkauf“ versteht die Firma ABC beispielsweise mehr als nur die übliche Generierung von Bestellungen. Der „Verkauf“ hat die Aufgabe, den Kunden spezifische Leistungen, nach denen diese nachfragen, zu vermitteln. Der „Verkauf“ ist im umfassenden Sinne für das sogenannte Transaktionsmanagement zuständig. Dieses beginnt – die Kundenbedürfnisse richtig erkennend – mit dem Aufspüren von Geschäftsopportunitäten, führt über die Demonstration der Fähigkeiten von ABC und eine den Kunden überzeugende Offerte zur Projektakquisition. Damit ist die Aufgabe des „Verkaufs“ noch nicht abgeschlossen, vielmehr gehören dazu auch die Zuständigkeit für sämtliche kommerziellen Belange eines Kontraktes wie Vertragswerk, Nachforderungen, Inkasso sowie die langfristige Kundenbetreuung, um ertragsreiche Folgegeschäfte einzuleiten. Konsequenterweise sind dem „Verkauf“ auch administrative Aufgaben wie Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung zuzuordnen.

Dieser erste Schritt wird durch die Auswahl von einem, zwei oder höchstens drei Schlüssel-Geschäftsprozessen für die vertiefte Weiterbearbeitung im „Re-engineering“-Vorhaben abgeschlossen. Damit wird festgelegt, wo mit „Re-engineering“ der Hebel zur umwälzenden Leistungsverbesserung angesetzt werden soll.

Selbstkritische Analyse

Der zweite Schritt umfaßt alle notwendigen Analysen, um Transparenz und ein objektives Bild über die langfristige Leistungsfähigkeit im Vergleich zu allen nur erdenklichen Wettbewerbern zu verschaffen.

War bis anhin vor allem das obere Management involviert, so ist es wich-

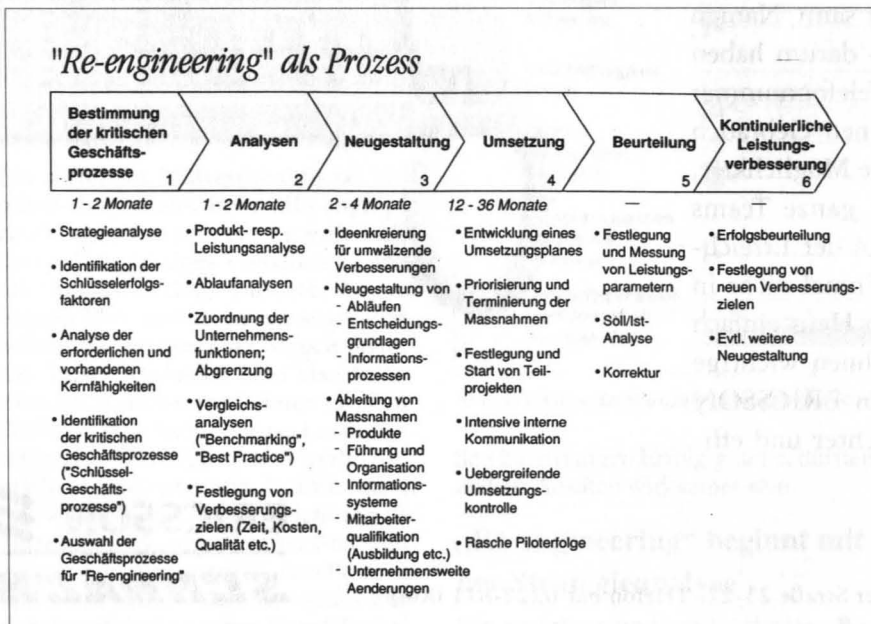


Abb. 2: „Re-engineering“ als Prozeß

tig, nun auch Mitglieder des mittleren Kaderns in den Prozeß einzubeziehen, um sie für das „Re-engineering“-Projekt zu gewinnen, da sie vom weiteren Verlauf des Projektes am meisten gefordert sein dürften. Damit sie von der Notwendigkeit massiver Leistungsverbesserungen der Unternehmung mit tiefgreifenden Veränderungen überzeugt werden, ist es zweckmäßig, wenn sie nicht nur aktiv an der Umsetzung, sondern schon an allen Analysen beteiligt sind.

Grundsätzlich ist eine breite Palette von Analysen denkbar, drei davon sind jedoch unabdingbar:

1. **Output Analyse:** Die wichtigsten Produkte der Unternehmung sowie die Marktleistungen der gewählten Schlüssel-Geschäftsprozesse – beispielsweise jene, welche mehr als $\frac{2}{3}$ des Umsatzes erbringen – werden im Lichte der vorgängig bestimmten Schlüssel-Erfolgsfaktoren und davon abgeleiteten Größen kritisch durchleuchtet. Dabei wird die unternehmerische Leistungsfähigkeit schonungslos hinterfragt. Zu beantwortende Fragen sind zum Beispiel: Welchen quantifizierbaren Kundennutzen erbringt das Produkt X? Wofür ist der Kunde bereit, zu bezahlen? Was zeichnet das Produkt gegenüber der Konkurrenz aus? Inwiefern stellt es die Kunden tatsächlich zufrieden? Wie flexibel wird auf veränderte Kundenwünsche eingegangen? Werden die Kunden jeweils zur richtigen Zeit bedient? Wie steht es mit der Kundentreue zu unserer Unternehmung? Können Wiederhol- resp. Folgegeschäfte ausgelöst werden? Wird nur ein beschränktes Kundensegment angesprochen? Wie weit werden die tatsächlichen Marktbedürfnisse abgedeckt? Wie schnell ist man dabei? Welche Gesamtkosten fallen über die ganze Wertschöpfungskette im Geschäftsprozeß an? Wie weit werden die Qualitätsaspekte tatsächlich beherrscht? Wie profitabel ist das Produkt X noch, wenn alle Kosten verursachergerecht zugeordnet worden sind?

2. **Ablauf-Analyse:** Als nächste Untersuchung folgt die detaillierte Analyse aller internen Abläufe, die zur Entstehung einer repräsentativen Marktleistung notwendig sind. Es lohnt sich, mit Akribie die einzelnen Stationen eines Ablaufes zu analysieren und dabei neben der Wertschöpfung, den anfallenden Kosten,

vor allem die jeweiligen Durchlaufzeiten, effektiven Arbeitszeiten, Verweil- sowie Übermittlungszeiten im typischen Auftragsfall festzuhalten. Die Produktivität und deren Verbesserungsraten werden kritisch beurteilt. Zugleich werden nicht-wertschöpfende Tätigkeiten identifiziert. Am Ende dieser Analyse werden die Unternehmensteile und Funktionen festgelegt, welche im weiteren Umgestaltungsprozeß prioritär betrachtet werden sollen.

3. **Benchmarking:** Aus interner Sicht mögen die Leistungsmerkmale der Schlüssel-Geschäftsprozesse oder auch von Teilprozessen durchaus akzeptabel erscheinen. Selbst die Kunden mögen die Leistungen der Unternehmung noch anerkennen. Doch für die langfristige Zukunftssicherung der Unternehmung ist das Benchmarking, ein Vergleich mit den jeweils weltweit Besten innerhalb und außerhalb der Branche, unumgänglich. Denn Stadt- oder Landesmeisterschaft genügen im Lichte geöffneter Märkte und unternehmerischer Mobilität nicht mehr. Dabei sind zwei besondere, interne Barrieren zu überwinden: die „Wir sind einzigartig“- und „Not invented here“-Syndrome. Für beide Haltungen lassen sich Argumente – zum Beispiel aus der Geschichte – anführen, sie verhindern aber den objektiven Vergleich.

Das Benchmarking beginnt mit der unvoreingenommenen, weltweiten Sammlung von Leistungsdaten, zum Teil aus der Literatur, vor allem aber durch Firmenbesuche. Erfahrungsgemäß ergibt ein Direktvergleich mit einem Wettbewerber viele Hinweise, doch dürften einige Schwierigkeiten damit verbunden sein. Denn aus verständlichen Gründen sind die direkten Wettbewerber mißtrauisch und zeigen sich bedeckt. Ein Vergleich mit branchenfremden Firmen dürfte einfacher zu bewerkstelligen und genauso instruktiv sein. Bei ihnen lassen sich öfter Weltklasseleistungen finden und unvermutete Weiterentwicklungen in der Prozeßbeherrschung dank neuer Methoden und Ansätze voraussehen.

Klare Zielsetzungen

An diese eingehende Lagebeurteilung schließt die Festlegung der maßgebenden Verbesserungsziele an. Die Ziele sind konkret und quantitativ zu definieren. Sie haben sehr anspruchsvoll zu sein, damit auch längerfristig im zuneh-

menden Wettbewerb bestanden werden kann, aber auch realistisch, um innert drei bis fünf Jahren erreicht werden zu können. Sie sind auf die Schlüssel-Geschäftsprozesse bezogen zu formulieren.

Grundsätzlich können bei der Zielsetzung verschiedene Stoßrichtungen verfolgt werden (siehe Abb. 3). Wie viele Beispiele zeigen, widersprechen sich hohe Maßstäbe in allen Bereichen wie Produktivität, Qualität, Geschwindigkeit und Dienst am Kunden kaum. Im Gegenteil, breit verankerte Leistungsfähigkeit gehört – analog zum Wettkampfsport – zur Grundkondition einer Unternehmung. Um jedoch Weltklasseleistung zu erreichen, dürfte letztlich eine Fokussierung auf die entscheidende Erfolgsgröße notwendig sein. Hat eine Unternehmung darüber hinaus noch anspruchsvollere Ziele, so kann sogar Geschäftspräzision, -steigerung oder -erweiterung im Mittelpunkt der „Re-engineering“-Zielsetzung stehen.

Gerade die Geschäftspräzision ist Ausdruck einer überragenden Leistungsfähigkeit. Die Geschäftspräzision ist ein Maßstab dafür, wie genau die Erwartungen des einzelnen Kunden durch die erbrachten Marktleistungen erfüllt werden. Dank detaillierter Kundenkenntnisse erhält der Kunde – im Idealfall – nur gerade das, was er erwartet und wofür er auch bereit ist, etwas zu bezahlen. Dem Wesen nach ist die Geschäftspräzision nichts anderes als die konsequente Fortführung des Qualitätsmanagements, wo die Qualität nicht mehr an Fehlerraten, sondern an den Erwartungen des einzelnen Kunden gemessen wird.

Die 1877 gegründete amerikanische Landwirtschaftszeitschrift „Farm Journal“ illustriert, was Geschäftspräzision bedeuten kann. Nachdem die Landwirtschaft immer spezialisierter wurde, publizierte „Farm Journal“ ab 1952 regionale Ausgaben. Etwa um 1980 begann „Farm Journal“ mit der eigentlichen Maßschneidung ihrer jährlich 14 Ausgaben. Jeder Abonnent wurde über die spezifischen Daten seines Betriebes (Umsatz, Anbauflächen, Ernteertrag, Viehbestand, Spezialisierung usw.) befragt, welche dann in einer Datenbank angelegt wurden. Seither erhält jeder Abonnent das „Farm Journal“ gemäß den individuellen Daten nach Zielgruppen zusammengestellt mit speziellen Fachartikeln sowie spezieller Werbung. Inzwischen werden monatlich weit über 1.000 verschiedene Versionen an die rund 800.000 Abonnenten verschickt. Jüngst hat die Ver-

lagsgruppe McGraw-Hill, Eigentümerin von „Farm Journal“, begonnen, Studienbücher nach den spezifischen Angaben des Lehrbeauftragten in Kleinstserien jeweils für eine einzige Klasse zu verlegen. Beide Beispiele zeigen deutlich, daß in vielen Fällen das undifferenzierte Massengeschäft durch eine „massenmäßige Maßschneidung“ abgelöst werden kann. Dies setzt allerdings voraus, daß die maßgebenden Geschäftsprozesse neugestaltet und die entsprechende Kernfähigkeit aufgebaut worden sind.

Einfache Geschäftsprozesse

Eine anspruchsvolle Zielsetzung verhindert, daß das „Re-engineering“-Vorhaben zu bloßen Retouches am Status quo entgleitet. Indem Geschäftsprozesse grundlegend vereinfacht, verbessert und zum Teil ganz weggelassen werden, zielt „Re-engineering“ auf tiefgreifende Komplexitätsreduktion.

Die Kernfrage des Schrittes „Neugestaltung“ lautet: „Wie sollte man es anpacken, um die gegebene Zielsetzung zu erreichen, wenn neu begonnen werden könnte?“ Zur Beantwortung dieser Frage braucht es Kadermitarbeiter, welche kreativ sind und sich vorstellen können, daß die Zielsetzungen realisierbar sind. Herausgefordert sind insbesondere jene, welche die Beschränkungen durch den heutigen Zustand aus eigener Erfahrung verstehen, sich jedoch genügend Abstand vom Tagesgeschäft verschaffen können, um mit neuen Ideen diese Kernfrage anzupacken. Je einfacher der Lösungsansatz ist, desto überlegener wird er sein.

Denn einfache Geschäftsprozesse sind überschaubar, beherrschbar und anpaßbar.

Zunächst auf dem Papier werden die Abläufe sowie Entscheidungs- und Informationsprozesse radikal vereinfacht, indem sie aufs Wesentliche – was gerade noch unternehmerisch notwendig ist – reduziert werden. Erfahrungsgemäß sind viele Anläufe notwendig, um die denkbar einfachste, von behindernden Strukturen, internen Normen und Regelungen gelöste Prozeßführung zu erhalten. Wo nötig, soll zwischen Standard- und Sonderfällen unterschieden werden. Dazu ist allerdings notwendig, sich dem betrieblichen Perfektionismus zu entsagen. Nichts ist fataler für „Re-engineering“ als die Suche nach der 100%-umfassenden Lösung. In einer Unternehmung wurde beispielsweise jahrelang vergeblich versucht, die administrative Auftragsabwicklung von einfachen Apparaten und komplizierten Systemen durch eine einheitliche Lösung zu optimieren, bis eines Tages die Geschäftsleitung zwei je 40%-ige Lösungen verlangte.

Steht einmal der Ansatz, sind repräsentative Geschäftsfälle simuliert worden, beginnt die Detaillierung und Vorbereitung der Umsetzung. Detaillierte Maßnahmenpläne sind abzuleiten, welche alle Aspekte der Unternehmung berühren. Zum Beispiel reichte die Palette der Maßnahmen in einer Software-Firma von der Neudefinition des Geschäftssystems, Festlegung neuer Entwicklungsstrategien, neuen organisatorischen Strukturen zu neuen Rollen und Aufgaben von rund zwei Drittel aller Mitarbeiter, deren Training, deren neuen Einstufung bis zur Erarbeitung eines angepaßten Entlohnungssystems.

In diesem Stadium ist besondere Wachsamkeit geraten, daß die angestrebte Neugestaltung nicht durch Inkonzsequenz

– etwa durch nachträgliche Ausdehnung auf unübliche Geschäftsfälle oder durch neue Rahmenbedingungen – entartet wird. Ist dies geschehen, verliert der Ansatz an Verbesserungspotential. Und es ist leicht, die geplante Neugestaltung in den losgetretenen Diskussionen zu desavouieren. Dadurch könnte aber das gesamte „Re-engineering“-Vorhaben in Frage gestellt werden.

Konsequente Umsetzung

Viele „Re-engineering“-Programme mißlingen, weil sie nicht richtig angesetzt worden sind; noch mehr gelingen nicht, weil sie nicht konsequent umgesetzt werden. Grundlage einer erfolgreichen Umsetzung ist ein breitangelegter Umsetzungsplan, welcher **alle wesentlichen Maßnahmen prioritär** behandelt. Riskant sind jene Pläne, in welchen wesentliche Maßnahmen zurückgestellt werden. In diesem Sinne können beispielsweise die zwar aufwendigen, aber wesentlichen Anpassungen des innerbetrieblichen Rechnungswesens an die neuen Erfordernisse des Geschäftes äußerst kritisch sein.

Die Umsetzung wird tiefgreifende Veränderungen in der Gesamtorganisation zur Folge haben. Um die notwendige Breiten- sowie Tiefenwirkung zu erreichen, hat die Umsetzungsarbeit in parallelen Teilprojekten zu erfolgen. Trotzdem sollte das ganze Vorhaben umfassend orchestriert werden. Drei wichtige Elemente seien hervorgehoben:

- **Unternehmensweite Kommunikation:** Schon zu Beginn der Umsetzung ist die Belegschaft der gesamten Unternehmung – also nicht nur der Kreis der Betroffenen – umfassend über das Vorhaben zu informieren. Und durch intensive Kommunikation, beispielsweise regelmäßigen Gesprächen des obersten Management mit Mitarbeitern aller Stufen, ist sicherzustellen, daß die Zielsetzung und der Umfang der zu erwartenden Konsequenzen verstanden werden. Denn nichts ist schädlicher für eine Unternehmung, als wenn die Belegschaft durch die Ungewißheit vor möglichen Veränderungen, genährt von internen Gerüchten, verunsichert ist. Zudem ist regelmäßig über den Projektfortschritt sowie erste Ergebnisse zu berichten. Es ist durchaus denkbar, daß das Vorhaben auch gegenüber den Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten etc.) kommuniziert werden sollte, damit sie die unvermeidliche betriebliche Unruhe sowie kom-

Verschiedene Stoßrichtungen zur Leistungsverbesserung

Stoßrichtung	Produktivität	Qualität	Geschwindigkeit	Dienst am Kunden	Geschäftspräzision	Geschäftssteigerung	Geschäftserweiterung
Ansätze	Kostenreduktion Kapazitätserweiterung Restrukturierung	Kundenzufriedenheit Ausbeute Kostenreduktion	Lieferzeit Kapitalumschlag Reaktionszeit	Kundenzufriedenheit Wiederhol-/ Folgegeschäft Kundentreue	Markt- und Kundenkenntnisse Flexibilität des Geschäftssystems	Mehrumsatz	Kundenbasiserweiterung Neue Märkte
Typische Massnahmen	Prozessvereinfachung Automation	Total Quality Mgmt. Statistische Qualitätskontrolle	Just in time Zeitgmt. Elektronische Datenüberwachung (zu Lieferanten)	Kundengruppenfokus Kunden- und Marktbefragung	Massschneidung der Marktleistungen Mikrosegmentierung Activity-based Costing	Verbesserung der Marktleistungen Umsatzsteigerung pro Kunde	Marktkanalerweiterung Markterweiterung Allianzen
Messgrößen	Volumen pro Mitarbeiter Kosten pro Einheit Kosten pro Wertschöpfungsstufe Wertschöpfung pro Mitarbeiter Kapazitätsspitze Overhead-Mitarbeiter pro direktproduktive Mitarbeiter	Fehlerquote Ausbeute Genauigkeit / Toleranzen Lebensdauerkosten	Lieferzeit Durchlaufzeit Time to Market Kapitalumschlag	Kundentreue Wiederhol- und Folgegeschäft-Anteil Innerer Marktanteil Markenloyalität Kundenakquisitionskosten	Variantenkosten Preisvielfalt Hit-Rate Produktvielfalt	Anzahl Varianten Kommunikationsfluss mit Kunden Produkt / Service-Verhältnis Umsatz pro Kunde	Kunden- vielfalt Anzahl Neukunden Marktkanaldiversifizierung Neue Umsatzquellen

Abb. 3: Verschiedene Stoßrichtungen zur Leistungsverbesserung



mende Veränderungen richtig interpretieren können.

- **Straffe Projektführung und Umsetzungskontrolle:** In der Regel wird ein „Re-engineering“-Programm mittels Dutzenden von Teilprojekten realisiert; und typischerweise sind mehr als hundert Mitarbeiter direkt in der Projektarbeit involviert, zum Teil sogar über geographische Distanzen hinweg. Deshalb ist absolut erforderlich, daß diese Teilprojekte minutiös vorbereitet und koordiniert werden. Einer starken Gesamtprojektführung obliegt es, die Umsetzung anhand von terminierten Meilensteinen zu kontrollieren und – wo nötig – konsequent zu korrigieren. Keinesfalls dürfen Abweichungen toleriert werden, welche gegen die Gesamtkonzeption verstoßen.

- **Piloterfolge:** Mit Pilotversuchen sind gezielt und frühzeitig erste Teilerfolge herbeizuführen, um die Richtigkeit des zugrundeliegenden Ansatzes zu demonstrieren. Diese Piloterfolge sind mit geeigneten Mitteln unternehmensweit zu kommunizieren – und fallweise auch zu feiern, denn deren stimulierende Wirkung ist nicht zu unterschätzen.

Die Umsetzung der wesentlichen Maßnahmen sollte schon innerhalb eines Jahres abgeschlossen sein. Dies ist auch der Zeitpunkt, anhand **aussagekräftiger Meßgrößen** mit der **regelmäßigen Leistungsbeurteilung** zu beginnen. Unmittelbar nach einer organisatorischen Änderung dürften einige Leistungseinbußen (im Vergleich zur Ausgangslage) wegen unvermeidlicher Anfangsschwierigkeiten bestehen, welche allerdings durch rasche Korrekturen und innerbetriebliche Lernfortschritte innert weniger Wochen behoben werden können.

Mit der Grunddevise „Auf Erfolgskurs halten!“ sind diese anfänglichen Erfolgserlebnisse als Basis zu nutzen, um konsequent und termingerechtes den hohen Leistungszielen zuzustreben. Dabei sind die Leistungsziele mit Meilensteinen zu etappieren. Die Leistungssteigerungen insgesamt, zudem auch im Soll/Ist-Kontext, sollen für alle Mitarbeiter sichtbar auf Tafeln, Bildschirmen etc. dargestellt werden, denn die ganze Unternehmung soll am Erfolg teilhaben. Gelingt es eine unternehmensweite Erfolgsgeschichte auszulösen, so sind die besten Voraussetzungen geschaffen, um die Leistungen kontinuierlich – sogar über die gesetzten Ziele

hinaus – zu verbessern und damit echte Kernfähigkeiten aufzubauen.

Makro-, nicht Mikro-„Re-engineering“

In neuester Zeit sind viele Publikationen zum Thema „Re-engineering“ erschienen. Einige davon beschreiben, was hier als „Mikro-Re-engineering“ bezeichnet werden soll. Ohne Details zu vernachlässigen, handelt es sich bei „Re-engineering“ nicht um Optimierung oder gar Maximierung betrieblicher (Mikro-)Einheiten, sondern um umwälzende Leistungssteigerungen unternehmensweiter Geschäftsprozesse. Beim „Mikro-Re-engineering“ dagegen wird lokal optimiert, in der Perspektive des lokalen Managements gehandelt und im allgemeinen eine einzige Funktion oder ein Teilprozeß betrachtet. Obschon losgelöst von den gesamtunternehmerischen Interessen, können damit in relativ kurzer Zeit beschränkte Verbesserungen realisiert werden – und dies macht „Mikro-Re-engineering“ aus lokaler Sicht attraktiv.

Beim „Makro-Re-engineering“ steht jedoch eine durchgreifende Neugestaltung von mindestens einem unternehmensweiten Schlüssel-Geschäftsprozeß im Vordergrund. Im Unterschied zum „Mikro-Re-engineering“ geht die Initiative vom obersten Management aus, um entlang gesamter Schlüssel-Geschäftsprozesse das Unternehmen zu transformieren. Dabei wird akzeptiert, daß die enorme Leistungsverbesserung nur mit mittel- bis langfristiger Perspektive realisiert werden kann.

Mit „Mikro-Re-engineering“ wird Gefahr gelaufen, daß fragmentierende Lösungen implementiert werden, welche organisatorisch und allenfalls auch technisch nicht kompatibel sind. Sie tragen zum Zustand mancher Unternehmung bei, wo wegen sogenannter „Projektitis“ echte Fortschritte blockiert sind. Wohl gemerkt: „Mikro-Re-engineering“-Projekte können als klar definierte Teilprojekte eines „Makro-Re-engineering“-Programmes sehr bedeutsam sein. Denn dessen Erfolg hängt davon ab, wie erfolgreich einzelne, aufs gesamte Vorhaben ausgerichtete Teilprojekte realisiert werden konnten; und dazu ist auch Detailarbeit notwendig. Allerdings ist es ohne unternehmensweite Führung von „Re-engineering“-Projekten oder ohne klare Ausrichtung auf die unternehmensweite Strategie unwahrscheinlich, jemals das Potential des „Re-engineering“ ergebniswirksam ernten zu können.

Informatisieren?

Es ist kein „Re-engineering“-Projekt mit spektakulärem Erfolg bekannt, welches letztlich ohne Informationstechnik ausgekommen wäre. Wal Mart, das erfolgreichste Unternehmen in der unspektakulären Detailhandel-Branche, konnte ihre heute dominierende Stellung in den USA mit rund 78 Milliarden Dollar Umsatz nur dank den Möglichkeiten der Informationstechnologien in so rascher Zeit aufbauen. Meisterlich beherrscht Wal Mart ihre ganze Logistikkette, welche jede Verkaufskasse dank Informatik und Kommunikation mit den Lieferanten verbindet und damit einen enorm hohen Warenumsatz ermöglicht. Auch ATT konnte dank eines CAD/CAM-Ansatzes die Lieferzeit ihrer Leiterplattenherstellung von 6 Wochen auf durchschnittlich 5 Tage verkürzen, gleichzeitig die Kosten um 30% senken sowie die Fehlerrate um einen Faktor 4 reduzieren. Es ist kein Zufall, daß Michael Hammer, ein ehemaliger Professor für Informationstechnik am Massachusetts Institute of Technology (MIT), als „Vater des Re-engineering“ gilt.

Und doch sei vor allzu großer Informatik-Euphorie gewarnt. Wird ein „Re-engineering“-Vorhaben durch die Informatik initiiert oder gar durch, besteht die große Wahrscheinlichkeit, daß die Voraussetzungen für einen Erfolg nicht gegeben sind und sich das Vorhaben wie schon manche Informatik-Großprojekte nicht rechtfertigen läßt. Nicht umsonst heben Michael Hammer's nachmalige Kollegen vom MIT warnend ihren Finger, wenn sie feststellen, daß der Beitrag der Informatik zum Bruttosozialprodukt insgesamt zweifelhaft geblieben ist – unter anderem gerade wegen dem finanziellen Ungenügen vieler Informatik-Projekte. Diese Erkenntnis mußte beispielsweise GM auf bittere Weise machen, nachdem sie in den 80er Jahren rund 70 Milliarden Dollar in die Automatisierung und Robotisierung ihrer Werke investiert hatte und dafür keinen nennenswerten Gegenwert erhielt.

Geblendet von den spektakulären Erfolgen, werden Informatik-Projekte gestartet, weil man sich dadurch eine bessere Beherrschung der betrieblichen Komplexität verspricht. Dabei wird zwar die Komplexität aus dem Blickwinkel verschoben, jedoch ohne sie tatsächlich reduziert zu haben.

Die Informationstechnik erlangt jedoch ihre **treibende Kraft** erst, **nachdem** die Geschäftsprozesse tiefgreifend umge-



staltet worden sind. Keineswegs erspart die Informationstechnik den beschwerlichen, dafür auch aussichtsreichen Weg eines „Re-engineering“-Vorhabens. Und sie ist auch keine Voraussetzung dafür, daß dieser Weg gegangen werden kann. Gerade das Umgekehrte ist der Fall. Die Neugestaltung und Vereinfachung, bis das innerbetriebliche Geschehen wieder überschaubar und beherrschbar ist, schafft die Voraussetzung dafür, daß die Informationstechnik rentabel und so eingesetzt werden kann, daß der Unternehmung neue Dimensionen eröffnet werden.

1947, als Ohno mit seiner Arbeit bei Toyota begann, hatte noch niemand die geballte Kraft der heutigen Informationstechnik zur Verfügung. Und hätte man sie gehabt, wäre es keineswegs sicher, ob die Fertigung bei Toyota effizienter geworden wäre als mit Ohnos Ideen und Beharrlichkeit. Was GM nicht realisieren konnte, ist schließlich Mazda gelungen, welche heute bezüglich Flexibilität und Automatisierung weltweit über das modernste Fertigungswerk verfügt – allerdings erst, nachdem Mazda jahrelang ihre Prozesse vereinfacht und verbessert hatte.

In diesem Lichte erhält die Informationstechnik eine zunehmend bedeutende Rolle als **unterstützende Funktion** in der Unternehmensführung. Mit ihren Grundfähigkeiten „Automatisieren“, „Informieren“ und „Transformieren“ unterstützt sie die Unternehmensführung in ihren jeweiligen Bestrebungen. Indem sie definierte Abläufe beschleunigt und Massen bewältigt, trägt sie zu erhöhter Effizienz, Effektivität und dann – darauf aufbauend und im steigenden Maße – zu Business Process Redesign, Business Network Reconfiguration oder gar Business Scope Redefinition bei.

Zentrale Rolle des Top-Managements

Auch wenn die Umsetzung des „Re-engineering“-Vorhabens einer professionellen und vollzeitlichen Projektleitung in die Hand gelegt wird, bleibt die **Verantwortung für den Erfolg** bei der Unternehmensleitung. Die Unternehmensleitung muß die Neugestaltung als ihr eigenes Anliegen betrachten. Sie hat den „Re-engineering“-Prozeß zu lenken. Dabei soll sie die Projektleitung aktiv unterstützen und – falls notwendig – selbst das Projekt vorantreiben. Denn während der Umsetzung dürften immer wieder neue Widerstände entstehen, denen letztlich nur durch den **gemeinten**

Willen des obersten Führungsteams begegnet werden kann.

Widerstände formieren sich zunächst einmal bei den Betroffenen, vor allem beim mittleren Kader. Durch das „Re-engineering“ dürften vielerorts die traditionellen Aufgaben des mittleren, manchmal auch oberen Kadern entfallen, dafür werden neue entstehen. Diese neuen Aufgaben müssen zunächst aber verstanden und akzeptiert werden. Deshalb sollen die neuen Rollen und Aufgaben in einem sehr frühen Stadium mit jedem einzelnen Betroffenen geklärt werden. Diese Gespräche sollen auch genutzt werden, um weitere Alliierte für die Umsetzung zu gewinnen. Denn es dürfte vor oder während der Umsetzungsphase nur beschränkt möglich sein, durch noch so perfekte Kommunikation und Planung allgemeine Begeisterung für das Vorhaben zu schaffen.

Und trotzdem ist das oberste Führungsteam herausgefordert, bis an die Grenzen der unternehmensweiten Leistungsbereitschaft – und manchmal sogar darüber hinaus – zu gehen. Es ist daher auch erfolgskritisch, daß das Führungsteam über den mehrjährigen Neugestaltungsprozeß konsistent in seinen Aussagen bleibt, Prioritäten setzt und konsequent seine hohen Erwartungen vertritt. Es gibt genügend Beispiele, wo ein Führungswechsel an der Spitze nicht nur zu teuren Verzögerungen in der Umsetzung, sondern letztlich auch zum Scheitern des „Re-engineering“-Vorhabens geführt hat. Ein Scheitern bedeutet nicht bloß eine verpaßte Gelegenheit, sondern senkt die Bereitschaft der Organisation für einen erneuten Anlauf erheblich.

Neue Werte und Normen

Ob das Führungsteam den zu erstrebenden Schwerpunkt beim „Verbessern“, „Erneuern“ oder gar „Neuem Schaffen“ setzt, immer wird mit „Re-engineering“ eine **Transformation der Organisation im umfassenden Sinne** einhergehen. Dies bedeutet, daß alle Aspekte einer Organisation in die Umsetzung ausgewogen einbezogen werden. Insbesondere sind über die von einem „Re-engineering“-Programm direkt angesprochenen Abläufe und Strukturen hinaus auch interne Werte, Normen, Rollen, Anforderungen an die Mitarbeiter, deren Entwicklung sowie Entlohnung aktiv anzugehen.

In der Folge eines „Re-engineering“-Vorhabens verändern sich die Anforderungen an die Mitarbeiter grundlegend;

in der Regel haben sie selbständiger, teamorientierter und vor allem wertschöpfungsorientierter zu sein. Dadurch dürften sich auch die traditionellen Rollenunterschiede zwischen Managern (vor allem des mittleren Kadern) und Nicht-Managern auflösen. Erstere müssen lernen, ohne die Krücke einer Hierarchie zu arbeiten und wieder wertschöpfend tätig zu werden. Status, Titel und Macht sind keine angemessenen Mittel mehr in einem von „Re-engineering“ geprägten Umfeld.

In einem **unternehmensweiten Wandel zur Wertschöpfungsorientierung** hat die Unternehmensleitung neue Formen der Motivation zu schaffen. Zunächst ist den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, daß ihre neue Arbeit wichtig ist. Folgerichtig sind die Mitarbeiter an der Wertschöpfung zu beteiligen, indem sie beispielsweise für ihren meßbaren Anteil am Unternehmenserfolg belohnt werden. Das kann bedeuten, daß ein qualifizierter Mitarbeiter mehr verdient als sein Vorgesetzter. Auch das Karrierensystem sollte dahingehend angepaßt werden, daß die Mitarbeiter ihre Laufbahn durch ihren Wertschöpfungsbeitrag selbst steuern können. „Professional Carrier“-Modelle sind Ansätze dazu. Und letztlich ist eine Unternehmenskultur zu schaffen, wo das innerbetriebliche Ansehen von den Beiträgen zum Unternehmenserfolg bestimmt wird.

Erst wenn auch das innerbetriebliche Zusammenleben erfolgreich angepaßt wurde, ist das „Re-engineering“-Vorhaben abgeschlossen. Nicht diejenigen Unternehmungen werden die Herausforderungen erfolgreich bestehen, welche die besseren Ideen haben, sondern jene, welche verstanden haben, die Ideen schneller und umfassender in neue Kernfähigkeiten der Unternehmung umzusetzen.

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.

Beachten Sie dazu die Vortrags- und Seminarankündigung auf Seite 56.