

BUSINESS REENGINEERING

Entstehung des Managementkonzepts

Der Ursprung des Begriffes „Reengineering“ geht auf den Sommer des Jahres 1990 zurück. Damals erschien in der Harvard Business Review der Artikel von Hammer mit dem Titel „Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate“ und fast zeitgleich auch die Arbeit von Davenport und Short in der Sloan Management Review mit der Überschrift „Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign“. Kurz darauf veröffentlichte Hammer, zusammen mit Champy den weltweiten Bestseller „Reengineering the Corporation“ (Hammer/Champy).

BR kann als Antwort der USA auf die japanische Herausforderung angesehen werden. Die Japaner stellten in den 80er Jahren immer wieder unter Beweis, wie leistungsfähig ihre Arbeitsprozesse sind. Die Automobilindustrie befand sich zu dieser Zeit in den USA in einer Krise und Handlungsbedarf war dringend notwendig (Binder).

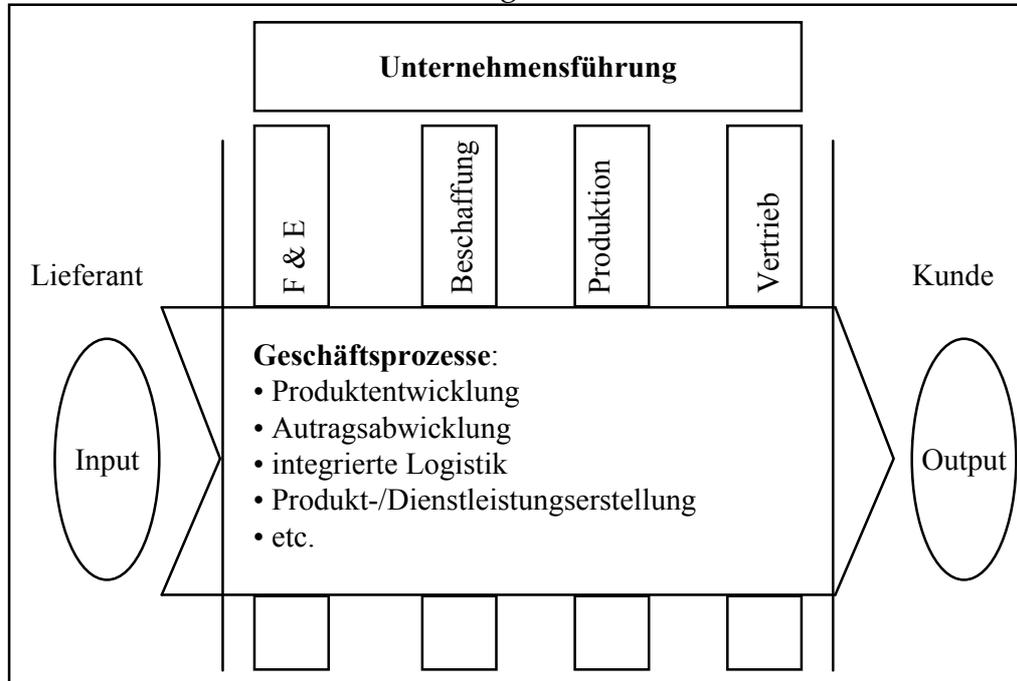
Definition und Dimensionen von BR

Hammer und Champy definieren BR als „fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“ Die Definition enthält vier **konzeptionelle Merkmale**, die im folgenden kurz erläutert werden (Hammer/Stanton):

1. *Fundamentales Überdenken*: Bei BR konzentriert man sich auf das, was sein sollte und ignoriert das, was ist. Fragen wie: „Warum machen wir die Dinge auf diese Art und Weise?“ zwingen die Betroffenen, ihr Augenmerk auf Regeln und Annahmen zu lenken, die ihrer Geschäftstätigkeit zugrunde liegen. Dabei kann sich herausstellen, dass bisher verfolgte Regeln falsch, veraltet oder ungeeignet sind.
2. *Radikales Redesign*: BR versteht darunter, dass man einen klaren Trennstrich zu Vergangenheit zieht. Die Arbeit soll auf eine vollständig neue Art und Weise erledigt werden; bestehende Strukturen und Verfahrensweisen finden keine Berücksichtigung mehr („*Tabula-rasa-Prinzip*“). Das Redesign bezieht sich in den meisten Fällen auf das gesamte Unternehmen („*Ganzheitlichkeit*“)
3. *Prozesse*: Die Prozessorientierung ist das wichtigste Element und kann als Grundidee bezeichnet werden. Sie besteht darin, dass Unternehmen nicht mehr vertikal nach Funktionen, sondern horizontal nach Prozessen zu gliedern sind. BR fokussiert sich auf die *Kernprozesse des Unternehmens*. Abbildung 1 veranschaulicht die prozessorientierte Organisationsform (Stadelmann/Lux).

4. *Verbesserungen um Größenordnungen*: Bei BR geht es nicht um geringfügige Verbesserungen. Es werden Quantensprünge verlangt, d. h. Verbesserungen von weit mehr als fünf oder zehn Prozent.

Abb. 1: Prozessorientierte Organisationsform



Das letzte Kernelement beinhaltet zugleich auch die **Zieldimensionen** von BR. Es geht um nachhaltige Effizienzsteigerungen in den ökonomischen Kenngrößen *Kosten, Qualität, Service* und *Zeit* (Thom). Abbildung 2 zeigt die Dimensionen des BR (in Anlehnung an Homburg/Hocke).

Die **methodischen Merkmale** „Ganzheitlichkeit“ und „Tabula-rasa-Prinzip“ wurden bereits erläutert. Letztes Merkmal der Methodik ist das „Top-down-Vorgehen“. Für den Erfolg von BR muss die Initiative, das Engagement und der notwendige Druck von der obersten Führungsebene aus kommen. Wenn das Topmanagement nicht bereit ist, die Führungsrolle zu übernehmen, ist BR zum Scheitern verurteilt (Hammer/Stanton).

Zu den „**Ermöglichern**“ von BR gehört das „*empowerment*“ der Mitarbeiter und die optimale Nutzung der *Informations- und Kommunikationstechnologie*. Ziel des Technikeinsatzes ist die kunden- beziehungsweise Rundumbearbeitung eines Sachverhaltes. Daher sollen bestehende Abläufe nicht einfach nur automatisiert werden, sondern neue Anwendungsmöglichkeiten sollen gefunden und realisiert werden. Die gezielte Nutzung von Datenbanken, Expertensystemen, Telekommunikationsnetzwerken etc. kann das Aufgabengebiet des betroffenen Mitarbeiters wesentlich bereichern. Die Verbesserung der Informationsbasis bedingt jedoch eine Änderung der organisatorischen Kompetenzen, also das „*empowerment*“ der Betroffenen (Thom).

Abb.2: Dimensionen von BR



Phasen von BR

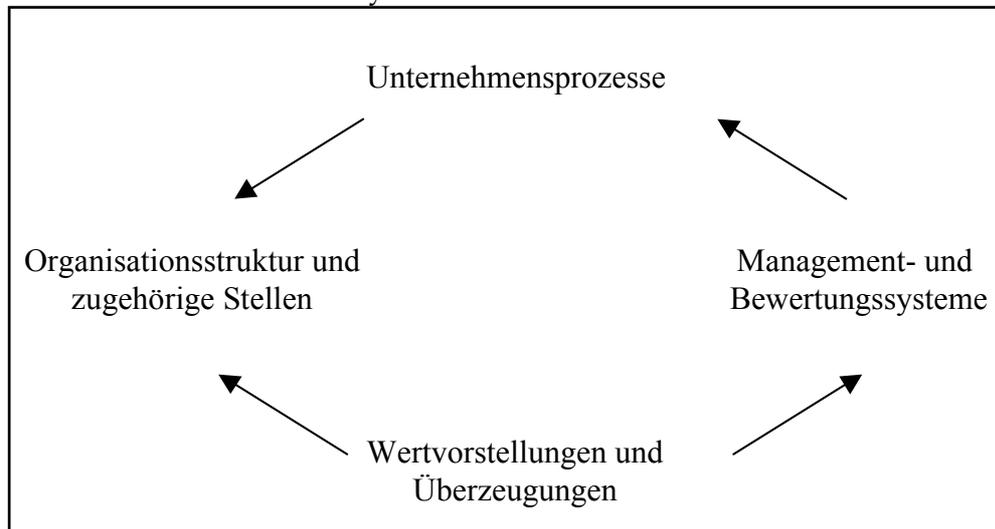
Die letzte Achse der Abbildung 2 beinhaltet die **Prozessphasen** von BR. Wie in jedem Konzept des Veränderungsmanagements gibt es auch hier ein Phasenmodell, das im konkreten Fall immer zu adaptieren ist. Es liegt diesem Modell eine Aufgabenlogik zu Grunde. In der praktischen Anwendung kann es Rückkoppelungsschleifen geben und Teilaspekte einzelner Phasen könne überlappend bearbeitet werden. Ein mögliches Phasenmodell ist das folgende (Jensen):

- Phase 1: *Voruntersuchung*. Diese verfolgt das Ziel, die Geschäfte und Prozesse der Leistungserstellung zu strukturieren und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter festzustellen.
- Phase 2: *Analyse der Geschäftsprozesse*. Anhand von quantitativen und qualitativen Messkriterien werden die Prozesse untersucht und ein erstes Prozessdesign entworfen.
- Phase 3: *Neues Prozessmodell*. Dieses beinhaltet sämtliche Kernprozesse (Hauptprozesse) und unterstützende Prozesse (Hilfsprozesse).
- Phase 4: *Umsetzungsplan*. Er bildet die zu realisierenden Veränderungen ab und zeigt die zeitlichen Meilensteine des BR-Projektes auf.
- Phase 5: *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*. Mit Hilfe von Kontrollen der erzielten Resultate (Vergleich der Soll- mit den Ist-Prozessen) können Abweichungen können frühzeitig erfasst und bereinigt werden. Aber auch ein

systematisches Benchmarking (intern und/oder extern) kann zu einer Optimierung der Prozesse beitragen.

Phase 6: *Erneutes Reengineering*. Falls notwendig, können die Prozesse nach einiger Zeit einem erneuten BR unterzogen werden.

Abb. 3: Der Geschäftssystem-Diamant



Stichworte

Business Reengineering, Prozesse, Kernprozesse, Empowerment, Kontinuierliche Verbesserung, Managementkonzept

Literatur

- Binder, B. R.** (1997): Reengineering. Der radikale Umbau von Prozessen, um Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen. In: Marketingdynamik. Re-Launch - Re-Innovation - Re-Engineering - Re-Invention, hrsg. v. H. Weinhold-Stünzi et. al. St. Gallen, S. 54-63.
- Hammer, M./Champy, J.** (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/Main, New York
- Hammer, M./Stanton, St. A.** (1995): Die Reengineering Revolution. Handbuch für die Praxis. Frankfurt, New York
- Homburg, Ch./Hocke, G.** (1996): Change Management durch Reengineering? - Eine Bestandsaufnahme - Management Know-how Reihe des Zentrums für Markt-orientierte Unternehmensführung (ZMU) an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Otto-Beisheim-Hochschule. Vallendar
- Jensen, E. E.** (1994): Reengineering - ein für die Nutzung des Mitarbeiterpotentials bedeutsames Konzept. In: Organisationsentwicklung, Nr. 2, S. 48 - 57
- Stadelmann, M./Lux, Wilfried** (1995): Hot Topics oder kalter Kaffee? Aktuelle Management-Philosophien kritisch betrachtet. In: io Management Zeitschrift, Nr. 3, S. 32 - 35

Thom, (1997): Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes „Change Management“. In: Die Unternehmung, Nr. 3, S. 201 - 213.

Autoren

Prof. Dr. rer. pol. Norbert Thom ist Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Schweiz.

Dr. rer. pol Michèle Etienne ist Partnerin der Innopool AG, Managementberatung, Schüpfen, Schweiz.