



hoge511/AdobeStock

34

Business Reengineering

Ein „Game-Changer“ bei der Organisationsentwicklung?

(Produktions-)Unternehmen versuchen Rentabilitäts- und Kostenprobleme oft durch den Einsatz neuer Technologien zu lösen. Eher selten stellen sie jedoch ihre Organisationsstrukturen in Frage. Dies ist aber auch nötig, um Quantensprünge bei solchen Kennzahlen wie Ressourcenverbrauch, Durchlauf- und Lieferzeiten zu erzielen. | [Georg Kraus](#)

➤ In der produzierenden Industrie vollzieht sich ein radikaler Wandel. Aufgrund des sich verschärfenden Wettbewerbs, (inter-)nationaler Überkapazitäten, steigender Lohn- und Energiekosten usw. ist allseits das Bemühen spürbar unter anderem mit Hilfe der Digitaltechnik die Unternehmensstrukturen schlank und kostengünstig und somit konkurrenzfähig zu gestalten.

Viele Managementkonzepte versprechen hierbei Hilfe. Als Beispiels seien Lean Management/Production, Total Quality Management und Kaizen genannt. Ein weiterer Ansatz, der um die Jahrtausendwende boomte, ist das sogenannte Business Reengineering. Dieses Konzept wird auch heute noch bei vielen Re-

strukturierungsprojekten genutzt, weil es das Bemühen um eine intelligentere Gestaltung der betrieblichen Abläufe mit dem Anspruch einer kundenorientierten Produktion verbindet.

Die Geschäftsprozesse ganzheitlich betrachten

Die starke Resonanz, die dieses Konzept erfährt, erklärt sich auch daraus, dass viele Rationalisierungsprojekte und Kostenreduzierungsmaßnahmen in der Vergangenheit in eine Sackgasse führten. Mit ihnen wurden zwar die Personalkosten so stark gesenkt, dass sie heute oft weniger als zehn Prozent der Gesamtkosten der industriellen Fertigung

ausmachen. Dabei geriet jedoch häufig der Mensch als Erfolgsfaktor betrieblichen Handelns aus dem Blickfeld.

Das Business Reengineering verfolgt bei der Reorganisation betrieblicher Abläufe einen anderen Ansatz. Es knüpft an die Erfolgskonzepte der zurückliegenden Jahrzehnte an, die mit dem Begriff einer schlanken Produktion verbunden sind und auch den Menschen als wichtigen Produktivitätsfaktor rehabilitieren. Das Business Reengineering will jedoch mehr. Es verspricht ein Wachstum in nicht mehr für möglich erachteten Größenordnungen; außerdem eine Steigerung der betrieblichen Prosperität trotz einer sich verschärfenden Konkurrenz. Den Ansatz hierfür sieht es in

einer ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmensprozesse, die die drei Dimensionen Prozess-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung miteinander verbindet.

Das unterscheidet das Business Reengineering von früheren Optimierungsansätzen. Diese strebten oft nur in einer der drei genannten Dimensionen Verbesserungen an. Das Business Reengineering hingegen will alle erfolgsrelevanten Handlungsfelder und Abläufe eines Unternehmens neu ordnen. Außerdem strebt es eine radikale Verschlan-
kung seiner zentralen Geschäftsprozesse mit dem Ziel an,

- › den Kundennutzen zu steigern und
- › die Organisation so weiterzuentwickeln, dass langfristige Wettbewerbsvorteile entstehen.

Um dies zu erreichen, stellt das Business Reengineering die bisherige Unternehmenspraxis von Grund auf in Frage. Es durchleuchtet sie kritisch und ordnet sie entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette neu.

Die Problemursachen in der Organisation ermitteln

Eine solche Radikalkur setzt die Bereitschaft zu einem fundamentalen Überdenken und Umformen aller Geschäftsprozesse voraus. Denn nur dann lässt sich das hochgesteckte Ziel, Leistungsdaten wie Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit drastisch zu verbessern, realisieren. Eine nachhaltige Wirkung entfalten diese Veränderungen zudem nur, wenn zugleich der Produktionsfaktor Mensch wieder ins Zentrum der strategischen Überlegungen rückt.

Bei vielen Produktionsunternehmen ist dies noch nicht der Fall. Traditionell reagieren sie auf Rentabilitäts- und Kostenprobleme mit

- › einem Mengenwachstum,
- › einer Steigerung des Veredelungsgrades,
- › dem Einsatz verbesserter Technologien, Verfahren und Rezepturen sowie
- › einer Optimierung des Rohstoffeinsatzes.

Insgesamt herrscht eine Konzentration auf technologische Verbesserungen vor. Zwar werden vereinzelt unbefriedigende Abläufe durch effizientere ersetzt und ausgeklügelte Budgetierungs- und Controllingverfahren implementiert, nur selten wird aber die Frage nach den Ursachen der Probleme in der betrieblichen Organisation gestellt. Vielmehr wird nach Verbesserungspotenzialen unter Beibehaltung der erstarrten Organisationsstrukturen gesucht.

Die Innovationsbarrieren überwinden

Deshalb widersprechen aktuell die Organisationsstrukturen vieler Produktionsunternehmen noch weithin den Merkmalen einer modernen Unternehmensführung und -gestaltung. So standen zum Beispiel bis vor kurzem in vielen Betrieben die meist tayloristischen Arbeitsstrukturen und -abläufe noch nicht zur Disposition. Ebenso wenig wurden Ansätze verfolgt, die sich auf eine konsequente Nutzung der Innovationskraft der Mitarbeiter richten. Diese wurden primär als Kostenfaktor gesehen. Dies zeigen die vielfältigen Bemühungen, die Personalkosten zu senken.

Nach wie vor dominiert in den Produktionsunternehmen eine stark hierarchische und funktional ausgerichtete Aufbauorganisation. Die Betriebe sind fast durchgängig den technischen Anlagen entsprechend gegliedert. Der tayloristisch-funktionalen Arbeitsorganisation entspricht das Denken der Mitarbeiter. Sie sind oft noch im Abteilungsdenken verhaftete Maschinenspezialisten. Die Nachteile solcher starren Organisationsformen und Denkstrukturen treten insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen wie der aktuellen zu Tage. Dann erweisen sie sich als Barrieren, die grundlegende Problemlösungen behindern. Solche Problemlagen sind unter anderem

- › lange Instanzenwege,
- › eine Vielzahl an Kompetenzabgrenzungen,
- › eine einseitige Qualifikation der Mitarbeiter,
- › eine mangelnde Motivation und fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie
- › eine vordergründige Fixierung auf die Kostenstruktur.

Zudem bewirkte die vom Taylorismus geprägte Organisationsform insbesondere in der Fertigung ein auf Maschinentätigkeiten verengtes Denken. In ihm ist für eine Vorstellung vom Prozessfluss der Produktion kein Platz. Hierdurch wird die Austauschbarkeit des Personals stark begrenzt; außerdem entwickeln die Mitarbeiter aufgrund ihrer eingeschränkten Handlungsspielräume kaum Formen des Mitdenkens.

Wo kapitalintensive Großanlagen die Kostenrechnung prägen, wird generell eher selten an die Mitarbeiter im Zentrum des Geschehens gedacht. Gerechtfertigt wird die Vernachlässigung des Faktors Mensch damit, dass er in der betrieblichen Kostenstruktur nur eine geringe Bedeutung spielt. Schließlich beträgt der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten in vielen Industrieunternehmen nur 8 bis 15 Prozent. Deshalb wird hier kein Poten-

zial für durchgreifende Rationalisierungserfolge gesehen. Dabei wird übersehen, dass mit eben diesen 8 bis 15 Prozent der Kosten der gesamte Prozess gesteuert wird, also das Vielfache anderer Kosten beeinflusst wird.

Das Erfolgspotenzial „Mensch Mitarbeiter“ nutzen

Deshalb ist eine elementare Managementaufgabe, das Leistungs- und Innovationspotenzial der Mitarbeiter voll zu nutzen. Als Königsweg hierzu erachtet das Business Reengineering die funktions- und bereichsübergreifende Teamarbeit; sei es in Form temporär arbeitender Teams (z. B. Projektgruppen, KVP-Gruppen) oder in Form dauerhaft zusammenarbeitender Arbeitsgruppen (Gruppenarbeit). Der entscheidende Vorteil einer solchen Organisation liegt in den erzielten Synergieeffekten. Sie lassen sich mit der mathematisch unmöglichen Formel $2 + 2 = 7$ beschreiben. Sie besagt, dass ein effektiv zusammenarbeitendes Team mehr leistet als die Summe der einzelnen Teammitglieder.

Die Forcierung der Teamarbeit als arbeitsorganisatorischem Grundmodell erinnert stark an die Gedankenwelt des Lean Management bzw. der Lean Production. Das Business Reengineering geht aber einen Schritt weiter, indem es sämtliche Geschäftsprozesse neu ordnet; beispielsweise um den Durchlauf so schlank und kostengünstig wie möglich zu gestalten. Dabei fällt den Teams die Aufgabe zu, die durch das Reengineering bereits erreichten Leistungsstandards kontinuierlich zu verbessern.

Diese Herangehensweise deckt sich mit Megatrends moderner Unternehmensführung. Gerade in Branchen, die mit revolutionären technologischen Innovationen und einem relativ instabilen Umfeld (Märkte, Werkstoffpreise) konfrontiert sind, muss ein modernes Management nicht nur den Stellenwert der einzusetzenden Techniken und Technologien stets neu definieren. Es muss auch eine Organisationsform schaffen, die ein Höchstmaß an Flexibilität und Effizienz beim Einsatz aller Ressourcen ermöglicht. Folglich muss sich das Management auch intensiv mit den Themen Arbeitsorganisation, Führung und Personalentwicklung und somit dem Erfolgsfaktor Mensch befassen.

Arbeitsorganisation, Führung und Personalentwicklung überdenken

Folgende Entwicklungslinien lassen sich bezüglich einer zukunftsorientierten Unternehmensführung nicht nur in der produzierenden Industrie konstatieren.

Führung: Das (Top-)Management muss sich

verstärkt den strategischen Herausforderungen widmen und weniger Zeit im operativen Tagesgeschäft verbringen. Für das Wahrnehmen seiner gestalterischen Aufgaben (wie das Erschließen neuer Geschäftsfelder) benötigt es ausreichend Freiräume. Deshalb müssen die Führungskräfte die vielfältigen Routinearbeiten, mit denen sie heute noch beschäftigt sind, weitestgehend delegieren.

Entscheidung/Kontrolle: Ein modernes Management delegiert Entscheidungskompetenzen von oben nach unten. Hierdurch wird das mittlere und obere Management entlastet. Aus der Fremdkontrolle wird eine laufende Selbstkontrolle und -organisation unterhalb der betrieblichen Führung. Dadurch entstehen die nötigen Freiräume, die die Führungskräfte unter anderem zum Gestalten der Zukunft brauchen.

Organisation: Durch das Zusammenlegen vormals getrennter Funktionen werden ganzheitliche Aufgaben geschaffen, die von den Mitarbeitern bzw. Teams selbstverantwortlich erledigt werden. Dadurch wird für die Mitarbeiter wieder erkennbar, welche Bedeutung ihre Tätigkeit für das Unternehmen hat. Dies steigert ihr Verantwortungsgefühl und ihre Identifikation mit dem eigenen Tun. Außerdem wird das „Wir“-Gefühl gefördert.

Produkte: Die verschärfte Konkurrenzsituation erfordert eine hohe Qualität der Produkte und Leistungen; zum einen, um eine optimale Kundenzufriedenheit zu sichern, zum anderen, um Verschwendung zu vermeiden. So können zum Beispiel über eine Verringerung des Ausschusses die Kosten gesenkt und Abschläge infolge mangelhafter Qualität vermieden werden. Dies steigert die Rentabilität und verbessert das Betriebsergebnis sowie die Konkurrenzfähigkeit.

Strategie: Zur Verbesserung des Betriebsergebnisses trägt auch eine Konzentration der Unternehmensaktivitäten auf das Kerngeschäft und die Kernkompetenz (Stärken nut-

zen, rentable Geschäftsbereiche ausweiten) bei. Eine Steigerung der Wertschöpfung wird außerdem durch den Ausbau der Kernkompetenz und ein gezieltes Outsourcing unrentabler Geschäftsbereiche erreicht.

Die Organisation prozessorientiert aufbauen und gestalten

Wo die skizzierten Entwicklungslinien eines modernen Management- und Führungsstils greifen, löst eine prozessorientierte Aufbau- und Ablauforganisation die traditionellen Formen der Unternehmensorganisation ab. In den Mittelpunkt der Betriebsorganisation rücken Anstrengungen, die darauf abzielen,

- › die Auftragsdurchläufe zu beschleunigen,
- › Schnittstellen der Geschäftsprozesse als mögliche Fehlerquellen auszuschalten und
- › Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse einzuleiten.

Zugleich treten alle Formen von oben praktizierter zentralistischer Planung und Kontrolle in den Hintergrund. Darauf aufbauende Fitness-Programme und Reorganisationsprojekte verfolgen das Ziel, die Potenziale auf der Shopfloor-Ebene bzw. vor Ort besser zu nutzen, indem sie auf Dezentralisierung setzen; außerdem auf die Kompetenz, Eigenverantwortung und Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter.

Das Erreichen solcher Zielsetzungen ist nur mit kreativen, lernfähigen, engagierten und eigeninitiativen Mitarbeitern möglich. Deshalb ist es eine zentrale Managementaufgabe, die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Mitarbeiter ihr Potenzial voll entfalten können. Dies gelingt am besten durch das Einführen einer teamorientierten Arbeitsorganisation.

Das Unternehmen, Denken und Tun neu ausrichten

So weitreichende Eingriffe in die bestehenden Strukturen, wie sie das Business Reengineering vollzieht, verlaufen nicht immer kon-



GEORG KRAUS

› Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal; er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal

fliktfrei. Probleme ergeben sich vor allem in Unternehmen(-sbereichen), die noch wenig Erfahrung mit der Teamarbeit haben. Ermöglicht die Reorganisation zudem umfangreiche Stellenkürzungen, die zuweilen zum Profitabelarbeiten erforderlich sind, dann erweist es sich zudem oft als schwierig, bei der Belegschaft ausreichend Akzeptanz für die Veränderungsmaßnahmen zu erzielen.

Von Vorteil ist es dann, wenn im Unternehmen bereits Erfahrungen mit dem Total-Quality-Management (TQM), dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) oder dem Lean Management vorliegen. Denn TQM und KVP erziehen die Mitarbeiter ebenso wie das Arbeiten in Gruppen und Teams zum funktionsübergreifenden Denken. Deshalb sind Unternehmen, die entsprechende Change-Projekte schon durchlaufen haben, in der Regel reifer als andere. Das heißt, sie können die Reengineering-Philosophie leichter aufnehmen und umsetzen, denn das Business Reengineering beinhaltet Elemente aus all diesen Ansätzen. ◀