

# Reengineering: radikale Revolution oder realistische Reform?

Prof. Dr. Michael Reiß,  
Lehrstuhl für Organisation, Universität Stuttgart

1. Restrukturierungsoffensiven im Zeichen von Reengineering
2. Steckbrief des Reengineering
  - 2.1 Prozeßorientierung
  - 2.2 Geschäftsprozeßorientierung und Reengineering
3. Reengineering als Fitneß-Management
  - 3.1 Chancenpotential des Reengineering
  - 3.2 Risikenpotential des Reengineering
4. Reengineering als Change Management
5. Controller als Agenten des Wandels
  - 5.1 Erweiterung des Rollenspektrums von Controllern
  - 5.2 Optimale Breite des Wandels
  - 5.3 Optimale Tiefe des Wandels
  - 5.4 Optimale Geschwindigkeit des Wandels
  - 5.5 Implementierungskompetenz des Controllers
6. Literatur

# 1. Restrukturierungsoffensiven im Zeichen von Reengineering

Unser Management wird seit Mitte der 80er Jahre vornehmlich mit zwei Formen von Leidensdruck konfrontiert. Zum einen sind westliche Unternehmen einem hohen *Restrukturierungsdruck* ausgesetzt, der in dieser Stärke früher weitgehend unbekannt war. Nur mit fundamental angelegten Restrukturierungen läßt sich die Wettbewerbsfähigkeit auf Weltniveau erhalten. Mit Umstrukturierungen will man nicht nur gegen ein Abfallen des *Leistungsniveaus* vorgehen und damit verschiedene »Wohlstandserscheinungen« als Folgeerscheinung von zu vielen fetten Jahren bekämpfen. Ein Turnaround wird auch deshalb notwendig, weil unsere Unternehmen zwar auf hohem Leistungsniveau arbeiten, dabei aber eine ineffiziente *Leistungsstruktur* erbringen. Bildhaft ausgedrückt, funktionieren sie wie Glühlampen, indem sie viel Blindleistung (»Wärme«), aber wenig Marktleistung (»Licht«) produzieren.

Zum anderen resultiert ein Leidensdruck paradoxerweise aber auch aus einer *Überflutung des Managements mit diversen Konzepten und Rezepten zur »optimalen« Restrukturierung*. Die Fachwelt hat sich in einem Zeitraum von weniger als zehn Jahren in dichter Folge mit JiT, CIM, TQM, Prozeßmanagement, Lean Management, Time Based Management, Segmentierung bzw. Fraktalisierung und Business Reengineering auseinandersetzen müssen. Diese Inflation der Ratschläge zur Bewältigung der Strukturkrise hat manchen eher ratlos gemacht. Bei vielen machte sich Verunsicherung breit, weil sie angesichts der erdrückenden Vielfalt der Konzepte nicht mehr zu klären vermochten, was das eigentlich Neue am jeweiligen Managementtrend war. Der eine oder andere Manager mußte bei sich pathologieverdächtige Déjà vu-Wahrnehmungen (»War doch alles schon einmal da«) entdecken.

Die jüngsten unter den mit viel Marketingaufwand propagierten Restrukturierungskonzepten – allen voran Mass Customization und Reengineering – werden geprägt durch die *harten Erfolgsfaktoren*. Das Erfolgsfaktoren-Pendel schlägt offensichtlich momentan in Richtung »Systeme« und »Strukturen« aus. Das hat zur Folge, daß vor allem Organisatoren und Controller im Rampenlicht der Restrukturierungsvorhaben stehen.

Reengineering beherrscht gegenwärtig als Management-Megatrend die Restrukturierungsszene. Sein Marken- und Erkennungszeichen ist *Radikalität*. Sie schlägt sich u.a. in spektakulären Slogans nieder wie z.B. »Zerschlagt das Porzellan!«, »Das Geschäft neu erfinden!« oder »Ignoriere, was ist!«. Selbst wenn man derart plakativen Formulierungen reserviert oder gar ablehnend gegenüber steht, wird man bei den in Aussicht gestellten Quantensprüngen in der Performance-Verbesserung zumindest hellhörig. Eine eingehendere Untersuchung der Plädoyers für radikalen »Umbruch«, für ein »Umkrempeln«, einen »Flächenbrand« und einen



»Neubeginn« verdeutlicht, daß die Reengineering-Welle für das Management zwei zentrale Botschaften enthält:

- Reengineering als *Fitneß-Management* vermittelt, was einer Restrukturierung zu unterziehen ist.
- Reengineering als *Change Management* klärt darüber auf, wie Restrukturierungen angegangen und umgesetzt werden sollen.

Beide Bausteine des Reengineering-Ansatzes beinhalten beachtenswerte Anregungen für das Management im allgemeinen und für den Controller im besonderen. Im folgenden soll begründet werden, daß die Erkenntnisse auf dem Gebiet »Wie ist zu restrukturieren?« deutlich relevantere und innovativere Handlungsempfehlungen beinhalten als die Beiträge zur Frage »Was ist zu restrukturieren?«. Auf dem Gebiet des »Management des Wandels« müssen Organisatoren und Controller vor allem abklären, inwieweit sich im Spannungsfeld zwischen »Radikalität und Realistik« das Reengineering-Konzept des revolutionären Wandels als Implementierungsmodell empfiehlt oder ob es durch weniger »fundamentalistische« Reform-Modelle ersetzt werden sollte.

## 2. Steckbrief des Reengineering

### 2.1 Prozeßorientierung

Prozeßorientierung bildet den methodisch-handwerklichen Erfolgsfaktor des Reengineering. Prozeßorientierung wird dabei als Modellierung des Unternehmens in Prozessen verstanden. Sie fungiert als methodischer Schlüssel zur Erschließung aller anderen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Eine solche Schlüsselfunktion erfüllt die Prozeßorientierung einerseits hinsichtlich der Wettbewerbsfaktoren, also Kunden(nähe), Produkte, Technologien und Kompetenzen. Andererseits bildet Prozeßorientierung aber auch den Schlüssel zur Ausschöpfung der 7S-Erfolgspotentiale, was sich in Formeln und Konzepten wie »Process follows strategy«, »Structure follows process«, »Workflow-Softwaresystemen«, »Activity Based Costing« usw. niederschlägt.

Dabei ist folgendes zu beachten: Prozeßorientierung ist keine Modellierungs-Methodik, die sich in den klassischen Prozeßparametern der Vorgangsanalyse, also Input, Transformationsaktivitäten, Output und Schnittstellen erschöpft. Die Optimierung dieser aus der herkömmlichen Refa-Analyse-Methodik geläufigen Parameter bildet deshalb nur die Spitze des Eisbergs relevanter Prozeßparameter (vgl. Abb. 1).

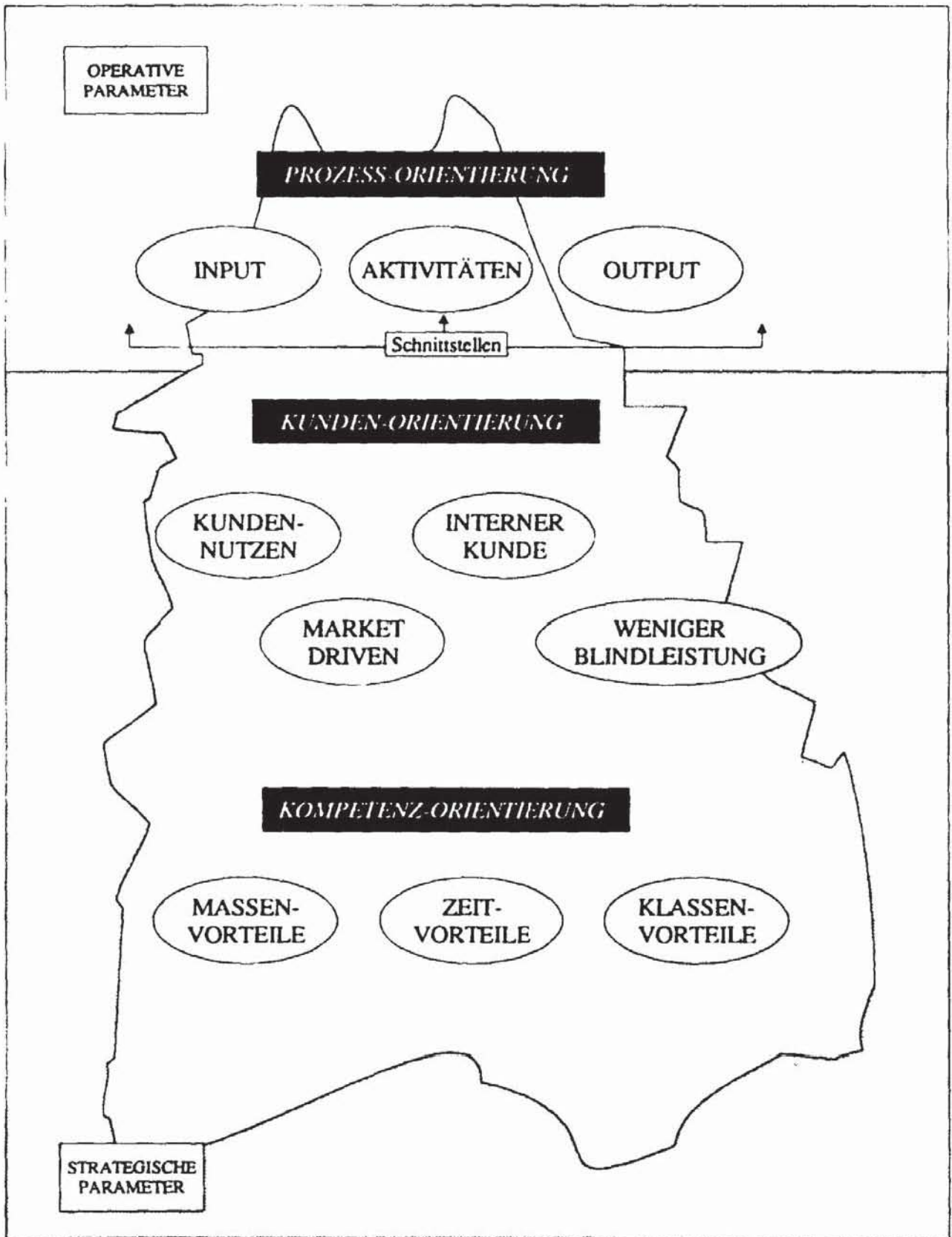


Abb. 1: Eisberg der Prozeß-Parameter



Die strategierelevanten Bestimmungsgrößen von Prozessen befinden sich unterhalb der Wasserlinie. Es handelt sich einerseits um Stellgrößen der *Kundenorientierung*. Prozeßorientierung unterstützt die Bemühungen um Kundenorientierung u.a. durch marktgetriebene Prozeßkonzepte, konsequente Anwendung des Kunden-Abnehmer-Modells (»interner Kunde«) und durch die Messung der Prozeßqualität am Kundennutzen, wodurch dem Risiko der Blindleistung begegnet wird. Die Prozeßmodellierung innerhalb des Reengineering trägt außerdem dem wettbewerbsstrategischen Aspekt von Prozessen Rechnung. Durch *Kompetenzorientierung* innerhalb der Prozeßmodellierung wird abgeklärt, welcher Wettbewerbsvorteil (Preis- und/oder Qualitäts- und/oder Zeitvorteil) durch den jeweiligen Prozeß »verkauft« wird.

Eine so verstandene Prozeßorientierung mit strategischem Tiefgang führt dann zwangsläufig zu einem »radikalen« Drehen des Organisationsgefüges. McKinsey beschreibt dies durch das vereinfachte, aber anschauliche Bild von der »horizontalen« Organisation. Die vertikale Organisation (»Silos«, »Kamine«) nach Funktionen wird abgelöst durch eine horizontale Organisation nach Prozessen.

## 2.2 Geschäftsprozeßorientierung und Reengineering

Prozeßorientierung stellt nun keine Erfindung des Reengineering dar. Prozeßdenken besitzt eine deutlich ältere Tradition, die sich nicht zuletzt mit Firmen wie IBM und Konzepten wie der Prozeßkostenrechnung verbindet. Dadurch wird die Frage aufgeworfen, worin die wesentlichen Unterschiede zwischen der klassischen Geschäftsprozeßorientierung und dem modernen Reengineering liegen. Anhand von vier Vergleichsmerkmalen läßt sich nachweisen, daß das Reengineering in Sachen Prozeßmanagement tatsächlich nicht nur »alten Wein in neuen Schläuchen« zu bieten hat. Reengineering ist nämlich durchweg durch einen signifikant radikaleren Zugang zum Prozeßmanagement gekennzeichnet.

*Prozeßkategorie:* Während sich das konventionelle Geschäftsprozeßmanagement mit der Optimierung von Teilprozessen begnügt, stehen die strategierelevanten und bereichsübergreifenden Kernprozesse (»core« oder »key processes«) im Brennpunkt des Reengineering. Der Katalog von Kernprozessen umfaßt zwischen drei und zehn neuralgischen Prozessen. Darunter befinden sich die Auftragsabwicklung, Produktentwicklung, Unternehmungsplanung und Logistik.

*Prozeßverantwortung:* Im Gegensatz zum herkömmlichen Prozeßmanagement, welches die Verantwortung für Prozesse in die Hände von nebenamtlich tätigen Projektteams, Prozeßinhabern und auftragsverantwortlichen Gremien legt, operiert das Reengineering mit hauptamtli-

chen Prozeßverantwortlichen, vor allem mit Case-workers, Case-Teams und externen Prozeß-Subcontractors (vgl. Abb. 2).

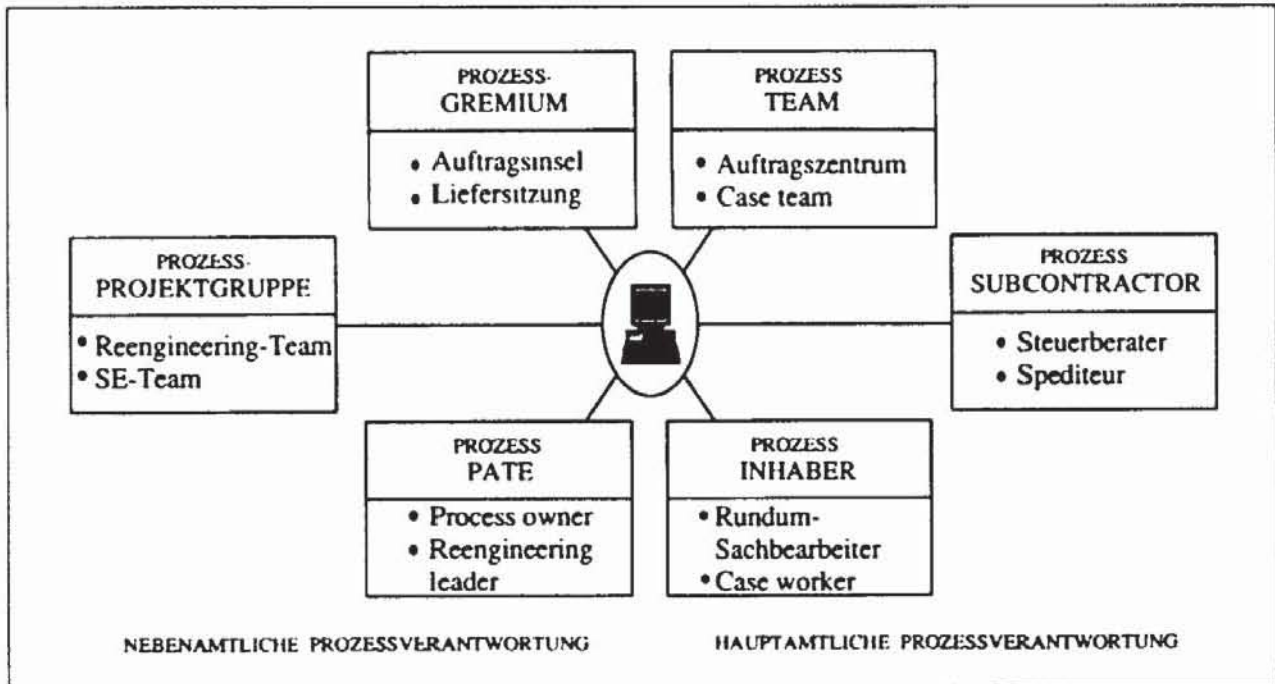


Abb. 2: Spektrum der Prozeßverantwortung

*Prozeßveränderung:* Anders als das von der Idee der kontinuierlichen Verbesserung geprägte Prozeßmanagement ist das Reengineering auf die Neugestaltung von Prozessen und nicht auf die Optimierung von bestehenden Prozessen fokussiert.

*Restrukturierungsreichweite:* Im wesentlichen beschränkt sich das konventionelle Prozeßmanagement auf eine Umgestaltung von Prozessen. Demgegenüber stellt beim Reengineering die Prozeßrestrukturierung nur den Einstieg in ein weitreichendes Restrukturierungsvorhaben dar, welche letztlich das gesamte Managementsystem erfaßt.

Die Radikalität des vom Reengineering induzierten Wandels kommt nicht zuletzt durch das Ausmaß der beabsichtigten Prozeßveränderung sowie durch die Reichweite der in Angriff genommenen Restrukturierung zum Ausdruck. Auf die Handhabung dieser Stellgrößen des Wandels soll deshalb später näher eingegangen werden (vgl. Abschnitt 5).



## 3. Reengineering als Fitneß-Management

### 3.1 Chancenpotential des Reengineering

Das beeindruckende Chancenpotential ergibt sich naheliegenderweise aus den Stärken der Prozeßorientierung. Prozeßorientierte und damit ganzheitliche Strukturformen sind gleichzeitig *marktgerecht* (kunden- und wettbewerbsgerecht) und *ressourcengerecht* (mitarbeiter- und technikgerecht). Darüber hinaus liegen die Stärken des Reengineering in der strategiegerechten Nutzung des Potentials von Informationstechnologien (vgl. Venkatraman (1994)). Besonders mit Hilfe von integrierten Informationssystemen lassen sich archaische Gegensätze im Managementsystem überwinden. Integrierte Informationssysteme sorgen dafür, daß Informationen gleichzeitig dezentral vor Ort und zentral in einer koordinierenden Querschnittsfunktion verfügbar sind. Zentralisation zur Erreichung von Integrationsvorteilen und Dezentralisation zur Erzielung von Flexibilitätsvorteilen erweisen sich in Zeiten des technologieunterstützten Reengineering nicht mehr als unvereinbare Gegenpole.

### 3.2 Risikenpotential des Reengineering

*Strategielosigkeit* bildet einen ersten Risikofaktor des Reengineering (vgl. Talwar (1993)). Wird nämlich Prozeßorientierung nur um der Prozeßorientierung willen und nicht aus Gründen der besseren Kunden- bzw. Kompetenzorientierung betrieben (vgl. Abb. 1), droht das Konzept zu einem bloßen Rationalisierungs- und Kontrollinstrument zu degenerieren. Strategiegerechtes Reengineering verlangt, daß der Prozeßorientierung eine Geschäftssegmentierung vorgeschaltet wird. Innerhalb der Geschäftssegmentierung müssen die Parameter eines jeden Geschäfts, vor allem Kunden, Produkte, Wettbewerb(svorteile) und Kompetenzen, festgelegt werden. Gerade die Identifikation der Kunden – ohne die eine »Orientierung am Kundennutzen« zum lotterieähnlichen »Er liebt mich, er liebt mich nicht«-Spiel wird – stellt alles andere als eine bloße Formalität dar. So leidet beispielsweise die Identifikation von internen Kunden, vornehmlich der Kundschaft von internen Service-Centern, keinesfalls unter einem Mangel, sondern vielmehr unter einem Überfluß an Kunden(gruppen) mit unterschiedlichen Ansprüchen. Strategiebewußtes Reengineering muß sich also konstruktiv mit dem Problem einer Kundeninflation auseinandersetzen, vor allem mit der Frage, ob für jedes Kundensegment ein segmentspezifisch ausgestalteter Prozeß definiert werden muß.

Reengineering birgt zudem Risiken eines *Neo-Taylorismus* in sich. Dieses Gefahrenmoment taucht genau dann auf, wenn eine Überdosierung von Prozeßregelungen die Kräfte der Selbstorganisation behindert und wenn eine Tendenz zur Prozeß-Routinisierung die einzelnen Mitarbeiter infolge eines eingeschränkten Entscheidungsspielraums demotiviert.

## 4. Reengineering als Change Management

Reengineering ist ohne Wandel nicht denkbar. Konsequenterweise gehen alle Standardwerke zum Reengineering intensiv auf die Frage der richtigen Form des Change Management ein (vgl. insbesondere Morris/Brandon (1993)). Unter Implementierungsaspekten kreisen alle Überlegungen um die Frage nach dem passenden Leitbild für den Wandel. Hier stehen sich als Alternativen die »Radikale Revolution« und die »Realistische Reform« gegenüber. In einer komprimierten Argumentenbilanz läßt sich das »Für« und »Wider« diese beiden Leitbilder zusammenstellen.

Für *radikale* Revolution als Leitidee sprechen zunächst Plausibilitätsüberlegungen. Wer sein Unternehmen kundenorientiert und zu diesem Zweck auch prozeßorientiert strukturieren will, der kommt nicht mit einem bloßen Drehen der Struktur aus. Übernimmt nämlich der »König Kunde« die Spitzenposition, zieht dies zwangsläufig eine Entmachtung der Bosse nach sich: Alle kundennah arbeitenden Außendienstmitarbeiter und Sachbearbeiter bilden dann die »Spitze« der Organisation, die auch mit der erforderlichen Macht ausgestattet sein muß (»Empowerment«). Fazit: Die Organisationsstruktur eines Unternehmens wird nicht nur gedreht, sondern auf den Kopf gestellt.

Außerdem signalisieren empirische Befunde die Notwendigkeit eines radikalen Vorgehens. McKinsey kommt anhand von zwanzig ausgewerteten Fallstudien zu dem Ergebnis, daß sich durch ein Reengineering von »lokalen« Teilprozessen zwar eindrucksvolle Verbesserungen bei einzelnen Prozessen erzielen lassen (vgl. Hall/Rosenthal/Wade (1993)). Die wirtschaftliche Gesamtsituation der betrachteten Unternehmen blieb hingegen weiterhin unbefriedigend. Trotz steigendem Customer Value kann der Shareholder Value also stagnieren. Im Unternehmenserfolg ergeben sich erst dann nachhaltige Verbesserungen, wenn in »radikaler« Manier nicht nur die globalen Kernprozesse, sondern auch alle erforderlichen Folgeanpassungen im Managementsystem (leistungsorientierte Führungskräftevergütung, Hierarchie-Abbau usw.) in Angriff genommen werden.

Für *realistische* Reformen sprechen einmal schlechte Erfahrungen, die gerade Controller mit ganzheitlich angelegten und insofern auch radikalen Konzepten für das Gemeinkostenmanagement gemacht haben. So hat sich in der Vergangenheit gezeigt, daß das Anwendungsspektrum ganzheitlicher GKM-Konzepte (Prototyp: Zero Base Budgeting) deutlich schmaler ausfällt als das von punktuellen GKM-Konzepten wie etwa der Gemeinkostenwertanalyse. Gebrannte Kinder sollten deshalb eigentlich die Ganzheitlichkeit und damit das Reengineering als Paradebeispiel für ganzheitlich-radikale Umstrukturierung scheuen. Außerdem sollten die empirischen Ergebnisse einer Befragung zu Restrukturierungsprojekten zu denken geben (Droe-



ge & Comp. (1993), S. 9). Von den befragten Unternehmen hatten zwar 76% gemeldet, daß sie ihre Organisationsstrukturen an Geschäftsprozessen ausrichten wollen. Nur ganze 4% hatten eine Geschäftsprozeßorganisation aber bereits erfolgreich implementiert.

Offensichtlich muß man sich in Reengineeringvorhaben entscheiden, ob man den erforderlichen Wandel durch radikale Revolution oder durch realistische Reform bewerkstelligen will. Welcher der beiden Pfade beschritten werden soll, läßt sich besser abklären, wenn man die pauschale Problematik des Wandels anhand der konkreten Stellgrößen angeht (vgl. auch Boston Consulting Group (1993)). Auch im Reengineering müssen drei Parameter des Wandels optimiert werden:

- (1) Breite: Wieviele Änderungen sollen in Angriff genommen werden?
- (2) Tiefe: Wie stark und tiefgreifend soll sich das Führungssystem verändern?
- (3) Geschwindigkeit: Soll die Veränderung eher zügig oder eher langsam vonstatten gehen?

## **5. Controller als Agenten des Wandels**

### **5.1 Erweiterung des Rollenspektrums von Controllern**

Controller haben ihr angestammtes Geschäft bislang in den »business as usual«-Phasen der Unternehmensentwicklung positioniert. Das strategische Controlling sorgt in begrüßenswerter Weise dafür, daß Controller als Innovatoren auch bei strategischen Weichenstellungen mit von der Partie sind, etwa bei programmpolitischen Entscheidungen über die Aufnahme oder die Aufgabe eines Produkts. Dennoch hat auch das strategische Innovations-Controlling relativ wenig zur Unterstützung der kritischen Übergangsphase zwischen zwei Gleichgewichtszuständen eines Unternehmens zu bieten. In diesen Phasen des Wandels gelten für das Management nämlich die Gesetze des »Business as unusual!«. Damit Controller auch in solch turbulenten Stadien der Unternehmensentwicklung aktiv mitwirken können, müssen sie sich mit der Rolle des »Change Agent« anfreunden. Um als Agenten des Wandels reüssieren zu können, bedarf es einer Erweiterung des Rollenspektrums eines Controllers. Zusätzlich zu den allseits bekannten Rollen des Registrators und Navigators muß sich der Controller mit der Rolle des Implementators vertraut machen.

## 5.2 Optimale Breite des Wandels

Eine erste Bewährungsprobe für den Controller als Implementator bildet die Optimierung der Breite des Wandels. Folgt er der Leitidee der radikalen Revolution, muß er flächendeckend das gesamte Managementsystem verändern (vgl. Abb. 3). Das Reengineering der Kernprozesse verlangt nämlich nach einer Strategieanpassung (Konzentration auf Kernkompetenzen durch Outsourcing, Übergang auf neue Spielregeln des Wettbewerbs u.ä.), einem Umkrempeln der Aufbauorganisation (verstärkte Team-Arbeit, Abbau von Hierarchie-Ebenen), nach neuen Formen der Personalführung (mehr Generalisten statt Spezialisten, leistungsorientierte Vergütungsanteile auch für prozeßverantwortliche Führungskräfte), einer Umstellung auf prozeßunterstützende Informationstechnologie und – last, but not least – nach einem Kulturwandel.

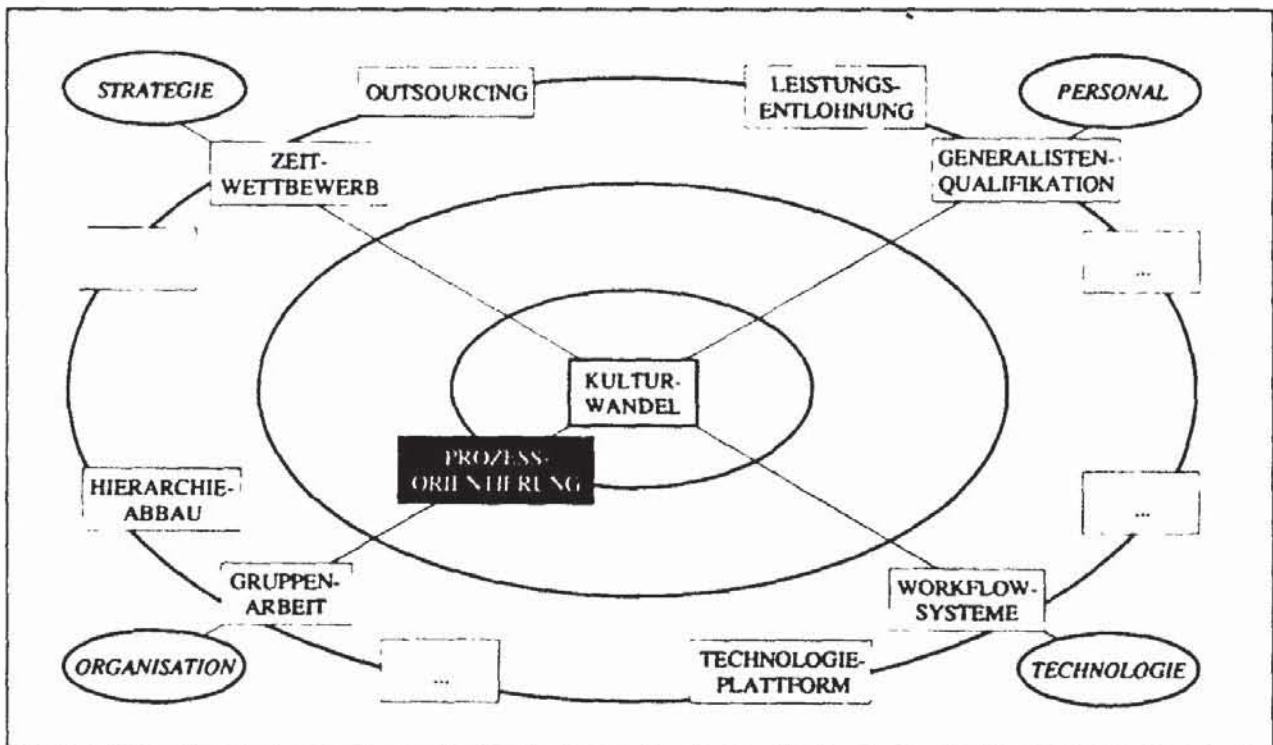


Abb. 3: Breite des Wandels

Ein solcher Flächenbrand gerät leicht außer Kontrolle. Mitarbeiter werden durch das Infragestellen aller bisherigen Führungskonstanten verunsichert, das Tagesgeschäft wird bis zu einem nicht mehr vertretbaren Grad durch das Mega-Restrukturierungsprojekt beeinträchtigt. Vor diesem Hintergrund sollte sich der Controller nach weniger riskanten und deshalb realistischeren Formen der Handhabung von Ganzheitlichkeit umsehen. Hier bietet sich ein Rückgriff auf ein *ausgewogenes Portfolio aus mehreren Investitionen in die Erfolgsfaktoren eines flächendeckenden Reengineeringvorhabens* an (vgl. Abb. 4).



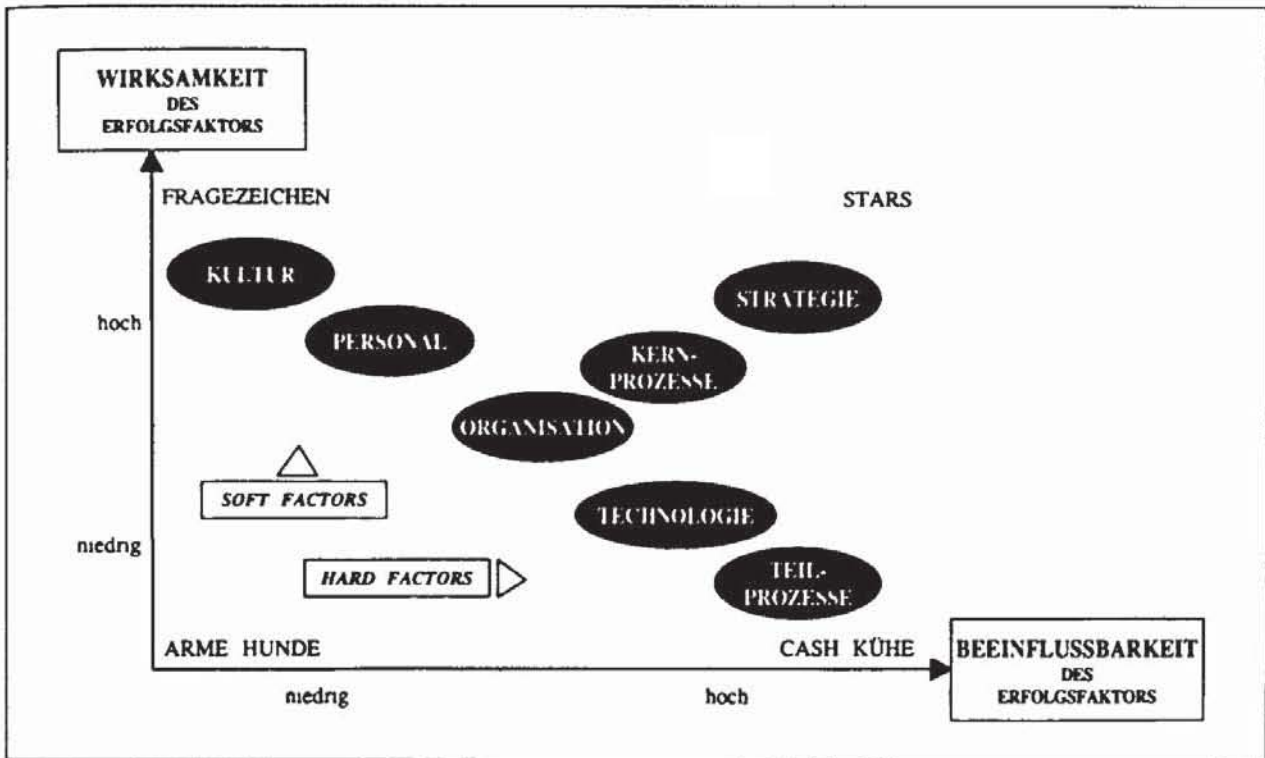


Abb. 4: Portfolio-basiertes Change Management

Gemäß der Portfolio-Philosophie werden die Reengineering-Erfolgsfaktoren (vgl. Abb. 3) nach dem Grad ihrer Wirksamkeit (Attraktivität, Relevanz) einerseits und dem Grad ihrer Beeinflussbarkeit (Machbarkeit, Kompetenz) andererseits unterschieden. Mit Hilfe des Portfolio-Ansatzes wird sichergestellt, daß es zu einer ausgewogenen Mischung von Investitionen in relativ gut beherrschbare, aber nur beschränkt wirksame Erfolgsfaktoren («hard factors») und in zwar schlecht gestaltbare, dafür aber eminent wirksame Erfolgsfaktoren («soft factors») kommt. Ausgewogenheit bedeutet nicht zuletzt, daß Erfolge bei den Hard Factors-Projekten die diffizilen Soft-Factors-Projekte sowohl durch erzielte Kosteneinsparungen monetär als auch psychologisch mit finanzieren. Durch das Portfolio-Prinzip läßt sich außerdem verhindern, daß aus dem Unternehmen eine Großbaustelle wird, und zwar ohne daß die Idee der ganzheitlichen Restrukturierung geopfert werden müßte.

### 5.3 Optimale Tiefe des Wandels

Tiefgreifende Veränderungen im Prozess-Reengineering laufen in aller Regel darauf hinaus, daß Prozesse nicht – nach dem Vorbild des Continuous Improvement – einem *Umbau* unterzogen werden, sondern daß man einen radikalen *Neubau* der Kernprozesse in Angriff nimmt: An die Stelle einer sequentiellen Produkt- und Verfahrensentwicklung tritt dann ein parallelisier-

ter Entwicklungsprozeß nach den Spielregeln des Simultaneous Engineering. Statt Lagerproduktion für den anonymen Markt wird Auftragsproduktion für externer und interne Kunden praktiziert. Eine solche Tiefe des Wandels läßt sich realistischere dann verkraften, wenn man solche Umstellungen beim Vorliegen von günstigen Rahmenbedingungen vornimmt. Einen Überblick über implementierungsförderliche Kontextbedingungen gibt die Abb. 5. Für den Controller bietet es sich beispielsweise an, die Einführung von neuen Prozessen mit einem Wechsel im Management, der Entwicklung eines neuen Produkts und der Einführung neuer Controlling-Verfahren (z.B. Umsatzkostenverfahren) zu synchronisieren.

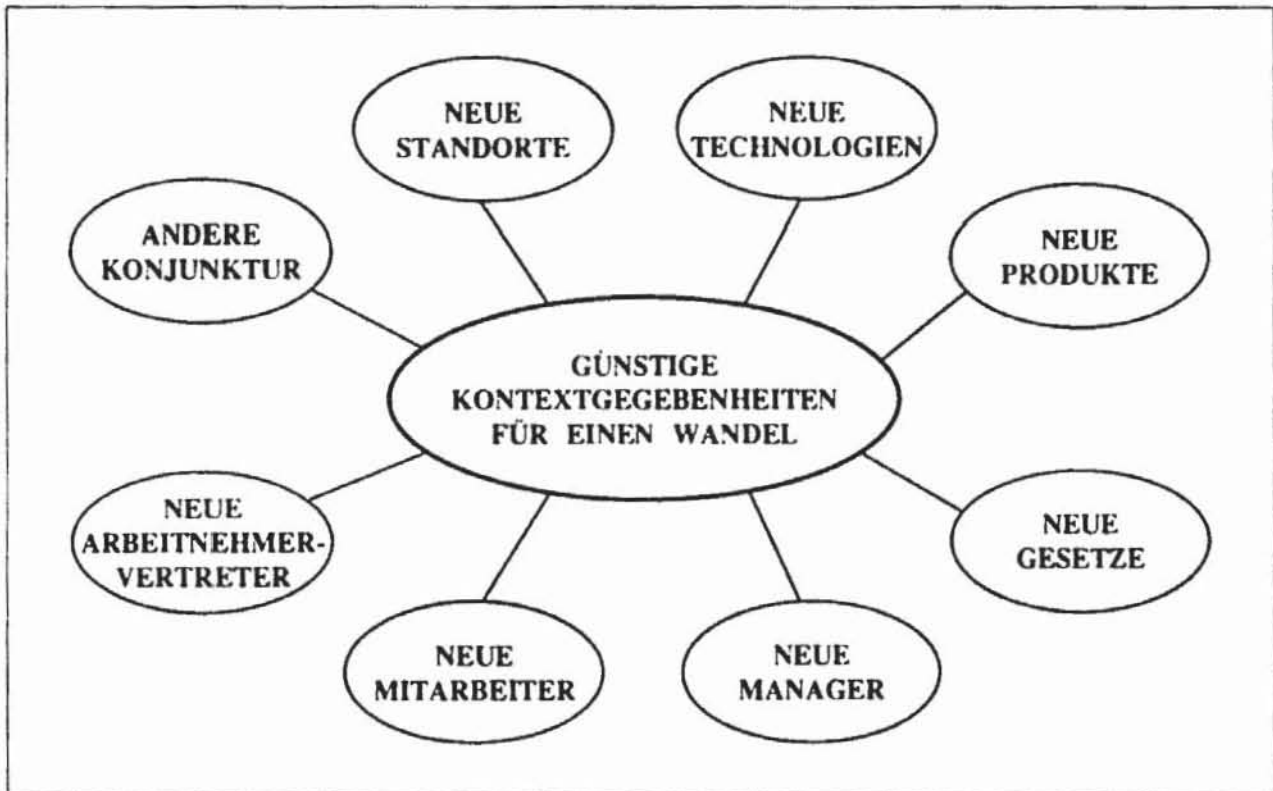


Abb. 5: Realistische Implementierung durch Nutzung von günstigen Gegebenheiten

#### 5.4 Optimale Geschwindigkeit des Wandels

Hinsichtlich der optimalen Dauer von Reengineering-Projekten werden von den Experten widersprüchliche Empfehlungen gegeben. Einige setzen radikale Umstrukturierung mit einem möglichst schnell durchgezogenen Crash-Programm gleich. Für andere bedeutet radikale Neuorientierung hingegen das auf lange Frist ausgelegte Management eines Kulturwandels.

Keine der beiden Vorstellungen kann für sich Realistik beanspruchen. Eine realistisch konzipierte Implementierungsstrategie muß nämlich *gleichzeitig* auf einen kurzfristigen und auf einen langfristigen Zeithorizont ausgelegt sein (vgl. Abb. 6).



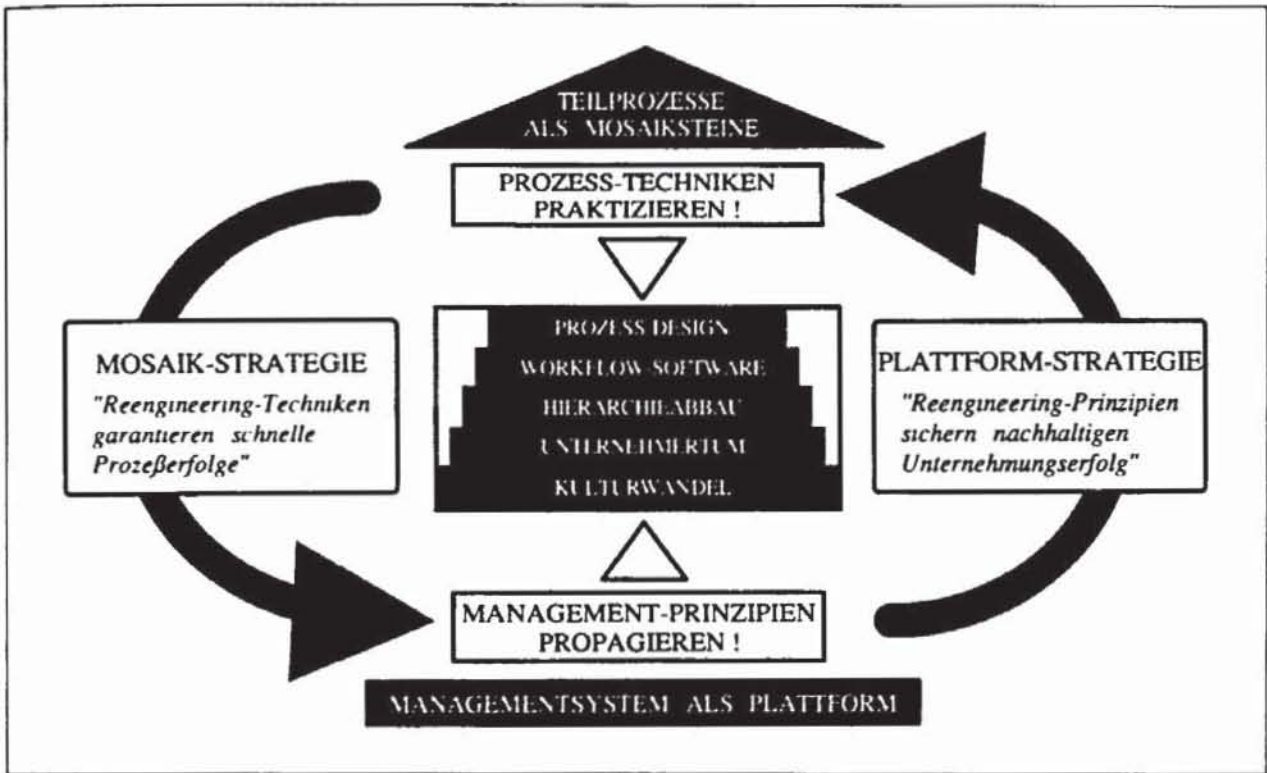


Abb. 6: Zweigleisige Einführungsstrategie

Die speed-orientierte, *kurzfristige Einführungsstrategie* konzentriert sich auf einzelne Mosaik-Steine des Reengineering. Bestimmte Reengineering-Techniken lassen sich in einem überschaubaren Zeitraum implementieren und – was noch wichtiger ist – erbringen relativ rasch erste Erfolge bei der Performance-Verbesserung einzelner Prozesse. Meldungen über schnelle Teilerfolge sorgen ihrerseits für die erforderliche Motivation und Argumentationsbasis auf dem langen Marsch zu einer gewandelten Unternehmungskultur.

Die *langfristig angelegte Einführungsstrategie* schafft eine tragfähige und integrative Plattform aus Reengineering-Prinzipien (u.a. Kunden-, Kompetenz- und Kooperationsorientierung sowie Unternehmertum), auf der die spezifischen Reengineering-Techniken aufsetzen können.

Durch das zweigleisige Vorgehen wird einerseits verhindert, daß ein Reengineering-Vorhaben zum Jahrhundertwerk wird, welches die angestrebte Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit viel zu spät erbringen würde. Andererseits läßt sich dadurch vermeiden, daß Reengineeringprojekte nach dem Muster von Crash-Programmen nur kurzlebige Strohfeuer-Effekte in den Erfolgskennzahlen induzieren.

## 5.5 Implementierungskompetenz des Controllers

Anhand der optimalen Handhabung von Breite, Tiefe und Geschwindigkeit des Wandels wurde begründet, weshalb Controller den Wandel nicht als fundamentalistische Revolutionäre, sondern als realistische Reformer angehen sollten. Unabhängig vom konkreten Selbstverständnis des Controllers als Agent des Wandels muß die durch das Reengineering provozierte Erweiterung des Rollenspektrums (»Controller als Implementator«) abgesichert werden durch eine entsprechende Erweiterung der Implementierungskompetenz des Controllers (vgl. Reiß (1993a)).

Beim Aufbau einer Implementierungskompetenz kann der Controller glücklicherweise mehrere, bereits vorhandene Qualifikationen nutzen. So bietet es sich beispielweise an, die Erkenntnisse aus der Lebenszykluskostenrechnung auch auf die kostenorientierte Steuerung von Reengineering-Vorhaben anzuwenden. Gleichmaßen sinnvoll erscheint die Übertragung von Benchmarking-Know how auf Lernprozesse innerhalb der Implementierung, vor allem das Lernen am Modell (best practice). Darüber hinaus muß sich der Controller neue Sparten von Implementierungswissen aneignen. Hierzu zählt u.a. ein Marketing-Know how. Nur durch den professionellen Einsatz von Marketinginstrumenten lassen sich nämlich die Reengineering-Innovationen, also Prozeßverantwortung, Workflow Management Software, Hierarchie-Abbau, Teamwork usw. an die unternehmungsinternen Betroffenen verkaufen.

Als Dreh- und Angelpunkt für eine erfolgreiche Implementierung von Reengineering erweist sich eine *integrative und zugleich realistische Handhabung des mit jedem Reengineeringvorhaben einhergehenden Wandels*. Ein integratives Management des Wandels basiert nicht auf eindimensionalen Entweder-oder-Modellen in Gestalt eines *Erfolgsfaktoren-Pendels* (vgl. Abschnitt 1). Es operiert vielmehr mit mehrdimensionalen Sowohl-als-Auch-Modellen in Form von *Erfolgsfaktoren-Portfolios* (vgl. Abb. 4). Für ein derart integratives Management des Wandels ist der Controller geradezu prädestiniert. Schließlich gehört Integration ja zum Stammgeschäft des Controllers als Navigator.

## 6. Literatur

- Allen, D.P./Nafius, R. (1993), Dreaming and Doing: Reengineering GTE Telephone Operations, in: Planning Review 21 (1993) 2, S. 28–31
- Allio, M. (1993), The Argument Against Adopting a »Process« Mentality, in: Planning Review 21 (1993) 1, S. 50–51



- Blumenthal, B./Haspeslagh, P. (1994), Toward a Definition of Corporate Transformation, in: Sloan Management Review (1994) Spring, S. 101–106
- Borchardt, R. (1993), Die Re-Engineering Methoden bilden nur den Handlungsrahmen, in: Computerwoche 20 (1993) 38, S. 40–43
- Boston Consulting Group (1993), Reengineering: Die Management-Perspektive, Düsseldorf u.a. 1993
- Borthick, A.F./Roth, H.P. (1993), Accounting for Time: Reengineering Business Processes to Improve Responsiveness, in: Journal of Cost Management 7 (1993) 3, S. 4–14
- Browning, J. (1993), The power of process redesign. A roundtable discussion with John Haggel, Richard Heygate, Rod Laird, and Greg Prang, in: The McKinsey Quarterly 27 (1993) 1, S. 47–68
- Bullinger, H.-J./Hofmann, J./Kläger, W. (1993), Lean Office, in: Office Management 41 (1993) 9, S. 6–14
- Carr, D.K. (1993), Managing for Effective Business Process Redesign, in: Journal of Cost Management 7 (1993) 3, S. 16–21
- Child, P./Diederichs, R./Sanders, F.-H./Wisniowski, S. (1991), The management of complexity, in: The McKinsey Quarterly 27 (1991) 4, S. 52–68
- Cosco, J. (1993), Case Study, The Razor's Edge, in: Journal of Business Strategy 14 (1993) 6, S. 58–61
- Damerau, G. (1993), Nach der Abmagerungskur soll die Arbeit erst recht Freude machen, in: Computerwoche 20 (1993) 40, S. 92–93
- Davenport, T.H. (1993a), Process Innovation, Boston, 1993
- Davenport, T.H. (1993b), Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM, in: Planning Review 21 (1993) 3, S. 6–12
- Davenport, T.H./Short, J. (1993), The New Industrial Engineering: Information, Technology and Business Process Redesign, in: Sloan Management Review (1990) Summer, S. 11–27
- Dichter, S.F./Gagnon, C./Alexander, A. (1993), Leading organizational transformations, in: The McKinsey Quarterly 29 (1993) 1, S. 89–106
- Droege & Comp. (Hrsg., 1993), The invisible hand, Düsseldorf 1993
- Elgass, P./Krcmar, H. (1993), Computergestützte Geschäftsprozeßplanung, in: Information Management 8 (1993) 1, S. 42–49
- Fischer, T.M. (1993), Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile durch Prozeß- und Schnittstellen-Management, in: Zeitschrift Führung + Organisation 62 (1993) 5, S. 312–318
- Fromm, H. (1992), Das Management von Zeit und Variabilität in Geschäftsprozessen, in: CIM Management (1992) 5, S. 7–14
- Fromm, H. (1993), Dynamische Modelle zur Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen, in: Wege aus der Krise, 12. IAO-Arbeitstagung, 1993, S. 115–125

- Furey, T.R. (1993), A Six-step Guide to Process Reengineering, in: Planning Review 21 (1993) 2, S. 20–23
- Furey, T.R./Garlitz, J.L./Kelleher, M.L. (1993), Applying Information Technology to Reengineering, in: Planning Review 21 (1993) Nov./Dec., S. 22–25 und S. 55
- Gatermann, M./Krogh, H. (1993), Silver Spirits neuer Geist, in: Manager Magazin (1993) 12, S. 202–213
- Gilmore, J.H. (1993), Reengineering for Mass Customization, in: Journal of Cost Management 7 (1993) 3, S. 22–29
- Greengard, S. (1993), Reengineering: Out of the Rubble, in: Personnel Journal (1993) Special Report, Dec., S. 480
- Hagel, J. (1993), Keeping CPR on track, in: The McKinsey Quarterly 29 (1993) 1, S. 59–72
- Hall, G./Rosenthal, J./Wade, J. (1993), How to Make Reengineering Really Work, in: Harvard Business Review 71 (1993) Nov./Dec., S. 119–131
- Hammer, M./Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation, London 1993
- Hampe, J. (1993), Laboransatz: Klarer Vorteil gegenüber Standardstrategie, in: Computerwoche 20 (1993) 38, S. 54
- Harendza, H.B./Charton-Brockmann, J. (1992a), Geschäftsprozesse planen und optimieren, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung 87 (1992) 10
- Harendza, H.B., Charton-Brockmann, J. (1992b), Regelbasiertes Werkzeug zur Planung und Optimierung von Geschäftsprozessen, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung 87 (1992) 11
- Harlan jr., D.M. (1991), Unleashing a plant revitalization, in: The McKinsey Quarterly 27 (1991) 1, S. 25–41
- Harrington, H.J. (1993), Process Breakthrough: Business Process Improvement, Journal of Cost Management 7 (1993) 3, S. 30–43
- Harrison, D.B./Pratt, M.D. (1993), A Methodology for Reengineering Business, in: Planning Review 21 (1993) 2, S. 7–11
- Hart, E.R. (1993), Designing Process-Based Organizations, in: Planning Review 21 (1993) 5, S. 39–40 und S. 56
- Haug, H. (1994), Teamarbeit wird von Rechner-technik unterstützt, in: Handesblatt v. 20.04.94, S. 29
- Heygate, R. (1993), Immoderate redesign, in: The McKinsey Quarterly 29 (1993) 1, S. 73–87
- Heygate, R./Brebach, G. (1991), Corporate Reengineering, in: The McKinsey Quarterly 27 (1991) 2, S. 44–55
- Housel, T.J./Morris, C.J./Westland, C. (1993), Business Process Reengineering at Pacific Bell, in: Planning Review 21 (1993) 3, S. 28–33
- Housel, T.J./Bell, A.H./Kanevsky, V. (1994), Calculating the Value of Reengineering at Pacific Bell, in: Planning Review 22 (1994) 1, S. 40–43 and 55

- Hsieh, T.-Y. (1992), The road to renewal, in: *The McKinsey Quarterly* 28 (1992) 3, S. 28–36
- Johansson, H./McHugh, P./Pendlebury, A., Wheeler III, W. (1993), *Business Process Reengineering*, Chichester, New York u.a. 1993
- Kaplan, R.B./Murdock, L. (1991), Core Process Redesign, in: *The McKinsey Quarterly* 27 (1991) 2, S. 27–43
- Katzenbach, J.R./Smith, D.K. (1993), The Rules for Managing Cross-functional Reengineering Teams, in: *Planning Review* 21 (1993) 2, S. 12–13
- Lameter, F./Kirchner, M. (1994), Re-engineering der Geschäftsprozesse bei Kaeser, in: *Information Management* 9 (1994) 1, S. 79–80
- Maier, F. (1994), Revolution der Prozesse, in: *Top Business* (1993), 12, S. 46–54
- Morris, D./Brandon, J. (1993), *Re-engineering Your Business*, New York u.a. 1993
- Nielsen, J.A./Röhss, J. (1991), Corporate Redesign, in: *The McKinsey Quarterly* 27 (1991) 2, S. 112–124
- Nilsson, R. (1993), Dezentrale Strukturen machen die Unternehmen wettbewerbsfähiger, in: *Computerwoche*, 20 (1993) 38, S. 49
- o.V. (1993), »Wir wollen Wachstum«, in: *Manager Magazin* (1993) 12, S. 181–188
- o.V. (1993), Kurzer Prozeß, in: *Manager Magazin* (1993) 12, S. 177–181
- o.V. (1993), Mastercards Masterplan, in: *Manager Magazin* (1993) 12, S. 190–202
- o.V. (1993), The Role of IT in Business Reengineering, in: *I/S Analyzer* 31 (1993) 8, S. 1–14
- o. V. (1994), Re-engineering Europe, in: *The Economist*, Feb. 26th–March 4th (1994), S. 67–68
- Ostroff, F./Smith, F. (1992), The horizontal organization, in: *The McKinsey Quarterly* 28 (1992) 1, S. 148–168
- Reiß, M. (1993), In Prozessen denken, in: *Gablers Magazin* (1993) 6/7, S. 49–54
- Reiß, M. (1993a), Führungsaufgabe »Implementierung«, in: *Personal* 45 (1993) 12, S. 551–555
- Richman, Th./Koontz, Ch. (1993), How Benchmarking Can Improve Business Reengineering, in: *Planning Review* 21 (1993) 6, S. 26–27 und S. 55
- Rigby, D. (1993), The Secret History of Process Reengineering, in: *Planning Review* 21 (1993) 2, S. 24–27
- Schneider, M. (1994), Methoden-Puzzle, in: *manager magazin* (1994) 2, S. 120–127
- Schönecker, H.G. (1993), Begriffe zum Geschäftsprozeß-Management, in: *Office Management* 41 (1993) 7/8, S. 56–57
- Schwarzer, B. (1994), Die Rolle der Information und des Informationsmanagements in Business Process Re-engineering-Projekten, in: *Information Management* 9 (1994) 1, S. 30–35
- Shaheen, G.T. (1993), Revolution or Evolution, in: *Outlook*, 3 (1993) S. 2–3
- Sorg, S. (1993), Schlanke Produktion im Büro: Aller Anfang ist schwer, in: *Office Management* 41 (1993) 9, S. 6–14



- Talwar, R. (1993), Business Re-engineering – a Strategy-driven Approach, in: Long Range Planning 26 (1993) 6, S. 22–40
- Teng, J.T.C./Grover, V./Fiedler, K.D. (1994), Re-designing Business Processes Using Information Technology, in: Long Range Planning 27 (1994) 1, S.95–106
- Theuerkauf, I. (1991), Reshaping the global organization, in: The McKinsey Quarterly 27 (1991) 3, S. 102–119
- Vantrappen, H. (1992), Creating Customer Value by Streamlining Business Processes, in: Long Range Planning 25 (1992) 1, S. 53–62
- Venkatraman, N. (1991), IT-Induced Business Reconfiguration, in: Morton, M.S.S. (ed., 1991), The Corporation of the 1990, New York, Oxford 1991, S. 122–158
- Venkatraman, N. (1994), IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition, in: Sloan Management Review (1994) Winter, S. 73–87
- Vitiello, J. (1993), It's totally radical, in: Journal of Business Strategy 14 (1993) 6, S. 44–47
- Walleck, A.S./O'Halloran, J.D./Leader, C.A. (1991), Benchmarking world-class performance, in: The McKinsey Quarterly 27 (1991) 1, S. 3–23
- Wiedmayer, G. (1992), Wie Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, in: Gablers Magazin (1992) 8, S. 21–23
- Winslow, Ch. (1993), Setting a Course for Radical Change, in: Journal of Business Strategy 14 (1993) 6, S. 52–57
- Yokoyama, Y. (1992), An architect looks at organization design, in: The McKinsey Quarterly 28 (1992) 4, S. 116–127