

Kann die Reengineering-Revolution gelingen?

Reengineering revolutioniert alle auf den Kunden gerichtete Prozesse. Dem Marketingbereich steht damit ein radikales Umkrepeln bevor. Prof. Dr. Michael Reiß formuliert als Lösungsansatz den Dreiklang: »Reengineering via Change Management via Marketing«.

Die kundennahen Prozesse bilden das Kernstück der momentan stattfindenden Runderneuerungen von Geschäfts- und Unternehmungsbereichen, mitunter sogar von ganzen Konzernen. In einer ersten Zwischenbilanz der Reengineering-Bewegung haben nun Unternehmensberatungen wie etwa McKinsey, Diebold oder Grant Thornton herausgefunden, daß reine Prozeß-Fitneßprogramme gar nicht zum erwünschten Erfolg führen. Wer seine kundenorientierten Kernprozesse wie etwa die Auftragsabwicklung oder die Produktentwicklung im Griff hat, hat maximal die Hälfte der Hausaufgaben erledigt. Isoliert angelegtes Process Reengineering repräsentiert laut vorliegenden Untersuchungen vor allem keinen Garanten für einen Turnaround oder für eine Steigerung des Shareholder Value.

Business Reengineering braucht vielmehr Schützenhilfe von diversen anderen Managementsparten. Radikale Transfor-

mationen müssen sich auf das gesamte Managementsystem erstrecken. Der dazu erforderliche Abbruch von Hierarchien, Umbruch in Laufbahnkonzepten, Vergütungssystemen und Arbeitsformen sowie der Aufbruch zu einer Unternehmenskultur läßt sich aber nur durch ein kompetentes Change Management bewerkstelligen (vgl. Abb. 1). Ansonsten ist eher der Abbruch des Reengineering-Projekts als der Abbruch verkrusteter Ressortstrukturen vorprogrammiert.

Erst das integrierte Zusammenwirken der drei Managementsparten »Business Reengineering«, »Change Management« und »Marketing Management« sichert den Reengineering-Erfolg. Wenn Prozeßoptimierung nur als Insellösung angegangen wird, glänzt die Reengineering-Offensive bestenfalls auf dem Hochglanz-Papier der Reengineering-Broschüren. Kommt die wechselseitige Unterstützung zwischen Prozeß-Ingenieuren, Change Agents und Marketing-Spezialisten nicht zustande, wandelt sich das in Abb. 1 dargestellte Erfolgsdreieck zu einem Bermuda-Dreieck,

in dem das beträchtliche Investment in die Reengineering-Megaprojekte spurlos verschwindet.

Die doppelte Schlüsselfunktion

Die Identifikation und das Redesign der zentralen Marketingprozesse eignet sich als optimaler Einstieg in eine Reform des Marketingbereichs. Erst die Prozeßorientierung liefert die Grundlage für den gezielten Einsatz der klassischen Marketing-Mix-Instrumente. Der hohe Stellenwert eines Prozeßmarketing resultiert aus dessen Schlüsselfunktion bei der Erschließung der Wettbewerbsfaktoren. Dabei besitzt Prozeß-Reengineering sogar eine doppelte Schlüsselfunktion: einerseits für die Erfolgsfaktoren, die direkt auf dem Markt zum Einsatz kommen, sprich Kompetenzen, Technologien, Produkte und Kundenstamm, andererseits für die Realisierung der Standard-Erfolgskennzahlen, vom erzielten Kundennutzen über die Umsatz- und Kapitalrentabilität bis hin zur Motivation der eigenen Mannschaft (vgl. Abb. 2).

Alle Kernprozesse sind einem Reengineering zu unterziehen. Das Augenmerk richtet sich hierbei zunächst auf die marktorientierten, programm-fokussierten Prozesse, also vor allem die Anbieterstellung, die Erfüllung von Kundenaufträgen (Order Processing), die Planung von existierenden und neuen Geschäften sowie die Entwicklung von neuen Produkten.

asw-Fachinformation

In diesem Beitrag:

Change Management

Business Reengineering

Kundennahe Prozesse

Marketing nach innen

Organisationsentwicklung

Gewährleistet werden muß allerdings auch, daß bei Managern und Mitarbeitern die erforderliche Kompetenz und das erfolgskritische Commitment vorhanden sind. Der Verwirklichung dieses Anliegens dienen die ressourcenfokussierten Prozesse, die in so manchem Reengineering-Projekt sträflich vernachlässigt werden. In diesem Zusammenhang ist vornehmlich auf die Entwicklung des Marketingpersonals, das Management der externen Ressourcen (Lieferanten-Management, Supply-Management, Vertriebspartner-Relations) und das Management der EDV-Ressourcen im Marketing (Informationsmanagement) zu verweisen.

An Marketing-Strategien ausrichten

Im Gegenzug muß Reengineering vom Marketing lernen, vor allem in Sachen »Kundenorientierung«, dem angestammten Geschäft des Marketing. Reengineering hantiert bekanntlich mit klassischen Marketingkonzepten, allen voran »Customer Value«, »interne Kunden« und »interne Märkte«, auf denen faire Service

Level Agreements vereinbart werden sollen. Mit diesen Konzepten darf allerdings nicht in dilettantischer Manier umgegangen werden. Nur durch solides Marketing-Know-how läßt sich verhindern, daß Prozeßorientierung lediglich um der Prozeßorientierung willen betrieben wird. Ein derart neotayloristisches »Aufbohren« der vorhandenen Organisationshandbücher um Prozeß-Richtlinien schadet mehr als es hilft. Durch eine bloße Straffung der Organisation bekommt man eventuell die Mitarbeiter besser in den Griff, aber nicht die Prozesse und schon gar nicht die Kunden.

Kundenorientierung setzt eine Ausrichtung des Reengineering an Marketing-Strategien voraus. Bevor man das Prozeß-Reengineering in Angriff nimmt, muß eine Geschäftssegmentierung durchgeführt werden (vgl. Abb. 1). Die einzelnen Geschäftstypen (Produktgeschäfte, Branchengeschäfte, Systemgeschäft) werden dabei strategisch, d.h. kundenbezogen bzw. kompetenzbezogen definiert.

Beim Umgang mit externen und internen Kunden sollten sich die Reengineering-Experten von Marketing-Profis beraten lassen. Schließlich verfügt das Marketing beispielsweise über die unverzichtbaren



Werkzeuge zur Messung des Kundennutzens. Und bekanntlich läßt sich ja nur das managen, was sich auch messen läßt. Außerdem können Marketing-Leute wertvolle Erfahrungen in Sachen Markt- bzw. Kundensegmentierung beisteuern. Möglicherweise mündet eine konsequent betriebene Marktsegmentierung in die berüchtigte »Segment of one-Konstellation«. Für das Reengineering würde diese extreme Segmentierung darauf hinauslaufen, daß für jeden einzelnen Kunden ein kundenspezifischer Prozeß entwickelt werden muß.

Eine derartige Inflation der Prozesse läßt sich wohl realistischerweise nicht verkraften. Erfreulicherweise bietet das Mass-Customization-Konzept einen Ausweg aus diesem Dilemma zwischen Kundenorientierung und Kostenorientierung: Die Geschäftsprozesse müssen gesplittet werden in generische, endkundenferne Prozeßsegmente einerseits und in spezifische, endkundennahe Prozeßsegmente andererseits. Während die Upstream-Wertschöpfungsprozesse für alle Kunden gleich aussehen, werden die Downstream-Wertschöpfungsprozesse auf die individuellen Wünsche der spezifischen Kunden maßgeschneidert.

Man erkennt: Zwar fungiert Reengineering als Schlüssel zu den überlebenswichtigen Wettbewerbsvorteilen. Aber erst durch professionelle Marketing-Unterstützung wird Reengineering zu einem echten »Sesam öffne Dich«.

Abb. 1: Säulen des Reengineering-Erfolgs



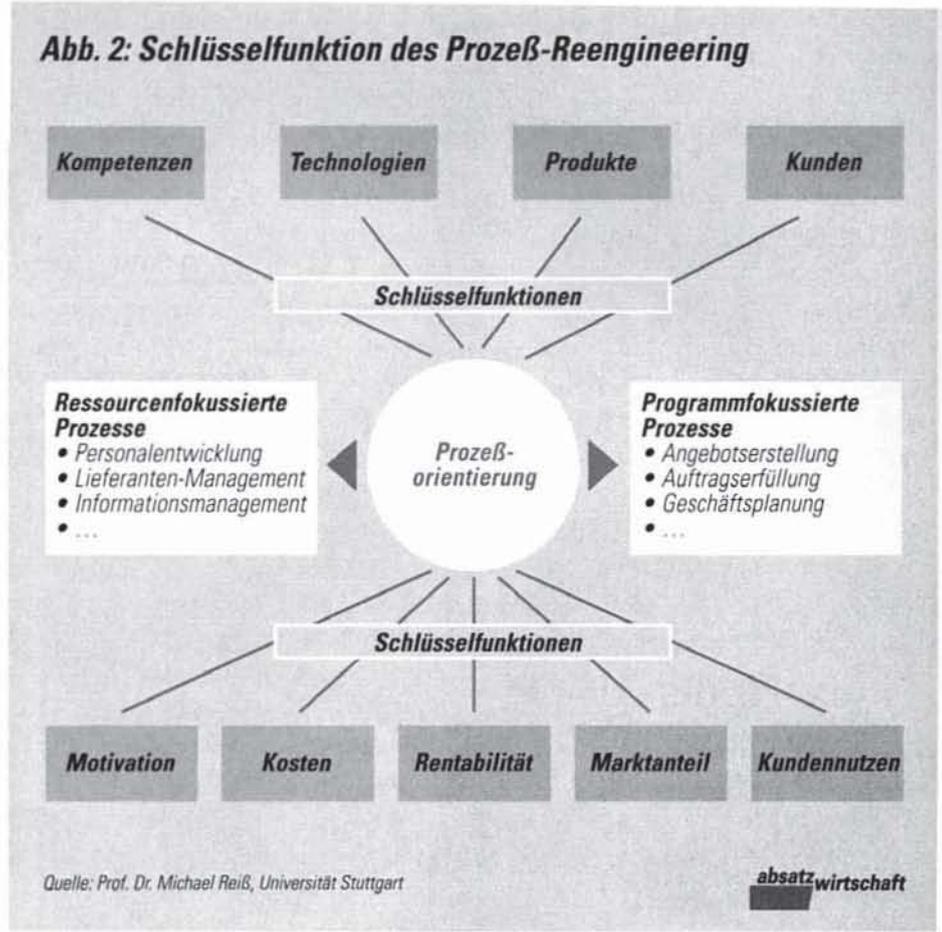
Quelle: Prof. Dr. Michael Reiß, Universität Stuttgart

absatzwirtschaft

Change Management als Basis

Die radikalen Änderungen im Gefolge des Reengineering machen ein Unternehmen zur Großbaustelle. Damit ein solcher Umbau nicht außer Kontrolle gerät, bedarf es eines fundierten Change Managements, das auf solche »business as unusual«-Situationen spezialisiert ist. Der Fundus an Veränderungsprinzipien und -techniken stammt im Kern aus der sozialpsychologischen Organisationsentwicklung. Dreh- und Angelpunkt der Bemühungen ist die Akzeptanz von Änderungen durch die Betroffenen, unter besonderer Berücksichtigung der naturgemäß auftretenden Widerstände und Akzeptanzbarrieren.

Der Kreis der vom Reengineering betroffenen Zielgruppen ist recht groß. Er umfaßt die Führungskräfte auf allen Ebenen, die Mitarbeiter, Vertreter der Arbeitnehmer und Leitenden, externe Lieferanten und Kunden, Kapitalgeber und die Öffentlichkeit. Die Akzeptanz der neuen Marketingprozesse wird durch den Einsatz eines Implementierungs-Mix herbeigeführt. Es umfaßt im wesentlichen vier Instrumentensparten: die Information, Qualifikation, Motivation und die Organisation. Durch Informationspolitik soll der Akzeptanzfaktor »Kennen der Veränderung« gewährleistet werden. Das Maßnahmen-spektrum reicht von der defensiven, geset-



zeskonformen Unterrichtung bis zur offensiven Aufklärungsarbeit. Qualifikation in Form einer Mitarbeiter-, aber auch Lieferanten- und Abnehmerschulung soll sicherstellen, daß die Betroffenen über die erforderlichen Skills verfügen, um mit der Neuerung umgehen zu können. Motivationsmaßnahmen richten sich sowohl auf

die Gewinner als auch auf die Verlierer einer Umstrukturierung. Durch Entschädigungen, intrinsische (also aus eigenem Antrieb) und extrinsische (von außen her beeinflusst) Anreize ist dafür zu sorgen, daß beide Gruppen die Neuerung auch wollen. Für die Bereitschaft zur Veränderung spielt schließlich die Organisation des

Abb. 3: Strategien der Kundenorientierung

»Wie funktioniert die Orientierung am Kunden?«



Quelle: Prof. Dr. Michael Reiß, Universität Stuttgart

absatzwirtschaft

Übergangsprozesses eine ausschlaggebende Bedeutung. Hier geht es darum, durch Partizipation die Betroffenen zu Promotoren, Moderatoren, Vorbildern, Multiplikatoren usw. zu machen, sprich Rollen zu verteilen, die sie im Übergangsprozeß übernehmen sollen.

Der Kreis schließt sich dadurch, daß auch Change Management auf Marketing-Gedankengut zurückgreift. Ein solcher Kurzschluß wird von vielen als geradezu ketzerisch eingestuft, vor allem dann, wenn von einem unüberwindlich erscheinenden Gegensatz zwischen »Marketing = Manipulation« und »Organisationsentwicklung = Partizipation« ausgegangen wird. Es läßt sich jedoch nachweisen, daß hier keine Berührungsängste bestehen müssen und daß eine Zusammenarbeit der beiden Managementsparten im Gegenteil sehr fruchtbar ausfallen kann.

Die Schnittstelle zwischen Change Management und Marketing Management ergibt sich aus der Tatsache, daß die Prozeß-Ingenieure ihre organisatorischen Neuerungen an bestimmte Klienten (Betroffene, Kunden, Zielgruppen, Projekt-Stakeholder) »verkaufen« müssen. In der Praxis haben sich bereits entsprechende marketing-affine Bezeichnungen eingebürgert, beispielsweise das »Projektmanagement-Marketing«, das »Selling« an die Ge-

schäftsleitung oder die »Promotion« gegenüber internen Kunden.

Auf dem Gebiet der Kundenorientierung läßt sich anschaulich illustrieren, wie groß nicht nur die Überschneidungen, sondern auch die Gemeinsamkeiten zwischen Change Management und Marketing Management sind. Anhand des klientenspezifischen »Customizing von Umstrukturierungen« kann man verdeutlichen, daß die beiden Managementsparten sich aufeinander zu bewegen (vgl. Abb. 3).

Zu einer Annäherung kommt es vor allem deshalb, weil sich die Vorstellungen des Marketing über die adäquate Einbeziehung des Kunden in ein Prozeßmarketing grundsätzlich gewandelt haben. Im Zuge der Ablösung des Transaction-Marketing durch das Relationship-Marketing ist aus dem Kunden als anonymem Opfer der Marktforschung über eine verstärkte Kundenintegration ein »Prosument«, also ein Koproduzent für Sach- und Dienstleistungen geworden. Aus der Abb. 3 lassen sich die relevanten Integrationsstufen ablesen. Von der einseitigen Information über die Klienten (Markt- bzw. Personalforschung, Kunden- und Personalinformationssysteme) bzw. die Information des Kunden (Massenmedien, Präsentationen usw.) führt der Weg zunächst zur zweiseitigen Kommunikation, etwa in Form eines inter-

nen und externen Beschwerdemanagements.

Ein höherer Grad der Integration von Klienten wird auf der Partizipationsstufe erreicht, wo sich die Interaktion letztlich in einer Gemeinschaftsentwicklung niederschlägt. Ein noch höheres Maß an Kundensouveränität zeichnet die Delegationsstufe aus. Hier nimmt der Klient (Kunde, Manager, Mitarbeiter, Marktpartner) im Rahmen eines Self-Customizing selbst das Maßschneiden der Neuerungen in die Hand. Zu diesem Zweck muß er allerdings mit »intelligenten Produkten« versorgt werden, die sich aufgrund einer eingebauten Flexibilität (Variabilität, Programmierbarkeit, Öffnungsklauseln usw.) auf die spezifischen Gegebenheiten beim Klienten anpassen lassen.

Fazit: Im Marketing muß Reengineering-Kompetenz zur Reform der Kundenprozesse aufgebaut werden. Eine asw-Umfrage hatte hierzu ergeben, daß 1993 ganze 6 Prozent der Befragten an einer Umstellung auf Geschäftsprozesse arbeiten. Zu diesem Zweck müssen Marketing-Manager sich allerdings zu Change Managern weiterentwickeln. Umgekehrt kommen die Change Masters nicht ohne Marketing-Know-how aus. Nur durch Integration von Marketing-Kompetenz in das Kompetenzspektrum der Protagonisten des Wandels kann die Reengineering-Revolution gelingen. ■

Literatur-Service

- Diebold Deutschland GmbH. *Fit aus der Krise*, Eschborn 1994
 Doppler, K./Lauterburg, Ch.: *Change Management*, Frankfurt 1994
 Dutton, J. E./Ashford, S.J.: *Selling Issues to Top Management*, in: *The Academy of Management Review* 18 (1993) 3, S. 397-428
 Hanser, P.: *Reicht Make-up für Kundennähe?*, in: *asw* (1993) 10, S. 36-47
 Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.: *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*, Stuttgart 1979
 Kotler, P.: *From Mass Marketing to Mass Customization*, in: *Planning Review* 18 (1989) 5, S. 10-13 u. S. 47
 Kreutzer, R.: *Lean Management – Handlungskonzepte im Marketing*, in: *Der Betriebswirt* (1993) 2, S. 20-25
 Morris, D./Brandon, J.: *Revolution im Unternehmen: Reengineering für die Zukunft*, Landsberg/Lech 1994
 Peter, S./Schneider, W.: *Strategiefaktor Kundennähe – Vom Transaktionsdenken zum Relationship Marketing*, in: *Marktforschung & Management* (1994) 1, S. 7-11
 Pine, J.B.: *Maßgeschneiderte Massenfertigung*, Wien 1994
 Reiß, M.: *Führungsaufgabe »Implementierung«*, in: *Personal* (1993) 12, S. 551-555
 Schmid, D.Ch./Peill, E.: *Beschwerdemanagement gehört zum Service*, in: *Die Bank* (1994) 4, S. 225-228
 Sutrich, O.: *Prozeßmarketing anstelle des Mix*, in: *Harvard manager* (1994) 1, S. 118-125