

# Reengineering

## *From Wikipedia, the free encyclopedia*

This article is about reengineering business processes. For software reengineering, see Reengineering (software).

Reengineering (or re-engineering) is radical redesign of an organization's processes, especially its business processes. Rather than organizing a firm into functional specialties (like production, accounting, marketing, etc.) and looking at the tasks that each function performs, we should, according to the reengineering theory, be looking at complete processes from materials acquisition, to production, to marketing and distribution. The firm should be re-engineered into a series of processes.

The main proponents of re-engineering were **Michael Hammer and James A. Champy**. In a series of books including Reengineering the Corporation, Reengineering Management, and The Agenda, they argue that far too much time is wasted passing-on tasks from one department to another. **They claim that it is far more efficient to appoint a team who are responsible for all the tasks in the process.** In The Agenda they extend the argument to include suppliers, distributors, and other business partners.

Re-engineering is the basis for many recent developments in management. The cross-functional team, for example, has become popular because of the desire to re-engineer separate functional tasks into complete cross-functional processes. Also, many recent management information systems developments aim to integrate a wide number of business functions. Enterprise resource planning, supply chain management, knowledge management systems, groupware and collaborative systems, Human Resource Management Systems and customer relationship management systems all owe a debt to re-engineering theory.

## Hammer, Champy: Business Reengineering

### *Die Radikalkur für das Unternehmen*

#### 1 Warum sollte man dieses Buch lesen?

Es gilt als Kursbuch des Unternehmensumbaus durch Reengineering. Die Autoren ermutigen alle Unternehmen, ihre Geschäftsprozesse unvoreingenommen zu prüfen und sich daranzumachen, ineffiziente und überholte Prozesse im Hinblick auf Kosten, Qualität, Service und Tempo radikal zu verbessern. Selbst wenn die Botschaft des Buchs zu einseitig aufgenommen wurde, Reengineering bleibt ein wirkungsvolles Instrument für den Wandel im Unternehmen.

## 2 Erste Übersicht

Reengineering heißt vor allem anderen: grundlegendes Umdenken und radikale Neustrukturierung der wesentlichen Geschäftsprozesse. Dramatische Verbesserungen bei Kosten, Qualität, Service und Tempo sind das Ziel. Die Unternehmen müssen ihre Schlüsselprozesse so schlank und profitabel wie möglich gestalten und, wenn nötig, periphere Geschäftsbereiche und -prozesse aufgeben und auch Mitarbeiter entlassen.

Das Reengineering sollte aber bei der Veränderung beziehungsweise Verbesserung von Prozessen nicht stehen bleiben. Das Ziel heißt: »Umkehrung der Industriellen Revolution«. Wenn Unternehmen herausfinden wollen, wie ihr Betrieb am besten funktionieren würde, sollten sie mit einem weißen Blatt Papier beginnen und die Geschäftsprozesse skizzieren. Im nächsten Schritt muss man dann versuchen, dieses Papier in die Praxis umzusetzen. Reengineering legt größten Wert auf Fähigkeiten und Potenziale der Menschen. Sie werden ins Zentrum des Unternehmens gestellt. Das Reengineering sollte darum zugleich drei Kernbereiche des Managements erfassen: Funktionen, Stil und System der Führung.

## 3 Der Inhalt im Einzelnen

### 3.1 Fokus auf die Verbesserung der Kernprozesse

In der von scharfem Wettbewerb bestimmten Wirtschaftswelt und angesichts der Möglichkeiten, Geschäftsprozesse durch Informationstechnologie völlig umzukrempeln, machen die Autoren den Unternehmen Mut, ineffiziente und überholte Prozesse und Abläufe unvoreingenommen zu betrachten. Reengineering verlangt – den Autoren zufolge – grundsätzliches Umdenken und radikale Neustrukturierung der Geschäftsprozesse. Ziel ist die deutliche Verbesserung aller Faktoren, die kritisch sind für den Unternehmenserfolg: Verbesserung also vor allem von Kosten, Qualität, Service und Tempo.

### 3.2 Verschlinkung der Unternehmensorganisation

Unternehmen müssen, so die Autoren, ihre Schlüsselprozesse bestimmen und diese so schlank und so profitabel wie möglich gestalten. In manchen Fällen wird man periphere Prozesse abschaffen und auch Mitarbeiter entlassen müssen.

Unglücklicherweise haben viele Unternehmen gerade den letzten Rat wörtlich genommen und sich verkleinert, ohne intern umzustrukturieren. CSC, die von Champy und Hammer gegründete Beratungsfirma, hat über 600 Unternehmen beobachtet, die sich 1994 im Prozess des Reengineering befanden. In den USA gingen im Durchschnitt 336 Stellen je Reengineering verloren, in Europa sogar 760 Stellen.

### 3.3 Das Unternehmen insgesamt revolutionieren

Die bloße Restrukturierung von Geschäftsprozessen reicht, so die Autoren, nicht aus. Wirkliches Reengineering ist das Rezept für eine Unternehmensrevolution und muss insofern über das Ändern und Verbessern von Geschäftsprozessen weit hinausgehen. Was war, ist Geschichte; und Zukunft ist dazu da, um das Unternehmen in die bestmögliche Form zu bringen.

Darum gehört zum Reengineering, dass sich Unternehmen von herkömmlichen Weisheiten und überkommenen Annahmen über das Vergangene verabschieden. Das jedoch kann dazu führen, dass man Erfahrungen aus der Vergangenheit übergeht. Damit verlieren Unternehmen

die Möglichkeit, herauszufinden, warum sie Erfolg hatten und wie sie auf diesen Erfahrungen aufbauen können.

### ***3.4 Ein neuer Weg in die Zukunft***

Die Autoren raten den Unternehmen, mit einem weißen Blatt Papier zu beginnen. Wenn sie herausfinden wollen, wie ihr Betrieb am besten laufen könnte, müssen sie ihre Geschäftsprozesse von Grund auf überdenken und neu entwerfen. Anschließend sollten sie versuchen, diese Skizze in konkrete Schritte umzusetzen.

Die Praxis hat gezeigt, wie schwierig das ist. Die Autoren haben inzwischen festgestellt, dass Unternehmen dazu neigen, das Netz des Reengineering nicht weit genug zu knüpfen und den Prozess zu früh zu stoppen. Was ihnen fehlt, ist eine Vision für die Zukunft und auch der Impetus, den Reengineering-Prozess wirklich radikal voranzutreiben.

### ***3.5 Auch das Management braucht Reengineering***

Einen weiteren Aspekt des Problems sehen die Autoren im Versäumnis des Managements, den Wandel auch sich selbst zu verordnen – Manager konzentrieren sich darauf, Prozesse herunterzufahren, lassen aber ihre eigenen Aufgaben und ihren Führungsstil unverändert. Doch kann gerade ein Management, das auf seinem Weg beharrt, das gesamte Gefüge des neu strukturierten Unternehmens zum Einsturz bringen. Der Prozess des Reengineering muss sich darum auch mit den drei Kernbereichen des Managements befassen: mit Funktionen, Stilen und Systemen.

### ***3.6 Reengineering braucht die Mitarbeiter – also auch Vertrauen und Respekt***

Die Autoren sind überzeugt, dass sich ein Reengineering- Prozess tatsächlich vor allem auf die Mitarbeiter im Zentrum des Unternehmens bezieht. Sind ehemals periphere Aktivitäten erst einmal aufgegeben, schafft die neue Umgebung Raum für Kenntnisse und Potenziale der Menschen, die geblieben sind. Die Erfahrung allerdings zeigt, dass es dazu bislang nicht gekommen ist: Das Verkleinern eines Unternehmens schafft ein schwieriges Umfeld, in dem es dann häufig an Vertrauen fehlt.

## **4 Im Umfeld des Themas**

Manche Kritiker halten Reengineering für ein altes Konzept mit neuem Etikett. In seinen Grundsätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung hat Frederick Taylor für einen ähnlichen Wandel plädiert, allerdings eher bezogen auf den Einzelnen als auf das Gesamtunternehmen. Von Gary Hamel stammt der Hinweis, dass das Reengineering einer Linie folgt, die von der wissenschaftlichen Betriebsführung ausgehend über das Industrial Engineering bis zur Verbesserung der Geschäftsprozesse führt.

Kritiker haben sich vor allem auf mechanische Aspekte dieser Traditionslinie konzentriert und betont, dass Reengineering der Auffassung des Unternehmens als Maschine mehr verdankt als der Vision eines Verbunds von Menschen. So erklärt Peter Cohan, ein ehemaliger Kollege der Autoren, diese hätten die Bedeutung der Mitarbeiter zu gering eingeschätzt und sie wie Objekte betrachtet, die Prozesse handhaben. Nach Christopher Lorenz haben sich die Autoren nicht dazu geäußert, ob Unternehmen parallel zum Reengineering nicht auch einen Wandel in Verhalten und Kultur durchlaufen müssten.

Auch konnte man die Botschaften des Buchs leicht allzu wörtlich nehmen. So wurde Reengineering als Synonym für Redundanz aufgefasst, und das Buch wurde für eine Welle des Downsizing von Unternehmen verantwortlich gemacht.

## **5 Schlagwörter**

*Business Reengineering / Geschäftsprozesse / Umstrukturierung / Wandel / Grüne Wiese*