

Der Weg zum supereffizienten Unternehmen

REENGINEERING:

Ihre betriebsinternen Abläufe
sind inzwischen optimiert?

Dann widmen Sie sich jetzt der
neuen Herausforderung:
Rationalisieren Sie
firmenübergreifende Prozesse.

Von Michael Hammer

Nachdem Sie die Produktivitäts-schlachten der vergangenen zehn Jahre geschlagen haben, sind Sie sicherlich stolz auf Ihren schlanken Betrieb. Und das zu Recht. Sie konnten Ihre Prozesse völlig neu gestalten, die Gemeinkosten reduzieren und überflüssige Tätigkeiten eliminieren. Sie haben die Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen verbessert und Ihre Organisation von Fehlern und Kommunikationshemmnissen befreit. Und es gelang Ihnen, die Mauern zwischen Ihren Geschäftseinheiten einzuräumen und die Leute zu veranlassen, enger zusammenzuarbeiten und Informationen auszutauschen. Kurz gesagt: Sie haben ein wahrhaft effizientes Unternehmen geschaffen.

Doch wissen Sie was? Dies ist erst der Anfang. In der Tat waren die Unternehmen mit der Strafung ihrer internen Verfahren sehr erfolgreich.

Wahr ist jedoch auch, dass sie bei den Prozessen, die sie mit anderen Firmen gemeinsam durchführen – solchen also, die Interaktionen mit den anderen Akteuren bedingen – in beträchtlichen Schwierigkeiten stecken.

Denken Sie nur an Ihren Beschaffungsprozess. In ihm spiegelt sich der Prozess der Auftragserfüllung auf Seiten Ihres Lieferanten wider, mit oftmals den gleichen Aufgaben und Informationserfordernissen.

Wenn etwa Ihre Einkäuferin ein Bestellformular ausfüllt, erledigt sie im Wesentlichen die gleiche Aufgabe wie der Angestellte in der Auftragserfassung, wenn er die Bestellung aufnimmt. Bislang gibt es jedoch zwischen den beiden Vorgängen vermutlich kaum eine Koordination, wenn überhaupt. Selbst wenn Sie und Ihr Lieferant die Daten zu dem Geschäft elektronisch austauschen, wird die eigentliche Arbeit noch immer getrennt verrichtet, getrennt durch einen sehr tiefen zwischenbetrieblichen Graben.

Weil die Firmengrenzen überschreitenden Prozesse nicht koordiniert ablaufen, findet eine große Zahl von Arbeitsschritten letztlich doppelt statt. Dieselben Informationen werden wiederholt in verschiedene Systeme eingegeben, die gleichen Formulare mehrere Male ausgefüllt und weitergereicht, die gleichen Prüf- und Bestätigungs-vorgänge wieder und wieder absolviert.

Sobald Aufgaben und Daten zwischen zwei Unternehmen hin- und hergehen, kommt es ge-

Foto: Getty Images

wöhnlich zu Ungereimtheiten, Fehlern und Missverständnissen, was zur Verschwendungen weiterer Arbeitsstunden führt. Zudem müssen eine Menge Mitarbeiter zur Bewältigung der mühseligen Interaktionen zwischen Unternehmen abgestellt werden.

All diese Ineffizienzen werden durch Ihr Rechnungswesen gar nicht erfasst, weil dieses nur registriert, was innerhalb der Mauern Ihres Unternehmens geschieht. Dennoch sind diese Kosten real, und sie sind beträchtlich. Bisher endet Effizienz an den Grenzen eines Unternehmens. Daher ist die Straffung der firmenübergreifenden Prozesse der nächste große Vorstoß in ein Neuland, in dem sich Kosten reduzieren, Qualitätsstandards erhöhen und Geschäftsprozesse beschleunigen lassen. Auf diesem Feld werden die Produktivitätskämpfe dieses Jahrzehnts ausgetragen.

Sieger werden jene Unternehmen sein, denen es gelingt, ihr Geschäft umzustellen, indem sie bei der Gestaltung und Durchführung von Prozessen eng mit Partnern zusammenwirken und dabei die traditionellen Grenzen überwinden. Diese Firmen werden zu denen gehören, die den Sprung von Effizienz zur Supereffizienz schaffen.

Mauern niederreißen

Um zu verdeutlichen, welche gewaltigen Kosten unkoordinierte zwischenbetriebliche Prozesse verursachen und welche enormen Einsparungen deren Integration bringt, wollen wir einmal die jüngsten Erfahrungen von Geon betrachten, einem in Ohio ansässigen Chemieunternehmen. 1993 war Geon aus BFGoodrich ausgegliedert worden. Durch organisches Wachstum sowie durch eine Reihe von Firmenzukaufen und Joint Ventures wurde Geon inzwischen zum weltgrößten Hersteller von Polyvinylchlorid (PVC)-Mischungen und erzielte 1999 einen Umsatz von 1,3 Milliarden Dollar. (Durch den Zusammenschluss mit der Chemiefirma M. A. Hanna kam es im Jahr 2000 zur Gründung von PolyOne.)

Den größten Teil der 90er Jahre war Geon ein vertikal integriertes Unternehmen. Es kaufte Chlor und Ethylen, um daraus den Basisrohstoff für PVC herzustellen, Vinyl-Chlor-Monomer (VCM). Dieses wurde anschließend in Kunstharze verwandelt, aus denen dann in weiteren

MICHAEL HAMMER

ist Gründer der Management-Trainingsfirma Hammer and Company mit Sitz in Cambridge, Massachusetts. Dieser Beitrag erschien erstmals im Harvard Businessmanager 2/2002.

KOMPAKT

Der Vordenker des Business
Reengineering Michael Hammer lenkt die Aufmerksamkeit der Planer und Organisatoren auf jene Geschäftsprozesse, die Firmengrenzen überschreitend Geschäftseinheiten miteinander verbinden. Hier gibt es noch ungeahnte Rationalisierungschancen.

Die Mängel: Teure Arbeitszeit wird verschwendet, wenn Geschäftsdaten in die Systeme der beteiligten Einheiten doppelt eingegeben werden; beim Austausch von Informationen treten Irrtümer und Missverständnisse auf, die aufwändig eliminiert werden müssen; das Management der Schnittstelle zwischen den Geschäftspartnern macht häufig den Einsatz von Disponenten oder Terminplanern auf beiden Seiten erforderlich. Die Kosten dieser gängigen Praktiken sind beträchtlich.

Das Potenzial: Synergien werden genutzt, wenn die beteiligten Firmen zum Beispiel übereinkommen, ihre Aufgaben in der Lieferkette in einen gemeinsamen Prozess zu integrieren. Der Autor beschreibt einige Fälle, bei denen Unternehmen mit dieser Art der engen Kooperation sehr erfolgreich sind. Durch sie wurden eingefahrene Beziehungen zu Lieferanten wie Kunden revolutioniert.

Schritten verschiedene Gemische hervor, die sich für diverse Produkte verwenden lassen – von Computergehäusen bis zu Haushaltsgeräten. Wie viele Industriefirmen setzte Geon seine Bemühungen ab Mitte der 90er Jahre daran, die Schranken zwischen den Geschäftseinheiten zu beseitigen, um Kosten zu senken und für die Kunden mehr Wert zu schaffen.

Dabei schlug das Unternehmen Wege ein, die es inzwischen bekannt gemacht haben: Es integrierte und vereinfachte die zentralen Geschäftsprozesse und installierte ein Programm zu deren Unterstützung. Geon hat von diesen Maßnahmen, die Informationen und Abläufe zwischen den verschiedenen Teilen des Unternehmens erleichtern, in hohem Maße profitiert: Der Anteil rechtzeitig

ausgelieferter Bestellungen schnelte in die Höhe; Kundenbeschwerden gab es kaum noch; erhöhte Frachtzuschläge infolge fehlerhafter Terminplanungen mussten nicht mehr gezahlt werden; die Lagerbestände sanken drastisch, und die Produktivität insgesamt stieg enorm. Geons Kosten sanken um mehrere Millionen Dollar, und das Betriebskapital ging von über 16 Prozent des Umsatzes auf unter 14 Prozent zurück.

1999 nahm das Unternehmen dann eine größere strategische Neuorientierung vor: Auf Grund der Erkenntnis, dass es Geon am nötigen Umsatzvolumen fehlte, um VCM und Kunsthärze zu wettbewerbsfähigen Preisen produzieren zu können, wurde beschlossen, ganz auf Kunststoffmischungen umzuschwenken. Deren Herstellung ging mit einer höheren Wertschöpfung einher und war weniger vom Umsatzvolumen abhängig als von einer intelligenten Technik zur Befriedigung spezifischer Kundenbedürfnisse. Von dieser neuen Ausrichtung versprach sich Geon sowohl einen echten Wettbewerbsvorteil als auch höhere Gewinnspannen. Zur Unterstützung dieser neuen Strategie gab Geon seine VCM- und Kunsthärz betriebe an ein Joint Venture mit Occidental Chemical namens OxyVinyls ab, das zu seinem wichtigsten Materiallieferanten wurde.

Während Geons Maßnahmen aus strategischer Sicht gut begründet erschienen, waren sie innerorganisatorisch verhängnisvoll. Tatsächlich errichtete Geon zwischenbetrieblich eine hohe Mauer, wo es doch gerade eine niedrige innerbetriebliche Mauer niedergeissen hatte. Die VCM- und Kunsthärzproduktion war erst kurz zuvor mit der Herstellung von Kunststoffgemischen verknüpft worden; doch nun wurden sie wieder auseinander gerissen, wobei sie diesmal zu Teilen zweier separater Unternehmen wurden. Es kam, was kommen musste: Die Arbeitsprozesse wurden nicht mehr koordiniert, Informationen wurden nicht länger geteilt, und erneut kam es zu überflüssigen Gemeinkosten und Doppelarbeit.

Zum Managen der Schnittstelle zwischen Geon und OxyVinyls mussten eigens Disponenten, Terminplaner und weitere Leute eingestellt werden. Daten galt es zweimal einzugeben, was zu einer Fehlerquote von 8 Prozent bei der Auftragsvergabe von Geon an seinen Partner OxyVinyls führte. Auftragsnummern, Produktnummern, Preise stimmten häufig nicht. Zudem erhöhte sich die zur Bearbeitung der Aufträge erforderliche Zeit, da die Kommunikation formaler wurde und sich die Schnittstellen komplexer gestalteten.

Auf Produktionsebene wussten Geon und OxyVinyls immer weniger, wie es um Lagerbestände, Lieferungen und Nachfragesituation des Partners stand. Folge: Ihre Herstellungsprozesse verliefen unregelmäßiger, erforderten viele Unterbrechungen und Neustarts und führten zu Verzögerungen sowie Umstellungen. Geons Zeithorizont bei der Produktionsplanung verkürzte sich erheblich, von etwa sieben auf rund drei Wochen. Die Lagerbestände stiegen um 15 Prozent, das Betriebskapital um 12 Prozent, und die durchschnittliche Zeit pro Auftragserfüllung verdreifachte sich. So büßte Geon nicht nur die Kosten vorteile wieder ein, die es durch die gewissenhafte Integration der Geschäftsprozesse gewonnen hatte, sondern stand in mehrfacher Hinsicht schlechter da als zu jener Zeit, bevor die internen Mauern niedergeissen wurden.

Geons Probleme mögen besonders dramatisch erscheinen, aber sie waren in Wahrheit nicht schlimmer als die der meisten Unternehmen. Allerdings gab es einen entscheidenden Unterschied: Geon erkannte sie. Die sich rapide verschlechternde Betriebsleistung verdeutlichte dem Management die gewaltigen Nachteile, die mit den unzusammenhängenden zwischenbetrieblichen Prozessen einhergingen. Statt diese Ineffizienz zu ignorieren oder sie als unvermeidliche Folge der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen abzutun, schritt Geon zur Tat. Man begann, in enger Zusammenarbeit mit OxyVinyls,

Während Geons Maßnahmen strategisch gut begründet erschienen, waren sie innerorganisatorisch verhängnisvoll.

die Prozesse beider Firmen und die unterstützenden Computersysteme zu verknüpfen.

Die Prognosen der Beteiligten wurden in einem gemeinsamen Prognoseprozess zusammengeführt; sobald Geon Informationen von seinen Kunden benutzt, um seinen Bedarf an Kunststoffen abzuschätzen, wird diese Prognose über das Internet an OxyVinyls weitergegeben, das sie in seine eigene Schätzung des künftigen Bedarfs an Kunsthärzen und Monomeren einbezieht. Auch die Bestell- und Erfüllungsverfahren sind eng miteinander verzahnt. Innerhalb von 24 Stunden nach Erhalt eines Kundenauftrags legt Geon das Material fest, das es zur Auftragserfüllung von seinem Lieferanten benötigt; diese Information wird dann automatisch in dessen Informationssystem eingespeist. Im Gegenzug erhält Geon



von OxyVinyls automatisch eine Bestätigung über Auftragseingang und -ausführung, eine über den vorgesehenen Liefertermin und die Rechnung.

In der Folge haben sich die Aufgaben und Verhaltensweisen der an diesen Abläufen beteiligten Mitarbeiter erheblich verändert. Die Produktionsplaner der einen Firma müssen jetzt keine Zeit mehr damit verschwenden, herauszufinden, was in der anderen Firma vor sich geht. Stattdessen können sie sich darauf konzentrieren, Probleme so zu lösen, dass beide Seiten davon profitieren. Wenn beispielsweise die Märkte für Rohstoffe schwierig sind, arbeiten Planer von Geon und OxyVinyls Hand in Hand, um Produktionsabläufe und Lieferungen neu zu planen und sicherzustellen, dass die Werkskapazität so effizient wie möglich genutzt wird. Geons Leute verstehen nun auch besser, dass kleine Aufträge die Frach-

Die Abläufe dreier Unternehmen wurden jetzt als ein Prozess über die Firmengrenzen hinweg gemanagt.

kosten von OxyVinyls erhöhen, und suchen daher nach Möglichkeiten, ihre Bestellungen zu bündeln. Sie wissen jetzt: Wenn OxyVinyls' Kosten sinken, sinken auch die Preise der Produkte, die Geon dort kauft.

Ebenfalls verändert haben sich bei Geon die Maßstäbe für die Leistungsbeurteilung. Die Einkäufer wurden zuvor in erster Linie an den Preisen gemessen, die sie für Materialien aushandelten. Obwohl die Verfügbarkeit der Materialien für die Produktivität der Herstellung sehr wichtig ist, wurde dieser Faktor bei der Beurteilung der Einkäuferleistung nicht ausreichend berücksichtigt – in der Annahme, die Einkäufer wüssten ohnehin nur wenig über die Liefermöglichkeiten des Lieferanten oder besäßen darauf nur geringen Einfluss. Nun aber, wo sie präzise Informationen über OxyVinyls' Produktions- und Lieferpläne haben, werden die Einkäufer für die Verfügbarkeit der beschafften Materialien ebenso verantwortlich gemacht wie für deren Preis.

Kürzlich ist Geon noch einen Schritt weitergegangen und hat seine Prozesse in die seiner Kunden integriert. In den Lagerhäusern einiger seiner Hauptabnehmer wurden Sensoren installiert, sodass die Firma jederzeit weiß, welche Mengen ihrer Produkte dort noch vorrätig sind. Sobald der Lagerbestand bei einem dieser Kunden auf ein bestimmtes vereinbartes Niveau zurückgeht, füllt

Geon ihn automatisch wieder auf und macht durch diese Innovation zahlreiche traditionelle Tätigkeiten in der Bestandsprüfung und im Bestellwesen überflüssig.

Durch Geons Anstrengungen ließen sich die Abläufe dreier ganz unterschiedlicher Unternehmen zusammenschalten – die Beschaffungsprozesse von Kunden, Geons eigene Auftragserfüllungs- und Beschaffungsprozesse sowie der Auftragserfüllungsprozess von OxyVinyls. Sie alle werden jetzt als ein Prozess über die Unternehmensgrenzen hinweg gemanagt, mit deutlich weniger Reibungsverlusten, Gemeinkosten und Fehlern. All das hat sich bestens ausgezahlt: Geons Fehlerquote beim Erteilen von Aufträgen sank von 8 auf 0 Prozent; die zur Abwicklung eines Auftrags benötigte Zeit ging auf ihr früheres Niveau zurück, und die Lagerbestände schrumpften um 15 Prozent. Ebenso sanken die Arbeitskosten, weil alle nicht Wert schöpfenden Arbeiten eliminiert wurden. Noch wichtiger war jedoch, dass sich die Mitarbeiter wieder den Aufgaben widmen konnten, mit denen sie den Kunden dienen, statt einfach nur Fehler zu korrigieren. Dadurch wurde es Geon möglich, seine neue Strategie der Konzentration auf hochgradig Wert schöpfende Tätigkeiten besser umzusetzen.

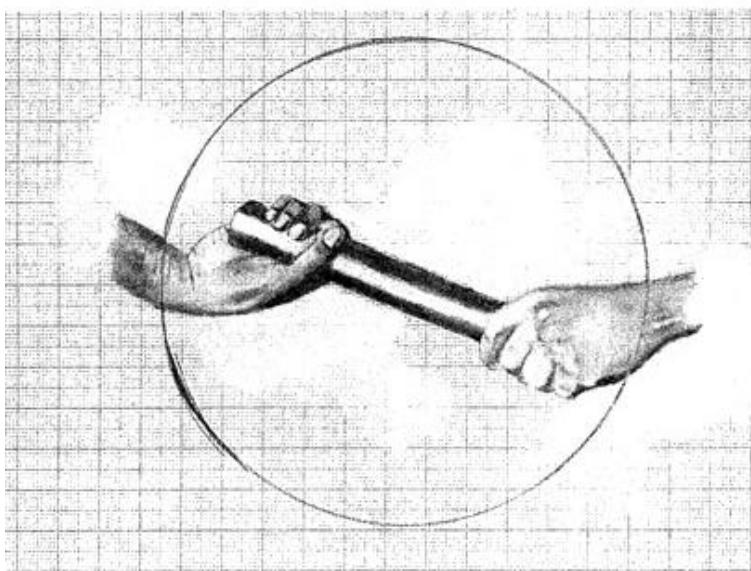
Arbeitsschritte verlagern

Es mag verlockend sein, Geons Geschichte einfach als ein anschauliches Beispiel dafür zu nehmen, wie das Internet genutzt wurde, um ungleichartige Informationssysteme zu verknüpfen. Damit wären zwar die technischen Aspekte präzise beschrieben, der viel wichtigere Punkt bliebe indes unbeachtet: Es wurden separate Prozesse in separaten Unternehmen derart miteinander verbunden und kombiniert, dass sie wie ein einziger Prozess funktionieren. Neue Techniken mögen als Kitt dienen, aber die weit entscheidendere Innovation besteht in der Veränderung der Art und Weise, wie die Beteiligten denken und arbeiten. Statt Geschäftsprozesse als etwas anzusehen, das an den Grenzen ihrer Organisationen endet, verstehen – und managen – Geon und seine Partner sie jetzt als das, was sie sind: Ketten von Tätigkeiten, die von unterschiedlichen Organisationen ausgeführt werden.

Obwohl das Konzept, die Lieferkette zu integrieren, nicht neu ist, fiel es Unternehmen bislang schwer, es zu verwirklichen. Dies lag in den meisten Fällen daran, dass darin lediglich ein technisches Problem gesehen wurde und nicht das, was es eigentlich ist: eine Herausforderung für das



Management, den integrierten Prozess effizient zu gestalten. Sobald diese umfassendere Sichtweise in den Unternehmen etabliert wird, zeigen sich bedeutende Möglichkeiten, in kurzer Zeit die Kosten der gegebenen betrieblichen Prozesse deutlich zu verringern und die Verschwendungen von Ressourcen abzustellen. Überdies lässt sich noch viel mehr erreichen durch die Entdeckung neuer und besserer Arbeitsweisen. Dabei gilt es, Tätigkeiten über Unternehmensgrenzen hinweg zu verlagern.



Falls Ihre Firma beispielsweise bestimmte Aufgaben besser bewältigen kann als meine, so sollten Sie diese übernehmen, selbst wenn sie „offiziell“ in meinem Verantwortungsbereich liegen. Die Mehrkosten, die Ihnen durch die Übernahme solcher Aufgaben entstehen, werden mehr als wettgemacht durch die Vorteile aus der Verbesserung des Prozesses als Ganzes. Vorteile, die letztlich beiden Seiten zugute kommen werden.

IBM nutzt diesen Ansatz inzwischen, um Kundenaufträge zu bearbeiten. 1998 gab das Unternehmen nach eigener Schätzung 233 Dollar je bearbeiteten Auftrag aus. Ein Großteil dieser Summe fiel dabei für die „Auftragsverwaltung“ an: die Bestellung entgegennehmen; sicherstellen, dass der richtige Preis zu Grunde gelegt wird; Fragen der Kunden zu den Zahlungsmodalitäten beantworten und so weiter. All diese Gemeinkosten waren in hohem Maße auf die Barrieren zurückzuführen, die IBM von seinen Kunden trennten. Lange hatte das Unternehmen darauf bestanden,

dass alle Interaktionen mit Kunden über einen IBM-Mitarbeiter – zumeist einen Verkaufsrepräsentanten – erfolgten. Durch Verzicht auf diese Anforderung konnte IBM seinen Erfüllungsprozess in die Beschaffungsprozesse seiner Kunden integrieren und den vereinigten Prozess effizienter und flexibler gestalten.

Jetzt können Kunden einen Großteil der Arbeit, die IBM früher für sie erledigt hat, selbst übernehmen – weitaus bequemer und kostengünstiger. Mit dem neu gestalteten Ablauf und den neuen Systemen können Kunden ihre Bestellungen selbst in IBMs Computer eingeben und den Status ihrer Aufträge überprüfen. IBM gewinnt dabei, weil die Kosten gesunken sind; die Kunden gewinnen, weil der Auftrag exakt in einer Zeit ihrer Wahl erledigt wird und ihnen der bürokratische Aufwand einer Zusammenarbeit mit den „Gatekeepern“ von IBM erspart bleibt.

Doch es gibt noch weitere Vorteile: Die wichtige Kundengruppe der Wiederverkäufer mit Mehrwertdiensten konnte ihre Lagerbestände an IBM-Produkten um über 30 Prozent reduzieren. Seitdem die Wiederverkäufer ihre Bestellungen schneller in IBMs Prozess einspeisen und herausfinden können, wann genau diese ausgeführt werden, kommen sie mit einem geringeren Lagerbestand aus. Das erhöht, wie IBM weiß, nicht nur ihre Zufriedenheit, sondern auch ihre Treue. Und indem die im Vertriebskanal von den Händlern insgesamt vorrätig gehaltenen Bestände reduziert werden, vermindert sich auch das Risiko von IBM, durch plötzliche Nachfrageverschiebungen Schaden zu erleiden.

Gleichzeitig erledigt IBM jetzt einige Aufgaben, die vorher Kundensache waren. Die großen Unternehmen, die bei IBM kaufen, standardisieren in der Regel die von ihnen genutzten Computer und verlangen von all ihren Angestellten, dieselbe Konfiguration zu bestellen. In der Praxis unterlaufen vielen Leuten jedoch hinsichtlich der Spezifikationen Irrtümer, oder sie machen bei der Bestellung noch andere Fehler; so verzeichnete IBM bei den Aufträgen seiner Firmenkunden nicht selten eine Fehlerquote von über 50 Prozent. Im Ergebnis war der Auftragsprozess mangels, denn er sortierte inkorrekte Bestellungen nicht einfach aus, sodass IBM die Fehlleistung kompensieren musste. Inzwischen hat IBM es übernommen, die Kundenbestellungen auf Fehler zu prüfen: Der Kunde liefert IBM eine komplette Beschreibung der bei ihm genehmigten Konfiguration. IBM erlegt dann den Angestellten des Kunden auf, nur gemäß dieser Konfiguration zu bestellen. Sowohl IBM als auch dem Kunden

nutzt dieses Verfahren, weil beide Seiten weniger Zeit aufbringen müssen, um das Durcheinander zu bereinigen, das aus fehlerhaften Aufträgen resultiert.

Lieferketten vereinfachen

Eine andere Hightech-Firma, Hewlett-Packard (HP), strukturierte die Aufgaben innerhalb firmenübergreifender Abläufe noch vehemente in einer Weise um, die ganz neue Einsparmöglichkeiten in der Lieferkette für Computerbildschirme eröffnete. Der gewöhnliche Käufer eines Monitors weiß wahrscheinlich gar nicht, wie viele Firmen an dessen Herstellung beteiligt sind.

Wie die meisten Computerhersteller hat auch HP den Großteil seiner Fertigung zu Vertragsherstellern wie etwa Solelectron und Celestica ausgelagert. So ein Produzent kauft das Gehäuse für den Monitor von einer Spritzgießerei, die das zur Produktion des Gehäuses benötigte Material von einem Kunststoffhersteller wie etwa Geon bezieht, der wiederum das Material für das Plastikgemisch bei einem Kunstharzlieferanten erwirbt. Diese Lieferkette lässt sich relativ leicht beschreiben, war aber bis vor kurzem kaum zu managen.

Zum einen hatten die Lieferanten am anderen Ende der Lieferkette von HP keine Vorstellung, wie viele Monitore HP tatsächlich benötigen würde; häufig wussten sie nicht einmal, dass ihr Kunstharz oder Kunststoffgemisch letztlich für HP bestimmt war. Folglich musste jede beteiligte Firma einen umfassenden Lagerbestand vorhalten, für den Fall, dass irgendwann über die Lieferkette ein eiliger HP-Auftrag zu erledigen wäre. Vielfach entsprachen die vorgehaltenen Bestände aber nicht dem, was HP gerade brauchte. Mitunter passierte es, dass HP außer Stande war, eine Bestellung zu dem vom Kunden gewünschten Zeitpunkt auszuliefern, was den Kunden dann zu einem Mitbewerber trieb. Außerdem konnten Streitigkeiten zwischen vorgelagerten Zulieferern zu unvorhergesehenen Lieferverzögerungen führen, sodass HP auch aus diesem Grund Aufträge nicht erfüllen konnte. Solche Situationen bedeuteten Umsatzverluste für jedes an der Lieferkette beteiligte Unternehmen.

Andere Schwierigkeiten ergaben sich aus den stark wechselnden Auftragsspezifikationen. Theoretisch sollten die Lieferanten gleich loslegen können, sobald ihnen HP einen Auftrag erteilt hatte. Aber in der Praxis hat in der Compu-



terbranche nichts lange Bestand. Bevor ein Auftrag für eine Charge Computermonitore ganz erledigt ist, ändert sich durchschnittlich viermal etwas – gewöhnlich als Reaktion auf Veränderungen der Nachfrage. Menge, Liefertermin und Farbe sind dabei nur einige der Variablen, die regelmäßig modifiziert werden.

Die ungleiche Größe der Unternehmen, die zur Lieferkette gehören, komplizierte die Situation

Hewlett-Packard konnte mitunter Aufträge nicht erfüllen, das bedeutete Umsatzverluste für jedes Unternehmen der Lieferkette.

zusätzlich. HP und sein Kunstharzzulieferer sind Riesenfirmen und die Vertragshersteller ebenfalls recht groß. Dagegen sind die meisten Spritzgießereien und die Plastikgemisch-Produzenten eher kleine Betriebe. Daher wurde jeder HP-Auftrag über Monitorgehäuse in der Regel auf einige dieser Firmen aufgeteilt, von denen jede Kunstharze in relativ geringer Menge – und zu entsprechend hohen Preisen – von deren Hersteller bezog.

Die potenzielle Einkaufsmacht von HP nahm also mit jedem Glied in der Kette ab bis zu seinem letzten Zulieferer. Weil HP von den Lieferanten der Kunstharze und Kunststoffgemische abgeschirmt war, hatte das Unternehmen zudem keine Möglichkeit, die Qualität der Produkte und Lieferleistungen sowie der Preise und Konditionen zu überprüfen; nur in seltenen Fällen erfuhr HP von deren Ideen zur Verbesserung von Produkten und Verfahren.

Ein Heer von Beschäftigten, das sich auf verschiedene Firmen verteilte und eine Unmenge von miteinander nicht verbundenen Informationssystemen nutzte, war erforderlich, um diese schwerfällige Ansammlung von Prozessen zu bewältigen. Und das zu hohen Kosten. Angesichts dieses Problems beschloss HP 1999, die gesamte Lieferkette zu einem geordneten Ganzen zusammenzufügen und den vereinheitlichten Prozess zu koordinieren. HP verbürgte sich dafür, dass alle Parteien zusammenarbeiten, Informationen austauschen und in einer Weise agieren, die über die gesamte Kette hinweg die niedrigsten Kosten und die höchsten Grade an Disponibilität garantiert.

Den Dreh- und Angelpunkt des neuen integrierten Prozesses bildet ein Computersystem,

In vier Schritten zur

Durch Rationalisierung firmenübergreifender Prozesse lassen und Qualitätsstandards erhöhen. Doch der Sprung zur

| Schritt | Stecken Sie das Aktionsfeld ab. | Schritt | Organisieren Sie das Projekt. |
|---------------|--|---------------|--|
| Vorgehen | Bestimmen Sie den für eine Umgestaltung in Betracht kommenden Geschäftsprozess. | Vorgehen | Gründen Sie einen Lenkungsausschuss. |
| Erfolgsfaktor | <p>Dieser Prozess sollte beträchtliche Möglichkeiten eröffnen, das Geschäfts-ergebnis insgesamt zu verbessern. Und er sollte bereits betriebsintern höchst effizient sein.</p> | Erfolgsfaktor | <p>Dieser Partner sollte ein starkes Interesse an der Initiative haben sowie über Erfahrungen bei der Neugestaltung interner Prozesse verfügen. Er sollte Entscheidungen schnell treffen und eine der Zusammenarbeit förderliche Unternehmenskultur aufweisen.</p> |

das HP für den Informationsaustausch zwischen den Beteiligten eingerichtet hat. In dieses System stellt HP seine Nachfrageprognosen und deren Revisionen, damit diese von den Partnern in ihre eigenen Schätzungen einbezogen werden können. Die Partner wiederum stellen ihre gesamten Pläne ein und nutzen das System zur Kommunikation mit ihren eigenen Lieferanten und Kunden, tauschen elektronische Aufträge, Bestätigungen und Rechnungen aus.

Die Leute in der Einkaufsabteilung von HP managen den gesamten Prozess und überwachen dabei die Leistung der vorgelagerten Lieferanten, um im Falle von Zahlungsstreitigkeiten zu helfen sowie Angebot und Nachfrage auszubalancieren. Die HP-Einkäufer hatten früher lediglich auf Verkaufs- und Lieferbedingungen geachtet. Nun erlebten sie, wie sich ihre Aufgaben beachtlich erweiterten.

Der integrierte Prozess hat die Leistung der Lieferkette erheblich erhöht. Wird ein HP-Auftrag heute in irgendeiner Hinsicht geändert, wandert diese Information unverzüglich durch die ganze Kette und erlaubt es jedem Beteiligten, rasch zu reagieren. Falls hingegen an irgendeiner Stelle ein Problem auftaucht, das HP das Einhal-

ten seiner Prognosen erschweren könnte, erfährt das Unternehmen früh genug davon, um Alternativpläne zu erarbeiten. Als Koordinator des gesamten Prozesses kann HP alle benötigten Harze auch direkt bei dem Hersteller ordern: HP schickt diesem eine Sammelbestellung und erhält eine einzige Rechnung zu einem merklich geringeren Vertragspreis. Auch der Harzhersteller profitiert von dieser neuen Beziehung; ihm kommt die Einfachheit und Sicherheit zugute, nur mit einem

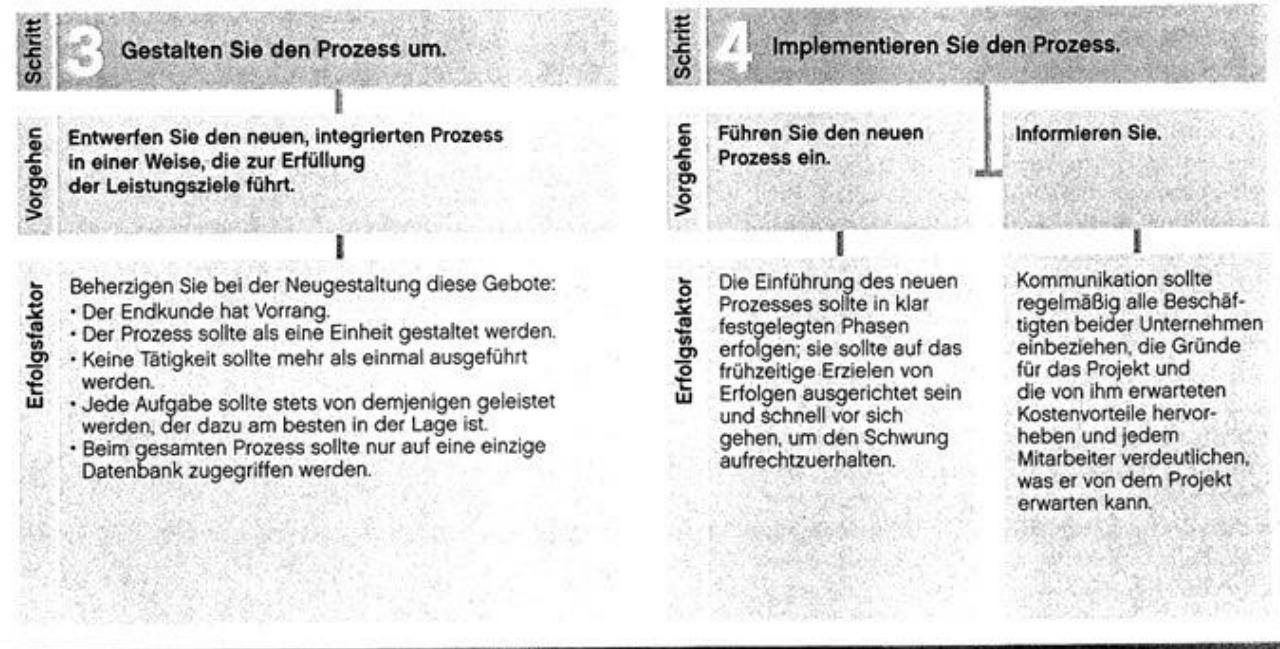
Die Straffung des Lieferprozesses hat jedem Beteiligten geholfen, aber für Hewlett-Packard lohnte sie vielleicht am meisten.

großen Abnehmer statt mit einer Schar von kleineren Kunden zu tun zu haben.

Die Straffung des Lieferprozesses hat jedem Beteiligten geholfen, aber für HP lohnte sie vielleicht am meisten. Schon kurz nach der Einführung des neuen Verfahrens zahlte HP für seine Harze über 5 Prozent weniger und managte die Beschaffungskette mit nur noch halb so vielen Mitarbeitern wie zuvor; die Zeit für das Ausführen eines Auftrags

Supereffizienz gelangen

sich weitere Kosten senken, betriebliche Abläufe beschleunigen
Supereffizienz erfordert ein streng strukturiertes Konzept.



über einen Computermonitor sank um 25 Prozent. Dazu ist nach eigenen Schätzungen der Umsatz von HP in jenen Bereichen, für die der neue integrierte Prozess installiert wurde, um 2 Prozent gestiegen. Hierbei handelt es sich um Verkäufe, die dem Unternehmen zuvor verloren gegangen wären, weil es nicht in der Lage war, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt zu liefern. HP musste nicht mehr die Todsünde begehen, Kunden wegzuschicken.

Von Koordination zu Kooperation

Die bisher beschriebenen Beispiele betreffen das Management von Lieferketten. Das sollte nicht überraschen. Schwierigkeiten hierbei sind für Unternehmen äußerstbrisant. Ihre Überwindung aber zahlt sich sogleich in hohem Maß aus. Kein Wunder also, wenn die ersten Anstrengungen daher häufig der Rationalisierung firmenübergreifender Prozesse in der Lieferkette galten. Doch inzwischen eröffnen sich verlockende Möglichkeiten auch in anderen Bereichen. So wird es wohl in einer nächsten großen Welle um die Integration von Produktentwicklungsprozessen gehen.

Unternehmen, deren Lieferanten und sogar deren Kunden werden wahrscheinlich mit dem Austausch von Informationen sowie mit Maßnahmen beginnen, die die Entwicklung eines Produkts beschleunigen und dessen Erfolgschancen am Markt erhöhen. Lieferanten beispielsweise werden dann im Stande sein, Komponenten bereits zu konstruieren, noch ehe die endgültige Form des Produkts feststeht. Und sie werden auch frühzeitig angeben können, ob sie die Komponenten im Rahmen bestimmter Kosten- und Zeitbeschränkungen herstellen können. Die Kunden dagegen können das Produkt schon in seiner Entstehungsphase prüfen und erklären, inwieweit es ihren Bedürfnissen gerecht wird. In einem sehr konkreten Sinne wird diese Form gemeinsamer Produktentwicklung unter Einschluss mehrerer Unternehmen die Entsprechung zum funktionsübergreifenden Engineering sein, das die interne Produktentwicklung in den vergangenen 15 Jahren umgestaltet hat.

Auf einer tieferen Ebene beginnen wir Beispiele zu sehen für eine völlig neue Form der Zusammenarbeit in Prozessen, die verspricht, die Art und Weise zu verändern, in der wir über Geschäftstätigkeit denken und sprechen. Das tradi-

tionelle Vokabular zur Bezeichnung der Beziehungen zwischen Unternehmen ist dürfig: Wenn Sie mir etwas verkaufen, bin ich Ihr Kunde und Sie sind mein Lieferant; wenn eine andere Firma mir das gleiche Produkt verkaufen will, ist sie Ihr Konkurrent. Mehr war dazu nicht zu sagen, denn diese Beziehungen waren die einzigen, die für uns von Bedeutung waren.

Was aber, wenn Sie und ich beide das gleiche Produkt oder den gleichen Service beim selben Anbieter kaufen? In der Vergangenheit wäre vermutlich keinem von uns beiden aufgefallen, dass zwischen uns eine Verbindung besteht, und selbst wenn, wäre diese Einsicht wenig oder gar nichts wert gewesen. Folglich fehlte es uns auch an einem Terminus, der den Sachverhalt beschreibt. Oder ähnlich: Was, wenn Sie und ich unterschiedliche Produkte verkaufen, aber an denselben Kunden? Wir sind keine Konkurrenten, aber was sind wir dann? Früher war uns das egal, heute sollte es uns interessieren.

Nehmen Sie etwa die jüngste Erfahrung von General Mills, einem der Großen im Geschäft mit Markenlebensmitteln, von Frühstücksflocken (Cheerios) bis zu Joghurt (Yoplait). Seit Jahren wird mit Lebensmitteln immer weniger verdient, da es auf Seiten der Händler eine starke Konzentration gegeben hat und die Verbraucher immer wählischer geworden sind. In den 90er Jahren ging General Mills der Branche beim Senken der Kosten innerhalb seiner Lieferkette voran. Indem das Unternehmen die Effektivität in Einkauf und Absatz sowie die Produktivität in der Herstellung erhöhte, konnte es seine Kosten pro Artikel im Laufe des Jahrzehnts um beeindruckende 10 Prozent reduzieren.

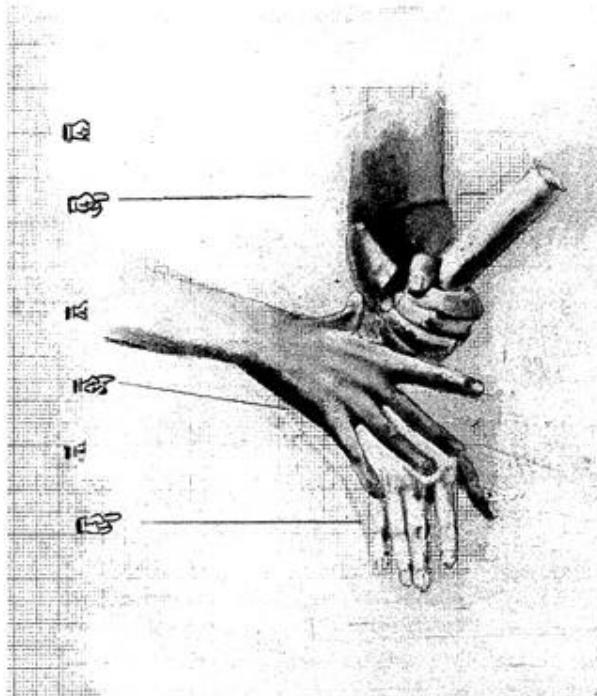
Als dann eine neue Dekade anbrach, erkannte die Geschäftsführung, dass sie über die Beschränkungen der zuvor linearen Lieferkette hinausgehen musste, um neue Möglichkeiten zur Kosteneinsparung zu finden. Eine der ersten Ideen zielte auf ein radikal neues Vertriebskonzept für Kühlprodukte wie etwa Joghurt.

Das Geschäft mit diesen Produkten und das mit Textilien hat recht unterschiedliche Eigenheiten. Die sieben führenden Textilhersteller kommen auf einen fast 40-prozentigen Anteil am gesamten Supermarktabssatz in dieser Produktgruppe. Jeder dieser Hersteller setzt genug um, um sein eigenes Vertriebsnetz inklusive Lagerhäuser und Transporter rentabel zu betreiben.

In der Warenkategorie Kühlprodukte liefern die führenden sieben Unternehmen zusammen dagegen nicht einmal 15 Prozent des gesamten Supermarktabssatzes; und beinahe jedes von ihnen

ist zu klein, um ein hocheffizientes eigenes Vertriebsnetz betreiben zu können. Dennoch leistet sich jede dieser Firmen ein solches und leidet infolgedessen unter suboptimaler Produktivität.

Wenn beispielsweise ein Kühlaster mit Joghurt von einem General-Mills-Lagerhaus zu einem örtlichen Supermarkt startet, ist er häufig nicht voll beladen. Noch häufiger befördert er bestellte Ware zu mehreren Supermärkten, was viele Zwi-



schenstopps bedeutet. Wenn der Transporter im Verkehr aufgehalten wird oder bei einer seiner ersten Anlaufstellen Schwierigkeiten bekommt, erreicht er an diesem Tag den letzten Supermarkt auf seiner Route vielleicht gar nicht mehr. Wenn dieser Supermarkt aber mit einem Sonderangebot für Joghurt geworben hat, wird er es mit verärgerten Kunden zu tun bekommen; General Mills erleidet nicht nur eine Absatzeinbuße, sondern sieht sich auch einem enttäuschten Supermarktbetreiber gegenüber.

Bei General Mills erkannte man, dass sich dieses Problem durch das Zusammenlegen des eigenen Vertriebsprozesses mit dem eines anderen Unternehmens lösen ließ. Als idealer Partner stellte sich Land O'Lakes heraus, ein Großhersteller von Butter und Margarine. Dessen Produkte konkurrieren nicht mit denen von General Mills, sie erfordern aber dieselben Lagerungs- und Trans-

portbedingungen und werden an dieselben Kunden verkauft. Beide Firmen kamen also überein, ihre Vertriebsnetze miteinander zu verknüpfen, um so die für eine hohe Effizienz unabdingbare Größe zu erlangen.

Inzwischen werden General-Mills-Joghurt und Land-O'Lakes-Butter auf ihrem Weg zu denselben Supermärkten in denselben Lkw befördert. Geht bei Land O'Lakes eine Bestellung ein, wird die Ware zu einer General-Mills-Niederlassung transportiert, wo sie sofort auf einen Lkw verfrachtet wird, der General-Mills-Joghurt geladen hat, der für denselben Kunden bestimmt ist. Ist der Kunde ein Selbstabholer, wird die Ware in einem Sonderbereich eines General-Mills-Lagerhauses bereitgehalten.

Durch diesen kombinierten Ablauf verlassen General Mills' Transporter das Warenlager deutlich besser ausgelastet als früher; und da sie jeden

Das Potenzial firmenübergreifender Beziehungen war immer vorhanden, aber erst heute haben wir die Mittel, es zu nutzen.

Supermarkt mit mehr Produkten beliefern, brauchen sie weniger Zwischenstopps und verspäten sich seltener. Das Arrangement war so erfolgreich – hinsichtlich der erreichten Kostensenkungen wie der Kundenzufriedenheit –, dass die beiden Hersteller nun auch ihre Verfahren zur Auftragsannahme und Rechnungsstellung zusammenlegen wollen. Außerdem arbeiten sie gemeinsam an Anreizen für die Abnehmer, größere Mengen von den Produkten beider Unternehmen im Paket zu kaufen, was weitere Kosteneinsparungen beim Transport bringen würde.

General Mills und Land O'Lakes sind keine konkurrierenden Lieferanten derselben Kunden – darum bezeichne ich sie als Kolieferanten. Es ist für beide Seiten von Vorteil, Kooperationsmöglichkeiten zu finden.

Das Potenzial solcher Beziehungen war immer vorhanden, doch in der Vergangenheit erwies es sich als schwierig, wenn nicht unmöglich, es erfolgreich zu nutzen. Da fehlte es einfach an effizienten Mitteln, um Informationen rasch und präzise genug austauschen zu können. Ein Versuch, die Lieferungen zweier Unternehmen in einem gemeinsamen Vertriebsnetz manuell zu koordinieren, wäre schnell in einem logistischen Albtraum geendet. Aber durch das Internet und die damit zusammenhängenden Kommunikationstechniken werden derartige Geschäftsbeziehun-

gen plötzlich machbar und eröffnen kreativen Unternehmen neue Chancen.

Tatsächlich gibt es Möglichkeiten zur Senkung von Kosten überall dort, wo unterschiedliche Unternehmen ähnliche Ressourcen verwenden. So hat beispielsweise eine kürzlich von einer Gruppe von Herstellern durchgeführte Studie ergeben, dass sie gemeinsam im Großraum Chicago über etwa zehn Millionen Quadratmeter Lagerfläche verfügen, aber nur 82 Prozent davon nutzen. Von der gemeinschaftlichen Auslastung dieser Flächen versprechen sich die Firmen nun, die Verschwendungen von Lagerkapazitäten abzustellen und gemeinsam von den Vorteilen zu profitieren.

Die US-Straßentransportunternehmen plagen ähnliche Ineffizienzen. Weil die Auftraggeber ihren Frachtversand unabhängig voneinander planen, müssen sie häufig die Fahrer dafür bezahlen, dass diese leere Transporter vom Zielort zum Ausgangsort zurückbringen. Zu jedem beliebigen Zeitpunkt sind 20 Prozent der Transporter des Landes leer unterwegs, was die Kosten für Spediteure wie Fahrer hochtreibt. Einige Unternehmen beginnen jetzt jedoch damit, ihre Logistikprozesse zu verschmelzen. Indem sie den Transport und die Auftragsvergabe an die Spediteure abstimmen, sparen sie sich und jenen Geld.

Schreiten Sie zur Tat

Firmen, die ihre innerbetrieblichen Prozesse gestrafft haben, wissen, dass Erfolg nur zu haben ist, wenn nach einem strikten, wohl durchdachten Konzept vorgegangen wird. Dasselbe gilt für das Rationalisieren firmenübergreifender Prozesse, doch hier sind noch größere Schwierigkeiten zu meistern: So schwer es auch fallen mag, mehrere Abteilungen eines Unternehmens zur Kooperation zu bewegen – noch weit mühsamer ist es, verschiedenartige Unternehmen dafür zu gewinnen. Meiner Erfahrung nach sollte ein Projekt zu diesem Zweck am besten in vier Hauptstufen vonstatten gehen: einen geeigneten Anwendungsbereich bestimmen, das Projekt organisieren, den Prozess neu gestalten und das Geplante schließlich realisieren (siehe Grafik Seite 166/167).

Stecken Sie das Aktionsfeld ab

Als Erstes müssen Sie Ihren Blick auf die richtigen Ziele lenken. Beginnen Sie damit, dass Sie den firmenübergreifenden Prozess ermitteln, der die größten Chancen bietet, Ihre Betriebsleistung insgesamt zu verbessern; dabei kann es sich um einen Prozess in Rahmen der Lieferkette handeln, in der Produktentwicklung, im Vertrieb oder um



einen anderen Prozess. Gewöhnlich empfiehlt es sich, einen Ablauf zu wählen, dessen interne Effizienz Sie bereits auf Spitzenniveau gehoben haben. Wenig sinnvoll ist es indes, Prozesse zu verknüpfen, die noch Ineffizienzen aufweisen.

Zur wichtigsten Entscheidung könnte die Auswahl des Unternehmens werden, mit dem Sie zusammenarbeiten wollen. Natürlich sollte dieser Partner ebenfalls daran interessiert sein, den Prozess in Abstimmung mit Ihnen zu rationalisieren. Aber damit ist es noch lange nicht getan. Sie müssen abschätzen, inwieweit das andere Unternehmen technisch in der Lage und seine Unternehmenskultur nicht hinderlich ist, einen firmenübergreifenden Prozess umzugestalten.

Die zentrale Frage: Verfügt dieser potenzielle Partner über einschlägige Erfahrungen aus der Reorganisation seiner eigenen internen Prozesse? Die sollten vorliegen, denn ein firmenübergreifender Prozess ist ein zu riskantes Vorhaben, um dort zu stümpern. Kann das fremde Unternehmen zügig Entscheidungen treffen? Falls nicht, werden die Anstrengungen nie von Erfolg gekrönt sein. Gibt es dort einen kooperativen Arbeitsstil? Konzentriert man sich dort eher auf kurzfristige als auf langfristige Ergebnisse? Setzt dieses Unternehmen eher auf Verträge als auf die Entwicklung wechselseitigen Vertrauens? Sucht es eher nach einseitigen Vorteilen als nach beiderseitigem Nutzen? Jede negative Antwort würde das Vorhaben zum Scheitern bringen.

Organisieren Sie das Projekt gründlich

Die betrieblichen und kulturellen Folgen einer firmenübergreifenden Prozessrationalisierung sind so weit reichend, dass von Beginn an eine starke Führung von Seiten der Geschäftsleitung nötig ist. Schon sehr früh sollte ein Lenkungsausschuss gegründet werden, dem höhere Führungskräfte aus beiden Firmen angehören. Eine seiner ersten Pflichten sollte sein, die Regeln für die Zusammenarbeit festzulegen. Wie viel hat jede Partei zu der gemeinsamen Initiative beizutragen? Wie werden die Ergebnisse aufgeteilt, wie Konflikte und Streitigkeiten gelöst?

Mit der übergreifenden Kooperation bei Prozessen begeben sich Firmen meist auf ein ihnen wenig vertrautes Terrain. Werden gleich zu Beginn verbindliche Grundregeln festgesetzt, lassen sich später viele Missverständnisse vermeiden. Der Lenkungsausschuss muss darüber hinaus entscheiden, welche Leistungsfelder – etwa Durchlaufzeiten, Transaktionskosten oder Lagerbestandshöhen – zur Verbesserung anvisiert werden sollten. Und er sollte quantifizierte Ziele festle-

gen. Zwar fördert der Lenkungsausschuss die Neugestaltung des Prozesses, aber er führt diese nicht tatsächlich durch. Das ist die Aufgabe eines Planungsteams. Auch in diesem Team sollten Mitarbeiter aus beiden Unternehmen vertreten sein. Seine wichtigsten Mitglieder sollten Experten für den bestehenden Prozess sein, Fachleute für die Umorganisation von Prozessen sowie für Technik und Veränderungsmanagement.

Ein zu großes Team ist schwerfällig, und einem zu kleinen Team fehlt die kritische Masse, um etwas zu bewegen. In der Regel empfiehlt sich eine Teamgröße von sechs bis zwölf Personen. Diese sollten grundsätzlich von allen anderen Pflichten in ihren jeweiligen Unternehmen entbunden sein. Schnelligkeit ist bei einem solchen Projekt essenziell. Teammitglieder, die nur in Teilzeit an der Sache mitwirken, wären zu sehr durch andere Aufgaben abgelenkt, sodass es nur langsam vorgeinge, wenn überhaupt.

Redesigning. Gestalten Sie den Prozess von Grund auf neu

In dieser Phase krempeln die Teammitglieder die Ärmel hoch, zerlegen den bisherigen Prozess in seine Teile und setzen sie so wieder zusammen, dass die Leistungsziele erreicht werden. Um eine

Der gesamte Prozess sollte sich nur auf eine einzige Datenbank stützen. Jeder Beteiligte muss über dieselbe Information verfügen.

neue Organisationsform zu finden, sollte das Team die folgenden Prinzipien beherzigen:

■ Der Endkunde steht an erster Stelle. Beide Partnerunternehmen müssen ihre engeren Ziele zu Gunsten des höheren Ziels zurückstellen: den Bedürfnissen des Kunden gerecht werden, dem sie gemeinsam dienen wollen. Die Beteiligten sollten daran denken, dass eine Firma, die sie vielleicht als Kunden angesehen haben, tatsächlich ein Mithinkender im Dienst am Endkunden ist.

■ Der Prozess sollte als Einheit gestaltet werden. Das mag banal klingen, gerät aber leicht aus dem Blick. Stellen Sie also sicher, dass alle Teammitglieder das Ganze im Auge haben. Andernfalls besteht die Gefahr, dass diese den Prozess möglicherweise eher in seinen Teilen als in seiner Gesamtheit sehen.

■ Keine Tätigkeit sollte mehr als einmal ausgeführt werden. Durch das Ausschalten von Doppelarbeit zahlt sich die Gestaltung eines firmenübergreifenden Prozesses umgehend aus – und

das ist wichtig, um für Schwung zu sorgen und ihn beizubehalten.

■ Jede Arbeit sollte von dem geleistet werden, der dazu am besten in der Lage ist. IBM kümmert sich um die Computerbestellungen der Einkäufer seiner Kundenfirmen. HP kauft Harze für die Lieferanten der Lieferanten seiner Lieferanten. Wer nach Autarkie strebt, verfehlt den Zweck der Zusammenarbeit. Übernehmen Sie die Dinge, die Sie am besten können – und lassen Sie die anderen genauso verfahren.

■ Der gesamte Prozess sollte sich nur auf eine einzige Datenbank stützen. Wenn jeder Beteiligte über dieselbe Version aller Informationen verfügt, müssen diese im Anschluss nicht mehr abgestimmt und die Ressourcen können präzise und wirkungsvoll eingesetzt werden.

In einem interdisziplinären Prozessgestaltungs- team zu arbeiten ist für viele Leute eine ungewohnte Erfahrung. Das wird noch heikler, wenn die Teamkollegen nicht nur aus einer anderen Abteilung, sondern aus einem fremden Unternehmen kommen. Oft verstehen die Mitarbeiter des einen Unternehmens noch nicht einmal im Ansatz die betrieblichen Prozesse und Probleme des anderen. Die Teammitglieder müssen daher lernen, die Probleme zu verstehen, mit denen die andere Seite konfrontiert ist. Zudem müssen sie lernen, dass sie nicht die Interessen ihres Unternehmens zu verfolgen haben, sondern die Ziele, die mit dem künftigen Prozess erreicht werden sollen.

Implementieren Sie den Prozess

Sobald die Planung abgeschlossen ist, muss sie umgesetzt werden. In dieser Phase hängt der Erfolg vor allem von zwei Geboten ab. Das erste lautet: „Denke weit voraus, fange klein an, handle schnell.“ Der Versuch, einen von Grund auf neuen Prozess in einem Schritt zu implementieren, führt fast immer zum Scheitern. Jede firmenübergreifende Arbeitsbeziehung ist zerbrechlich, solange noch keine echten Ergebnisse erzielt sind, und je länger es dauert, bis dieser erste Meilenstein erreicht ist, desto größer ist das Risiko, dass die ganze Sache kippt. Daher sollte der Blick zum Kalender nie fehlen. Das Planungsteam muss seine Vision vom Prozess derart anlegen, dass dieser innerhalb von Wochen – und nicht von Monaten – umgestaltet werden kann, und es sollte seine Durchführung besser so organisieren, dass greifbare Ergebnisse zügig erreicht werden.

Das zweite Gebot lautet: „Unermüdlich kommunizieren“. Wird ein firmenübergreifender Prozess neu organisiert, so verändert er nicht nur die Aufgaben von Mitarbeitern, sondern auch das,

was sie über das andere Unternehmen denken und wie sie ihm begegnen. Informationsaustausch, Offenheit und Vertrauen müssen an die Stelle eines Hortens von Informationen, von Misstrauen oder gar offener Feindseligkeit treten. Ohne ständige Erinnerung daran, was die Beweggründe für die Umorganisation waren, welche Vorteile jede Seite daraus zieht und was sich jeder einzelne Mitarbeiter davon erwarten kann, wird sich der erforderliche kulturelle Wandel nicht einstellen.

Verständlicherweise macht sich im Unternehmen Nervosität breit, wenn jene Mauern eingerissen werden, die seine Organisation umgeben. So vorzugehen widerspricht dem, was lange zur Unternehmensphilosophie und -strategie gedacht wurde. Aber in den meisten Unternehmen kam es auch zu Unruhe, als sie darangingen, die Barrieren zwischen ihren eigenen Abteilungen und Geschäftseinheiten zu beseitigen. Manche Unternehmen haben mit solchen Maßnahmen gezögert und das vergangene Jahrzehnt lieber damit zugebracht, Konkurrenten einzuholen.

Die Rationalisierung firmenübergreifender Prozesse ist mehr als eine interessante Idee. Hier verläuft in Zukunft die Front im Kampf um mehr Effizienz. Zum jetzigen Zeitpunkt sollten Sie darin den besten Weg sehen, einen Leistungsvorteil gegenüber Ihren Konkurrenten zu erreichen – oder zu verhüten, dass sich diese einen solchen Vorteil Ihnen gegenüber verschaffen.

SERVICE

LITERATUR

HAMMER, M.: *The Agenda. What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Crown 2001.

HBM ONLINE

HAMMER, M.: *Das Unternehmen tief greifend verändern*, in: *Harvard Businessmanager*, Juli 2004, Seite 77–87, Produktnummer 200407077. *Edition Reengineering*, Harvard Businessmanager, (zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

INTERNET

www.hammerandco.com

© 2002 Harvard Business School Publishing
Produktnummer 200410158, siehe Seite 196