

**Universität Hamburg**  
Institut für Industriebetriebslehre  
und Organisation

*Industrielles Management*  
**Arbeitspapier Nr. 1**

Karl-Werner Hansmann  
Michael Höck

**Business Process  
Reengineering in  
deutschen Unternehmen**

Eine empirische Untersuchung



**ISSN 1618-2952**

Tor zur Welt der Wissenschaft

## Zusammenfassung

- Die Organisationsstrukturen der deutschen Unternehmen haben sich in den letzten 2 Jahren deutlich in Richtung einer verstärkten **Kunden- und Teamorientierung** weiterentwickelt. Als Grundlage hierfür diente zumeist das Managementkonzept „Business Process Reengineering“ (BPR), das bei Industrieunternehmen wesentlich verbreiteter ist als im Dienstleistungssektor. Während in der Vergangenheit vornehmlich einzelne Kerngeschäftsprozesse, wie z.B. die Auftragsabwicklung, reorganisiert wurden, gehen immer mehr Betriebe dazu über, die **gesamte Unternehmensorganisation** an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, indem z.B. die strategischen Geschäftsfelder neu strukturiert werden.
- Infolge des zunehmenden Konkurrenzdrucks und intensiven Preiswettbewerbs wurden im Rahmen der BPR-Projekte vor allem die Ziele **Kostenreduktion**, **Verbesserung der Prozeßqualität** und **Erhöhung der Produktivität** angestrebt. Rückblickend lässt sich festhalten, daß 69% der analysierten Unternehmen die selbstgesteckten Zielvorgaben mit Hilfe der Neustrukturierung vollkommen oder zumindest überwiegend erreicht haben. In diesem Zusammenhang ergaben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen Industrie- und Dienstleistungsbetrieben sowie Mittelstands- und Großunternehmen.
- Entscheidend für den Erfolg der Reorganisationsprojekte war die nachhaltige **Unterstützung der Maßnahmen durch die Geschäftsführung**, die umfassende **Einbindung der betroffenen Mitarbeiter** und die genaue **Quantifizierung der eigenen Ziele**. Entgegen der sonst vorherrschenden Meinung wurde bei der Analyse der befragten Unternehmen deutlich, daß die Vorgabe „radikaler“ Ziele sowie der Abbau des operativen Personals keinen signifikanten Einfluß auf den Erfolg der Neustrukturierung besaßen.

- Im Mittelpunkt der BPR-Projekte standen die Unternehmensbereiche **Vertrieb/Marketing** und **Produktion**. Erfolgreiche Unternehmen waren dadurch gekennzeichnet, daß sie darüber hinaus auch die **Einkaufsprozesse** neu strukturiert haben.

**Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne unter**

**Tel.-Nr.: 040 / 42838-4708 und -4652**

**Fax-Nr.: 040 / 42838-6496**

**Email : hoeck@econ.uni-hamburg.de**

**Internet:** [www.uni-hamburg.de/fb03-ibl](http://www.uni-hamburg.de/fb03-ibl)

**zur Verfügung.**

**Inhaltsverzeichnis**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einführung .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. Aufbau und Ziele der Untersuchung .....</b>                      | <b>6</b>  |
| <b>3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....</b>                | <b>8</b>  |
| 3.1 Geschäftsumfeld der Unternehmen .....                              | 8         |
| 3.2 Auslöser und Ziele der BPR-Projekte .....                          | 8         |
| 3.3 Vorgehensweise bei der Durchführung der BPR-Projekte .....         | 10        |
| 3.4 Erfolgsdeterminanten, Schwierigkeiten und Umsetzungsbarrieren..... | 14        |
| 3.5 Ergebnisse und Auswirkungen .....                                  | 16        |
| 3.6 Empfehlungen und Erfahrungen.....                                  | 17        |
| <b>4. Analyse der Erfolgsfaktoren .....</b>                            | <b>19</b> |
| 4.1 Die vier Ansatzpunkte des BPR.....                                 | 19        |
| 4.2 Die vier Merkmale erfolgreicher BPR-Projekte .....                 | 21        |
| 4.3 Die wichtigsten Erfolgsdeterminanten von BPR-Projekten .....       | 22        |

## 1. Einführung

### Management des Wandels

In zahlreichen deutschen Wirtschaftsunternehmen sind in den letzten Jahren - mit mehr oder weniger großem Erfolg - Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet worden. Während sich die Rationalisierungsbestrebungen in der Vergangenheit auf einzelne Unternehmensbereiche oder Wettbewerbsfaktoren, wie z.B. die Qualität, konzentrierten, steht das Management heutzutage vor dem Problem, daß die meisten Verbesserungsmaßnahmen die gesamte Organisationsstruktur betreffen. Dabei gehört die Planung, Durchführung und Kontrolle von Reorganisations-Projekten zu den Kernaufgaben einer Führungskraft. Ein wesentlicher Bestandteil des **Management des Wandels** (engl. Change Management) ist das Business Process Reengineering.

### Business Process Reengineering

Unter Business Process Reengineering (BPR) versteht man das „fundamentale Überdenken“ und die „radikale Umgestaltung“ eines Unternehmens oder einzelner Geschäftsfelder. Durch eine komplette **Neuausrichtung der Geschäftsprozesse** an den Bedürfnissen der Kunden sollen deutliche Verbesserungen in den Leistungsgrößen Kosten, Qualität, Service und Zeit erreicht werden.

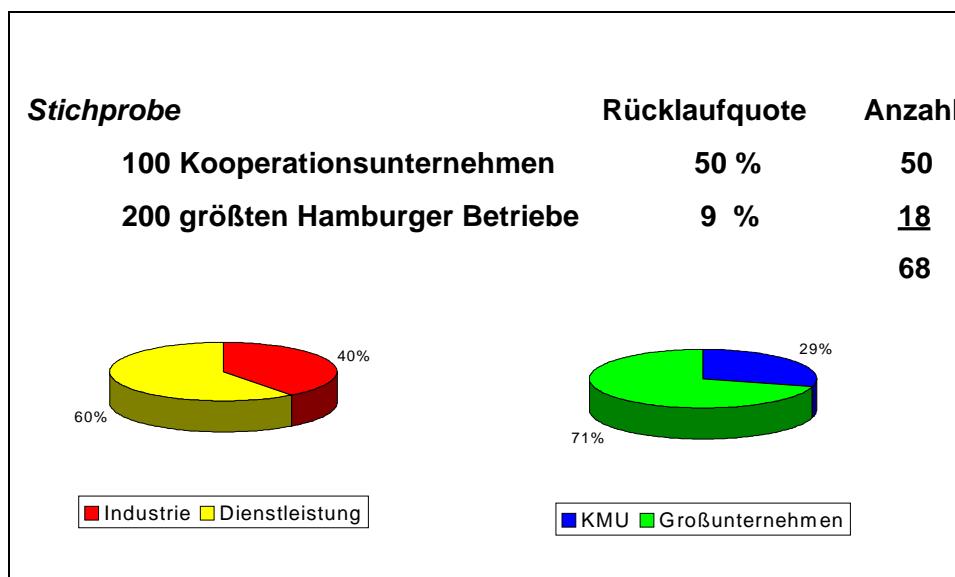
### Die Implementationsproblematik

Wie sich in den letzten Jahren herausgestellt hat, besteht jedoch zwischen den hohen Ansprüchen des Konzeptes und der Realität umgesetzter BPR-Projekte eine erheblich Diskrepanz. Nach allgemeinen Schätzungen erreichen weniger als 50% der Unternehmen, die BPR-Maßnahmen eingeleitet haben, die angestrebten Erfolge. In diesem Zusammenhang wird häufig kritisiert, daß das BPR-Konzept nur **unzureichende Handlungsanweisungen für die Unternehmensführung** liefere.

## 2. Aufbau und Ziele der Untersuchung

Aus diesem Grunde wurde vom Institut für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg eine empirische Untersuchung durchgeführt, die den bisherigen Erfahrungsstand deutscher Wirtschaftsunternehmen mit dem Managementkonzept Business Process Reengineering zusammenfaßt. Das Ziel der empirischen Analyse ist es, aus den Ergebnissen **Vorschläge für eine erfolgreichere Reorganisation** abzuleiten.

Zu diesem Zweck wurde ein detaillierter Fragebogen entwickelt und im Januar 1998 an die obersten Managementebenen großer Mittelständler sowie bundesdeutscher Großunternehmen versandt. Die **schriftliche Befragung** der Betriebe vollzog sich in zwei Phasen. In einer ersten Phase wurden 100 ausgewählte Unternehmen angeschrieben, mit denen das Institut bereits seit mehreren Jahren eine enge Zusammenarbeit pflegt. Darüber hinaus wurde die Befragung durch eine Quotenauswahl der 200 größten Unternehmen im Hamburger Raum ergänzt, um die Stichprobe zu vergrößern und repräsentative Ergebnisse zu erhalten.



**Abbildung 2-1 Verteilung der Stichprobe**

Insgesamt erstreckte sich die Befragung somit auf 300 Unternehmen aus über 15 verschiedenen Branchen. Bei den Kooperationsunternehmen konnte eine überdurchschnittlich hohe **Rücklaufquote** von 50% erreicht werden. Demgegenüber wurde bei den restlichen 200 größten Unternehmen im Hamburger Raum nur eine Standard-Rücklaufquote von 9% erzielt, so daß die vorliegende Untersuchung auf **68 Unternehmen** bzw. vollständig ausgefüllten Fragebögen basiert. Diese unterteilen sich wiederum zu 60% in Dienstleistungs- und 40% Industrieunternehmen bzw. 71% Großunternehmen ( $\geq 500$  Mitarbeiter) sowie 29% kleinere und mittlere Unternehmen (KMU).

Im folgenden sollen die wesentlichen Ergebnisse der empirischen Studie dargestellt werden. Ein vollständiger **Fragebogen** sowie **Tabellenband** befinden sich im Anhang. Dabei gliedert sich die Auswertung analog dem Aufbau des Fragebogens in sechs Abschnitte:

- Geschäftsumfeld der Unternehmen
- Auslöser und Ziele der BPR-Projekte
- Vorgehensweise
- Erfolgsfaktoren, Schwierigkeiten und Umsetzungsbarrieren
- Ergebnisse und Auswirkungen
- Empfehlungen und Erfahrungen

Anschließend werden die **Erfolgsfaktoren der BPR-Projekte** eingehender analysiert. Aus den Ergebnissen sollen dann Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden, die in der Zukunft Reorganisationsmaßnahmen durchführen wollen.

### **3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

#### **3.1 Geschäftsumfeld der Unternehmen**

Grundsätzlich lässt sich feststellen, daß sich die **Organisationsstrukturen** der Unternehmen in den letzten zwei Jahren deutlich in Richtung einer verstärkten Kunden- und Teamorientierung sowie dezentraler Entscheidungskompetenzen weiterentwickelt haben. Dies gilt vor allem für die Industrie-, aber auch für die Dienstleistungsbetriebe.

Die gegenwärtige **Marksituation** der Unternehmen ist gekennzeichnet durch einen hohen Konkurrenzdruck und **intensiven Preiswettbewerb**. Darüber hinaus müssen sich insbesondere die Dienstleistungsunternehmen mit immer kürzeren Produktlebenszyklen und ständig wechselnden Kundenbeziehungen auseinandersetzen. **Innovations- oder Wachstumsstrategien**, die den langfristigen Unternehmenserfolg sichern, werden zur Zeit selten verfolgt.

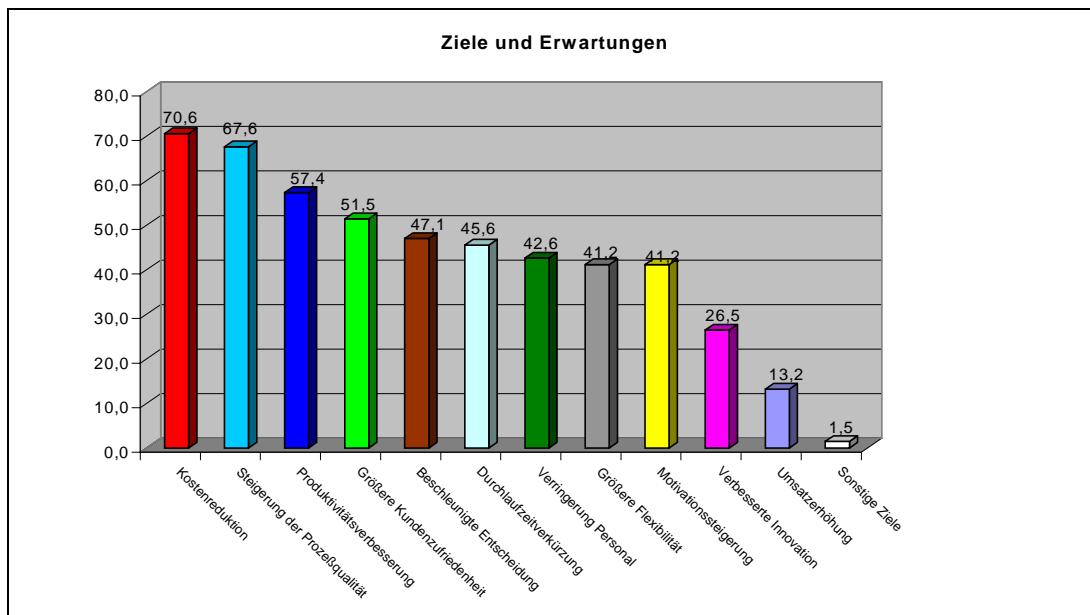
#### **3.2 Auslöser und Ziele der BPR-Projekte**

Allgemein ist zu beobachten, daß die Unternehmen - trotz der Schwierigkeiten bei der Umsetzung - eine **positive Einstellung** gegenüber dem BPR-Konzept besitzen. In den meisten Fällen wird das BPR-Konzept als **zukunftsweisend** angesehen. Außerdem verfügt die Mehrheit der Unternehmen über eine ausreichende **Erfahrung** mit der neuen „Managementphilosophie“. So haben bereits 80% der befragten Industriebetriebe BPR-Projekte abgeschlossen, während bei den Dienstleistungsfirmen dieser Anteil erst bei 50% liegt. Nach den Ergebnissen einer Studie der C. Melchers Consulting lag der Anteil der abgeschlossenen Projekte im Jahr 1997 noch bei 30%, so daß bezüglich der BPR-Implementierung ein deutlicher Fortschritt zu verzeichnen ist.

Als **Gründe** für die Reorganisationsmaßnahmen wurden vornehmlich der hohe **Kostendruck** sowie Ineffizienzen im Unternehmen und der zunehmende Wettbewerb

angegeben. Bei **kleineren und mittleren Unternehmen** war dagegen die Stagnation des Umsatzes häufig der Auslöser für die Einführung von BPR-Projekten.

Dementsprechend liegen die **Ziele und Erwartungen** der BPR-Projekte hauptsächlich in einer **Reduktion der Kosten**. Ferner wird eine Steigerung der Prozeßqualität und Verbesserung der Produktivität sowie eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit angestrebt. Die schwerpunktmaßige Ausrichtung der BPR-Maßnahmen an Effizienzgrößen zeigt, daß in den Unternehmen vor allem **kurzfristige Erfolge** erzielt werden sollen. Langfristig wirkende Erfolgsdeterminanten, wie z.B. eine Erhöhung der Flexibilität und Innovationskraft sowie die Steigerung der Mitarbeitermotivation, nehmen dagegen bei der Reorganisation der Unternehmensstrukturen eine untergeordnete Stellung ein.



**Abbildung 3-1 : Ziele und Erwartungen der BPR-Projekte**

Obwohl der konkreten **Zielformulierung** im Rahmen des BPR-Konzeptes eine bedeutende Rolle zukommt, verzichten immer noch 20% der befragten Unternehmen auf eine Quantifizierung der angestrebten Leistungsverbesserungen. Auffallend ist, daß insbesondere **Industriebetriebe** (32%) von genauen Zielvorgaben absahen, während im Dienstleistungssektor dieser Anteil nur bei 15% lag. Als Gründe hierfür wurden im wesentlichen **Datenbeschaffungsprobleme** (Industrie) oder **Prognose-**

**schwierigkeiten** (Dienstleistung) angegeben. Die ungenaue Formulierung der Ziele erklärt z.T. den hohen Anteil von gescheiterten BPR-Projekten in der Praxis (vgl. Kapitel 4.3).

Das am weitesten verbreitete Instrument zur Bestimmung der BPR-Zielgrößen sind **Branchenanalysen**. Hingegen führen nur 40% der Industrie- und 25% der Dienstleistungsunternehmen **Kundenbefragungen** durch. Anhand dieser Zahlen wird deutlich, daß sich die BPR-Projekte vornehmlich an der Konkurrenz und weniger an den Bedürfnissen der Kunden orientieren.



**Abbildung 3-2 : Zielquantifizierung (Gesamtauswertung)**

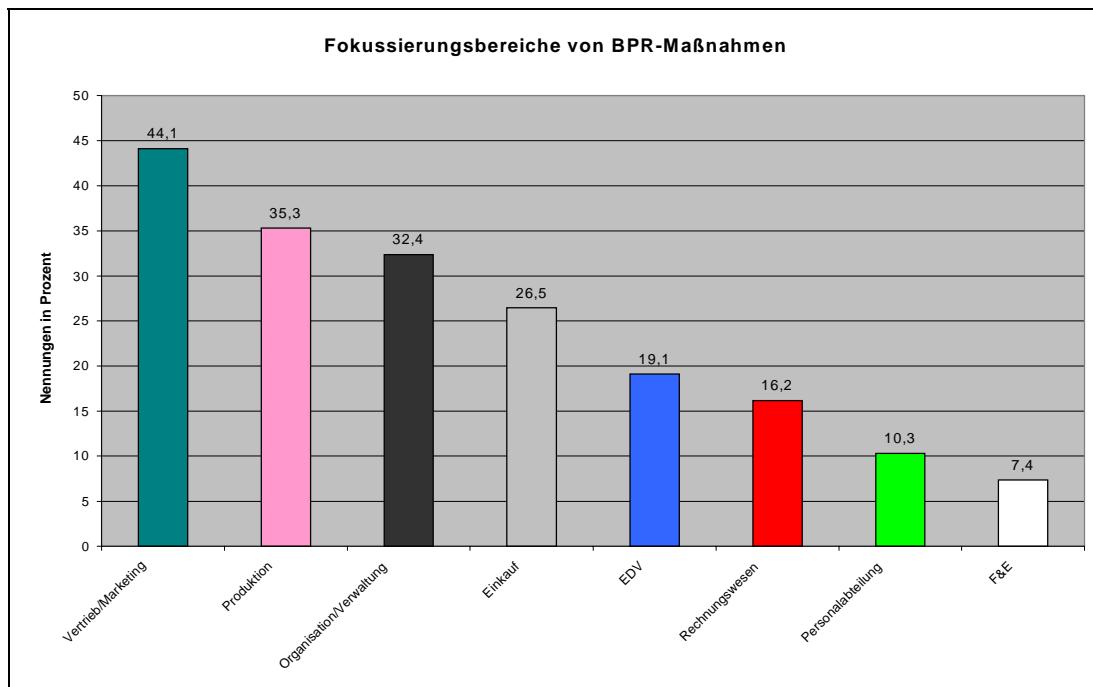
Konkrete Vorgaben sind vor allem für die Zielgrößen **Kostensenkung** und **Produktivitätssteigerung** festgelegt worden, wobei in beiden Bereichen im Durchschnitt eine Verbesserung von ca. **20%** angestrebt wurde. Bei der Verbesserung der Produktivität schwankten jedoch die Angaben zwischen 10% und 50% und bei der Kostensenkung zwischen 3% und 50%.

### 3.3 Vorgehensweise bei der Durchführung der BPR-Projekte

Die bisher eingeleiteten BPR-Projekte beziehen sich sowohl auf ausgewählte Geschäftsprozesse als auch auf einzelne Bereiche sowie die gesamte Unternehmens-

organisation. Während in der Vergangenheit (vgl. Untersuchung von C. Melchers Consulting 1997; Studie des Fraunhofer-Instituts 1995) überwiegend **Kerngeschäftsprozesse**, wie z.B. die Auftragsabwicklung, reorganisiert wurden, gehen immer mehr der befragten Unternehmen dazu über, die **gesamte Organisationsstruktur** an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, indem z.B. die strategischen Geschäftsfelder neu strukturiert oder die Kooperationen mit den Geschäfts-partnern (Zulieferer, Handel, Kunden) ausgebaut werden.

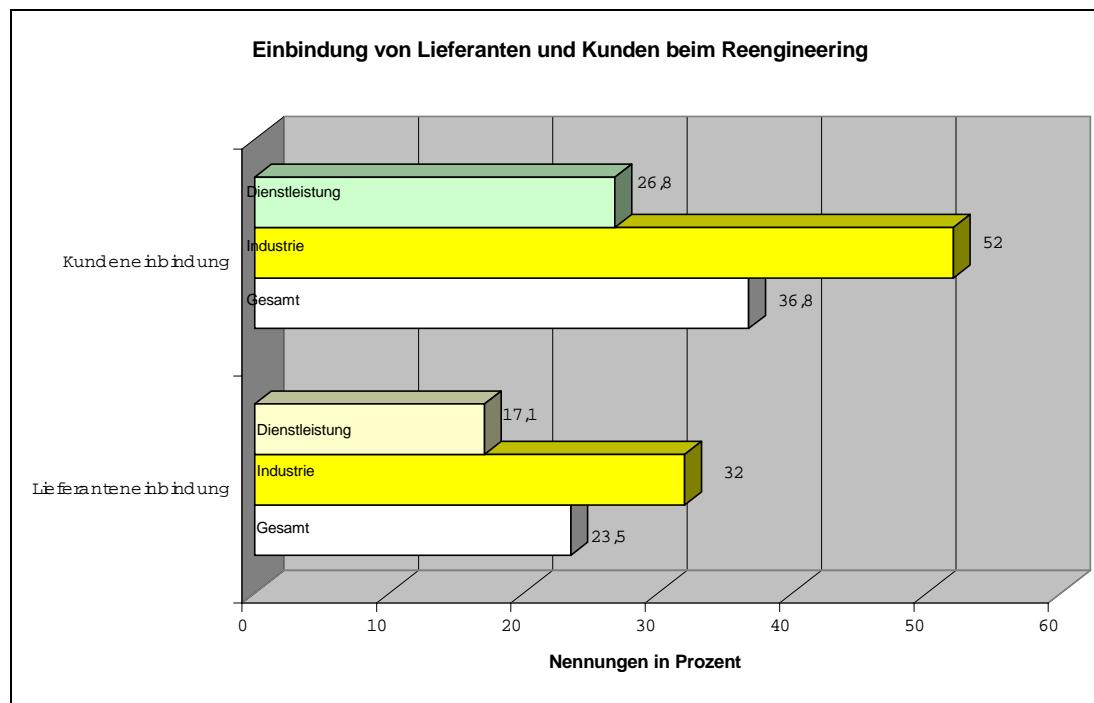
Im Mittelpunkt der Rationalisierungsbestrebungen stehen zur Zeit die klassischen Unternehmensfunktionen **Vertrieb/Marketing**, **Produktion** und **Verwaltung**, da hier die größten Verbesserungs- bzw. **Einsparungspotentiale** erwartet werden. Andere Bereiche, wie die EDV, das Rechnungswesen, die Personalabteilung und die Forschung & Entwicklung, sind momentan von den Restrukturierungsmaßnahmen nur selten betroffen. Gleiches gilt auch für die **Einkaufsprozesse**, obwohl die nachfolgende Analyse der Erfolgsfaktoren (vgl. Kap. 4.3) gezeigt hat, daß erfolgreiche Unternehmen gerade in diesem Bereich aktiv sind.



**Abbildung 3-3 : Fokussierungsbereiche des BPR (Gesamtauswertung)**

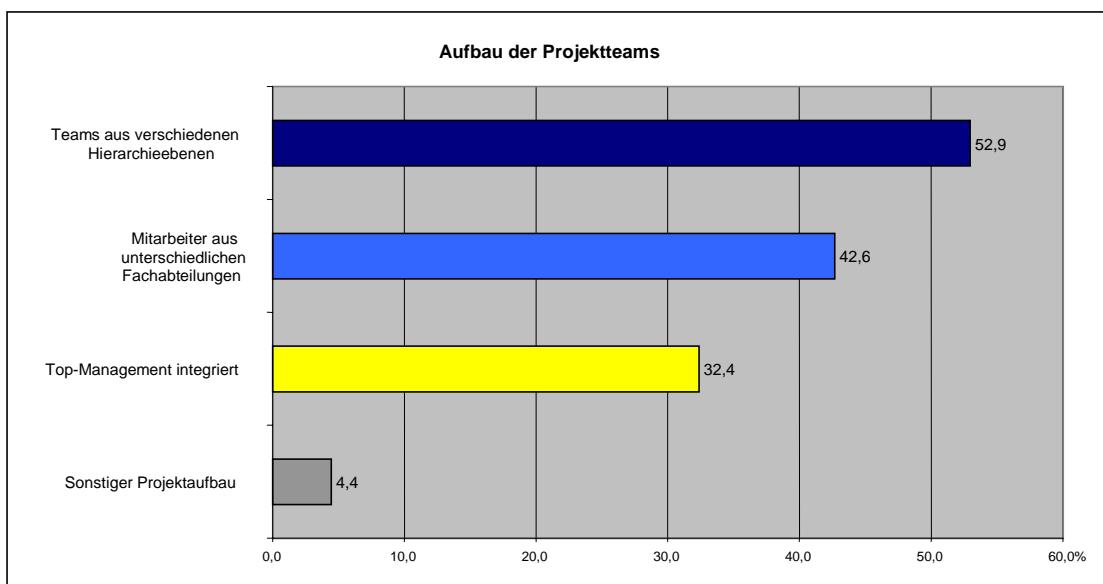
Als Ausgangsbasis für die Neustrukturierung dienen i.d.R. **ausführliche Ist-Analysen**, die rund 40% der gesamten BPR-Projektdauer ausmachen, während Kurzanalysen nur vereinzelt angewandt werden. Viele der befragten Unternehmen scheuen dabei das Risiko, unvollständige bzw. nicht praxistaugliche Lösungen zu entwickeln. Auf der anderen Seite führt eine umfassende Ist-Analyse zu der Neigung, die bestehenden Ist-Prozesse lediglich zu optimieren, ohne grundlegende Veränderungen durchzuführen.

Lediglich 52% der untersuchten **Industrieunternehmen** beziehen die **Kunden** – zumeist in Form einer Befragung – in die Reorganisationsbestrebungen ein. Darüber hinaus kooperieren nur 37% der befragten Industrieunternehmen mit ihren **Lieferanten**. Allerdings ist hier die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wesentlich intensiver, da die Zulieferer zumeist in einzelnen BPR-Phasen mitarbeiten. Eine weitaus geringere Kunden- (27%) bzw. Lieferanteneinbindung (17%) ist im **Dienstleistungssektor** zu beobachten. Insgesamt lässt sich feststellen, daß die Geschäftspartner zwar einleitende Impulse geben, die Potentiale einer engen Zusammenarbeit jedoch selten genutzt werden.



**Abbildung 3-4 : Einbindung von Kunden und Lieferanten beim BPR**

In den meisten Fällen trägt das Top-Management die **Projektverantwortung**. Darüber hinaus werden in der Industrie spezielle Projektmanager eingesetzt. Die Projektteams bestehen i.d.R. aus Mitarbeitern verschiedener Hierarchieebenen und bei 32% der befragten Unternehmen wird das Top-Management in die Projektteams integriert.



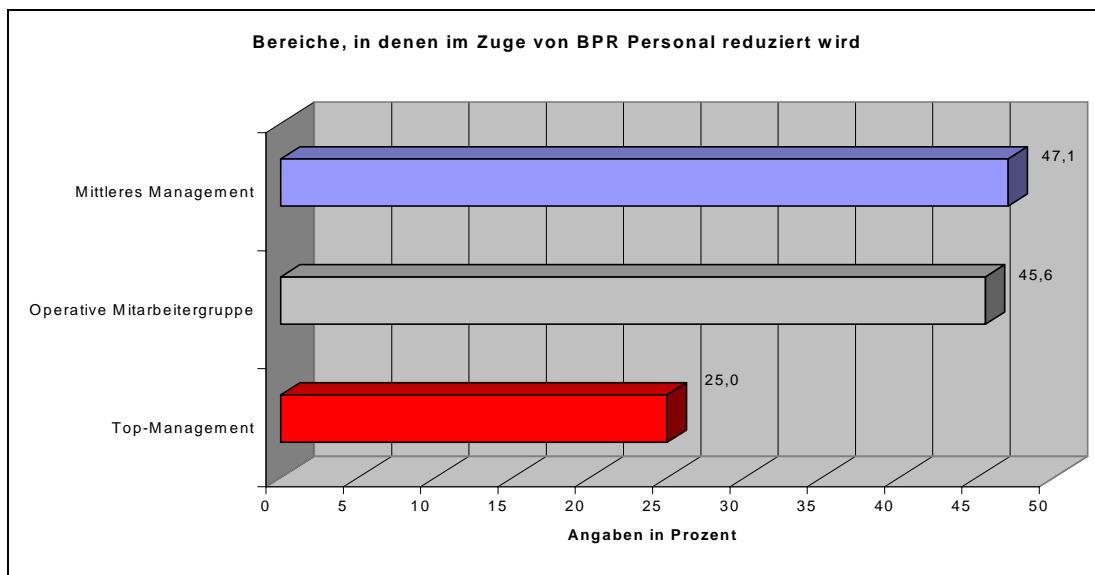
**Abbildung 3-5 : Aufbau der Projektteams (Gesamtauswertung)**

Bei rund 84% der BPR-Projekte in der Industrie werden die Leistungen **externer Unternehmensberater** in Anspruch genommen. Die Gründe hierfür liegen in der Projekterfahrung und der neutralen Stellung der Beratungsfirmen. Im Dienstleistungssektor ist dagegen die Unterstützung durch Unternehmensberater weit weniger verbreitet.

Darüber hinaus werden die BPR-Maßnahmen unterstützt durch größere Entscheidungsspielräume und **Qualifikationsmaßnahmen**. Die Führungskräfte werden vor allem durch Schulungsmaßnahmen auf das neue Managementkonzept vorbereitet.

Im Vordergrund der Unternehmensreorganisation steht häufig der **Abbau von Personal**, da in diesem Bereich die größten Kosteneinsparungen erzielt werden können. Bemerkenswert ist jedoch, daß im wesentlichen das **mittlere Management** sowie die Anzahl der **operativen Mitarbeiter** im Zuge der Umstrukturierungsmaßnahmen re-

duziert werden. Das Top-Management ist von dem Personalabbau seltener betroffen.



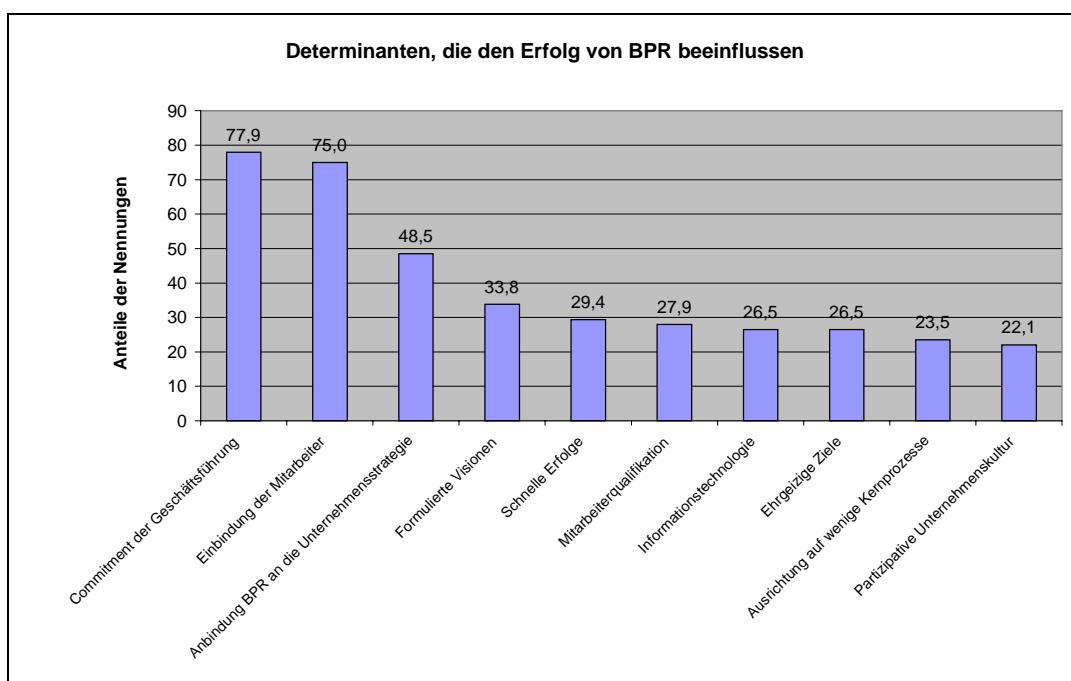
**Abbildung 3-6 : Personalabbau (Gesamtauswertung)**

### 3.4 Erfolgsdeterminanten, Schwierigkeiten und Umsetzungsbarrieren

Fast alle befragten Unternehmen sind der Auffassung, daß das **Commitment der Geschäftsführung** sowie die **Einbindung der Mitarbeiter** mit Abstand zu den wichtigsten Erfolgsdeterminanten eines BPR-Projektes zählen. Darüber hinaus werden die Anbindung des BPR-Konzeptes an die **Unternehmensstrategie** und eine formulierte **Vision**, z.B. in Form von Unternehmens-Leitsätzen, als bedeutende Voraussetzungen für den Erfolg von Restrukturierungsmaßnahmen angesehen. Zu den gleichen Ergebnissen gelangen auch frühere Untersuchungen des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (1995) und der C. Melchers Consulting (1997). Beispielsweise wurde im Rahmen der BPR-Studie des Fraunhofer-Instituts festgestellt, daß nur in wenigen Wirtschaftsunternehmen die Mitarbeiter über die Ziele und Visionen der nächsten Jahre informiert sind.

Gleichzeitig werden andere Faktoren, wie z.B. die Flexibilität der Informationstechnologie, die Schnelligkeit der Erfolge und die Ausrichtung auf wenige Kernprozesse, als

nachrangig betrachtet. Dieses Ergebnis ist insofern bemerkenswert, da bei der Frage nach Änderungen bei zukünftigen BPR-Projekten (vgl. Abbildung 3-10) vor allem die frühzeitige **Anpassung der Informationstechnologie (IT)** und die **Konzentration auf Kernprozesse** genannt wurden. Hieraus lässt sich schließen, daß einige kritische Faktoren - insbesondere die IT-Anpassungsprobleme - häufig erst im Laufe des Projektes erkannt werden.



**Abbildung 3-7 : Erfolgsdeterminanten beim BPR (Gesamtauswertung)**

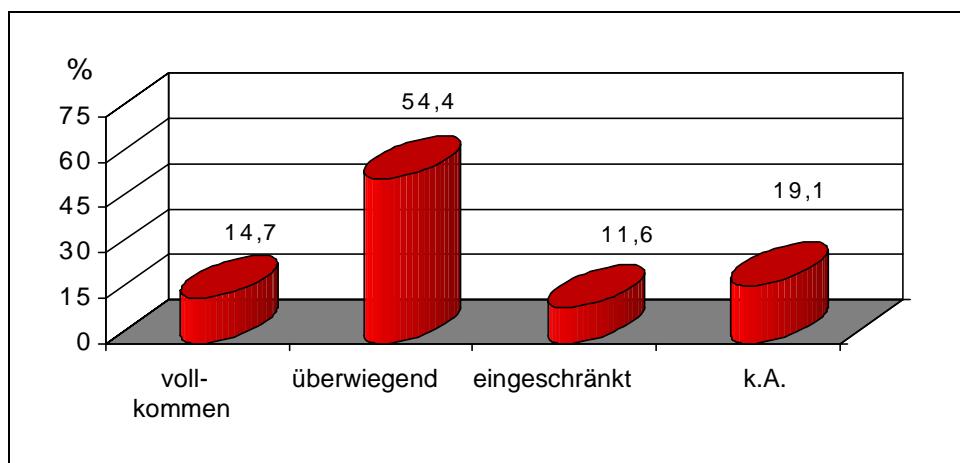
Zu den wesentlichen **Umsetzungsbarrieren** beim BPR gehört vor allem das **Besitzstandsdenken** bzw. die **Angst vor Machtverlust**, aber auch die mangelnde Einbindung der Mitarbeiter und der deutliche Personalabbau. Durch eine entsprechend frühzeitige und offene Kommunikation der Ziele und der Vorgehensweise eines BPR-Projektes können diese Ängste zumindest teilweise abgebaut werden.

Wie bereits erwähnt, ist die **mittlere Führungsebene** von den gegenwärtigen Rationalisierungsbestrebungen am stärksten betroffen, so daß es nicht verwunderlich ist, daß bei dieser Mitarbeitergruppe mit Abstand die größten Hemmnisse auftraten.

Insgesamt betrachtet, liegen die größten Probleme bei der Neustrukturierung in der **Einführungs- und Umsetzungsphase** und weniger in der Planungsphase. Dies gilt insbesondere für **Dienstleistungsunternehmen**, während im Industriebereich keine eindeutige Problemphase zu identifizieren ist. Angesichts der „überschaubaren“ Organisationsstrukturen und wenigen Stabsstellen bestehen bei den **kleineren und mittleren Unternehmen** andere Voraussetzungen, so daß hier die Probleme vor allem in der Planung und weniger in der Einführung und Umsetzung der BPR-Projekte auftraten.

### 3.5 Ergebnisse und Auswirkungen

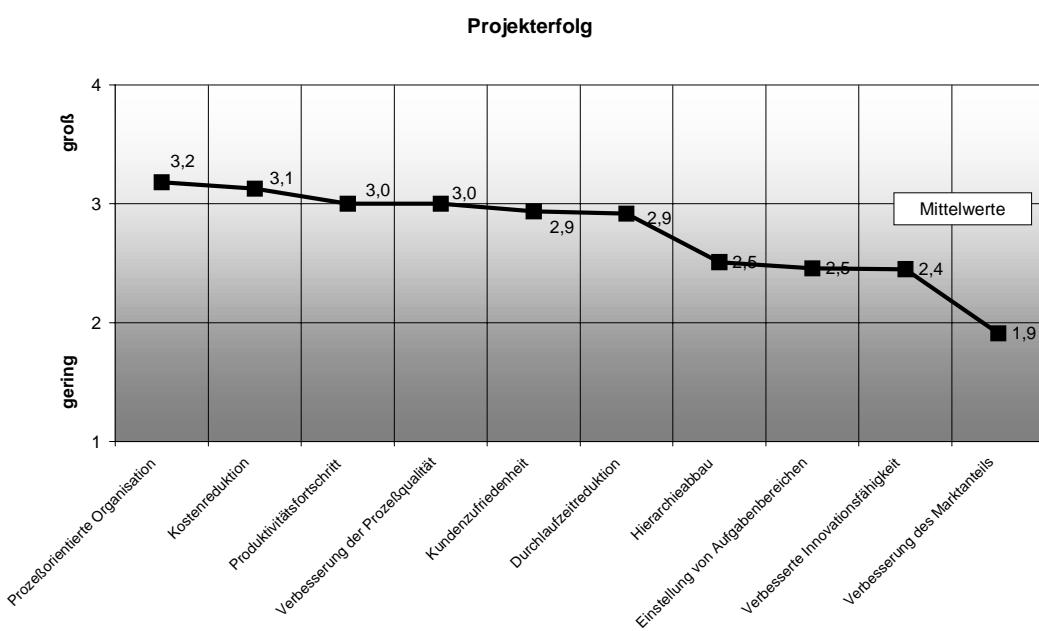
Bei einem Großteil der analysierten Unternehmen sind die geplanten Veränderungen weitestgehend umgesetzt worden, wobei die angestrebten Ziele überwiegend erreicht wurden. Bei der Bewertung der Verbesserungsmaßnahmen ist allerdings zu berücksichtigen, daß es sich hierbei um eine subjektive Einschätzung der Unternehmen handelt.



**Abbildung 3-8 Zielerreichungsgrad der durchgeföhrten BPR-Projekte**

Die größten Projekterfolge wurden auf den Gebieten der **prozeßorientierten Organisation** und **Kostenreduzierung** erzielt. Die neu gestalteten Geschäftsprozesse sowie die damit verbundene Senkung der Personal- und Verwaltungskosten haben jedoch nicht zu **einer Erhöhung des Marktanteils** geführt, so daß die bisher erziel-

ten Erfolge nicht in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden konnten. Des weiteren waren die BPR-Projekte zumeist nicht mit einem **Hierarchieabbau** und einer **Einstellung von Aufgabenbereichen** verbunden.



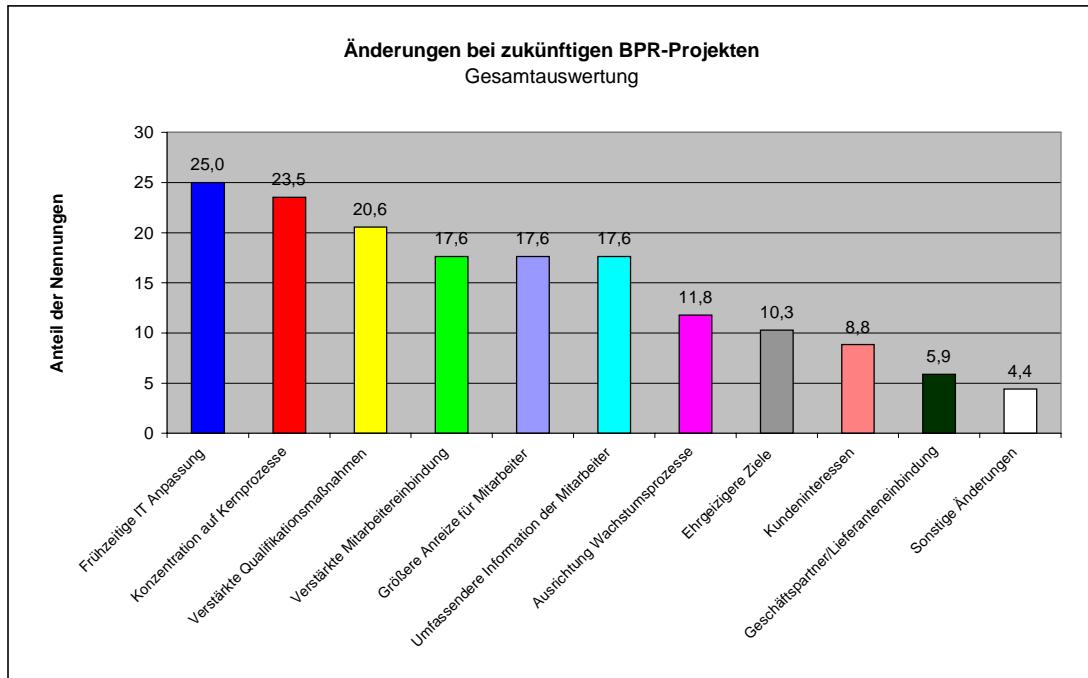
**Abbildung 3-9 : Projekterfolge in den einzelnen Bereichen**

### 3.6 Empfehlungen und Erfahrungen

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen würden die meisten Unternehmen zukünftige BPR-Projekte mit leichten Änderungen durchführen. An erster Stelle stehen hierbei die frühzeitige **Anpassung der Informationstechnologie**, die **Konzentration auf Kernprozesse** sowie verstärkte **Qualifikationsmaßnahmen**. Nur durch eine konsequente und kontinuierliche Schulung der Mitarbeiter können die BPR-Erfolge langfristig abgesichert werden.

Gleichzeitig sind bei den geplanten Änderungen gegenüber vorangegangenen BPR-Projekten deutliche Unterschiede zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen zu beobachten. So wird z.B. in der **Industrie** auf eine umfassende Mitarbeiterinformation und eine Ausrichtung auf Wachstumsprozesse bzw. Kundeninteressen

Wert gelegt, während diese Aspekte bei Dienstleistungsunternehmen eine untergeordnete Rolle spielen. Im **Dienstleistungssektor** liegt der Schwerpunkt vielmehr in einer verstärkten Einbindung der Mitarbeiter und Schaffung von größeren Anreizen für das Personal.



**Abbildung 3-10 : Geplante Änderungen bei zukünftigen BPR-Projekten**

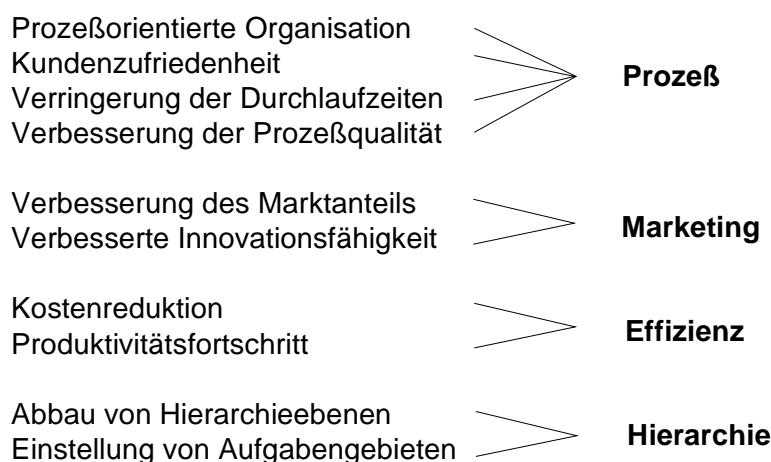
Insgesamt betrachtet wird jedoch der **Nutzen** der BPR-Maßnahmen wesentlich höher als der damit verbundene Aufwand eingeschätzt. Dies erklärt die insgesamt positive Einstellung gegenüber dem BPR-Konzept. Auf der anderen Seite sind die meisten Befragten der Auffassung, daß die durchgeföhrten Reorganisations-Projekte und Kosteneinsparungen nicht zu einer deutlichen Verbesserung der Wettbewerbsposition bzw. Quantensprüngen geföhrt haben. Demzufolge besteht in den meisten Unternehmen ein weiterer Handlungsbedarf. Zukünftige BPR-Projekte werden vermehrt auf den **Einsatz von Informationstechnologien** und eine **verstärkte Kundenorientierung** fokussiert sein.

## 4. Analyse der Erfolgsfaktoren

In den vorangegangenen Abschnitten wurde der bisherige Erfahrungsstand deutscher Unternehmen mit dem BPR-Konzept zusammengefaßt, wobei nicht zwischen erfolgreich und weniger erfolgreich durchgeföhrten Projekten differenziert worden ist. Im folgenden sollen deshalb die Faktoren, die den Erfolg eines BPR-Projektes wesentlich beeinflussen, mit Hilfe multivariater Analysemethoden eingehender untersucht werden. Als **erfolgreich** wurden dabei diejenigen **Unternehmen** eingestuft, die ihre angestrebten Ziele vollkommen oder zumindest überwiegend erreicht haben (vgl. Abbildung 3-8).

### 4.1 Die vier Ansatzpunkte des BPR

Zunächst sollen aus der Vielzahl möglicher Erfolgsgrößen die wichtigsten, voneinander unabhängigen Ansatzpunkte des BPR herauskristallisiert werden. Zu diesem Zweck wurde eine Faktorenanalyse mit den erzielten Projekterfolgen (vgl. Abbildung 3-9) als Variablen durchgeführt. Aus den Ergebnissen wird deutlich, daß im wesentlichen vier **Ansatzpunkte bei der Reorganisation eines Unternehmens** zu unterscheiden sind:



Zum einen kann das BPR an der Ablauforganisation des Unternehmens ansetzen, indem anstelle der klassischen funktionsorientierten Struktur eine **prozeßorientierte Organisation**, z.B. durch die Bildung von Teams oder die Einrichtung einer Gruppenfertigung, eingeführt wird. Das Ziel sollte es sein, die Schnittstellen zwischen den einzelnen Verrichtungstätigkeiten abzubauen. Im Vordergrund steht hierbei die **Erhöhung der Kundenzufriedenheit**, die eng mit einer Verringerung der Durchlaufzeiten sowie der Steigerung der Prozeßqualität verbunden ist. Zur Steigerung der Prozeßqualität haben bereits eine Vielzahl von Unternehmen eine ISO 9000 ff. - Zertifizierung vorgenommen und Kontinuierliche Verbesserungs-Prozesse (KVP) implementiert. Darüber hinaus besteht vor allem im Dienstleistungssektor, aber auch bei Industrieunternehmen die Möglichkeit, Call Center einzurichten. Diese Erfolgsgrößen des BPR wurden in der o.a. Grafik unter dem Oberbegriff „**Prozeß**“ gebündelt.

Ein weiterer Ansatzpunkt des BPR ist das „**Marketing**“, das hier die Faktoren „Ausweitung des Marktanteils“ und „Steigerung der Innovationsfähigkeit“ umfaßt. Im Hinblick auf die Neustrukturierung der Geschäftsprozesse läßt sich dieses erreichen, indem sowohl die **Kunden** als auch die **Lieferanten** verstärkt in die BPR-Projekte eingebunden werden.

Ferner stellt der Faktor „**Effizienz**“, d.h. die Reduzierung der Kosten sowie die Steigerung der Produktivität, einen wichtigen Ansatzpunkt für das BPR dar. Zum einen kann eine Effizienzsteigerung durch den Einsatz **moderner Informationstechnologien**, wie z.B. des Internets, erreicht werden. Des weiteren wurden in vielen Betrieben bereits **flexible Arbeitszeitmodelle** eingeführt, um sich mit geringeren Kosten an saisonale Nachfrageschwankungen anpassen zu können.

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Aufbauorganisation bzw. „**Hierarchie**“ eines Unternehmens, wobei im Rahmen des BPR einzelne Hierarchieebenen abgebaut und/oder Aufgabengebiete eingestellt werden können. Dies gilt insbesondere für die **mittlere Managementebene**, die von der Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse und Ausweitung der Verantwortungsbereiche am stärksten betroffen ist. Eine weitere Maßnahme ist in diesem Zusammenhang das Outsourcing. Das **Outsourcing** bietet sich jedoch nur für diejenigen Tätigkeitsfelder an, die nicht zu den Kernkompetenzen

des Unternehmens zählen und in denen man den Wettbewerbern bzw. Lieferanten technologisch oder operativ unterlegen ist.

#### **4.2 Die vier Merkmale erfolgreicher BPR-Projekte**

In einem zweiten Schritt wurden mit Hilfe einer Diskriminanzanalyse die charakteristischen Merkmale erfolgreicher BPR-Projekte herausgefiltert. Als Grundlage der Analyse dienten wiederum die erzielten Erfolge (vgl. Abbildung 3-9) sowie die selbsteingestuften Zielerreichungsgrade (vgl. Abbildung 3-8), wobei nur zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten differenziert wurde. Es stellte sich heraus, daß man den Erfolg bei der Neustrukturierung eines Unternehmens am besten anhand der Kriterien:

- **Produktivitätsfortschritt**
- **Kostenreduktion**
- **Verbesserung der Prozeßqualität**
- **Erhöhung der Kundenzufriedenheit**

voraussagen kann. Sobald in diesen vier Punkten deutliche Leistungsverbesserungen erzielt worden sind, wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen. Diese Aussage gilt für 89% der erfolgreichen Unternehmen. Demzufolge besitzen andere Einflußgrößen, wie z.B. die zuvor dargestellten Ansatzpunkte „Marketing“ und „Hierarchie“, ein weit aus geringeres Gewicht. Die Reihenfolge der o.a. Erfolgsgrößen entspricht - mit Ausnahme der prozeßorientierten Organisation - den mittleren Angaben der Unternehmen bezüglich der erzielten Projekterfolge. Hieraus läßt sich ableiten, daß die Einführung einer prozeßorientierten Organisation für sich selbst genommen noch keinen Erfolg darstellt. Entscheidend für die Unternehmen ist, daß die damit verbundenen Effizienz- und Qualitätssteigerungen realisiert werden.

#### **4.3 Die wichtigsten Erfolgsdeterminanten von BPR-Projekten**

Zum Abschluß wurden die Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Determinanten (vgl. Tab. 2-5.1, 3-1.2, 3-6.1, 4-1.1) und dem Erfolg der BPR-Projekte (vgl. Abbildung 3-8) mit Hilfe von ein- bzw. multifaktoriellen Varianzanalysen untersucht. Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß

- **das Commitment der Geschäftsführung,**
- **die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter sowie**
- **die Quantifizierung der eigenen Ziele**

zu den mit Abstand wichtigsten Erfolgsdeterminanten zählen. Anhand dieser drei Einflußgrößen läßt sich bereits über die Hälfte des Erfolges erklären.

Des weiteren besitzen die **Reorganisation der Einkaufsprozesse**, die Durchführung von **Schulungsmaßnahmen** sowie die Schaffung von **Anreizen für Projektmitarbeiter** einen signifikanten Einfluß auf den Gesamterfolg eines BPR-Projektes.

Demgegenüber konnte die weitverbreitete Auffassung, daß erfolgreiche BPR-Projekte durch „**radikale Zielvorgaben** und den **Abbau von operativem Personal**“ gekennzeichnet sind, in der vorliegenden empirischen Untersuchung nicht bestätigt werden. Offensichtlich lassen sich diese amerikanischen „Patentrezepte“ nicht auf deutsche Unternehmen übertragen. Der Erfolg von BPR-Maßnahmen ist in Deutschland in hohem Maße von der **Kooperation der Beteiligten** abhängig, wobei hochgesteckte, aber erreichbare Ziele angestrebt werden sollten, um die notwendige **Mitarbeitermotivation** zu erhalten.

Die Einbindung von externen **Unternehmensberatern** besaß ebenfalls keinen signifikanten Einfluß auf den Erfolg der Restrukturierungsmaßnahmen. Diese Tatsache läßt sich z.T. durch den verhältnismäßig hohen Anteil von Dienstleistungsunternehmen an der Befragung erklären. Im allgemeinen verfügen die meisten Beratungsfirme im Dienstleistungssektor nur über geringe Projekterfahrung. Für kleinere und

mittlere Unternehmen bietet es sich an, externe Berater in der Planungsphase einzusetzen, da hier die größten Probleme auftraten.

# Anhang

- **Fragebogen** \_\_\_\_\_ S. 25
- **Antworten auf die Fragen** \_\_\_\_\_ S. 31