

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Veränderte Wettbewerbsbedingungen und insbesondere die Globalisierung der Märkte konfrontieren Unternehmen und ganze Branchen mit neuen Anforderungen. Für viele Unternehmen sind die Zeiten vorbei, in denen sie - gestützt auf einen stabilen und geschützten Heimatmarkt, einen komfortablen Technologievorsprung oder festen Kundenstamm - stets mit einträglichen Wachstumsraten und Kapitalrenditen rechnen konnten.¹ Der Verlust der Technologie- und Innovationsführerschaft, der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt sowie eine zunehmende Sättigung angestammter Märkte haben gerade in den letzten 25 Jahren zu einer Intensivierung des Wettbewerbs geführt, dem viele, bisher erfolgreiche Unternehmen zum Opfer gefallen sind.

1.2. Problemstellung

Angesichts dieser veränderten Umweltbedingungen und den damit verbundenen neuen Anforderungen, denen sich die Unternehmen gegenübersehen, beschäftigen sich sowohl die Unternehmenspraxis als auch die betriebswirtschaftliche Literatur seit mehreren Jahren mit zwei wesentlichen Ansätzen, die den verschärften Wettbewerbsbedingungen gerecht werden sollen.

Hierbei handelt es sich zum einen um die konsequente Kundenorientierung, zum anderen um die radikale Abkehr von traditionellen Organisationsprinzipien durch eine konsequente Hinwendung zur Prozessorientierung.

Diese beiden Konzepte stehen jedoch nicht zufällig in der Diskussion, da beide gemeinsame aktuelle Bezugspunkte sowie inhaltliche Verknüpfungen haben. Umfassende Kundenorientierung erstreckt sich sowohl auf die Absatzmärkte als auch auf unternehmensinterne Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen. Damit bedingt Kundenorientierung auch Prozessorientierung. Analog impliziert Prozessorientierung auch Kundenorientierung, weil erstere z.B. durch die Erzielung hoher Qualität oder verminderter Durchlaufzeiten - und damit Lieferzeiten - den Bedürfnissen des Kunden entgegenkommt.

¹ Vgl. Nippa, M.: Anforderungen an das Management prozessorientierter Unternehmen, in: Prozeßmanagement und Reengineering - Die Praxis im deutschsprachigen Raum, hrsg. von Michael Nippa und Arnold Picot, Frankfurt 1995, S. 45 - 46.

Business Reengineering ist neben anderen Management- und Organisationskonzepten wie "Lean Management", "Total Quality Management" oder "Kaizen" die neueste Managementbotschaft aus den USA. Dieses "neue" Management-Konzept versucht, anhand einer konsequenten Prozess- und Kundenorientierung eine radikale Neugestaltung der Unternehmensstrukturen herbeizuführen sowie eine den Wettbewerbsbedingungen entsprechende Organisation zu schaffen.

Da Wissenschaftler und Unternehmensberater naturgemäß an der Frage interessiert sind, was "Reengineering" eigentlich ist, inwiefern es sich von anderen Konzepten unterscheidet bzw. was es mit diesen teilt, worauf der Erfolg beruht und wie es von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen erfolgreich angewendet werden kann, wird sich die vorliegende Diplomarbeit mit diesen Fragen auseinandersetzen.

1.3. Gang der Untersuchung

Kapitel 2 versucht vor dem Hintergrund eines sich permanent ändernden Wettbewerbsumfeldes aufzuzeigen, welche schwerwiegenden Nachteile traditionelle Unternehmensstrukturen aufweisen und warum sich Unternehmen einer neuen Organisationsform zuwenden müssen.

Kapitel 3 befaßt sich mit den "Wurzeln" des Reengineering und beschreibt zwei Managementphilosophien, die man als "Vorreiter" des Reengineering bezeichnen kann.

In den Kapiteln 4 und 5 wird das Konzept des Business Reengineering vorgestellt und ein Modell über die Vorgehensweise zur betrieblichen Planung und Umsetzung der Neustrukturierung unterbreitet.

Kapitel 6 und 7 vertiefen zwei Aspekte des Reengineering, indem die Konsequenzen dieses Unternehmenskonzeptes für die Unternehmensführung und das mittlere Management analysiert und die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie herausgestellt werden.

Im letzten Kapitel wird untersucht, inwieweit Reengineering ein neues Management- und Organisationskonzept darstellt bzw. ob es sich dabei doch nur um "alten Wein in neuen Schläuchen" handelt.