

### Autor

Guido Biland

### Publikation

HandelsZeitung, Juli 2001

---

## «Klicken Sie auf den Button oben rechts»

**Sämtliche Gallionsfiguren der IT-Industrie beschwören das Internet unermüdlich als Königsweg zum unternehmerischen Erfolg. Dass sie damit allen Unkenrufen zum Trotz richtig liegen, beweisen die E-Business-Offensiven etlicher Industriekonzerne. Zum Beispiel die der ABB.**

«Wir hoffen, Sie sind so begeistert wie wir über unsere Transformation zu einem wirklich kundenorientierten Unternehmen. (...) Klicken Sie auf den Button oben rechts, um uns Ihre Meinung zu sagen. Welche Veränderungen würden Sie gerne bei ABB sehen? (...) Wir freuen uns, mit Ihnen in einen Dialog zu treten.»

Diese «kundenorientierten» Begrüßungsworte auf der Homepage von ABB ([www.abb.com](http://www.abb.com)) stammen von keinem Geringeren als Jörgen Centerman, dem seit einem halben Jahr amtierenden Präsidenten und CEO von ABB.

«Klicken Sie auf den Button oben rechts» – so trivial der Satz klingt, so revolutionär sind die Innovationen, für die er stellvertretend steht. Die Metamorphose vom sortimentverwaltenden und produktorientierten Industrieunternehmen zum agilen Technologiekonzern mit hoher Servicekompetenz, bei dem IT-basierte Kommunikation das Fundament für alle Geschäftsbeziehungen bildet, ist in vollem Gange und macht vor nichts Halt – weder vor der Organisation, dem Organigramm, den Human Resources, dem Wertschöpfungsprozess, dem Projektmanagement, dem Dokumentenmanagement, den Workflows, den Kundenbeziehungen, dem Marketing noch vor dem Kabäuschen des Pförtners. Am allerwenigsten vor der IT-Abteilung.

### **Knacknuss Patchwork**

ABB, seit Jahren gewachsen durch Beteiligungen und Übernahmen, sah sich in den Neunzigern vor zwei grosse Herausforderungen gestellt: Neufokussierung auf Industrieautomation und IT-Services zum einen, Integration differenter Unternehmenskulturen und Geschäftsprozesse zum andern. Noch bis spät in die Neunziger soll es vorgekommen sein, dass sich mehrere ABB-Vertretungen um denselben Auftrag bemühten und sich dabei gegenseitig unterboten – bei einem Patchwork-Konzern mit 160'000 Mitarbeitern in 100 Ländern, der in einem hochdynamischen Markt agiert, kaum erstaunlich.

Als Jörgen Centerman noch Chef des Segments Automation war, initiierte er ein Programm namens TOPs, Total Optimization of Processes. Ziel: mehr Effizienz in der ganzen Wertschöpfungskette durch konsequente Standardisierung von Arbeitsabläufen, -umgebungen und -instrumenten. Vorprogrammierte Reibungsverluste, hervorgerufen durch unterschiedliche Strukturen, Abläufe, Terminologien, Ablagesysteme und fehlende Schnittstellen, sollten damit endgültig beseitigt werden. TOPs sollte jeden Projektleiter in die Lage versetzen, jederzeit über den Stand und die Geschichte eines Projekts Bescheid zu wissen, bis ins letzte Detail, konzernweit. Zudem wollte Centerman mit TOPs sicherstellen, dass das Unternehmen näher zu den Kunden rückt und die im Laufe der Auftragsabwicklung gewonnenen Erkenntnisse später wiederverwendet werden können. Denn: Gut dokumentierte Projektgeschichten erhöhen nicht nur die Lerneffizienz des Unternehmens, sondern ermöglichen auch eine speditive und faktentreue Behandlung von Kundenanfragen und -reklamationen.

### **Brain Power für alle**

Mit der Anfang Jahr eingeleiteten «Transformation» des Konzerns – im Kern besteht die ABB heute aus vier Kunden-Divisionen und nur noch zwei Produkt-Divisionen – wurde auch die Division «Group Processes» – ein Erbe der TOPs-Initiative – eingeführt. ABB ist derzeit intensiv damit beschäftigt, Konzernprozesse einzuführen, mit denen weltweit identische Abläufe für die verschiedenen Geschäftsfelder geschaffen werden. Die Vision: ABB-Kunden «in einer vernetzten Welt konkurrenzfähiger zu machen». Im Klartext: In Zukunft sollen alle Kunden, Projektleiter und Mitarbeiter mit einem handelsüblichen Browser direkten Zugriff auf ABBs «Brain Power», sprich: die für das jeweilige Geschäft erforderlichen Denkressourcen, haben. Dies setzt allerdings voraus, dass alle geschäftsrelevanten Prozesse standardisiert, digitalisiert und die entsprechenden Daten zentralisiert werden – anders lässt sich ein «Superhirn» wie die ABB in nützlicher Frist nicht erschliessen.

Welche Konsequenzen die Neuausrichtung der Organisation «um den Kunden herum» für die IT-Umgebung hat, lässt sich an einem kleinen Beispiel verdeutlichen: Allein das Werk Turgi arbeitete 1999 noch mit rund 1000 verschiedenen Applikationen, wie eine Inventarisierung anlässlich des Y2K-Problems ergab. Dass die Performance einer solchen IT-Umgebung bei weitem nicht ausreicht für die Verwirklichung der Vision, bestreitet in Turgi niemand. Im Gegenteil: Da die bestehenden Groupware-Tools wie Lotus Notes dem Kommunikationsvolumen langsam, aber sicher nicht mehr gewachsen sind, sehnt man sich allenthalben nach neuen Lösungen. Erste Projekte wurden bereits realisiert. So zum Beispiel liefert das Intranet Produktdokumentationen und ein E-Procurement-Frontend für Produkte des täglichen Gebrauchs am Arbeitsplatz; auch im öffentlichen Bereich sind bereits einige, teils passwortgeschützte und kostenpflichtige Frontend-Units im Einsatz: E-Shop, Konfiguratoren, Supply Management Vendor Information System, Solutions Bank, Customer Complaint Resolution Process usw.

### **Mit den Kunden im selben Boot**

Nach und nach sollen nun die Datenbestände auf Webtauglichkeit getrimmt werden, sodass in einem Jahr alle für die Auftragsabwicklung benötigten Ressourcen mit einem Browser-Interface archiviert, gesichtet und gesteuert werden können. Entscheidender Vorteil für das Unternehmen: Mit diesem Interface, einer Art Projekt-Portal, lassen sich auch die Kunden von der ersten bis zur letzten Phase eines Projekts problemlos integrieren. «E-Collaboration» nennt ABB diese Strategie. Wie wertvoll die Zusammenarbeit mit den Kunden auf der Basis neuester Informationstechnologien im globalen Wettbewerb ist, hat ein kluger ABB-Kopf bereits 1994 erkannt: Jörgen Centerman. Der TOPs-Initiant, den vor seiner Ernennung zum CEO kaum einer kannte, ist zweifellos zur rechten Zeit am rechten Ort. Nach Percy Barnevik und Göran Lindahl braucht der Konzern jetzt einen versierten Dialogkünstler.