

Günther Schuh  
Thomas Friedli  
Michael A. Kurr

Reengineering-Projekte  
professionell gestalten  
und umsetzen

HANSER

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung - Prozessorientierung als Erfolgsfaktor oder warum funktionale Organisationen heute nicht mehr genügen! . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1	Die Situation der produzierenden Industrie in Westeuropa. . . . .	4
1.2	Prozessorientierung als Chance. . . . .	5
<b>2</b>	<b>Partizipativ zur Prozessorganisation. . . . .</b>	<b>11</b>
2.1	Der Prozessmanagement-Navigator - Durchgängige, aufeinander aufbauende Methodenbausteine. . . . .	13
2.2	Die Strategiekklärung - Schaffen einer gemeinsamen Ausgangslage auf der Managementebene. . . . .	14
2.3	Prozessarchitektur. . . . .	16
2.4	Prozessanalyse - Mit Mitarbeiterbezug zum Erfolg. . . . .	17
2.5	Schwachstellen-/Potenzialworkshops. . . . .	18
<b>3</b>	<b>Tools des Prozessmanagements. . . . .</b>	<b>23</b>
3.1	Die Strategiekklärung. . . . .	23
3.2	Prozessmodellierungstools und Prozesspläne. . . . .	31
3.2.1	Prozessmodellierungstools. . . . .	31
3.2.2	Anforderungen an Prozessmodellierungstools. . . . .	32
3.2.3	Umgang mit dem Prozessmodellierungstool. . . . .	35
3.2.4	Prozesspläne. . . . .	42
3.3	Prozessportfolios. . . . .	51
3.4	Schwachstellen-/Potentialworkshops. . . . .	53
3.5	Das Controlling prozessorientierter Reorganisationen. . . . .	55
3.5.1	Projektcontrolling. . . . .	56
3.5.2	Prozesscontrolling. . . . .	57
3.5.3	Besonderheiten und Erfahrungswerte. . . . .	58
3.6	Prozesshandbücher. . . . .	61
3.7	Evaluation und Einführung von ERP-Systemen. . . . .	64
3.7.1	Herausforderungen bei der Systemauswahl. . . . .	64
3.7.2	Gängige Ansätze für die Softwareauswahl. . . . .	66
3.7.3	Das 3PhasenKonzept. . . . .	69
3.7.4	Unterstützung der Implementierung. . . . .	76

<b>4</b>	<b>Der Fall Schiesser - Von der Neupositionierung zum ERP-System.</b>	<b>.81</b>
4.1	Das Unternehmen	81
4.2	Das Umfeld	81
4.3	Die Ausgangssituation	86
4.3.1	Schiesser	86
4.3.2	Die Projektorganisation	90
4.4	Das Wandelprojekt	90
4.4.1	Die Strategiekklärung	90
4.4.2	Prozessanalysen und -Optimierungen	97
4.4.3	Prozess und Organisation	104
4.4.4	Auswahl und Einführung des ERP-Systems	105
4.5	Zusammenfassung	111
	<b>Der Fall Alu Menziken Extrusion - Eine Vision in der Sanierung</b>	<b>.113</b>
5.1	Ausgangssituation	113
5.1.1	Ausgangssituation	113
5.1.2	Ziele des Projekts	114
5.1.3	Rahmenbedingungen und Annahmen	115
5.2	Projektorganisation	115
5.3	Vorgehen	116
5.3.1	Projektablauf und Terminplanung	116
5.3.2	Konkretisierung des Betrachtungsobjekts	116
5.3.3	Umfeldanalyse (PARTS)	118
5.3.4	Strategische Erfolgspositionen (SEPs) und Ableitung der Defizite	118
5.3.5	Ableiten und Bewerten von Strategievarianten	119
5.3.6	Prozessarchitektur	119
5.3.7	Funktionale Strategien	121
5.3.8	Umsetzungsplan	121
5.4	Ergebnisse	122
5.4.1	Analyse der strategischen Ausgangslage (Ist-Situation)	122
5.4.2	Segmentierung	123
5.4.3	Identifikation der relevanten Betrachtungsobjekte	124
5.4.4	Umfeldanalyse (PARTS) pro Betrachtungsobjekt	127
5.4.5	Strategische Erfolgspositionen (SEPs) pro Betrachtungsobjekt	129
5.4.6	Bestehende und notwendige Fähigkeiten (Gap)	132

5.4.7	Ableitung und Bewertung der Strategievarianten . . . .	132
5.4.8	Strategiekonkretisierung . . . . .	139
5.4.9	Prozessarchitektur . . . . .	142
5.4.10	Funktionale Strategien . . . . .	151
5.4.11	Maßnahmen . . . . .	151
5.4.11.1	Produkte/Verfahren entwickeln und realisieren . . . . .	151
5.4.11.2	Leistungen verkaufen . . . . .	152
5.4.11.3	Produktion planen . . . . .	154
5.4.11.4	Aufträge nachbearbeiten . . . . .	155
5.4.11.5	Produkte bearbeiten . . . . .	155
5.4.11.6	Personal bereitstellen . . . . .	156
5.4.11.7	Qualität entwickeln . . . . .	156
5.4.11.8	Organisation entwickeln . . . . .	157
5.4.11.9	Infrastruktur instand halten . . . . .	158
5.4.11.10	Werkzeuge betreuen . . . . .	158
5.4.11.11	Produkte pressen . . . . .	159
5.4.11.12	Güter und Dienstleistungen beschaffen . .	160
5.4.11.13	Weitere Maßnahmen . . . . .	160
5.5	Erste Erfahrungen mit der definierten Strategie . . . . .	161
5.6	Zusammenfassung . . . . .	162
6	Der Fall Lista - Proaktives Prozessmanagement . . . . .	167
6.1	Angaben zur Unternehmung . . . . .	167
6.1.1	Kurzüberblick über die Unternehmung Lista . . . . .	167
6.1.2	Markt . . . . .	168
6.1.3	Distribution . . . . .	168
6.1.4	Produkte und Dienstleistungen . . . . .	169
6.2	Der Absatzmarkt für Büromöbel . . . . .	169
6.2.1	Marktstrukturen in Europa . . . . .	169
6.2.2	Marktentwicklung in der Vergangenheit . . . . .	170
6.2.3	Aktuelle Marktentwicklung . . . . .	170
6.2.4	Vertriebswege . . . . .	172
6.2.5	Konzentration der Zulieferer . . . . .	172
6.3	Das Reorganisationsprojekt . . . . .	173
6.3.1	Die strategische Klärung . . . . .	173
6.3.2	Prozessarchitektur und Prozessportfolio . . . . .	174
6.3.3	Prozessoptimierung . . . . .	175
6.4	Zusammenfassung . . . . .	178

7 Zusammenfassung und Lessons Learned .....179

Abbildungen .....185

Literatur .....189

Autoren .....193