

Marktorientiertes Prozessmanagement

Wie Process Mass Customization
' Kundenorientierung und
Prozessstandardisierung integriert

PD Dr. Werner Seidenschwarz (Hrsg.)
Seidenschwarz & Comp. GmbH

Mit Beiträgen von

Audi
E.ON Energie
Magna Steyr
Mahle
MAN Nutzfahrzeuge
SAS Institute
Siemens
Telekom Austria
Volkswagen
Wacker Chemie
ZF Friedrichshafen

u

2. Auflage

HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Prozessmanagement - auf dem Weg zu einer fortschreitenden Konkretisierung des Konzepts	1
2 Aufgaben und Elemente eines umfassenden Prozessmanagement- Systems	9
2.1 Prozessdefinition	9
2.2 Entwickeln von Prozessstrategien	11
2.2.1 Grundsätze der Strategieentwicklung	11
2.2.2 Gesamtunternehmensebene	13
2.2.3 Ebene strategische Geschäftsfelder	17
2.3 Schaffen von Prozesstransparenz	23
2.3.1 Prozessbeschreibung	23
2.3.2 Prozessbewertung	28
2.3.2.1 Finanzielle Prozessbewertung	28
2.3.1.1 Nicht-finanzielle Prozessbewertung	33
2.4 Spektrum der Prozessgestaltung	35
2.4.1 Arten der Prozessgestaltung	35
2.4.2 Prinzipien und Tools der Prozessgestaltung	38
2.5 Prozesscontrolling	40
2.5.1 Elemente des Prozesscontrollings	40
2.5.2 Instrumente des Prozesscontrollings	45
2.5.2.1 Quality Gates	45
2.5.2.2 Prozessauditierung	47
2.6 Prozessorganisation	49
3 Prozessmanagement im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung: das Konzept der Process Mass Customization ..	53
3.1 Determinanten der Process Mass Customization	53
3.2 Vorgehen bei der Prozessstandardisierung	55
3.2.1 Zwecksetzung, Ziele und Nutzen der Prozessstandardisierung ..	56

3.2.2	Prozessebenen	61
3.2.3	Auswahl von Standardisierungsprojekten	72
3.3	Strategien der Prozessindividualisierung	75
3.3.1	Von der Standardisierung zur Individualisierung	75
3.3.2	Process Mass Customization beim Aufbau des Prozessmodells	75
3.3.3	Das Geschäftsgebiet Siemens Motion Control	77
3.3A	Bildung von Segmenten als Basis der Process Mass Customization	81
3.3.5	Ansätze zur Process Mass Customization	84
3.3.5.1	Grundsätzliche Möglichkeiten für Standardisierung und Individualisierung	84
3.3.5.2	Standardisierung und Individualisierung auf der Technologie-Ebene	86
3.3.5.3	Standardisierung und Individualisierung auf der Prozess-Ebene	88
3.3.5.4	Standardisierung und Individualisierung auf der Mitarbeiter-Ebene	89
3.3.6	Implikationen für die Organisationsstruktur	90
3.3.7	Erfolgsfaktoren der Process Mass Customization	91
4	Implementierung und Roll-out	93
4.1	Roll-out der Process Mass Customization	93
4.1.1	„Enabler“ der Process Mass Customization	93
4.1.2	Inhalte und Bestandteile eines umfassenden Systems zur Process Mass Customization	96
4.1.3	IT-Management	103
4.2	Barrieren, Grenzen und Risiken	109
4.2.1	70 Gründe, sich nicht mit Prozessmanagement befassen zu müssen	110
4.2.2	Spannungsverhältnis mit existierenden Führungssystemen im Übergang	110
4.2.3	Gefahr der Überstandardisierung bzw. Überindividualisierung	110
4.2.4	Gefahr der Flexibilitätseinschränkung	113
4.2.5	Unerwünschte Transparenz	113
4.3	Organisationsentwicklung hin zur Prozessorganisation	114
4.3.1	Inkrementale Schrittfolge	114
4.3.2	Radikaler Schritt	116
4.4	Rahmensetzung durch systematisierte Wandelprozesse	118
5	Process Mass Customization am Beispiel der Kernfelder des Siemens Referenz Prozess Hauses	119
5.1	Process Mass Customization in spezifischen Prozessen	119
5.1.1	Product Lifecycle Management	119
5.1.2	Supply Chain Management	123

5.1.3 Customer Relationship Management. . . r.	133
5.1.4 Managementprozesse.	135
5.1.5 Supportprozesse.	136
5.2 Process Mass Customization aus prozessübergreifender Perspektive ..	139
6 Fazit	143
7 Fallstudien	147
Prozessstandardisierung und -Individualisierung im Innovations- management bei der Telekom Austria	147
Process Mass Customization am Beispiel des SW-Produktentwicklungs- prozesses bei Siemens Medical Solutions»..	152
Prozessintegration und -Standardisierung im Transport-Management bei Magna Steyr Fahrzeugtechnik	162
Nutzung von Standardprozessmodulen bei komplexen Großkunden- lösungen bei der Telekom Austria	170
Process Mass Customization durch das ckd-Konzept TiB - MAN Nutzfahrzeuge AG, Standort Salzgitter.	174
Logistik-Referenz-Modell zur Prozessstandardisierung und optimalen Ausgestaltung von logistischen Systemen bei der ZF Friedrichshafen ..	181
Process Mass Customization durch Vendor Managed Inventory am Beispiel des Automobilzulieferers MAHLE GmbH.	187
Supply Chain-Balanced Scorecard und -Monitoring auf Basis des SCOR-Modells.	191
Lieferantenmanagement bei der Logistikdienstleistung eines global agierenden Unternehmens.	197
Prozessmanagement in der Automotive-Ersatzteillogistik durch Nutzung des Referenz-Prozess-Modells.	205
Prozessanalyse und -Optimierung in der Komponentenfertigung - VW Abgasanlagen in Kassel steigert Wettbewerbsfähigkeit	211
Steuerung internationaler Markenmigrationsprozesse durch eine kundenorientierte Kennzahlensystematik bei E.ON Energie.	216
Process Mass Customization bei Audi am Beispiel Audi Gebrauchtwagen:pZ«s	220
Literaturverzeichnis.	225