

# Marktorientiertes Prozessmanagement

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

von  
PD Dr. Werner Seidenschwarz

2. Auflage

Marktorientiertes Prozessmanagement – Seidenschwarz

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Kostenrechnung und Controlling – Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Controlling – Organisation –  
Unternehmensführung – Management

Verlag Franz Vahlen München 2008

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 3434 7

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<b>1 Prozessmanagement – auf dem Weg zu einer fortschreitenden Konkretisierung des Konzepts .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Aufgaben und Elemente eines umfassenden Prozessmanagement- Systems .....</b>	<b>9</b>
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
2.3.2.1 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
<b>3 Prozessmanagement im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung: das Konzept der Process Mass Customization ..</b>	<b>53</b>
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
3.3.4	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
<b>4</b>	<b>Implementierung und Roll-out .....</b>	<b>93</b>
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
<b>5</b>	<b>Process Mass Customization am Beispiel der Kernfelder des Siemens Referenz Prozess Hauses .....</b>	<b>119</b>
5.1	Process Mass Customization in spezifischen Prozessen .....	119
5.1.1	Product Lifecycle Management .....	119
5.1.2	Supply Chain Management .....	123

Inhaltsverzeichnis



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

