

Manfred Bracher

Das operative Management von Produktions- unternehmen

Entwicklung eines Prozessmodells

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Problembeschreibung	3
2.1	Untersuchungsbereich und Begriffsdefinition	4
2.2	Wissenschaftstheoretische Grundlagen	6
2.3	Modellbildungstheorie	6
2.4	Zusammenfassung	7
3	Managementmodelle	9
3.1	Systemtheoretische Grundlagen von Unternehmungen	9
3.1.1	Die Unternehmung als kybernetisches System	10
3.1.2	Die Zweckorientierung von Unternehmungen	13
3.1.3	Zielorientierung in Unternehmungen aus Sicht der Systemlehre	13
3.2	Prozessorientierung - Das St. Galler Management-Modell	16
3.2.1	Das Unternehmungsmodell	18
3.2.2	Das Führungsmodell	20
3.2.3	Das Organisationsmodell	21
3.2.4	Das Konzept Integriertes Management	22
3.3	Das neue St. Galler Management-Modell	24
3.4	Der Management- und Strategieprozess	26
3.5	Der Leobener Generic Management-Ansatz	31
3.5.1	Stakeholder-Orientierung	34
3.5.2	Flexibilität	34
3.5.3	Unternehmenswert	35
3.5.4	Koordinationsinstrumente der Generic Management-Philosophie	36
3.5.5	Resümee aus dem Generic Management-Ansatz	40
3.6	MbO – Management by Objectives	40
3.6.1	Der planungsorientierte MbO-Ansatz	42
3.6.2	Der personalorientierte MbO-Ansatz	44
3.6.3	Der MbO-Ansatz aus heutiger Sicht	46
3.6.4	Unternehmenskultur und Führungsverhalten	50
3.6.5	Kritikpunkte und Grenzen des Management by Objectives	52

3.6.5.1	Zielermittlung und Umsetzung.....	54
3.6.5.2	Aktivitätenorientierung	56
3.6.5.3	Einführungs- und Umsetzungsprobleme bei MbO	58
3.6.5.4	Probleme der Leistungsbewertung bei MbO	59
3.6.5.5	MbO – Psychologische Barrieren und Zieldissonanz.....	60
3.6.5.6	MbO - Zielkonflikte	62
3.6.5.7	Probleme der Zielformulierungen	63
3.6.5.8	Probleme der Zielpyramide	64
3.6.5.9	Probleme des MbO-Kontrollsystems.....	66
3.6.6	Besonderheiten von MbO in Produktionsunternehmungen	68
3.7	Methoden für das operative Management.....	70
3.7.1	Lean Production.....	70
3.7.2	Six Sigma.....	74
3.8	Kaizen – Der kontinuierliche Verbesserungsprozess	76
3.9	TPM – Total Productive Maintenance	80
3.9.1	Die historische Entwicklung von TPM.....	82
3.9.2	Die Grundlagen von TPM.....	84
3.9.2.1	Anlageneffektivität - Die Verlustquellen.....	84
3.9.2.2	Die Quantifizierung der Anlageneffektivität.....	84
3.9.2.3	Die fünf Hauptaktivitäten der TPM-Systematik.....	87
3.9.2.4	Die Einführung von TPM.....	88
3.9.3	Organisatorische und unternehmenskulturelle Überlegungen	89
3.9.4	Weiterentwicklungen von TPM.....	91
3.9.5	TPM: Eine kritische Betrachtung.....	92
3.10	Zusammenfassung.....	95
4	Prozessmodell für das operative Management.....	97
4.1	Geltungsbereich und Abgrenzung.....	97
4.2	Voraussetzungen und Annahmen.....	98
4.3	Modellansatz aus systemtheoretischer Sicht	100
4.4	Aspekte der Modellbetrachtung	103
4.5	Die Grundzüge des Prozessmodells	105
4.6	Prozessschritte und Methoden.....	108
4.6.1	Potentialermittlung.....	110
4.6.1.1	Rahmenbedingungen und Informationen für die Potentialermittlung.....	111
4.6.1.2	Ablauf und Methoden zur Generierung von Ideen	113

4.6.2	Konkretisierung und Detaillierung	114
4.6.3	Bewertung und Priorisierung.....	116
4.6.3.1	Vorgehensweise der Bewertung	117
4.6.3.2	Auswahl der Projekte.....	121
4.6.4	Kaskadenverdichtung	122
4.6.5	Strategieabgleich	124
4.6.6	Zieldefinition und Maßnahmenplan	125
4.6.7	Umsetzung.....	126
4.6.8	Abweichungsanalyse	127
4.6.9	Neubewertung und Verdichtung	128
4.6.10	Dynamische Anpassung	130
4.6.11	Aufwandsabschätzung.....	131
4.7	Strukturen	133
4.7.1	Die Einbindung von TPM in das Prozessmodell.....	133
4.7.1.1	Kaizen – Die kontinuierliche Verbesserung der Produktion	136
4.7.1.2	Autonome Instandhaltung.....	139
4.7.1.3	Vorbeugende Instandhaltung	144
4.7.1.4	Personal, Ausbildung und Training	146
4.7.1.5	Neue Produkte und Anlagen	149
4.7.1.6	Planung, Logistik, Administration	151
4.7.1.7	Qualität, Sicherheit, Umwelt.....	153
4.7.2	Die Integration von TPM in die Struktur der Unternehmung.....	154
4.7.2.1	Die Einbindung von TPM in die Organisation	154
4.7.2.2	Die organisatorische Gestaltung bei der Einführung von TPM	157
4.8	Bewertung der operativen Maßnahmen.....	158
4.8.1	Balanced Scorecard.....	159
4.8.2	Bottom-up Bewertungssystem	161
4.9	Unternehmenskulturelle Aspekte	164
4.9.1	Die Verbindung der Unternehmenskulturen MbO und TPM	164
4.9.2	Leistungsbeurteilungen im Prozessmodell	166
4.9.3	Leistungsanreize.....	167
4.10	Zusammenfassung.....	167
5	Fallstudie	169
5.1	Beschreibung des Anwendungsobjektes.....	169

5.2 Konzept zur Einführung des Prozessmodells	169
5.3 Implementierung des Prozessmodells	170
5.4 Einführung von TPM	171
5.4.1 Phasen der TPM-Implementierung	171
5.4.2 Zielorientierung und Verbesserungsarbeit	173
5.5 Erfahrungen aus der Umsetzung	174
5.6 Zusammenfassung	177
6 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen	179
7 Zusammenfassung und Ausblick	181
Literaturverzeichnis	185