

Manfred Bracher

# **Das operative Management von Produktions- unternehmen**

Entwicklung eines Prozessmodells

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Problembeschreibung</b>	<b>3</b>
2.1	Untersuchungsbereich und Begriffsdefinition	4
2.2	Wissenschaftstheoretische Grundlagen	6
2.3	Modellbildungstheorie	6
2.4	Zusammenfassung	7
<b>3</b>	<b>Managementmodelle</b>	<b>9</b>
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
<b>4</b>	<b>Prozessmodell für das operative Management.....</b>	<b>97</b>
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
<b>5</b>	<b>Fallstudie .....</b>	<b>169</b>
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
<b>6 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>179</b>
<b>7 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>181</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>185</b>