

Bernhard Ludwig Lenz

Entwicklung von potentialorientierten Produktionsstrategien

Ein integrierter Ansatz

»HOCHSCHULE
• LIECHTENSTEIN

, "Bibliothek



PETER LANG

Bern • Berlin • Bruxelles • Frankfurt a.M. • New York • Wien

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers.....	VII
Vorwort des Autors.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Kurzfassung.....	XV
Abstract.....	XVII
Teil A: Einleitung	1
1. Strukturierung des Forschungsprojektes.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 WissenschaftsVOrganisationstheoretische Positionierung.....	2
1.2/1 WissenschaftsVOrganisationstheoretische Aspekte nach Ulrich.....	3
1.2.2 WissenschaftsVOrganisationstheoretische Aspekte nach Grochla	6
Teil B: Grundlagen	13
2 Strategie.....	13
2.1 Strategiebegriff.....	13
2.1.1 Einleitung.....	13
2.1.2 Strategie im militärischen Bereich.....	14
2.1.2.1 Strategie nach Clausewitz.....	14
2.1.2.2 Strategie nach Moltke.....	15
2.1.3 Strategie im wirtschaftlichen Bereich.....	17
2.1.3.1 Strategie nach Mintzberg.....	17
2.1.3.2 Strategie nach Hinterhuber.....	20
2.1.3.3 Strategie nach Pümpin.....	21
2.1.3.4 Strategie nach Porter.....	29
2.1.3.5 Strategie nach Hamel.....	33
2.1.4 Eigenschaften der Strategie.....	37
2.1.4.1 Zielorientierung.....	37
2.1.4.2 Flexibilitätsorientierung.....	38
2.1.4.3 Bezugsgruppenorientierung.....	39
2.1.4.4 Differenzierungsorientierung.....	39
2.1.4.5 Konkurrenzorientierung.....	39
2.1.4.6 Ausführungsorientierung.....	40
2.1.4.7 Ressourcenorientierung.....	40
2.1.4.8 Umweltorientierung.....	40
2.1.4.9 Zukunftsorientierung.....	41
2.1.5 Definition der Strategie.....	41
2.2 Die Strategie in der Untemehmungsführung.....	42
2.2.1 Einleitung.....	42
2.2.2 Konzeptionen der strategischen Untemehmungsführung.....	42
2.2.2.1 Die Gesamtkonzeption nach Hinterhuber.....	42

2.2.2.2	Das integrative Konzept nach Hax/Majluf.....	46
2.2.3	Eigenschaften strategischer Gesamtkonzeptionen.....	49
2.2.3.1	Abfolge Vision-Politik-Strategie-Konzept-Massnahme.....	50
2.2.3.2	Wechselwirkungen zwischen den organisatorischen Unternehmensebenen.....	50
2.2.3.3	Modell der unternehmensinternen strategischen Wechselbeziehungen.....	52
3	Produktion.....	57
3.1	Produktionsbegriff.....	57
3.1.1	Einleitung.....	57
3.1.2	Begriffsdefinitionen.....	57
3.1.2.1	Produktion nach Günther/Tempelmeier.....	57
3.1.2.2	Produktion nach Huber/Spoerri.....	62
3.1.2.3	Produktion nach Thommen.....	64
3.1.2.4	Weitere Umschreibungen und Definitionen zum Produktionsbegriff.....	65
3.2	Grundorientierungen und strategische Ziele der Produktion.....	68
3.2.1	Einleitung.....	68
3.2.2	Überblick über die Grundorientierungen und strategischen Ziele	68
4	Ansätze zur Produktionsstrategie im Überblick.....	71
4.1	"Falsche" Ansätze zur Produktionsstrategie.....	71
4.2	Strategische Ansätze zur Produktion.....	72
4.2.1	Der Ansatz von Fine/Hax.....	72
4.2.2	Der Ansatz von Haas.....	79
4.2.3	Der Ansatz von Hayes/Pisano.....	82
4.2.4	Der Ansatz von Upton.....	89
4.2.5	Der Ansatz von Cen.....	92
Teil C: Der potentialorientierte Strategieansatz.....		99
5	Der Ansatz im Überblick.....	99
5.1	Einleitung.....	99
5.2	Die Analysephase im Überblick.....	99
5.3	Die Strategieformulierungsphase im Überblick.....	105
6	Das Transformationsmodell.....	109
6.1	Einleitung.....	109
6.2	Die Throughputfaktoren.....	109
6.2.1	Die Throughputfaktoren und der soziotechnische Ansatz.....	109
6.2.2	Die Throughputfaktoren im Transformationsmodell.....	115
6.2.2.1	Mensch.....	115
6.2.2.2	Technik.....	118
6.2.2.3	Organisation.....	121
6.3	Die Wettbewerbsfaktoren.....	123
6.3.1	Das Spannungsdreieck Kosten/Qualität/Zeit.....	123
6.3.2	Die Wettbewerbsfaktoren im Transformationsmodell.....	126
6.3.2.1	Kosten.....	126
6.3.2.2	Qualität.....	127
6.3.2.3	zeit.....	132
6.4	Die Input- und Outputfaktoren.....	136

6.4.1	Die Inputfaktoren	136
6.4.1.1	Arbeit	136
6.4.1.2	Material	139
6.4.1.3	Information	140
6.4.1.4	Energie	141
6.4.1.5	Kapital	144
6.4.1.6	Zeit	145
6.4.2	Die Outputfaktoren	145
6.5	Die Managementebenen	146
7	Die Analysephase	151
7.1	Einleitung	151
7.2	Das Analysevorgehen	152
7.3	Die transformationsbezogenen Analysen	160
7.3.1	Die Analyse des Personalprozesses	160
7.3.2	Die Analyse des Materialprozesses	164
7.3.3	Die Analyse des Informationsprozesses	170
7.3.4	Die Analyse des Energieprozesses	173
7.3.5	Weitere transformationsbezogene Analysen	175
7.4	Die umfeldbezogenen Analysen	177
7.5	Zusammenfassung und Darstellung der Analyseergebnisse	181
8	Die Strategieformulierungsphase	185
8.1	Einleitung	185
8.2	Das Wesen der Verhaltensmöglichkeiten	185
8.3	Verhaltensmöglichkeiten der Produktion	188
8.3.1	Arbeitskräfte-bezogene Verhaltensmöglichkeiten	190
8.3.2	Betriebsmittel-bezogene Verhaltensmöglichkeiten	193
8.3.3	Werkstoff-bezogene Verhaltensmöglichkeiten	195
8.3.4	Informations-bezogene Verhaltensmöglichkeiten	200
8.3.5	Energie-bezogene Verhaltensmöglichkeiten	205
8.4	Priorisierung der Verhaltensmöglichkeiten	207
8.4.1	Priorisierung nach Ist-Zustands-Werten (Kosten, Qualität, Zeit)	207
8.4.2	Priorisierung nach Potentialen (Kosten, Qualität, Zeit)	208
8.4.3	Priorisierung nach Prozesslebenszyklus	208
8.4.4	Priorisierung nach Imitierbarkeit	211
8.4.5	Priorisierung nach finanziellem Potentialerschließungsaufwand	211
8.4.6	Priorisierung nach zeitlichem Potentialerschließungsaufwand	211
8.5	Allgemeingültige strategische Grundsätze	211
8.5.1	Strategische Ziele und strategische Wettbewerbsvorteile	213
8.5.2	Das Überlebensprinzip	213
8.5.3	Das "Kenne Deinen Gegner"-Prinzip	214
8.5.4	Das Chancen-Prinzip	215
8.5.5	Das Konzentrationsprinzip / Die Konzentration der Kräfte	215
8.5.6	Die Ökonomie der Kräfte	216
8.5.7	Das Konsistenzprinzip	216
8.5.8	Die Flexibilität	217
8.6	Beispiel zur Formulierung einer Produktionsstrategie	218
8.6.1	Anwendung der Priorisierungsregeln	218
8.6.2	Anwendung der allgemeingültigen strategischen Grundsätze	222

8.6.3	Terminierung und Ressourcenzuteilung.....	225
8.6.4	Potentialorientierte Produktionsstrategie von FIPU.....	226
Teil D:	Überprüfung der Praxistauglichkeit.....	229
9	Verifikation des Strategieansatzes in der Praxis.....	229
9.1	Einleitung.....	229
9.2	Verifikationsergebnisse.....	230
9.2.1	Strategieverständnis.....	230
9.2.2	Eignung des Transformationsmodells als Hilfsmittel zur Analyse der eigenen Fabrik bzw. des eigenen Unternehmens.....	230
9.2.3	Aufwand für die Analyse der eigenen Fabrik bzw. des eigenen Unternehmens nach dem Transformationsmodell.....	232
9.2.4	Eignung des Transformationsmodells als Hilfsmittel zur. Analyse der Wettbewerber.....	232
9.2.5	Aufwand für die Analyse der Wettbewerber nach dem Trans- formationsmodell.....	232
9.2.6	Eignung des Transformationsmodelte als Hilfsmittel zur Umfeld- analyse.....	233
9.2.7	Aufwand für die Analyse des Umfeldes nach dem Transfer mationsmodell.....	233
9.2.8	Aufwand zur Ermittlung der Potentiale.....	234
9.2.9	Eignung der Regeln zur Priorisierung der Potentiale.....	234
9.2.10	Eignung der allgemeingültigen strategischen Grundsätze.....	234
9.2.11	Zusammenfassende Beurteilung des Ansatzes aus Sicht ' der Praxis.....	234
	Anhang: Liste der Interviewpartner.....	235
	Literaturverzeichnis.....	237