

Christoph Zanker

Planung und Steuerung von Produktionssystemen im Kontext der strategischen Unternehmensplanung

CONTROLLING UND MANAGEMENT

44

Herausgegeben von Prof. Dr. Thomas Reichmann
und Prof. Dr. Martin K. Welge



PETER LANG

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
-----------------------------	----

Tabellenverzeichnis	XIX
---------------------------	-----

Abkürzungsverzeichnis	XXI
-----------------------------	-----

1 Einleitung	1
---------------------------	----------

1.1 Problemstellung	3
---------------------------	---

1.2 Zielsetzung	13
-----------------------	----

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	14
--	----

2 Begrifflicher Bezugsrahmen zur strategieorientierten Planung und Umsetzung von Produktionssystemen	19
---	-----------

2.1 Produktionssysteme	19
------------------------------	----

2.1.1 Die Begriffe Produktion und System	19
--	----

2.1.2 Die Produktion als sozio-technisches System	22
---	----

2.1.3 Der Begriff Produktionssystem in der Literatur	26
--	----

2.1.4 Das Produktionssystem als Subsystem	30
---	----

2.1.5 Die Subsysteme eines Produktionssystems	31
---	----

2.1.5.1 Strukturierungsansätze aus dem Forschungsbereich Produktionsstrategie	32
--	----

2.1.5.2 Strukturierungsansätze aus dem Forschungsbereich Fabrikplanung	36
---	----

2.1.5.3 Zusammenführung der Ansätze	38
---	----

2.2 Strategisches Produktionsmanagement	41
---	----

2.2.1 Grundlagen zum Strategischen Management	41
---	----

2.2.2 Das Prozessmodell des Strategischen Managements	43
---	----

2.2.3 Produktionsstrategie	46
----------------------------------	----

2.2.3.1 Der Begriff Produktionsstrategie in der Literatur	48
---	----

2.2.3.2 Strategische Produktionsziele	52
---	----

2.2.3.3 Inhalte von Produktionsstrategien	55
---	----

2.3	Zwischenfazit zum begrifflichen Bezugsrahmen	60
3	Darstellung und Analyse bestehender Rahmenkonzepte zur strategischen Planung und Umsetzung von Produktionssystemen	63
3.1	Rahmenkonzepte mit industrieökonomischem Hintergrund	64
3.1.1	Der industrieökonomische Ansatz.....	64
3.1.2	Detailbetrachtung der produktionsstrategischen Rahmenkonzepte mit industrieökonomischem Hintergrund.....	69
3.1.2.1	Der „Focused-Factory“-Ansatz von SKINNER	69
3.1.2.2	Der „Order-Winner-/Order-Qualifier“-Ansatz von HILL.....	74
3.1.2.3	Der „Manufacturing Audit-Approach“ von PLATTS/GREGORY	79
3.1.3	Erklärungsbeiträge und Grenzen der produktionsstrategischen Prozessmodelle mit industrieökonomischem Hintergrund	83
3.2	Rahmenkonzepte mit ressourcenorientiertem Hintergrund	87
3.2.1	Ressourcenorientierte Ansätze.....	87
3.2.1.1	Der ressourcenorientierte Ansatz.....	88
3.2.1.2	Der kompetenzorientierte Ansatz	93
3.2.1.3	Der Dynamic Capability-Ansatz.....	96
3.2.2	Detailbetrachtung der produktionsstrategischen Rahmenkonzepte mit ressourcenorientiertem Hintergrund.....	100
3.2.2.1	Der Paradigmenwechsel im Produktionsmanagement und dessen Implikationen auf den produktionsstrategischen Planungsprozess.....	100
3.2.2.2	Rahmenkonzepte zur ressourcenorientierten Planung von Produktionsstrategien	112
3.2.3	Erklärungsbeiträge und Grenzen der produktionsstrategischen Rahmenkonzepte mit ressourcenorientiertem Hintergrund	116
3.3	Integrierte ressourcen- und marktorientierte Rahmenkonzepte.....	121
3.3.1	Integrierte ressourcen- und marktorientierte Ansätze	121

3.3.2	Detailbetrachtung der produktionsstrategischen Rahmenkonzepte mit integrierendem ressourcen- und marktorientiertem Ansatz	123
3.3.2.1	Der „PROPHECY“-Ansatz von ACUR/BICITCI	123
3.3.2.2	Der „Sustainable-Alignment“-Ansatz von SLACK/LEWIS	125
3.3.3	Erklärungsbeiträge und Grenzen der produktionsstrategischen Rahmenkonzepte mit integrierendem ressourcen- und marktorientiertem Ansatz	129
3.4	Zwischenfazit zu bestehenden Rahmenkonzepten zur Planung und Umsetzung von Produktionssystemen	132
4	Strategische Steuerung von Produktionssystemen in der Unternehmenspraxis	137
4.1	Die Datenbasis	138
4.2	Methodisches Vorgehen zur Bestimmung der Geschäftsstrategie und Produktionsstrategie	143
4.3	Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Geschäftsstrategie und Produktionsstrategie	145
4.3.1	Wettbewerbsstrategie und Geschäftsstrategie	145
4.3.2	Der Zusammenhang zwischen Geschäftsstrategie und Produktionsstrategie	146
4.4	Vertiefende Analyse des Zusammenhangs in Abhängigkeit betrieblicher Faktoren	149
4.4.1	Einflussfaktor Unternehmensgröße	149
4.4.2	Einflussfaktoren Seriengröße und Art der Produktion	153
4.5	Zwischenfazit zu den quantitativen Befunden	158
5	Entwicklung eines Referenzkonzepts zur strategieorientierten Planung, Umsetzung und Kontrolle von Produktionssystemen	159
5.1	Anforderungen an ein Referenzkonzept zur strategieorientierten Planung und Umsetzung von Produktionssystemen	159
5.1.1	Anforderungen an den produktionsstrategischen Planungsprozess	160

5.1.2	Anforderungen an einen produktionsstrategischen Kontrollprozess	167
5.1.3	Zusammenfassung der Anforderungen an das Referenzkonzept	175
5.2	Die Grundstruktur des Referenzkonzepts	177
5.3	Modul 1: Prozessuale und organisatorische Grundlagen des Referenzkonzepts	180
5.3.1	Bestimmung eines prozessualen Rahmens	181
5.3.2	Bestimmung eines organisatorischen Rahmens	183
5.4	Modul 2: Strategiekklärung auf Geschäftsebene	186
5.4.1	Klärung der strategischen Grundlagen	187
5.4.2	Klärung der Geschäftsstrategie	189
5.4.3	Zusammenfassung der Ergebnisse des Moduls 2	192
5.5	Modul 3: Planung der Produktionsstrategie	193
5.5.1	Vorgehen zur Analyse bestehender Stärken und Schwächen des Produktionssystems	194
5.5.1.1	Entwicklung eines Verfahrens zur Identifikation von Produktionsressourcen	195
5.5.1.2	Vorgehen zur Identifikation und Analyse von Kompetenzen in Form von Ressourcenbündel	205
5.5.1.3	Bewertung der Ressourcenbündel und der Produktionskompetenzen	208
5.5.2	Analyse der externen Leistungsanforderungen an das Produktionssystem	211
5.5.2.1	Darstellung und Dekomposition der produktionsstrategischen Performance-Faktoren	212
5.5.2.2	Vorgehen zur Ermittlung der Produkt-Markt-Anforderungen	220
5.5.2.3	Vorgehen zur Ermittlung der externen Anforderungen auf Basis der unternehmerischen Erfolgsziele	229
5.5.3	Synthese der Planungsperspektiven und Ableitung der Produktionsstrategie	232
5.5.3.1	Vorgehen zu Perspektivensynthese mit Hilfe der Performance-Kompetenz-Matrix	232
5.5.3.2	Überprüfung der produktionsstrategischen Pläne	237

5.5.4	Vorgehen zur Konkretisierung der strategischen Produktionspläne und Ableitung operativer Maßnahmen	241
5.5.4.1	Ideengenerierung für operative Maßnahmen.....	241
5.5.4.2	Maßnahmenbewertung und -auswahl	244
5.5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse des Moduls 3	249
5.6	Modul 4: Aufbau einer Produktionssystem-Scorecard zur Unterstützung der Umsetzung von Produktionsstrategien	251
5.6.1	Die Balanced Scorecard als möglicher integrativer Rahmen	251
5.6.2	Entwicklung einer Produktionssystem-Scorecard als integrativer Rahmen.....	257
5.6.2.1	Die Grundstruktur der Produktionssystem-Scorecard	257
5.6.2.2	Vorgehen zur spezifischen Ausgestaltung der Produktionssystem-Scorecard.....	262
5.6.2.3	Vorgehen zur infrastrukturellen Verankerung der Produktionssystem-Scorecard.....	268
5.6.3	Zusammenfassung der Ergebnisse des Moduls 4	270
5.7	Modul 5: Rückkopplung der Planungsergebnisse	272
5.7.1	Kopplung mit dem Budgetierungsprozess.....	273
5.7.2	Produktionsstrategische Kontrolle.....	275
5.7.2.1	Produktionsstrategische Durchführungskontrolle	275
5.7.2.2	Produktionsstrategische Prämissenkontrolle	279
5.7.3	Skizzierung eines idealtypischen produktionsstrategischen Prozessmodells in Form eines „Management Calendars“.....	286
5.8	Zwischenfazit zum entwickelten Referenzkonzept	291
6	Fallstudien zur Überprüfung der praktischen Relevanz und Anwendbarkeit des entwickelten Rahmenkonzepts	193
6.1	Methodisches Vorgehen zur Durchführung der Fallstudien.....	297
6.2	Fallstudie 1: Mittelständischer Automobilzulieferer	304
6.2.1	Firmenbeschreibung und strategische Ausrichtung.....	304
6.2.2	Produktionsstrategische Ausgangs- und Problemlage.....	305
6.2.3	Organisation des Projektes	307

6.2.4	Planung der Produktionsstrategie	309
6.2.4.1	Analyse der Produktionsressourcen und-kompetenzen.....	309
6.2.4.2	Analyse der externen Anforderungen an das AZL-Produktionssystem.....	318
6.2.4.3	Ableitung von produktionsstrategischen Plänen und Aktionen.....	327
6.2.5	Weiteres Vorgehen bei AZL.....	330
6.2.6	Zusammenfassung und kritische Reflexion der Anwendung des Konzepts bei AZL.....	332
6.3	Fallstudie 2: Mittelständischer Maschinenbaubetrieb	334
6.3.1	Firmenbeschreibung und strategische Ausrichtung.....	334
6.3.2	Produktionsstrategische Ausgangs- und Problemlage.....	336
6.3.3	Organisation des Projektes bei MBA	339
6.3.4	Planung der Produktionsstrategie	341
6.3.4.1	Analyse der Produktionskompetenzen	341
6.3.4.2	Analyse der externen Anforderungen an das MBA-Produktionssystem	343
6.3.4.3	Ableitung von produktionsstrategischen Plänen und Aktionen.....	348
6.3.5	Umsetzung der Produktionsstrategie	351
6.3.5.1	Konzeption einer Produktionssystem-Scorecard.....	352
6.3.5.2	Implementierung der Produktionssystem-Scorecard.....	356
6.3.6	Verstetigung eines produktionsstrategischen Prozessmodells und weiteres Vorgehen	358
6.3.7	Zusammenfassung und kritische Reflexion der Anwendung des Konzepts bei MBA	359
6.4	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Erprobung.....	360
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	369
Anhang		379
Literaturverzeichnis		385