

Klaus Bellmann/Frank Himpel

Fallstudien zum Produktionsmanagement

Klaus Bellmann/Frank Himpel

# Fallstudien zum Produktionsmanagement



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Univ.-Prof. Dr. Klaus Bellmann** ist Inhaber des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft und Direktor des Center of Market-Oriented Product and Production Management der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

**Dr. Frank Himpel** ist Habilitand am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

1. Auflage September 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Susanne Kramer / Renate Schilling

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

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



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Strauss Offsetdruck, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-409-14299-1

ISBN-13 978-3-409-14299-1

# Vorwort

Allein im Jahr 2005 erschienen im deutschsprachigen Raum rund 150 neue Lehrbücher zum Themenfeld Produktionsmanagement. Dies zeigt, wie breit dieses Gebiet in die (außer-)universitäre Ausbildung diffundiert ist. Ein größerer Teil der Lehrbücher fokussiert auf operativ-quantitative Optimierungsmethoden, ein weiterer Teil beschäftigt sich schwerpunktmäßig durchaus auch mit strategisch-qualitativen Inhalten und Zugängen. Und nun gibt es auch ein neues Fallstudienbuch zu diesem Thema!

Unsere Absicht ist in erster Linie, Studierende mit diesem Arbeitsbuch zum eigenen diskursiven Denken anzuregen, ihre Problemlöse- und Entscheidungskompetenz zu verbessern sowie das in formalisierten, theoriebeladeneren Lehrveranstaltungen dargebotene Wissen konkret "am Fall" anwenden zu lassen. Wir können und wollen mit unserem Buch also kein grundständiges Fachlehrbuch ersetzen. Betriebswirtschaftliche Ausbildung ist nicht nur graue Theorie und modellbeladene Abstraktion. Sie ist genauso auch Anwendung am realen Fall, damit das relevante Handwerkszeug umfassender erlernt werden kann. Und: Die Gestaltung eines Fallstudienbuchs vollzieht sich nicht ohne zahlreiche Kompromisse. Eine Fallstudie fokussiert immer auf einen spezifischen Situations- bzw. Problemausschnitt. Dieser kann dem einen Betrachter bzw. Bearbeiter zu eng, dem anderen zu weit gefasst sein. Dem Einen sind die dargebotenen Informationen zu ausdifferenziert, dem Anderen viel zu aggregiert.

Gerade in der Findung einer für die eigene Problemlösung als geeignet erscheinenden "Systemgrenze" sowie eines als relevant erachteten Aggregationsniveaus liegt aber bereits eine lernbezogene Durchmusterungsleistung, die wir dem Bearbeiter bewusst nicht abnehmen möchten. Denn: Praxisprobleme sind selten vorstrukturiert, geordnet und auf dem "richtigen" Aggregationsniveau in der "richtigen" Systemgrenze formuliert. Praxisprobleme sind häufig nur durch eine "Milchglasscheibe" erfassbar, und die genaue Analyse von Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie die präzise Formulierung von Entscheidungen zur Problemlösung läuft oftmals nicht geradlinig und auf den ersten Blick auch nicht unmittelbar überschaubar ab.

Wir erinnern hier an die Metapher des Schachspielers von Dietrich Dörner und das von ihm aufgezeigte Problemlöseverhalten in komplexen Situationen. Der Umgang mit solchen Problemen tut anfänglich vielleicht sogar weh. Weil die Problemlösung aufwendig, schwierig zu erarbeiten und mühsam zu begründen ist. Aber gerade in dem Prozess des "Sich-Durchbeißen" durch einen Fall in kritisch-diskursiver Argumentation und in der Erarbeitung von Lösungszugängen sehen wir eine wichtige Kompetenz für zukünftige Führungskräfte. Wir glauben durchaus, dass die Arbeit mit diesem Buch Mühe bereitet und in gewisser Weise auch anstrengend sein sollte. Wobei das US-amerikanische Prinzip des "work hard'n play hard" andererseits aber auch

nicht zu vernachlässigen ist. Soll heißen: Wir hoffen, dass Ihnen die Arbeit mit den skizzierten Unternehmensstories aber auch Spaß macht. Das sollte unseres Erachtens zumindest so sein.

Um beim Stichwort Praxis zu bleiben: Dieses Buch ist nicht im wissenschaftlichen Elfenbeinturm entstanden. Es haben daran zahlreiche wissenschaftsnahe Praktiker mitgearbeitet bzw. uns Einblicke in ihre realen Gegenstandsbereiche gewährt. Ebenso wurden wir von praxisnahen Personen aus der Welt der Wissenschaft unterstützt. Bedanken möchten wir uns besonders bei Dr.-Ing. René Haak, Werner Neunzig, Frank Sieren und Dr. Jochen Wittmann. Wir bedanken uns in diesem Kontext ebenso herzlich bei Nadine Bischof, Cordula Blank, Christopher Blümlein, Matthias Brechtel, Florence Buscke, Ruth Evers, Kim Fehlinger, Jana Flemke, Thomas Fredenhagen, Jessica Gepel, Sascha Glees, Nina Gottesleben, Annika Heep, Oliver Langner, Jörn Laufersweiler, Tiantian Li, Dirk Christian Marschall, Alexander Mazur, Tanja Metz, Matthias Schweikhard, Silke Steiner, Martin Tag, Florian Winter und Jiaonan Zhu. Unser besonderer Dank gilt Thiemo Kohlsdorf und Jan Wirsam vom Mainzer Lehrstuhl - nicht nur für ihre Mitwirkung an diesem Lehrbuch, sondern auch für ihre Betreuung im Rahmen der Fallstudienseminare, die wir regelmäßig für unsere Seminaristen in Mainz veranstalten.

Mit diesem Punkt haben wir es schon angesprochen: Sämtliche Fallstudien sind bereits im Markt "an Studierenden" und "durch Studierende" auf Bachelor-, Master- und Diplomniveau getestet und bearbeitet. Wir haben unsere Studierenden in Mainz, aber auch internationale Studierende im Rahmen diverser Gastaufenthalte an der SGH - Warsaw School of Economics in Warschau und an der DUFE - Dongbei University of Finance and Economics in Dalian in der Volksrepublik China mit unseren Unternehmensstories konfrontiert. Die zum Teil doch immer wieder lebhaft geführten Diskussionen um Lösungszugänge in Mainz, Warschau und Dalian geben uns die Zuversicht, dass unsere Cases nicht nur Arbeit verursachen, sondern auch Spaß - wir haben das bereits angesprochen. Seien Sie also ob unserer Forderung nach anspruchsvollen Cases nicht verschreckt und lassen Sie es einfach einmal auf sich zukommen. Und: An dieser Stelle ist es uns wichtig, darauf hinzuweisen, dass es nicht "die" Lösung für eine Fallstudie gibt. Das kann und sollte auch gar nicht so sein. Wir werden im Rahmen des Einführungsteils noch genauer formulieren, warum das unseres Erachtens so ist.

Noch ein technischer Hinweis: Die Fallstudien selbst sind zwar kapitelweise nummeriert. Das bedeutet aber nicht, dass sich aus der Nummerierung irgendeine Rangreihung, etwa von leicht nach schwer (oder umgekehrt) ableiten ließe. Ganz im Gegenteil. Wir setzen bewusst auf den Mix von leichteren und schwereren Fallstudien in bunter Sequenzierung. Insofern verstehen Sie die Nummern also bitte als Ordnungsmerkmal, das Ihnen insbesondere die Arbeit mit dem Lehrbuch und das Handling der Fallstudien erleichtern soll.

Das Lehrbuch ist in vier Abschnitte unterteilt. Im Einführungsteil wird das Arbeiten mit Fallstudien thematisiert und exemplifiziert. In den nachfolgenden drei Abschnit-

ten stehen die einzelnen Fallstudien jeweils in einem speziellen, primären Fokus. Das Wort "primär" zeigt es bereits: Im Grundsatz berühren die Cases überwiegend sowohl Fragestellungen zum Prozess- als auch zum Programm- und/oder zum Ressourcenmanagement. Diese Sichten sind idealtypisch nicht zu separieren. Sie sind vielmehr unterschiedliche Zugänge zu ein und demselben "Managementwürfel".

Unser Arbeitsbuch versteht sich als Angebot an Sie. Über Ihre Nachfrage freuen wir uns. Wir wissen zudem aber auch, dass ein statisches Festhalten an einmal Bewährtem langfristig nicht angezeigt ist. Die Zeiten ändern sich, die Bedürfnisse von Menschen und die Anforderungen an Ausbildungsformate und -inhalte auch. Insofern bitten wir Sie um Ihre Rückmeldung. Wenn Ihnen beim Arbeiten mit den Unternehmensstories Aspekte auffallen, die Ihrer Meinung nach einer Verbesserung bedürfen, ganz gleich ob inhaltlicher oder didaktischer Art, so lassen Sie uns dieses bitte wissen. Wir sind dankbar für Ihren Input - und Ihre Meinung ist uns wichtig. Für Anregungen und Ähnliches erreichen Sie uns am besten per E-Mail. Unsere Kontaktkoordinaten lauten:

|  |                       |
|--|-----------------------|
| Univ.-Prof. Dr. Klaus Bellmann             | bellmann@uni-mainz.de |
| Dr. Frank Himpel                           | himpel@uni-mainz.de   |
| Johannes Gutenberg-Universität Mainz       |                       |
| Professur für Produktionswirtschaft        |                       |
| Jakob Welder-Weg 9                         |                       |
| D-55128 Mainz                              |                       |
| www.produktionswirtschaft.bwl.uni-mainz.de |                       |

Claudia Splittgerber und Susanne Kramer haben unser Projekt von Seiten des Verlags von Anfang an begleitet und unterstützt. In durchaus kritischer, diskursiver Diskussion haben wir dabei um das geeignete Format für dieses Buch gerungen. Wir sind letztlich für die Erfahrungen dankbar, welche von beiden eingebracht wurden - und wir sind beiden dankbar für die Realisierung dieses Projekts in dieser Form.

Am Ende dieses "Vorspanns" möchten wir den Spannungsbogen nicht noch weiter dehnen. Wir wünschen Ihnen für Ihre Ausbildung einen guten Wirkungsgrad und für die Arbeit, die nun folgt, zunächst einmal kreativen "Biss" und Durchhaltevermögen. Wenn Sie nach dem Bearbeiten der Fallstudien einen verbesserten individuellen Zugang zum Umgang mit komplexen Problemsituationen entwickelt haben und daraus vielleicht auch erkennen, dass viele Probleme unserer Zeit sich eben gerade nicht isoliert, nicht sequentiell, nicht monokausal und nicht unidirektional lösen lassen (und das geht dann auch weit über das Thema Produktionsmanagement hinaus), dann haben wir unser persönliches Ziel mit dieser Veröffentlichung erreicht.

# Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Vorwort.....  | IV  |
| Teil A Einführung in das Arbeiten mit Fallstudien                     |     |
| 1 Fallstudien als Analyseinstrument .....                             | 3   |
| 2 Einführung zum Strategischen Produktionsmanagement.                 | 11  |
| 3 Bearbeitung einer Fallstudie - ein Beispiel .....                   | 19  |
| Teil B Prozessmanagement  |     |
| 1 Einführung zum Prozessmanagement .....                              | 43  |
| 2 Die chinesische Spieltheorie.....                                   | 55  |
| 3 Reorganisation Reader's Digest Switzerland .....                    | 61  |
| 4 Köpfe zum Lesen und Schreiben .....                                 | 67  |
| 5 Einführung von Gruppenarbeit .....                                  | 75  |
| 6 Entwicklungslinien der Automatisierungstechnologie<br>in Japan..... | 85  |
| 7 Champagne .....   | 97  |
| 8 Château Imperiale en Pauillac .....                                 | 113 |
| 9 Coffea .....  | 129 |
| 10 Nie mehr 2. Liga .....   | 149 |
| 11 National preiswertes Markenbier .....                              | 159 |

Teil C Programmmanagement

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1  | Einführung zum Programmmanagement.....     | 167 |
| 2  | Automobilhersteller ohne eigene Marke..... | 177 |
| 3  | Sorgenfall Smart.....                      | 187 |
| 4  | Handysparte in Not .....                   | 193 |
| 5  | Generikahersteller unter Druck.....        | 203 |
| 6  | So fühlt sich Pflege an.....               | 209 |
| 7  | Gegenwind für Windkraft .....              | 215 |
| 8  | Auf allen Feldern zu Hause .....           | 223 |
| 9  | LifeFood AG .....                          | 231 |
| 10 | Controlling im Produktionsverbund.....     | 243 |

Teil D Ressourcenmanagement

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 1  | Einführung zum Ressourcenmanagement.....            | 255 |
| 2  | Automobile made in Uusikaupunki.....                | 265 |
| 3  | Die Brüder Tang <i>oder</i> eine Blase platzt ..... | 273 |
| 4  | Pharmaceuticals .....                               | 281 |
| 5  | Luftfahrtbranche im Umbruch .....                   | 289 |
| 6  | Highnoon im Kampf der Antriebs-Systeme .....        | 295 |
| 7  | Der gesättigte Gipsmarkt .....                      | 301 |
| 8  | Biotechnologie 2000 - Zwerge und Big Pharma .....   | 307 |
| 9  | Produktionslogistik Airbus A380 .....               | 311 |
| 10 | Logistik in Brasiliens Hinterland .....             | 317 |
| 11 | Privatjets in Europa .....                          | 321 |
| 12 | Personalmanagement mit Schmerzen .....              | 327 |