

Inhaltsübersicht

Seite

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Grundlegende Betrachtungen zur Zeit, zu strategischen Erfolgsfaktoren und zu Zeitstrategien | 10 |
| 3 | Strategischer Erfolgsfaktor Zeit von Industrieunternehmen | 49 |
| 4 | Technologieinduzierte Zeitvorteile durch die rechnerintegrierte Produktion (CIM) | 149 |
| 5 | Zeitorientiertes Personal zur erfolgreichen Umsetzung technologieinduzierter Zeitvorteile | 210 |
| 6 | Zeitorientierte Organisation zur erfolgreichen Umsetzung technologieinduzierter Zeitvorteile | 267 |
| 7 | Umsetzung technologieinduzierter Zeitvorteile im Wettbewerb | 298 |
| 8 | Zusammenfassung und Ausblick | 332 |

Inhaltsverzeichnis

Seite

| | |
|--|-------|
| Abbildungsverzeichnis | XXI |
| Abkürzungsverzeichnis | XXIII |
| Abkürzungsverzeichnis zitierter Zeitschriften und Handwörterbücher | XXIV |
| | |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Problemstellung | 1 |
| 1.2 Gang der Untersuchung | 5 |
| | |
| 2 Grundlegende Betrachtungen zur Zeit, zu strategischen Erfolgsfaktoren und zu Zeitstrategien | 10 |
| 2.1 Grundlagen der Zeit | 10 |
| 2.1.1 Zeitbegriff | 10 |
| 2.1.2 Zeitpunkte und Zeitspannen | 14 |
| 2.2 Strategische Erfolgsfaktoren | 17 |
| 2.2.1 Definition des Terminus strategischer Erfolgsfaktor | 17 |
| 2.2.2 Stellung strategischer Erfolgsfaktoren im Rahmen des Strategischen Management | 20 |
| 2.3 Definition des Terminus Zeit als strategischer Erfolgsfaktor | 29 |
| 2.4 Zeitstrategien - Umsetzung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit im Wettbewerb | 31 |
| 2.4.1 Kriterien zur Ableitung von Zeitstrategien | 31 |
| 2.4.2 Kurze Zeitdauern als Primat der Erfolgswirksamkeit | 40 |
| 2.4.2.1 Strategie der Verkürzung von Zeitdauern | 40 |
| 2.4.2.2 Strategie der intensiveren Nutzung von Zeitdauern | 42 |
| 2.4.3 Lange Zeitdauern als Primat der Erfolgswirksamkeit | 43 |
| 2.4.3.1 Strategie der Verlängerung von Zeitdauern | 43 |
| 2.4.3.2 Strategie der extensiveren Nutzung von Zeitdauern | 43 |
| 2.4.4 Kombination idealtypischer Zeitstrategien | 44 |

| | Seite |
|---|-----------|
| 3 Strategischer Erfolgsfaktor Zeit von Industrieunternehmen | 49 |
| 3.1 Systemischer Produkt-Lebenszyklus - Konzept zur Identifikation erfolgskritischer Komponenten des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 49 |
| 3.1.1 Entwicklungsstufen zum Systemischen Produkt-Lebenszyklus-Konzept | 49 |
| 3.1.2 Phasen des Systemischen Produkt-Lebenszyklus-Konzeptes | 57 |
| 3.1.2.1 Beobachtungszyklus | 57 |
| 3.1.2.2 Entstehungszyklus | 63 |
| 3.1.2.3 Fertigungszyklus | 68 |
| 3.1.2.4 Marktzyklus | 72 |
| 3.1.2.5 Entsorgungszyklus | 76 |
| 3.2 Identifikation erfolgskritischer Komponenten des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 84 |
| 3.3 Analyse der erfolgskritischen Komponenten des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 95 |
| 3.3.1 Entwicklungszeit und Durchlaufzeit - Produktionsbezogene erfolgskritische Komponenten des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 95 |
| 3.3.1.1 Entwicklungszeit | 96 |
| 3.3.1.2 Durchlaufzeit | 102 |
| 3.3.2 Lieferzeit und Servicezeit - Marktbezogene erfolgskritische Komponenten des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 111 |
| 3.3.2.1 Lieferzeit | 112 |
| 3.3.2.2 Servicezeit | 120 |
| 3.3.3 Entsorgungszeit - Umweltbezogene erfolgskritische Komponente des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 125 |
| 3.4 Strategischer Erfolgsfaktor Zeit im System strategischer Erfolgsfaktoren | 130 |
| 3.4.1 Synthese der einzelnen erfolgskritischen Komponenten zu einer systemischen Sichtweise des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 130 |
| 3.4.2 Beziehung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit zu ausgewählten strategischen Erfolgsfaktoren | 135 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.5 | Strategischer Erfolgsfaktor Zeit und Wettbewerbsstrategien | 141 |
| 3.5.1 | Generische Wettbewerbsstrategien von Porter | 141 |
| 3.5.2 | Weiterentwickelte Strategiekonzepte von Gilbert und Strebel sowie von Kaluza | 143 |
| 3.5.3 | Bedeutung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit für die einzelnen Wettbewerbsstrategien | 145 |
| 4 | Technologieinduzierte Zeitvorteile durch die rechnerintegrierte Produktion (CIM) | 149 |
| 4.1 | Grundlagen der rechnerintegrierten Produktion - Computer Integrated Manufacturing | 150 |
| 4.1.1 | Konzept der rechnerintegrierten Produktion | 150 |
| 4.1.2 | Ziele und Probleme der rechnerintegrierten Produktion | 157 |
| 4.2 | Zeitvorteile durch Einsatz der Bausteine der rechnerintegrierten Produktion | 161 |
| 4.2.1 | Rechnerunterstützung in den primär technischen Teilbereichen | 161 |
| 4.2.1.1 | Rechnerunterstützte Entwicklung und Konstruktion (CAD) | 162 |
| 4.2.1.2 | Rechnerunterstützte Arbeitsplanung (CAP) | 170 |
| 4.2.1.3 | Rechnerunterstützte Fertigung (CAM) | 174 |
| 4.2.1.4 | Rechnerunterstützte Qualitätssicherung (CAQ) | 183 |
| 4.2.2 | Rechnerunterstützung in den primär organisatorischen Teilbereichen - Produktionsplanung und -steuerung (PPS) | 190 |
| 4.3 | Zeitvorteile durch Integration der Informations- und Materialflüsse in der rechnerintegrierten Produktion | 196 |
| 4.3.1 | Zeitvorteile durch integrative Gestaltung der Entwicklungszeit | 196 |
| 4.3.2 | Zeitvorteile durch integrative Gestaltung der Durchlaufzeit | 200 |
| 4.3.3 | Zeitvorteile durch integrative Gestaltung der Lieferzeit | 202 |
| 4.3.4 | Zeitvorteile durch integrative Gestaltung der Servicezeit | 204 |
| 4.3.5 | Zeitvorteile durch integrative Gestaltung der Entsorgungszeit | 206 |

| | Seite |
|---|-------|
| 5 Zeitorientiertes Personal zur erfolgreichen Umsetzung technologieinduzierter Zeitvorteile | 210 |
| 5.1 Zeitbewußtsein und Zeitverhalten als zentrale Bestandteile der Zeitorientierung des Personals | 211 |
| 5.2 Wesentliche Einflußfaktoren auf die Zeitorientierung des Personals | 215 |
| 5.2.1 Geltende Zeitordnung als Rahmenbedingung der Zeitorientierung | 215 |
| 5.2.2 Zeitorientierung und Streß als Ausdruck der Zeitwahrnehmung | 221 |
| 5.2.3 Zeitorientierung und Zeitmanagement | 226 |
| 5.3 Zeitsouveränität als zentraler Gestaltungsparameter der Zeitorientierung des Personals | 229 |
| 5.4 Erscheinungsformen der Zeitorientierung des Personals | 234 |
| 5.4.1 Zeitorientiertes Informations- und Kommunikationsverhalten | 235 |
| 5.4.1.1 Zeitorientiertes persönliches Informationsverhalten | 235 |
| 5.4.1.2 Zeitorientiertes zwischenmenschliches Informations- und Kommunikationsverhalten | 238 |
| 5.4.2 Zeitorientiertes Entscheidungs- und Realisationsverhalten | 241 |
| 5.4.2.1 Zeitorientiertes Entscheidungsverhalten | 241 |
| 5.4.2.2 Zeitorientiertes Realisationsverhalten | 251 |
| 5.5 Maßnahmen und Instrumente zur Erhöhung der Zeitorientierung des Personals | 257 |
| 5.5.1 Maßnahmen zur Erhöhung der Zeitorientierung des Personals | 257 |
| 5.5.2 Instrumente zur Erhöhung der Zeitorientierung des Personals | 262 |
| 6 Zeitorientierte Organisation zur erfolgreichen Umsetzung technologieinduzierter Zeitvorteile | 267 |
| 6.1 Begriff der zeitorientierten Organisation | 267 |
| 6.2 Zeitorientierte organisatorische Anpassungen | 270 |
| 6.2.1 Aufbauorganisatorische Anpassungen - Zeitorientierte Reduktion von Hierarchieebenen und Bereichsgrenzen | 271 |
| 6.2.2 Ablauforganisatorische Anpassungen - Reduktion von Zeitbarrieren | 277 |
| 6.3 Merkmale einer zeitorientierten Organisation | 280 |

| | Seite |
|---|------------|
| 6.4 Ausgewählte Prinzipien und Konzepte einer zeitorientierten Organisation | 282 |
| 6.4.1 Ausgewählte Prinzipien einer zeitorientierten Organisation | 282 |
| 6.4.2 Ausgewählte Konzepte einer zeitorientierten Organisation | 286 |
| 7 Umsetzung technologieinduzierter Zeitvorteile im Wettbewerb | 298 |
| 7.1 Neupositionierung im System der Wettbewerbskräfte durch Fokussierung auf den strategischen Erfolgsfaktor Zeit | 298 |
| 7.2 Erfolgssteigerung durch Fokussierung auf den strategischen Erfolgsfaktor Zeit | 302 |
| 7.2.1 Steigerung der Innovationsfähigkeit durch optimale Entwicklungszeiten | 303 |
| 7.2.2 Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch optimale Durchlaufzeiten | 307 |
| 7.2.3 Steigerung des Marktanteils durch optimale Lieferzeiten | 311 |
| 7.2.4 Steigerung der Kundentreue durch optimale Servicezeiten | 316 |
| 7.2.5 Steigerung des Umweltschutzimages durch optimale Entsorgungszeiten | 319 |
| 7.3 Zeitwettbewerb - Erfolgreiches Management des strategischen Erfolgsfaktors Zeit im Rahmen des Systemischen Produkt-Lebenszyklus-Konzeptes | 321 |
| 8 Zusammenfassung und Ausblick | 332 |
| Literaturverzeichnis | 337 |

Abbildungsverzeichnis

| | Seite |
|---|-------|
| Abb. 1: Modell zur Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens zur Gestaltung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 9 |
| Abb. 2: Chronologische Entwicklung des "magischen Dreiecks" der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten (Preis), Qualität und Zeit | 19 |
| Abb. 3: Erfolgspotentiale, strategische Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsstrategien | 24 |
| Abb. 4: Modell des Handlungsspielraums | 36 |
| Abb. 5: Idealtypische Zeitstrategien | 39 |
| Abb. 6: Kombination idealtypischer Zeitstrategien | 45 |
| Abb. 7: Systemisches Produkt-Lebenszyklus-Konzept | 56 |
| Abb. 8: Beobachtungszyklus | 57 |
| Abb. 9: Produkt/Markt-Kombinationen | 59 |
| Abb.10: Strategisches Dreieck | 61 |
| Abb.11: Entstehungszyklus | 64 |
| Abb.12: Innovationsprozeßphasen, Fortschritts- und Innovationsarten | 67 |
| Abb.13: Kosten-Erfahrungskurven-Konzept | 69 |
| Abb.14: Abgrenzung von Marktzyklus und Marktperiode | 73 |
| Abb.15: Idealtypischer Marktzyklus | 74 |
| Abb.16: Recyclingarten | 77 |
| Abb.17: Nutzungsdauern | 81 |
| Abb.18: Entsorgungszyklus | 83 |
| Abb.19: Beispiele produktbezogener Ausprägungen des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 86 |
| Abb.20: Beispiele verfahrensbezogener Ausprägungen des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 89 |
| Abb.21: Erfolgskritische Komponenten des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 92 |
| Abb.22: Magisches Dreieck der Entwicklungsbedingungen für Industrieunternehmen | 98 |
| Abb.23: Ergebniswirkung von Entwicklungszeit und Entwicklungskosten | 99 |
| Abb.24: Anteile der Durchlaufzeit-Segmente | 107 |
| Abb.25: System strategischer Erfolgsfaktoren | 139 |
| Abb.26: Generische Wettbewerbsstrategien | 142 |
| Abb.27: Strategiekonzepte | 145 |
| Abb.28: Relative Bedeutung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit für die Wettbewerbsstrategie eines Industrieunternehmens | 146 |

| | Seite |
|---|-------|
| Abb.29: Modulares Konzept zur Gestaltung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 148 |
| Abb.30: Rechnerintegrierte Produktion - CIM | 154 |
| Abb.31: "Y"-CIM-Konzept | 156 |
| Abb.32: Konstruktionsphasen und Konstruktionsarten | 166 |
| Abb.33: Merkmale Flexibler Fertigungstechnologien | 176 |
| Abb.34: Arbeitszeit und Betriebszeit | 181 |
| Abb.35: Einsatzmöglichkeiten von CAQ-Systemen | 187 |
| Abb.36: Ebenenkonzept der Zielbeziehungen im "magischen Dreieck" der Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit | 198 |
| Abb.37: CIM und erfolgskritische Komponenten des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 208 |
| Abb.38: Bestandteile der Zeitorientierung des Personals | 211 |
| Abb.39: Modell zur Analyse des Phänomens Streß aus ökonomischer Sicht | 223 |
| Abb.40: Persönlichkeitstypen - Typ A und Typ B | 224 |
| Abb.41: Job Characteristics Model | 232 |
| Abb.42: Zeitschere im Management | 243 |
| Abb.43: Informationsquantität und Qualität der Entscheidung | 243 |
| Abb.44: Fähigkeitskompetenzen | 245 |
| Abb.45: Pareto-Zeitprinzip | 263 |
| Abb.46: ABC-Methode der Zeitplanung | 264 |
| Abb.47: Eisenhower-Prinzip der Zeitverwendung | 265 |
| Abb.48: Merkmale einer zeitorientierten Organisation | 280 |
| Abb.49: Prinzipien einer zeitorientierten Organisation | 283 |
| Abb.50: Traditionelle Produktentwicklung und Simultaneous Engineering | 289 |
| Abb.51: KANBAN - Unternehmensinternes Konzept der JiT-Beschaffung und -Fertigung | 293 |
| Abb.52: Unternehmensexternes Konzept der JiT-Beschaffung und -Fertigung | 294 |
| Abb.53: Erfolgskritische Komponenten des strategischen Erfolgsfaktors Zeit und ausgewählte Konzepte einer zeitorientierten Organisation | 295 |
| Abb.54: Wettbewerbskräfte | 300 |
| Abb.55: Lieferzeitelastizität des Preises | 312 |
| Abb.56: Fertigstellungsgrad und Dauer der Lieferzeit | 316 |
| Abb.57: Servicezeitelastizitäten des Preises | 317 |
| Abb.58: Erweitertes Zeitfallentheorem | 323 |
| Abb.59: Innovator-Imitator-Dilemma | 327 |
| Abb.60: Konzeptioneller Rahmen zur Gestaltung des strategischen Erfolgsfaktors Zeit | 335 |