

Inhaltsübersicht

Teil I

Einleitung 1

1. Problemstellung 1
2. Abgrenzung und Aufbau der Arbeit 8

Teil II

Qualität, Zeit und Kosten als Ansatzpunkte zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile 13

1. Die strategische Ausgangssituation deutscher Unternehmen 14
2. Qualität, Zeit und Kosten als Erfolgsdimensionen 52
3. Die Kombination von Qualität, Zeit und Kosten 149
4. Fazit und Konsequenzen für das Management 178

Teil III

Das Konzept des integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagements 181

1. Einführung in das Konzept 182
2. Elemente des integrativen Qualitäts-, Zeit- und
Kostenmanagements 214
3. Instrumente des integrativen Qualitäts-, Zeit- und
Kostenmanagements 315
4. Exkurs: Integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement
am Beispiel der Produktentwicklung 371
5. Fazit und Konsequenzen für das Management 396

Teil IV**Die Implementierung des Konzepts des
integrativen Qualitäts-, Zeit und****Kostenmanagements im Unternehmen..... 401**

1. Vorüberlegung zur Implementierung402
2. Unternehmenskultur als Implementierungsparameter.....408
3. Organisation als Implementierungsparameter451
4. Personal als Implementierungsparameter.....483

Teil V**Schlußbemerkung 502**

Literaturverzeichnis507

Inhaltsverzeichnis

Teil I

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

1. Problemstellung	1
2. Abgrenzung und Aufbau der Arbeit	8
2.1. Abgrenzung	8
2.2. Aufbau der Arbeit	9

Teil II

Qualität, Zeit und Kosten als Ansatzpunkte zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile	13
---	----

1. Die strategische Ausgangssituation deutscher Unternehmen	14
1.1. Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns	14
1.1.1. Megatrends im Unternehmensumfeld	14
1.1.2. Konsequenzen der Megatrends	22
1.2. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Triade	25
1.2.1. Ziel eines Wettbewerbsvergleichs	26
1.2.2. Zum Begriff der Wettbewerbsfähigkeit	27
1.2.3. Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Bundesrepublik Deutschland	29
1.2.4. Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen	34
1.3. Konsequenzen für das Management	45
2. Qualität, Zeit und Kosten als Erfolgsdimensionen	52
2.1. Grundlagen	52
2.1.1. Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile - Eine Begriffsabgrenzung	52
2.1.2. Erkenntnisse der Erfolgsfaktorenforschung im Überblick	56
2.1.3. Evaluation der Erfolgsfaktorenforschung und Konsequenzen für diese Untersuchung	64

2.2. Qualität als Erfolgsdimension.....	70
2.2.1. Zum Begriff der Qualität.....	70
2.2.1.1. Ansätze zum Qualitätsbegriff.....	70
2.2.1.2. Merkmale von Qualität.....	76
2.2.2. Die strategische Bedeutung der Qualität.....	80
2.2.2.1. Allgemeine Untersuchungen zur strate- gischen Bedeutung der Qualität für Unternehmen und Kaufverhalten.....	80
2.2.2.2. Qualität und Unternehmenserfolg - Ergebnisse der PIMS-Untersuchung.....	84
2.2.2.3. Zuverlässigkeit, Produkthaftung und Zertifizierung.....	94
2.2.3. Konsequenzen für das Qualitätsmanagement.....	98
2.3. Zeit als Erfolgsdimension.....	100
2.3.1. Zum Phänomen der Zeit im unternehmerischen Handeln.....	100
2.3.2. Die strategische Bedeutung der Zeit.....	104
2.3.2.1. Zeitwettbewerb - Integration der Zeit als strategische Dimension in das unternehmerische Handeln.....	104
2.3.2.2. Erfolgswirkungen der Zeit.....	110
2.3.2.2.1. Zeit bei der Reaktion auf Kundenanforderungen.....	111
2.3.2.2.2. Zeit bei Innovationen.....	116
2.3.3. Konsequenzen für das Zeitmanagement.....	123
2.4. Kosten als Erfolgsdimension.....	128
2.4.1. Zum Begriff der Kosten.....	128
2.4.1.1. Allgemeiner Kostenbegriff.....	128
2.4.1.2. Qualitätskosten.....	133
2.4.1.3. Zeitkosten.....	136
2.4.2. Die strategische Bedeutung der Kosten.....	138
2.4.3. Konsequenzen für das Kostenmanagement.....	145
3. Die Kombination von Qualität, Zeit und Kosten.....	149
3.1. Analyse der Beziehungen zwischen Qualität, Zeit und Kosten.....	150
3.1.1. Konfliktäre Beziehungen.....	150
3.1.1.1. Charakterisierung.....	150
3.1.1.2. Konfliktäre Beziehungen in der Argumentation der Wissenschaft.....	152
3.1.1.3. Evaluation der konfliktären Sichtweise.....	156

3.1.2. Komplementäre Beziehungen	158
3.1.2.1. Charakterisierung.....	158
3.1.2.2. Komplementäre Beziehungen in der Argumentation der Wissenschaft	161
3.1.2.3. Evaluation der komplementären Sichtweise.....	165
3.2. Ansatzpunkte einer Kombination von Qualität, Zeit und Kosten.....	167
3.2.1. Gewichtung der Dimensionen.....	168
3.2.2. Der Kundennutzen als gemeinsame Basis von Qualität, Zeit und Kosten.....	172
3.3. Der Einfluß der Marktdynamik auf die Kombination von Qualität, Zeit und Kosten.....	175
 4. Fazit und Konsequenzen für das Management	 178

Teil III

Das Konzept des integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagements

1. Einführung in das Konzept.....	182
1.1. Zum Begriff des Managements	183
1.2. Die Konzept-Idee des integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagements.....	186
1.2.1. Ausgangsüberlegung	186
1.2.2. Aufbau des Konzepts.....	191
1.3. Die Konzept-Philosophie	195
1.3.1. Management-Verständnis	195
1.3.2. Orientierungsgrößen	203
1.3.3. Prinzipien.....	207
 2. Elemente des integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagements	 214
2.1. Vorbemerkung	214
2.2. Total Quality Management (TQM)	216
2.2.1. Evolution des Qualitätsmanagements	216
2.2.2. Ansätze umfassenden Qualitätsmanagements.....	221
2.2.3. Das Konzept des Total Quality Managements	235

2.2.3.1.	Charakterisierung des TQM	235
2.2.3.1.1.	Zum Begriff des TQM	235
2.2.3.1.2.	Merkmale des TQM	239
2.2.3.1.3.	Prinzipien des TQM.....	244
2.2.3.2.	Methoden des TQM	249
2.2.3.2.1.	Vorbemerkung	249
2.2.3.2.2.	"7-Tools-of-Quality"	251
2.2.3.2.3.	Methoden des Quality Engineering	256
2.2.3.3.	Evaluation des TQM im Hinblick auf integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement.....	269
2.3.	Lean Management	272
2.3.1.	Evolution des Lean Managements	273
2.3.2.	Das Konzept des Lean Managements	282
2.3.2.1.	Charakterisierung des Lean Managements	282
2.3.2.1.1.	Zum Begriff des Lean Managements	282
2.3.2.1.2.	Merkmale des Lean Managements	286
2.3.2.1.3.	Prinzipien des Lean Managements	291
2.3.2.2.	Methoden des Lean Managements.....	297
2.3.2.3.	Evaluation des Lean Managements im Hinblick auf integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement	308
2.4.	Synthese von Total Quality Management und Lean Management	309
3.	Instrumente des integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagements	315
3.1.	Vorbemerkung	315
3.2.	Schnittstellenmanagement	317
3.2.1.	Charakterisierung von Schnittstellen	318
3.2.1.1.	Zum Begriff der Schnittstelle	318
3.2.1.2.	Lokalisierung von Schnittstellen im Unternehmen	321
3.2.1.3.	Wirkungen und Probleme von Schnittstellen.....	327
3.2.2.	Ursachenanalyse von Schnittstellenproblemen.....	329
3.2.3.	Lösen von Schnittstellenproblemen	332

3.3. Beziehungsmanagement	339
3.3.1. Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden	340
3.3.2. Beziehungen innerhalb des Unternehmens.....	342
3.3.3. Beziehungen zwischen Unternehmen und Lieferanten.....	342
3.4. Informationsmanagement.....	352
3.4.1. Anforderungen umfeldbezogenen Informationsmanagements.....	353
3.4.2. Anforderungen unternehmensbezogenen Informationsmanagements.....	356
3.4.2.1. Auswirkungen des Wertewandels auf das Informationsmanagement.....	357
3.4.2.2. Auswirkungen der veränderten Bedeutung der Human-Ressourcen auf das Informationsmanagement.....	359
3.4.2.3. Auswirkungen neuer Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation auf das Informationsmanagement.....	362
3.4.3. Ansatz eines ganzheitlichen Informationsmanagements.....	364
4. Exkurs: Integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement am Beispiel der Produktentwicklung	371
4.1. Problemanalyse	372
4.2. Management der Produktentwicklung	377
4.2.1. Innovationshindernisse und deren Ursachen	377
4.2.2. Ansatzpunkte eines qualitäts-, zeit- und kosten- orientierten Produktentwicklungsmanagements.....	382
4.2.2.1. Reverse Engineering	383
4.2.2.2. Simultaneous Engineering	390
5. Fazit und Konsequenzen für das Management	396
 Teil IV Die Implementierung des Konzepts des integrativen Qualitäts-, Zeit und Kostenmanagements im Unternehmen.....	
1. Vorüberlegung zur Implementierung	402

2. Unternehmenskultur als Implementierungsparameter	408
2.1. Anforderungen an die Unternehmenskultur	409
2.1.1. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Konzeptimplementierung	409
2.1.2. Skizzierung einer Soll-Kultur für integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement	412
2.1.3. Zielgrößen der Unternehmenskultur im integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement	424
2.2. Management der Unternehmenskultur	431
2.2.1. Das Wesen der Unternehmenskultur als Ansatzpunkt des Kulturmanagements	432
2.2.1.1. Eigenschaften der Unternehmenskultur	432
2.2.1.2. Erscheinung und Vermittlungsmedien der Unternehmenskultur	434
2.2.1.3. Entstehung der Unternehmenskultur	438
2.2.2. Gestaltungsaspekte der Unternehmenskultur	442
2.2.2.1. Organisatorische Aspekte der Kulturentwicklung	443
2.2.2.2. Personalpolitische Aspekte der Kulturentwicklung	446
3. Organisation als Implementierungsparameter	451
3.1. Anforderungen an die Organisation	451
3.1.1. Die Bedeutung der Organisation für die Konzept-Implementierung	451
3.1.2. Skizzierung einer "Soll-Organisation" für integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement	453
3.2. Management der Organisation	463
3.2.1. Gestaltungsfaktoren der Organisation im integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement	464
3.2.1.1. Prozeßorganisation	464
3.2.1.2. Teamorganisation	467
3.2.1.3. Profit-Center-Organisation	468
3.2.2. Ansätze zum Management der Organisation	470
3.2.2.1. Reengineering	470
3.2.2.2. Organisationsentwicklung	473
3.2.2.3. Integriertes Reengineering und Organisationsentwicklung	481

4. Personal als Implementierungsparameter	483
4.1. Anforderungen an die Personalpolitik	484
4.1.1. Personenbezogene Anforderungen	484
4.1.2. Personalführungs-/Verhaltensbezogene Anforderungen	491
4.2. Management der Human-Ressourcen	493
4.2.1. Vorbemerkung	493
4.2.2. Ansatzpunkte zum Management der Human-Ressourcen	496
Teil V	
Schlußbemerkung	502
Literaturverzeichnis	507

Abbildungsverzeichnis

1 Überblick Teil II	13
2 Megatrends im unternehmerischen Umfeld	15
3 Dimensionen der Komplexität	23
4 Die Zeitschere im Management	25
5 Internationaler Produktivitätsvergleich in der Automobilindustrie	36
6 Internationaler Qualitätsvergleich in der Automobilindustrie	38
7 Internationaler Vergleich von Produktentwicklungsmerkmalen in der Automobilindustrie	39
8 Vergleich von Produktionsmerkmalen	41
9 Internationaler Vergleich des betrieblichen Vorschlagswesens im Industriedurchschnitt	43
10 Internationaler Vergleich der Zulieferpolitik in der in der Automobilindustrie	44
11 Analyseraster zur Bestimmung unternehmerischer Erfolgs- und Mißerfolgsprofile nach Krüger	62
12 Ergebnisse der Meta-Erfolgsfaktoren-Analyse nach Fritz	63
13 Ergebnisse der Untersuchung von McKinsey zur strategischen Bedeutung von Qualität	81
14 Korrelation zwischen Qualität und Rentabilität	86
15 Die Auswirkungen von Qualität und Marktanteil auf die Rentabilität	87
16 Einfluß der Qualität auf die Kosten	89
17 Auswirkungen des Preis-/Leistungsverhältnisses auf die Rentabilität	90
18 Auswirkungen des Preis-/Leistungsverhältnisses auf den Marktanteil	91
19 Abhängigkeit des ROI von Innovationsrate und Qualität	92
20 Entwicklungsphasen zum Zeitwettbewerb	105
21 Produktlebenszeiten ausgewählter Branchen	108
22 Änderung von Produktlebenszyklus (PLZ) und Pay-of-Periode in den letzten 10 Jahren	109
23 Erfolgsvorteile von Zeitwettbewerbern	113

24	Beispiele erzielter Zeitverzögerungen bei der Reaktion auf Kundenanforderungen.....	114
25	Einfluß des Zeitpunkts des Markteintritts auf den Marktanteil	117
26	Ergebniswirkungen von Entwicklungszeit und -kosten	119
27	Entwicklungszeiten neuer Produkte	121
28	Höhe und Struktur der Qualitätskosten	142
29	Strategisch relevante Kosten.....	145
30	Konfliktäre Beziehungen zwischen Qualität, Zeit und Kosten.....	151
31	Komplementäre Beziehungen zwischen Qualität, Zeit und Kosten.....	165
32	Überblick Teil III	181
33	Das Konzept des integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagements.....	192
34	Die Methodik des vernetzten Denkens	201
35	Die Deming-Kette	223
36	Elemente des Konzepts des Company Wide Quality Control nach Ishikawa.....	231
37	Hierarchie der Qualität	241
38	Ursache-Wirkungs-Diagramm nach Ishikawa.....	255
39	House of Quality	263
40	Verlustfunktion nach Taguchi.....	267
41	Hersteller-Lieferanten-Partnerschaften	347
42	Informiertheit und Informationsbedarf von Arbeitnehmern.....	360
43	Ganzheitliches Informationsmanagement.....	366
44	Erfolgsbeitrag von Innovationsaktivitäten	376
45	Phasenspezifische Innovationshindernisse	381
46	Reverse Engineering.....	385
47	Konstruktionsänderungen bei der Produktentwicklung.....	388
48	Maßnahmen zur Verkürzung der Produktentwicklungszeit.....	390
49	Funktionsweise des Simultaneous Engineering	392
50	Überblick Teil IV.....	401

51 Kulturmerkmale im integrativen Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement	413
52 Profilierungsmerkmale und Imitationsschutz.....	425
53 Ebenen der Unternehmenskultur und ihre Wechselwirkungen	435
54 Verhaltenssteuernde Wirkung kulturtragender Elemente	437
55 Spirale der Kulturentwicklung.....	438
56 Entwicklungsperspektive der Unternehmenskultur	440
57 Natürliche organisatorische Evolution und Reorganisation	459
58 Der organisatorische Eisberg	476
59 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen von Führungskräften.....	488
60 Bedeutung von Schlüsselqualifikationen von Mitarbeitern	488
61 Heutige und zukünftige Bedeutung von Personalfunktionen.....	494
62 Aufgaben des strategisch ausgerichteten Management der Human-Ressourcen	496