

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | XIII |
| Abkürzungsverzeichnis | XVII |
| Symbolverzeichnis | XIX |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Wachsende Bedeutung des Wettbewerbsfaktors Zeit | 1 |
| 1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit | 7 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 9 |
| 2 Grundlagen des Zeitmanagements und des Zeitwettbewerbs | 11 |
| 2.1 Begriffliche Abgrenzung, Aufgaben und Ziele des Zeitmanagements | 11 |
| 2.2 Historische Entwicklung des Zeitwettbewerbs | 16 |
| 2.3 Grundsätze des Zeitmanagements | 19 |
| 2.4 Response-Zeiten als Zielgröße des Zeitmanagements und des Zeitwettbewerbs | 25 |
| 2.4.1 Grundlagen des Zeitbegriffs | 25 |
| 2.4.2 Systematisierungsansatz für betriebliche Response-Zeiten | 26 |
| 2.4.3 Response-Zeiten im innovativen Aktivitätszyklus | 31 |
| 2.4.4 Response-Zeiten im operativen Aktivitätszyklus | 33 |
| 2.4.5 Ansatzpunkte des Zeitmanagements | 36 |
| 2.5 Praktische Umsetzung und Implementierung | 42 |
| 2.5.1 Prozeßanalyse und -darstellung | 44 |
| 2.5.2 Erfassung prozeßbezogener Ist-Durchlaufzeiten und Festlegung von Soll-Werten | 46 |
| 2.5.3 Identifikation von Zeittreibern und Planung von Beschleunigungsmaßnahmen | 49 |
| 2.5.3.1 Grundprinzipien zur Verkürzung der Response-Zeiten | 49 |
| 2.5.3.2 Determinanten der Response-Zeiten im innovativen Aktivitätszyklus | 52 |
| 2.5.3.3 Determinanten der Response-Zeiten im operativen Aktivitätszyklus | 54 |
| 2.5.4 Messung und Überwachung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse | 56 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | Strategische Ausrichtung und strategisches Potential des Zeitwettbewerbs | 61 |
| 3.1 | Grundlagen der strategischen Planung..... | 61 |
| 3.1.1 | Strategie-Begriff, Zielsystem und Controllingsystem | 61 |
| 3.1.2 | Ebenen der strategischen Planung | 63 |
| 3.2 | Strategie des Zeitwettbewerbs als Geschäftsstrategie..... | 66 |
| 3.2.1 | Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie | 67 |
| 3.2.1.1 | Erzielung von Preis- und Absatzprämien | 67 |
| 3.2.1.2 | Zeitbezogene Kundenbedürfnisse..... | 69 |
| 3.2.1.3 | Zeitelastizität des Preises und der Nachfrage | 71 |
| 3.2.2 | Komplementäre Wirkungen im Magischen Dreieck der Strategischen Erfolgsfaktoren..... | 75 |
| 3.2.2.1 | Zeit und Qualität..... | 76 |
| 3.2.2.2 | Zeit und Kosten | 76 |
| 3.2.2.3 | Zeitwettbewerb als Outpacing-Strategie..... | 78 |
| 3.2.3 | Zeitwettbewerb als indirekte Strategie | 80 |
| 3.3 | Erfolgswirkungen von zeitbasierten Wettbewerbsstrategien | 82 |
| 3.3.1 | Erfolgswirkungen von Response-Zeiten im innovativen Aktivitätszyklus..... | 84 |
| 3.3.1.1 | Innovationsrate | 89 |
| 3.3.1.2 | Produktvielfalt und Technologieaktualität..... | 89 |
| 3.3.1.3 | Risiko | 90 |
| 3.3.1.4 | Produktqualität | 90 |
| 3.3.1.5 | Markteintrittsbarrieren, Absatzvolumen und Marktanteil | 91 |
| 3.3.1.6 | Preisprämien und Umsatz..... | 94 |
| 3.3.1.7 | Herstellkosten der Produkte..... | 95 |
| 3.3.1.8 | Entwicklungskosten..... | 96 |
| 3.3.1.9 | Opportunitätskosten..... | 98 |
| 3.3.2 | Erfolgswirkungen von Response-Zeiten im operativen Aktivitätszyklus..... | 100 |
| 3.3.2.1 | Produktvielfalt | 102 |
| 3.3.2.2 | Produktqualität | 105 |
| 3.3.2.3 | Kundentreue und Markteintrittsbarrieren | 106 |
| 3.3.2.4 | Absatzvolumen, Marktanteil, Preise und Umsatz..... | 106 |
| 3.3.2.5 | (Prognose-)Risiko..... | 107 |
| 3.3.2.6 | Produktivität | 108 |
| 3.3.2.7 | Kapitalbindung | 109 |
| 3.3.2.8 | Herstellkosten der Produkte..... | 112 |
| 3.4 | Notwendigkeit einer ökonomischen Bewertung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien | 114 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 4 | Ökonomische Bewertung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien im innovativen Aktivitätszyklus | 119 |
| 4.1 | Kritische Würdigung möglicher Markteintrittsstrategien | 119 |
| 4.1.1 | Vor- und Nachteile der Markteintrittsstrategien | 120 |
| 4.1.2 | Situationsdeterminanten der Wahl der richtigen Markteintrittsstrategie | 123 |
| 4.2 | Optimale Markteintrittsstrategie bzw. optimaler Markteintrittszeitpunkt | 126 |
| 4.2.1 | Nutzwertanalytische Bestimmung der optimalen Markteintrittsstrategie | 126 |
| 4.2.2 | Bestimmung des optimalen Markteintrittszeitpunktes | 128 |
| 4.2.2.1 | Modelltheoretische Grundüberlegungen | 129 |
| 4.2.2.2 | Projektdeckungsrechnung | 131 |
| 4.2.2.3 | Kritische Würdigung des Modells zur Bestimmung des optimalen Markteintrittszeitpunktes | 133 |
| 4.3 | Grenzen des Zeitwettbewerbs im innovativen Aktivitätszyklus | 134 |
| 4.3.1 | Teufelskreis des Innovationswettlaufs | 134 |
| 4.3.2 | Beschleunigungsfälle | 138 |
| 4.3.2.1 | Modellaufbau | 138 |
| 4.3.2.2 | Empirische Evidenz der Beschleunigungsfälle | 140 |
| 4.3.2.3 | Ergebnisse und Schlußfolgerungen | 141 |
| 5 | Ökonomische Bewertung zeitbasierter Wettbewerbsstrategien im operativen Aktivitätszyklus | 145 |
| 5.1 | Operative Ziel- und Steuerungsgröße | 146 |
| 5.2 | Kosten- und Kapitalwirkungen von zeitbasierten Wettbewerbsstrategien | 149 |
| 5.2.1 | Grundlagen einer Zeitkostenrechnung | 150 |
| 5.2.2 | Klassifizierungen zeitrelevanter Kosten | 153 |
| 5.2.2.1 | Beschleunigung von Wertschöpfungsprozessen | 155 |
| 5.2.2.1.1 | Kosten der Beschleunigung von Wertschöpfungsprozessen | 155 |
| 5.2.2.1.2 | Kostenreduktionspotentiale infolge der Beschleunigung | 156 |
| 5.2.2.2 | Einhalten von Terminstandards | 159 |
| 5.2.2.2.1 | Zeiteinhaltungskosten | 160 |
| 5.2.2.2.2 | Zeitabweichungskosten | 162 |
| 5.2.3 | Zeitorientiertes Rentabilitäts-Steuerungsnetzwerk | 164 |
| 5.2.4 | Praktische Umsetzung der Zeitkostenrechnung | 165 |
| 5.2.4.1 | Partielles oder vollständiges Zeitkostenrechnungssystem | 165 |
| 5.2.4.1.1 | Kostenarten- und Kostenstellenrechnung | 165 |
| 5.2.4.1.2 | Kostenträgerrechnung | 166 |
| 5.2.4.2 | Zeitkostenmanagement | 168 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.2.4.3 | Institutionalisiertes Berichtswesen als Auswertungsrechnung..... | 169 |
| 5.2.4.4 | Organisatorische Verankerung | 170 |
| 5.2.4.4.1 | Träger der Zeitkostenrechnung | 170 |
| 5.2.4.4.2 | Einsatzbereiche und Intensität des Zeitkostenrechnungssystems..... | 171 |
| 5.2.4.4.3 | Adressaten der Zeitkostenrechnung | 172 |
| 5.2.5 | Kritische Bewertung der Zeitkostenrechnung | 174 |
| 5.3 | Erlöswirkungen von zeitbasierten Wettbewerbsstrategien | 174 |
| 5.3.1 | Analogieschlüsse auf andere Märkte..... | 175 |
| 5.3.2 | Kundennutzenorientierte Bewertung von Zeitvorteilen | 176 |
| 5.3.2.1 | Prinzip und Ablauf einer Conjoint-Analyse | 177 |
| 5.3.2.2 | Monetäre Bewertung von Zeitvorteilen mit Hilfe der Conjoint-Analyse..... | 182 |
| 5.3.2.3 | Grenzen des Verfahrens..... | 184 |
| 5.4 | Erfolgswirkungen von zeitbasierten Wettbewerbsstrategien | 186 |
| 5.4.1 | Zusammenhang zwischen Lieferzeit, Absatzpreis und Absatzvolumen..... | 187 |
| 5.4.2 | Bestimmung der gewinnoptimalen Lieferzeit-Preis-Kombination | 192 |
| 6 | Zusammenfassung und Schlußbetrachtung | 197 |
| | Literaturverzeichnis..... | 201 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|------------|--|----|
| Abb. 1.1: | Verkürzung der Marktzyklen | 2 |
| Abb. 1.2: | Veränderung der Marktzyklusdauer und der Produktentwicklungszeiten | 3 |
| Abb. 1.3: | Marktzyklus- und Amortisationsdauer | 3 |
| Abb. 1.4: | Marktzykluskontraktion und Entstehungszyklusprolongation im Erklärungsansatz der Zeitfalle..... | 4 |
| Abb. 1.5: | Zeitschere..... | 5 |
| Abb. 1.6: | Strategische Erfolgsfaktoren, Managementtechniken und Datenbasis des Rechnungswesens | 8 |
| Abb. 2.1: | Aufgaben des Zeitmanagements | 13 |
| Abb. 2.2: | S-förmiger Entwicklungsverlauf von Strategiekonzepten..... | 17 |
| Abb. 2.3: | Repräsentative Zykluszeiten weltweit führender Automobilunternehmen zu Beginn der 90er Jahre | 18 |
| Abb. 2.4: | Fundamentale Grundsätze des Zeitmanagements | 20 |
| Abb. 2.5: | Unterschiede zwischen traditionellen Unternehmen und Zeitwettbewerbern..... | 22 |
| Abb. 2.6: | Primärer Fokus des Leitbildes des Zeitwettbewerbs | 24 |
| Abb. 2.7: | Dual komplementärer Zeitbegriffe..... | 26 |
| Abb. 2.8: | Systemisches Produktlebenszykluskonzept..... | 28 |
| Abb. 2.9: | Überblick über die Response-Zeiten des Unternehmens..... | 30 |
| Abb. 2.10: | Lernzyklen und Feedback-Schleifen..... | 31 |
| Abb. 2.11: | Customer Order Decoupling Point (CODP)..... | 34 |
| Abb. 2.12: | Empirische Untersuchungen zur Zusammensetzung der Durchlaufzeit im operativen Aktivitätszyklus..... | 37 |
| Abb. 2.13: | Ansatzpunkte des Zeitmanagements | 38 |
| Abb. 2.14: | Praxis-Beispiele erzielter Verbesserungen der Fertigungs-Durchlaufzeit | 39 |
| Abb. 2.15: | Response-Zeit als Zufallsvariable | 40 |
| Abb. 2.16: | Zielgrößen des Speed-Managements | 41 |
| Abb. 2.17: | Ablaufschema eines betrieblichen Zeitmanagements | 43 |
| Abb. 2.18: | Ablaufdiagramm des Geschäftsprozesses „Beurteilung eines Kundenantrags für eine Versicherungspolice“..... | 45 |
| Abb. 2.19: | Histogramm der Durchlaufzeit..... | 46 |
| Abb. 2.20: | Trichtermodell | 47 |
| Abb. 2.21: | Beispiele zeitorientierter Kennzahlen | 48 |
| Abb. 2.22: | Determinanten der Entwicklungszeit | 52 |
| Abb. 2.23: | Zeittreiber der Fertigungs-Durchlaufzeit | 54 |
| Abb. 2.24: | Kreislauf der permanenten Verbesserung | 57 |
| Abb. 2.25: | Halbwertszeiten der besten und schlechtesten Verbesserer nach Geschäftssegmenten der Elektronikindustrie | 58 |
| Abb. 2.26: | Statische und dynamische Leistungslücke zwischen „langsamen“ und „schnellen“ Verbesserern | 59 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Abb. 3.1: | Zielsystem und Controllingsystem des Unternehmens | 62 |
| Abb. 3.2: | Ebenen der strategischen Planung..... | 63 |
| Abb. 3.3: | Strategiearten auf den Ebenen des Planungssystems | 65 |
| Abb. 3.4: | Chronologische Entwicklung des „Magischen Dreiecks“ der Strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit | 66 |
| Abb. 3.5: | Zeitwettbewerb als Differenzierungsstrategie..... | 68 |
| Abb. 3.6: | Zeitelastizität des Preises | 73 |
| Abb. 3.7: | Zeitelastizität der Nachfrage | 74 |
| Abb. 3.8: | Grundlegendes Paradigma des Zeitmanagements | 75 |
| Abb. 3.9: | Praktische Erfahrungswerte zum Zusammenhang zwischen Entwicklungsdauer und Entwicklungskosten | 77 |
| Abb. 3.10: | Zeitwettbewerb als Differenzierungs- und Kostenführerschaftsstrategie | 78 |
| Abb. 3.11: | Outpacing-Strategie | 79 |
| Abb. 3.12: | Schneller und langsamer Innovator..... | 83 |
| Abb. 3.13: | Später Folger als Opfer der Zeitfalle..... | 86 |
| Abb. 3.14: | Empirische Studien zu Erfolgswirkungen verschiedener Markteintrittszeitpunkte..... | 87 |
| Abb. 3.15: | Wirkungskette zwischen der Entwicklungszeit und dem Unternehmenserfolg..... | 88 |
| Abb. 3.16: | Entwicklungszeit und Technologieaktualität | 90 |
| Abb. 3.17: | Zusammenhang zwischen Entwicklungszeit und Qualität | 91 |
| Abb. 3.18: | Empirische Studien zum Zusammenhang zwischen dem Markteintrittszeitpunkt und der Höhe des Marktanteils..... | 93 |
| Abb. 3.19: | Preisprämie und Herstellkostenvorteile des Pioniers | 95 |
| Abb. 3.20: | Entwicklungskosten in Abhängigkeit der Entwicklungszeit..... | 97 |
| Abb. 3.21: | Kosten von Änderungszyklen in der Elektronikindustrie..... | 98 |
| Abb. 3.22: | Ergebniswirkungen von Entwicklungszeit- und Entwicklungsbudgetüberschreitungen | 99 |
| Abb. 3.23: | Erfolgswirkungen kürzerer Durchlaufzeiten im operativen Aktivitätszyklus | 100 |
| Abb. 3.24: | 3x2-Regel nach <i>Stalk / Hout</i> | 101 |
| Abb. 3.25: | Wirkungskette zwischen der Durchlaufzeit im operativen Aktivitätszyklus und dem Unternehmenserfolg | 101 |
| Abb. 3.26: | Zeitorientierung und Komplexitätskosten..... | 103 |
| Abb. 3.27: | Steigerung der Produktvielfalt durch Zeitmanagement..... | 103 |
| Abb. 3.28: | Zeit- und Komplexitätsschere | 104 |
| Abb. 3.29: | Zeit-Komplexitäts-Portfolio..... | 104 |
| Abb. 3.30: | Produktivitätssteigerung durch Verringerung der Fertigungsdurchlaufzeit..... | 109 |
| Abb. 3.31: | Wertzuwachskurve..... | 111 |
| Abb. 3.32: | Fertigungs-Durchlaufzeit und Kapitalbindung..... | 112 |
| Abb. 3.33: | Erfolgswirkungen von zeitbasierten Wettbewerbsstrategien..... | 116 |
| Abb. 4.1: | Vorteile der verschiedenen Markteintrittsstrategien | 123 |
| Abb. 4.2: | Katalog relevanter Situationsdeterminanten bei der Wahl der richtigen Markteintrittsstrategie | 125 |
| Abb. 4.3: | Beispiel einer ordinalskalierten Bewertungsziffer für die nutzwertanalytische Bestimmung der optimalen Markteintrittsstrategie | 127 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Abb. 4.4: | Nutzwertanalytische Bestimmung der optimalen Markteintrittsstrategie..... | 128 |
| Abb. 4.5: | Erfolgsoptimale Entwicklungszeit | 130 |
| Abb. 4.6: | Projektdeckungsrechnung | 132 |
| Abb. 4.7: | Teufelskreis des Innovationswetlaufs | 137 |
| Abb. 4.8: | Beschleunigungsfälle | 139 |
| Abb. 5.1: | Kennzahlensystem für die Rentabilität des betriebsnotwendigen Kapitals | 148 |
| Abb. 5.2: | Rentabilitäts-Steuerungsnetzwerk für die Durchlaufzeit im operativen Aktivitätszyklus | 149 |
| Abb. 5.3: | Zeitkostenrechnung als Bestandteil des Strategic Management Accounting..... | 150 |
| Abb. 5.4: | Abgrenzung zeitrelevanter Kostenarten | 152 |
| Abb. 5.5: | Ableitung von Zeitkostenkategorien | 153 |
| Abb. 5.6: | Kategorien zeitrelevanter Kosten..... | 154 |
| Abb. 5.7: | Überblick über die "Kosten der Beschleunigung von Wertschöpfungsprozessen" und die "Kostenreduktionspotentiale infolge der Beschleunigung" | 159 |
| Abb. 5.8: | Zeiteinhaltungs- und Zeitabweichungskosten | 160 |
| Abb. 5.9: | Überblick über Zeiteinhaltungs- und Zeitabweichungskosten | 163 |
| Abb. 5.10: | Erweitertes Rentabilitäts-Steuerungsnetzwerk für die Erfolgswirkungen des Zeitmanagements im operativen Aktivitätszyklus | 164 |
| Abb. 5.11: | Praktische Umsetzung der Zeitkostenrechnung mit Zeitschlüsseln | 166 |
| Abb. 5.12: | Zeitorientierte Produktkalkulation nach dem Teilsystem-Ansatz | 167 |
| Abb. 5.13: | Zeitrelevanz von Kosten bei verschiedenen Zeithorizonten..... | 169 |
| Abb. 5.14: | Zeitkosten-Kennzahlen | 170 |
| Abb. 5.15: | Stakeholder-Interessen, Managementsysteme und Kostenrechnungssysteme | 173 |
| Abb. 5.16: | Grundprinzip des Conjoint Measurement | 178 |
| Abb. 5.17: | Teilnutzenfunktion eines Produktmerkmals aus einer Conjoint-Analyse | 181 |
| Abb. 5.18: | Monetäre Bewertung von Zeitvorteilen anhand der Teilnutzenfunktionen aus einer Conjoint-Analyse..... | 183 |
| Abb. 5.19: | Individuelle Teilnutzenfunktionen von drei Testpersonen hinsichtlich der Produktmerkmale Lieferzeit und Preis..... | 188 |
| Abb. 5.20: | Produktvarianten mit unterschiedlichen Lieferzeit-Preis-Kombinationen | 188 |
| Abb. 5.21: | Summe der individuellen Teilnutzenwerte für technische Merkmalsausprägungen..... | 188 |
| Abb. 5.22: | Individuelle Gesamtnutzenwerte der vier eigenen Produktvarianten sowie von zwei Konkurrenzprodukten | 189 |
| Abb. 5.23: | Prognose der Marktanteile auf Basis der MUC-Regel | 190 |
| Abb. 5.24: | Prognose der Marktanteile auf Basis der BTL-Regel..... | 191 |
| Abb. 5.25: | Prognose des Umsatzes der Produktvarianten..... | 192 |
| Abb. 5.26: | Entscheidungsorientierte Deckungsbeiträge der Produktvarianten | 194 |