

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 Fertigungs-Durchlaufzeit.....	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 Markteintritts-strategie.....	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