

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<b>1. EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMATIK DES ZEITWETTBEWERBS</b>	<b>23</b>
1.1 Zeit als erfolgskritische Größe im Wettbewerb und Anliegen der Arbeit	23
1.2 Erläuterung der Praxisrelevanz der Themenstellung	26
1.3 Aufbau der Arbeit	27
<b>2. STRATEGIE DES ZEITWETTBEWERBS ZUR NUTZUNG UND EFFIZIENTEN HANDHABUNG DES FAKTORS ZEIT</b>	<b>29</b>
2.1 Zur Bedeutung des Faktors Zeit für den Unternehmungserfolg	29
2.1.1 Ansatzbereiche zur Abschätzung der Erfolgsrelevanz des Phänomens "Zeit"	29
2.1.2 Zeit als ständig knappere Ressource	30
2.1.2.1 Zunehmende Bedeutung des Faktors Zeit in der historischen Entwicklung	30
2.1.2.2 Fragmentierung der Märkte als nachfragebedingte Ursache erhöhten Zeitdrucks	32
2.1.2.3 Angebotsseitige Ursache erhöhten Zeitdrucks: Aktives Verkürzen der Produktlebenszyklen zum Aufbau von "Zeitfallen"	33
2.1.2.4 Globalisierung der Märkte und strengere Umweltschutzauflagen als Ursachen erhöhten Zeitdrucks	35
2.1.3 "Richtiges Timing" als Voraussetzung für das Gelingen einer unternehmerischen Aktion	36
2.1.4 Zeit als Kostendeterminante	37
2.1.5 Zeit als Erlösdeterminante	40
2.1.5.1 Wachsende Bedeutung des Faktors Zeit beim Kaufprozeß durch steigende Alternativkosten der Zeit beim Individuum	40
2.1.5.2 Abnehmende Bedürfnisdringlichkeit im Zeitablauf als weitere Begründung für die Erlösrichtigkeit kurzer Lieferzeiten	42
2.1.5.3 Vorteile kurzer Lieferzeiten eines Produzenten für Händler und weiterverarbeitende Betriebe als Kunden	45
2.1.5.4 Ermittlung der Erlösrichtigkeit kurzer Lieferzeiten	47

	Seite
2.1.6 Erfolgsrelevanz kurzer Innovationszeiten	48
2.1.6.1 Allgemeine Vorteile kurzer Innovationszeiten: Marktliche Flexibilität und Imitationsschutz	48
2.1.6.2 Kurze Innovationszeiten als Chance zur Realisierung von Pionievorteilen/-boni	49
2.1.6.3 Empirische Forschungsergebnisse zur Klärung der Erfolgsrelevanz der Pionierrolle und der Vorteilhaftigkeit kurzer Innovationszeiten	51
<b>2.2 Handhabung des Faktors Zeit durch Zeitmanagement</b>	<b>53</b>
2.2.1 Arten des Zeitmanagements	53
2.2.1.1 Zeitmanagement (i.w.S.) als Managementansatz	53
2.2.1.1.1 Charakteristika des Zeitmanagements - "Zeitmanagement-Paradigma"	53
2.2.1.1.2 Zeitmanagement in Forschung und Praxis	55
2.2.1.2 Zeitmanagement (i.e.S.) als Arbeitsmethodik zur Erhöhung der persönlichen Arbeitsproduktivität	57
2.2.2 Darstellung und kritische Würdigung von Zeitmanagement-Ansätzen	58
2.2.2.1 Konzept des "Zeitwettbewerbs" von Stalk und Hout	58
2.2.2.2 Methoden des "Speed-Managements" nach Hirzel und Leder	63
<b>2.3 Strategie des Zeitwettbewerbs: Eine grundlegende Wettbewerbsstrategie</b>	<b>65</b>
2.3.1 Merkmale einer Strategie	65
2.3.2 Bedeutung und Anliegen einer grundlegenden Wettbewerbsstrategie	67
2.3.3 Charakterisierung der Strategie des Zeitwettbewerbs	71
2.3.4 Wirkungen der Strategie des Zeitwettbewerbs auf die	73
2.3.5 Prämissen für den sinnvollen Einsatz der Strategie des Zeitwettbewerbs	75
2.3.5.1 Grundvoraussetzung für den sinnvollen Einsatz der Strategie des Zeitwettbewerbs und Klärung der Vorteilhaftigkeit kurzer Lieferzeiten	75
2.3.5.2 Vorteilhaftigkeit kurzer Innovationszeiten	77
2.3.6 Situationen der Notwendigkeit eines überlegenen Zeitmanagements	78

<b>3. EIN WEG ZUM ZEITWETTBEWERBER: IMPLEMENTATION DER STRATEGIE DES ZEITWETTBEWERBS UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DER ERFOLGSFAKTOREN</b>	<b>80</b>
<b>3.1 Erfolgsfaktorenorientierte Vorgehensweise zur Implementation einer Strategie</b>	<b>80</b>
3.1.1 Bedeutung des Begriffes "Implementation"	80
3.1.2 Art der Strategie als Determinante der Implementationsaufgabe	81
3.1.3 Ziele und daraus abgeleitete Aufgaben der Implementation	83
3.1.4 Phasen und Aufgaben der erfolgsfaktorenorientierten (sachbezogenen) Implementation (Umsetzung) einer Strategie	86
3.1.4.1 Aufgaben bei der Implementations-Planung	86
3.1.4.1.1 Konkretisierung der Strategie und Identifikation der relevanten Erfolgsfaktoren als zentrale Aufgaben bei der Umsetzung	86
3.1.4.1.2 Ermittlung des erfolgsfaktorenbezogenen Gestaltungsbedarfes	87
3.1.4.2 Aufgaben der sachbezogenen Implementations-Realisation	92
3.1.4.3 Aufgaben im Rahmen der Implementations-Kontrolle	93
3.1.4.4 Phasen und Aufgaben der erfolgsfaktorenorientierten Implementation im Überblick sowie ihre Relevanz für die Einführung der Strategie des Zeitwettbewerbs	94
3.1.5 Verhaltensbezogene Implementation einer Strategie sowie Schlußfolgerungen für die Einführung der Strategie des Zeitwettbewerbs	96
3.1.5.1 Schaffung von Akzeptanz als Basisaufgabe bei der verhaltensbezogenen Implementation	96
3.1.5.1.1 Bedeutung von Widerständen	96
3.1.5.1.2 Ursachen von Widerständen	97
3.1.5.1.3 Möglichkeiten zur Vermeidung von Widerständen	101
3.1.5.1.4 Wege zur Überwindung von Widerständen	103
3.1.5.2 Erzeugung von Motivation zwecks engagierter Mitarbeit bei der Umsetzung einer Strategie	104
3.1.5.3 Handhabung von Konflikten als Aufgabe bei der Implementation	105
3.1.5.4 Schlußfolgerungen aus den verhaltensbezogenen Überlegungen zur Implementation der Strategie des Zeitwettbewerbs: Personalmanagement, Führung und Unternehmenskultur gleichen originären Erfolgsfaktoren	108

<b>3.3</b>	<b>Identifikation der erfolgskritischen Merkmale von Zeitwettbewerbern in der Praxis auf Basis der Daten des Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projektes (HEFAP)</b>	<b>142</b>
3.3.1	Vorgehensweise zur Erkennung der Zeitwettbewerber in der Praxis	142
3.3.2	Vorkommen von Zeitwettbewerbern in der Praxis	143
3.3.3	Ermittlung von erfolgskritischen Bereichen der Zeitwettbewerber in der Praxis	145
3.3.3.1	Statistisches Vorgehen zur Identifikation erfolgskritischer Items von Zeitwettbewerbern	145
3.3.3.2	Erfolgskritische Merkmale von Zeitwettbewerbern in der Praxis im Überblick	147
<b>3.4</b>	<b>Ermittlung der Erfolgsfaktoren für Zeitwettbewerber</b>	<b>148</b>
<b>3.5</b>	<b>Ermittlung eines allgemeinen Modells zur erfolgsfaktorenorientierten Implementation einer Strategie</b>	<b>151</b>
<b>3.6</b>	<b>Anwendung des Modells zur erfolgsfaktorenorientierten Implementation zwecks Einführung der Strategie des Zeitwettbewerbs - Strategie- und erfolgsfaktoren-zentrierter Zeitmanagement-Ansatz im Überblick</b>	<b>153</b>
	<b>ZEITWETTBEWERBSORIENTIERTE AUSGESTALTUNG DER ERMITTELTEN VERDICHETEN ERFOLGSFAKTOREN</b>	<b>155</b>
<b>4.1</b>	<b>Beschreibung der Vorgehensweise zur Generierung erfolgsfaktorenbezogener Ausgestaltungsempfehlungen</b>	<b>155</b>
<b>4.2</b>	<b>Integration der Zeitorientierung im Erfolgsfaktor Leitbild/Unternehmenskultur</b>	<b>156</b>
4.2.1	Bedeutung und Inhalt von Leitbildes und Unternehmenskultur	156
4.2.2	Erfolgskritische Aspekte für die Implementation der Strategie des Zeitwettbewerbs im Rahmen des Erfolgsfaktors Leitbild/ Unternehmenskultur	159
4.2.3	Verankerung eines zeitwettbewerbsbezogenen Leitbildes in einer Unternehmenskultur	161
4.2.4	Resümee und Identifikation der einzelnen Erfolgsfaktoren im Bereich Leitbild/Unternehmenskultur	165

	Seite
3.1.6 Vorgehensbezogene Aspekte bei der Implementation	109
3.1.6.1 Wahl eines adäquaten Implementationsstils als soziale Vorgehensaufgabe	109
3.1.6.2 Aspekte einer ökonomischen und technisch "optimalen" Vorgehensweise bei der Implementation	112
<b>3.2 Erfolgsfaktoren als Ansatzpunkte Strategischen Handelns</b>	<b>114</b>
3.2.1 Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren im Fokus des Strategischen Managements	114
3.2.2 Durch die Strategie des Zeitwettbewerbs angestrebte Erfolgspotentiale	121
3.2.3 Ansätze zur Erforschung allgemeingültiger Erfolgsfaktoren	122
3.2.3.1 Überblick über die Forschungsansätze zur Identifizierung allgemeingültiger Erfolgsfaktoren	122
3.2.3.2 Erfolgsfaktoren empirisch geprägter Ansätze	123
3.2.3.2.1 Vorgehensweise zur Würdigung der empirisch geprägten Erfolgsfaktoren-Ansätze	123
3.2.3.2.2 PIMS-Ansatz: Darstellung und Würdigung	124
3.2.3.2.3 Die acht Erfolgsfaktoren nach Peters/Waterman	126
3.2.3.2.4 Die sechs Erfolgssegmente des KOMPASS-Projektes von Krüger	127
3.2.3.2.5 Exzellenzfaktoren schweizerischer mittelgroßer Industrieunternehmungen nach Staerke/Perich	128
3.2.3.3 Identifikation von Erfolgsfaktoren im Rahmen rein konzeptionell-theoretischer Ansätze zum Strategischen Management	129
3.2.3.4 Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projekt (HEFAP) als ein theoretisch-konzeptionell und gleichzeitig empirisch geprägter Ansatz: Konzept im Überblick und Darstellung der Erfolgsfaktoren der 1. Erhebungswelle	132
3.2.4 Ansätze zur Identifikation von Erfolgsfaktoren ausschließlich vor dem Hintergrund spezieller Erfolgspotentiale	138
3.2.5 Schlußfolgerungen aus den erfolgswegbezogenen Darstellungen und Konsequenzen für die weitere Vorgehensweise	140

<b>4.3</b>	<b>Planung als eine Möglichkeit zur Erreichung von Zeitvorteilen</b>	<b>167</b>
4.3.1	Definition und Aufgabenspektrum der Planung	167
4.3.2	Identifizierung erfolgskritischer Planungsaspekte für Zeitwettbewerber	168
4.3.3	Frühaufklärungssystem als zentrales erfolgskritisches Instrument für Zeitwettbewerber im Bereich der Planung	169
4.3.3.1	Bedeutung und Elemente von Frühaufklärungssystemen	169
4.3.3.2	Einrichtung und Nutzung eines Frühaufklärungssystems	172
4.3.3.3	Grenzen der Frühaufklärung	176
4.3.4	Resümee und Festlegung des Erfolgsfaktors im Bereich der Planung	177
<b>4.4</b>	<b>Relevanz von Kontrollen zur Erreichung von Zeitvorteilen</b>	<b>180</b>
4.4.1	Aufgaben, Prozeß, Funktionen und Arten der Kontrolle	180
4.4.2	Identifikation der für die Strategie des Zeitwettbewerbs erfolgskritischen Aspekte der Kontrolle	182
4.4.3	Prämissen-, Fortschritts- und Endergebniskontrollen und ihre Relevanz zur Erzielung von Zeitvorteilen	183
4.4.3.1	Erfolgsrelevanz der Prämissenkontrolle für Zeitwettbewerber	183
4.4.3.2	Fortschritts- und Endergebniskontrollen zur Gewinnung von Zeitvorteilen	186
4.4.4	Zusammenfassung und Identifikation der einzelnen Erfolgsfaktoren des verdichteten Erfolgsfaktors Kontrolle	188
<b>4.5</b>	<b>Empfehlungen zur Gestaltung einer zeitwettbewerbsadäquaten Organisation</b>	<b>191</b>
4.5.1	Begriff und Charakteristika der Organisation	191
4.5.2	Organisationsparadigma bei Zeitwettbewerbern: Dominanz der ablaufbezogenen Prozeß- statt der aufbaupriorisierenden Funktionsorientierung	192
4.5.3	Vorgehensweise zur prozeßorientierten Reorganisation sowie organisatorische Instrumente und Prinzipien zur Prozeßbeschleunigung	194
4.5.3.1	Vorgehensweise zur prozeßorientierten Reorganisation	194
4.5.3.2	Organisatorische Instrumente und Prinzipien zur Prozeßbeschleunigung	197
4.5.3.2.1	Einsatz multifunktionaler Teams	197
4.5.3.2.2	Verstärkung der Delegation bis hin zu Zeit-Profit-Centern sowie Hierarchieabbau	200
4.5.3.2.3	Das Prinzip der Parallelisierung von Vorgängen	203
4.5.3.2.4	Aufspaltung eines Prozesses nach Schwierigkeitsgraden	204

4.5.4	Resümee und Identifizierung der einzelnen Erfolgsfaktoren im Bereich der Organisation	205
<b>4.6</b>	<b>Zeitwettbewerbsadäquate Führung von Mitarbeitern</b>	<b>209</b>
4.6.1	Führung als Gegenstand der Forschung und Teilprozesse der Führung	209
4.6.2	Identifikation erfolgskritischer führungsbezogener Aspekte für Zeitwettbewerber	213
4.6.3	Das Führungsmodell Management by Objectives (MbO) aus zeitbezogener Perspektive	215
4.6.4	Zusammenfassung und Identifikation des einzelnen Erfolgsfaktors im Bereich der Führung	218
<b>4.7</b>	<b>Zeitwettbewerbsorientierte Ausrichtung des Personalmanagements</b>	<b>220</b>
4.7.1	Darstellung der Aufgabenbereiche des Personalmanagements	220
4.7.2	Identifikation der erfolgskritischen Aspekte des Personalmanagements zur Implementation der Strategie des Zeitwettbewerbs	223
4.7.3	Zeitwettbewerbsadäquate Personalentwicklung und Anreizgestaltung sowie flexibler Personaleinsatz	225
4.7.3.1	Förderung der individuellen Schnelligkeit als zentrales Ziel der Personalentwicklung bei Zeitwettbewerbern	225
4.7.3.1.1	Vorhandensein bestimmter persönlicher Eigenschaften als Prämisse schnelligkeitsinduzierender Personalentwicklungsmaßnahmen und Auffächerung der zu fördernden Fähigkeiten	225
4.7.3.1.2	Vermittlung von Zeitsensibilität und Fähigkeit zum professionellen Persönlichen Zeitmanagement als Basisaufgaben der Personalentwicklung bei Zeitwettbewerbern	226
4.7.3.1.3	Flexibilität, Realisierung von Lerneffekten, hohe fachliche Qualifikation und Beherrschung zeitsparender (EDV-) Techniken als zentrale Fähigkeiten für "schnelle" Mitarbeiter	230
4.7.3.2	Zeitwettbewerbsadäquate Anreizgestaltung	232
4.7.3.3	Flexibilisierung des Personaleinsatzes	233
4.7.4	Zusammenfassung und Feststellung der einzelnen Erfolgsfaktoren im Bereich Personalmanagement	234

	Seite
<b>4.8 Optionen zur Forcierung des Tempos beim Innovationsmanagement</b>	<b>237</b>
4.8.1 "Innovationen" als Gegenstand des Innovationsmanagements	237
4.8.2 Phasen des Innovationsprozesses und Innovationstypen als Determinanten des Innovationsmanagements	238
4.8.3 Erfolgskritische Aspekte bei der Generierung von Innovationen	241
4.8.3.1 Erfolgsträchtige Sachverhalte in der Phase der Ideengenerierung	241
4.8.3.2 Erfolgskritische Aspekte für Zeitwettbewerber in den Phasen Screening und Analyse	242
4.8.3.3 Erfolgskritische Aspekte für Zeitwettbewerber bei der Entwicklung einer Produktinnovation	244
4.8.3.3.1 Maßnahmen zur Entwicklungsverkürzung im Überblick	244
4.8.3.3.2 Vorhalten großer F & E - Kapazitäten	245
4.8.3.3.3 Aktive Komplexitätsreduktion der Entwicklungsaufgabe	246
4.8.3.3.4 Simultaneous Engineering	250
4.8.3.4 Innovationszeitverkürzungen durch Rapid Prototyping und dadurch eröffnete Möglichkeiten zum zeitlichen Vorverlagern von Tests	251
4.8.3.5 Forcierung der Vermarktung bzw. der Marktdiffusion der Produktinnovation durch ein offensives Innovations-Marketing	251
4.8.3.5.1 Aufgabenstellung beim offensiven Innovations-Marketing und Abschätzung seiner potentiellen Erfolgsträchtigkeit	251
4.8.3.5.2 Prä-, Global- und Co-Marketing als mögliche Bestandteile eines offensiven, auf schnelle Marktpenetration abzielenden Innovations-Marketings	254
4.8.4 Resümee und Identifizierung der Erfolgsfaktoren eines zeitorientierten Innovationsmanagements	257
<b>4.9 Empfehlungen zur zeitorientierten Ausgestaltung des Controllings</b>	<b>261</b>
4.9.1 Grundmerkmale und Inhalte des Controllings	261
4.9.2 Controlling-Implicationen für das Zeitmanagement	263
4.9.3 Aufgaben und Arten des Zeitcontrollings	264
4.9.3.1 Aufgaben des Durchlaufzeit-Controllings sowie Methoden und Verfahren zur Ermittlung zeitbezogener Informationen	264
4.9.3.1.1 Planung und Kontrolle der gesamten Durchlaufzeit als zentrale Aufgaben des Durchlaufzeit-Controllings	266

4.9.3.1.2	Methoden und Verfahren zur Ermittlung zeitbezogener Informationen	266
4.9.3.1.2.1	Methoden zur Ermittlung zeitbezogener Informationen	266
4.9.3.1.2.2	Analytisches Errechnen von Zeitbedarfen am Beispiel der Systeme vorbestimmter Zeiten (SvZ)	267
4.9.3.1.2.3	Zeitermittlung aufgrund von Beobachtungen bzw. Zeitmessungen nach REFA	269
4.9.3.1.2.4	Verfahren zur Schätzung der Zeitbedarfe von sehr heterogenen Aufgaben verdeutlicht am Beispiel der Manager-Tätigkeit	271
4.9.3.1.2.5	Befragung als Erhebungsmethode zur Zeitbedarfsermittlung	273
4.9.3.1.2.6	Würdigung der verschiedenen Methoden und Verfahren zur Zeitbedarfsermittlung sowie Schlußfolgerungen für Zeitwettbewerber	274
4.9.3.2	Lieferzeit-Controlling: Bestimmung der optimalen Lieferzeit	277
4.9.3.2.1	Ziel des Lieferzeit-Controllings sowie erlös- und kosten- seitige Wirkungen von Lieferzeitveränderungen bzw. -verkürzungen	277
4.9.3.2.2	Vorgehensweise zur Lieferzeit-Optimierung verdeutlicht an einem idealtypischen Beispiel für ein Konsumprodukt	279
4.9.3.3	Innovationszeit-Controlling zur Beurteilung von veränderten Innovationszeiten	282
4.9.3.3.1	Aufgabe des Innovationszeit-Controllings und Ursachen für Innovationszeitveränderungen	282
4.9.3.3.2	Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Innovationszeit- verkürzung durch Gegenüberstellung der potentiellen Opportunitätskosten der (Innovations-) Zeit und der anfallenden Beschleunigungskosten	284
4.9.4	Zusammenfassung und Identifizierung der einzelnen Erfolgsfaktoren des verdichteten Erfolgsfaktors Controlling	288

<b>5. REFLEXION DER GEWONNENEN ERKENNTNISSE, EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS, OFFENE FRAGEN UND ANREGUNGEN FÜR DIE WEITERE FORSCHUNG IM BEREICH DES ZEITMANAGEMENTS</b>	<b>292</b>
<b>5.1 Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse</b>	<b>292</b>
<b>5.2 Zeitwettbewerbsorientierte Empfehlungen für die Praxis</b>	<b>296</b>
<b>5.3 Offene Fragen und Anregungen für die weitere Forschung im Bereich des Zeitmanagements</b>	<b>307</b>
<b>ANHANG 1: Der Fragebogen des Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projektes (HEFAP) der 1. Erhebungswelle in 1992</b>	<b>309</b>
<b>ANHANG 2: Die erfolgskritischen Items der Zeitwettbewerber in der Praxis auf Basis der Daten der 1. Welle in 1992 des Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projektes (HEFAP)</b>	<b>323</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>335</b>