

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Alles beschleunigt sich	1
1.1 Megatrends treiben den Wandel.	1
1.2 Die Sofortgesellschaft will den Wandel.	2
1.3 Maximale Einfachheit versteckt die maximale Komplexität	3
1.4 Dualität von digital und physisch ist ein Muss	3
1.5 Dualität aus rationaler Analyse und emotionaler Kundenbindung	4
1.6 Leistungsgewöhnung führt zu neuen Leistungsstandards	5
1.7 Die Sofortgesellschaft prägt auch den industriellen Alltag	7
1.8 Die drei Erfolgsdimensionen der Value-Chain-Exzellenz	8
1.9 Ausbildung heutiger Manager als Hemmnis für Value-Chain-Exzellenz	11
1.10 Die Rolle der Finanzanalysten als Hemmschuh der Dynamisierung	12
2 Die Sofortgesellschaft – Leben in ständiger Beschleunigung	15
2.1 Neue Lebenswelten im Rausch des Sofort.	15
2.1.1 Wie funktioniert die Sofortgesellschaft?	15
2.1.2 Unbewusstes Reflexhandeln treibt die Sofortgesellschaft an	16
2.1.3 Spontaneität – das Verschwinden der Verbindlichkeit	19
2.1.4 Selbstbestimmung des Verbrauchers als Akzeptanztreiber	23
2.1.5 Die Macht aktiver Konsumenten	25
2.1.6 Heute ist morgen schon gestern	27
2.1.7 Die Sofortgesellschaft ist auch eine Umsonstgesellschaft	28
2.1.8 Multi-Channel als Antwort auf die situative Erreichbarkeit	32
2.1.9 Multimediale Erreichbarkeit – das Dilemma der Kundenansprache	35

2.2	Beschleunigungskräfte der Sofortgesellschaft	37
2.2.1	Das Phänomen VUCA	37
2.2.2	Zusammenwirken der globalen Megatrends	39
2.2.3	Verhaltensbasierte Treiber	42
2.2.4	Technologische Treiber	46
2.2.5	Logistische Treiber	47
2.2.6	Neue Geschäftsmodelle	50
2.2.7	Innovationsbeschleunigung	52
2.2.8	Komplexität und Intransparenz	54
3	Erfolgsmanagement durch Führungsexzellenz	57
3.1	Dynamik in der Unternehmensführung für die Sofortgesellschaft	57
3.2	Abkehr vom traditionellen Machtdenken	59
3.3	Evolution von Machtkonstellationen in der Value Chain	62
3.4	Ein neues Machtdreieck wird zum Treiber von Innovation und Erfolg	67
4	Erfolgsmanagement durch Value-Chain-Exzellenz	73
4.1	Schwinden der Zeit – Entdeckung der Schnelligkeit	73
4.2	Erfolg durch Synchronisation und Kollaboration	75
4.3	Reifegrade treiben die individuelle Value-Chain-Strategie	77
4.4	Supply-Chain-Stars als visionäre Referenz	83
4.5	Systemische Anwendung der Erfolgsdimensionen	85
4.5.1	Funktionale Exzellenz	87
4.5.2	Horizontale Exzellenz	91
4.5.3	Vertikale Exzellenz	98
4.6	Schnelligkeit durch Value-Chain-Exzellenz	101
4.6.1	Operative Exzellenz	102
4.6.2	Agilitäts-Exzellenz	105
4.6.3	Prozessuale Hebel der agilen Exzellenz	108
4.6.4	Organisatorische Hebel der agilen Exzellenz	113
4.7	Organisationsmodelle für die Value-Chain-Exzellenz	117
4.7.1	Gestaltung der Organisation passend zum Reifegrad	117
4.7.2	Organisationsmodelle für die Level 1 und 2	119
4.7.3	Organisationsmodell für Maturity Level 3	123
4.7.4	Organisationsmodell für Maturity Level 4	124
4.8	Die 4-S-Methode zur Organisationsgestaltung	126
5	Erfolgsmanagement durch Supply-Chain-Mechaniken	129
5.1	Entdecken der wirkenden Zusammenhänge	129
5.2	Die End-to-End-Sicht als Basis schneller Supply Chains	132
5.3	Systematisches Management der Risiken entlang des Flows	139

5.4	Bestände als Kettenglieder und Puffer	144
5.5	Kundenzentrierte Gestaltung mit der Desire-to-Use-Methodik	149
5.5.1	Die D2U-Erfolgshebel beim Auftragsfertiger	150
5.5.2	Die D2U-Erfolgshebel bei Konsumgütern und Electronics	160
5.5.3	Die D2U-Erfolgshebel in der Prozess-Industrie	165
5.6	Individuelle Hebel zur Leistungssteigerung entdecken	166
5.7	Clean Order als operatives Gestaltungs- und Steuerungsprinzip	171
5.8	Segmentierung als Voraussetzung gezielter Steuerung	178
6	Erfolgsmanagement durch wirksames Komplexitätsmanagement	185
6.1	Komplexität als Ausdruck sozial gerechtfertigter Überforderung	185
6.2	Die Schönheit der Komplexität	188
6.3	Entdecken der wirkenden Komplexitätskräfte	191
6.3.1	Anwendung von Koordinatensystemen	192
6.3.2	Mehrstufige Modellbildung	197
6.3.3	Anwendung von Segmentierungstechniken	198
6.3.4	Anwendungsbeispiel: Auftragsfertiger	199
6.3.5	Anwendungsbeispiel: Einführung eines APS-Systems	202
6.4	Beherrschen des individuellen Komplexitätstyps ermöglicht eine wirksame Geschäftssteuerung	204
6.4.1	Komplexitätstyp in wachstumsgeprägten Unternehmen	206
6.4.2	Komplexitätstyp in der Bauausrüstung	209
6.4.3	Komplexitätstyp in der Baustoff-Industrie	210
6.4.4	Komplexitätstyp im Maschinenbau	212
6.4.5	Komplexitätstyp in der Nahrungsmittel-Industrie	213
6.4.6	Komplexitätstyp in der Elektrogeräte-Industrie	219
6.4.7	Komplexitätstyp in der Hochleistungs-Metallurgie	220
6.4.8	Komplexitätstyp in der Chemie-Industrie	222
6.5	Die Supply-Chain-Mechanik als Motor wirksamer Komplexitätssteuerung	224
6.5.1	Erkennen von Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette	224
6.5.2	Finden der richtigen Perspektive und Granularität	226
6.5.3	Ableitung von verborgenen Ordnungsprinzipien	232
6.5.4	Festlegen relevanter Strukturmerkmale und Strukturen	236

6.6	Simplicity wins – Fokus auf die richtigen Erfolgshebel zur Steuerung der geschäftsnotwendigen Vielfalt	238
6.6.1	Gezieltes Risikomanagement durch innovative Steuerung von Produktion und globaler Supply Chain	239
6.6.2	„Minutenmanagement“ zur Optimierung von Produktportfolio-Management, lokaler Supply Chain und übergreifender Geschäftssteuerung.	255
7	Erfolgsmanagement durch Erkenntnismanagement	271
7.1	Digitale Welten schaffen große Daten(t)räume	271
7.2	Gezielt Vorgehen in der schönen neuen Welt von Big Data.	275
7.3	Entdeckerfreude statt starre Reports	279
7.4	Erkennen und Nutzen von Ordnungs- und Interaktionsmustern	280
7.5	Erkennen und Nutzen von dynamischen Zusammenhängen	286
7.5.1	Geschwindigkeit von Analyse und Erkenntnis	286
7.5.2	Zusammenspiel von Industrie 4.0 und Big Data	287
7.6	Big Data als Quelle von Optimierungsstrategien.	289
8	Epilog: Wie die Transformation gelingt	291
Literatur		301