

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung: Alles beschleunigt sich</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Die Sofortgesellschaft – Leben in ständiger Beschleunigung</b>	<b>15</b>
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
<b>3</b>	<b>Erfolgsmanagement durch Führungsexzellenz. ....</b>	<b>57</b>
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
<b>4</b>	<b>Erfolgsmanagement durch Value-Chain-Exzellenz. ....</b>	<b>73</b>
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
<b>5</b>	<b>Erfolgsmanagement durch Supply-Chain-Mechaniken. ....</b>	<b>129</b>
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
<b>6</b>	<b>Erfolgsmanagement durch wirksames Komplexitätsmanagement . . . . .</b>	<b>185</b>
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 Komplexitätskerns ermöglicht eine wirksame Geschäftssteuerung . . . . .	204
6.4.1	Komplexitätskern in wachstumsgeprägten Unternehmen . . . . .	206
6.4.2	Komplexitätskern in der Bauausrüstung . . . . .	209
6.4.3	Komplexitätskern in der Baustoff-Industrie. . . . .	210
6.4.4	Komplexitätskern im Maschinenbau . . . . .	212
6.4.5	Komplexitätskern in der Nahrungsmittel-Industrie . . . . .	213
6.4.6	Komplexitätskern in der Elektrogeräte-Industrie. . . . .	219
6.4.7	Komplexitätskern in der Hochleistungs-Metallurgie . . . . .	220
6.4.8	Komplexitätskern 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
<b>7</b>	<b>Erfolgsmanagement durch Erkenntnismanagement. . . . .</b>	<b>271</b>
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
<b>8</b>	<b>Epilog: Wie die Transformation gelingt . . . . .</b>	<b>291</b>
	<b>Literatur. . . . .</b>	<b>301</b>