

Unternehmensziel: Unabhängigkeit

Persch

2022

ISBN 978-3-8006-6617-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Persch
Unternehmensziel: Unabhängigkeit


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Unternehmensziel: Unabhängigkeit

Management in disruptiven Zeiten

von

John Persch


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

John Persch ist IfUS-zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsberater mit langjähriger Erfahrung in der Transformation und der Reorganisation von vorwiegend mittelständischen und internationalen Unternehmen. Als Lean Six Sigma Black Belt rettet er in seinen Mandaten überwiegend Situationen, die andernfalls auf die Zahlung einer Konventionalstrafe, die Margen zerstörende Kosten für Expediting oder den Verlust der Kundenbeziehung hinauslaufen würden.

Vor seiner freiberuflichen Tätigkeit war John Persch Mitglied der Geschäftsleitung eines norddeutschen Maschinen- und Anlagenbauers sowie Mitglied des Global Change Management Committee eines im S&P-500 notierten marktführenden US-Konzerns. Seit 2017 ist er als Interim Manager tätig, seit Dezember 2021 Associate Partner bei F&P Executive Solutions AG.

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6617 1
ISBN E-Book: 978 3 8006 6618 8

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweise: © novfor@list.ru, © Kosecki
(beide depositphotos.com)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	IX
70 % aller Projekte scheitern	X
Wahrheit und Klarheit	XII
Kommunikation	XIII
Die Arroganz des Marktführers	XIV
Teil I Strategic Independence	1
1. Hoshin Kanri ist nicht MBO	3
Management mit Kompass	3
Praxisfall: Einfach machen macht nicht immer erfolgreich	3
Hoshin Kanri	5
Hoshin Kanri garantiert Erfolg	6
Resümee	17
2. Ziele, Führung und Respekt	18
Demotivation und Gleichgültigkeit	18
Praxisfall: Fehlender Respekt	18
Die wichtige Rolle des Respekts	19
Kommunikationsprobleme	20
Strategisch relevante Kommunikation	21
Teamführung	22
Über Coaching und Mentoring Ziele erreichen	24
Respektvoller Umgang mit Problemen bei der Zielerreichung	25
Organisation bei der Arbeit erleichtert die Zielerreichung	25
Übernahme von Verantwortung	27
Resümee	28
3. Team #1	29
Abkehr von der siloartigen Struktur der Organisation	29
Einleitung – Der Staffelstab wird fallen gelassen	29
Das falsche Team #1 fördern, bleibt falsch	29
Resümee	32
4. Hansei – Selbstreflexion und Selbsterkenntnis	34
Lernen durch Selbstreflexion	34
Praxisfall: Die Bewertung meines Verhaltens	34
Lernen von Toyota UK	35
Resümee	37
5. Change Management	39
Veränderung ist freiwillig, Überleben keine Pflicht	39
Die ältesten Change Management-Erzählungen?	39
Change Management und die Stadien der Unternehmenskrise	40
Interne und externe Auslöser von Krisen	40
Resümee	49



6. Krisenfrüherkennung	51
Hinterfragen des Status quo zur Krisenvorbeugung	51
Die einschlägigen Gesetze	51
Erkennen von Krisen	52
Anzeichen für eine Stakeholderkrise	54
Anzeichen für eine Strategiekrise	55
Anzeichen für eine Produkt- und Absatzkrise	61
Anzeichen für eine Ertragskrise	62
Anzeichen für eine Liquiditätskrise	62
Resümee	64
7. Innovation, Marktumfeld und Projekterfolg	65
Diskrepanz zur Wertschöpfung aus Sicht des Kunden	65
Was ist der Ertragstreiber in fünf Jahren?	65
Neuproduktentwicklung und Projekterfolg	66
Phase-Gate-Prozess	66
Ideenklärung – die Ideation	67
Planung und Spezifikation	68
Design	69
Projektwahrheit – Das Interim Gate Review	71
Serienreife – Validierung	72
Launch und Projektabschluss	73
Resümee	74
Teil 2 Operational Independence	75
8. Prozessoptimierung	77
Nur den richtigen Prozess optimieren	77
Praxisfall: Verkauf mit Verlust	77
Warum nur manche Optimierungen in der GuV sichtbar sind	77
Prozessoptimierung – Einmaleins am Engpass	80
Prozessoptimierung am Taktgeber	84
Der Engpass der Märkte, Standorte und Werke	86
Resümee	88
9. Cross-Funktionale Exzellenz (XFX)	89
Über kontinuierliche Verbesserung: Resilienz erreichen und in disruptiven Zeiten bestehen	89
Praxisfall: Die interne Beratungsgesellschaft	89
Der limitierende Faktor in der Cross-Funktionalen Organisation	90
Vorgesetzter mit Weisungsrecht	93
Lehrer	94
Mentor oder Coach	96
Die Voraussetzungen für Cross-Functional-Excellence	99
Resümee	108
10. Kultur der kontinuierlichen Verbesserung	109
Der Irrglaube an die per Befehl ausgerufene kontinuierliche Verbesserung	109
Praxisfall: Erfolgreiche Implementierung in Deutschland	109

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Die DNA der kontinuierlichen Verbesserung implementieren	109
Umsetzung des Kulturwandels vorbereiten	113
Umsetzung des Kulturwandels	115
Resümee	116
11. Reduzierung von Kosten	117
Praxisfälle: Die Kostentreiber	117
Verschwendung erkennen, Kosten reduzieren	117
Kosten für die Bereitstellung der Kapazität	119
Kosten für eingekaufte Waren	120
Kosten für Expediting	122
Nachvollziehbare Kostenkalkulation, transparente Kostenrechnung und integrierte Finanzplanung	122
Weitere Möglichkeiten zur Reduzierung der Kosten	123
Digitalisierung der Wertschöpfungskette	124
Operativ ergebniswirksame Kostensenkungsmaßnahmen	127
Liquiditätswirksame Kostensenkungsmaßnahmen	129
Sonstige betriebliche Kosten	131
Resümee	132
12. Lieferantenmanagement und -entwicklung	133
Langfristige Partnerschaft vor kurzfristiger Vorteilsnahme	133
Praxisfall: Vom Besprechungsraum des Lieferanten in die Fabrik	133
Supply Chain Management ist nicht die jährliche Abstimmung über Preis und Menge	134
Optimierungspotenzial – Thema Supplier Management	135
Beschleunigung von Lieferungen	137
Beschleunigung von Langläufern	138
Verschiebung von Terminen als Warnsignal erkennen	140
Versorgungsrisiken erkennen und managen	142
Globalisierung und Global Procurement	143
Resümee	144
13. Qualität	146
Verbesserte Qualität reduziert die Kosten	146
Praxisfragen: Hat Qualität einen direkten Einfluss auf das Gewinn- wachstum?	146
Kundenbedürfnisse erfüllen	147
Warum in die Qualität investieren?	147
Qualität in der Findung von Ideen	149
Qualität in der Design-Phase	151
Qualität im Verkauf	151
Qualität im Einkauf	153
Leistungserbringung – Erstellung, Lieferung, Installation	153
Customer Care – Nach dem Verkauf	155
Rückgabe – Nachdenken über Recycling	155
Resümee	155



Teil 3 Financial Independence	157
14. Working Capital Management	159
Prozessoptimierung als Voraussetzung für Working Capital Management	159
Praxisfall: Working Capital ist eine wichtige Kennzahl im Insolvenzgutachten	159
Korrelation des Working Capital mit betrieblichen Prozessen	160
Optimierung der Forderungen/Order-to-Cash	161
Optimierung der Vorräte/Forecast-to-Fulfill	164
Optimierung der Verbindlichkeiten/Purchase-to-Pay (P2P)	167
Resümee	168
15. Inventory/Bestände	171
Grundsätzliche Überlegungen zur Ablehnung überhöhter Bestände	172
Resümee	175
16. Durchsatz auf die Finanzen	177
Aktives Kostenmanagement	177
Reduzierung des Produktportfolios	178
Reduzierung der Mitarbeiterzahl	179
Überprüfung des Pricings	180
Business-Planung	181
17. Projektgeschäft	183
Projekte lassen sich trotz gegenteiliger Behauptungen managen oder retten!	183
Erfahrungen aus der Projektrettung	183
Das Projekt ist klar definiert	183
Die Prozesse Leistungserbringung und Projektmanagement sind defi- niert	184
Die Rollen im Projektmanagement sind definiert	187
Vertane Zeit und damit Kosten im Projekt reduziert	189
Resümee	190
18. Früherkennung	192
Erkenne die Zeichen	192
Lernen in der Organisation	192
Aus Erfahrungen lernen und daran wachsen	192
Strategie, Richtung und Richtungsentscheidungen	194
Umgang mit Schuldvorwürfen	195
Meeting-Kultur	196
Die Kenntnis über die Zusammenhänge	198
Fokus auf fehlerfreie und schnelle Prozesse im Gesamtsystem	199
Resümee	199
Quellenverzeichnis	201
Stichwortverzeichnis	203