

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>1 Einführung – Problemfelder bei der Umsetzung strategischer Vorhaben .....</b>	<b>15</b>
1.1 Aktuelle Studienergebnisse .....	15
1.2 Kognitive Verzerrungen/Biases .....	29
1.3 Zusammenfassung – Problemfelder .....	31
<b>2 Strategische Vorhaben und Transformationen .....</b>	<b>35</b>
2.1 Von der Vision zur Strategie .....	36
2.2 Strategische Vorhaben und Transformationen .....	38
2.3 Nur der Nutzen zählt! .....	43
2.4 Rahmenbedingungen und ihre Dynamik .....	47
2.5 Veränderungsmanagement in strategischen Vorhaben .....	51
2.6 Die Umsetzung strategischer Vorhaben .....	53
2.6.1 Optionen an Umsetzungsformen und -methoden .....	54
2.6.2 Entscheidung für die Umsetzungsform .....	54
2.6.3 Übergang in die Umsetzung .....	57
2.6.4 Parallele Vorhaben – Komplexität, Vor- und Nachteile .....	58
2.7 Methoden und Werkzeuge – eine Übersicht .....	60
2.7.1 Strategisches Management – strategische Planung .....	61
2.7.2 Methoden und Werkzeuge – ein Überblick .....	64
2.7.3 Ausgewählte Methoden und Werkzeuge .....	67
2.8 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	74
<b>3 Programm-Management .....</b>	<b>75</b>
3.1 Was sind Programme? .....	76
3.2 Von der Vision zum realisierten Nutzen .....	79
3.3 Business Case eines Programms .....	81
3.4 Lebenszyklus eines Programms .....	83
3.4.1 Übersicht .....	84
3.4.2 Entscheidungs- und Planungsphase .....	85
3.4.3 Aufbau- und Setupphase .....	86
3.4.4 Umsetzungsphase .....	87
3.4.5 Abschlussphase .....	88
3.4.6 Zusammenfassung .....	89
3.5 Organisation des Programm-Managements .....	89
3.5.1 Anforderungen an die Organisation von Programmen .....	90
3.5.2 Struktur und Aufbau der Organisation .....	92

3.5.3	Abläufe und Prozesse im Programm-Management .....	96
3.5.4	Zusammenfassung .....	98
3.6	Veränderungsmanagement in Programmen .....	98
3.7	Management von Ressourcen in Programmen .....	99
3.8	Programm-Management, Agilität und Resilienz .....	102
3.9	Programm-Marketing und Kommunikation .....	103
3.10	Zusammenwirken von Programm-Management und Portfoliomanagement .....	104
3.11	Gesteuerte Evolution und Programm-Management .....	105
3.11.1	Grundlagen einer gesteuerten Evolution .....	106
3.11.2	Bausteine einer gesteuerten Evolution .....	108
3.12	Früherkennungssystem .....	109
3.13	Entscheidung zwischen Programm-Management und Projektmanagement .....	110
3.14	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	116
<b>4</b>	<b>Wirksames Controlling von Programmen .....</b>	<b>119</b>
4.1	Controlling als Führungsaufgabe .....	120
4.2	Anforderungen und Zielsetzungen für das Programm-Controlling .....	123
4.2.1	Allgemeine Anforderungen und Rahmenbedingungen .....	123
4.2.2	Ebenen des Programm-Controllings .....	125
4.2.3	Exkurs: Controlling der dynamischen Anforderungen .....	127
4.2.4	Vorgabe und weitere Bearbeitung eines Programm-Business-Case .....	128
4.3	Organisation des Controllings .....	129
4.4	Ein Vorgehensmodell zum Programm-Controlling .....	131
4.4.1	Initialisieren eines Programm-Controllings .....	134
4.4.2	Operationalisierung der strategischen Planung .....	136
4.4.3	Umsetzungsphase .....	143
4.4.4	Den Nutzen aus dem Programm sicherstellen .....	145
4.4.5	Zusammenfassung zum Vorgehensmodell .....	146
4.5	Generelle Erfolgsfaktoren .....	147
4.6	Exkurs: Vorgehensmodell zum Aufbau eines Controllings .....	148
4.7	Zusammenfassung .....	151
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele .....</b>	<b>153</b>
5.1	Auswahl der Fallbeispiele .....	153
5.2	Generelle Rahmenbedingungen .....	154
5.3	Generelle Erfolgsfaktoren .....	155
5.4	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	155

<b>6</b>	<b>Fallbeispiel: Digitale Transformation</b>	157
6.1	Digitalisierung	157
6.2	Unternehmen, Vision, Strategie, Nutzen	159
6.2.1	Das Unternehmen	159
6.2.2	Vision, Strategie, Nutzen	161
6.2.3	Rahmenbedingungen	165
6.2.4	Entscheidung für ein Programm als Organisationsform	165
6.3	Programm-Management	166
6.3.1	Organisation des Programms	166
6.3.2	Initiierung des Programms und erste Schritte	170
6.3.3	Der weitere Ablauf des Programms und erste Ergebnisse	171
6.3.4	Entscheidung: Programm-Abschluss oder weiter?	174
6.4	Programm-Controlling	175
6.4.1	Vorgaben an das Controlling	175
6.4.2	Operationalisierung des Nutzens und der Erfolgsfaktoren des Programms	176
6.4.3	Effiziente Umsetzung der Programmkomponenten	181
6.4.4	Früherkennungssystem	181
6.5	Exkurs – Neuausrichtung des Controllings	181
6.6	Fazit	182
<b>7</b>	<b>Fallbeispiel: Nachhaltigkeit</b>	183
7.1	Nachhaltigkeit	183
7.2	Unternehmen, Vision, Strategie, Nutzen	186
7.2.1	Das Unternehmen	186
7.2.2	Vision, Strategie, Nutzen	186
7.2.3	Rahmenbedingungen	188
7.2.4	Entscheidung für die Organisationsform eines Programms	189
7.3	Programm-Management	189
7.3.1	Organisation des Programms	189
7.3.2	Initiierung des Programms und erste Schritte	191
7.3.3	Der weitere Ablauf des Programms und erste Ergebnisse	192
7.3.4	Entscheidung: Abschluss oder weiter?	196
7.4	Programm-Controlling	196
7.4.1	Vorgaben an das Controlling	197
7.4.2	Operationalisierung des Nutzens	197
7.4.3	Effiziente Umsetzung der Programmkomponenten	199
7.4.4	Früherkennungssystem	199
7.4.5	Nachhaltigkeitsreporting	199
7.5	Fazit	200

<b>8 Fallbeispiel: Servitization .....</b>	<b>201</b>
8.1 Servitization .....	201
8.2 Unternehmen, Vision, Strategie, Nutzen .....	206
8.2.1 Unternehmen .....	206
8.2.2 Vision, Strategie, Nutzen .....	206
8.2.3 Rahmenbedingungen .....	209
8.2.4 Entscheidung für die Organisationsform eines Programms .....	210
8.3 Programm-Management .....	210
8.3.1 Organisation des Programms .....	210
8.3.2 Initiierung und erste Schritte .....	212
8.3.3 Der weitere Ablauf des Programms und erste Ergebnisse .....	214
8.3.4 Entscheidung: Abschluss oder weiter? .....	215
8.4 Programm-Controlling .....	215
8.4.1 Vorgaben an das Controlling .....	216
8.4.2 Operationalisierung des Nutzens .....	216
8.4.3 Früherkennungssystem .....	218
8.4.4 Hinweis – Neuausrichtung des Controllings .....	218
8.5 Fazit .....	219
 <b>9 Fallbeispiel: Aufbau/Umbau/Transformation Controlling .....</b>	 221
9.1 Controlling (Transformation) .....	221
9.2 Unternehmen, Vision, Strategie, Nutzen .....	222
9.2.1 Unternehmen .....	222
9.2.2 Vision, Strategie, Nutzen .....	222
9.2.3 Rahmenbedingungen .....	223
9.2.4 Entscheidung für Organisationsform .....	224
9.3 Programm-Management .....	225
9.3.1 Organisation des Programms .....	225
9.3.2 Initiierung und erste Schritte .....	226
9.3.3 Der weitere Ablauf des Programms und erste Ergebnisse .....	227
9.3.4 Entscheidung: Abschluss oder weiter? .....	228
9.4 Fazit .....	228
 <b>10 Fazit .....</b>	 229
10.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	229
10.2 Ausblick .....	234
 Literatur .....	 235
Stichwortverzeichnis .....	239