

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 11

1 Einführung – Problemfelder bei der Umsetzung strategischer Vorhaben 15

1.1 Aktuelle Studienergebnisse 15

1.2 Kognitive Verzerrungen/Biases 29

1.3 Zusammenfassung – Problemfelder 31

2 Strategische Vorhaben und Transformationen 35

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

3 Programm-Management 75

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

- 4 Wirksames Controlling von Programmen 119**
 - 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

- 5 Fallbeispiele 153**
 - 5.1 Auswahl der Fallbeispiele 153
 - 5.2 Generelle Rahmenbedingungen 154
 - 5.3 Generelle Erfolgsfaktoren 155
 - 5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse 155

6	Fallbeispiel: Digitale Transformation	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
7	Fallbeispiel: Nachhaltigkeit	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

8	Fallbeispiel: Servitization	201
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
9	Fallbeispiel: Aufbau/Umbau/Transformation Controlling	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
10	Fazit	229
10.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	229
10.2	Ausblick	234
	Literatur	235
	Stichwortverzeichnis	239