

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Wer hat's geschrieben? .....	2
1.2	Wie funktioniert dieses Buch? .....	4
1.3	Was steckt inhaltlich dahinter? .....	6
 <b>Teil I „Setting the Scene“ – Das Fundament zukunftssicher aufbauen</b>		
<b>2</b>	<b>Unternehmenskultur im 21. Jahrhundert – „Culture eats strategy for breakfast.“ (Peter F. Drucker)</b> .....	<b>13</b>
2.1	Failure Story: Warum ein Software-Entwickler den weltgrößten Automobilzulieferer verlässt .....	14
2.2	Erkenntnis 1: Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden kennen und verstehen .....	17
2.3	Erkenntnis 2: Culture eats Strategy for Breakfast .....	19
2.4	Conclusio I: Motivierende Kultur und Arbeitsbedingungen schaffen, um die besten (Software-)Fachkräfte an Bord zu holen. ....	20
2.5	Conclusio II: Transformation von „Old Work“ zu „New Work“ .....	21
2.6	Conclusio III: Kontinuierlich und systematisch an Verbesserungen arbeiten. ....	25
	Literatur. ....	29
 <b>3</b>	 <b>Leadership im 21. Jahrhundert – „If you don't understand the details of your business you are going to fail.“ (Jeff Bezos).</b> .....	 <b>31</b>
3.1	Failure Story: „Walk the talk... aber nur solange es mir in den Kram passt.“ .....	32
3.2	Erkenntnis: Deep Dives – Die Details und Zusammenhänge des eigenen Verantwortungsbereiches verstehen .....	35
3.3	Conclusio I: Leadership an die Anforderungen der VUCA-Welt und digitale Transformation anpassen .....	37

3.4	Conclusio II: Bridging the Gap – Mit Reverse Mentoring die Stärken der Generationen nutzen .....	43
	Literatur. ....	46
4	<b>Kultur, Leadership und Strategien im Zusammenspiel – „Finally, strategy must have continuity. It can’t be constantly reinvented.“ (Michael E. Porter) .....</b>	<b>47</b>
4.1	Success Story: Wie ein Produktmanagementteam zur strategischen Kernabteilung wird. ....	48
4.2	Erkenntnis 1: Unternehmenskultur und Leadership als Erfolgsfaktoren .....	51
4.3	Erkenntnis 2: Das Management legt das Fundament für erfolgreiche Strategien .....	51
4.4	Conclusio I: „Finally, strategy must have continuity. It can’t be constantly reinvented.“ (Michael E. Porter) .....	53
4.5	Conclusio II: Hohe Leistungsstandards definieren und nach kontinuierlichen Verbesserungen streben .....	55
4.6	Conclusio III: Empowerment, Transparenz und Teamspirit als Enabler .....	58
	Literatur. ....	64
 <b>Teil II „Staying in Control“ – Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen</b>		
5	<b>Mit Reverse Engineering den Erfolg der Strategien absichern – „Ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt.“ (Pippi Langstrumpf) .....</b>	<b>67</b>
5.1	Failure Story: Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis bei Strategien .....	68
5.2	Erkenntnis: Reverse Engineering zur Absicherung nachhaltiger Strategien nutzen .....	72
5.3	Conclusio: Es ist immer genügend Zeit für das Reverse Engineering vorhanden. Immer? Immer! .....	78
	Literatur. ....	82
6	<b>Strategien auf allen Ebenen implementieren – „It’s all about people.“ (Steffen Haack) .....</b>	<b>83</b>
6.1	Success Story: Wie komplexe Umstrukturierungen im Vertrieb erfolgreich umgesetzt werden .....	85
6.2	Erkenntnis 1: Die Machbarkeit mit Rüttelstrecken absichern .....	92
6.3	Erkenntnis 2: Professionelles Change Management als Enabler .....	97
6.4	Conclusio I: Professionelles Change Management als Basis für effektive Veränderungen nutzen .....	100

6.5	Conclusio II: Es ist immer genügend Zeit für Rüttelstrecken vorhanden. Immer? Immer! . . . . .	102
6.6	Conclusio III: Je besser Leadership und Unternehmenskultur zusammenspielen, desto erfolgreicher die Veränderungen . . . . .	102
	Literatur. . . . .	105
7	<b>Mit Resilienz-Strategien Krisen meistern – „Effective crisis management is king, communication is queen.“ (Stefan Hirth). . . . .</b>	<b>107</b>
7.1	Success Story: Wie ein Handelsunternehmen für Maschinenelemente die Finanzkrise 2008/09 nutzt . . . . .	108
7.2	Erkenntnis 1: Verhaltensmuster der Marktteilnehmer im eigenen Ökosystem kennen und Wendepunkte nutzen . . . . .	109
7.3	Erkenntnis 2: Konjunkturelle Wendepunkte für frühzeitige Entscheidungen identifizieren . . . . .	111
7.4	Erkenntnis 3: Warum der Vertrieb bei wirtschaftlichen Umschwüngen nicht immer richtig liegt . . . . .	114
7.5	Conclusio I: Routinen für die Bewältigung von Wirtschaftskrisen . . . . .	115
7.6	Success Story: Wie ein Hersteller für Fabrikautomation die Fukushima-Katastrophe 2011 meistert . . . . .	117
7.7	Conclusio II: Effective crisis management is king, communication is queen. . . . .	118
7.8	Conclusio III: Gemeinsames Verständnis für den Umgang mit Risiken im Unternehmen schaffen. . . . .	120
	Literatur. . . . .	124
 <b>Teil III „Accelerate and Maintain Speed“ – Zukünftiges Wachstum mit Innovationen generieren</b>		
8	<b>Neue Geschäftsmodelle im Unternehmen etablieren – „Disruptive technology should be framed as a marketing challenge, not a technological one.“ (Clayton M. Christensen) . . . . .</b>	<b>127</b>
8.1	Failure Story: Neue Geschäftsmodelle benötigen Zeit und starke Einbindung des Vertriebs . . . . .	128
8.2	Erkenntnis 1: Aufkommende Technologien verändern bestehende Geschäftsmodelle. . . . .	131
8.3	Erkenntnis 2: IoT-Produkte führen zu hybriden Wertversprechen . . . . .	132
8.4	Conclusio I: Neue datengetriebene Geschäftsmodelle erfordern Interoperabilität und werden häufig erst auf lange Frist erfolgreich . . . . .	134
8.5	Conclusio II: Technologische Innovationen erfordern hohe Lernbereitschaft im Vertrieb . . . . .	138
	Literatur. . . . .	144

<b>9</b>	<b>The Lean Startup für Innovationen im Konzern – „Take extreme ownership“ (Jocko Willink)</b>	<b>147</b>
9.1	Success Story: Von der Produktidee zur Gründung eines Joint Ventures	148
9.2	Erkenntnis 1: Ideen und Erfindungen entstehen meist auf der Arbeitsebene	151
9.3	Erkenntnis 2: Komplementäre Charaktere – auch hier entscheidet die Team-Konstellation	152
9.4	Erkenntnis 3: Das geschriebene Wort gibt auch in digitalen Zeiten den Ausschlag	154
9.5	Conclusio I: Ein früher Prototyp (MVP) hilft bei der Validierung des Wertversprechens	155
9.6	Conclusio II: Erst wenn die Zielgruppe „Skin in the Game“ bringt, ist die Erfindung validiert	158
9.7	Conclusio III: Die Übergabe in die Produktentwicklung des operativen Kerngeschäfts erfordert Fingerspitzengefühl	159
	Literatur	162
<b>10</b>	<b>Lernende Organisationen als Wettbewerbsvorteil etablieren – „Organizations learn only through individuals who learn.“ (Peter Senge)</b>	<b>163</b>
10.1	Lösungsansatz für Failure Story: Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis bei Strategien	165
10.2	Systemdenken am Beispiel konjunktureller Boomphasen und Lieferengpässen	168
10.3	Conclusio I: Manifest der lernenden Organisation	174
10.4	Conclusio II: Starre Organisationen zu lernenden Einheiten entwickeln	177
10.5	Conclusio III: Erfolgskriterien definieren, Reifegrade messen und Entwicklungsziele verfolgen	179
	Literatur	186