

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