
Vorwort von Dr. Werner Brinker

Ohne Zweifel gehört die Energiebranche derzeit mit zu den dynamischsten Wirtschaftszweigen überhaupt. Das Thema „Energiewende“ ist in aller Munde. Nicht erst seit dem Unglück des Kernreaktors in Fukushima 2011 bestimmt es die Diskussionen in Öffentlichkeit und Politik. Seit längerer Zeit schon tragen Klimaschutzvorgaben, Instrumente wie das Erneuerbare-Energien-Gesetz, der von Rot-Grün beschlossene Ausstieg aus der Atomkraft sowie technologische Entwicklungen wie Blockheizkraftwerke und Brennstoffzellen auch zu realen Veränderungen auf dem gesamten Energiesektor bei. Eine Umkehr der industriellen Branchenlogik von einer zentral geführten Stromerzeugung zu einer dezentralen sowie regenerativen Stromerzeugung hat stattgefunden und ist weiterhin in Gange.

Doch nicht nur die Energiebranche ist mit wachsenden Anforderungen und der Notwendigkeit, sich innerhalb kurzer Zeit neu zu erfinden, konfrontiert worden. Sich immer schneller verändernde Markt- und Wettbewerbserfordernisse zwingen nahezu jede Branche, ob Telekommunikation, Handel, Automotive, Stahl etc., ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und sich kontinuierlich dem Wandel anzupassen, um im internationalen und nationalen Wettbewerb bestehen zu können. Insbesondere die vier Megatrends Globalisierung, technologischer Fortschritt, demografischer Wandel und Ressourcenverknappung tragen dazu bei, dass sich Geschäftsmodelle immer schneller ändern und Unternehmen sich immer weniger auf einmal erreichten Erfolgen ausruhen können. Sie müssen nicht nur lernen, mit den Auswirkungen dieser Trends dauerhaft umzugehen, sondern auch sie weniger als Risiken, denn primär als Chancen zu interpretieren. Mehr denn je müssen alle Verantwortlichen in Unternehmen sich darauf einstellen, mit einem zunehmenden Maß an Widersprüchlichkeit, Unsicherheit und Ungewissheit umgehen zu können. Das bedeutet unter anderem, dass Strategien immer weniger einen klaren Weg über Jahre vorzeichnen, sondern dass man auf die richtigen Gelegenheiten zum richtigen Zeitpunkt vorbereitet sein muss. Insbesondere die Umsetzungskompetenz, Strategien zügig und gezielt Realität werden zu lassen, wird vor dem Hintergrund der geringeren Halbwertszeiten immer entscheidender. So entwickelt sich diese Umsetzungskompetenz von einer Fähigkeit an sich zu einem ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor. Nur solche Führungskräfte, die es schaffen, in hoher Geschwindigkeit neue Themen zum Erfolg zu führen, indem sie rechtzeitig auf relevante Veränderungen des Umfelds (Politik, Märkte etc.) mit entsprechenden Neuaus-

richtungen und Anpassungen des eigenen Unternehmens zügig und gekonnt reagieren, werden zu den Gewinnern zählen.

Genau diesen Zusammenhang stellt Matthias Kolbusa in seinem Buch „Umsetzungsmanagement“ eindrucksvoll dar. Er zeigt, warum es so wichtig ist, dass man – parallel zum exzellenten Managen des operativen Geschäftes – Strategien und Veränderungen mit den vorhandenen Ressourcen so schnell wie möglich Realität werden lässt und die Fallstricke, die für schleppende Umsetzungen und nicht selten auch deren Scheitern sorgen, gekonnt umgeht. Das Entscheidende dabei ist, dass man vom Beginn einer Umsetzung an immer das Ende im Blick hat. Nur wenn konsequent vom zu erzielenden Ergebnis her gedacht und gearbeitet wird, kann die nötige Geschwindigkeit aufgebaut werden. Matthias Kolbusa führt den Leser über seine detaillierten Beschreibungen der für erfolgreiches Umsetzungsmanagement notwendigen Aspekte zu der Souveränität, die sie brauchen, um sich innerhalb ihres Umsetzungsvorhabens auf die wirklich wichtigen Dinge zu beschränken. Der Autor liefert einen Leitfaden, wie man Umsetzungen von Strategien oder Veränderungsprogrammen bis zum Ende durchdenkt, plant und ausführt, damit diese erfolgreich gelingen. Ein Leitfaden, der viel unnützes und unproduktives Arbeiten ersparen hilft.

Erfahrungen aus der Beratungspraxis des Autors bei mittelständischen Unternehmen wie auch Konzernen unterschiedlicher Branchen fließen in Form inspirierender Fallbeispiele der Umsetzungsarbeit mit ein. Von den beschriebenen Herausforderungen und Umsetzungserkenntnissen profitieren alle, die mit Umsetzungsmanagement im Unternehmen betraut sind oder sich dafür interessieren.

Freuen Sie sich auf ein unterhaltsames und anregendes Buch!

Dr. Werner Brinker
EWE AG, Vorstandsvorsitzender
(www.ewe.ag)

Vorwort des Autors: Konzentration auf das Ergebnis

Es gibt eine unendliche Fülle an Büchern zur Strategiearbeit wie auch zum Thema Führung, Umsetzung und Projektmanagement und nicht zu vergessen Change-Management. Doch die Lektüre vermittelt im Grunde das, was ich auch als Managementberater bei einer Vielzahl von Strategie- und Umsetzungsvorhaben erlebe: Hauptgegenstand in der Praxis wie in der Theorie ist der „Input“ und nicht das, worauf es ankommt – das Ergebnis. Im Management ist die Konzentration im Wesentlichen auf Einzelthemen und dazu entwickelter Pläne und Aktivitäten gerichtet und auch ein Großteil der einschlägigen Literatur beschäftigt sich mit singulären Fragestellungen oder Methoden. Worauf es bei der Umsetzung von Strategien und dem Gelingen von Veränderungen jedoch ausschließlich ankommt, ist das Ergebnis, das erreicht werden soll.

So gesehen dürfen auch die bei Umsetzungs- und Veränderungsvorhaben eingesetzten Methoden lediglich als Mittel zum Zweck verstanden werden, als Instrumentarium, das nicht für sich steht, sondern genutzt wird, um ein konkretes Ziel zu erreichen. Sowohl in den meisten Büchern wie auch in den Unternehmen werden Methoden hingegen vielfach ohne kritisches Hinterfragen als Garanten für den Erfolg gehandelt, denen bedingungslos zu folgen sei – gleichgültig um welche Art von Veränderungsprozess es geht.

Im Gegensatz dazu möchte ich in diesem Buch zeigen, weshalb bei Strategieumsetzungen oder Veränderungen einzig und allein das Ziel im Visier sein sollte, von dem alles andere abgeleitet werden muss. Den Weg zu diesem Ziel zu finden, erfordert anstrengendes Nachdenken und Reflektieren sowie ein erhebliches Maß an Konsequenz im Vorgehen.

Mein Buch soll Ihnen vermitteln, wie Sie den Blick stets auf Ihr anzustrebendes Ziel ausrichten und auch auf unkonventionelle, das heißt noch nicht vorgedachte bzw. vorpraktizierte Lösungen kommen können. Die Anregungen und Anstöße, die ich Ihnen geben möchte, sollen nicht zuletzt helfen, die Produktivität Ihres Umsetzungsvorhabens auf ein neues Niveau zu heben.

Viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Umsetzungen wünscht Ihnen

Ihr Matthias Kolbusa

Umsetzungsmanagement

Wieso aus guten Strategien und Veränderungen häufig
nichts wird

Kolbusa, M.

2013, XIII, 196 S. 45 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-02236-5