

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
<b>1 Einführung: Effektivität, Agilität und Geschwindigkeit – die wichtigsten Zutaten für die Umsetzung von Strategien .....</b>	<b>13</b>
1.1 Die größte Herausforderung in der heutigen Zeit: Innovationen beschleunigen .....	13
1.2 Unternehmen versagen bei der Umsetzung von Strategien .....	13
1.3 Die neuen Realitäten nach der Finanzkrise 2008 .....	14
1.4 Digitalisierung als Innovationsmotor .....	17
1.5 Große Unsicherheit .....	19
1.6 Der letzte Wettbewerbsvorteil .....	20
1.7 Methodik .....	21
<b>2 Eine moderne Sicht auf Strategieumsetzung: Sechs Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>25</b>
2.1 Erfolgsfaktor 1: Drei Typen der Transformation identifizieren und umsetzen .....	25
2.1.1 Exzellenz bei der Strategieumsetzung ergibt sich aus Exzellenz bei der Führung und Transformation des Unternehmens .....	25
2.1.2 »Transformation« entmystifizieren und drei Typen unterscheiden .....	28
2.2 Erfolgsfaktor 2: Einseitigkeit vermeiden .....	34
2.2.1 Effektivität und Agilität vor Perfektionismus .....	34
2.2.2 »Weich« ist »hart« und »hart« ist »weich«: Gleichgewicht ist alles .....	38
2.2.3 Strategieumsetzung ist ein Prozess wie jeder andere auch .....	41
2.3 Erfolgsfaktor 3: Verändern Sie sich, oder Sie werden verändert .....	42
2.3.1 Digitale Strategie und Wertversprechen definieren .....	43
2.3.2 Die Kunden nicht mehr klischeehaft betrachten .....	44
2.3.3 Steuerung mithilfe von digitaler Struktur und agilem Management .....	45
2.3.4 Neue Kompetenzen entwickeln und eine energiegeladene Unternehmenskultur schaffen .....	46
2.3.5 Zweispuriger Technologie-Ansatz .....	48
2.3.6 Zu guter Letzt: Start-ups sind nicht so weit voraus wie vermutet .....	49
2.4 Erfolgsfaktor 4: Das Wer ist wichtiger als das Warum, Wie und Was .....	51
2.4.1 Die richtige Person für den richtigen Job .....	51
2.4.2 Gute Argumente für Engagement .....	53

2.5	Erfolgsfaktor 5: Strategieumsetzung zur obersten Priorität machen .....	56
2.5.1	Strategieumsetzung ist eine Disziplin für sich .....	56
2.5.2	Zauber und Entmystifizierung von Change Leadership .....	58
2.5.3	Kontinuierliche Abstimmung .....	61
2.6	Erfolgsfaktor 6: 20 Prozent Strategie und 80 Prozent Umsetzung – das ist das Ziel ...	64
2.6.1	Umkehren, wie Zeit und Geld verwendet werden .....	64
2.6.2	Standardisierung, Disziplin, Rhythmus und Exzellenz .....	66
<b>3</b>	<b>Das Modell Strategie = Umsetzung: Wie wird es angewendet? .....</b>	<b>71</b>
3.1	Das Framework mit vier Beschleunigern: Auswählen, Initiiieren, Ernten, Sichern ....	71
3.2	Vier Beschleuniger und 16 How-to-Bausteine .....	72
3.3	Jeder Baustein kann unabhängig von den anderen genutzt werden .....	76
3.4	Das Modell Strategie = Umsetzung dynamisch nutzen .....	76
3.5	Unterscheidung zwischen Strategie und Umsetzung .....	78
<b>4</b>	<b>Beschleuniger 1: Auswählen .....</b>	<b>81</b>
4.1	Baustein 1: Ambition .....	81
4.1.1	Die Mission, Vision, Werte und das große Warum bestimmen .....	82
4.1.2	Einen kritischen Blick auf den Ausgangspunkt werfen .....	86
4.1.3	Eine gründliche Analyse durchführen .....	88
4.1.4	Die Voraussetzungen erfüllen .....	90
4.1.5	Für Agilität sorgen .....	91
4.1.6	Auf Stimmigkeit prüfen .....	95
4.2	Baustein 2: Auswahl .....	97
4.2.1	Das Portfolio bereinigen .....	98
4.2.2	Das Portfolio ausgewogen gestalten .....	100
4.2.3	Jede Maßnahme planen und auf den Weg bringen .....	103
4.2.4	Einen zweispurigen Ansatz wählen .....	106
4.3	Baustein 3: Attraktivität .....	112
4.3.1	»Tone from the top«: die Strategie leben .....	112
4.3.2	Die Strategie prüfen und erweitern .....	114
4.3.3	Ihre Story erzählen .....	119
4.4	Baustein 4: Aktivierung .....	121
4.4.1	Ein Führungsteam auf Grundlage der Ziele zusammenstellen .....	122
4.4.2	Zwischen Umsetzung und Benefit-Verantwortung unterscheiden .....	122
4.4.3	Die Umsetzungscoalition ins Leben rufen .....	123
4.4.4	Die Umsetzungscoalition – das Fundament für die Umsetzungs- und Benefit-Verantwortung legen .....	127
4.4.5	Bewertung der weichen Umsetzungs- und Transformations- kompetenzen .....	128
4.5	Praktische Tipps von erfolgreichen Führungskräften .....	130

---

<b>5</b>	<b>Beschleuniger 2: Initiieren</b>	<b>133</b>
5.1	Baustein 5: Must-haves	133
5.1.1	Die Frage nach dem kleinen Warum und Klärung der offenen Fragen	134
5.1.2	Das Hauptthema identifizieren	135
5.1.3	Die richtige Methode und Expertise wählen	135
5.1.4	Analysieren	137
5.2	Baustein 6: Durchbruch	140
5.2.1	Methodische Schritte	140
5.2.2	Systematisch Ideen sammeln	141
5.2.3	Das Durchbruch-Wertversprechen identifizieren	143
5.2.4	Strategieentwurf, Überarbeitung des Entwurfs und Vereinfachung	148
5.2.5	Die Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur bewerten	151
5.2.6	Gestaltung der weichen Aspekte	153
5.2.7	Einen Business Case entwickeln und Ziele festlegen	155
5.3	Baustein 7: Erfolgreicher Start	159
5.3.1	Mit der Umsetzung beginnen	159
5.3.2	Die erste Umsetzungswelle starten	160
5.3.3	Neue Arbeitsgewohnheiten fördern	163
5.4	Baustein 8: Psychologischer Check-in	165
5.4.1	Eine Geschichte erzählen	166
5.4.2	Umsetzungskoalition: Verantwortungsbereitschaft für Umsetzung und Benefits schaffen	166
5.4.3	Alle Mitglieder der Umsetzungskoalition persönlich einchecken	168
5.4.4	Verantwortung über die Umsetzungskoalition hinaus zuteilen	169
5.5	Praktische Tipps von erfolgreichen Führungskräften	171
<b>6</b>	<b>Beschleuniger 3: Ernten</b>	<b>175</b>
6.1	Baustein 9: Benefits	175
6.1.1	Das Benefit Realization Management ernst nehmen	176
6.1.2	Ein praktikables Messsystem entwickeln	179
6.1.3	Validiertes Lernen nutzen	182
6.1.4	Messen und ernten	183
6.2	Baustein 10: Kontinuierliche Weiterentwicklung	186
6.2.1	Das MFP konkretisieren und anpassen	186
6.2.2	Die für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen festlegen	187
6.2.3	Das MFP weiterentwickeln	188
6.2.4	Was Sie über agile Methoden wissen sollten	188
6.3	Baustein 11: Skalierung	191
6.3.1	Die Nachricht verbreiten	192
6.3.2	Die Umsetzung ausweiten	193
6.3.3	Feedback organisieren und nutzen	197

6.4	Baustein 12: Brücken bauen .....	199
6.4.1	Die wachsende Zahl an Stakeholdern analysieren .....	199
6.4.2	Umsetzungskoalition: Die Verantwortung für Umsetzung und Benefits ausweiten .....	203
6.4.3	Semi-permanent agil arbeiten .....	205
6.5	Praktische Tipps von erfolgreichen Führungskräften .....	209
<b>7</b>	<b>Beschleuniger 4: Sichern .....</b>	<b>213</b>
7.1	Baustein 13: Justierung .....	214
7.1.1	Die Benefits sichern .....	214
7.1.2	Die Zielerreichung visualisieren und überwachen .....	215
7.1.3	Den Kurs anpassen .....	217
7.1.4	Digitale Geschäftsmodelle überprüfen und anpassen .....	220
7.2	Baustein 14: Offene Architektur .....	224
7.2.1	Die Inhalte pflegen .....	224
7.3	Baustein 15: Lernen .....	226
7.3.1	Lernmoment, -methode und -format festlegen .....	227
7.4	Baustein 16: Die Extrameile .....	229
7.4.1	Die Benefit-Verantwortung verankern .....	229
7.4.2	Umsetzungskoalition: Die Dinge zu Ende bringen .....	231
7.5	Praktische Tipps von erfolgreichen Führungskräften .....	234
<b>8</b>	<b>Ohne Programm- und Projektmanagement geht es nicht .....</b>	<b>237</b>
8.1	Projekt- und Programmmanagement in Beschleuniger 1: Auswählen .....	238
8.1.1	Eine Methode auswählen und durchziehen .....	238
8.1.2	Grundlegende Kompetenzen aufbauen .....	238
8.1.3	Komplexe, bereichsübergreifende Veränderungen erfordern einen projektbasierten Ansatz .....	239
8.2	Projekt- und Programmmanagement in Beschleuniger 2: Initiieren .....	240
8.2.1	Erfolgreicher Start: Einen leistungsfähigen Maßnahmenplan erstellen .....	240
8.2.2	Eine effektive Projekt- und Programmmanagementstruktur orientiert sich an Ziel und Phase .....	241
8.3	Projekt- und Programmmanagement in Beschleuniger 3: Ernten .....	243
8.3.1	Auch agile und Scrum-Projekte müssen gemanagt werden .....	243
8.3.2	Die wichtigsten Grundlagen des Projekt- und Programmanagements .....	243
8.3.3	Maßnahmen- und Entscheidungsmanagement sowie Fortschrittsberichte .....	244
8.3.4	Feste Agendas definieren .....	245
8.3.5	Struktur schafft Zeit und Flexibilität .....	246
8.3.6	Personalmanagement ist ein Muss – von Anfang bis Ende .....	246
8.3.7	Ein Entrepreneur-Mindset entwickeln .....	246

8.4	Projekt- und Programmmanagement in Beschleuniger 4: Sichern .....	247
8.4.1	Programm- und Projektmanagement liefern die Ergebnisse .....	247
8.4.2	Das Programm ist erst zu Ende, wenn es vorbei ist .....	247
8.5	Projektmanagement als eigenes Ökosystem .....	249
8.6	Praktische Tipps von erfolgreichen Führungskräften .....	249
<b>9</b>	<b>Mit Misserfolgen umgehen .....</b>	<b>251</b>
9.1	Scheitern ist immer häufiger eine Frage von Leben und Tod .....	251
9.1.1	Die Kosten des Scheiterns .....	252
9.1.2	Misserfolgswahlen kritisch betrachtet .....	253
9.2	Beispiele für totales oder teilweises Scheitern .....	255
9.3	Bekannte Misserfolgswahlen .....	259
9.3.1	Schlechte Strategien .....	259
9.3.2	Wichtige Positionen falsch besetzen .....	260
9.3.3	Fehlende Abstimmung .....	261
9.3.4	Unzureichende Kommunikation zwischen den Unternehmensebenen .....	262
9.3.5	Zu viele oder zu wenige Informationen .....	262
9.3.6	Fehlende Verantwortungsbereitschaft .....	263
9.4	Weniger bekannte Misserfolgswahlen .....	263
9.4.1	Fehlende Differenzierung .....	264
9.4.2	Chaotische Portfolios .....	264
9.4.3	Kein klarer Umsetzungsprozess, sondern lediglich Ad-hoc-Agilität .....	266
9.4.4	Unvernünftiger Einsatz von Zeit und Geld .....	267
9.4.5	Nichtbeachtung weicher Kompetenzen .....	271
9.4.6	Ungleichgewicht zwischen top-down und bottom-up .....	272
9.4.7	Ungleichgewicht zwischen Change Leadership und Change Management .....	273
9.4.8	Einseitigkeit .....	274
9.5	Neue Formen des Scheiterns bei radikalen Innovationen .....	275
9.5.1	Innovation als Hobby .....	275
9.5.2	Riskanter und unnötiger Mystizismus .....	275
<b>10</b>	<b>Epilog: Jetzt wird's persönlich .....</b>	<b>277</b>
10.1	Moderne Strategieumsetzung ist für viele Unternehmen unbekanntes Terrain .....	277
10.2	Inspirierend und ernüchternd zugleich .....	278
	Anhang 1: Danksagungen .....	283
	Anhang 2: Methodik des Modells Strategie = Umsetzung .....	289
	Anhang 3: Moderne Führung – 12 Kernkompetenzen .....	293
	Anhang 4: 16 zeitlose Modelle für Strategieanalyse und -festlegung .....	299
	Anhang 5: Die 10 Grundsätze zu den 5 großen Strategieumsetzungsthemen .....	301

Anhang 6: Digitale Innovation – die versteckten Kundenbedürfnisse identifizieren .....	303
Anhang 7: Ein MFP mithilfe moderner Methoden entwickeln .....	305
Anhang 8: Innovative Geschäfts- und Erlösmodelle – Übersicht .....	309
Anhang 9: Geschäftsprozessmodelle .....	313
Anhang 10: 25 KPIs und 32 Start-up-Kennzahlen .....	315
Anhang 11: Factsheets und Planungsvorlagen .....	319
Anhang 12: Die fünf Rollen der Umsetzungscoalition in anderen beliebten Methoden .....	321
Anhang 13: Checkliste Skalierungsmethoden .....	323
Anhang 14: Zitate sagen alles – eine Auswahl an bemerkenswerten Äußerungen der Interviewten .....	325
Anhang 15: Medientipps zum Thema Strategieumsetzung .....	331
Glossar .....	332
Stichwortverzeichnis .....	343