

# 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: Strategiumsetzung zur obersten Priorität machen .....                            | 56        |
| 2.5.1    | Strategiumsetzung 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, Initieren, 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 Umsetzungskoalition ins Leben rufen .....   | 123       |
| 4.4.4    | Die Umsetzungskoalition – das Fundament für die Umsetzungs- und Benefit-Verantwortung legen ..... | 127       |
| 4.4.5    | Bewertung der weichen Umsetzungs- und Transformationskompetenzen .....                            | 128       |
| 4.5      | Praktische Tipps von erfolgreichen Führungskräften .....  | 130       |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>5</b> | <b>Beschleuniger 2: Initieren .....</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        |
| 7     | <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        |
| 8     | <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     | Misserfolgszahlen kritisch betrachtet .....                                    | 253        |
| 9.2       | Beispiele für totales oder teilweises Scheitern .....                          | 255        |
| 9.3       | Bekannte Misserfolgsfaktoren .....   | 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 Misserfolgsfaktoren .....                                     | 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<br>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 Umsetzungskoalition in anderen beliebten Methoden .....               | 321 |
| Anhang 13: Checkliste Skalierungsmethoden .....  | 323 |
| Anhang 14: Zitate sagen alles – eine Auswahl an bemerkenswerten Äußerungen<br>der Interviewten ..... | 325 |
| Anhang 15: Medientipps zum Thema Strategieumsetzung .....  | 331 |
| <br>Glossar .....  | 332 |
| Stichwortverzeichnis .....   | 343 |