

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einführung: Effektivität, Agilität und Geschwindigkeit – die wichtigsten Zutaten für die Umsetzung von Strategien	13
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
2 Eine moderne Sicht auf Strategieumsetzung: Sechs Erfolgsfaktoren	25
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
3	Das Modell Strategie = Umsetzung: Wie wird es angewendet?	71
3.1	Das Framework mit vier Beschleunigern: Auswählen, Initiieren, 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
4	Beschleuniger 1: Auswählen	81
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

5	Beschleuniger 2: Initieren	133
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
6	Beschleuniger 3: Ernten	175
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	Beschleuniger 4: Sichern	213
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	Ohne Programm- und Projektmanagement geht es nicht	237
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: Initieren	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 Programmmanagements	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
9	Mit Misserfolgen umgehen	251
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
10	Epilog: Jetzt wird's persönlich	277
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