



# WHITE PAPER

## STRATEGISCHE MASSNAHMEN

# «JETZT FÄNGT DIE ARBEIT AN»

*Massnahmen heisst nicht  
 „Wer macht was bis wann“  
 (und hört dann auf, zu machen)  
 sondern  
 „WER HAT WAS BIS WANN ERLEDIGT“.*

Rund 70% der Strategien werden nicht umgesetzt; sie enden in Ablagen und Archiven oder fristen ihr Dasein in den Tiefen eines Datenfriedhofs. Woran liegt das?

Unsere Erfahrung zeigt, dass zwischen einer guten Strategie und deren Umsetzung noch ein ganzes Stück Arbeit liegt. Während in der Analysephase attraktive Diagramme mit Auswertungen erstellt wurden und in der Gestaltungsphase die Kreativität freien Lauf hatte, steht nun die Planung der Umsetzung an – und das ist Knochenarbeit!

Stossrichtungen / Strategien		Aufgaben					Gesamtstatus		
		Summe	Erledigt	Planmäßig	Abweichung droht	Abweichung	Letzter Bericht	Aktuell	Bemerkung
01	G1	12	0	0	0	0			
02	G2	18	0	0	0	0			
03	G3	4	0	0	0	0			
04	G4	4	0	0	0	0			
05	G5	4	0	0	0	0			
06	G6	5	0	0	0	0			
07	G7	4	0	0	0	0			
08	G8	12	0	0	0	0			
09	G9	5	0	0	0	0			
<b>Summe</b>		<b>68</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			

*Abbildung 1: Massnahmenliste*

Das Problem, weshalb die Umsetzung oft scheitert, liegt in vielen Fällen auch darin, dass diese mangelhaft oder überhaupt nicht geplant wird. Dabei geht es darum, die Strategie auf den Boden zu bringen und ihr die notwendige Bodenhaftung zu geben – sonst fliegt sie bald einmal davon wie ein Luftballon.



Für die Umsetzung der Strategien empfehlen wir daher, drei Elemente unterscheiden:

1. Das **Herleiten der Massnahmen** aus den Stossrichtungen oder aus den Herausforderungen
2. Der Einsatz der **Massnahmenliste** als strategisches **Führungsinstrument**
3. Das **Projektmanagement** für die operative Umsetzung

## Ad 1: Herleitung von Massnahmen

Es ist meist nicht möglich und auch nicht notwendig, alle Massnahmen bis ins letzte Detail auszuarbeiten. Wir empfehlen deshalb ein pragmatisches Vorgehen. Es ist wie beim Wandern in den Bergen: sehen wir mal zu, dass wir bis zur ersten Anhöhe kommen und dann sehen wir weiter – im wahrsten Sinne des Wortes.

Es gibt Massnahmen, die kann man in Form von Zielen direkt in die Linie geben – z.B. die Erhöhung des Absatzes durch gezielte Aktionen oder die Einsparung von Kosten. Andere erfordern eine zusätzliche Analyse und die Ausarbeitung eines konkreten Projektplans. Im zweiten Fall werden wir erstmal diese Ausarbeitung und die Verabschiedung als Massnahme festhalten.

Die Regelmässige Überprüfung der Umsetzung beinhalten nicht nur eine Fortschrittskontrolle, sondern auch die weitere Ausarbeitung der Massnahmen – eben von der Anhöhe aus, von der man wieder weitersehen kann, um das Beispiel der Bergwanderung aufzunehmen. Zum Thema strategisches Controlling werden wir ein separates Whitepaper verfassen.

Ich habe bei der Massnahmenerarbeitung viel mit Pinwänden gearbeitet. Damit die gesamte Strategie und die Umsetzung übersichtlich darstellen und diskutieren.

## Ad 2: Massnahmenliste als Führungsinstrument

Die Massnahmenliste ist das Herzstück der Strategieumsetzung. Das Instrument ist erst wirksam, wenn alle hier aufgeführten Massnahmen in der operativen Linie und in der Berichterstattung verankert sind. Wenn die Massnahmen, sowohl die



strategischen als auch die operativen, einmal in der Organisation verteilt und eingebettet sind, ist die Massnahmenliste ein probates Instrument, um die Umsetzung zu begleiten und im gegebenen Fall auch zu steuern.

Wir arbeiten mit einer einfachen Excel-Tabelle. Das gleiche Prinzip kann aber auch auf einer anderen Basis dargestellt und eingesetzt werden.

Die Geschäftsführung und der Verwaltungsrat sind daran interessiert, ob und wann die Ziele erreicht werden, ob wir bei der Umsetzung auf dem Weg sind und ob es Hindernisse oder Probleme gibt. Bei Problemen erwartet die Geschäftsleitung einen Lösungsvorschlag in Form einer Entscheidungsvorlage:

- Werden mehr Ressourcen benötigt?
- Muss der Zeitplan angepasst werden?
- Müssen die Ziele angepasst werden?

### Ad 3: Operatives Projektmanagement

Wir stellen hier kein Projektmanagementtool vor – davon gibt es zur Genüge und die Arbeit um das Projektmanagement ist bekannt, sind die Punkte 1 und 2 erfüllt, so ist das für die meisten Unternehmen schon die halbe Miete.

In grösseren Unternehmen kann für die Steuerung und das Controlling der strategischen Massnahmen ein Projekt-Management-Office (PMO) eingerichtet werden. Das PMO unterstützt die Ausarbeitung der Massnahmen sowie in der Folge das Aufsetzen des strategischen Controllings; es übernimmt danach die Steuerung der Umsetzung.

#### Hinweis 1:

- Geben Sie in den Massnahmen nur die Ergebnisse und die Endzeit an, aber noch keine Ressourcen. Diese gehören ins Projektmanagement.
- Halten Sie pro Stossrichtung maximal drei Massnahmen mit maximal drei Meilensteinen fest.



- Achten Sie darauf, dass Sie nicht mit allem gleichzeitig anfangen, sondern schieben Sie auch grössere Vorhaben nach hinten

## Hinweis 2:

Die Summe der Massnahmenziele muss nicht gleich dem Ziel der Stossrichtung sein, denn eine operative Massnahmenliste, die sich über mehr als 2 – 3 Jahre erstreckt, können Sie gleich im Abfallkübel entsorgen. Nach spätestens einem Jahr wird sie obsolet.

Legen Sie die Ziele für die Massnahmen soweit in die Zukunft fest, als sie operativ überprüft werden können. Im jährlichen Strategiereview passen Sie die Strategie mitsamt den Massnahmen wieder neu an (Siehe dazu Whitepaper – der Strategiereview).

## Hinweis 3:

Unterteilen Sie in operative und strategische Massnahmen. Die operativen Massnahmen werden zur Umsetzung an die Linie gegeben, währenddem für die strategischen Massnahmen meist nicht von der Linie übernommen werden können, da sie Zusatzaufgaben beinhalten. Sie verändern die Struktur oder die Systeme und schaffen die Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategie.

Als Beispiel lässt sich ein Logistikkonzept mit einem neuen Logistikcenter anführen. Planung und Steuerung müssen hier zentral erfolgen. Erst wenn das Center steht, kann die Linie damit die Umsätze erzielen, die von der Strategie vorgegeben werden. Als weiteres Beispiel soll ein IT-System dienen, das die Kundenkontakte automatisiert. Die Einführung eines CRM-Systems ist ein strategisches Projekt, das aus der IT-Abteilung heraus gesteuert wird. Im Gegensatz dazu können diejenigen Massnahmen, die den Ausbau des bestehenden Geschäftes betreffen oder den operativen Aufbau eines neuen Geschäftes (markt- oder produktbezogen), von der Linie selber durchgeführt werden.

## Erfassen der Massnahmen in STRATEGY.APP

In STRATEGY.APP werden die Massnahmen in einer Liste dargestellt:

Fenster und Türen AG				
1 VORGABEN				
2 ANALYSE				
3 GESTALTUNG				
4 PLANUNG				
ROADMAP FINANZPLAN MASSNAHMEN				
Massnahmen				
Quelle	Verantwortlich	Milestone	Status	Ampel
#↑	Quelle	Massnahme	Verantwortlich	Ampel
2	Marktaufbau Deutschland	Massnahmen 2	Ignatius Furger	●
3	Marktaufbau Deutschland	Massnahmen 3	Ignatius Furger	●
5	Digitalisierung / Industrie 4.0	Digitalisierung	Ignatius Furger	●
8	Marktaufbau Deutschland	Grobkonzept mit Eckzahlen erstellt	Ignatius Furger	●

Abbildung 2: Massnahmenliste für das Geschäftsfeld Fenster

Wir leiten die Massnahmen aus zwei Quellen her

1. Aus den Herausforderungen (Abkürzung, Siehe WP Strategieprozess)
2. Aus den Stossrichtungen

**Massnahme**

Nr. # 10

Quelle: **Stossrichtungen**

Verantwortlich: Ignatius Furger

Massnahme:

Beschreibung:

**Herausforderungen**

Marktaufbau Deutschland  
 Neues Design Holzfenster  
 Automatisierung / Prozessbeherrschung  
 Digitalisierung / Industrie 4.0

ABGESCHENK SICHEN

Abbildung 3: Erstellen einer Massnahme für eine Stossrichtung oder eine Herausforderung

Die Massnahmen bestehen aus drei Elementen:

- Der Beschreibung der Massnahmen selber

- Den Meilensteinen oder Zwischenschritten der Massnahme
- Den Stati der Massnahmen zu einem gewissen Zeitpunkt

ROADMAP FINANZPLAN MASSNAHMEN

← 5: Digitalisierung

Verantwortlich: Ignatius Furger | Ampel: Orange

Quelle: Digitalisierung / Industrie 4.0

Beschreibung: Digitalisierung: Pilotprojekt

**Milestones** Erledigt +

Aktivität ↑	Beschreibung	Verantwortlich	Start	Ende
Ausgangslage und Grobkonzept erstellt	Grobkonzept als Entsch...	Ignatius Furger	20. Juli 2018	30. Aug. 2018

Status +

Abbildung 4: Beispiel einer Massnahme mit den drei Elementen

Mit einem Klick auf das Plus-Icon auf der Höhe der Milestones wird ein neuer Meilenstein hinzugefügt. Die Daten für die Massnahmen werden hier eingegeben, d.h. die Massnahme nimmt das früheste Datum aus den Milestones als Beginn und das letzte als Ende der gesamten Massnahme.

**Milestone hinzufügen** [X]

Milestone \_\_\_\_\_ Verantwortlich \_\_\_\_\_

Start \_\_\_\_\_ Ende \_\_\_\_\_

Beschreibung \_\_\_\_\_  
0 / 2000

ABBRECHEN SPEICHERN

Abbildung 5: Eingabefenster für die Milestones



Je Massnahme kann zu beliebigen Zeitpunkten ein weiterer Status festgehalten werden. Dies geschieht entweder im Rahmen des Massnahmencontrollings für alle oder der Überprüfung einer einzelnen Massnahme. Zum gleichen Zeitpunkt wird auch die Ampel der Massnahme geschaltet.

The image shows a software dialog box titled "Status hinzufügen". It contains two input fields: "Datum" (with a calendar icon) and "Status". Below these is a larger text area for "Beschreibung" with a character count of "0 / 2000". At the bottom right, there are two buttons: "ABBRECHEN" and "SPEICHERN".

*Abbildung 6: Status für eine Massnahme hinzufügen*

Die Übersicht der Massnahmen erscheint dann auch in der Management View.

*Zürich, den 10. Januar 2019*

*Ignaz Furger*

*Furger und Partner AG Strategieentwicklung*

*Hottingerstrasse 21*

*CH – 8032 Zürich*

*+41 44 251 8070*

[contact@strategy.app](mailto:contact@strategy.app)

[www.strategy.app](http://www.strategy.app)



