

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



TRANSFORM.BY

Strategische Ziele im Fokus

Entwicklung einer Unternehmensstrategie

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Einführung

Was ist eine Strategie und wie wird sie entwickelt?

Bisher

In der
Zwischenzeit

Heute

To Do



S
M
A
R
T

Welches Kundenbedürfnis
wird adressiert?
Welche Prozesse sind
betroffen?
Wer ist verantwortlich?
Woran messen wir?

Kaskadierung
→ Schlüsselanforderungen
für die kaskadierten
Prozesse/Ziele
→ Entstehen dadurch neue
Schnittstellen?
Braucht es dafür
Werkzeuge?

Vorbereitung des operativen
Alltags:

- Ressourcen?
- Kompetenzen?
- Kommunikation
- Entwicklung konkreter
Maßnahmen
- Verantwortliche für
Teilschritte

→ Fortschritt überwachen
und anpassen

Was?

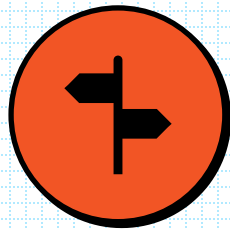
Wer/Wo?

Wie?

Was sind strategische & operative Ziele?

Strategische Ziele:

Meilensteine zur Erreichung der Vision und damit elementarer Teil der Unternehmensstrategie; langfristig formuliert (3-10 Jahre) von oberer Führungsebene



Wohin wollen wir langfristig?

Operative Ziele:

Konkrete, messbare Ziele in den einzelnen Unternehmensbereichen zur Umsetzung der Strategie auf kurzer bzw. mittlerer Sicht (Tage-3 Jahre)



Was wollen wir konkret erreichen?

SMART-Methode

Methode, mit der sich Ziele auf ihre klare und konkrete Formulierung prüfen lassen. Ziele müssen sein:



Spezifisch: Klare und einfach verständliche Formulierung, was erreicht werden soll



Messbar: Messung durch quantitative Faktoren (z. B. Kennzahlen) oder qualitative Faktoren (Zufriedenheit)



Attraktiv: Ein konkreter Nutzen geht aus der Zielerreichung hervor



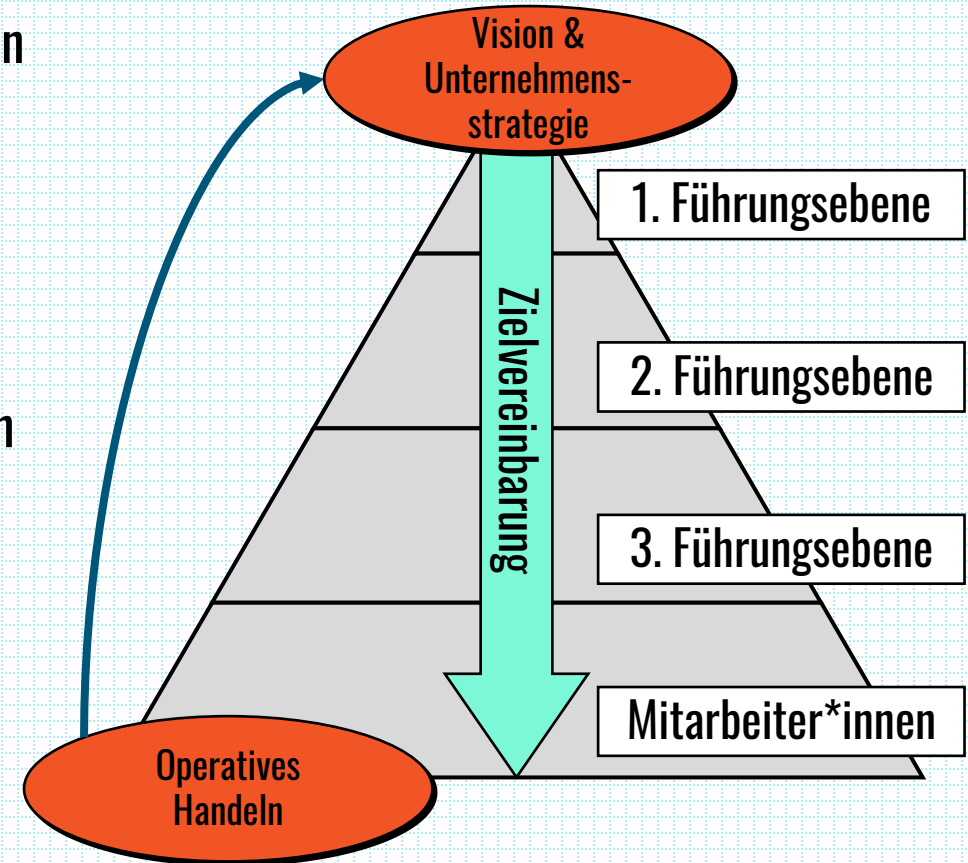
Realistisch: Ziele dürfen ambitioniert formuliert werden, müssen aber auch tatsächlich erreichbar sein



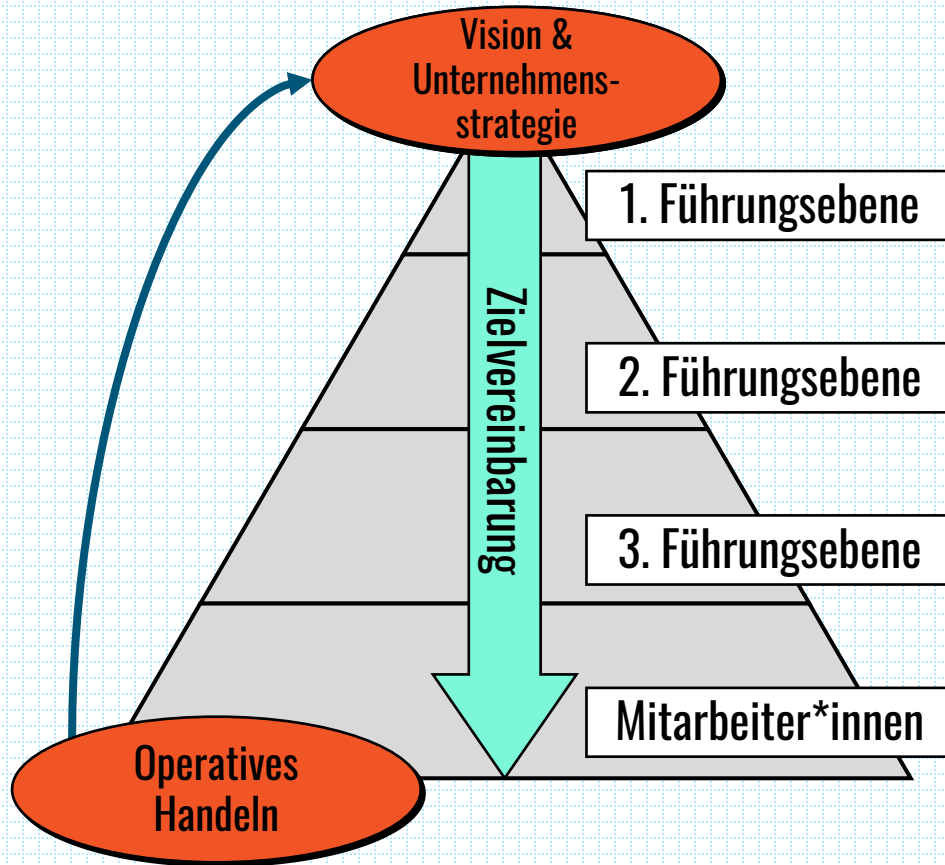
Terminiert: Konkreter Zeitpunkt, an dem gemessen werden kann, ob der Zielzustand erreicht wurde

Zielkaskadierung

- **Definition:** Strukturierter Prozess, bei dem die strategischen Unternehmensziele (übergeordnete Unternehmensstrategie) systematisch in kleinere, konkrete Ziele für Bereiche, Abteilungen, Teams und einzelne Mitarbeitende heruntergebrochen werden
→ Zielkaskade = Instrument, um die Lücke zwischen strategischer Vision und operativem Handeln zu schließen
- **Ziel & Zweck:** Sicherstellen, dass die tägliche Arbeit jedes einzelnen Mitarbeitenden messbar auf die übergeordneten Unternehmensziele einzahlt
- **Vorgehensweise:** Operative Ziele und Maßnahmen für die Funktionsbereiche formulieren und Verantwortlichkeiten festlegen, umsetzen und überwachen



Zielkaskadierung | Beispiel



Strategisches Ziel:

Steigerung der Kundenzufriedenheit von 90% auf 95% bis Ende 2028.

Bereichsziel (z. B. Produktion):

Senkung der internen Fehlerrate (Ausschuss) um 15%, um die Produktqualität zu erhöhen.

Abteilungs- oder Prozessziel (z. B. Lackierprozess):

Reduzierung der Lackierfehler um 20% durch Einführung einer neuen Sprühtechnik.

Mitarbeiterziel:

An Schulung für die neue Technik bis Ende Q2/2026 teilnehmen.

Operative Umsetzung

Zunächst: Alle Wege führen nach Rom

Frage: „Wie gelangt man von strategischen Zielen zur operativen Umsetzung?“



Keine Superlative:

"am schnellsten", "am größten" oder "am besten,,

Keine Komparative:

„kleiner/größer als“

Wir brauchen...

...konkrete Bezugsgrößen welche auch durch Führungskräfte und Mitarbeitende beeinflussbar sind

Wer macht was bis wann?
Wie prüfen wir das?

Operative Umsetzung

Erfolg in mehreren Schritten

- **Sicht auf Markt/Kunde:**
 - Sind die Ziele an Kundenbedürfnissen gespiegelt?
- **Sicht auf Unternehmen:**
 - Welche Bereiche/Prozesse sind betroffen?
(je nachdem wie Unternehmen ausgerichtet werden soll)
 - Welche Schnittstellen?
- **Ziele herunterbrechen (Kaskadierung):**
 - Welches Ziel ergibt sich für den Bereich/Prozess?
 - Welche Kennzahlen braucht es dafür?
 - Wer ist verantwortlich für die Erreichung?
- **Erarbeitung von Maßnahmen**

Operative Umsetzung

Markt / Kunde

👉 **Beispiel:** Ein Süßwarenhersteller will neuen Markt erschließen und erkennt, dass Händler u.a. kurze Lieferzeiten, kundenspezifische Verpackungen und Marketingunterstützung wünschen – daraus entsteht ein Bündel aus Anforderungen um das strategische Ziel zu erreichen, z. B. Lieferung, Marketing.

Prozesse

👉 **Beispiel:** Der Süßwarenhersteller betrachtet seine Prozesse, um die Phasen der Kundenbeziehung (Händler) abzubilden. Hierbei werden Abhängigkeiten und Schnittstellen sichtbar.

Ziele herunterbrechen

👉 **Beispiel:** Für die Anforderung Lieferung werden in den zugeordneten Prozessen geeignete Kennzahlen festgelegt, z.B. zu

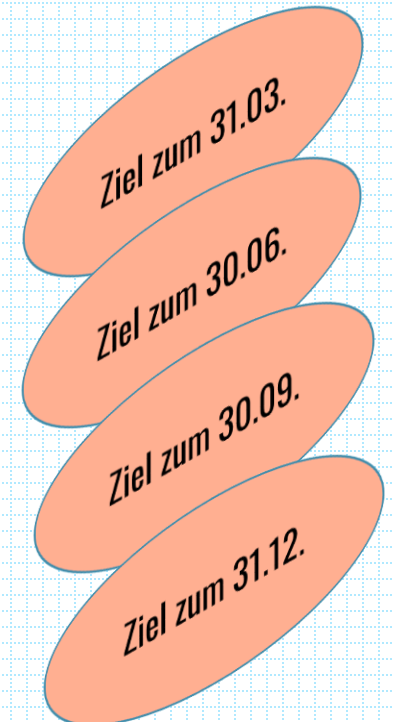
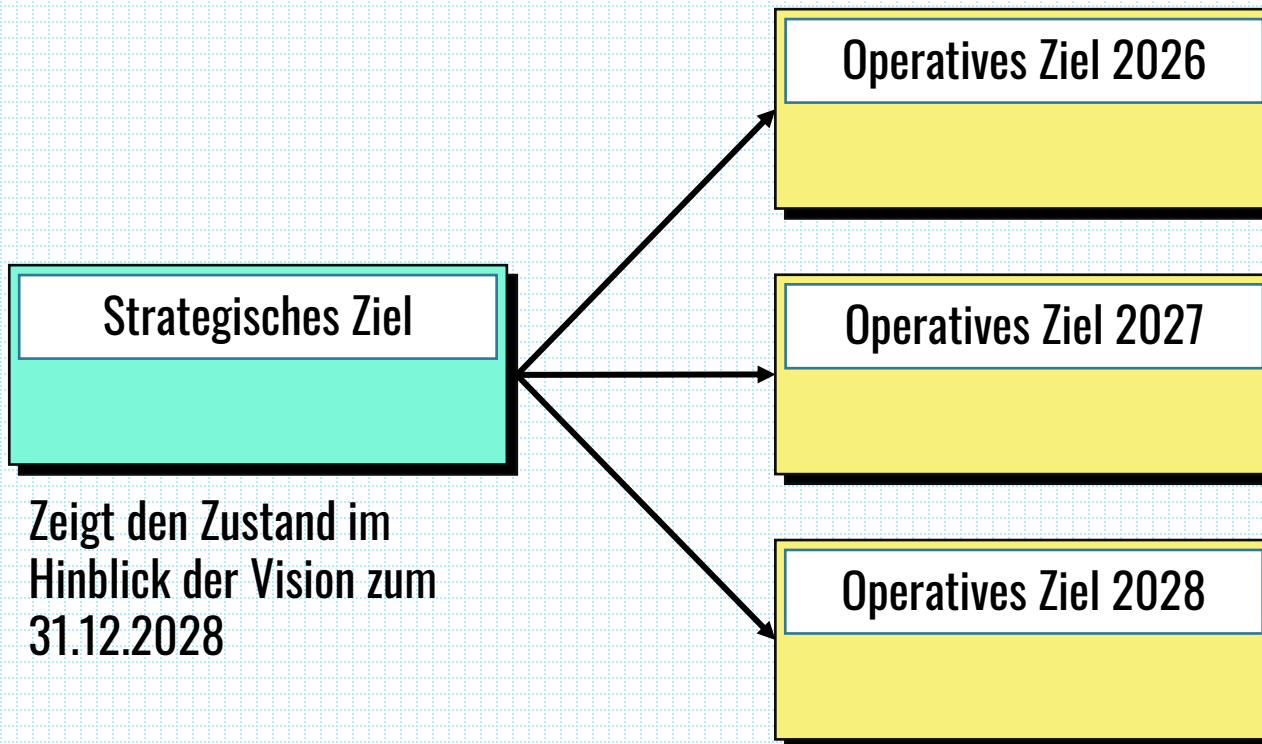
- Absatzprognosen, Saisonartikel, Kommissionierung
- Transport- und Tourenplanung

Methodik I

Salami-Taktik

Ziele werden hierbei anhand von Routinen heruntergebrochen

👉 **Beispiel:** Das strategische Ziel mit Fokus 2028 wird in Quartals-Zielen abgebildet



Methodik II

Strukturierte Tabellen

Ziele werden hierbei zunächst frei heruntergebrochen und anschließend bewertet

👉 **Beispiel (orientiert an einer Balanced Scorecard):**

Strategisches Ziel	Operatives Ziel	Maßnahme	Relevanz			Indikatoren
			0	+	++	
ABC GmbH ist als attraktiver Arbeitgeber mit guten Arbeitsplätzen etabliert	ABC ist attraktiv für Fachkräfte aus dem Berufsbild XYZ	Markenbildung wofür ABC GmbH steht			x	
		Marketingkampagne über regionales Netzwerk		x		500 Fachkräfte erreicht
	ABC ist (...)					

Methodik III

Grade der Umsetzung

Ziele werden hierbei in unternehmensweit standardisierte Messpunkte (1 bis 5) überführt

👉 **Beispiel:**  **Metallverarbeitender Betrieb**

Die 5 Grade

1 Zielbeschreibung:

| erreicht wenn

| Inhalt und Geltungsbereich beschlossen (heute erreicht 😊)

2 Analyse:

| Potenzial und Zeit abgeschätzt, Verantwortlicher benannt

3 Konzept:

| detaillierte Beschreibung vorhanden, Ressourcen bereitgestellt

4 Umsetzung:

| Maßnahmen umgesetzt

5 Wirksamkeit:

| Wirksamkeit ist sichtbar

Methodik III

Grade der Umsetzung

Ziele werden hierbei in unternehmensweit standardisierte Messpunkte (1 bis 5) überführt

👉 **Beispiel:**  **Metallverarbeitender Betrieb**

Die 5 Grade der Umsetzung:

- 1 Zielbeschreibung:** Energieeffizienzsteigerung um 20 % bis 2030
- 2 Analyse:** z.B. Energieverbräuche, Auswahl von passenden Pilotanlagen
- 3 Konzept:** Konzept für Wärmerückgewinnung, Retrofit, Wartungspläne
- 4 Umsetzung:** Schulung der Mitarbeitenden, Installation von Sensoren zur Energieüberwachung
- 5 Wirksamkeit:** Monitoring von Energieverbräuchen, Energieaudit

Methodik IV

Erst die Rechnung, dann das Menü

Hierbei werden zunächst relevante Kennzahlen (z.B. Produktionsdaten) ermittelt, bevor die Arbeitsplanung erfolgt

👉 **Beispiel:** Erhöhung des Marktanteils durch Kostenführerschaft auf 15% in 5 Jahren

Was ist zu tun?

- operative Kennzahlen festlegen
(z. B. Overall Equipment Effectiveness-Index, Rüstzeit, Herstellkosten oder Durchlaufzeit)
- Aus Erfahrungswissen und IST-Daten die Planwerte festlegen, sodass Ziel in 5 Jahren erreicht
- Plausibilität und vorliegende Wechselwirkungen prüfen
- Szenarien (Menü) aufstellen, welche Prozesse einen Beitrag zum „besten“ und „schlechtesten“ Fall der jeweils zu erreichenden Planwerte liefern