



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



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

S  
M  
A  
R  
T

Was?

Heute

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?

Wer/Wo?

To Do

Vorbereitung des operativen  
Alltags:

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

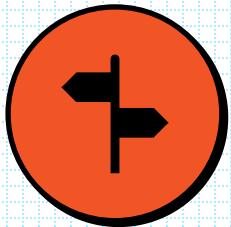
→ Fortschritt überwachen  
und anpassen

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



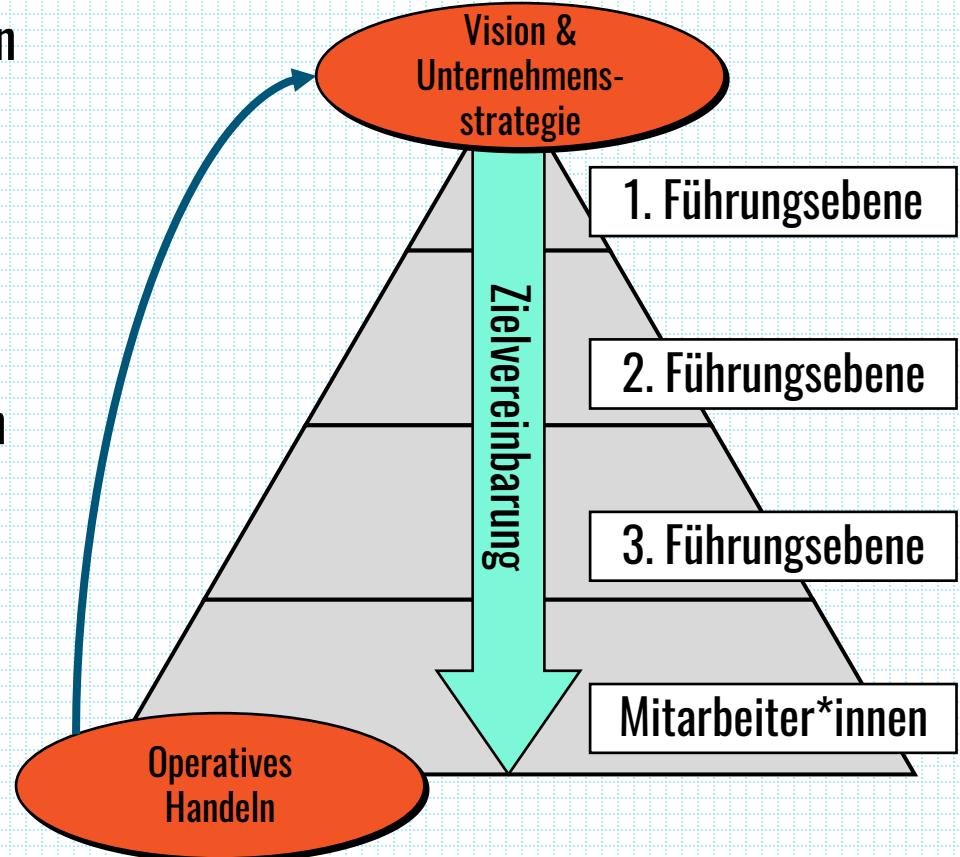
**Realistisch:** Ziele dürfen ambitioniert formuliert werden, müssen aber auch tatsächlich erreichbar sein



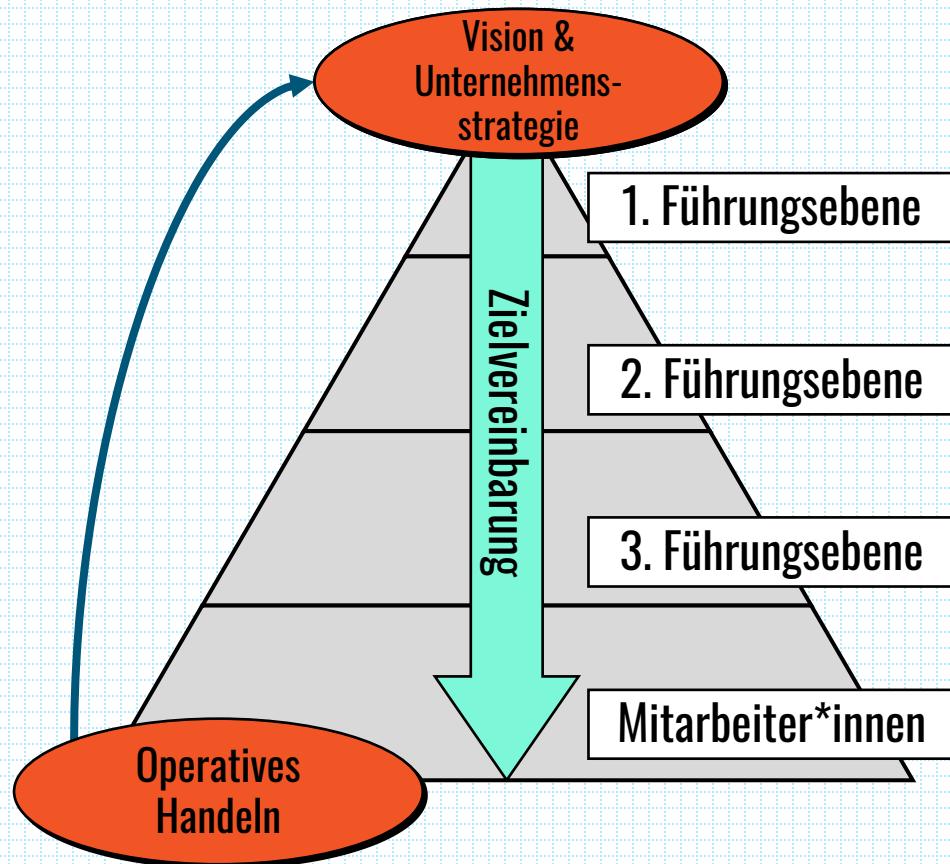
**Terminiert:** Konkreter Zeitpunkt, an dem gemessen werden kann, ob der Zielzustand erreicht wurde

# 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.

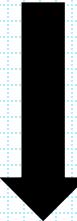
## Mitarbeiterziel:

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

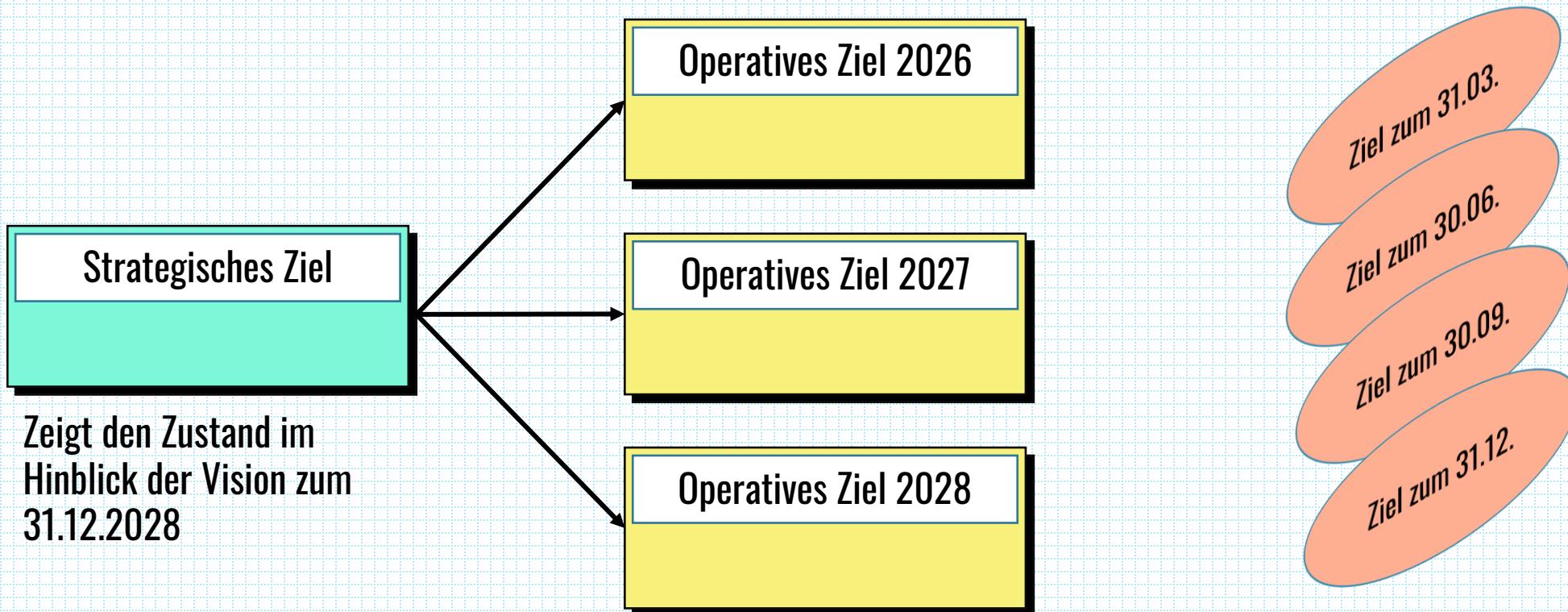
- Absatzprognosen, Saisonartikel, Kommissionierung
- Transport- und Tourenplanung

# 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:**
- 2 Analyse:**
- 3 Konzept:**
- 4 Umsetzung:**
- 5 Wirksamkeit:**

### | erreicht wenn

- | Inhalt und Geltungsbereich beschlossen (heute erreicht 😊)
- | Potenzial und Zeit abgeschätzt, Verantwortlicher benannt
- | detaillierte Beschreibung vorhanden, Ressourcen bereitgestellt
- | Maßnahmen umgesetzt
- | 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