

Die PS auf die Straße bringen

Methoden und Instrumente zur Strategiemsetzung

Strategie-Werkstatt
Hans-Jürgen Krieg

Übersicht

1. Die Problematik
2. Ziele der Strategieumsetzung
3. Konzept zur Strategieumsetzung
4. Ablauf
5. Nutzen

Die Problematik

- **Strategien verlaufen im Sande**
- **Der Kahn steckt fest, nichts bewegt sich**
- **Gute Ideen bleiben auf der Strecke**
- **Niemand hat eine rechte Orientierung**
- **Die Mannschaft ist nicht an Bord**
- **Getrieben von operativer Hektik, wird der Blick über den Tellerrand versäumt**



Ideenriesen und Umsetzungszwerge

Warum scheitern Viele in der Umsetzung ihrer Ideen und Strategien?



- Es besteht keine von allen Mitarbeitern getragene Vision und keine Zielgemeinschaft
- Ziele werden nicht in einem strukturierten Prozess nach unten gebrochen
- Die Mitarbeiter sind nicht in einem Entwicklungsprozess einbezogen, das Ideenpotenzial wird nicht genutzt
- Projekte werden nicht professionell gemanaged
- Das Zusammenspiel aller Maßnahmen wird nicht gesichert
- Kein regelmäßige Überprüfung aller Maßnahmen
- Projektinflation: Man nimmt sich zuviel vor, es wird zuviel angefangen aber wenig konsequent zu Ende geführt

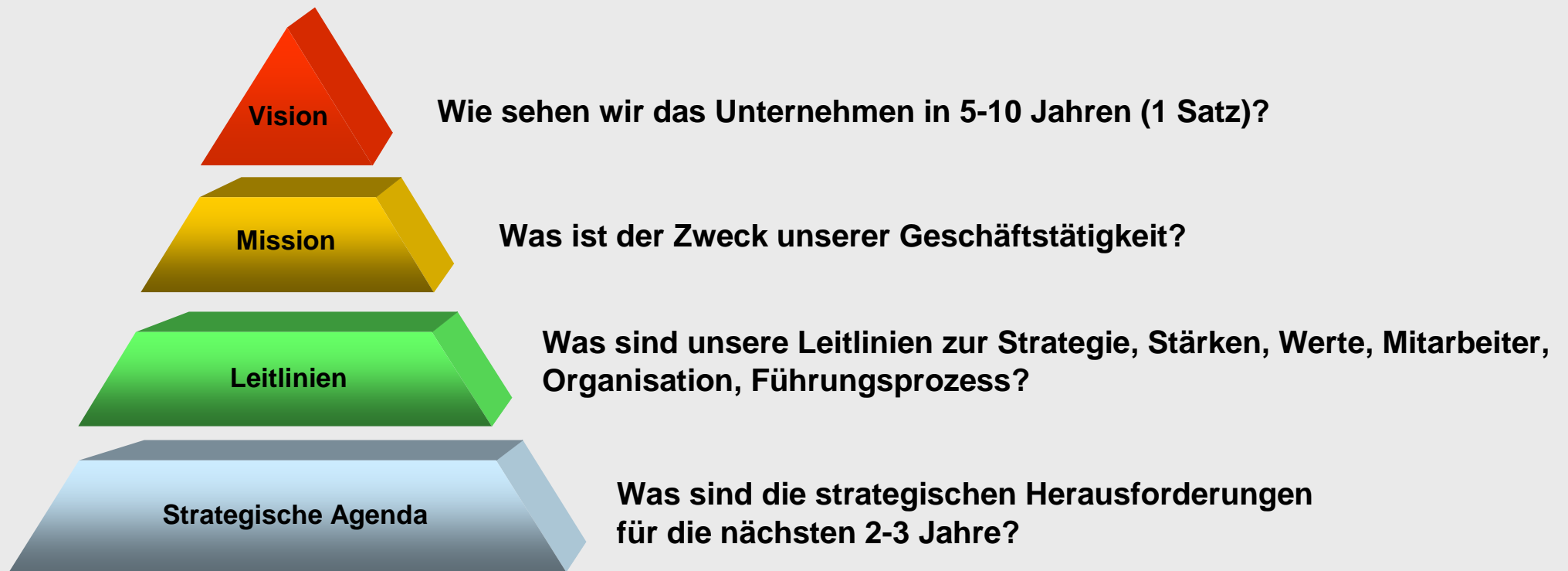
Ziele eines strukturierten Prozesses zur Strategiejumsetzung

- **Alle Führungskräfte (und Mitarbeiter) werden in die Umsetzung der unternehmerischen Ziele eingebunden.**
- **Jeder weiß, welchen Beitrag er in seinem Verantwortungsbereich realisieren kann und soll.**
- **Die Verantwortung ist klar definiert.**
- **Die Ziele sind vertikal und horizontal abgestimmt.**
- **Die Ziele sind stringent aus den Strategien der jeweils übergeordneten Ebene abgeleitet.**
- **Es besteht mehr Sicherheit in der Zielerreichung, weil klar ist, wie und durch wen die notwendigen Maßnahmen zur Strategiejumsetzung realisiert werden.**

Der *Zielkaskadierungsprozess* dient dazu, die strategischen Ziele des Unternehmens in eine Ziel- und Maßnahmenplanung auf den Verantwortungsebenen umzusetzen.

Zielsystem eines Unternehmens (1)

Ausgangspunkt ist eine von Vision und Mission abgeleitete strategische Agenda.



Zielsystem eines Unternehmens (2)

Beispielaussagen:



„Wir sind der führende Strom- und Wasser-Versorger in Europa.“

„Wir sichern den Strom- und Wasserbedarf für Industrie und privaten Haushalt.“

„Die Interessen unserer Aktionäre zur Steigerung des Shareholder-Value stehen gleichwertig neben unserer gesellschaftlichen Verantwortung.“

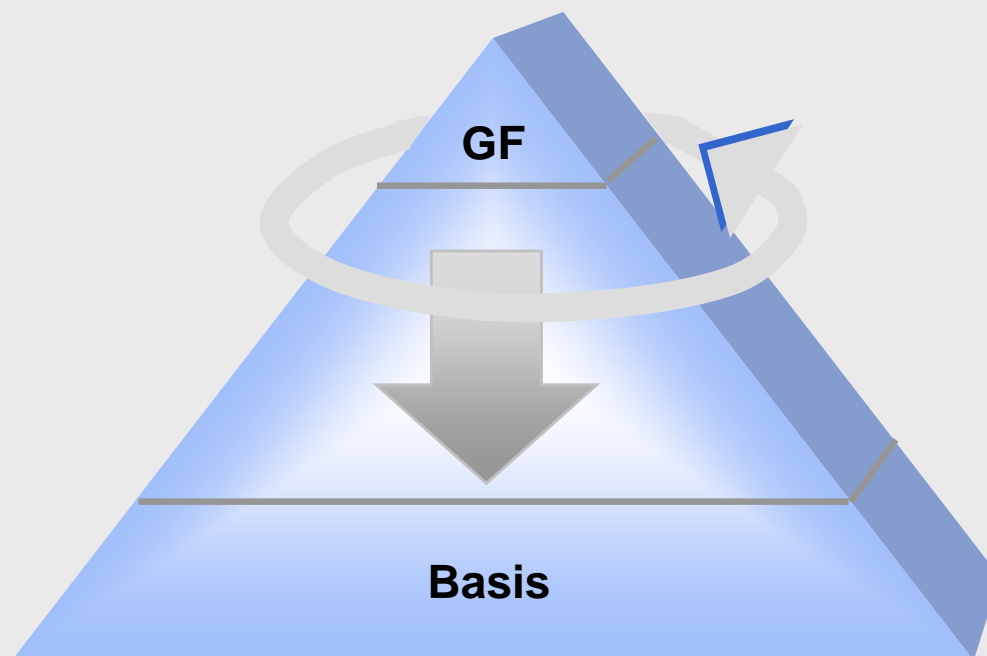
„Ausbau der Kraftwerksleistung“
„Ausbau der Wettbewerbsposition“

„Hoshin-Management“: Grundlage zur Kaskadierung von Zielen

„Hoshin“ steht für „Kompass“ und ist ein Planungsinstrument in japanischen TQM-Prozessen.

Kerngedanken: Erfolg in strategischer Entwicklung und Umsetzung braucht .

..



1. Top-down-Kaskadierung von Zielen und strategischer Maßnahmenplanung
2. Horizontale Abstimmung und Koordination der Ziele und Maßnahmen in der Prozesskette
3. Saubere Dokumentation

Strategie- und Zielableitung

MBO „klassisch“: Die Ziele werden aus den Zielen der übergeordneten Ebene abgeleitet. Die Art und Weise der Realisierung ist Sache des Verantwortlichen.

Hoshin: Die Ziele werden aus den Strategien / Maßnahmen der übergeordneten Ebene abgeleitet. Die Strategien / Maßnahmen müssen daher kommuniziert werden.



Beispiel zur Zielableitung

Vision/Ziele:

Strategien / Maßnahmen:



Dokumentation der Zielkaskadierung

Ein dekadisches Referenzsystem erleichtert die Bezugnahme auf übergeordnete Strategien, unterstützt die Dokumentation der gesamten Zielkaskadierung und fördert durch Transparenz horizontale Abstimmungsprozesse.

Nr.	übergeordnete Strategie	Ziele bis Ende 2009	Nr.	Strategie/Maßnahme	Aktivitätenpläne
1.3	Ausbau Kraftwerksleistung	20% zum Vorjahr	1.3.1	Ausbau Biomasse-Kraftwerke	Abstimmung Auslandsaktivitäten mit Muttergesellschaft Präsentation aktueller Stand Techn. Koordination Kraftw.
			1.3.2	Weitere Beteiligung Ausland	
			1.3.3	Wirkungsgrad Kohlekraftwerke erhöhen	
1.3.3	Wirkungsgrad Kohlekraftwerke erhöhen	Steigerung der „Green Watts“ um 10% zum Vorjahr	1.3.3.1	Neue Rauchgasreinigungsanlagen	nächste Gesprächsrunde Kraftwerkdirektoren
			1.3.3.2	Ausbau Kraft-Wärme-Kopplung	Abstimmungsgespräch Technische Koordination
1.3.3.2	Ausbau Kraft-Wärme-Kopplung	Anteil Kraftwerke mit Kraft-Wärme-Kopplung von 20% erhöhen	1.3.3.2.1	Absatzmarkt Industriekunden entwickeln	Marktanalyse „Wärmemarkt“
			1.3.3.2.2	Kundenkontakte Kommunen intensivieren	Info-Abend für kommunale Lobbyisten

Bausteine der Strategieumsetzung

Instrumente

Zielkaskadierung

+

Verantwortungsmatrix

+

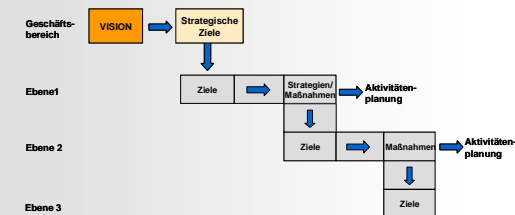
Zielebaum

Großgruppen-Strategie-Workshops

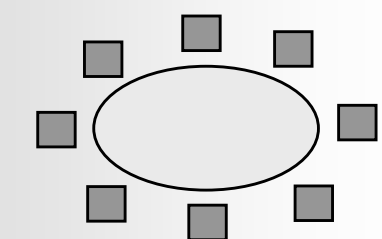
+

Zielkonferenzen

Arbeitsformen



BSC	Verantwortung	Erfolgsindikator	wichtig im Sinne strategischer Herausforderungen	Vertrieb	Konstr./ Ertrg.	Kaufm. Leistung	Fertigung
Marktziele	Markterfolg	Umsatz	●	D			
	Profitabilität des Geschäftes	Deckungsbeitrag % vom Umsatz	●	M			M
	Finanzieller Erfolg	Ø Anteil Forderungen > Zahlungsd.	●	M	M		M
Kundenziele	Kundenzufriedenheit	Kritische Kundenbefragung			M		
	Produktivität	Anzahl Forderungen			M		M
	Lieferfähigkeit	Lieferzeiten	●				D
Finanzziele	Effizienz des Kapitals	z. B. Anteil Vertriebskosten am Umsatz					D
	Termingerechte, aussagefähige Steuerungsberichte	z. B. Prognosegenauigkeit					D
	Wirtschaftliche Produktentwicklung	Budgethaltung Realisierung					D
Produktionsziele	Termingerechte Bereitstellung neuer Produkte	Entwicklungszyklen					D
	Produktivität der Fertigung	Einzelst. Punkte					D
	Innovative Produkte	Umsatz zu Umsatz	●				M
Mitarbeiterziele	Deckungsbeitrag neue Produkte	Anzahl neuer Produkte am Umsatz					D
	Führung, Kompetenz + Effizienz von Mitarbeitern	z. B. Ergebnis Mitarbeiterbefragung, Fluktuation, Fehlzeiten					D



Die Verantwortungsmatrix

Die Verantwortungsmatrix unterstützt die Zielkaskadierung in der Strategie- und Zielfindung

Beispiel:

BSC	Verantwortung	Erfolgsindikator (KPI)	wichtig im Sinne strateg. Herausforderungen	Funktionen			
				Vertrieb	Konstr./ Entw.	Kaufm. Leitung	Fertigung
finanzielle Perspektive	Markterfolg	Umsatz	●	D			
	Profitabilität des Geschäftes	Deckungsbeitrag % vom Umsatz	●	M	M		M
	Pünktlicher Eingang Forderungen	Ø Anteil Forderungen > Zahlungsziel	●	M		M	
Kundenperspektive	Kundenzufriedenheit	Ergebnis Kundenbefragung		M	M		
	Produktqualität	Anteil Fehlerteile	●		M		M
	Lieferfähigkeit	Lieferfristen					D
Prozessperspektive	Effizienz des ReWe	z. B. Anteil Verwaltungskosten am Umsatz				D	
	Termingerechte, aussagefähige Steuerungssysteme	z. B. Prognosegenauigkeit				D	
	Wirtschaftliche Produktentwicklung	Budgeteinhaltung Realisierung Entwicklungsprojekte			D		
	Termingerechte Bereitstellung neuer Produkte	Termineinhaltung Realisierung Entwickl. Projekte			D		
	Produktivität der Fertigung	Rohertrag pro Arbeitsstunde	●		M		D
Innovations/ Lernperspektive	Innovative Produkte	time to market			D		
		Deckungsbeitrag neue Produkte		D			
		Anteil neuer Produkte am Umsatz		M	M		
	Führung, Kompetenz + Effizienz von Mitarbeitern	z. B. Ergebnis Mitarbeiterbefragung, Fluktuation, Fehlzeiten		D	D	D	D

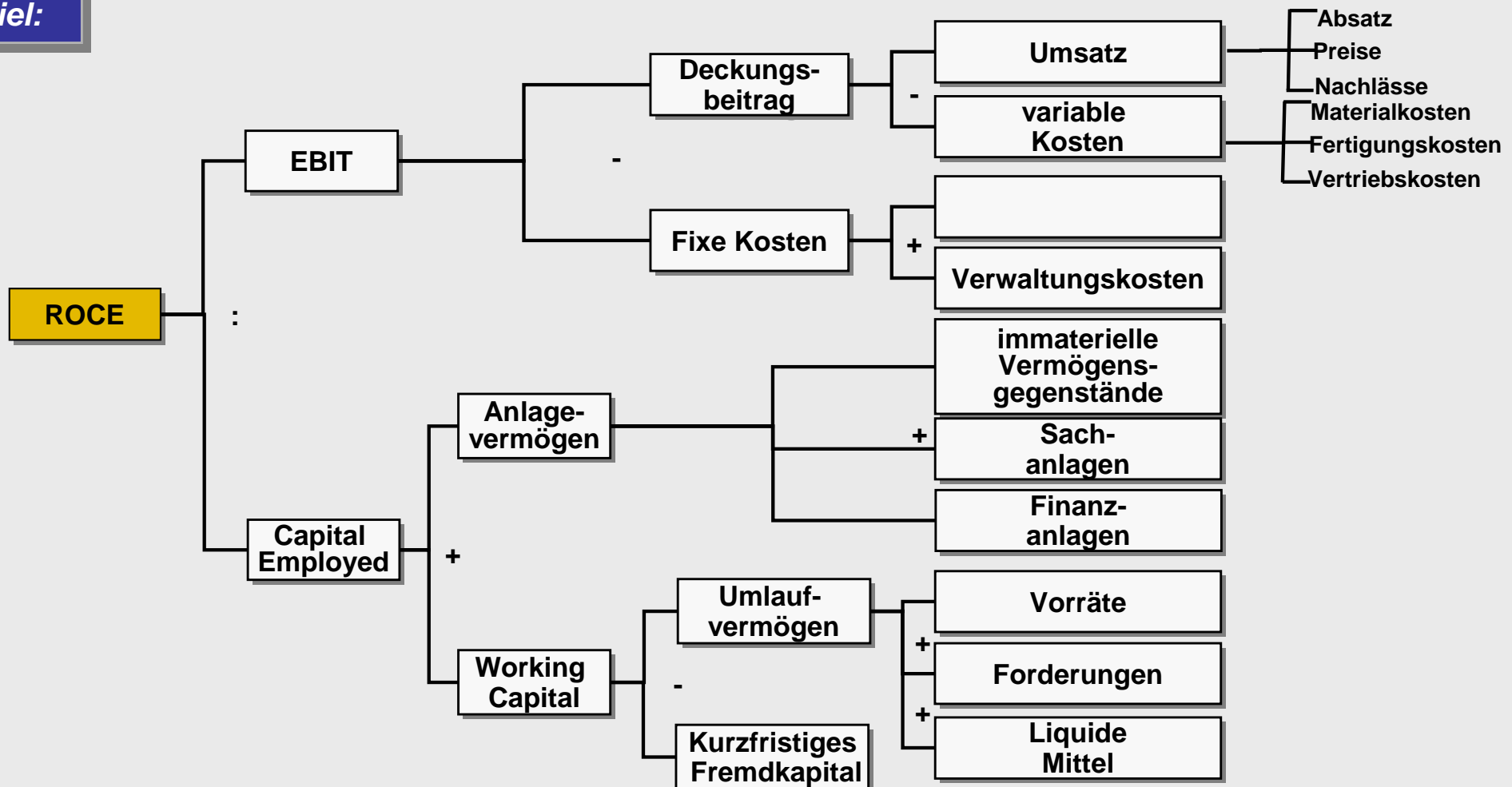
Quelle: Klaus Lurse Personal + Management AG

- Hilfe zum Aufbau eines strategischen Business-Monitors
- Hilfe zur Konzentration der individuellen Ziele auf Treiber für strategische Ziele
- Hilfe für horizontale Abstimmungsprozesse zwischen Funktionsbereichen

Der Zielbaum

Der Zielbaum - entwickelt aus dem Kennzahlensystem des Controllings - unterstützt die Entwicklung einer Verantwortungsmatrix durch Definition von Key Performance Indicators

Beispiel:



Großgruppen-Strategie-Workshops

In Großgruppen-Strategie-Workshops wird die Belegschaft oder Teile davon (z.B. Führungsmannschaft) auf die Vision, Unternehmensziele und die strategische Agenda eingestimmt = Kick-Off zur Zielkaskadierung

Arbeitsprinzipien:

- **Keine Basisdemokratie: Vorgabe einer strategischen Agenda durch die Geschäftsführung**
- **Fokussierung auf die Umsetzung von Strategien**
- **Gemischte Gruppen arbeiten zeitgleich in einem Raum**
- **Effizienz durch straffe Zeitsteuerung und schnellen Wechsel von Vorträgen und Arbeitssequenzen**
- **Übertragung von Verantwortung auf Führungskräfte und Mitarbeiter**
- **Schnelles Feedback**

Zielkonferenz

In Zielkonferenzen erfolgt die Konkretisierung der Bereichsziele und die Ableitung von Strategien bzw. strategischen Maßnahmen

Beispiel:

Teil A: 0,5 Tag

- Kurzvorstellung Konzept + strategische Ziele aus Zielkaskadierung
- Vorstellung Verantwortungsmatrix und Zielbaum
- ggf. Anpassung Verantwortungsmatrix an Strukturen des Bereichs
- Erläuterung Blatt „Maßnahmen und Zielplanung“
- Auftrag zur Ideenfindung/Maßnahmenplanung

Teil B: 1 Tag (ca. 3 Wochen nach Teil A)

- Vorstellung der Ideen der Führungskräfte
zu a) Verbesserungspotenziale
b) Ziele 2008
- Prüfung und Ergänzung der vorgestellten Ideen durch GF und Kollegen
- Festlegung der Ziele
- Absprache weiteres Vorgehen

Umsetzungsprozess



Nutzen eines strukturierten Umsetzungsprozesses

- Identifizierung strategischer Themen
- Bessere Steuerung der Strategieumsetzung
- Besserer Ressourceneinsatz durch vertikale und horizontale Abstimmung
- Durchdringung der strategischen Ziele bis auf die unteren Ebenen
- Identifikation: Jeder kennt seinen Beitrag zur Strategie
- Bessere Performance-Entwicklung

...damit Sie Ihre PS besser auf die Straße bringen....



Die Strategie-Wirkstatt

↳ Strategie



...Standort bestimmen, Wind, Wetter und Strömung einschätzen, Kurs festlegen

↳ Change



...die Wende meistern

↳ Performance



...Fahrt aufnehmen, die Crew erfolgreich machen

Von Ideenriesen und Umsetzungszwergen...

Eine Strategie ist nur soviel wert, wie sie tatsächlich umgesetzt wird.

Im Land der Dichter und Denker mangelt es uns nicht an den Ideen, aber häufig an der Konsequenz in der Umsetzung.

Die Strategie-Wirkstatt will etwas bewirken. Unseren Fokus richten wir auf die Umsetzung von Strategien. Dazu halten wir die richtigen Tools und ein Team von Experten für Sie bereit.

Beraterprofil



Hans-Jürgen Krieg

wechselte nach 15 Jahren operativer, wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space).

Sein fachliches Knowhow erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

Im September 2007 gründete er die „Strategie-Wirkstatt“.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim.

Kontakt: Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg	Telefon: 05250/998854
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück	Mobil: 0160/5523872
www.strategie-wirkstatt-hjk.de	e-Mail: hjkrieg@googlemail.com