

# Die PS auf die Straße bringen

Nachhaltige Unternehmenssteuerung durch Zielkaskadierung

Strategie-Werkstatt  
Hans-Jürgen Krieg

# Inhalt

1. Ausgangssituation

2. Ziele der Unternehmenssteuerung

3. Zielsystem des Unternehmens

4. Hoshinmanagement: Kaskadierung von Zielen

5. Bausteine der Strategiemsetzung

6. Interaktive Arbeitsformen

7. Umsetzungsprozess

8. Nutzenaspekte, Leistungs- und Beraterprofil

# 1. Ausgangssituation

- **Unsere Projekte mit Kunden und Erfahrungen aus Diskussionen zeigen es immer wieder:**
  - Die Umsetzung von Strategien über die Ableitung von Zielen funktioniert nur unzufriedenstellend. Ziele werden häufig nur „durchgereicht“ statt differenziert über die Ebenen herunter gebrochen und zwischen den Abteilungen abgestimmt.
  - Das Zusammenspiel der Schlüsselbereiche Controlling und HR ist verbesserungsbedürftig. Im Extremfall sehen die einen Zielvereinbarungen nur als Instrument zur Budgetsteuerung, die anderen lediglich ein Führungs- und Personalentwicklungsinstrument.
  - Nach wie vor mangelt es an der Qualität von Zielvereinbarungen. Zum einen werden – gerade auf Top-Management-Ebene – vorwiegend Finanzkennzahlen verwendet, statt sich an einer Balanced Score Card zu orientieren, zum anderen wird die Zielverfolgung und ggf. –anpassung nicht nachhaltig genug betrieben.
- **In Folge der Finanzkrise 2008/09 und der ausgelösten Diskussion um die Management Vergütung werden die Zeichen eindeutig auf eine nachhaltig wirksame Unternehmensentwicklung gesetzt.**
- **Dies macht es erforderlich, die Instrumente der Unternehmenssteuerung grundsätzlich zu überdenken.**

## 2. Ziele der Unternehmenssteuerung auf Basis von Zielen

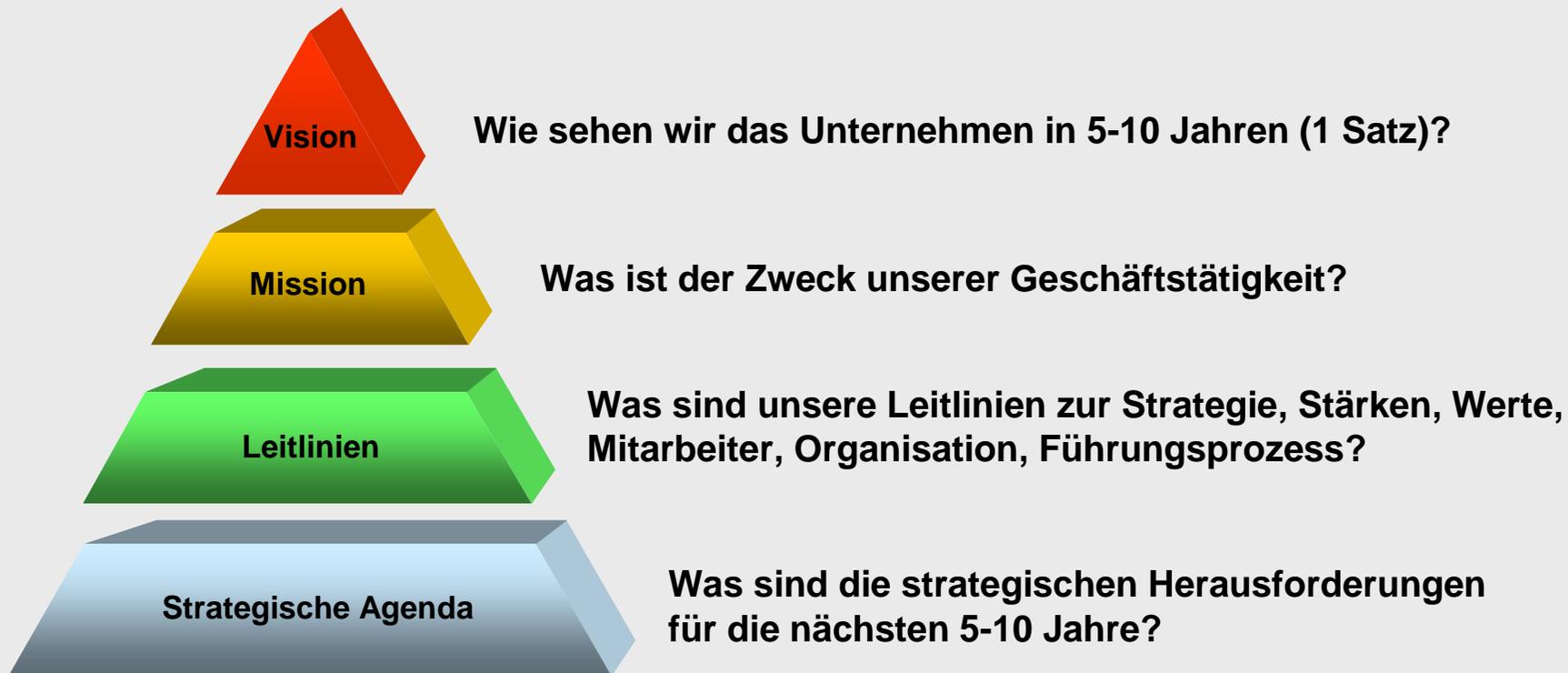
Das hier vorgestellte Konzept sichert die Realisierung der Unternehmensstrategie durch eine vertikale Kaskadierung und horizontale Abstimmung von Zielen und es unterstützt eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

- Die Ziele sind ausgewogen in einer Balanced Score Card festgelegt.
- 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 Strategieumsetzung realisiert werden.

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

### 3. Zielsystem eines Unternehmens (1)

Ausgangspunkt ist eine von Vision und Mission abgeleitete strategische Agenda.



### 3. 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 Share-Holder-Value stehen gleichwertig neben unserer gesellschaftlichen Verantwortung.“

„Ausbau der Kraftwerksleistung“  
„Ausbau der Wettbewerbsposition“

### 3. Die Strategische Agenda

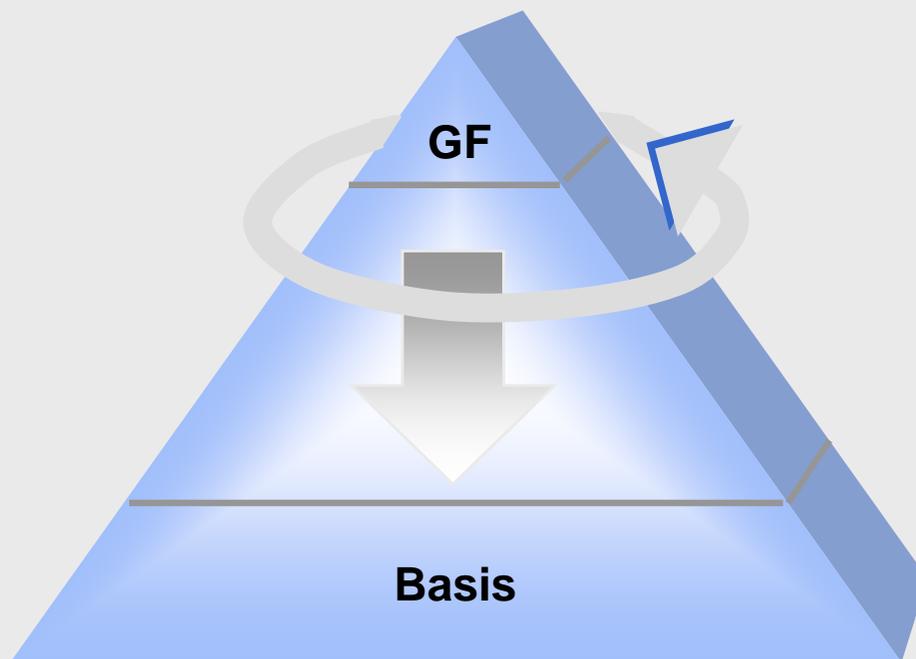


- **Unternehmensziele, z.B.:** ROCE ist 10% besser als Branchendurchschnitt
- **Einflussfaktoren + Zukunftstrends, z.B.:** Konzentrationsbewegungen in der Branche
- **Rahmenbedingungen, z.B.:** gleich bleibender Personalbestand
- **Strategische Maßnahmen, z.B.:** neue Vertriebskonzepte für beratungsintensive Produkte entwickeln

## 4. „Hoshin-Management“: Grundlage für Zielkaskadierungsprozesse

„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

## 4. Strategie- und Zielableitung

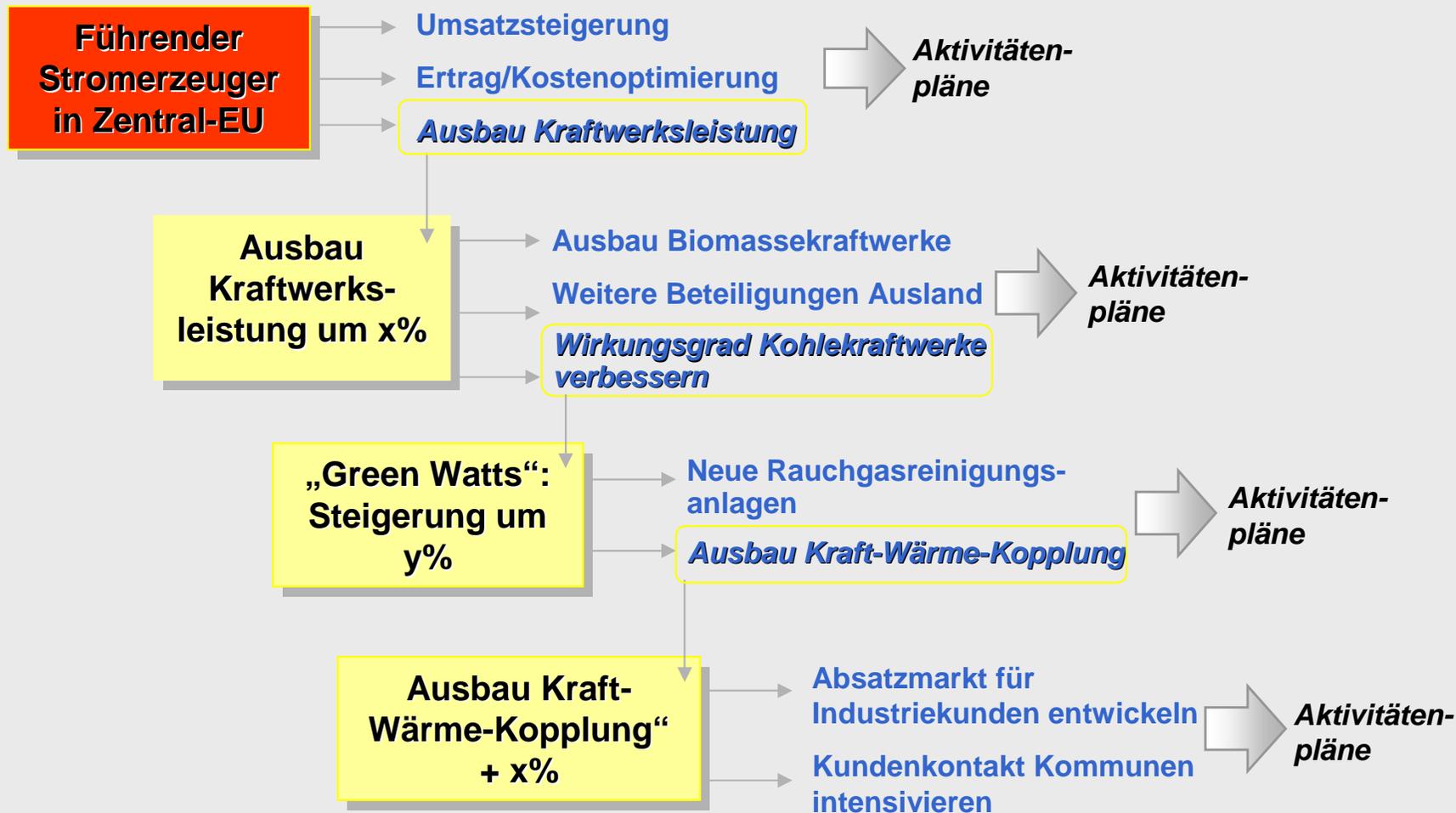
**MBO „klassisch“:** Die Ziele werden aus den Zielen der übergeordneten Ebene abgeleitet. Die Art und Weise der Realisierung ist Sache des Verantwortlichen.

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



## 4. Beispiel zur Zielableitung

Vision/Ziele:      Strategien / Maßnahmen:



## 4. 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	Ziel	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

# 5. Bausteine der Strategieumsetzung

Instrumente

Zielkaskadierung

+

Verantwortungsmatrix

+

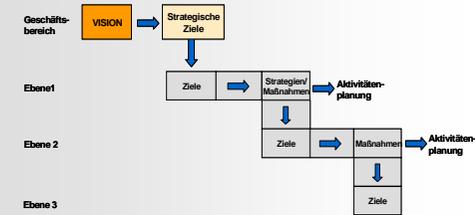
Zielebaum + BSC

Großgruppen-Strategie-Workshops

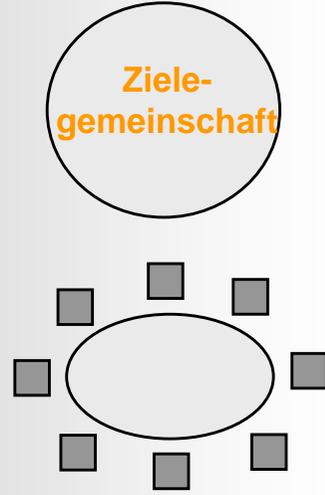
Arbeitsformen

+

Zielkonferenzen



BSC	Verantwortung	Erfolgsindikator	wichtig im Sinne strategischer Herausforderungen	Funktionen			
				Vertrieb	Kontr./Eink.	Kaufm. Leihverh.	Fertigung
Ergebnisziele	Marktziel	Umsatz	●	D			
	Profitabilität des Geschäftes	Deckungsbeitrag % von Umsatz	●	M	M		M
	Profitabilität des langfristigen Fortschritts	Ø Anteil Fortschritts -> Zahlungsziel	●	M		M	
Kundenprozesse	Kundenzufriedenheit	Erfolgreiche Kundenbeziehung		M	M		M
	Produktqualität	Anzahl Fehlmuster	●		M		M
Prozessziele	Produktivität	Leistungsfähigkeit					D
	Effizienz des Kapitals	z. B. Anteil Vertriebskosten am Umsatz					D
	Fernregrechte, wasserfeste	z. B. Programmierzeitpunkt					D
	Dispersionsmanagement	z. B. Programmierzeitpunkt					D
Innovationsprozesse	Markenstärke Produktentwicklung	Ergebnisorientierte Produktentwicklung			D		
	Produktivität der Fertigung	Produktionszeitpunkt	●		M		D
Strategische Ziele	Innovative Produkte	Umsatzanteil			D		
	Deckungsbeitrag neuer Produkte	Deckungsbeitrag neuer Produkte			D		
Strategische Ziele	Umsatzanteil	Umsatzanteil			M	M	
	Führung, Kompetenz + Effizienz von Mitarbeitern	z. B. Ergebnis Mitarbeiterbeziehung, Zufriedenheit, Fluktuation			D	D	D



# 5. 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

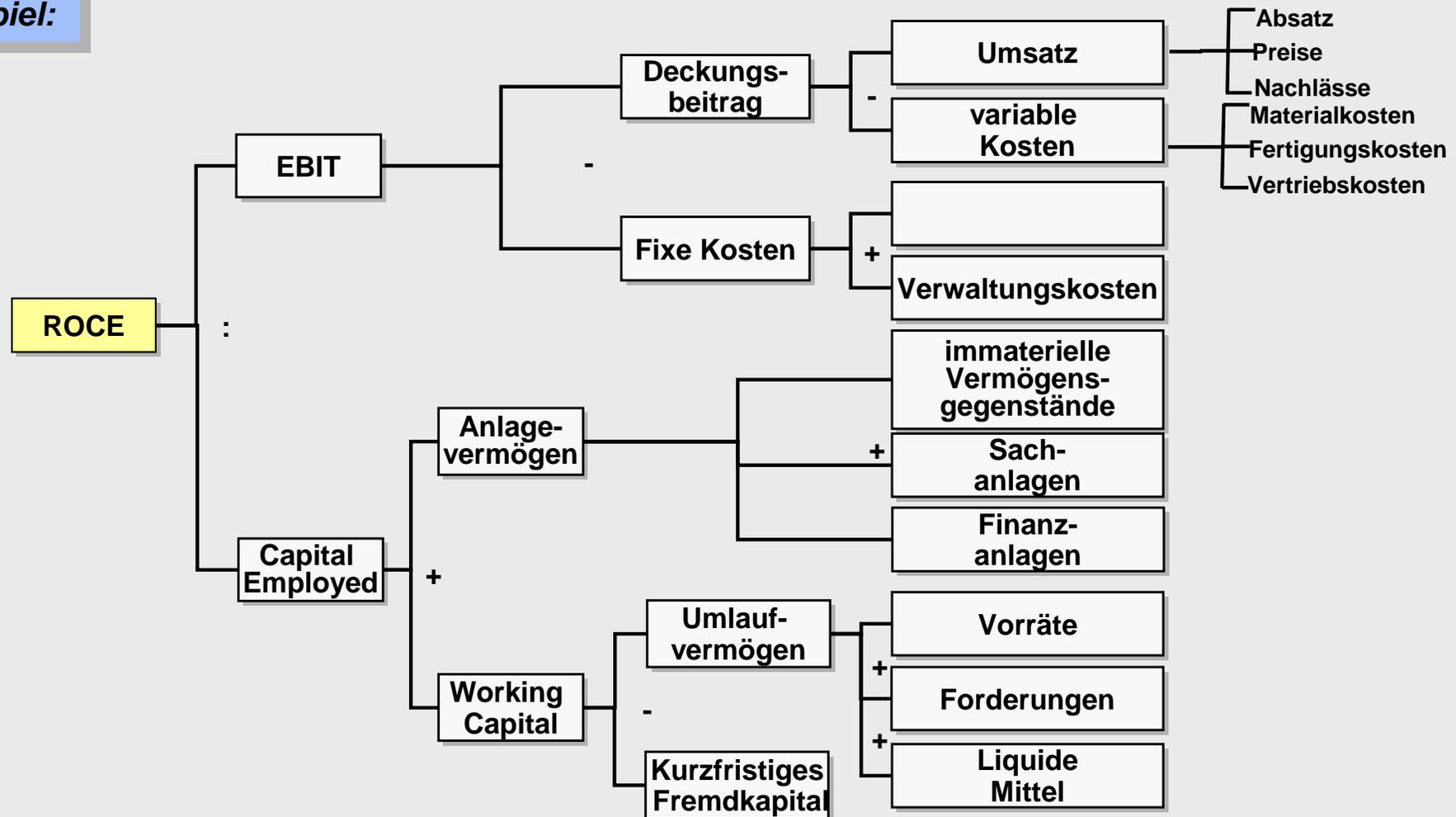
- ➔ Hilfe zum Aufbau eines strategischen Business-Monitors
- ➔ Hilfe zur Konzentration der individuellen Ziele auf Treiber für strategische Ziele
- ➔ Hilfe für horizontale Abstimmungsprozesse zwischen Funktionsbereichen

\*Quelle: Lurse/Stockhausen: Manager und Mitarbeiter brauchen Ziele, 2001

## 5. Der Zielbaum

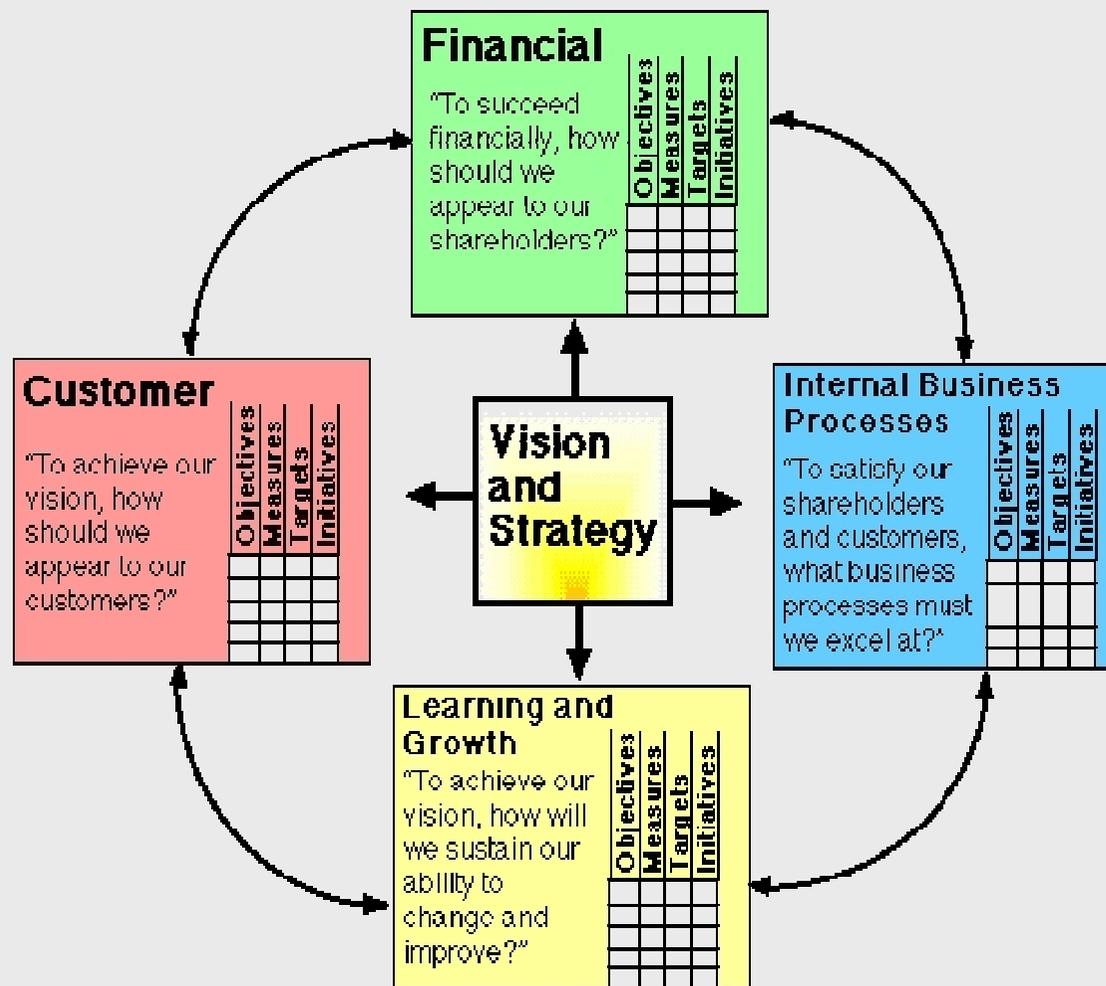
Der Zielbaum - entwickelt aus dem Kennzahlensystem des Controllings - unterstützt die Entwicklung einer Verantwortungsmatrix durch Definition von Key Performance Indicators.

Beispiel:



## 5. Die Balanced Score Card

Leistung darf nicht allein an finanziell rechenbaren Gewinnen ausgerichtet werden – sie muss es auch nicht. Ziele – auch auf Top-Ebene – müssen auch andere Perspektiven beinhalten und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtet sein.

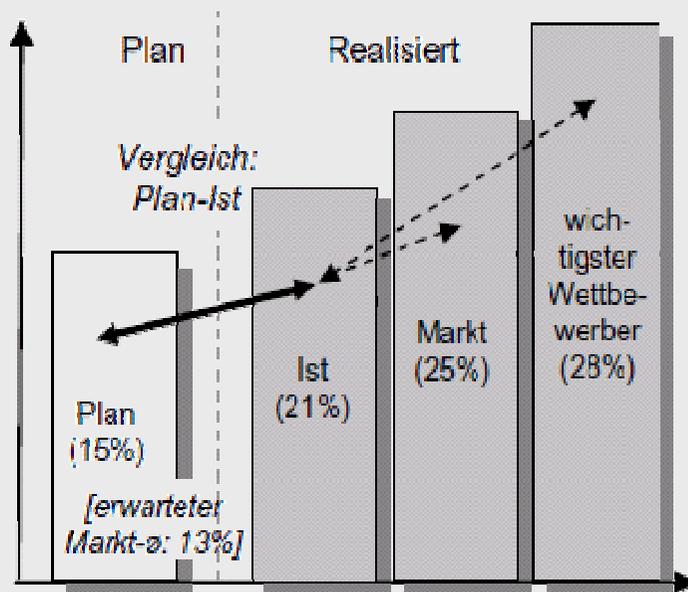


## 5. Relative Leistungsverträge

Wo dies möglich ist, sind relative Ziele, den fixen zu bevorzugen\*:

Fixierte Ziele

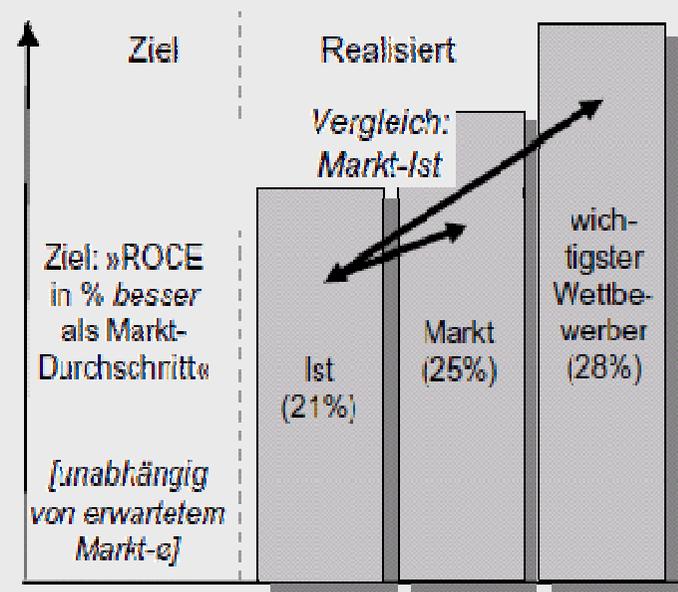
Ziel: *absoluter* ROCE in % (hier: 15%)



- Lesart im Plan-Ist-Vergleich: Plan um 6 Prozentpunkte übertroffen! > positive Wertung
- Bessere ROCE von Marktdurchschnitt und wichtigstem Wettbewerber bleiben ausgeblendet!

Relative, selbst anpassende Ziel

Ziel: *relativer* ROCE in % (zum Markt)



- Lesart im Ziel-Ist-Vergleich: Leistung 4 Prozentpunkte hinter Wettbewerb zurück! > negative Wertung
- Absolute Annahmen zu Planungszeitpunkt spielen keine Rolle
- Ziele bleiben stets aktuell und relevant!

\*Pfläging, N.: Ziele und Leistung im Steuerungsmodell Beyond Budgeting – eine Neudefinition. In: Daum, J. (Hg.): Beyond Budgeting – Impulse zur grundlegenden Neugestaltung der Unternehmensführung und -steuerung. München 2005

## 5. Vergütungsmodelle sorgen für Nachhaltigkeit

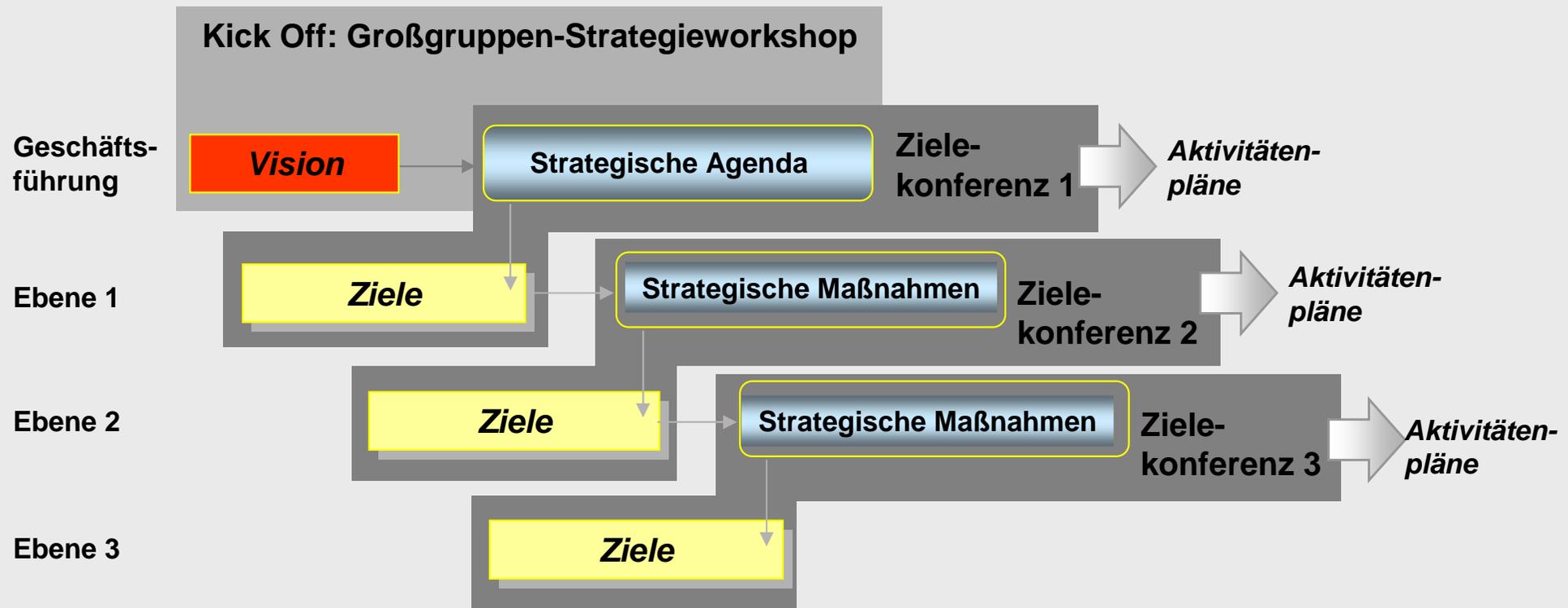
### Beispiel Bonusbank:

Annahme: Zielbonus eines Mitarbeiters = 100

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
<b>Errechneter Bonus</b>	<b>100</b>	<b>260</b>	<b>- 40</b>
- <b>Auszahlung bis max. zum Zielbonus</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
= Einzahlung Bonusbank	0	160	- 40
+ Bonuskonto Jahresanfang	0	0	120
= Gesamter Bonusbestand	0	160	80
x Auszahlung	25 %	25 %	25 %
= <b>Auszahlung aus der Bonusbank</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>20</b>
= <b>Gesamte Auszahlung</b>	<b>100</b>	<b>140</b>	<b>20</b>

Quelle: Stern Stewart & Co.

## 6. Strategie- und Zielableitung - Arbeitsformen



- In einem Großgruppen-Strategieworkshop stellt die Geschäftsführung (GF) die Vision und Strategische Agenda vor. Ideen zur Umsetzung werden aufgenommen.
- Darauf folgen versetzt Zielekonferenzen. Zunächst erörtert die GF mit der Ebene 1 im Detail die Strategische Agenda. Es werden operative Ziele vereinbart.
- In der Zielekonferenz 2 stellt Ebene 1 die Ziele vor. Gemeinsam werden strategische Maßnahmen abgeleitet und die Ziele für Ebene 2 vereinbart usw.

## 6. 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**

## 6. Zielkonferenzen

In Zielkonferenzen erfolgt die Ableitung von Strategien bzw. strategischen Maßnahmen aus den bereits vereinbarten Zielen und die Vereinbarung von Zielen der nächsten Ebene.

### Beispiel:

*Teil A:* 0,5 Tag

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

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

- Vorstellung der Ideen der Führungskräfte  
zu a) Verbesserungspotenziale  
b) Ziele
- Prüfung und Ergänzung der vorgestellten Ideen
- Festlegung Strategischer Maßnahmen und Ziele
- Absprache weiteres Vorgehen

## 7. Umsetzungsprozess



## 8. Nutzen der nachhaltigen Unternehmenssteuerung durch Zielkaskadierung

- Identifizierung strategischer Themen
- Bessere Steuerung der Strategieumsetzung
- Qualitative bessere Ziele
- 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....**



## 8. Das Leistungsprofil der Strategie-Wirkstatt

### Leistungsprofil

#### ↪ Strategie

*...Standort bestimmen,  
Kurs festlegen*



#### ↪ Change

*...die Wende meistern*



#### ↪ Performance

*...Fahrt aufnehmen,  
die Crew erfolgreich machen*



### Wie erzeugen wir Wirkung?

#### Strategiearbeit

- Strategieentwicklung auf Basis der engpasskonzentrierten Strategie
- Kreative Strategie-Workshops
- Interaktive Strategie-Tagungen
- Leitbilder und Business-Pläne

#### Change

- Großgruppen-Prozesse, z.B. mit „Real-Time-Strategic-Change“-Konferenzen
- Systemische Change-Prozesse
- Process-Redesign
- Bereichs- und Teamentwicklungsprozesse

#### Performance Management

- Zielvereinbarungen und Beurteilungsinstrumente
- Balanced Score Card
- Variable Vergütungsmodelle
- Feedback/Mitarbeitergespräche
- Kompetenzmanagement
- Hoshin-Management

## 8. 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“. Neben seiner beraterischen Tätigkeit ist er als Interims-Personalmanager tätig.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der FH Pforzheim.

**Kontakt:** Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg  
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück  
[www.strategie-wirkstatt-hjk.de](http://www.strategie-wirkstatt-hjk.de)

Telefon: 05250/998854  
Mobil: 0160/5523872  
e-Mail: [hjkrieg@googlemail.com](mailto:hjkrieg@googlemail.com)