

## Konsequentes und systematisches Policy Deployment (Zielerreichungsprozess für eine Werttreiberstrategie)

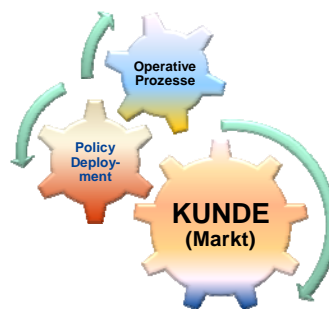
### 1. Hintergrund

Die konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf **Wertsteigerung** (Shareholder Value, Value adding) ist ein essenzieller Prozess für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Abgeleitet von den Marktanforderungen und einer systematischen Strategieentwicklung ergeben sich die stringent abgeleiteten Geschäftsziele.

Nach der Entwicklung der Geschäftsziele auf der obersten Ebene ist eine Durchdringung dieser Ziele durch das ganze Unternehmen zwecks Ausrichtung der Organisation auf ein vereinheitlichtes Zielesystem erforderlich. Ohne diese Übertragung orientiert sich das Unternehmen nicht an den übergeordneten (strategischen) Marktanforderungen sondern optimiert sich in Richtung lokaler Ziele und agiert daher suboptimal.

Erfolgreiche Unternehmen differenzieren sich in einem dynamischen Unternehmensumfeld durch eine schnellere Umsetzung der Geschäftsziele durch alle Ebenen. Die Unternehmen, die über einen zähen oder gar keinen Zieldurchdringungsprozess verfügen, weisen eine Trägheit in der Anpassung an das Marktumfeld auf und sind daher in Ihrem Fortbestand akut gefährdet. Je dynamischer das Marktumfeld desto sichtbarer wird diese strategische Schwäche.

Bildhaft gesprochen, wird dieses „versandete oder gar zahnlose“ Getriebe leer laufen und keine Übertragung der Marktkräfte auf die operativen Prozesse erwirken. Es handelt sich dann um ein vom Marktgeschehen entkoppeltes Unternehmen. Dies wird allerdings nicht von langer Dauer sein.



*Policy Deployment: Verzahnung des Unternehmens mit dem Markt*



Zur Erreichung eines systematisch mit dem Marktgeschehen gekoppelten Unternehmens wurden teilweise Zielvereinbarungsprozesse oder eher klassisch Zielkaskadierungen in den Unternehmen eingeführt. Im englischen Sprachraum wird dies als Policy Deployment oder auch als „Hoshin Kanri“ bezeichnet, ggf. im Rahmen der Incentives Programme eingebettet. Im deutschen wird dieser Prozess auch unter dem Begriff Zielvereinbarungsprozess beschrieben. Im Folgenden benutzen wir für die zielorientierte Ausrichtung aller Organisationsebenen auf die strategischen Ziele des Unternehmens unter Nutzung eines standardisierten Zielerreichungsprozesses den englischen Begriff „Policy Deployment (PD)“.

In der täglichen Praxis der Ausrichtung der Organisation auf die strategischen Ziele des Unternehmens können immer wieder folgende Realsituationen im Rahmen des Policy Deployment festgestellt werden:

- a) Es gibt überhaupt kein Policy Deployment. Die Strategie und die Ziele sind alleinig „Chef-Sache“.
- b) Policy Deployment wird als reine Zielkaskadierung oder Budgetierung verstanden. Die Ziele werden den untergeordneten Ebenen vorgegeben, obwohl diese ggf. auf dieser Ebene gar nicht beeinflussbar sind.
- c) Policy Deployment ist kein integraler Prozess im Strategieumsetzungsprozess sondern losgelöst. Hier kommt es zu Fällen, dass ohne notwendigerweise vorlaufende übergeordnete Strategie und Ziele des Boards oder der Geschäftsführung in den Abteilungen bereits Ziele oder gar Projekte definiert werden.
- d) Die Wirkungskette der Teilziele der einzelnen Ebenen auf den Wertetreiberbaum kann nicht stringent im Gesamtüberblick dargestellt werden; daher kommt es zu Fällen, dass auf allen Ebenen „Scorecards“ (Kennzahlenblätter) vorhanden sind, aber die Zusammenhänge bleiben unscharf und folgen dem Prinzip Hoffnung („viel messen hilft viel“).
- e) Der Wertetreiberbaum wird als Dokument mit Budgetzielen und Projekten gefüllt und geführt. Der Berechtigungsnachweis der Projekte bleibt allerdings qualitativ und spekulativ, weil die



Verzahnung der Projekte auf die betriebswirtschaftlich definierten monetären Ziele nicht gerechnet aber auch nicht bewertet wurde.

- f) Die eingesetzte Policy Deployment Methodik ist technisch kompliziert (z.B. über die Ebenen kaskadierte „4-5 Quadranten Modelle“). Auf den verschiedenen Organisationsebenen werden unterschiedliche Projektpläne, Masterpläne, Aktionspläne eingesetzt. Daher ist eine Gesamtdarstellung wegen unterschiedlicher Formate unmöglich, welches eine Gesamtanalyse zwecks Review und Verabschiedung des Prozesses unmöglich macht.
- g) Es gibt keine stringent kaskadierte Problemlösungsmethode (Zielerreichungsprozess), welche einem einheitlichen Muster folgt. Es ist jeder Organisationsebene überlassen in welcher Methodik die Ziele erreicht werden sollen. So kann es durchaus vorkommen, dass z.B. in Six Sigma Programmen standardisierte Werkzeuge (z.B. das DMAIC-Vorgehen) gefordert werden, welche vom Management aber im Rahmen der Managementprozesse selbst nicht eingehalten werden.
- h) Die Visualisierung der Kennzahlen und die Überprüfung der Zielerreichung auf den verschiedenen Ebenen erfolgt in unterschiedlichstem Format. Es gibt keine vereinheitlichten Zielkategorien und ggf. keine exakt definierten Kennzahlen.
- i) Es gibt keinen Prozessbestätigungsprozess, der die Zielerreichung auf der untergeordneten Ebene systematisch und regelmäßig überprüft. Die Wirksamkeit der Masterpläne, Projektpläne auf die Ziele wird nicht kritisch hinterfragt.
- j) Es liegen auf den Ebenen umfangreiche Projektpläne und Aktionslisten vor, welche allerdings keine Wirkung auf die Geschäftsziele entfaltet. Der Aufwand („im Aktionismus“) steht in keinem Verhältnis zum Nutzen (der Erreichung der strategischen Geschäftsziele).

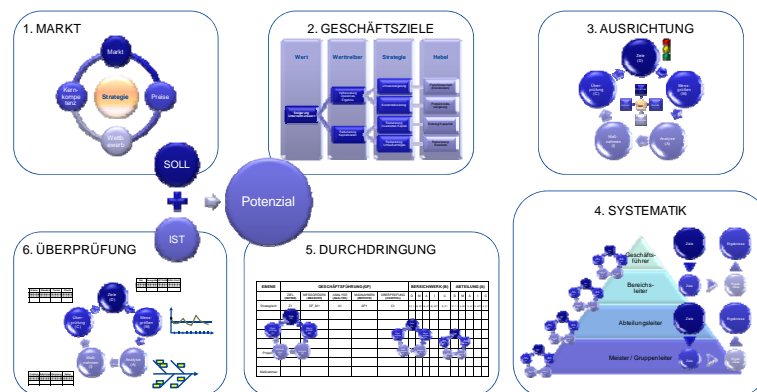
Diese Beispiele zeigen deutlich, dass es ein durchaus aufwändiger Prozess ist, Policy Deployment in der Organisation effizient und effektiv zu verankern. Ohne ein Policy Deployment wird es den Unternehmen nur bedingt gelingen die Unternehmensziele als geschlossene Einheit zu

erreichen. Daher kann für den Schlüsselprozess Policy Deployment Unterstützung von professioneller, externer Seite erforderlich sein.

## 2. Unser Leistungsangebot im Rahmen der Managementberatung

In der Zusammenarbeit mit Ihrem Management erarbeiten wir, unter strengster Berücksichtigung von Vertraulichkeit, die Übersetzung der Geschäftsziele durch die Organisationsebenen.

Unser Vorgehen orientiert sich dabei an dem vorliegenden Modell (s. Bild), welches auf der Basis vielfältiger Erfahrungen und Besten Praktiken in der Begleitung unserer Mandanten entstanden ist.



*Policy Deployment Referenzkarte (Policy Deployment Map)*

## 3. Vorgehen zur Umsetzung von Policy Deployment (PD)

- i. Vertraulichkeitsvereinbarung
- ii. Definition der Ziele des Auftraggebers für PD
- iii. Abstimmung und Synchronisierung des Strategieentwicklungsprozesses (BSC, Wertetreiberbaum, BSC, Scorecards, Masterpläne, Six Sigma, etc.)
- iv. Vorab-Datensammlung und Analysen für „Policy Deployment“
- v. Sichtung der Zielvereinbarungen, Kennzahlen, Kennzahlenreports, etc.
- vi. Vor-Ort-Aufnahmen und Interviews im Unternehmen
- vii. Bewertung und Abgleich Konsistenz, Vollständigkeit und Stimmigkeit des Policy Deployment Prozesses
- viii. Definition des firmeneigenen Policy Deployment Prozesses und Verabschiedung



- ix. Pilotierung der Umsetzung von Policy Deployment für ausgesuchte Ebenen, ausgesuchte Bereiche
  - x. Erstellung von Masterplänen zum Ausrollen des Policy Deployment und Sicherstellung der zeitgerechten Erstellung der PD-Ergebnisse in der Planung des jeweiligen Geschäftsjahres
  - xi. Prozessbegleitung, Projektunterstützung, Training, Management-Coaching
4. Ergebnisse (Beispiele)

Im Rahmen von verschiedenen Implementierungen konnte nachgewiesen werden, dass die Ausrichtung der gesamten Organisation auf eine vereinheitlichte Zieleerreichungssystematik das jeweilige Unternehmen zu einer Benchmarkposition entwickelt werden konnte.

Erfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen.

## 5. Kontakt

Dr. Jörg Tautrim  
Strategische Managementberatung  
Erbprinzenstraße 29a  
D-76133 Karlsruhe

Telefon: (+49) (0) - 721 - 160 89 563

Telefax: (+49) (0) - 721 - 160 89 564

Oder über: <http://www.lean-excellence.de/Kontakt.521.0.html>

Hinweis: Die im Text dargestellte Polic Deployment Referenzkarte (Policy Deployment Map) kann für Industrieunternehmen als farbiges Poster gratis an Ihre übermittelten Kontaktdaten versendet werden.