

---

## **Entwickeln und Ableiten von Unternehmenszielen**

DC DEHNEL CONSULT  
Dipl.-Ing. Edmund Dehnel

Am Ottersberg 27  
D-88287 Grünkraut  
Tel.: +49 (0)751-3550408  
Fax.:+49 (0)751-3550409  
E-Mail: [Dehnel@Infotip-rv.de](mailto:Dehnel@Infotip-rv.de)  
[dehnel@virtuelle-fabrik-bw.com](mailto:dehnel@virtuelle-fabrik-bw.com)

Ein Partnerunternehmen der  
Virtuellen Fabrik Baden-Württemberg

## Beratungsprofil

---

### Berufserfahrung:

- Siemens AG München
  - Feinmechaniker
  
- Uher GmbH
  - Feinmechaniker
  
- mtu Friedrichshafen GmbH
  - Systemplaner innerhalb der Maschinenplanung
  
- Sulzer GmbH
  - **Abteilungsleitung Fertigungssystemplanung**, mit Verantwortung für
    - Fertigungsplanung
    - Produktkalkulation
    - CNC-Programmierung
    - Zeitwirtschaft
    - Konstruktionsberatung und Wertanalyse

## Beratungsprofil

### Berufserfahrung:

- Sulzer GmbH
  - **Bereichsleitung Arbeitsvorbereitung**  
Verantwortung für (mech. Fertigung und Stahlbau)
    - Fertigungssystemplanung
    - Maschinenbeschaffung
    - Betriebsmittelbau
    - Werkzeugverwaltung

## Beratungsprofil

### Beratungserfahrung:

- seit 1995 selbständiger Unternehmensberater
- seit 1996 EOQ QUALITY AUDITOR
- seit 1997 E.F.Q.M. Assessor
- seit 2003 Partner und seit 2005 Vorsitzender der Virtuellen Fabrik Baden-Württemberg
- seit 2004 Mitglied im Beratungsnetzwerk Dr. Mann Unternehmensberatung

### Beratungsschwerpunkte:

- Implementierung eines Entwicklungs- und Konstruktionsprozesses mit kurzen Durchlaufzeiten und Steigerung der Entwicklungsqualität und Verkürzung der Entwicklungszeit
- Einführung von Innovationsprozessen zur Generierung innovativer Produkte

## Beratungsprofil

### Beratungsschwerpunkte:

- Coach und Projektleiter von unterschiedlichsten Entwicklungsprojekten
- Aufbau und Einführung von Projektmanagementsystemen innerhalb der Entwicklung mit reduzierten Entwicklungszeiten
- Schulung der Entwickler und Konstrukteure in den Methoden der Kreativität und Entwicklungsprozesse
- Durchführung von Produkt- und Prozesskostenanalysen zur Reduzierung der Produkt- und Prozesskosten
- Durchführung von Produktstandardisierungsmaßnahmen im Maschinen- und Anlagenbau

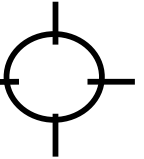
## Beratungsprofil

### Beratungsschwerpunkte:

- Schulung von Projektleitern in Fach-, Methoden-, Organisations- und sozialer Kompetenz
- Coach von Teams zur Erstellung eines Unternehmensleitbildes für Krankenhäuser
- Aufbau und Durchführung von Personalentwicklungskonzepten für die Führungskräfte von Krankenhäusern

**Thema:**

***Entwickeln und Ableiten von  
Unternehmenszielen***



---

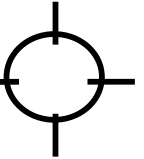
## Zitate

Am Ziel deiner Wünsche wirst du jedenfalls eins vermissen, dein Wandern zum **Ziel**.

*Marie von Ebner-Eschenbach*

Um etwas zu erreichen, muss man immer ein bisschen übers **Ziel** hinausgehen.

*Peter Hofmann*



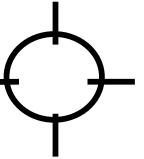
## Definition Ziel

Der Begriff **Ziel** ([griechisch](#) τέλος [telos], [lateinisch](#) finis, [englisch](#) target) bezeichnet einen in der [Zukunft](#) liegenden, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten und angestrebten [Zustand](#) ([Zielvorgabe](#)).

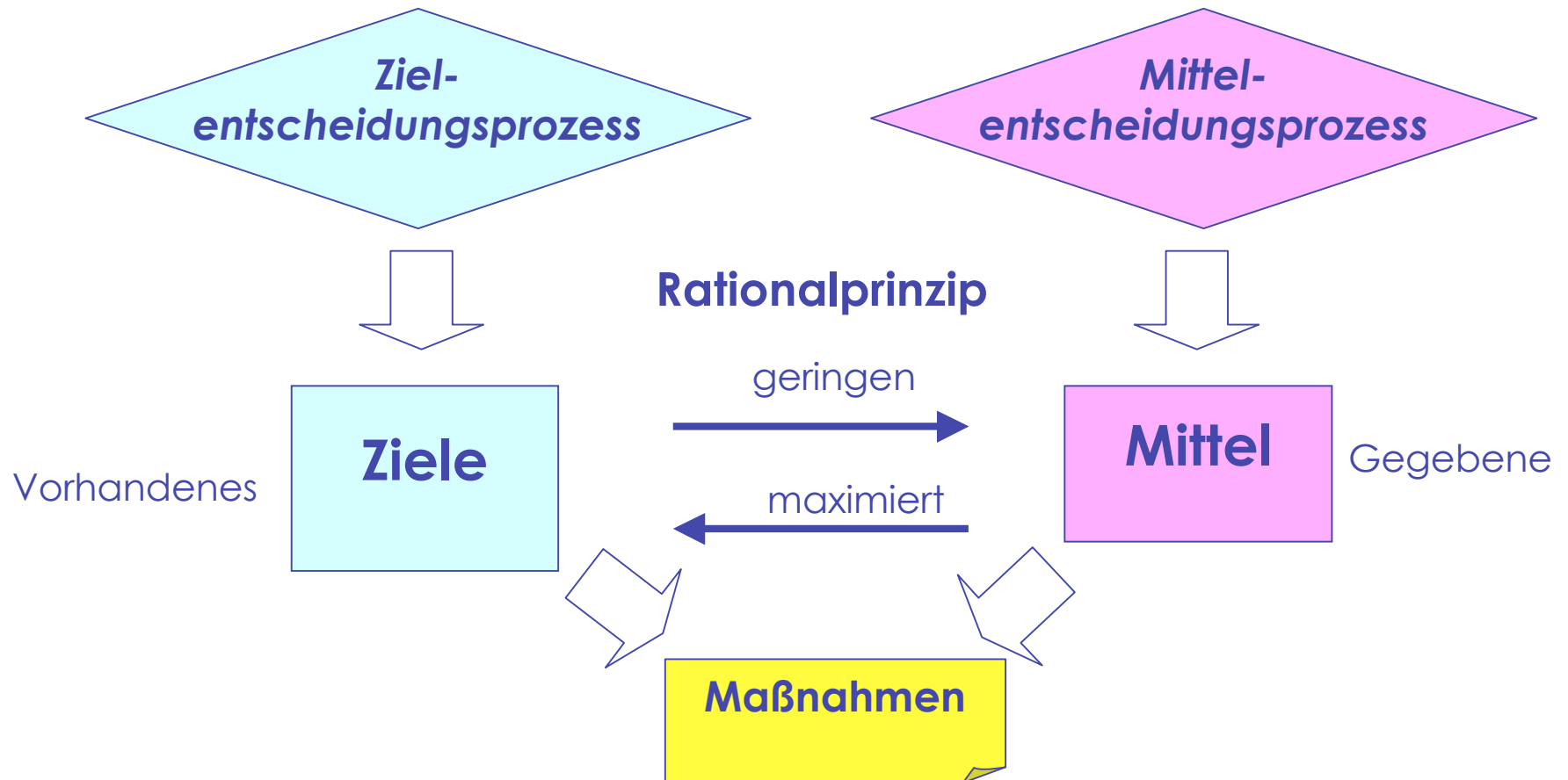
Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter, temporärer [Endpunkt](#) eines [Prozesses](#), meist einer menschlichen [Handlung](#). Mit dem Ziel ist häufig der [Erfolg](#) eines [Projekts](#) bzw. einer mehr oder weniger aufwendigen [Arbeit](#) markiert.

Beispiele hierfür sind das Ziel einer [Reise](#), [Qualitätsziele](#), [Unternehmensziele](#) oder das Erreichen einer Zeitvorgabe oder Marke bei einem [sportlichen Wettkampf](#).

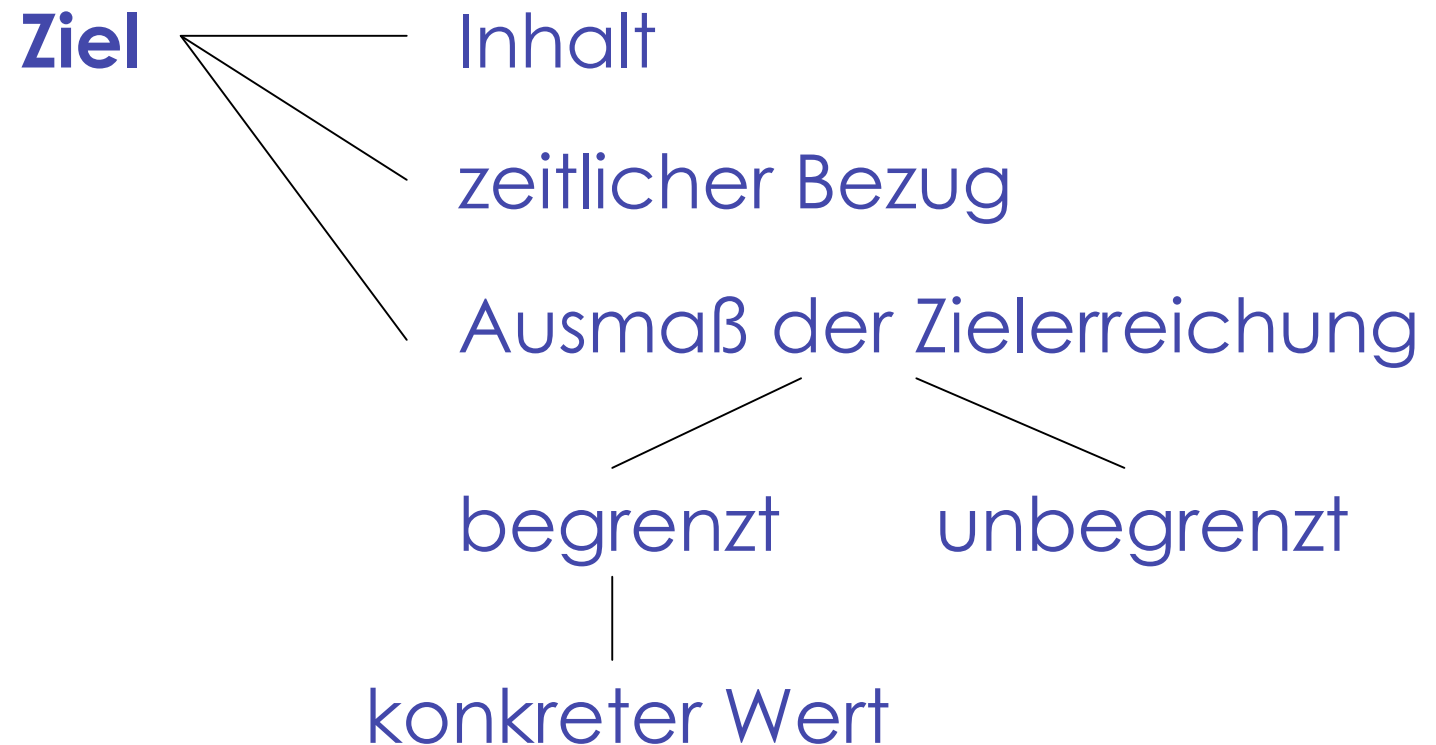
lt. Wikipedia

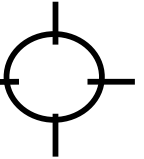


## Ziel- und Mittelentscheidungsprozess

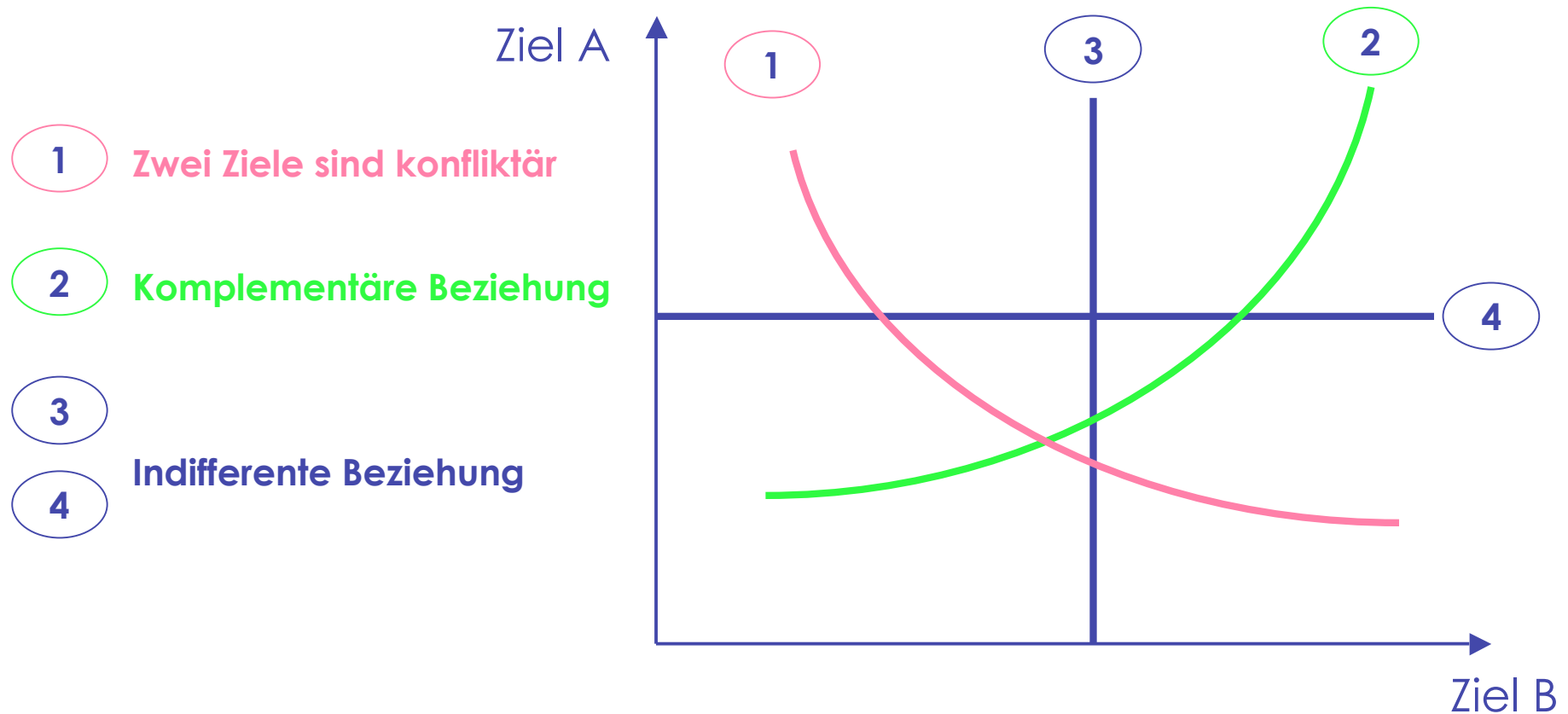


**Zieldimensionen**



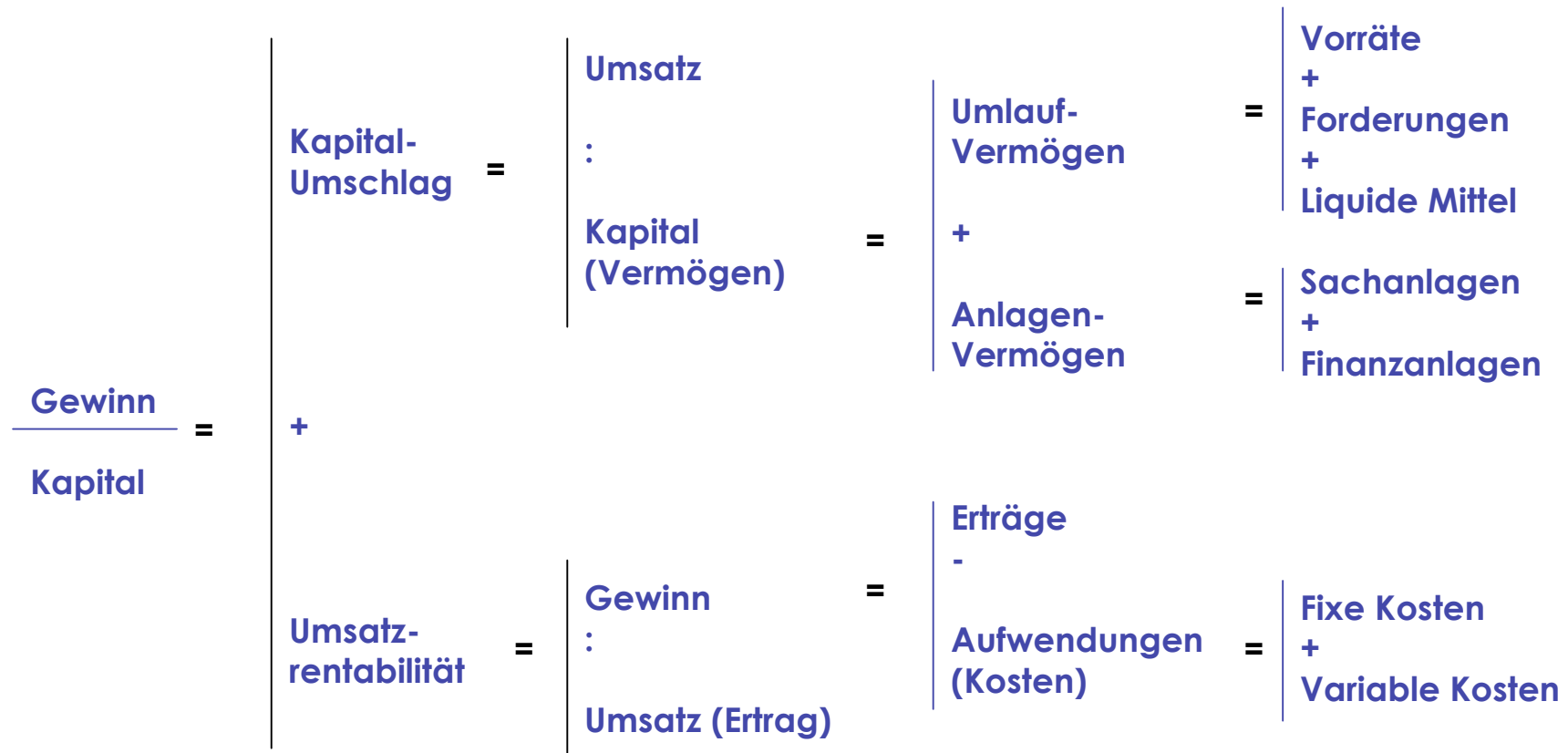


## Zielbeziehungen



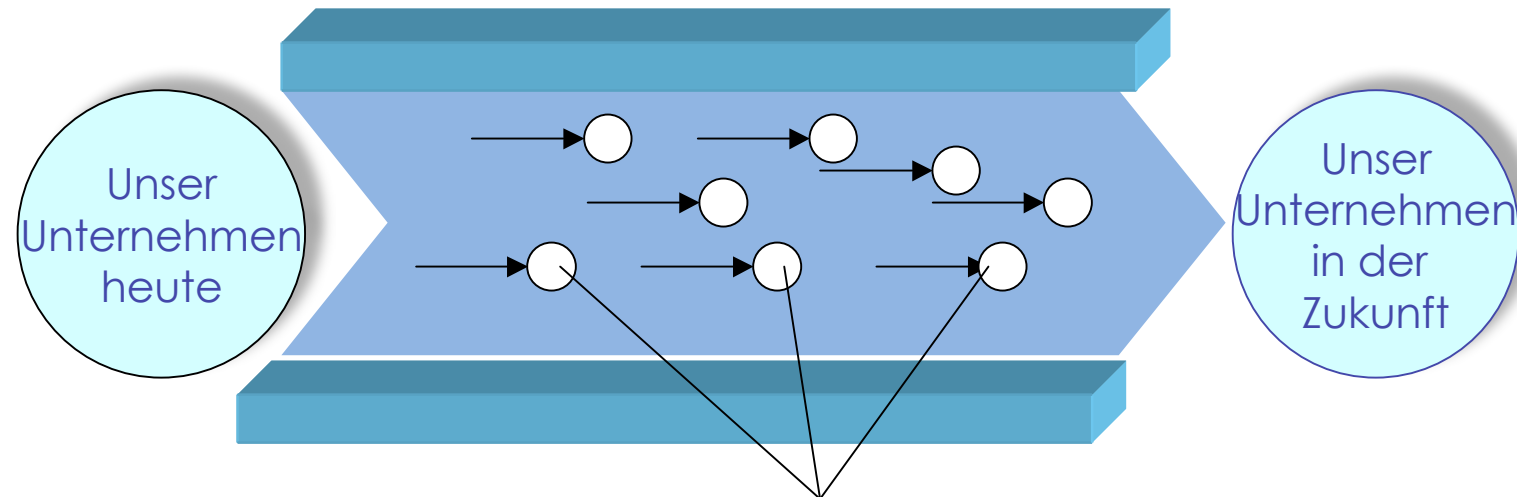
**Zielhierarchie**

*Kennzahlenhierarchie (Du Pont-Schema)*



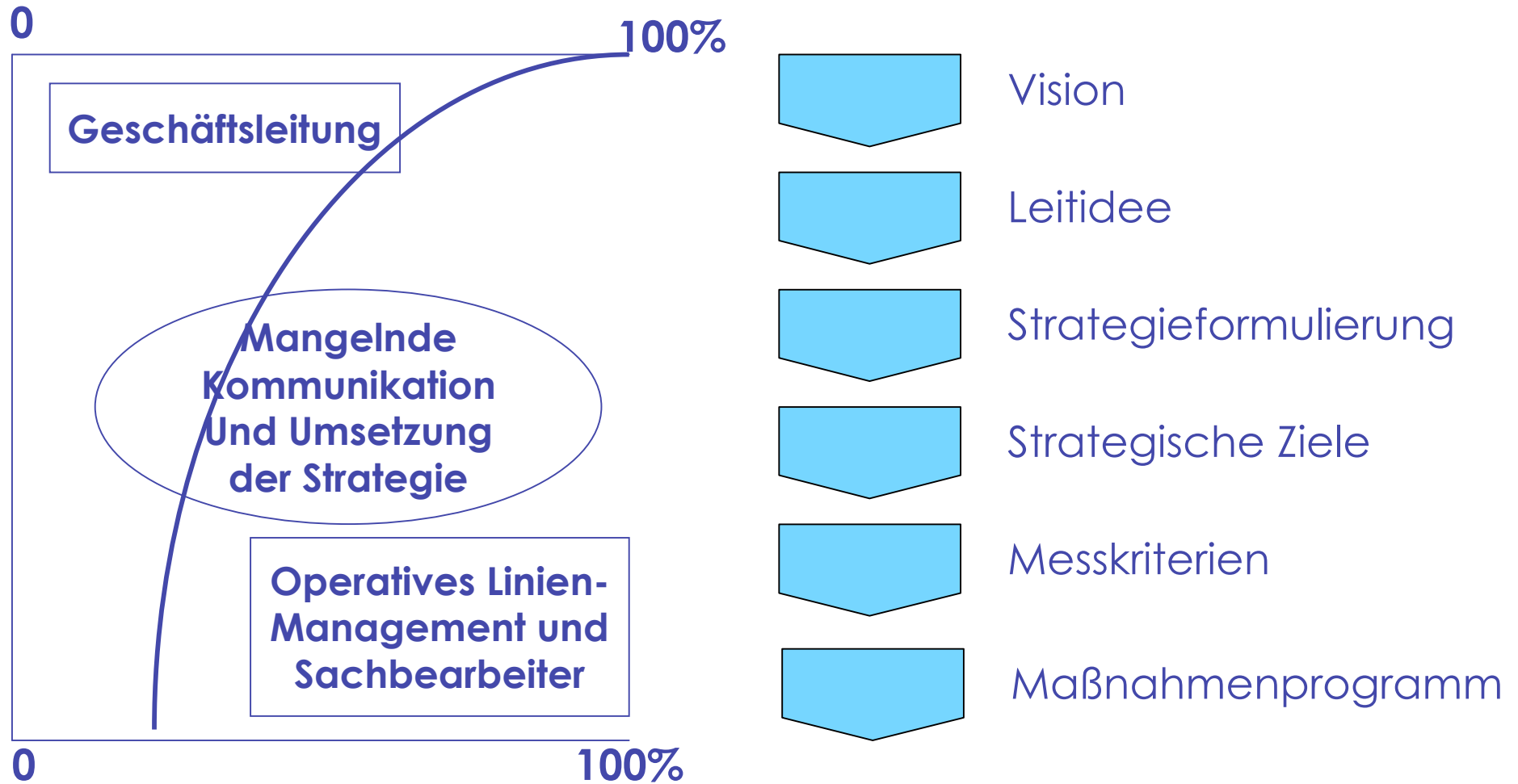
## Zielherkunft

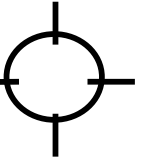
**Strategie** als Leitlinie für das täglich Handeln



**Strategische Ziele** auf der Grundlage von Führungsgrößen, z.B. Nutzenpotentialen

Von der Strategie zur Aktion





## Ableitung von Zielen

Brüssel - Wochenlang hatten sich EU-Kommissare, nationale Politiker, Umweltschützer und Vertreter der Autoindustrie gestritten, jetzt ist die Entscheidung über eines der ehrgeizigsten Umweltprojekte in der Europäischen Union gefallen: Die EU-Kommission hat heute eine entschärfte Version ihrer Klimaschutzstrategie für Autos beschlossen - und ist damit der Bundesregierung und den Autoherstellern entgegengekommen.



Zwar hält Brüssel daran fest, dass der CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Neuwagen bis 2012 auf 120 Gramm pro Kilometer sinken muss. Tatsächlich müssen die Hersteller die Treibhausgas-Emissionen über eine verbesserte Motortechnik aber nur auf 130

Gramm drücken. Die übrigen zehn Gramm sollen durch die Anrechnung von Biosprit und andere Faktoren gemindert werden: vor allem umweltfreundliche Klimaanlage sowie Kontrollsysteme für optimierten Reifendruck und spritsparendes Schalten - im weitesten Sinne also ebenfalls durch verbesserte Fahrzeugtechnik.

Mega-Auspuff: "Wir brauchen eine Kanzlerin, die dem Lobbydruck standhält"

Ursprünglich wollte EU-Umweltkommissar Stavros Dimas die Hersteller allein auf das 120-Gramm-Ziel verpflichten. Dagegen wehrte sich aber vor allem die deutsche Autobranche heftig.

## Ehrgeizige Klimaschutz-Ziele

ERSTELLT 22.03.07, 21:00h, AKTUALISIERT 22.03.07, 21:02h

DÜSSELDORF. Um die drohende Klimakatastrophe zu begrenzen, wollen die deutschen Umweltminister den Ausstoß gefährlicher Treibhausgase bis 2020 europaweit um 30 Prozent mindern.



Bundesumweltminister Sigmar Gabriel und der Umweltminister von Nordrhein-Westfalen, Eckhard Uhlenberg.

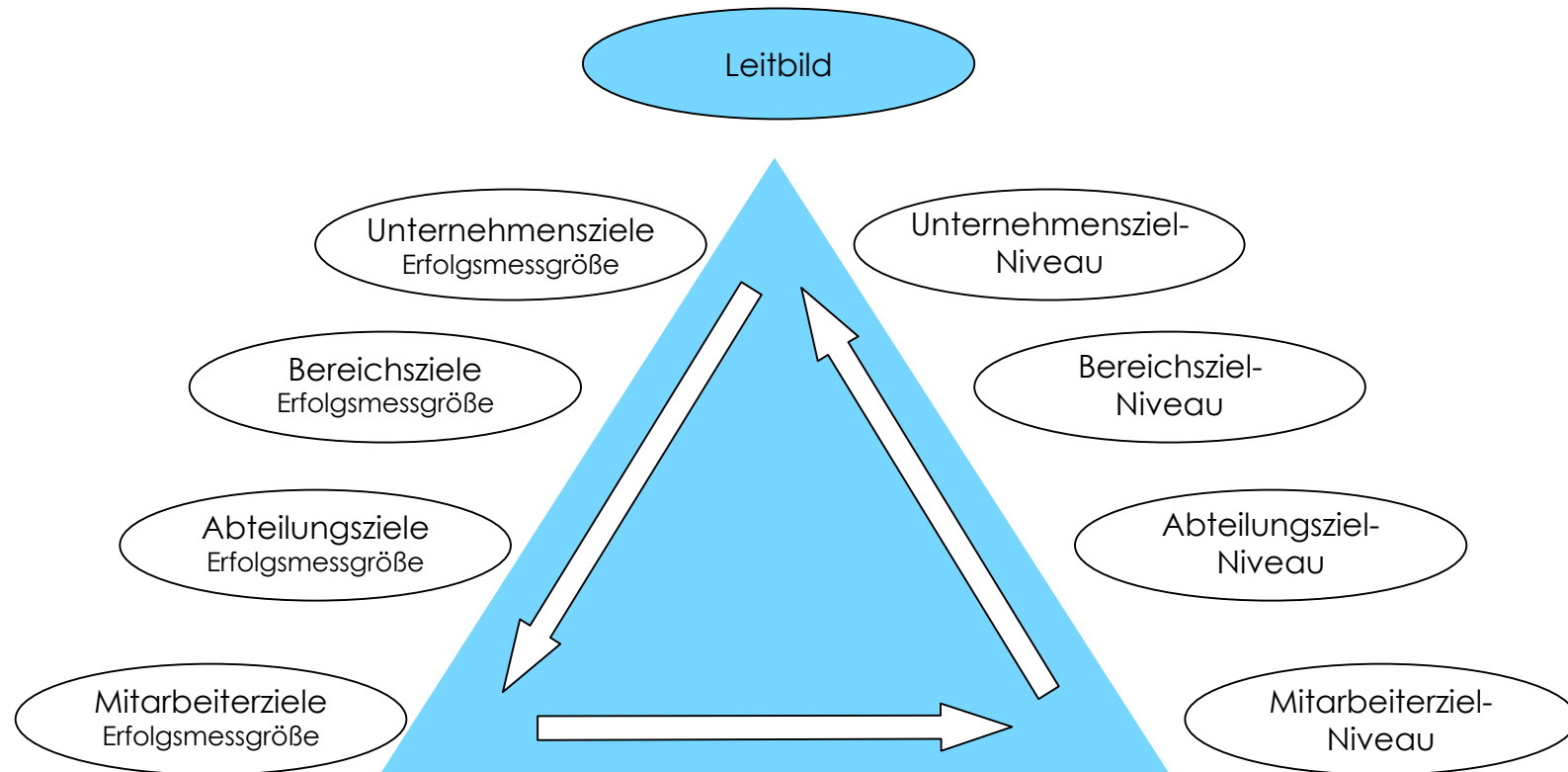
Bei einer Sonderkonferenz in Düsseldorf sprachen sich die Umweltminister von Bund und Ländern dafür aus, „eine Energie-Effizienzoffensive“ zu starten. Laut der gemeinsam vereinbarten Düsseldorfer Erklärung soll unter anderem die Kraft-Wärme-Kopplung ausgebaut werden. Außerdem sollen Mindestnormen für die Energieeffizienz von Produkten und eine bessere Kennzeichnung eingeführt werden.

Die EU hatte bei ihrem Klimaschutz-Gipfel vereinbart, den Ausstoß der gefährlichen Treibhausgase im Vergleich zu 1990 um ein Fünftel zu kappen. Sollten andere große Wirtschaftsblöcke in Asien und Amerika folgen, will die EU die CO-Emissionen bis 2020 sogar um 30 Prozent reduzieren.

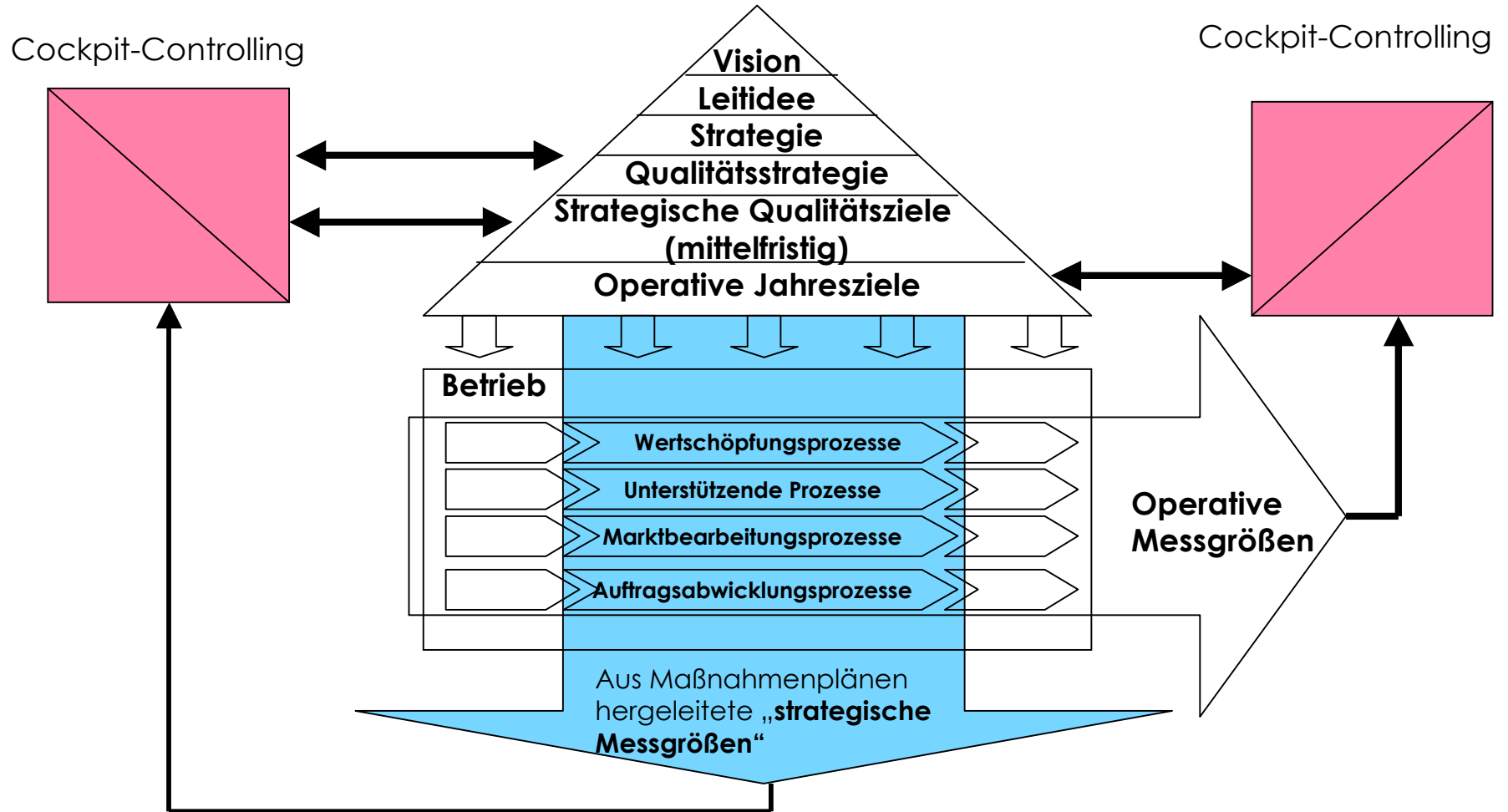
Artikel mailen

Druckfassung

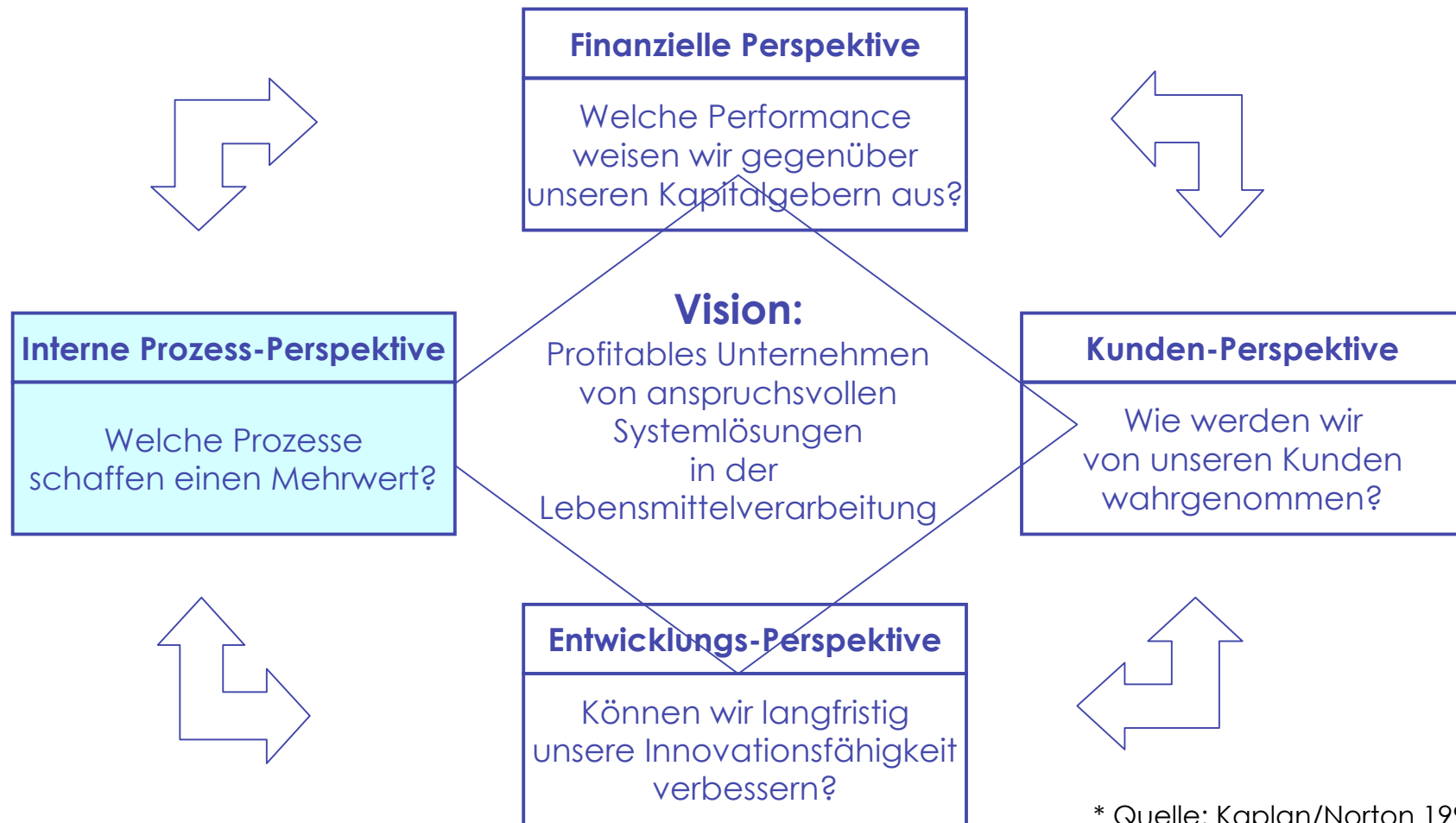
## Ableitung von Zielen



## Strategische und operative Messgrößen




**Gestaltung des Cockpit-Controllings \***



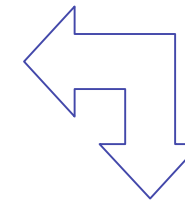
\* Quelle: Kaplan/Norton 1996

**Beispiel: Gestaltung des Cockpit-Controllings**

Interne Prozess-Perspektive		
Messgröße	Ziel	Ist
Durchlaufzeit	51	47
Liefertreue	91%	88%
Fehlmengen	10%	12%
Verspätet gestartete Projekte	18%	20%
<b>Zielerreichungsgrad</b>		83,7%

**Finanzielle Perspektive**

Welche Performance weisen wir gegenüber unseren Kapitalgebern aus?

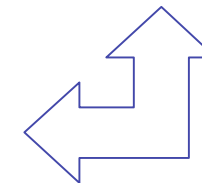


**Kunden-Perspektive**

Wie werden wir von unseren Kunden wahrgenommen?

**Entwicklungs-Perspektive**

Können wir langfristig unsere Innovationsfähigkeit verbessern?



## Zitate

Als sie das **Ziel** aus den Augen verloren hatten,  
verdoppelten sie ihre Anstrengungen

*Mark Twain*

Wer alle **Ziele** erreicht hat, hat sie wahrscheinlich  
zu niedrig angesetzt.

*Herbert von Karajan*

Vielen Dank für  
Ihre  
Aufmerksamkeit