

Alle bisher erschienenen Beiträge finden Sie unter [www.manufactus.com](http://www.manufactus.com)

## Ein Zielverfolgungssystem (Teil 2)

### 2. Methoden der Zielvorgabe

#### 2.1 Ableitung der Budgetwerte

Ziele werden bevorzugt zwischen den Beteiligten vereinbart, alternativ werden sie vom Vorgesetzten vorgegeben. Ziele werden über Formeln und deren Koeffizienten in Budgetwerte transferiert. Die Anpassung an geänderte Ziele erfolgt über die Änderung der Ausgangswerte (Kalkulation oder Termin u.ä.) oder über die Änderung der Budgetfaktoren.

Zu jedem Teamauftrag gibt es eine Menge von Beiträgen zu den einzelnen Budgets. Diese Beiträge werden von dem System mitgeliefert, das die Teamaufträge erstellt oder manuell dem Teamauftrag hinzugefügt.

Für Kostenziele kann der Teamauftrag Budgetbeiträge haben, die sich aus der Vorkalkulation ergeben und deren Einhaltung oder Unterschreitung direkt überprüfbar ist. Gutschriften erfolgen aus den Aufträgen, Belastungen ergeben sich aus der eigenen Kostenrechnung. Fremdleistungen, auch von anderen Fraktalen aus dem gleichen Betrieb, werden direkt belastet.

Bei den übrigen Komponenten kann die Gutschrift teilweise von Bedingungen abhängig gemacht werden. Die Bedingungen sind in der Liste enthalten und werden zum Beispiel formuliert als:

*Terminüberschreitungen wirken sich in Abbuchungen vom Prämienkonto aus, die nach einer Formel ermittelt werden, z.B. Abweichung in Tagen multipliziert mit dem Auftragswert multipliziert mit einem Faktor.*

*Reklamationen wirken sich ebenfalls in Abbuchungen aus, z.B. Anzahl der Reklamationen multipliziert mit einem Faktor.*

Die Ermittlung der Budgetbeiträge erfolgt durch Formeln, die aufgrund der Daten aus dem Teamauftrag die Beiträge ergeben. Die Umrechnungsfaktoren repräsentieren die Rangfolge der Zielgewichtung, um für wichtige Ziele auch die höchsten Anreize zu erhalten. Wie in der klassischen Zielvereinbarung muss die Menge der Ziele überschaubar sein. Auch sollte der Aufwand für die Bereitstellung der erforderlichen Daten im Zielschema berücksichtigt werden.

Ausgangsbasis ist die Definition und Quantifizierung der Ziele aufgrund der aktuellen Situation, die durch kennzeichnende Größen beschrieben wird. Diese kennzeichnenden Größen sind Daten, die entweder durch die Zielsetzung beeinflusst werden oder Rahmenbedingungen setzen.

Zur Erreichung der Ziele werden entsprechende Budgets eingerichtet. Danach wird definiert, welche Prämien ausgeschüttet werden sollen, wenn die Ziele erreicht werden. Diese Prämien werden aufgrund der Gewichtung der Ziele auf die einzelnen Budgets verteilt.

Im nächsten Schritt wird ermittelt, welche wirtschaftlichen Vorteile die einzelnen Ziele erwarten lassen, soweit das möglich ist. Für reine Kostenziele ist das einfach, bei anderen Zielen ist es nur angenähert möglich. Entsprechend dieser Daten werden die Umrechnungsformeln und deren Parameter für die Budgetwerte definiert. Danach werden die Umrechnungsfaktoren für die Budgetsalden in Prämien bestimmt. Die Formeln müssen so ausgelegt sein, dass der Saldo bei unverändertem Zustand Null ist, bei Zielerreichung die vorgesehene Punktezahl beträgt.

## 2.2 Beispiel zu Budgetwerten

Um das Verfahren zu erläutern, wird im Musterteam „Großdrehteile“ unterstellt, dass die Personalkosten 1 Millionen € bei 100 Aufträgen betragen. Die Durchlaufzeit eines Auftrages beträgt im Schnitt etwa 30 Tage. Die Aufträge werden meist termintreu geliefert, aber Aufträge mit Herstellkosten von 2 Mio. € sind im Schnitt um 10 Tage verzögert. Beschäftigt sind 10 Mitarbeiter mit Bruttobezügen von durchschnittlich 60 T€ und Personalkosten von 100 T€ je Mitarbeiter und Jahr. Es gibt jährlich etwa 20 Reklamationen von Kunden.

Beispielhaft hat man folgende **Zielrangliste** aufgebaut:

1. Senkung der Personalkosten	um 10 %	Gewichtung 40 %
2. Termintreue	keine Überschreitungen	Gewichtung 20 %
3. Senkung der Reklamationen	auf 3 im Jahr	Gewichtung 20 %
4. Senkung der Durchlaufzeit	um 10 %	Gewichtung 20 %

Die Prämien müssen Anreiz genug sein, also in einer beachtlichen Größenordnung sein. Die Größenordnung muss den Verbesserungen entsprechen. Außerdem müssen die einzelnen Budgetbeiträge entsprechend der Gewichtung in der Zielrangliste im ausgeglichenen Verhältnis stehen. Die Gesamtprämie sollte etwa 4500 - 5500 € / Mitarbeiter und Jahr betragen, bei 10 Mitarbeitern also etwa 50000 €. Das ist unter europäischen Verhältnissen nicht unbeträchtlich, auch wenn außerhalb Europas teilweise wesentlich höhere Lohnanteile erfolgsabhängig sind. Hierfür wird ein Budgetsaldo von 50000 Punkten angestrebt.

Die Kostensenkung würde bei Personalkosten von 1000 T€ / Jahr etwa 100 T€ pro Jahr bringen. Da die Gewichtung 40% beträgt, sollten aus diesem Budget bei Zielerreichung 20000 Punkte ausgeschüttet werden, das entspräche bei 100 T€ Minderkosten gegenüber der Kalkulation. Die Minderkosten werden also mit einem Punkt je 5 € bewertet.

Die Terminüberschreitungen betragen, wenn Sie mit den Herstellkosten bewertet werden, 20 Mio. € \* Tage. Sie sollen auf null gesenkt werden, wofür 10000 Punkte im Saldo des Budgets stehen sollen. Je 2000 € \* Tag Terminüberschreitung ist also ein Punkt zu belasten, wofür entsprechend den Herstellkosten der Fertigungsaufträge (10 Mio. €) je 1000 € jeweils 1,0 Punkte (also 10000 Punkte) gutgeschrieben werden.

Die übrigen Komponenten werden analog ermittelt. Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft eine Budgetkonfiguration für diese Ziele:

Ziel	%-Gewichtung	Punkte	Messgröße	Ausgangswert	Differenz	Budgetzugangsformel	Belastungsformel
<b>Kosten-senkung</b>	40	20000	Fertigungs-kosten FK	1000 T€	100 T€	$0,2 * FK_{\text{kalk}}$	$0,2 * FK_{\text{ist}}$
<b>Termin-treue</b>	20	10000	HK * Tage Verzug	20 Mio. € * Tage	20 Mio. € * Tage	je Auftrag 1 Punkt je 1000 € $HK_{\text{kalk}}$	je Tag Verzug 0,5 Punkt je 1000 € $HK_{\text{kalk}}$
<b>Reklama-tionen senken</b>	20	10000	Anzahl	20 Re-klama-tionen	17 Rekla-mationen	118 Punkte je Auftrag	590 Punkte je Rekla-mation
<b>Durchlauf-zeit senken</b>	20	10000	HK * Tage		3 Mio. € * Tage	10000 Punkte Gutschrift verteilt auf die Abrech-nungs- periode	$0,00333 * HK_{\text{Auftrag}} * \text{verspätete Tage}$

## 2.3 Dynamische Zielanpassung

Die dynamische Zielanpassung erfolgt durch Anpassung der Parameter zur Ermittlung der Budgetbeiträge. Die Mitarbeiter sollen dabei am erreichten Standard profitieren. Da aber die Zielgewichtung sich ändern kann, besteht die Gefahr, dass die alten Ansätze nicht mehr stimmen und damit zur Bestandssicherung nicht die aktuellen Ziele verfolgt werden. Darum sollte diese Anpassung außerhalb des Budgetsystems, z.B. durch Erfolgsbeteiligung geschehen.

Nachdem die Reklamationsrate auf 3 Reklamationen pro Jahr gesenkt wurde, wird im nächsten Schritt angestrebt, sie weiter auf zwei Reklamationen zu senken. Dabei soll der anzustrebende Budgetsaldo auf den halben Wert gesenkt werden, entsprechend der nun reduzierten Bedeutung der Maßnahme.

Bei drei Reklamationen soll der Budgetsaldo null sein, bei zwei Reklamationen 5000 Punkte. Damit wird eine Reklamation mit 5000 Punkten bewertet. Das Team bekommt 15000 Punkte gutgeschrieben, der Budgetsaldo wird auf 5000 Punkte begrenzt. Damit ergibt sich

bei drei Reklamationen:

Gutschrift:	15000 Punkte
Belastung: $3 \cdot 150 \text{ T€} =$	15000 Punkte
Saldo	0 Punkte

bei zwei Reklamationen:

Gutschrift:	15000 Punkte
Belastung: $2 \cdot 5000 \text{ Punkte} =$	10000 Punkte
Saldo	5000 Punkte

Bei einem gesamten angestrebten Budgetwert von 50000 Punkten hat jede Terminüberschreitung einen erheblichen Einfluss. Das unterstützt die Anstrengungen, den jetzigen Qualitätsstandard bei der Termineinhaltung nicht zu vernachlässigen.

Alle bisher erschienenen Beiträge finden Sie unter [www.manufactus.com](http://www.manufactus.com)

***Sie haben noch Fragen?***

**manufactus GmbH**  
Theresienstraße 8  
82319 Starnberg

Tel.: 08151 – 909340  
E-Mail: [contact@manufactus.com](mailto:contact@manufactus.com)

[www.manufactus.com](http://www.manufactus.com)

**Wir stehen Ihnen jederzeit gerne persönlich zur Verfügung!**

**KANBAN**  
noch einfacher - noch schneller -  
noch effizienter

**Integrated Kanban System**

Jetzt 30 Tage kostenlos online ausprobieren!

Mehr Informationen und Registrierung unter  
[www.ekanban-system.com](http://www.ekanban-system.com)

**KANBAN**  
**Lean – Smart – Simple**