

Übungsaufgabe

Ziele und Strategien: Von Zielsetzung zur
Umsetzung

Universität: Technische Universität Berlin
Kurs/Modul: Organisation und Innovationsmanagement
Erstellungsdatum: September 6, 2025



Zielorientierte Lerninhalte, kostenlos!
Entdecke zugeschnittene Materialien für deine Kurse:

<https://study.AllWeCanLearn.com>

Organisation und Innovationsmanagement

Aufgabe 1: Ziele und Strategien: Von Zielsetzung zur Umsetzung

Im Modulteil „Ziele und Strategien“ werden Ziele sinnstiftend formuliert, strategisch ausgerichtet und schrittweise in konkrete Umsetzungsschritte überführt. Entwickeln Sie für eine fiktive Innovationsinitiative passende Ziele, Strategien und Implementierungsformen. Arbeiten Sie praktikabel und nachvollziehbar.

a) Zielsetzung und SMART-Ziele Formulieren Sie drei SMART-Ziele für eine Innovationsinitiative in einem mittelständischen Unternehmen (z. B. Produktinnovation oder Prozessverbesserung). Beschreiben Sie kurz:

- Was das Ziel konkret misst (Messgröße),
- Bis wann das Ziel erreicht sein soll (Zeitfenster),
- Warum das Ziel relevant ist (Bezug zum Geschäft),
- Wer verantwortlich ist (Verantwortlichkeit).

b) Strategische Ausrichtung Entwickeln Sie eine einfache Strategie zur Erreichung der drei Ziele. Benennen Sie vier Bausteine der Umsetzung:

- Ressourcen (z. B. Budget, Personal),
- Prozesse (z. B. Entwicklungs- und Freigabeprozesse),
- Organisation (z. B. Aufbau, Rollen),
- Governance (z. B. Entscheidungsregeln, Eskalationen).

Erläutern Sie kurz, wie diese Bausteine miteinander wirken, um Zielerreichung sicherzustellen.

c) Zielhierarchie und Kaskadierung Beschreiben Sie, wie ein übergeordnetes Ziel auf Abteilungs- und Teamziele heruntergebrochen wird. Geben Sie ein Beispiel mit dem Unternehmensziel: “Marktanteil erhöhen um 5 % in 12 Monaten” und skizzieren Sie zugehörige Abteilungs- bzw. Teamziele (Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing). Formulieren Sie jeweils eine Beispielzielaufschlüsselung.

d) Implementierungsplan Skizzieren Sie eine grobe Roadmap über 6 bis 12 Monate, in der Meilensteine, zentrale Aktivitäten und zugehörige Rollen aufgeführt sind. Nennen Sie mindestens zwei zentrale Rollen (z. B. Projektleiter, Key-User) und formulieren Sie zu jedem Meilenstein eine passende KPI zur Erfolgsmessung.

e) Controlling und Lernschleifen Diskutieren Sie, wie der Fortgang der Ziele gemessen wird. Welche Instrumente (z. B. regelmäßige Reviews, Dashboards, Trial-and-Error-Lernschleifen) setzen Sie ein? Welche Schritte wären sinnvoll, wenn der Fortschritt hinter Plan liegt (z. B. Korrekturmaßnahmen, Anpassung der Ressourcen, Neuausrichtung der Maßnahmen)?

f) Reflexionsfrage Welche drei potenziellen Risiken oder Widerstände könnten bei der Umsetzung der Ziele in einer Innovationsorganisation auftreten? Skizzieren Sie zu jedem Risiko eine Gegenmaßnahme oder eine Strategie zur Risikominderung.

Aufgabe 2: Fallstudie – Von Zielsetzung zur Umsetzung in einer Innovationsinitiative

Sie arbeiten in einer Abteilung eines mittelständischen Herstellers, der eine neue, umweltfreundliche Produktlinie entwickeln möchte. Die Aufgabe richtet sich darauf, wie Zielsetzung, Strategie und Umsetzung in einer realitätsnahen Situation zusammenwirken.

a) OKRs und Zielausformulierung Formulieren Sie ein Set von OKRs (Objectives and Key Results) für eine 12-Monats-Initiative. Definieren Sie drei Objectives mit jeweils 2–3 Key Results. Beschreiben Sie für jedes Objective, wie die Key Results messbar geprüft werden und welche Initiativen dazu beitragen.

b) Roadmap und Meilensteine Erstellen Sie eine grobe Roadmap von 0 bis 12 Monaten mit mindestens fünf Meilensteinen. Geben Sie zu jedem Meilenstein Zeitraum, Hauptaktivitäten und die verantwortliche Rolle an. Ergänzen Sie 2–3 Kennzahlen pro Meilenstein, die den Fortschritt abbilden.

c) Governance-Struktur Skizzieren Sie eine sinnvolle Governance-Struktur für die Initiative. Nennen Sie Rollen (z. B. Sponsor, Product Owner, Steering Committee), Meetings (Häufigkeit, Zweck) und Entscheidungsregeln (z. B. Eskalationspfade, Freigabeprozesse). Erläutern Sie, wie Stakeholder eingebunden werden.

d) Widerstände und Gegenmaßnahmen Diskutieren Sie potenzielle Widerstände gegen Veränderungen bei der Umsetzung der Ziele (z. B. kulturelle Barrieren, Ressourcenkonflikte, Informationssilos). Nennen Sie drei konkrete Gegenmaßnahmen oder Maßnahmen zur Risikominderung, die Sie vorsehen würden.

Lösungen

Aufgabe 1: Ziele und Strategien: Von Zielsetzung zur Umsetzung

Im Folgenden finden Sie Musterlösungen zu den Teilaufgaben a)–f).

Lösung:

1. a) Zielsetzung und SMART-Ziele

- **Ziel 1:** Messgröße: Zeit bis Markteinführung einer neuen Produktvariante (Monate). Zeitfenster: innerhalb von 9 Monaten. Relevanz: schnelleres Time-to-Market stärkt Wettbewerbsfähigkeit und Umsatzpotenzial. Verantwortung: Projektleiter Produktentwicklung.
- **Ziel 2:** Messgröße: Stückkosten pro Prototyp (EUR). Zeitfenster: bis Monat 6. Relevanz: Kostenreduktion erhöht Budgetspielraum für Iterationen. Verantwortung: FE-Leiter.
- **Ziel 3:** Messgröße: Anteil der Umsätze, der aus der Eco-Linie generiert wird (

Lösung:

- SMART-Ziel 1: Reduzierung der Time-to-Market für neue Produktvarianten von derzeit 12 Monate auf 9 Monate innerhalb der nächsten 9 Monate; Messgröße: durchschnittliche Entwicklungszeit. Verantwortlichkeit: Projektleitung Produktentwicklung.
- SMART-Ziel 2: Senkung der Durchschnittskosten pro Prototyp um 25% bis Monat 6; Messgröße: Prototypenkosten; Verantwortlichkeit: FE-Leiter.
- SMART-Ziel 3: Eco-Linien-Umsatzanteil erhöht sich auf 20% des Gesamtjahresumsatz bis Monat 18; Messgröße: Umsatzanteil Eco-Linie; Verantwortlichkeit: Vertriebsleitung.

b) Strategische Ausrichtung Lösung: Eine einfache Strategie zur Erreichung der drei Ziele basiert auf vier Bausteinen, die miteinander abgestimmt werden:

1. **Ressourcen:** Budget ca. 500 kEUR; 12 FTE über cross-funktionale Teams; Zugriff auf externe Partner (z. B. Zulieferer) bei Bedarf.
2. **Prozesse:** Stage-Gate-/Metrik-gesteuerte Entwicklungsprozesse mit kurzen Iterationen (2 Sprints pro Quartal) und formalen Freigaben ab jeder Gate.
3. **Organisation:** Matrixorganisation mit klaren Rollen (Projektleiter, Product Owner, FE-Team, Vertrieb, Marketing); dedizierte Cross-Functional-Teams.
4. **Governance:** Entscheidungsregeln per Steering-Board; Eskalationspfade bei Abweichungen; regelmäßige Freigaben zur Fortführung oder Anpassung der Maßnahmen.

Erläuterung der Wirkungsweise:

- Ressourcen sichern die notwendige Kapazität, die Prozesse strukturieren die Arbeit und senken Varianzen; Organisation sorgt für klare Verantwortlichkeiten und Kollaboration; Governance sorgt für Alignment und rechtzeitige Freigaben, was die Umsetzung stabilisiert.

- Eng verknüpfte Bausteine ermöglichen rechtzeitige Korrekturen (z. B. bei Budget- oder Zeitabweichungen), vermeiden Doppelparbeit und erhöhen Transparenz über alle Abteilungen hinweg.

c) Zielhierarchie und Kaskadierung Lösung: Unternehmensziel: „*Marktanteil erhöhen um 5 % in 12 Monaten*“.

Abteilung Produktentwicklung Zielaufschlüsselung:

- **Ziel:** Neue Eco-Linie entwickeln und freigeben.
- **Beispiel-Teilziele:** 2 Prototypen bis Monat 5 validieren; Freigabe durch QA bis Monat 6; Kosten Budget.

Abteilung Vertrieb Zielaufschlüsselung:

- **Ziel:** Eco-Linie breit in Zielmärkten vertreiben.
- **Beispiel-Teilziele:** Neukundengewinnung von 60 Kunden, Umsatzbeitrag von 1,5 Mio EUR bis Monat 12.

Abteilung Marketing Zielaufschlüsselung:

- **Ziel:** Markenwahrnehmung und Leadgenerierung für die Eco-Linie erhöhen.
- **Beispiel-Teilziele:** Website-Besuche um 40% steigern, 300 qualifizierte Leads, 2 Major-Kampagnen.

Beispielzielaufschlüsselungen:

- **Produktentwicklung:** Ziel: "Freigabe Prototyp 2 + Tests abgeschlossen." Messgröße: Anzahl validierter Prototypen (2), Testdurchläufe (3), Freigabe durch QA.
- **Vertrieb:** Ziel: "Umsatz Eco-Linie 1,5 Mio EUR." Messgröße: Umsatz, Neukundenanzahl, Abschlussquote (>25%).
- **Marketing:** Ziel: "Lead-Volumen für Eco-Linie erhöhen." Messgröße: Leads, Conversion-Rate, Marken Kennzahlen (z. B. Awareness-Index).

d) Implementierungsplan Lösung: Eine grobe Roadmap über 6–12 Monate mit Meilensteinen, zentralen Aktivitäten, relevanten Rollen und KPIs pro Meilenstein:

Meilenstein 1 (Monat 1–2): Kick-off und Anforderungsklä rung

- *Zentrale Aktivitäten:* Kick-off-Meeting, Stakeholder-Analyse, Rollen- und Verantwortlichkeiten festlegen, initiales Backlog erstellen.
- *Kernrollen:* **Projektleiter, Key-User** (je Abteilung), FE-Lead.
- KPI: Stakeholder-Sign-off, initiales Budget bestätigt, Backlog-Größe stabil (<10% Änderungen).

Meilenstein 2 (Monat 2–4): Anforderungen finalisieren und Prototyp-Planung

- *Aktivitäten:* Lastenhefte finalisieren, Architektur festlegen, Prototyp-Plan erstellen.
- KPI: Anforderungen stabil (<5% Änderungen), Prototyp-Plan freigegeben.

Meilenstein 3 (Monat 4–7): Prototyp 1 und iteratives Testing

- *Aktivitäten:* Bau des ersten Prototyps, Tests, Feedback-Schleife.
- KPI: Prototyp-Status *OK zur Freigabe*; Fehlerquote <5%; Budgetverbrauch 60%.

Meilenstein 4 (Monat 7–9): Prototyp 2, Validierung, regulatorische Freigaben

- *Aktivitäten:* Zweiter Prototyp, Validierungstests, regulatorische Freigaben.
- KPI: Freigaben erhalten; Zertifizierungsstatus (CE/REACH) erreicht.

Meilenstein 5 (Monat 9–12): Launch-Vorbereitung und Rollout-Plan

- *Aktivitäten:* Rollout-Plan erstellen, Lieferantenverträge finalisieren, Markteinführung vorbereiten.
- KPI: Rollout-Plan genehmigt; Lieferverträge geschlossen; erster Marktstart termingerecht.

Ebenfalls zu beachten: Mindestens zwei zentrale Rollen pro Meilenstein sind zu berücksichtigen: **Projektleiter** und **Key-User** aus den relevanten Abteilungen; ggf. ergänzend **FE-Leiter** bzw. **Vertriebsleiter** je Milestone, um Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten klar abzubilden.

e) Controlling und Lernschleifen Lösung: Der Fortgang der Ziele wird kontinuierlich gemessen und gesteuert:

- *Regelmäßige Reviews:* wöchentliche interne Reviews der Teilschritte; monatliche Steering-Board-Sitzungen.
- *Dashboards:* zentrale KPIs zu Zeitplan, Kosten, Qualität, Risikostatus und Nutzen (z. B. RoI) sichtbar machen.
- *Lernschleifen:* iterative Lernzyklen (Trial-and-Error) mit Dokumentation der Lernergebnisse; regelmäßige Lessons Learned.
- *Reaktionen bei Planabweichungen:* Ursachenanalyse (5-Why), Korrekturmaßnahmen, Anpassung von Ressourcen oder Maßnahmen; ggf. Neuausrichtung des Maßnahmenportfolios; Eskalation an Governance, falls nötig.

f) Reflexionsfrage Lösung: Drei potenzielle Risiken bzw. Widerstände und Gegenmaßnahmen:

- **Risiko 1: kultureller Widerstand gegen Veränderungen** Gegenmaßnahme: umfassendes Change-Management, early Wins sichtbar machen, regelmäßige Kommunikation, Stakeholder-Champions aus Führungskräften und Mitarbeitenden gewinnen, partizipative Gestaltung von Prozessen.
- **Risiko 2: Ressourcenkonflikte und Budgetüberschreitungen** Gegenmaßnahme: klare Priorisierung nach Mehrwert, Teilbudget-Reservierungen, flexible Personalressourcen durch Cross-Training, regelmäßige Budget-Reviews und Anpassung der Prioritäten.
- **Risiko 3: Informationssilos und mangelnde Transparenz** Gegenmaßnahme: Einführung integrativer Data-Df-Plattformen, regelmäßige bereichsübergreifende Demos, Cross-Funktion-Teams, klare Kommunikationswege und Dokumentationsprozesse.

Aufgabe 2: Fallstudie – Von Zielsetzung zur Umsetzung in einer Innovationsinitiative

Sie arbeiten in einer Abteilung eines mittelständischen Herstellers, der eine neue, umweltfreundliche Produktlinie entwickeln möchte. Die Aufgabe zeigt, wie Zielsetzung, Strategie und Umsetzung in einer realitätsnahen Situation zusammenwirken.

Lösung:

1. a) OKRs und Zielausformulierung Lösung:

- **Objective 1:** Eco-Linie erfolgreich marktreif machen.
 - **Key Result 1:** Zwei prototypische Varianten bis Monat 6 validiert und freigegeben.
 - **Key Result 2:** CE-/REACH-Zertifizierungen bis Monat 9 abgeschlossen.
 - **Key Result 3:** Pilotkauf von 100 Einheiten bis Monat 9 abgeschlossen.
- **Objective 2:** Nachhaltigkeitsziele der Lieferkette realisieren.
 - **Key Result 1:** CO₂-Emissionen der Wertschöpfungskette je Produkt um 20% gegenüber Basislinie reduziert.
 - **Key Result 2:** Materialeinsatz recycelbar oder wiederverwendbar 90%.
 - **Key Result 3:** LCA-Bericht für Hauptkomponenten abgeschlossen.
- **Objective 3:** Umsatzwachstum und Marktakzeptanz sichern.
 - **Key Result 1:** 12 Monate: Umsatz der Eco-Linie 1,2 Mio EUR.
 - **Key Result 2:** Neukundenzahl um 120 erhöhen; Wiederholungskäufe 30%.
 - **Key Result 3:** Kundenzufriedenheit (NPS) 60.

Zusätzliche Initiativen (pro Objective):

- Objective 1: Initiativen z. B. Marktforschung, Partnerschaften mit Zulieferern, Einführung eines Stage-Gate-Prozesses.
- Objective 2: Initiativen z. B. nachhaltige Beschaffung, Lieferantentraining, LCA-Workshops.
- Objective 3: Initiativen z. B. neue Vertriebskanäle, Marketingkampagnen, Preismodell-Tests.

b) Roadmap und Meilensteine Lösung: Eine grobe Roadmap von 0 bis 12 Monaten mit mindestens fünf Meilensteinen:

Meilenstein 1 (0–1 Monat): Projektstart, Stakeholder-Alignment; Hauptaktivitäten: Kick-off, Zielabstimmung, Governance definieren; **Rolle: Projektleiter, Product Owner;** KPI: Stakeholder-Sign-off, Baseline der Nachhaltigkeitskennzahlen.

Meilenstein 2 (1–3 Monate): Konzept- und Anforderungsklä rung; Hauptaktivitäten: Anforderungskatalog, erste Risikoanalyse; **Rollen:** PM, PO, FE-Leader; KPI: Anforderungen stabil, Budgetfreigabe.

Meilenstein 3 (3–6 Monate): Prototyp 1 und erste Tests; Hauptaktivitäten: Prototyping, Testläufe, Feedback-Schleife; **Rollen:** PM, FE, Vertrieb; KPI: Prototyp-Status OK, Fehlerquote <5%, Kostenkontrolle.

Meilenstein 4 (6–9 Monate): Prototyp 2, Zertifizierungen, Lieferantenauswahl; Hauptaktivitäten: Verifizierung, Zertifikate, Lieferantenverträge; **Rollen:** PM, FE, Lieferantenmanager; KPI: Zertifizierungen abgeschlossen, Lieferverträge last green.

Meilenstein 5 (9–12 Monate): Pilotproduktion und Markteinführungsvorbereitung; Hauptaktivitäten: Pilotbetrieb, Rollout-Plan, Marketing-Vorbereitungen; **Rollen:** PM, Vertrieb, Marketing; KPI: Pilotproduktion erfolgreich, Rollout-Plan umgesetzt, erster Verkaufsstart.

c) Governance-Struktur Lösung:

- **Rollen:** Sponsor (Geschäftsführung), Product Owner, Steering Committee, Projektteam, Stakeholder aus Vertrieb/Marketing/FE.
- **Meetings:**
 - *Steering Committee:* monatlich, Zweck: strategische Freigaben, Priorisierung, Eskalationen.
 - *Working Team:* wöchentlich, Zweck: operative Abstimmung, Problemaufnahme, Statusberichte.
- **Entscheidungsregeln:** Eskalationspfade bei Risikoveränderungen, Freigabeprozesse über das Steering Committee; bei Budgetüberschreitungen >10% Freigabe durch Sponsor.
- **Stakeholder-Einbindung:** regelmäßige Demo-Termine, transparente Dashboards, Feedback-Schleifen und Review-Workshops.

d) Widerstände und Gegenmaßnahmen Lösung:

- *Widerstand 1: kulturelle Barrieren gegenüber Neuerungen* **Gegenmaßnahme:** Change-Management-Plan, Kommunikation, Beteiligung der Mitarbeitenden, klare Erfolgsgeschichten sichtbar machen.
- *Widerstand 2: Ressourcenkonflikte und unklare Prioritäten* **Gegenmaßnahme:** klare Priorisierung nach Nutzen, Reservebudgets, Cross-Training, externe Unterstützung bei Bedarf.
- *Widerstand 3: Informationssilos und fehlende Transparenz* **Gegenmaßnahme:** integrierte Datenplattform, regelmäßige bereichsübergreifende Meetings, gemeinsame KPIs.