

Case Study: Unternehmenskultur

Excellence-Streben in den Genen des Unternehmens

Unternehmen müssen, um zu überleben, die Leistung kontinuierlich verbessern. Das setzt eine entsprechende Unternehmenskultur voraus. Deshalb startete der Technologiekonzern Mahle in seinem Geschäftsbereich Industry ein Projekt, bei dem mithilfe der Managementmethode Hoshin Kanri das Streben nach Excellence in dessen DNA verankert werden sollte.

› Dr. Daniela Kudernatsch, Dr. Michael Matros

Um sich zu High-Performance-Organisationen zu entwickeln, nutzen Unternehmen zunehmend die Managementmethode Hoshin Kanri. Auch der weltweit agierende Technologiekonzern Mahle, Stuttgart, startete 2013 in seinem Geschäftsbereich Industry ein solches Projekt, um die Gesamtstrategie des Geschäftsbereichs und die hierauf aufsetzenden Strategien seiner Divisionen im Betriebsalltag konsequent umzusetzen und so die Performance zu erhöhen. Der Geschäftsbereich Industry von Mahle ist in Form von vier Einzelunternehmen (Divisionen) organisiert, deren Führung jeweils in der Hand eines Divisionsleiters mit Geschäftsführerstatus liegt. Er beschäftigt zirka 2300 Mitarbeiter, die an insgesamt 20 Standorten weltweit einen Umsatz von etwa 470 Millionen Euro erwirtschaften.

Ausgangslage und Vorbereitung

Ein zentrales Element von Hoshin Kanri ist die Fokussierung, das heisst Konzentration und Ausrichtung der vorhandenen Ressourcen auf wenige Schwerpunktthemen. Deshalb ging dem Einführungsprozess von Hoshin Kanri über einen Zeitraum von sechs Monaten eine Reihe von Strategie-

Workshops auf der ersten Führungsebene voraus, in denen die strategischen Ziele des Projekts und dessen Stossrichtung definiert wurden. Hieraus wurden zwei messbare Fünf-Jahres-Durchbruchziele (Breakthrough-Ziele) auf der Top-Level-Ebene abgeleitet, die eine signifikante Stei-

gerung des Umsatzes und Betriebsergebnisses zum Inhalt hatten. Aus ihnen wurden wiederum Jahresziele und Schwerpunkte abgeleitet, auf die sich die Managementteams der Divisionen konzentrieren sollten. Diese sogenannten «Improvement Priorities» (IP) auf der Top-Ebene, an deren Gestaltung die Divisionsleiter beteiligt waren, kann man als strategische Pfade bezeichnen. Sie beinhalteten auch Unterziele und Leitplanken, die zum Erreichen der übergeordneten Breakthrough-Ziele als entscheidend angesehen wurden. Einige Beispiele hierfür:

kurz & bündig

- › Die Managementmethode Hoshin Kanri zielt darauf ab, die aus der Unternehmensvision abgeleiteten wichtigsten Ziele zu erreichen, indem die Ressourcen optimal genutzt werden.
- › Ein zentrales Element von Hoshin Kanri ist die Konzentration und Ausrichtung der vorhandenen Ressourcen auf wenige Schwerpunktthemen.
- › Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Einführen und Umsetzen von Hoshin Kanri ist, dass in der Organisation auch ein Verständnis für den hiermit verbundenen kulturellen Wandel besteht.
- › Um die angestrebten Wachstumsziele zu erreichen, durften die beiden grössten Divisionen maximal drei der jeweils neun bearbeiteten Kundensegmente in Betracht ziehen.
- › Die Programme zur internationalen Expansion wurden auf eine einzelne Region beschränkt.
- › Die messbare Verbesserung der Abläufe in den direkten und indirekten Bereichen gehörte für die Divisionen zum Pflichtprogramm.

Ganz im Sinne einer Fokussierung auf die massgeblichen Hebel konzentrierten sich

die Aktivitäten auf die beiden grössten Divisionen, die zusammen etwa 75 Prozent des Umsatzes generieren. Durch diese Vorgaben erfolgte gleichsam eine Festschreibung der strategischen Orientierung für den Geschäftsbereich und die Divisionen; ausserdem eine Fokussierung auf die erfolgskritischen Kernprozesse.

Damit Hoshin Kanri wirkt, müssen alle Beteiligten verstehen, wohin die Reise gehen soll. Ausgangslage, strategisches Zielbild, Umsetzungsstrategie, Durchbruchziele, Schwerpunkte und Prioritäten, Rahmenbedingungen und Leitplanken – all dies muss in der Organisation verstanden sein. Diese Kommunikationskaskade anzuführen, war Aufgabe des Top-Managements des Geschäftsbereichs. Im Rahmen einer Roadshow besuchte es mit dem jeweiligen Divisionsleiter alle beteiligten Standorte und vermittelte deren Managementteams

in kompakter und einheitlicher Form die wichtigen Botschaften. In den Diskussionsrunden wurden dabei nicht die übergeordneten Ziele zur Debatte gestellt. Sie konzentrierten sich vielmehr darauf, die hinter ihnen steckende Logik und ihren Sinn zu erklären. Folgende drei Komponenten haben sich als Motivationsssäulen bewährt:

1. Vermittlung der Perspektive auf Erfolg und somit Anerkennung durch anspruchsvolle, aber machbare Ziele
2. Vermittlung des Gestaltungsfreiraums beim Weg zum Ziel durch ein konsequentes Übertragen der Verantwortung für die Prozesse
3. Vermittlung von Sicherheit und Orientierung durch klare Ausrichtung und Vorgaben.

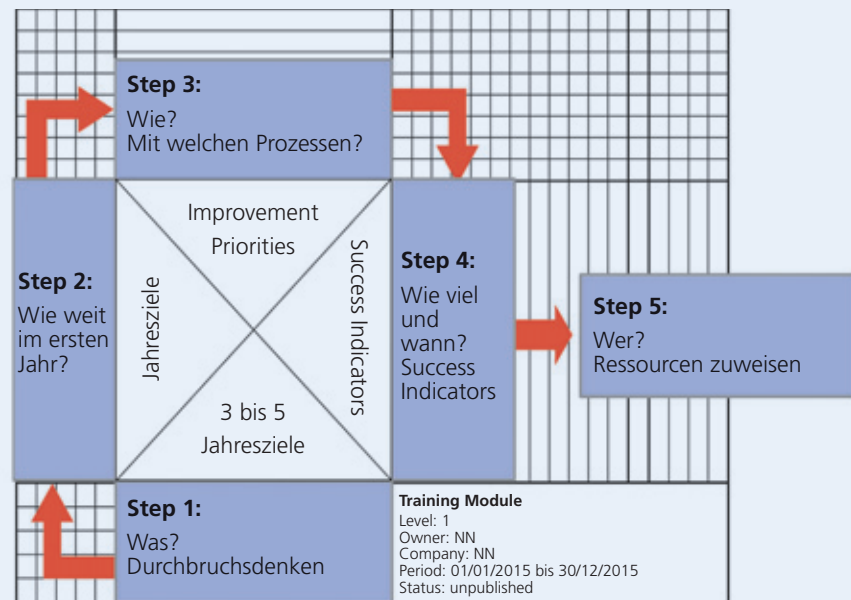
In den Divisionen existierten nur vereinzelt Kenntnisse über Hoshin Kanri. Des-

halb wurde der Einführungsprozess extern begleitet. Intern wurde ein Mitarbeiter im Rahmen einer Stabsfunktion mit der Aufgabe betraut.

Die X-Matrix

Zur Dokumentation der erarbeiteten Ziele wurde die X-Matrix verwendet (vergleiche mit der Abbildung 1). Sie besteht aus vier Quadranten, in denen

- › die festgelegten Fünf-Jahres-Durchbruchziele (Was?)
- › die Jahresziele (Wie weit im ersten Jahr?)
- › die Improvement Priorities (Mit welchen Prozessen schaffen wir den Durchbruch?)
- › die Success Indicators (Wie viel und wann?) und
- › die Ressourcen (Wer?)

Abb. 1: Allgemeiner Aufbau der X-Matrix

visuell dargestellt werden. Um die Zusammenhänge zwischen den vier Quadranten und den Verantwortlichkeiten darzustellen, werden diese mit Punkten in der X-Matrix gekennzeichnet.

In einem ersten Schritt wurde die X-Matrix auf Corporate Level erstellt. Sie war quasi die Strategieerklärung als Ergebnis der Strategie-Workshops auf einem Blatt und wurde den Divisionsleitern als Vorgabe gegeben. Danach erfolgte die Zielkaskadierung von der Geschäftsbereichs- auf

die Divisionsebene. Für die Zielkaskadierung stellte die X-Matrix ebenfalls den methodischen Rahmen bereit (vgl. Abb. 2).

Nach dem Festlegen der Ziele und der Zielkaskadierung war der Planungsprozess beendet. Nun ging es darum, mit den Managementteams der Divisionen die zur Zielerreichung erforderlichen Prioritäten zu entwickeln und die Frage zu beantworten, wie die Ziele erreicht werden können. Die Divisionen sollten nun ihre Improvement Priorities ausarbeiten, um die Durch-

bruchziele zu erreichen. Improvement Priorities (IP) zielen darauf ab, die für den Durchbruch erforderlichen Strukturen und Prozesse zu schaffen. Also muss man sich bei ihrem Erstellen unter anderem überlegen, wie künftig beispielsweise die Produktstruktur, die Variantenvielfalt, das Leistungsportfolio, die Organisations- oder Standortstruktur aussehen sollen. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung sollen dabei aus den neu geschaffenen Strukturen und Prozessen neue Standards werden, auf denen aufbauend im Folgejahr weitere Verbesserungen in Angriff genommen werden. Beim Festlegen der Improvement Priorities (IP) stehen folgende Fragen im Zentrum:

- › Welche Veränderungen müssen wir bei den Strukturen oder Prozessen vornehmen, um den Durchbruch zu erreichen? Und:
- › Auf was konzentrieren wir uns hierbei im kommenden Jahr?

Ein Beispiel. Angenommen das Durchbruchziel lautet: Verdreifachung des Umsatzes im chinesischen Markt im Kundensegment A mit dem Produkt B in zwölf Monaten. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Abläufe im Vertrieb, der Entwicklung, der Materialwirtschaft, der Produktion und so weiter auf eine so markante Steigerung ausgerichtet sind. Eine entsprechend auf Kundenbedarfe fokussierte und über alle Funktionsbereiche abgestimmte prozessorientierte Umset-

Stichwort: Hoshin Kanri

Das japanische Wort «Hoshin» bedeutet Kompassnadel und das Wort «Kanri» Management bzw. Steuerung. Folglich kann man den Begriff «Hoshin Kanri» frei mit «Management von Zielen und Plänen» übersetzen, womit ein zentrales Anliegen von Hoshin Kanri beschrieben ist: Hoshin Kanri zielt darauf ab, die aus der Unternehmensvision abgeleiteten wichtigsten Ziele (die sogenannten Breakthrough-Ziele) zu erreichen, indem die Ressourcen optimal genutzt wer-

den. Zudem sollen die Führungskompetenzen aufgebaut und in der Organisation die Kultur und Struktur geschaffen werden, die nötig sind, damit das Unternehmen langfristig mit Erfolg im Markt agiert.

Hoshin Kanri umfasst demzufolge zwei Prozesse: Zum einen den Planungsprozess, bei dem ausgehend von den Unternehmenszielen auf jeder Ebene Ziele und Pläne für deren Erreichung formuliert sowie über die Be-

reichsgrenzen hinweg abgestimmt werden, und zum anderen den Umsetzungsprozess, bei dem die Massnahmen und Prozesse aktiv gesteuert werden, die nötig sind, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dabei ist ein zentrales Merkmal, dass nicht die genutzten Werkzeuge im Vordergrund stecken. Vielmehr liegt der Fokus darauf, auf allen Ebenen die (Führungs-)Fähigkeiten und das Know-how zu entwickeln, die nötig sind, um die Unternehmensstrategie umzusetzen.

zungsstrategie muss sich in einer Improvement Priority wiederfinden.

Der A3-Problemlösungsprozess

Ein zentrales Anliegen ist hierbei, neue Lösungswege für das Erreichen der Durchbruchziele zu finden. Also gilt es zu ermitteln, welche Strukturen und Prozesse hierfür nötig sind. Dabei gilt: Je höher die Zielvorgabe ist, umso intensiver muss die Ursachenanalyse (root cause analysis) sein. Im Rahmen von Hoshin Kanri wird hierfür die Systematik der A3-Problemlösung verwendet. Sie bietet einen methodischen Ansatz für eine systematische Ursachenanalyse. Klassisch wird der A3-Report zum Identifizieren der Kernursachen eines Problems verwendet (negative Abweichung vom Standard). Er kann aber auch für das Ermitteln der wirksamen Hebel zum Erreichen eines Ziels verwendet wer-

den (positive Abweichung vom Standard). Beim Erarbeiten eines A3-Reports geht es nicht darum, lediglich einen Report auszufüllen. Vielmehr sollen der Prozess der Problemlösung und der hierbei durchlaufene Denkprozess transparent gemacht werden. Deshalb wurden in dem Mahle-Projekt die Divisionsleiter und das Managementteam beim schrittweisen Ausarbeiten des A3-Reports gemäss dem PDCA-Zyklus gecoacht. Dabei wurden in einem ersten Schritt die Hindernisse zum Erreichen der Zielvorgaben identifiziert und priorisiert. Danach galt es, das Hindernis mit der höchsten Priorität in eine Improvement Priority umzuwandeln und die Success Indicators zu formulieren.

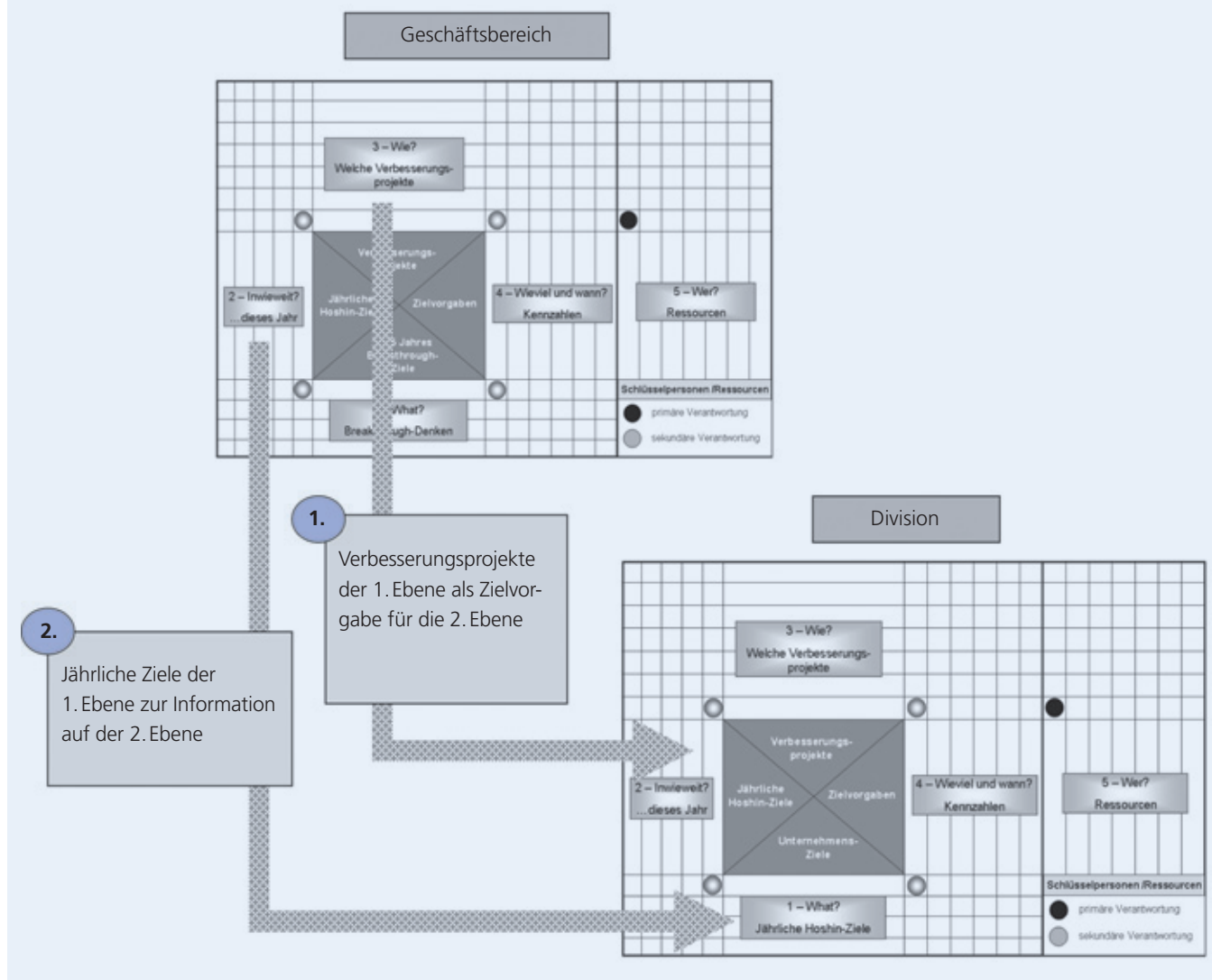
Grundlagentraining

Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Einführen und Umsetzen von

Hoshin Kanri ist, dass in der Organisation ein Verständnis für den hiermit verbundenen kulturellen Wandel besteht – insbesondere die Erwartungen an das Führungsverhalten gilt es zu vermitteln und top-down vorzuleben. Deshalb entschied die Leitung des Geschäftsbereichs, begleitend zum Einführungsprozess eintägige Grundlagentrainings für die zweite bis vierte Ebene in den Divisionen durchzuführen.

Diese Trainings sollten die Voraussetzungen für einen reibungslosen und effektiven Einführungsprozess schaffen. In ihnen wurden die Führungskräfte ausser in den Hoshin Kanri-Grundlagen im A3-Prozess geschult. Anhand eines Planspiels wurde die Einführung von Hoshin Kanri simuliert, die Anwendung der A3-Problemlösung vermittelt und das Umsetzen in der Praxis geübt. Ausserdem wurde den

Abb. 2: Kaskadieren von Zielen mit der X-Matrix



Teilnehmern vermittelt, welche Rolle die Führungskräfte hierbei spielen.

Zieldiskussion

Die Divisionsleiter hatten die Aufgabe, in Reviews der Leitung des Geschäftsbereichs ihre ausgearbeiteten Improvement Priorities (IP) vorzustellen.

Hierbei sollten sie diese davon überzeugen, dass mit ihnen die Ziele tatsächlich erreicht werden. Erfahrungsgemäss erfolgt im ersten Review keine finale Verabschiedung der IP durch die obersten Entscheider. Denn häufig zeigt sich in ihm, dass

- keine ausreichende Ursachenanalyse betrieben wurde und/oder
- die IP-Ersteller es nicht schafften, die Komfortzone zu verlassen und über völlig neue Lösungswege nachzudenken.

In diesem Prozess hatte die Leitung des Mahle-Geschäftsbereichs die Funktion des Coachs und Supervisors, und das Ziel des Prozesses war es unter anderem, zu ermitteln: Stieß das Team, das die IP formulierte, auf den tatsächlichen «Root-Cause» und kann es somit zielführende Aktionen einleiten? Hierfür ein Beispiel. Angenommen eine IP lautet: Reduktion des Work in Process (WIP), also der Um-

laufbestände, im Werk A um 50 Prozent durch Einführung eines Pull-Prozesses in der Produktion. Ein solches Verbesserungsvorhaben erscheint erstrebenswert und hat Einfluss auf die Umsatzrendite. Trotzdem gilt es in diesem Fall zu prüfen, ob mit dieser Verbesserung ein entscheidender Beitrag zum Erreichen des Ziels «Steigerung der Umsatzrendite von x auf y Prozent» geleistet wird – um ein Sichverzetteln zu vermeiden. Wenn nein, darf die IP so nicht freigegeben werden. Idealerweise gelangt das Team im Verlauf der Diskussion selbst zu dieser Erkenntnis. Ansonsten erhält es eine Aufgabe, die dazu geeignet ist, einen Schritt in die rich-

tige Richtung zu gehen. Beispielsweise: Durchführung einer Prozesskosten- oder Wertstromanalyse. Im Mahle-Projekt waren drei Reviews nötig, bevor die X-Matrix mit den Improvement Priorities und Success Indicators von der Leitung des Geschäftsbereichs verabschiedet wurde. Wie «gut» ein IP ist, lässt sich unter anderem mit folgenden Fragen ermitteln:

1. Hat die IP die Schaffung eines neuen Prozesses/Ablaufes zum Kernthema?
2. Wird damit ein neuer Standard geschaffen?
3. Orientiert sie sich am aktuellen Kundenbedarf?
4. Ist sie leicht verständlich und gut kommunizierbar?
5. Sind die zu erwarteten Ergebnisse messbar?
6. Ist zum aktuellen Zeitpunkt noch unbekannt, wie die Umsetzung erfolgt?

In einem letzten Schritt wurden im Mahle-Projekt Massnahmenpläne auf Basis folgender Regeln ausgearbeitet:

- › Der Massnahmenplan ist auf den nächsten Zielzustand in vier Wochen ausgerichtet.
- › Er ist hochdynamisch und sehr kurzzyklisch (To do's bis auf Tagesbasis).
- › Er enthält eine konkrete Formulierung des darauffolgenden Zielzustands (Milestone).
- › Er beschreibt die Schritte für die nächsten vier Wochen inklusive der erwarteten Wirkung.
- › Er enthält die Erkenntnisse aus der Umsetzung der To do's aus der Vorwoche.

Regelmässige Reviews

Um die Umsetzung der Ziele konsequent voranzutreiben, wurde festgelegt: In ei-

nem Zyklus von vier Wochen finden Reviews zwischen der Geschäftsbereichsleitung und den Divisionsleitern sowie zwischen den Divisionsleitern und ihren Abteilungsleitern statt. Dabei sollen die Reviews der Divisionsleiter mit den Abteilungsleitern zeitlich jeweils vor den Reviews der Geschäftsbereichsleitung mit den Divisionsleitern stattfinden, um den Bottom-up-Informationsfluss sicherzustellen.

Ein gutes Review ist ganz darauf fokussiert, den Teilnehmern zu vermitteln, was die Ursachen für die Abweichungen von den Zielen sind und welche nachhaltig wirksamen Gegenmassnahmen ergriffen wurden. Es basiert auf Fakten und Analysen und ermöglicht eine konstruktive inhaltliche Diskussion. Ist ein Review aber nicht ausreichend vorbereitet, wird es abgebrochen.

Oberstes Projektziel war es, Hoshin Kanri in das Tagesgeschäft des Mahle-Geschäftsbereichs zu integrieren und damit die Umsetzung der Ziele unterjährig voranzutreiben. Deshalb wurden die Führungskräfte im Grundlagen-Workshop bereits in der notwendigen Führungsmethodik und im Durchführen von Reviews geschult. Als Ansatz hierfür wurde die Systematik der Toyota-KATA verwendet. Sie hilft, die notwendige Führungsroutine tatsächlich zu leben. Ziel der Reviews auf Basis der KATA ist es, den Umsetzungsstatus der Improvement Priorities mithilfe des PDCA-Zyklus regelmässig zu überprüfen, Hindernisse zu identifizieren und bei Bedarf Kurskorrekturen (Countermeasures) vorzunehmen.

Lessons learned

Hoshin Kanri sollte nur eingeführt werden, wenn die operativen Prozesse stabil laufen. Denn sonst entsteht das nötige Durchbruchdenken nicht, weil die Hoshin Kanri-Einführung primär als lästige Zusatzaufgabe zum Tagesgeschäft und sehr stark in Verbindung mit den zusätzlich benötigten Ressourcen gesehen wird.

Ist Hoshin Kanri wie im Mahle-Projekt auf das Erreichen von Durchbruchzielen ausgerichtet, empfiehlt es sich, zur Identifizierung der Hebel mit der A3-Problemlösung zu arbeiten. Das hiermit verbundene Problemlösungsdenken setzt jedoch eine intensive Schulung und Begleitung im Sinne eines Problemlösungs-Coachings voraus.

Entscheidend für das Hineintragen der Ziele in die Organisation ist eine durchgängige Leadership-Kette. Das bedeutet: Die Führungskräfte auf allen Ebenen akzeptieren die Durchbruchziele und arbeiten an deren Erreichung. Existiert ein Bruch in der Leadership-Kette, besteht die Gefahr, dass die Ziele nicht auf die nächsten Ebenen weitergetragen werden.

Eine regelmässige, intensive Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg ist unabdingbar. Diese kann wie im beschriebenen Projekt mit einer Road-Show durch das Top-Management beginnen. Danach

Abb. 3: Der A3-Report

← Plan →		← Do, Check, Act →			
Titel: <input type="text"/>		Autor/Datum: <input type="text"/>			
1. Hintergrund und Probleme beschreiben		5. Massnahmen (PDCA)			
		Was?	Wer?	Termin	Status
2. Aktuelle Situation erfassen					○
					○
3. Zielzustand		6. Erfolgswirkung			
4. Ursachen- bzw. Potenzialanalyse		7. Standardisierung und Follow-up			

muss sie aber von den nächsten Führungsebenen weitergeführt werden. Im Projekt zeigte sich auch: Durch Präsentationen allein kann die Philosophie von Hoshin Kanri

nur schwer vermittelt werden. Das Simulationsspiel im Grundlagentraining leistete zum allgemeinen Verständnis einen sehr grossen Beitrag. <<



Porträt



Dr. Daniela Kudernatsch

Unternehmensberaterin

Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions in Strasslach (D). Zum Thema Strategieumsetzung schrieb sie mehrere Fachbücher. Zuletzt erschien: «Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools».



Dr. Michael Matros

Corporate Executive Vice President and General Manager Industry

Michael Matros ist Corporate Executive Vice President and General Manager Industry bei der Mahle Industry GmbH, Stuttgart.



Kontakt

info@kudernatsch.com, www.kudernatsch.com