

Daniela Kudernatsch, Michael Matros

Mahle auf dem Weg zur Excellence

Um sich zu High-Performance-Organisationen zu entwickeln, nutzen Unternehmen zunehmend die Management-Methode Hoshin Kanri. Auch der weltweit agierende Technologie-Konzern Mahle aus 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 circa 2.300 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 die Konzentration und Ausrichtung der vorhandenen Ressourcen auf wenige Schwerpunktthemen. Deshalb gingen 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 Steigerung des Umsatzes und Betriebsergebnisses zum Inhalt hatten. Aus ihnen wurden wiederum Jahresziele und Schwerpunkte abgeleitet, auf die sich die Management-Teams 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:

- Zum Erreichen der Wachstumsziele durften die beiden größten Divisio-

nen maximal drei der jeweils neun bearbeiteten Kundensegmente in Betracht ziehen.

- Die Programme zur internationalen Expansion wurden auf eine 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 Road-Show besuchte es mit dem jeweiligen Divisionsleiter alle beteiligten Standorte und vermittelte deren Ma-

→ Kurz gefasst:

- Unternehmen müssen heute, um auf Dauer in ihren Märkten zu überleben, stets nach einem Verbessern ihrer Leistung streben.
- Das setzt eine entsprechende Unternehmenskultur voraus.
- Der Technologie-Konzern Mahle startete in seinem Geschäftsbereich Industry ein Projekt, bei dem mit Hilfe der Management-Methode Hoshin Kanri das Streben nach Excellence in dessen DNA verankert werden sollte.

nagement-Teams 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 Motivationssäulen bewährt:

1. Vermittlung der Perspektive auf Erfolg und somit Anerkennung durch anspruchsvolle, aber machbare Ziele,
2. Vermittlung des Gestaltungsfreiraums beim Weg zum Ziel durch konsequente Übertragung der Verantwortung für die Prozesse,

3. Vermittlung von Sicherheit und Orientierung durch klare Ausrichtung und Vorgaben.

In den Divisionen waren nur vereinzelt Kenntnisse über Hoshin Kanri vorhanden. Deshalb wurde der Einführungsprozess extern begleitet. Intern wurde ein Mitarbeiter im Rahmen einer Stabsfunktion mit der Aufgabe betraut.

→ Die X-Matrix zur Dokumentation

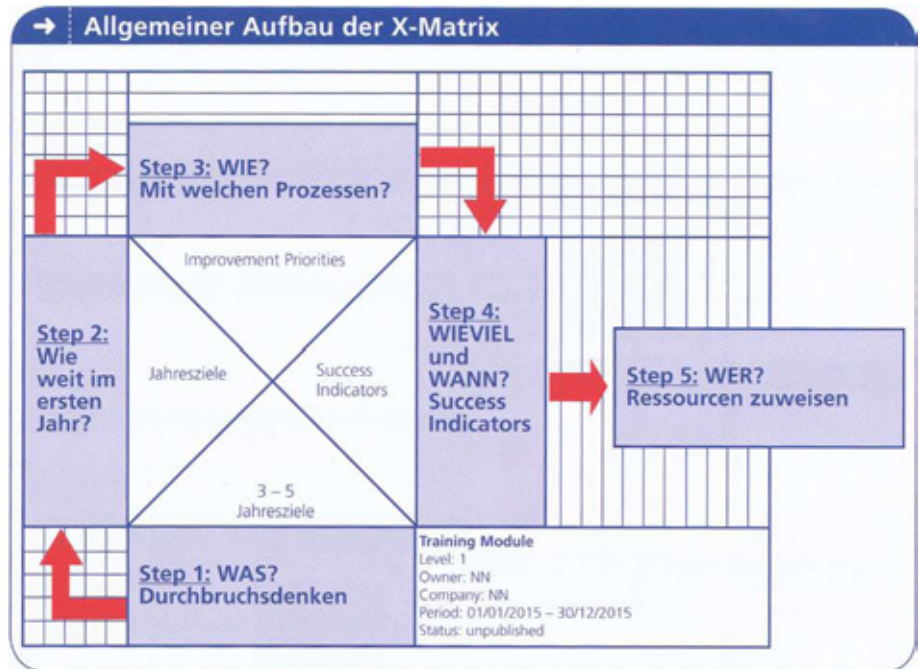
Zur Dokumentation der erarbeiteten Ziele und wurde die X-Matrix verwendet. Sie besteht aus vier Quadranten, in denen

- 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?)

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 diente den Divisionsleitern als Vorgabe. Danach erfolgte die Zielkaskadierung von der Geschäftsbereichs- auf die Divisionsebene. Für die Zielkaskadierung stellte die X-Matrix ebenfalls den methodischen Rahmen bereit. Nach dem Festlegen der Ziele und der Zielkaskadierung war der Planungsprozess beendet. Nun ging es darum, mit den Management-Teams 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 Durchbruchziele zu erreichen.

Improvement Priorities zielen darauf ab, die für den Durchbruch erforderlichen Strukturen und/oder Prozesse zu



schaffen. Folglich muss man sich bei ihrem Erstellen unter anderem überlegen, wie künftig z.B. die Produktstruktur, die Variantenvielfalt, das Leistungsportfolio, die Organisations- oder Standortstruktur aussehen soll. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung sollen dabei aus den neu geschaffenen Strukturen und Prozessen neue Standards entstehen, auf denen aufbauend im Folgejahr weitere Verbesserungen in Angriff genommen werden. Beim Festlegen der Improvement Priorities stehen folgende Fragen im Zentrum:

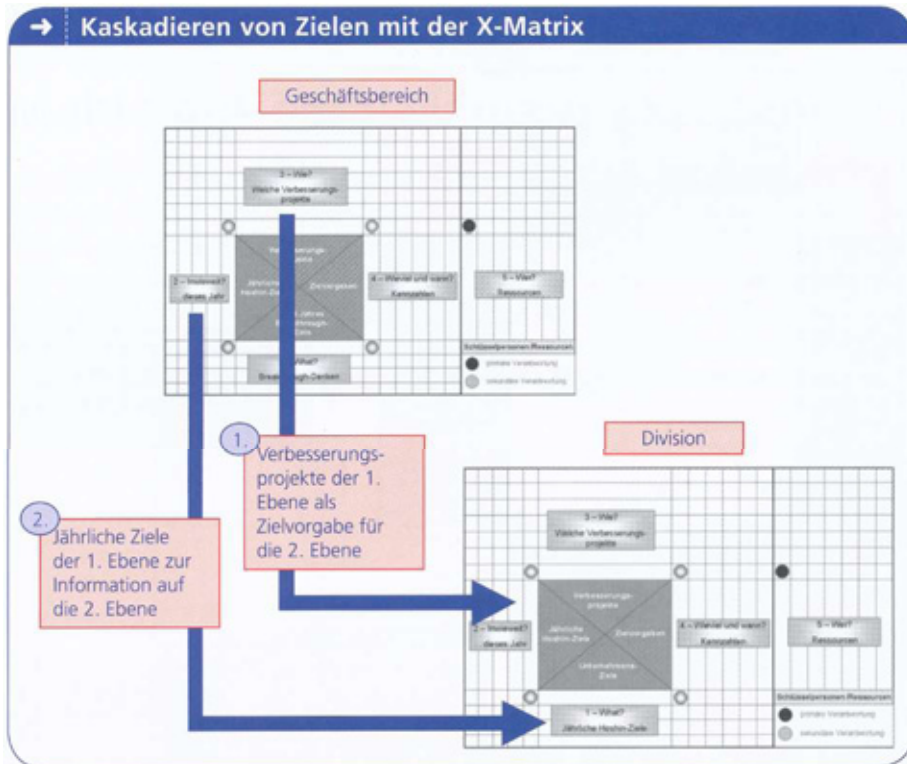
- Welche Veränderungen müssen wir bei den Strukturen oder Prozessen vornehmen, um den Durchbruch zu erreichen?
- Auf was konzentrieren wir uns hierbei im kommenden Jahr?

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 usw. auf eine so markante Steigerung ausgerichtet sind. Eine entsprechend auf Kundenbedürfnisse fokussierte und über alle Funktionsbereiche abgestimmte prozessorientierte Umsetzungsstrategie muss sich in einer Improvement Priority wieder finden.

→ Der A3-Problemlösungsprozess

Ein zentrales Anliegen ist es, neue Lösungswege für das Erreichen der Durchbruchziele zu finden. Also muss ermittelt werden, 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 angewendet werden (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 Management-Team beim schrittweisen Ausarbeiten des A3-Reports gemäß dem PDCA-Zyklus gecoacht. Dabei identifizierten und priorisierten sie in einem ersten Schritt die Hindernisse zum Erreichen der Zielvorgaben. Danach galt es, das Hindernis mit der höchsten Priorität in eine Improvement Priority umzuwandeln und die Success Indicators zu formulieren.



→ Grundlagentrainings für die zweite bis vierte Führungsebene

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. Die Führungskräfte erhielten eine Schulung in den Hoshin-Kanri-Grundlagen und im A3-Prozess. Anhand eines Planspiels wurde die Einführung von Hoshin Kanri simuliert, die Anwendung der A3-Problemlösung vermittelt und das Umsetzen in der Praxis geübt. Außerdem erfuhren die Teilnehmer, welche Rolle die Führungskräfte dabei übernehmen.

→ Catch-Ball zwischen Geschäftsbereichs- und Divisionsleitung

Die Divisionsleiter hatten die Aufgabe, in Reviews der Leitung des Geschäftsbe-

reichs ihre ausgearbeiteten Improvement Priorities 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 Umlaufbestände, 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 Sich-Verzetteln 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 richtige Richtung zu gehen. Beispielsweise: Durchführung einer Prozesskosten- oder Wertstromanalyse.

In dem Mahle-Projekt waren drei Reviews nötig, bevor die X-Matrix mit den klar formulierten 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/Ablaufs zum Kernthema?
2. Wird damit ein neuer Standard geschaffen?
3. Orientiert sie sich am Kundenbedarf?
4. Ist sie leicht verständlich und gut kommunizierbar?
5. Sind die erwarteten Ergebnisse messbar?
6. Ist zum aktuellen Zeitpunkt noch unbekannt, wie die Umsetzung erfolgt?

In einem letzten Schritt wurden Maßnahmenpläne auf Basis folgender Regeln ausgearbeitet:

- Der Maßnahmenplan ist auf den nächsten Zielzustand in vier Wochen ausgerichtet.
- Er ist hochdynamisch und damit sehr kurzzyklisch (To Do's bis auf Tagesbasis).
- Er enthält eine konkrete Formulierung des nächsten 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 einem Zyklus von vier Wochen finden Reviews zwischen der Geschäftsleitungsleitung 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 sicher zu stellen.

Ein gutes Review ist darauf fokussiert, den Teilnehmern zu vermitteln, was die Ursachen für 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 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 sowie im Durchführen von Reviews geschult. Als Ansatz hierfür diente 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 mit Hilfe 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 ansonsten entsteht das nötige Durchbruch-Denken 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.

→ **A3-Report: Strukturierte Problemlösung mit der A3-Methode**

← Plan → **A3-Report** ← Do, Check, Act → MAHLE

Titel: _____ Autor/Datum: _____

1. Hintergrund und Probleme beschreiben	5. Maßnahmen (PDCA)			
	Was?	Wer?	Termin	Status
				○
				○
				○
2. Aktuelle Situation erfassen	6. Erfolgswirkung			
3. Zielzustand				
4. Ursachen- bzw. Potenzialanalyse	7. Standardisierung und Follow-up			

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 und intensive Kommunikation über alle Hierarchieebenen

hinweg ist unabdingbar. Diese kann wie im beschriebenen Projekt mit einer Roadshow durch das Top-Management beginnen, muss danach aber von den nächsten Führungsebenen weitergeführt werden. In dem Projekt zeigte sich auch: Durch Präsentationen allein kann die Philosophie von Hoshin Kanri nur schwer vermittelt werden. Zum allgemeinen Verständnis leistete das Simulationsspiel im Grundlagen-Training einen sehr großen Beitrag.

→ **Die Autoren**



Dr. Daniela Kudernatsch ist Managing Director der Unternehmensberatung Dr. KUDERNATSCH Consulting & Solutions in Straßlach bei München.

✉ kudernatsch@wissensmanagement.net



Dr. Michael Matros ist Corporate Executive Vice President and General Manager Industry (I) bei der MAHLE Industry GmbH, Stuttgart.

✉ matros@wissensmanagement.net