

Daniela Kudernatsch (Hrsg.)

Hoshin Kanri

Policy Deployment
durch agile Strategieumsetzung

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Hoshin Kanri

Daniela Kudernatsch (Hrsg.)

Hoshin Kanri

Policy Deployment durch agile Strategieumsetzung

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4442-2 Bestell-Nr. 20355-0002
ePub: ISBN 978-3-7910-4444-6 Bestell-Nr. 20355-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4443-9 Bestell-Nr. 20355-0151

Daniela Kudernatsch (Hrsg.)

Hoshin Kanri

2. Auflage, März 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © WavebreakMediaMicro, fotolia

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	9
Vorwort zur 2. Auflage	13
Teil I: Einführung und Umsetzung von Hoshin Kanri	17
Einleitung	19
1 Grundlagen – Methoden – Erfolgsfaktoren	25
1.1 Ganzheitliche Unternehmenssteuerung und konsequente Strategieumsetzung	25
1.1.1 Die Situation in Unternehmen	25
1.1.2 Die Notwendigkeit permanenter Veränderung – Ein Beispiel	33
1.2 Ursprünge von Hoshin Kanri	35
1.2.1 Geschichte	35
1.2.2 Begriff und Übersetzung	36
1.2.3 Grundverständnis und Definition von Hoshin Kanri	37
1.2.4 Ziele von Hoshin Kanri	39
1.3 Integrierte Methoden von Hoshin Kanri	43
1.3.1 Management by Objectives (MbO)	43
1.3.2 Plan-Do-Check-Act (PDCA)	47
1.3.3 Lean Management	49
1.4 Der Hoshin-Kanri-Prozess: Plan – Do – Check – Act	52
1.4.1 Plan: Festlegung der Zielvorgaben für das gesamte Unternehmen	53
1.4.2 Schritt 1: Festlegung der Durchbruchziele für drei bis fünf Jahre	60
1.4.3 Schritt 2: Ableitung der jährlichen Hoshin-Ziele	68
1.4.4 Schritt 3: Ausarbeiten der Verbesserungsprioritäten (Improvement Priorities)	69
1.4.5 Schritt 4: Festlegung der Erfolgsfaktoren	71
1.4.6 Schritt 5: Festlegung von Verantwortlichkeiten	73
1.4.7 Do: Lean Leadership – Mitarbeiter und Führungskräfte befähigen	93
1.4.8 Check: Review	133
1.4.9 Act: Hoshin Kanri institutionalisieren	152
1.5 Projektorganisation bei der Einführung von Hoshin Kanri	158
1.5.1 Rollen und Aufgaben bei der Einführung von Hoshin Kanri	158
1.5.2 Projektplanung	160
1.5.3 Implementierungsstrategien	163

1.6	Hoshin Kanri vs. Balanced Scorecard	166
1.6.1	Grundidee der Balanced Scorecard	166
1.6.2	Unterschiede zwischen BSC und Hoshin Kanri	167
1.6.3	Implementierung von BSC und Hoshin Kanri	171
1.7	Hoshin Kanri vs. OKR	172
1.7.1	Grundidee von OKR	173
1.7.2	Implementierung von Hoshin Kanri und OKR	177
1.8	Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Hoshin Kanri	179
1.9	Literatur	185
Teil II: Praxisbeispiele zur Einführung von Hoshin Kanri		189
Einleitung		191
2.1	Hoshin Kanri – Ein Weg zu neuer (Unternehmens-)Kultur	
	bei der Apex Tool Group <i>Andreas Kowol</i>	197
2.1.1	Management Summary	197
2.1.2	Ausgangssituation im Unternehmen	198
2.1.3	Wie beeinflusst Hoshin Kanri die Hierarchie im Unternehmen?	198
2.1.4	Hoshin-Prozess	200
2.1.5	Etablierung einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP)	204
2.1.6	Verknüpfung von Hoshin Kanri mit anderen Instrumenten	205
2.1.7	Was hat sich seit der Einführung verändert	205
2.1.8	Zusammenfassung und Ausblick	206
2.1.9	Literatur	207
2.2	Standortübergreifende Einführung von Hoshin	
	Kanri bei Federal-Mogul <i>Christian Haupt</i>	209
2.2.1	Management Summary	209
2.2.2	Federal-Mogul und die Ausgangssituation der Firma	210
2.2.3	Umsetzung im Unternehmen	210
2.2.4	Hoshin Kanri und andere Werkzeuge	225
2.2.5	Veränderungen nach Hoshin Kanri	227
2.2.6	Literatur	228
2.3	X-Matrix: Ein Instrument für die Praxis bei MAN	
	Diesel & Turbo <i>Sophie von Saldern</i>	229
2.3.1	MAN Diesel & Turbo	229
2.3.2	Vorgehensweise bei der Einführung	230
2.3.3	Darstellung des Hoshin-Prozesses	234
2.3.4	Hoshin und andere Instrumente	245
2.3.5	Zusammenfassung und Ausblick	248

2.4	Die Wertstromanalyse: Hoshin-Planung bei Carjo Manufacturing <i>Elisabeth A. Cudney</i>	251
2.4.1	Management Summary	251
2.4.2	Ausgangssituation im Unternehmen	252
2.4.3	Integration von Lean Management und Hoshin Kanri	252
2.4.4	Umsetzung des Lean- und Hoshin-Managements	255
2.4.5	Schlussfolgerung	264
2.5	Mit Hoshin Kanri zur ganzheitlichen Ausrichtung der Lean-Konzernentwicklung bei der Siemens AG <i>Matthias Asdonk, Rolf Diesch</i>	267
2.5.1	Einleitung	267
2.5.2	Ausgangssituation und Motivation	267
2.5.3	Anforderungen an den Gesamtprozess	270
2.5.4	Struktur des Gesamtprozesses	273
2.5.5	Ablauf des Planungsprozesses	276
2.5.6	Verankerung im Tagesgeschäft	282
2.5.7	Erfahrungen und Erfolgsfaktoren	287
2.5.8	Zusammenfassung	289
2.6	Kultureller Wandel im Policy-Deployment-Prozess mit gelungener IT-Lösung bei Alstom Transportation Ltd. <i>Sonja Loth</i>	293
2.6.1	Management Summary	293
2.6.2	Nachhaltigkeit und Erfolgskontrolle im Policy-Deployment-Prozess ..	294
2.6.3	Erfolgreiche Umsetzung von Policy Deployment bei Alstom Transport Ltd.....	302
2.6.4	Erfolgsfaktoren des IT-begleiteten Policy-Deployment-Prozesses bei Alstom	307
2.6.5	Zusammenfassung und Ausblick	312
2.6.6	Literatur	315
2.7	A3-Management bei STILL: Mit dem PDCA-Zyklus Struktur und Problemlösungsfähigkeiten entwickeln <i>Maik-Oliver Schütte</i>	317
2.7.1	Management Summary	317
2.7.2	Kurzdarstellung des Unternehmens	318
2.7.3	Einleitung	318
2.7.4	A3-Management	319
2.7.5	Anwendungsgebiete und Verknüpfung zu anderen Instrumenten	324
2.7.6	Vorgehensweise bei der Einführung des A3-Managements	335
2.7.7	Angestrebter Mehrwehrt durch A3-Management	341
2.7.8	Zusammenfassung	342
2.7.9	Literatur	343

2.8	Shopfloor-Management beim Siemens Healthineers-Werk Kemnath: Transparente Zielverfolgung durch offene Fehlerkultur <i>Metin Begecarslan</i>	345
2.8.1	Siemens Healthineers Kemnath	345
2.8.2	Einführung des Shopfloor-Managements	346
2.8.3	Etablierung einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP)	354
2.8.4	Änderungen durch die Einführung des Shopfloor-Managements	355
2.8.5	Zusammenfassung und Ausblick	356
2.8.6	Literatur	357
	Teil III: Hoshin Kanri: Von den Voraussetzungen bis zur Vollendung	359
	Einleitung	361
3.1	Führung im Hoshin-Kanri-Prozess: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren <i>Bernd Müssig, Klaus-Dieter Dohne</i>	363
3.1.1	Herausforderungen und Schwierigkeiten	363
3.1.2	Zielsetzung für einen effektiven Hoshin-Kanri-Prozess	369
3.1.3	Einführung und Anwendung des Hoshin-Kanri-Prozesses	371
3.1.4	Praxisbeispiele	378
3.1.5	Zusammenfassung und Ausblick	383
3.2	Kampf der Steuerungssysteme: Hoshin Kanri vs. Controlling <i>Thomas L. Jackson</i>	385
3.2.1	Neue Strukturen erfordern neue Steuerungssysteme	385
3.2.2	Schlanke Organisation – radikale Dezentralisation	388
3.2.3	Standardisierte Führungsarbeit	390
3.2.4	Schlanke Steuerung: Hoshin Kanri	392
3.2.5	Praxis des Profit-Managements	394
3.2.6	Fazit	415
3.2.7	Literatur	417
	Glossar	419
	Stichwortverzeichnis	433
	Über die Autoren	439

Geleitwort

Ist Hoshin Kanri ein Instrument oder Teil der Zielausrichtung?

Als sich Toyota im Jahre 1961 entschied, seine internen Systeme zu modernisieren, um Qualitätsverbesserungen zu erzielen, wählte es hierfür das Planungs- und Steuerungssystem *Hoshin Kanri* (HK). Eiji Toyoda erkannte den Bedarf, klare Unternehmensziele zu definieren, alle Mitarbeiter darauf auszurichten sowie die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. Toyota setzte sich daraufhin das ehrgeizige Ziel, den renommierten Deming-Qualitätspreis, einen japanischen Preis, der seit 1951 jährlich an Unternehmen mit einem besonders hohen Standard im Qualitätsmanagement verliehen wird, zu gewinnen, was ihm 1965 schließlich mit der Vorgehensweise zur Zielausrichtung auch gelang.

Hoshin Kanri kann als das Gerüst des *Total Quality Managements* (TQM) betrachtet werden. Es gewährleistet die Abstimmung der Maßnahmen jedes einzelnen Mitarbeiters auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Ziel der Verbesserung. Das Tool wurde in den 1960er-Jahren von Komatsu und Bridgestone entwickelt. Später wurde es an das Total Quality Management gekoppelt. Die TQM-Philosophie setzte an der einfachen Vorstellung an, dass jeder einen oder manchmal auch mehrere Kunden hat, intern sowie extern. Ziel war es, dem Kunden perfekte Qualität und pünktliche Leistung zu bieten. Zunächst mussten hierfür die Bedürfnisse des Kunden bestimmt werden, die anschließend in Kennzahlen und Verbesserungsziele umgewandelt wurden. Hoshin Kanri tut nichts anderes, als diese Qualitätsmaßnahmen an einem gemeinsamen Unternehmensziel auszurichten.

Auf den ersten Blick mag dieser Ansatz Ähnlichkeit mit dem traditionellen Top-down-Zielsetzungsmodell *Management by Objectives* (MbO) haben. Jedoch unterscheiden sich die Konzepte wie Tag und Nacht. Beim MbO geht es darum, dass die Geschäftsleitung kurzfristige Ergebnisse erzielt, indem sie den verschiedenen Unternehmensbereichen Zielvorgaben zuweist, die diese zu erreichen haben, egal wie. Die Ziele werden dabei typischerweise unter Verwendung derselben Metriken kaskadiert. Strebt die Geschäftsleitung zum Beispiel eine Kostensenkung von fünf Prozent an, kann sie alle Bereiche des Unternehmens anweisen, ihre Budgets um fünf Prozent zu kürzen. Die einfachste Möglichkeit der Umsetzung besteht für einen Manager darin, sich eine Kalkulation vorzunehmen und die größten Brocken, nämlich die variablen Kosten, einzuschränken. Der erfolgversprechendste Posten sind hier die Arbeitskräfte – ein schneller Weg, die Kosten zu senken, der sich auszahlt, sobald sie ein für alle mal aus der Tür sind.

Hoshin Kanri hingegen ist Teil einer langfristigen Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung in allen Bereichen des Unternehmens durch Entwicklung und Beteiligung der einzelnen Teammitglieder. Auf jeder Stufe der Organisation finden gleichberechtigte Diskussionen zwischen Führungskräften und Angestellten statt (*catchball*). In diesen Gesprächen werden die Ziele thematisiert, auch wenn die geschäftlichen Anforderungen unumstößlich sind und sich nur selten ändern. Es geht vielmehr darum, wie der Untergeordnete die Ergebnisse mit seinem Team umsetzen kann. Welche Probleme gilt es zu lösen? Wie wird das Team einbezogen? Wie kann das Team die Kompetenz erlangen, Prozesse selbstständig zu verbessern? Wo werden Ressourcen am stärksten verschwendet, die für das Erreichen der Hoshin-Kanri-Ziele zu eliminieren sind, und wie lassen sich die Prozessverbesserungen für die Umsetzung der Ziele messen (untergeordnete Leistungskennzahlen)? Ein Beispiel: Um eine Kostensenkung in der Lackierung zu erreichen, könnte es erforderlich sein, die Anlagenbetriebszeit zu erhöhen. Hier bietet es sich an, die Betriebszeit zu messen.

Während Management by Objectives in erster Linie auf Autorität aufbaut, basiert Hoshin Kanri auf Verantwortung. Auf jeder Ebene übernimmt der Manager Verantwortung dafür, seine Vorgaben mithilfe angemessener Problemlösungsmethoden zu erreichen. Dazu gehören die eingehende Erörterung des Problems, seiner Ursachen und möglichen Lösungen sowie die anschließende Erprobung, Prüfung und Anpassung der Ansätze. Das Verfahren basiert auf dem Deming-Kreis oder PDCA-Zyklus, der aus den vier Phasen Planen (Plan), Tun (Do), Überprüfen (Check) und Umsetzen (Act) besteht. Der Prozess muss mehrmals jährlich stattfinden, damit die Teams dem Ziel mit jedem Mal einen Schritt näher kommen. Anstatt den einfachen Weg zu gehen und Stellen zu streichen, soll das Team Verschwendungen identifizieren und so den Prozess selbst verbessern. Da Toyota großen Wert auf Beschäftigungssicherheit legt, wird selbst das Mitglied des Produktionsteams an der Verbesserung mitwirken, dessen Stelle gestrichen werden könnte, denn es hat die Gewissheit, dass entbehrliche Arbeitskräfte einen anderen Posten im selben Unternehmen bekommen werden.

Kurzum: Hoshin Kanri wurde vor über einem halben Jahrhundert entwickelt und ist damit kein neues Konzept. Es basierte ursprünglich auf einer ausgeprägten Philosophie des partizipativen Managements mit zweierlei Zielen: Ergebnisse erreichen und Mitarbeiter fördern. Die Führungskräfteentwicklung erfolgt bei Toyota noch heute in erster Linie über den Hoshin-Kanri-Prozess. Der PDCA-Prozess erfordert umfangreiche Überlegungen und einen respektvollen und herausfordernden Umgang mit den Teammitgliedern. Der »Chef« übernimmt die Rolle eines Lehrers und Betreuers und nutzt den Hoshin-Kanri-Prozess als ein Instrument, untergeordnete Führungspersonen anzuleiten. Ziel ist es, deren Fähigkeiten weiterzuentwickeln, Probleme zu lösen und Mitarbeiter zu führen – vertikal und horizontal.

Leider ist Hoshin Kanri zu einer Art Modeerscheinung geworden. Ein Grund hierfür ist die breite Akzeptanz der Lean-Bewegung. Ein anderer Grund ist der Wunsch aller Führungskräfte, die Geschäftsziele festzulegen und jeden Mitarbeiter auf sie auszurichten, um sie schnellstmöglich zu erreichen. Zu oft liegt diesen Maßnahmen jedoch das MbO-Konzept zugrunde und nicht Hoshin Kanri. Es mangelt an Arbeitsteams, die kompetent genug ausgebildet sind, um Probleme gemeinsam effektiv lösen zu können. Stattdessen gehen Manager stets den einfachen Weg und streichen offensichtliche Kosten wie Arbeitskräfte. Es handelt sich hier um einen Top-down-Ansatz und nicht um einen partizipativen. Der Prozess ist schmerzhaft und demotivierend, nicht motivierend.

Diese Ansätze erläutert Dr. Kudernatsch detailreich in diesem Buch. Sie schafft einen soliden Rahmen für die Klassifizierung verschiedener Ansätze zur Umsetzung von Hoshin Kanri. Sie präsentiert aktuelle Beispiele und stellt dabei alle nötigen Einzelheiten sowie eine Analyse von Fallbeispielen dar, sodass der Leser die Prozesse in den einzelnen Organisationen leicht nachvollziehen kann. Unternehmen, die nach dem MbO-Prinzip führen, ihr System jedoch als Hoshin Kanri ausgeben, werden denjenigen gegenübergestellt, die sich auf dem Weg einer Kulturänderung befinden – eine Änderung, die nötig ist, damit die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Motivationen an dem Hoshin-Kanri-Prozess ausrichten. Darüber hinaus wird der Leser über mögliche Fallstricke und vielversprechende Erfolgsfaktoren informiert.

Bücher über Hoshin Kanri gibt es im amerikanischen und japanischen Raum viele. Dieses Buch ist jedoch das erste, das eine derartige Bandbreite aktueller Fallbeispiele und ein Gerüst zur Analyse verschiedener Umsetzungsmodelle bietet. Es eignet sich hervorragend für die Reflektion über das eigene Unternehmen und nicht zuletzt als Leitfaden. Lernen Sie aus den Fehlern anderer Organisationen, um Ihre eigene Umsetzung von Hoshin Kanri reibungsloser und effektiver gestalten zu können – auch langfristig.

Jeffrey K. Liker

Professor für Produktions- und Betriebstechnik, University of Michigan

Autor von *The Toyota Way*

Vorwort zur 2. Auflage

Liebe Leser,

wenn Sie mich fragen, wer vor fünf Jahren an einen Erfolg dieses Buches geglaubt hat, kann ich sagen: Es waren relativ wenige. Meine Hypothese war bereits damals: »Wenn bisher bekannte Management-Systeme zum Umsetzen von Strategien oder Zielen wie zum Beispiel Management by Objectives oder die Balanced Scorecard über Jahre keine nachhaltigen Erfolge zeigen, ist die Unternehmenswelt zwangsläufig auf der Suche nach etwas anderem nahezu verdammt.« Diese Überlegung war mein Antrieb zur ersten Auflage dieses Buches.

Wenn Sie sich in der Praxis umschaun, dann ist »Hoshin Kanri« oder »Policy Deployment« in Verbindung mit dem Zielableitungsprozess oder dem Strategieumsetzungsprozess mittlerweile ein feststehender Begriff. Zugegeben, noch nicht durchgängig – aber doch immer mehr.

Nachdem die erste Auflage dieses Buches inzwischen vergriffen war, war es an der Zeit, eine Aktualisierung der gemachten Praxiserfahrungen zur Einführung von Hoshin Kanri der letzten fünf Jahre zu Papier zu bringen.

Der Bedarf einer nachhaltigen und effektiven Strategieumsetzung – insbesondere im Zeitalter der Agilität – ist so groß wie nie und für viele Unternehmen ein wichtiges Thema. Viele Studien legen dar, wie schwer sich Unternehmen tun, wenn es darum geht, ihre Strategien umzusetzen und das gesamte Unternehmen danach auszurichten. Im Schnitt scheitern neun von zehn Firmen bei ihrer Strategieumsetzung. Dies bestätigt auch unsere Studie zum Reifegrad Strategieumsetzung 2018¹.

Insbesondere fällt das ganzheitliche Ausrichten an klaren Zielen bis auf die unteren Hierarchieebenen sowie die damit verbundene unterjährige Umsetzung vielen Unternehmen schwer. Zwar werden Idealbilder verfolgt, wie zum Beispiel, dass jeder im Unternehmen seinen Beitrag zu den obersten Zielen kennt, dieser Beitrag auch wirksam ist und dass vor allem alle an einem Strang ziehen, um Zielkonflikte bzw. »Silo-denken« zu vermeiden. Doch bei den Versuchen zur Implementierung wird häufig nicht viel von diesem Idealbild sichtbar.

Deswegen wurden bei der Neuauflage insbesondere folgende Themenfelder vertieft und stärker herausgearbeitet:

1 Studienbericht 2018 Reifegrad Strategieumsetzung, KUDERNATSCH Consulting& Solutions

- Verstehen und Implementieren von Hoshin Kanri als einen agilen Strategieumsetzungsprozess
- Von der klassischen Zielkaskadierung (z. B. MbO) hin zur Übersetzung von beeinflussbaren und akzeptierten Zielen auf den nächsten Ebenen
- Silodenken ade: Der cross-funktionale Abgleich von Zielen (über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg)
- Der Kommunikationsprozess beim Vereinbaren von Zielen: Vorgehensweise beim Catchball-Prozess und Ablauf von Zielklausuren
- Verschiedene Implementierungsstrategien und wichtige Einflussfaktoren
- Effektives Durchführen von Hoshin Reviews und die Rolle von Führungskräften bis hin zur 2nd-Coach-Rolle
- Häufig gemachte Fehler bei der Einführung von Hoshin Kanri
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Hoshin Kanri und OKR (Objectives & Key Results)

Diese Themenfelder sollen Ihnen helfen, mögliche Lösungswege für eine Verbesserung Ihres Strategieumsetzungsprozesses zu finden. Denn wenn Sie sich fragen, **warum** Ihre Strategie nur unzureichend umgesetzt wurde und damit nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat, dann sollten Sie auf jeden Fall der Ursache auf den Grund gehen!

Leider glauben zu viele Unternehmen, dass die Ursache des Problems in der Schwäche der Instrumente liegt. Nachdem der Management-by-Objectives-Ansatz (MbO) nur begrenzten Erfolg hatte, erhoffte man sich von der Balanced Scorecard eine bessere Lösung. Wenn auch diese Konzepte nicht funktionieren, neigen viele Unternehmen dazu, nach der nächsten neuen Methode zu suchen.

In meiner langjährigen Erfahrung mit Firmen in unterschiedlichsten Branchen habe ich immer wieder erlebt, dass Strategieumsetzungen nicht richtig angegangen werden. Das Problem ist jedoch nicht das Tool, sondern die Art und Weise, wie es angewendet wird. Dieses Buch wird Ihnen helfen, das Warum unzureichender Strategieumsetzung zu verstehen und liefert gleichzeitig einen Leitfaden für eine erfolgreiche Umsetzung. Es wird aufgezeigt, wie Manager und Teams auf allen Ebenen ihre Ziele, Erwartungen und Rollen verstehen lernen und wie sie ihre Ziele erreichen können. Dieser Prozess wird im japanischen als *Hoshin Kanri* bezeichnet.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt also in der gelungenen Umsetzung von Hoshin Kanri. Denn nur dann verfügen die Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens über die Fähigkeiten, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess voranzutreiben, um klare und abgestimmte Ziele zu erreichen. Wenn Sie also auf der Suche nach einem neuen oder alternativen Instrument sind, um die Strategie und die Ziele Ihres Unter-

nehmens umzusetzen, wird Ihnen dieses Buch nicht viel weiterhelfen bzw. wird Ihnen den Erfolg nicht garantieren.

Während Hoshin Kanri vor fünf Jahren noch relativ unbekannt war, führen zunehmend westliche Unternehmen, insbesondere in den USA und in Europa, Hoshin Kanri auch unter dem Namen »Policy Deployment« ein. In Deutschland können vermehrt vereinzelte Unternehmen die ersten Erfolge verzeichnen.

Die Intention, das Buch zu Hoshin Kanri zu schreiben, steht in einem sehr engen Zusammenhang mit meiner langjährigen Tätigkeit im Bereich der Strategieumsetzung. Bereits Ende der 1990er-Jahre führte ich als eine der Ersten in Deutschland die Balanced Scorecard (BSC) in einem Finanzinstitut ein. In der Zwischenzeit habe ich viele Ergebnisse von BSC-Einführungen gesehen – entweder, weil ich selbst bei der Einführung beteiligt war, weil ich versucht habe, die BSC in sogenannten Revitalisierungsprojekten wieder ins Leben zu rufen oder weil Manager nach einer misslungenen Einführung ratlos waren. Viele Jahre war ich dann auf der Suche danach, warum die BSC in vielen Unternehmen nicht funktioniert, bis ich vor ein paar Jahren im Zusammenhang mit Lean Management auf Hoshin Kanri gestoßen bin.

Viele Gespräche mit Experten, die ihre Erfahrung in japanischen Unternehmen sammeln konnten, mit Anwendern in Deutschland sowie meine eigenen mittlerweile langjährigen Implementierungserfahrungen bestätigen den Nutzen von Hoshin Kanri. In den vielen Diskussionen zeigt sich immer wieder, wie unbekannt Hoshin Kanri bzw. Policy Deployment in der Unternehmenswelt sind, jedoch der Bedarf nach einem derartigen Ansatz enorm hoch ist.

Das vorliegende Werk kombiniert eine tief gehende Erläuterung der Hoshin-Kanri-Philosophie mit einer Fülle von ausgewählten Beispielen aus Japan, USA, Deutschland und England. Ziel des Buches ist es, Vorständen, Geschäftsführern, Managern, Führungskräften und Lean-Management-Experten zum einen eine konkrete Vorstellung zu geben, was unter Hoshin Kanri verstanden wird. Auf der anderen Seite wird dem Leser praxisnahe Orientierungshilfe gegeben, wie Hoshin Kanri umgesetzt werden kann – sowohl im Mittelstand als auch in Konzernen, in Produktionsunternehmen sowie in Serviceunternehmen. Es werden verständliche und durchgängig praxistaugliche Darstellungen und Methoden, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Checklisten sowie Musterformulare dargestellt.

Im ersten Teil des Buches erhält der Leser einen Überblick über die Philosophie von Hoshin Kanri sowie eine Beschreibung des gesamten Einführungsprozesses basierend auf dem PDCA-Zyklus. Die Inhalte wurden mit Praktikern und Wissenschaftlern kritisch diskutiert, um Hoshin Kanri wissenschaftlich korrekt zu beschreiben und zu-

gleich die Anwendbarkeit und mögliche Probleme bei der Umsetzung zu erfassen. Dabei wurden sowohl die Originalquellen als auch spätere Veröffentlichungen gesichtet und eingearbeitet.

Im zweiten Teil des Buches berichten Experten namhafter Unternehmen über die Einführung und die Umsetzung von Hoshin Kanri. Die Auswahl der Firmen erfolgte mit der Zielsetzung, ein möglichst breites Spektrum mit unterschiedlichen Schwerpunkten abzudecken. Es handelt sich durchweg um erstklassige Unternehmen, die es sich leisten können und wollen, einen Blick in ihr Inneres zu gewähren.

Mein größter Dank gilt meinem Mentor Jeff Liker, der mich während der gesamten Zeit mit seiner Expertise unterstützt, mir fortwährend neue Denkanstöße gegeben und sichergestellt hat, dass die Philosophie von Hoshin Kanri in Deutschland richtig vermittelt wird. Außerdem bedanke ich mich bei allen Autoren für ihre Zeit und ihr Engagement, bei diesem Buch mitzuwirken, sowie ihren Unternehmen für die Freigabe der Veröffentlichung. Die Zusammenarbeit hat mir sehr viel Spaß gemacht und die intensiven Diskussionen haben dazu geführt, dass jeder Beitrag den Lesern einen besonderen Nutzen bietet. Außerdem bedanke ich mich bei den Kollegen vom Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, die meine Buchidee sowohl vom Inhalt als auch von der äußeren Gestaltung von Anfang an stark unterstützt haben.

Januar 2019

Daniela Kudernatsch

Teil I: Einführung und Umsetzung von Hoshin Kanri

Einleitung

Die Intention von Hoshin Kanri zu verstehen, ist nicht leicht, wobei das zunächst nichts mit der viel diskutierten japanischen Kultur zu tun hat. Auch geht es nicht um japanische Eigenschaften einer Methode, sondern um die Art und Weise, wie diese verstanden wird. Während westliche Unternehmen gerne den Fokus auf die Anwendung eines Instruments legen, versuchen die japanischen Unternehmen, ein Gleichgewicht zwischen seiner Anwendung und der Entwicklung von Mitarbeitern mit eigener Problemlösungskompetenz zu finden. Auch der unterschiedliche Umgang mit Fehlern zeigt, dass es sich dabei nicht um eine alleinige Eigenschaft der östlichen Kultur handelt, die sich in der westlichen Welt nicht einführen ließe. Während japanische Unternehmen das Auftreten eines Fehlers als Chance für Verbesserung sehen, wird in deutschen Unternehmen allerdings bis heute als Erstes der Schuldige gesucht.

Das besondere bei Hoshin Kanri ist es, dass es sich nicht um ein neues Instrument zur Strategieumsetzung handelt, sondern dass es Unternehmen einen Ansatz bietet, sich durch die konsequente Entwicklung von Führungskräften an herausfordernden Durchbruchzielen auszurichten und langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Hoshin Kanri stellt einen transparenten, messbaren und abgestimmten Strategieplan bereit, der strategische Durchbruchziele (Breakthrough-Ziele) in jährliche Ziele auf die unteren Ebenen übersetzt und dafür sorgt, dass durch entsprechende Verbesserungsmaßnahmen die Unternehmensziele agil erreicht werden. Dabei rücken nicht die damit verbundenen Werkzeuge in den Vordergrund, sondern es geht darum, zur Erreichung der Ziele Führungsfähigkeiten und Know-how für signifikante Prozessverbesserungen zu entwickeln. Die erfolgreiche Umsetzung von Hoshin Kanri erfordert eine radikale Veränderung des Führungs- und Managementstils, da nicht mehr wie bisher gearbeitet wird.

Kernelement von Hoshin Kanri ist der PDCA-Zyklus (*plan, do, check, act*), der sich in jedem Umsetzungsschritt wiederfindet. In der *Plan*-Phase definiert das Topmanagement die entscheidenden Durchbruchziele. Hierbei geht es darum, Handlungsziele zu definieren, die zunächst als nicht erreichbar erscheinen. In der anschließenden Konkretisierung auf den einzelnen Ebenen wird herausgearbeitet, wie sie erreicht werden können. Hoshin Kanri basiert auf dem Prinzip, dass jeder seine eigenen Verpflichtungen hat und auch wahrnimmt, da es die Mitarbeiter sind, die das Potenzial von Prozessen und Systemen kennen. Hoshin Kanri legt die Verantwortung für Verbesserung damit in die Hände derjenigen, die die Performance beeinflussen können. Mitarbeiterpartizipation erzeugt höhere Qualität der Entscheidungen, erhöhtes Commitment und frühe Vermeidung von potenziellen Fehlern.

Der wesentliche Unterschied von Hoshin Kanri zu anderen Planungsmethoden wie z. B. Management by Objectives (MbO) ist der Catchball-Prozess. Dabei werden die Ziele über alle Ebenen eines Unternehmens kaskadiert. Ziele werden nicht in einem Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart, sondern sie werden zwischen der Führungskraft und ihrem gesamten Team diskutiert und gemeinsam festgelegt. Das Besondere dabei ist, dass nicht nur Ziele vereinbart werden, sondern auch erarbeitet wird, *wie* die Ziele erreicht werden können. Dabei erfolgt nicht nur ein vertikaler Abgleich, sondern Ziele und Maßnahmen werden zwischen verschiedenen Bereichen harmonisiert (horizontale Abstimmung).

Schwerpunkt bei Hoshin Kanri ist die agile Umsetzung der festgelegten Ziele (*Do-Phase*). Dabei kommt es darauf an, die Führungskräfte dahin zu entwickeln, dass sie in der Lage sind, ihre Mitarbeiter zu der Umsetzung kurzzyklisch geplanter Aktionen oder auch sog. Experimente zu befähigen. Hoshin Kanri lässt sich nur auf den Ebenen anwenden, wo auch entsprechende Führungsfähigkeiten vorhanden sind. Am Beispiel des Führungskräfteentwicklungsmodells von Toyota wird dargestellt, wie diese Fähigkeiten mit der Zeit entwickelt werden können und welche Anforderungen auf die Führungskräfte zukommen. Dabei spielen Coaching, Mentoring oder die Unterstützung durch einen *Sensei* oder einen Hoshin Master eine wesentliche Rolle. Da die Entwicklung dieser Fähigkeiten eine gewisse Zeit benötigt, konzentriert man sich bei der Umsetzung lediglich auf eine kleine Auswahl von Instrumenten. Als wichtigstes Werkzeug wird der A3-Report gesehen, bei dem die Mitarbeiter während der Anwendung im strukturierten Denken und in der Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten geschult werden. Die Führungskräfte agieren dabei als Coach oder Mentor.

In der *Check-Phase* geht es darum, den Stand der Zielerreichung kurzzyklisch zu überprüfen, zu reflektieren und zu lernen. Hierbei wird der Fortschritt der Aktionen bottom-up ausgehend von der untersten Ebene regelmäßig überprüft, um sicherzugehen, dass die Ziele erreicht werden und darüber hinaus Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Wesentlich ist hier das Shopfloor-Management, bei dem Führung vor Ort, Visualisierung, Standardisierung und Problemlösung eine wesentliche Rolle spielen. Neben diesen auf Stundenbasis durchgeführten Reviews wird außerdem dafür gesorgt, dass auf höheren Ebenen die Zielerreichung mindestens täglich bis wöchentlich überprüft wird. Am Ende des Jahres erfolgt mit der sogenannten *president's diagnosis* eine Beurteilung der aktuellen Lage des gesamten Unternehmens.

Wenn die Mitarbeiter ihre Ziele erreicht haben, gilt es in der *Act-Phase* den erreichten Zustand abzusichern und Hoshin Kanri zu institutionalisieren. Dabei werden Folgeaktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung auf Basis des PDCA-Zyklus angestoßen. Man kann davon ausgehen, dass die Umsetzung der *Act-Phase* umso einfacher sein wird, je besser die ersten drei Phasen des PDCA-Zyklus umgesetzt wurden. Die Standardisierung von Prozessen ist der erste Schritt. Anschließend erfolgt regelmäßiges

Kaizen oder *Kaikaku*, während parallel die Wirksamkeit von Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung überprüft wird. Abschließend gilt es in der *Act*-Phase, den Hoshin-Kanri-Prozess an sich permanent zu überprüfen und anzupassen.

Diese Methode mag in der Theorie gut klingen, ist aber in der Praxis nicht umsetzbar, weil sie zu viel Zeit in Anspruch nimmt und zu mühsam ist, könnten Einwürfe lauten. Das sind gültige Einwände. Hoshin Kanri braucht Zeit. Und es gibt Zeiten, da wird es lästig, wenn Teams sich abmühen, Konsens zu erreichen, um die Dinge zu identifizieren, die die Unternehmensziele unterstützen. Aber was passiert, wenn die Mitarbeiter nicht in den Unternehmensplan eingebunden werden, der von ihnen abhängt? Was passiert, wenn sie es versäumen, klare und ehrgeizige Ziele zu stecken, realistische Zielvorgaben zu setzen und die Kennzahlen mit der Strategie in Übereinstimmung zu bringen?

Am Ende tut eine erfolgreiche Organisation das, was eine nicht erfolgreiche nicht bereit ist zu tun. Bei Hoshin Kanri bedeutet das partizipatives Planen sowie vertikale und horizontale Anpassung. Wenn man sich Zeit nimmt, um die Aktionspläne zu koordinieren und Ursache und Wirkung zu überprüfen, reduziert man Unsicherheiten bei der Implementierung. Man erhält nicht einfach nur Ergebnisse, sondern geplante Ergebnisse.

Teil I: Einführung und Umsetzung von Hoshin Kanri

Da Hoshin Kanri in Deutschland erst in jüngster Zeit an Bekanntheit gewinnt, wird in diesem Teil des Buches einführend auf den Hintergrund und die Ursprünge von Hoshin Kanri eingegangen. Anschließend werden auf Basis der einzelnen PDCA-Schritte die Einführung und die Umsetzung von Hoshin Kanri ausführlich beschrieben. Es wird dargestellt, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um eine Kultur zu schaffen, die eine erfolgreiche Umsetzung von Hoshin Kanri ermöglicht, und welche Rolle den Mitarbeitern und Führungskräften zukommt. Dabei werden folgende Fragen beantwortet:

- Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen bei der Planung und Umsetzung ihrer Strategien?
- Was bedeutet Hoshin Kanri und was ist seine Zielsetzung?
- Wie grenzt sich Hoshin Kanri von anderen Instrumenten ab?
- Wie verläuft der Planungsprozess und wie werden echte Durchbruchziele erarbeitet?
- Wie sind dabei die Führungskräfte beteiligt?
- Wie kann das gesamte Unternehmen an herausfordernden Durchbruchzielen ausgerichtet werden?
- Wie gewinnt man die Mitarbeiter dafür?
- Wie gestaltet sich der Umsetzungsprozess?
- Wie werden Führungskräfte und Mitarbeiter zu der Umsetzung befähigt?

- Welche Methoden werden Ihnen zur Verfügung gestellt?
- Welche Rolle spielt dabei Mentoring und Coaching und welchen Mehrwert kann ein *Sensei* bieten?
- Wie schaut eine typische Hoshin-Kanri-Einführung aus?

Teil II: Praxisbeispiele

Im zweiten Teil dieses Buches beschreiben Experten namhafter Unternehmen, wie Hoshin Kanri in der Praxis verstanden wird, wie es eingeführt wurde und wie die Umsetzung aktuell läuft. Die Auswahl der Firmen erfolgte nicht danach, ob es sich um Best-Practice-Beispiele handelt. Vielmehr wurden sie danach ausgesucht, wie ein möglichst breites Spektrum – angefangen von den unternehmerischen Gegebenheiten bis zu der jeweiligen Vorgehensweise der Umsetzung – dargestellt werden kann. Alles sind erstklassige Unternehmen, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen weitergeben wollen und offen für kontinuierliche Verbesserung sind. Siemens, MAN, Alstom, Apex Tool Group, Federal Mogul und weitere Unternehmen zeigen, wie sie mit Hoshin Kanri bzw. Policy Deployment ihr Unternehmen erfolgreich auf die strategischen Vorgaben ausrichten. Jede genannte Firma befindet sich in einer unterschiedlichen Umsetzungsstufe und ist geprägt von ihrer Individualität. Alle Beiträge beschreiben das Verständnis von Hoshin Kanri, die Einführungsschritte sowie das tägliche Arbeiten damit. Dennoch verbindet sie alle eines: Kernelement ist immer der PDCA-Zyklus, und die Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern für die kontinuierliche Prozessverbesserung steht an oberster Stelle.

Um den Lesern eine bessere Orientierung zu geben, wurden die Praxisbeispiele in Teil II nach den Dimensionen Reifegrad Lean Management und der Durchgängigkeit der Zielabstimmung systematisiert.

Begleitend zu jedem Beitrag weise ich einleitend darauf hin, was der Leser von dem Beitrag erwarten bzw. lernen kann. Abschließend stelle ich zusammenfassend die Lessons learned, also die kritische Projektreflexion, eines jeden Beitrags dar. Sie gewähren dem Leser auf einen Blick die Erfolgsfaktoren, aber auch die Herausforderungen, die es bei der Einführung von Hoshin Kanri zu bewältigen gilt.

Teil III: Hoshin Kanri – Von den Voraussetzungen bis zur Vollendung

Der dritte Teil des Buches beinhaltet zwei Beiträge, die abschließend wichtige Themen in Bezug auf Hoshin Kanri behandeln. Der erste Beitrag von Müssig und Dohne stellt noch einmal dar, wie wichtig vorhandene Führungsfähigkeiten für eine erfolgreiche Umsetzung von Hoshin Kanri sind und welche Anforderungen auf Führungskräfte bei der Gestaltung eines durchgängigen Strategieprozesses zukommen. Beide Autoren beschäftigen sich seit vielen Jahren intensiv mit diesem Thema und beleuchten es auf Basis eigener Erfahrungen vor dem Hintergrund des Hoshin-Kanri-Prozesses.

Der letzte Beitrag betrachtet Hoshin Kanri abschließend unter einem ganz anderen Aspekt, dem Profit-Management. Thomas Jackson, ausgewiesener Hoshin-Kanri-Experte und Autor von *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise* (2006), beschreibt, welche Schwachstellen das traditionelle Controlling hat, und welche tief greifenden Veränderungen in der Steuerung von schlanken Unternehmen notwendig sind. Dabei geht er explizit darauf ein, wie ein Steuerungssystem eines schlanken Unternehmens mit seiner radikal dezentralisierten Struktur gestaltet werden muss. Am Ende hält er fest, dass Hoshin Kanri in Verbindung mit dem Toyota-Produktionssystem das Steuerungssystem des 21. Jahrhunderts sei.

1 Grundlagen – Methoden – Erfolgsfaktoren

Daniela Kudernatsch

1.1 Ganzheitliche Unternehmenssteuerung und konsequente Strategieumsetzung

1.1.1 Die Situation in Unternehmen

Die Antwort vieler Unternehmen auf die Fragen »Wie kommen wir aus der Krise heraus?«, »Wie können wir den permanenten Kostendruck bestmöglich bewältigen?«, »Wie schaffen wir eine reibungslose Fusion?« usw. lautet in den meisten Fällen: Wir müssen so schnell wie möglich Ergebnisse schaffen!

Diese Haltung ist zunächst völlig richtig und auch einleuchtend, da kaum ein Unternehmen Jahrzehnte Zeit hat, diesen und ähnlichen Herausforderungen zu begegnen. Vielmehr muss sofort mit der Einleitung entsprechender Maßnahmen begonnen werden, um das Unternehmen kurzfristig neu auszurichten.

In vielen Fällen erfolgt eine drastische Veränderung in der Geschäftsleitung und neue Führungskräfte oder Berater von außen werden in das Unternehmen geholt, deren Aufgabe es ist, das »Restrukturierungsprojekt« zu leiten. Durch aggressive Kostenreduktion wird finanzielle Stabilität erreicht, die aber meist auf Kosten der langfristigen Stärke geht. Die Folge ist, dass sich die Kultur radikal verändert und viele wertvolle Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, weil ihnen entweder gekündigt wird oder sie woanders einen besseren Job finden.

Die Herausforderung für ein Unternehmen besteht darin, diese Anforderungen in kurzer Zeit zu bewältigen, aber parallel dazu eine entsprechende Kultur, notwendige Führungsfähigkeiten und operative Exzellenz aufzubauen, die alle notwendig sind, um langfristig erfolgreich zu sein. Nur dann kann die Planung von Zielen und deren Umsetzung positiv verlaufen.

Viele Unternehmen wissen, wie wichtig es ist, strategisch und agil zu planen. Es zeigt sich jedoch immer wieder, dass das nicht so einfach ist bzw. oft nicht immer leichtfällt. Unabhängig von der Machbarkeit der Planung lässt sich häufig erkennen, dass das Tagesgeschäft immer Priorität gegenüber der Abwägung hat, Zeit und Aufwand in die Planung der Zukunft zu investieren. Zwangsläufig geht die Planung unter oder sie wird nur unzureichend durchgeführt. Wenn ein Unternehmen jedoch langfristig

erfolgreich und lebensfähig sein will, dann müssen Management und Führungskräfte lernen, sinnvoll zu planen und die Planung effektiv und agil umzusetzen.

Strategische Planung

Einer der bedeutendsten Strategen der Weltgeschichte, Dwight D. Eisenhower², sagte bereits: »Pläne sind nichts – Planung ist alles«. Genauso wie dies für den militärischen Bereich gilt, trifft diese Aussage auch für die Strategien von Wirtschaftsunternehmen zu. Nach Eisenhower ist nicht der Plan selbst das Entscheidende, sondern der fortwährende Prozess der Planung.

Mintzberg stellt in seinem Buch *The Rise and Fall of Strategic Planning*³ die Schwächen von moderner strategischer Planung vor. Am Ende stellt er fest, dass die strategische Planung letztendlich doch die Rolle erfülle, für die sie ursprünglich gedacht war: Organisationen ein flexibles, fortwährendes, anpassbares System zur Verfügung zu stellen, um ihr strategisches Vorhaben (Vision) zu realisieren.

Viele Unternehmen machen den Fehler, dass sie immer wieder neue Initiativen starten, ohne jedoch einen umfassenden Plan für die Umsetzung zu haben, der auf die Strategie ausgerichtet ist. Deshalb sind viele der ursprünglich geplanten Veränderungen erfolglos. Die Folgen sind oft fatal, da neben verschwendeter Zeit, Energie und Investitionen auch die Glaubwürdigkeit des Managements infrage gestellt wird. Ohne einen Plan mit ernsthaftem Commitment für schnelle Veränderung geraten viele Initiativen ins Stolpern oder versagen bereits in frühen Phasen komplett.

Es gibt viele Gründe, warum traditionelle Pläne und deren Umsetzung oft scheitern:

- **Keine klare Vision zur Zukunft des Unternehmens.** Das Topmanagement hat häufig keine genaue Vorstellung, wohin sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln soll. Es wird vielmehr mit Intuition und Instinkt gelenkt. Doch wie bekommt man dadurch ein Unternehmen auf »Kurs«? Da niemand im Topmanagement weiß, wo die Reise hingeht, wird der Rest des Unternehmens auf genauso uninspirierte und unkoordinierte Weise arbeiten. Ähnlich schaut es aus, wenn zwar das Topmanagement die Richtung kennt, diese aber niemand anderem im Unternehmen bekannt ist.
- **Keine Beteiligung der Wissensträger aus unteren Ebenen bei der Erarbeitung der Strategie.** Einer der größten Fehler des Topmanagements ist es, nicht zu erkennen, dass jede Veränderung der Strategie auch Veränderungen im Tagesgeschäft der gesamten Organisation bedeutet, und dass der Input und das Know-

2 Dwight »Ike« David Eisenhower (1890–1969) war der 34. Präsident der Vereinigten Staaten (1953–1961) und Oberbefehlshaber der alliierten Streitkräfte in Europa während des Zweiten Weltkrieges; vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Dwight_D._Eisenhower (letzter Zugriff: 31.10.2018)

3 Vgl. Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York

how aus unteren Ebenen essenziell für die Erarbeitung der Strategie ist. Häufig wird die Meinung vertreten, dass Strategie Aufgabe des Topmanagements sei und diese in »geheimer« Mission im Elfenbeinturm entwickelt werde.

- **Prognosen von Managern häufig unrealistisch.** Ziele sind oft willkürlich gesetzt, ohne dass eine klare Verbindung zur Notwendigkeit oder Machbarkeit hergestellt ist. Die Gründe liegen häufig im Mangel an profundem Wissen des Geschäfts oder übertriebenen »Schönrechnereien« von Managern.
- **Fokus auf zu viele Ziele.** Es gibt die natürliche Tendenz, sich als Unternehmen zu viele Ziele zu setzen. Oft ist es jedoch gar nicht möglich, alle Ziele gleichzeitig zu bewältigen. Diese »Man muss alles tun«-Mentalität begründet sich wiederum in einem Mangel an strategischer Klarheit. Die Folge ist, dass in keinem der Ziele ein nennenswerter Fortschritt gemacht wird. Dadurch werden Outputs reduziert, Ressourcen verschwendet und Mitarbeiter an ihre Grenzen getrieben.
- **Abteilungs- oder Bereichsziele sind nicht mit den Unternehmenszielen abgestimmt.** Gibt es keine klaren Unternehmensziele oder werden diese nicht kommuniziert, definieren Abteilungs- und Bereichsleiter die aus ihrer Sicht relevanten Ziele. Da sie im Allgemeinen ihre eigenen Interpretationen von Geschäftszielen und Vorgaben haben, führt dies zu einem erheblichen Konflikt, suboptimalen Lösungen und zwangsläufig dazu, dass die Ziele nicht aufeinander abgestimmt sind. Rivalität und Konflikte in Bereichen und Abteilungen untereinander sind die Folge.
- **Konzentration auf finanzielle Ziele.** Finanzielle Ziele und deren Vorgaben sind oft klar definiert, während qualitative Ziele eher schwammig festgelegt sind, wie z. B.: »Wir müssen die Performance steigern« oder »Wir müssen die Kundenzufriedenheit erhöhen«. Zunächst hören sich diese sehr rühmlich an, dennoch bedeuten sie gar nichts, weil sie viel zu vage definiert sind. In Planungen sind die nicht finanziellen Treiber des Geschäfts meist unterrepräsentiert, obwohl diese letztendlich für die Erreichung der monetären Ziele ausschlaggebend sind.
- **Zu viele strategische Initiativen.** Kritisches Element der Planungsphase ist die Priorisierung der relevanten Initiativen. In dieser Phase muss das Managementteam rigoros die unwichtigen Projekte eliminieren und auch »Lieblingsprojekte« streichen. Bei Unternehmen, die an zu vielen Initiativen gleichzeitig arbeiten, ist eine Unsicherheit auf allen Ebenen offensichtlich. Das zeigt sich meist in einer starken Mitarbeiterfluktuation, hohem Krankenstand oder hoher Abwesenheitsrate.
- **Hoher Aufwand für das Erstellen von Projektplänen.** Insbesondere für Projekte zur Erreichung festgelegter Ziele werden häufig ausgiebige Projektpläne erstellt und bis auf ein oder mehrere Jahre im Detail geplant. Regelmäßige Projektreviews fokussieren auf »in plan«, »in quality« und »in budget« und mit der Zeit stellt man dann fest, dass der ursprüngliche, mit hohem Aufwand erstellte Projektplan lange keine Gültigkeit mehr hat.
- **Planung ist ein seltenes Ereignis.** Viele Unternehmen sehen Planung als Ereignis und nicht als einen permanenten Prozess. Man erarbeitet am Jahresende die

Planung für das Folgejahr und verabschiedet diese. Erst ein Jahr später wird diese wieder überarbeitet. (An dieser Stelle sei an die Aussage von Eisenhower erinnert.)

- **Separate Planungsabteilung.** Meist werden Planungen von speziellen Abteilungen wie z. B. Controlling durchgeführt. Dies erzeugt große Probleme für viele Bereiche, da sie der Planung trotz Feedbackschleifen aus verschiedenen Gründen nicht zustimmen. Die Verantwortung für eine erfolgreiche Implementierung des Plans entfällt damit sowohl bei den Planern als auch bei den Umsetzern automatisch.

Umsetzung der Strategie

Das Wesentliche einer Strategie ist die Umsetzung der geplanten Aktivitäten, die kritisch für den Erfolg sind. Die Umsetzung stellt einen disziplinierten Prozess und ein sinnvolles Bündel von Aktivitäten dar, die es dem Unternehmen ermöglichen, die strategischen Ziele zu erreichen. Einen derartigen logischen Prozess zu entwickeln und umzusetzen, stellt eine anspruchsvolle Aufgabe für das Management dar. Manager sind normalerweise mehr darin geübt zu planen, als darin umzusetzen. Meist zeigt sich jedoch, dass schlechte Performance nicht auf die Planung, sondern auf die Umsetzung zurückzuführen ist. Folgende Probleme lassen sich bei der Umsetzung von Strategien erkennen:

- **Strategieumsetzung wird delegiert.** Der Grund, warum die Umsetzung von Strategien fehlschlägt, kann im Allgemeinen auf die Art zurückgeführt werden, wie die Strategie entwickelt wurde. Wie beschrieben, verbringt meist eine kleine Gruppe viel Zeit damit, die Strategie zu formulieren, ohne der anschließenden Implementierung viel Aufmerksamkeit zu schenken. Häufig wird die Meinung vertreten, dass Strategieumsetzung von den unteren Ebenen erledigt werden müsse. Das Topmanagement erarbeitet die Strategie und weist die unteren Ebenen an, die Umsetzung durchzuführen. Genau an dieser Stelle läuft Strategieumsetzung falsch. Wenn Topmanager die Umsetzung unter ihrer Würde oder nicht zu ihrem Aufgabengebiet gehörend sehen, ist eine erfolgreiche Umsetzung stark gefährdet.
- **Starres Festhalten an definierten Zielen, Projekten und Projektplänen.** An ursprünglich festgelegten Zielen oder Projekten wird konsequent festgehalten und Abweichungen werden fleißig mit gelben oder roten Ampeln versehen. Unterjährig wird oft nicht reflektiert, ob die einst definierten Ziele oder Projekte vor dem Hintergrund der aktuellen, sich häufig schnell verändernden Marktsituation oder anderen Rahmenbedingungen überhaupt noch Gültigkeit haben.
- **Unzureichende Umsetzungsfähigkeiten.** Insbesondere wenn es darum geht, Maßnahmen bzw. Projekte zur Erreichung der Ziele durchzuführen, mangelt es häufig an den entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen, da entweder die falschen Mitarbeiter oder Führungskräfte ausgewählt werden oder weil sie über nicht ausreichende Fähigkeiten verfügen. Mitarbeiter haben oft keine Standardwerkzeuge an der Hand, die sie anwenden können, Teams arbeiten unkoordiniert vor sich hin und die Führungskräfte sind nicht in der Lage, die Projektteams zu führen und zu befähigen.