

Daniela Kudernatsch

Workbook Hoshin Kanri

Lean-Management-Strategien
erfolgreich umsetzen



SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[1 Herausforderungen für Unternehmen](#)

[1.1 Traditionelle versus Best-Practice-Unternehmen](#)

[1.2 Die wichtigsten Managementsysteme](#)

[1.2.1 Der Management-by-Objectives-Ansatz \(MbO\)](#)

[1.2.2 Der Hoshin-Kanri-Ansatz](#)

[1.2.3 Die Methode Objectives & Key Results \(OKR\)](#)

[1.2.4 Die Methode Balanced Scorecard \(BSC\)](#)

[1.2.5 Fazit](#)

[1.3 Volatile Märkte](#)

[1.4 Krisenresistenz von Best-Practice-Unternehmen](#)

[2 Grundlagen zu Hoshin Kanri](#)

[2.1 Geschichte und Definition](#)

[2.2 Ziele von Hoshin Kanri](#)

[2.3 Der Hoshin-Kanri-Prozess](#)

[3 Strategische Ausrichtung](#)

[3.1 Entwicklung von Vision, Mission und Werten](#)

[3.2 Entwicklung der Strategie](#)

[3.3 Festlegen von Durchbruchzielen](#)

[3.3.1 Priorisierungsmatrix](#)

[3.3.2 9-Felder-Matrix](#)

[3.4 Reifegrad von Unternehmen](#)

[3.5 Business Strategy Canvas](#)

4 Zielplanung auf Topebene

4.1 Die X-Matrix

4.1.1 Der Sechs-Uhr-Quadrant

4.1.2 Der Neun-Uhr-Quadrant

4.1.3 Der Zwölf-Uhr-Quadrant

4.1.4 Der Drei-Uhr-Quadrant

4.1.5 Verantwortlichkeiten

4.1.6 Beispiel für eine X-Matrix

4.1.7 Horizontale Zielabstimmung

4.2 Bowling Chart

4.3 Agile Meilensteinpläne

5 Unternehmensweite Zielabstimmung

5.1 Catchball-Prozess

5.2 Verknüpfung mit dem Shopfloor - ein Beispiel

5.3 X-Matrix unternehmensweit

6 Agile Umsetzung der Ziele

6.1 Führungsverständnis bei Hoshin Kanri

6.2 Der PDCA-Zyklus

6.3 Hoshin-Reviews

6.4 Führen und Coachen in der Lernzone

6.5 Fragetechniken

6.6 Hoshin Memory

7 Überprüfung der Zielerreichung

7.1 Problemlösungsmethoden

7.2 Mindmapping

7.3 Ishikawa-Diagramm

7.4 Fünf-Warum-Analyse

7.5 Pareto-Analyse

7.6 A3-Problemlösung

7.7 Root-Cause-Countermeasure-Methode (RCCM)

8 Lernen aus dem Prozess

8.1 President's Diagnosis - die Durchführung

8.2 Reifegrad im Hoshin-Kanri-Prozess

9 Einführung von Hoshin Kanri

- [9.1 Umsetzungsstrategien](#)
- [9.2 Rollen und Aufgaben](#)
- [9.3 Unverzichtbar: der Hoshin Kanri Master](#)
- [9.4 Der Planungsprozess](#)
- [10 Managen des Veränderungsprozesses](#)
 - [10.1 Das Wheel of Change](#)
 - [10.2 Hoshin-Change-Canvas](#)
- [11 Voraussetzungen und Nutzen](#)
 - [11.1 Einflussfaktoren auf die Implementierungsstrategie](#)
 - [11.1.1 Wichtige Faktoren](#)
 - [11.1.2 Anbindung an das Vergütungssystem](#)
 - [11.2 Häufige Fehler](#)
- [12 Die 11 Regeln für die Einführung](#)
- [13 Was erreicht Ihr Unternehmen durch Hoshin Kanri?](#)
- [Literatur](#)
- [Glossar](#)
- [Stichwortverzeichnis](#)
- [Die Autorin](#)

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht
GmbH

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 978-3-7910-5364-6	Bestell-Nr. 10696-0001
ePub:	ISBN 978-3-7910-5365-3	Bestell-Nr. 10696-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-5366-0	Bestell-Nr. 10696-0150

Daniela Kudernatsch

Workbook Hoshin Kanri

1. Auflage, April 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © WavebreakMediaMicro, Adobe Stock

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.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Hallo und herzlich willkommen zum Hoshin Kanri Workbook. Sie haben sich entschieden, Hoshin Kanri besser kennenzulernen und künftig auch damit zu arbeiten - genau dafür ist diese Buch gedacht!

Noch bis in die 2000er Jahre war Hoshin Kanri im deutschsprachigen Raum wenig verbreitet. Als eine der Ersten beschäftigte ich mich mit meinem Beratungsunternehmen KUDERNATSCH Consulting & Solutions ausführlich mit dieser wirkungsvollen Managementmethode und begann vor einigen Jahren die Hoshin-Kanri-Ausbildung, die die Zertifizierung zum Hoshin Kanri Master beinhaltet.

Angefangen hat alles in den Neunzigerjahren des letzten Jahrtausends, nach meiner Promotion, als ich in einem Finanzdienstleistungsunternehmen für den strategischen Planungs- und Umsetzungsprozess verantwortlich war. Meine Aufgabe war es, das Topmanagement bei der Erarbeitung der Wachstumsstrategie zu unterstützen und anschließend das gesamte Unternehmen darauf auszurichten.

Als Methode wählten wir die »Balanced Scorecard«, die zur damaligen Zeit viele Unternehmen einführten. Während des Prozesses sammelte ich eine Menge an praktischer Erfahrung - auch darüber, was schiefgehen kann und auf welche Hindernisse man dabei trifft.

Die größte Erkenntnis für mich war jedoch, dass gar nicht das Werkzeug an sich das Wichtigste ist, sondern vor allem die Führungskräfte und die Unternehmenskultur weitere wesentliche Faktoren sind. Den Schlüssel zum Erfolg

definierte ich als Management Excellence - und das entwickelte sich in den folgenden Jahren klar zu meiner Mission.

Vor knapp 20 Jahren gründete ich meine eigene Beratungsfirma und begann, Unternehmen auf dem Weg zu Management Excellence zu unterstützen. Durch mehrere Ausbildungen im Bereich Change-Management, Führungskräfteentwicklung, KATA-Coaching sowie Team-Coaching erwarb ich weiteres Rüstzeug und meiner zweijährigen systemischen Coaching-Ausbildung verdanke ich einen enormen Wissensschatz zur Beziehungsgestaltung in Organisationen.

Anfang 2000 wurde ich dann von Toyota beauftragt, deren bestehendes Managementsystem zu verbessern - den Hoshin-Kanri-Ansatz, mit dem Toyota schon seit den 1970er Jahren arbeitete. Ich erkannte in diesem Ansatz viele Parallelen zu den Methoden, mit denen ich bisher gearbeitet hatte, aber auch einige neue Aspekte. Daher begann ich, mich intensiv mit Hoshin Kanri zu beschäftigen. Schon bald konnte ich auch deutsche Unternehmen bei der Umsetzung von Hoshin Kanri unterstützen.

Meine gesammelten Erfahrungen veröffentlichte ich 2013 im ersten deutschsprachigen Buch zu Hoshin Kanri. Es wurde ein Meilenstein für die Verbreitung dieser Managementmethode im deutschsprachigen Raum, bereits 2019 erfolgte die zweite Auflage. Mittlerweile habe ich über 100 Unternehmen - Mittelständler und Konzerne - unterschiedlichster Branchen in der Umsetzung begleitet.

Dieses Workbook beinhaltet mein Wissen aus über 20 Jahren Strategiemsetzungsberatung, Training und Coaching. Sie lernen damit den gesamten Hoshin-Kanri-Prozess und die damit verbundenen Werkzeuge im Detail kennen. Der hohe Mehrwert für Sie als Leserin und Leser¹ besteht besonders darin, dass das Workbook einen hohen Praxisbezug und

zahlreiche Unternehmensbeispiele aus meiner Erfahrung als Beraterin und Coach beinhaltet.

Immer wieder verrate ich auch Tipps und Tricks, durch die Sie noch besser gerüstet sind, um sich für die richtige Einführungsstrategie in Ihrem Unternehmen zu entscheiden oder um Ihren bestehenden Hoshin-Kanri-Prozess zu verbessern.

Auch werde ich an den entsprechenden Stellen darauf hinweisen, wenn sich Ansätze aus anderen Managementsystemen, wie z. B. die Balanced Scorecard (BSC) oder Objectives & Key Results (OKR)² mit dem Hoshin-Kanri-Ansatz verbinden lassen.

Lassen Sie uns also mit dem Hoshin Kanri Workbook gemeinsam den Strategieumsetzungsprozess für Ihr Unternehmen beginnen!

Ihre Daniela Kudernatsch

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden bei Personenbezeichnungen wo möglich neutrale Bezeichnungen, ansonsten das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind damit immer beide Geschlechter gemeint.

² Siehe dazu auch meine Bücher zu OKR, »Toolbox Objectives and Key Results« (2020), »Objectives and Key Results: Die Grundlagen der agilen Managementmethode OKR« (2021) sowie meinen OKR-Video-Kurs.

1 Herausforderungen für Unternehmen

In diesem Kapitel schauen wir uns an, worin für viele Unternehmen die Herausforderungen in Bezug auf Strategieplanung und -umsetzung bestehen, insbesondere in den derzeit volatilen und schwer planbaren Zeiten. Dabei fokussieren wir uns darauf, wie es Unternehmen gelingen kann, diesen Herausforderungen zu begegnen. Wir steigen mit der Frage ein, was den Unterschied zwischen traditionellen und Best-Practice-Unternehmen ausmacht. Dabei ist insbesondere der Blick auf typische Merkmale in der Unternehmenssteuerung interessant.

So viel sei vorab verraten: Jedes Best-Practice-Unternehmen hat seine eigene Methode zur Unternehmenssteuerung etabliert und hat diese in den meisten Fällen seit Jahrzehnten im Einsatz. Deshalb werden wir uns auf eine kleine Zeitreise begeben und uns die bekanntesten Managementsysteme der letzten Jahre anschauen. Die wesentlichen Merkmalen und vor allem die Vor- und Nachteile der jeweiligen Methoden werden wir uns dabei genauer kennenlernen.

Die vielen Jahre, in denen ich nun mit all diesen Methoden arbeite, haben mich zu der Überzeugung gebracht: Es gibt kein Managementsystem in Reinkultur! Der Schlüssel für erfolgreiche Unternehmenssteuerung liegt in der Kombination aus mehreren Managementsystemen. Und gerade in den immer weniger vorhersehbaren und sich ständig verändernden Umfeldbedingungen hat sich einiges in Bezug auf Unternehmenssteuerung geändert. Übrigens nicht erst seit der Coronapandemie. Die Welt dreht sich

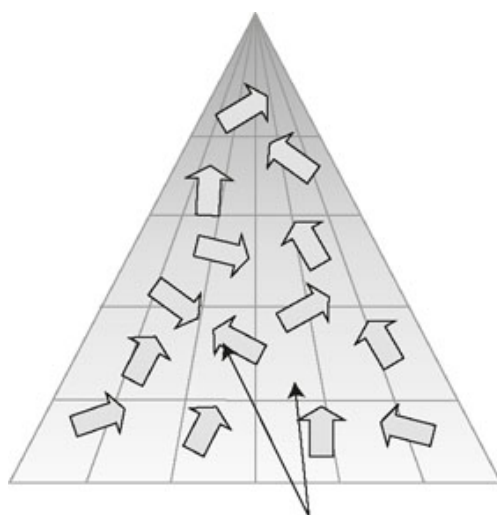
schneller denn je. Deswegen handelt dieses Kapitel davon, was es in diesen Zeiten zu beachten gilt.

Richtig spannend wird es in [Kapitel 1.4](#): Wir werden uns Unternehmen anschauen, die eine enorme Krisenresistenz haben – und das seit *vielen* Jahrzehnten. Dabei interessiert uns natürlich, was das Geheimnis ihres Erfolges ist.

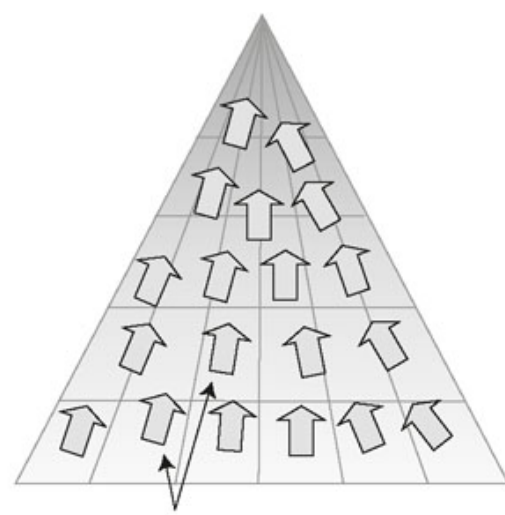
Steigen wir zunächst ein, in den Unterschied zwischen traditionellen und Best-Practice-Unternehmen.

1.1 Traditionelle versus Best-Practice-Unternehmen

Die größte Herausforderung für Unternehmen besteht darin, alle Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. [Abbildung 1.1](#) zeigt eine typische Unternehmenssituation, in der jede Abteilung (dargestellt durch die Pfeile) in eine andere Richtung arbeitet.



Widersprüchliche Abteilungsziele



Die Abteilungsziele sind perfekt auf die Unternehmensziele abgestimmt

Abb. 1.1: Vergleich traditionelle versus Best-Practice-Unternehmen

Was passiert hier? Es scheinen einige Dinge im Unternehmen unklar zu sein, angefangen bei einem mangelnden Strategieverständnis bis hin zur Kenntnis, was jede Abteilung tatsächlich tun muss. Das könnte daran liegen, dass es an einer klaren Richtung fehlt, in die sich das Unternehmen insgesamt entwickeln will, oder daran, dass die Richtung nicht klar in der Organisation kommuniziert wird.

In beiden Fällen ist die Folge, dass jede Abteilung und jeder Mitarbeitende in subjektiv richtige Richtung läuft, was letztendlich zu Zielkonflikten führt. Dies zeigt sich in der Praxis häufig daran, dass in den Unternehmen unterschiedliche, sich teilweise widersprechende Projekte vorangetrieben werden. Beispielsweise hat das eine Projekt Kostenreduzierung zum Ziel, das andere die Erhöhung der Lieferzuverlässigkeit und wieder ein weiteres die Reduzierung von Beständen.

Sie ahnen schon, was dadurch passiert. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, durch die unterschiedlichen Zielrichtungen Konflikte zwischen Abteilungen entstehen, die insgesamt die obersten Unternehmensziele eher blockieren als fördern.

Erinnern Sie sich an Ihren Physikunterricht in der Schule und an das Experiment mit der Stahlkugel, an der aus allen Richtungen mit gleicher Kraft gezogen wurde? Was passierte? Die Kugel bewegte sich nicht. Es gab absoluten Stillstand. Das Gleiche passiert, wenn jeder in Ihrem Unternehmen in die Richtung rennt, die er für die richtige hält. Am Ende entsteht Stillstand in der Organisation.

Typische Merkmale solcher Unternehmen:

- Es gibt keine klare Vision oder Strategie, das Topmanagement hat keine Fokussierung.

- Die Treiber für den Erfolg sind unklar.
- Das mittlere Management übernimmt keine Verantwortung.
- Abteilungs- und Silodenken führen zu isolierten Perspektiven und Insellösungen.
- Es herrscht eher eine Kultur der Schuldzuweisung als eine Kultur der Problemlösung.
- Schließlich basieren Entscheidungen auf Meinungen und nicht auf Fakten.

Schauen wir uns die rechte Seite in [Abbildung 1.1](#) an. Alle Pfeile zeigen in einheitlicher Richtung nach oben.

Das bedeutet,

- dass es eine klare Vision, Strategie und Unternehmensziele gibt,
- dass die Prioritäten klar sind,
- dass auf jeder Ebene Verantwortung übernommen wird und
- dass Abteilungs- und Silodenken eliminiert sind.

Somit können alle Mitarbeitenden in der Organisation in abgestimmter Weise auf diese Ziele hinarbeiten. Sicherlich ist das ein Idealzustand, doch letztlich verfolgen die verschiedenen Managementansätze alle genau dieses Ziel.

Doch jedes Managementsystem hat seine Vor- und auch Nachteile. Die Kunst besteht darin, das für das eigene Unternehmen Beste aus jedem System herauszuarbeiten und zu nutzen. Deswegen empfehle ich Ihnen dringend, sich mit den wichtigsten Managementsystemen zu befassen. Im Folgenden gebe ich einen Überblick darüber.

1.2 Die wichtigsten Managementsysteme

In diesem Abschnitt machen wir eine kleine Zeitreise und schauen uns die wichtigsten Managementsysteme zur Unternehmenssteuerung an. Ihr gemeinsamer Nenner ist: Sie sind alle nicht neu.

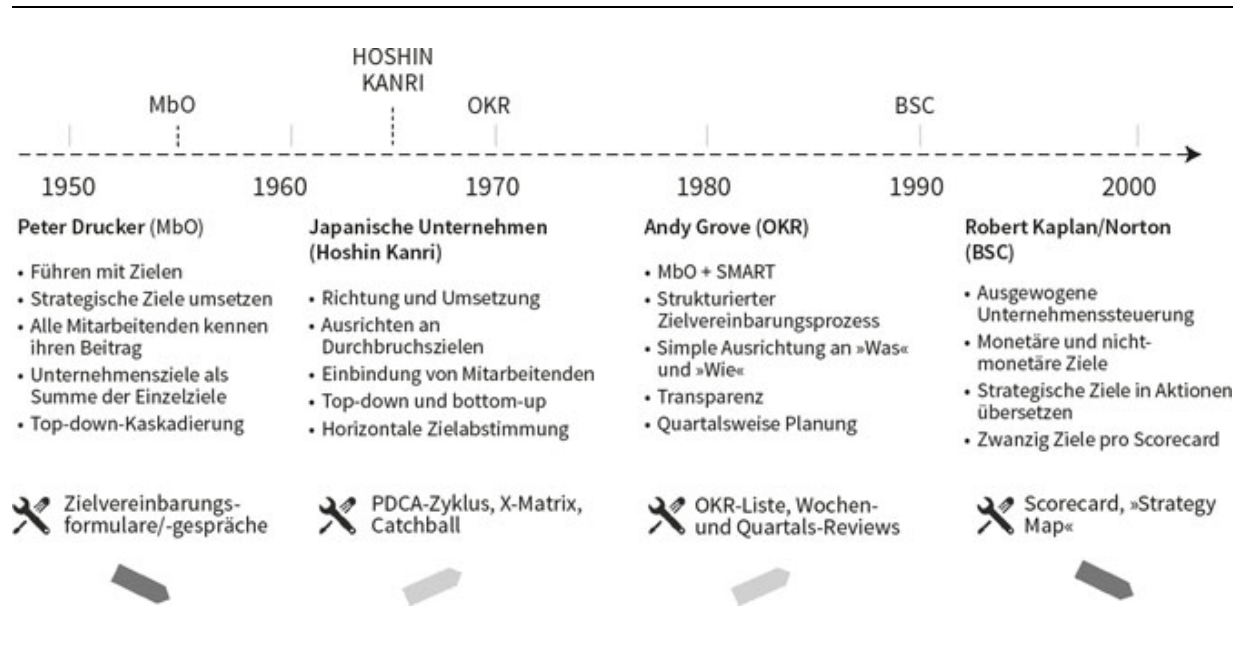


Abb. 1.2: Entwicklung der bekanntesten Managementsysteme

1.2.1 Der Management-by-Objectives-Ansatz (MbO)

Die Ursprünge reichen bis in die 1950er Jahre zurück und basieren ursprünglich auf den Ideen des Management-by-Objectives-Ansatzes, kurz MbO genannt. MbO geht auf Peter Drucker zurück, der diese Managementmethode 1954 mit dem Fokus auf »Führen mit Zielen« entwickelte. Der Zweck von MbO besteht darin, die strategischen Ziele des Unternehmens umzusetzen, indem alle Mitarbeitenden ihre Ziele und ihren Beitrag kennen und täglich darauf hinarbeiten.

MbO wurde zu der damaligen Zeit stark vom Prinzip des Taylorismus beeinflusst, nämlich Tätigkeiten in kleinste Arbeitsschritte zu unterteilen. Die Grundidee von MbO war, dass sich die Ziele des Unternehmens aus der Summe der Einzelziele zusammensetzen. Das bedeutet, dass die Ziele dabei von oben nach unten, also top-down kaskadiert werden bzw. sich idealerweise mathematisch nachvollziehbar kaskadenartig zergliedern.

Dies wird auch als der »Top-down«-Managementansatz bezeichnet. Leider versagt der Topdown-Ansatz gerade bei der Lösung von Problemen, die auf horizontaler Ebene, also zwischen Abteilungen und Bereichen, auftreten. Dies führt zwangsläufig zu erheblichen Konflikten, Reibungen und Effizienzproblemen.

Die grundlegenden Werkzeuge beim MbO-Ansatz sind Zielvereinbarungsformulare, in denen die Ziele im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen dokumentiert werden. Unternehmen auf der ganzen Welt haben MbO eingeführt. In vielen Fällen hat sich MbO jedoch zu bürokratischen und starren Prozeduren mit viel Administrationsaufwand entwickelt, insbesondere wenn es mit einer variablen Vergütung verbunden ist. Zum Beispiel werden zeitintensive Zielvereinbarungsgespräche geführt, fleißig Ziele definiert und dabei seitenweise Zielvereinbarungsformulare ausgefüllt. Das Ganze muss dann verwaltet werden.

Hinzu kommt, dass im Normalfall die aufwendigen Zielgespräche einmal im Jahr, wenn überhaupt, möglichst am Anfang des Jahres geführt werden und dann während des Jahres in Schubladen schlummern. Das Ergebnis dies Prozess ist erstens, dass die Ziele selten erreicht werden, weil sie nicht regelmäßig überprüft werden, und zweitens, dass am Ende des Jahres die Erreichung der Ziele beurteilt wird - unabhängig davon, ob etwaige Kursänderungen oder Maßnahmen notwendig gewesen wären.

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Nehmen wir an, wir haben Jahresende und das Zielerreichungsgespräch des Vertriebsleiters mit einem seiner Außendienstmitarbeiter steht an. Der Mitarbeiter hat nur zu 60 % das vereinbarte Umsatzziel erreicht und weiß auch sehr genau, wie stark davon seine variable Vergütung abhängt. Wie wird das Gespräch wohl ablaufen?

Der Außendienstmitarbeiter wird viele glaubwürdige Ausreden vorbringen, weshalb es für ihn gar nicht möglich war, das vereinbarte Ziel zu erreichen. In vielen Fällen sind es Marktschwierigkeiten, zum Beispiel: »Der Wettbewerber hat ein günstigeres Produkt auf den Markt gebracht«, oder es sind innerbetriebliche Gründe, wie z. B.: »Das Produktmanagement hat zu optimistisch gerechnet.«

Würde nun der Bereichsleiter mit dem Leiter des Produktmanagements sprechen, würde er ebenfalls plausible Gründe erfahren, weshalb das Produktmanagement den Vertrieb nicht unterstützen konnte.

Dies ist nur eines von unzähligen weiteren Beispielen, die ich erlebt habe. Sie führen zu Problemen, Diskussionen, Zielkonflikten und vor allem zu unzureichenden Performance-Zahlen. Interessant dabei ist, dass insbesondere Personalabteilungen an dem Zielvereinbarungssystem festhalten, da sie es mit viel Arbeit und Mühe eingeführt haben. Vieles spricht jedoch dafür, dass MbO nicht nur wenig nützt, sondern sogar große Schäden anrichten kann. Insgesamt kann man bei MbO definitiv einen klaren Abwärtstrend in der Anwendung verzeichnen.

1.2.2 Der Hoshin-Kanri-Ansatz

Auf unserer Zeitreise kommen wir als Nächstes zu Hoshin Kanri. Hoshin Kanri ist eine Managementmethode, die ihren Ursprung in Japan in der Mitte der 1960er Jahre hat. Japanische Manager wurden damals von amerikanischen Qualitätsexperten wie Edward Deming und später von Joseph Juran ausgebildet. Die Japaner kombinierten die gängigen Methoden des Total Quality Managements - kurz TQM - mit MbO und starteten ihre ersten Versuche der strategischen Unternehmensplanung.

Die Grundidee von Hoshin Kanri ist es, dem Unternehmen auf der einen Seite eine klare Richtung im Sinne von Zielen vorzugeben. Das repräsentiert »Hoshin«. Auf der anderen Seite geht es darum, sich im Laufe des Jahres auf die Umsetzung zu konzentrieren. Das bedeutet »Kanri«.

Ziel dabei ist es, das gesamte Unternehmen auf sogenannte Durchbruchziele auszurichten, um eine signifikante Leistungssteigerung zu erreichen. Dabei werden die Mitarbeitenden umfassend in diesen Prozess eingebunden. Anders als bei MbO werden bei Hoshin Kanri die Ziele nicht einfach von oben nach unten kaskadiert. Vielmehr werden die Mitarbeiter ermutigt, ihre eigenen Lösungen für die übergeordneten Ziele zu finden, was bedeutet, dass sie nicht einfach von oben auferlegt werden, sondern von unten auch beeinflusst werden können.

Somit ist der Ansatz eine Mischung aus top-down und bottom-up, um Ziele zu definieren. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht dabei nicht nur die vertikale Abstimmung der Ziele, also zwischen Unternehmensebenen, sondern vor allem auch die bereichsübergreifende, d. h. horizontale Zielabstimmung zwischen Bereichen und Abteilungen.

Die zugrunde liegenden wichtigsten Werkzeuge sind zum einen der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act), der als

Regelkreis für die konsequente Umsetzung der Strategie und das kontinuierliche Bearbeiten der Ziele sorgt.

Des Weiteren werden die Ziele und Messgrößen mittels der sogenannten X-Matrix dokumentiert und können dadurch anschaulich und kompakt dargestellt werden.

Das dritte wichtige Werkzeug ist der sogenannte Catchball-Prozess, der die Grundlage für die Abstimmung der Ziele auf den verschiedenen Unternehmensebenen darstellt, aber gerade auch bereichsübergreifend bzw. horizontal ist (s. dazu [Kap. 4](#) und [5](#)).

Hoshin Kanri wird inzwischen auch in den USA und in Europa zunehmend eingesetzt und von Unternehmen wie Toyota und Danaher seit über 50 Jahren erfolgreich praktiziert. Insgesamt sehen wir einen klaren Aufwärtstrend in der Anwendung.

1.2.3 Die Methode Objectives & Key Results (OKR)

Wenn wir auf unserer Zeitachse weitergehen, stoßen wir auf die Methode Objectives & Key Results – abgekürzt »OKR«. Sie geht auf Anfang der 1970er Jahre zurück. Andy Grove, ehemaliger CEO von Intel, entwickelte ein Konzept, welches auf dem MbO-Ansatz basierte, um die Strategie des Unternehmens, nämlich die Weltmarktführerschaft zu erreichen, umzusetzen. Seine Grundidee bestand darin, MbO zu modernisieren und mit der SMART-Methode (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert) zu verheiraten. Genauer gesagt: ein messbares Zielsystem zu entwickeln. Damit wollte er einen strukturierten Zielvereinbarungsprozess implementieren, sodass alle Aktivitäten auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet sind.

Wesentliche Schlüsselfaktoren lagen für Grove in der Einfachheit, der Flexibilität und in der Einbindung der Mitarbeitenden. Grove definierte zwei simple Fragen, die jeder im Unternehmen beantworten sollte:

- »Wo will ich hin?« (Was sind die Ziele bzw. die Objectives?)
- »Wie messe ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?« (Was sind die Schlüsselergebnissen bzw. Key Results?)

Ein wesentlicher Leitgedanke dabei war das Schaffen von unternehmensweiter Transparenz, indem alle Mitarbeitenden Zugang zu den OKR auf allen Ebenen des Unternehmens erhalten. Dabei werden die OKR lediglich für das nächste Quartal festgelegt und geplant. Anschließend werden sie im Rahmen von wöchentlichen Reviews auf Fortschritt überprüft und am Ende des Quartals wieder neu definiert.

Die wichtigsten Werkzeuge dieses Ansatzes sind die OKR-Liste, in der für alle im Unternehmen ersichtlich die definierten OKR eingetragen werden, sowie die Überprüfung des Fortschritts der Zielerreichung in wöchentlichen und quartalsweisen Reviews.

Ursprünglich war OKR ein Ansatz speziell für Start-up-Unternehmen. Mittlerweile beschäftigen sich zahlreiche Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen weltweit mit der OKR-Methode. Insofern können wir hier einen ansteigenden Trend verzeichnen.

1.2.4 Die Methode Balanced Scorecard (BSC)

Kommen wir zur nächsten wichtigen Managementmethode: die Balanced Scorecard, kurz BSC, wurde Anfang der 1990er Jahre entwickelt. Robert Kaplan und David Norton von der Harvard-Universität hatten festgestellt, dass Unternehmen

in der Regel anhand von finanziellen und kurzfristigen Zielen wie Ergebnis, Umsatz und Kosten gesteuert werden.

Finanzielle Ziele sind jedoch das Ergebnis vergangener Aktivitäten und können nicht mehr beeinflusst werden. Aus Sicht von Kaplan und Norton wurden unternehmerische Potenziale sowie langfristige Lebens- und Wettbewerbsfähigkeit dagegen zu wenig von den Unternehmen berücksichtigt. Deswegen empfahlen sie eine ausgewogene bzw. ausbalancierte Unternehmenssteuerung. Sie ergänzten die vorherrschende finanzielle Perspektive um drei weitere nicht-monetäre Aspekte: Kunden, Prozesse und Mitarbeitende. Sie alle sind die Treiber bzw. Vorlaufindikatoren des zukünftigen Erfolgs.

Ein weiterer wesentlicher Grundgedanke der Balanced Scorecard war es, die Erreichung von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu machen. »Translating strategy into action« war der Slogan von Kaplan und Norton. Die definierten Ziele pro Scorecard sollten dabei ein Maximum von 20 Zielen nicht überschreiten. Dadurch entstand ein weiterer Slogan, nämlich »twenty is plenty«.

Die wesentlichen Werkzeuge sind somit die Scorekarte selbst, auf der der aktuelle Stand der Zielerreichung regelmäßig angezeigt werden sollte. Außerdem gibt es die sogenannte »Strategy Map«, die visuell die Vielfalt der Ziele und deren Zusammenhänge darstellt, um die Strategie für die gesamte Organisation erklärbar machen.

Ende der 1990er Jahre konnte ein regelrechter Hype der BSC verzeichnet werden. Unternehmen weltweit führten die BSC-Methode ein und versuchten, das gesamte Unternehmen mittels Scorecards auszurichten. Dass diese Versuche häufig scheiterten, lag vor allem an dem fehlenden Zielfokus und dem damit verbundenen hohen administrativen Aufwand, den die Zielverfolgung und das Reporting erforderten. In

den letzten Jahren sieht man einen klaren Abwärtstrend in der Anwendung der Balanced Scorecard.

1.2.5 Fazit

Schaut man sich nun die Elemente der hier aufgezeigten Managementsysteme an, kommt man schnell auf einen gemeinsamen Nenner. Kurzgefasst geht es in allen Methoden darum, die Organisation an den Unternehmenszielen auszurichten und sicherzustellen, dass möglichst alle Beteiligten kontinuierlich an der Erreichung dieser Ziele arbeiten. Dennoch bringt jedes Managementsystem auch die eine oder andere Besonderheit mit sich, die jeweils beachtet werden muss.

MEIN TIPP

Erst die Kombination von Hoshin Kanri mit den Vorteilen anderer Managementsysteme macht die Methode stark. Was Sie wann und wie anwenden, sollten Sie daher immer von der Situation, den Strukturen und der Kultur Ihres Unternehmens abhängig machen. Deshalb werde ich an den entsprechenden Stellen in diesem Buch auf mögliche Verbindungen zu anderen Managementsystemen verweisen.

Die Frage, die dabei aufkommt, ist: Wie können Sie ein für Ihr Unternehmen passendes Managementsystem entwickeln, das *stabil* ist und insbesondere den volatilen Zeiten standhält?

Dafür schauen wir uns nun an, welchen Herausforderungen Unternehmen in Krisensituationen gegenüberstehen.

1.3 Volatile Märkte

Werfen wir einen kurzen Blick auf die Marktsituationen, wie sie in Krisenzeiten auftreten – und was würde sich dafür besser eignen als das Beispiel der Corona-Pandemie. Wer hätte anfangs gedacht, dass der Corona-Virus weltweit derart gravierende Auswirkung haben kann, wie wir sie nun kennen? Es ist nahezu unfassbar, wie das Leben und die Wirtschaft lahmgelegt wurden.

In Unternehmen stehen derzeit zwei Hauptfragen im Vordergrund:

- »Hätten wir das vorhersehen können?«
- »Was können wir tun, um so schnell wie möglich aus der Krise herauszukommen?«

Die Antworten darauf sind nicht einfach und dennoch dringend notwendig. Was sich seit vielen Jahren abzeichnet, sind typische Krisen, die – aus weltweiter Sicht – im Durchschnitt einen Zyklus von drei Jahren haben. Nur dass dieses Mal ist die Krise eben sehr stark ausgefallen ist. Aber auch für die Zukunft kann erwartet werden, dass die wirtschaftliche Volatilität immer kurzzyklischer und damit immer unplanbarer wird. Somit stehen alle Organisationen weltweit vor der herausfordernden Frage: »Wie können wir uns in der Zukunft so organisieren, dass wir möglichst eng an den Ereignissen dran sind und uns schnell anpassen können?«

Diese Frage ist im Grundsatz für viele Unternehmen nicht neu. Wenn ich zurückblicke auf viele Strategie-Workshops, die ich in den letzten Jahren durchgeführt habe, ist eine klare Tendenz festzustellen: Das Thema Flexibilität hat sowohl nach außen als auch nach innen gerichtet meist eine wesentliche Rolle eingenommen, allerdings aber oft nicht *die* entscheidende. Ziele wie Produktivität, Effizienz,

Liefertreue und Bestandsreduzierung standen meist im Vordergrund.

Schaut man sich an, wie viele Unternehmen in Krisensituation agieren, wird häufig Folgendes deutlich: Es gibt drastische Veränderungen in der Geschäftsleitung und neue Führungskräfte oder Berater werden von außen in das Unternehmen geholt. Deren Aufgabe ist es, 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 Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, weil ihnen entweder gekündigt wird oder sie woanders einen besseren Job finden.

Die Herausforderung für ein Unternehmen besteht nun darin, sowohl die Anforderungen, die durch eine Krisensituation entstehen, in kurzer Zeit zu bewältigen, als auch eine entsprechende Kultur, notwendige Führungsfähigkeiten und operative Exzellenz aufzubauen. Das alles ist notwendig, um langfristig erfolgreich zu sein. Nur dann kann die Planung von Zielen und deren Umsetzung positiv verlaufen.

Viele Unternehmen wissen zwar, wie wichtig eine strategische und agile Planung ist, aber auch, dass die Umsetzung nicht einfach ist. Das Tagesgeschäft hat sehr oft Priorität gegenüber der Investition von Zeit und Aufwand in die Planung der Zukunft. In der Folge geht diese nicht selten unter oder sie wird nur unzureichend durchgeführt.

Dennoch gibt es Unternehmen, die seit Jahrzehnten eine *enorme Krisenresistenz* aufweisen, weil sie ein für sich passendes Managementsystem etabliert haben, wie der nächste Abschnitt zeigt.

1.4 Krisenresistenz von Best-Practice-Unternehmen

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen hätte es geschafft, innerhalb von wenigen – sagen wir drei bis fünf – Wochen aus dem Krisenmodus herauszukommen. Spontan sagen Sie vielleicht: »Das ist nahezu unmöglich!«

Für viele Unternehmen mag das eine Wunschvorstellung sein, für einige Organisationen ist das tatsächlich Realität! Es gibt Unternehmen, die seit vielen Jahren mit ihrer Anpassungsfähigkeit Krisensituation regelrecht trotzen.

[Tabelle 1.1](#) zeigt ein Ranking der Top-10-US-Unternehmen mit ihrer durchschnittlichen jährlichen Aktienrendite – seit 1980. Dabei wurde die Rendite unter der Annahme berechnet, dass die Dividenden reinvestiert werden. Die Rendite bei diesen Top-10-Unternehmen bewegt sich, wie wir rechts sehen, in einem Bereich zwischen 22,6 % und 18,7 %.

Ranking	Name des Unternehmens	Industriezweig	Jährliche Rendite in %
1	TJX Companies Inc.	Konsumgüterindustrie	22,6
2	Stryker Corporation	Gesundheitswesen	22,1
3	Eaton Vance Corp.	Finanzmarkt	21,9
4	Progressive Corporation	Finanzmarkt	21,6
5	Haspro, Inc.	Konsumgüterindustrie	21,4
6	Sherwin-Williams Company	Materialwirtschaft	20,1
7	Danaher Corporation	Gesundheitswesen	20,0
8	Walmart Inc.	Konsumgüterindustrie	20,0
9	Berkshire Hathaway Inc. Class A	Finanzmarkt	18,9
10	Holly Frontier Corporation	Energiewirtschaft	18,7

Tab. 1.1: Die 10 größten US-Unternehmen und ihre jährliche Rendite seit 1980 (Quelle: Form 8-K M&T Bank Corp. Current report, items 7.01 and 9.01,