

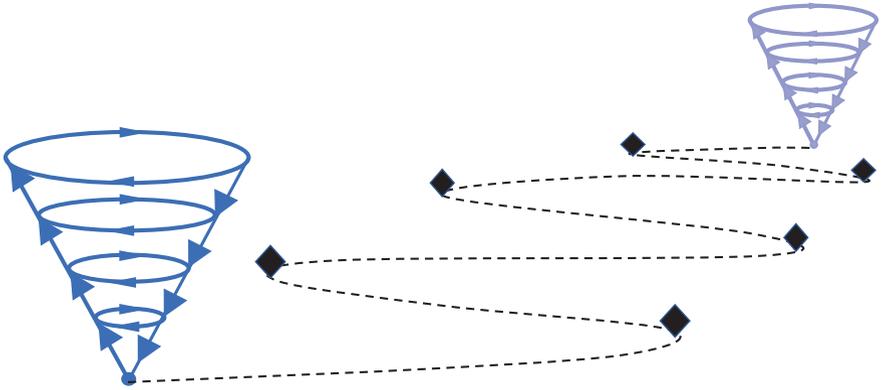
Carine Vinardi

# Unternehmensstrategie mit Hoshin Kanri



Springer Gabler

# Unternehmensstrategie mit Hoshin Kanri



Carine Vinardi

# Unternehmensstrategie mit Hoshin Kanri

 Springer Gabler

Carine Vinardi  
Aix en Provence, Frankreich

ISBN 978-3-031-48238-0 ISBN 978-3-031-48239-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-48239-7>

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

Übersetzung der englischen Ausgabe: „Business Strategy with Hoshin Kanri“ von Carine Vinardi, © The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2023. Veröffentlicht durch Springer International Publishing. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „Business Strategy with Hoshin Kanri“ von Vinardi, Carine, publiziert durch Springer Nature Switzerland AG im Jahr 2023. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung). Eine anschließende Überarbeitung im Satzbetrieb erfolgte vor allem in inhaltlicher Hinsicht, so dass sich das Buch stilistisch anders lesen wird als eine herkömmliche Übersetzung. Springer Nature arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Werkzeugen für die Produktion von Büchern und an den damit verbundenen Technologien zur Unterstützung der Autoren.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Anthony Doyle

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

# Danksagung

Das Thema, das mich in all meinen bisherigen Büchern und auch in meiner These inspiriert hat, war die nachhaltige Effizienz und Leistung von Organisationen, unabhängig von ihrer Größe, insbesondere wenn es darum geht, was für Menschen Sinn macht.

Es ist nicht überraschend, dass auch dieses, mein drittes Buch, in diese Kategorie fällt.

In diesem Projekt möchte ich meiner Tochter Mariane und meinem Ehemann Richard besonders danken. Wieder einmal haben sie mir ihre unerschütterliche Unterstützung in diesem Vorhaben gegeben, auch wenn dadurch unsere gemeinsame Zeit stark eingeschränkt wurde.

Ein besonderer Dank geht auch an meine freundlichen, aber anspruchsvollen Gutachter: meinen Ehemann Richard, meiner Kollegin und Freundin Audrey Dauvet und auch Benoit Eynard, der in dieser Zeit mein Doktorvater war und mich einmal mehr durch wertvollen Beiträge unterstützt hat.

Mein Dank geht an alle, die zugestimmt haben, mir ihre Zeit zu widmen, um meine Fragen zu beantworten - und die durch ihre Interviews einen aktiven Anteil an der Erstehung dieses Buches geleistet haben: Larry Culp, Masaaki Imai, Daniel Hager, Pete McKabe, Roland Vardanega, Benoit Martin, Aurélien Levallet und Frederic Petrus.

Vielen Dank auch an eine lange Liste von Personen, die durch Reflexion, Kontakte und Referenzen beigetragen haben. Besonderer Dank geht an das Team des Kaizen Instituts Europa und Thierry Martin von OpexPartners.

Vielen Dank an Francesco Cipollone, der die Übersetzung dieses Buches übernommen hat und die heikle und anspruchsvolle Herausforderung meisterte, das französische Original ins Englische zu übertragen, in der Hoffnung, Sie, den Leser, zufrieden zu stellen. Mein Dank gebührt ebenfalls Michael Gerstle, der die von einer KI angefertigte Übersetzung ins Deutsche überprüft und nachgebessert hat.

Und schließlich geht mein Dank auch an Springer Nature, meinen Herausgeber, der mir bei dieser Veröffentlichung vertraut hat.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	1
	Literatur .....	5
<b>2</b>	<b>Definition und Terminologie</b> .....	7
	Literatur .....	8
<b>3</b>	<b>Ein bisschen Geschichte</b> .....	9
	Literatur .....	10
<b>4</b>	<b>Aktueller Stand der Strategieimplementierungsansätze</b> .....	11
4.1	Erforderliche Eingaben und der analytische Ansatz .....	11
4.2	Einige Schlüsselstrategiemethoden zur Strategie-Entwicklung .....	13
4.2.1	Management by Objectives (MBO) .....	15
4.2.2	Balanced Scorecard (BSC) .....	17
4.3	<i>Beiträge von Hoshin kanri</i> .....	18
	Literatur .....	21
<b>5</b>	<b>Prinzipien und Schlüsselschritte</b> .....	23
5.1	Allgemeine Präsentation .....	23
5.2	Schlüsselschritte .....	25
5.2.1	Definition der Missionen und Vision .....	25
5.2.2	Teilen Sie das Feedback Ihrer Erfahrungen .....	28
5.2.3	Nemawashi: Vertrauen und Organisation zum Austausch von Vorschlägen .....	29
5.2.4	Definition und Gestaltung von Aktionsplänen .....	30
5.2.5	Ausführen und Korrigieren .....	34
5.3	Planung .....	36
	Literatur .....	38

<b>6</b>	<b>Schlüsselverbundene Elemente</b> .....	39
6.1	Anwendung von PDCA .....	39
6.2	Der „Z“-Ansatz .....	40
6.2.1	Prinzip .....	40
6.2.2	Beispiele .....	42
6.2.3	Fähigkeiten und Kompetenzen .....	47
6.3	Problem Analyse und Lösung .....	49
6.4	Management mit der umgekehrten Pyramide .....	50
6.5	Schlüsselleistungsindikator-Baum .....	51
6.6	Besonderheiten von operativen und funktionalen Teams .....	54
	Literatur .....	56
<b>7</b>	<b>Nutzung von <i>Hoshin kanri</i> mit anderen Managementrhythmen oder Schlüsselzeiträumen</b> .....	57
7.1	Verknüpfung von <i>Hoshin kanri</i> mit Standard Visual Management .....	59
7.2	Bedeutung des täglichen Leistungsmanagements für die Nachhaltigkeit .....	62
7.3	Verbindung von Managementrhythmen .....	65
7.4	Zeitliche Balance zwischen Managementrhythmen .....	67
	Literatur .....	72
<b>8</b>	<b>Sich für <i>Hoshin kanri</i> engagieren</b> .....	73
8.1	So starten Sie .....	73
8.1.1	Unterschiedliche Ausgangspunkte aus Sicht des Performance Management Reifegrads .....	73
8.1.2	Zu berücksichtigender Kontext .....	76
8.1.3	Motivation und Verstand .....	77
8.2	Wie Sie den Wechsel unterstützen können .....	78
8.3	Wer kann den Wandel unterstützen? .....	82
	Referenzen .....	85
<b>9</b>	<b>Wichtige Dokumente</b> .....	87
9.1	Von strategischen Zielen zu strategischen Maßnahmen .....	88
9.2	Von strategischen Maßnahmen zu strategischen Aktionsplänen .....	91
9.3	Bowling Tabelle .....	97
	Referenzen .....	99
<b>10</b>	<b>Moderation</b> .....	101
10.1	Festlegung von strategischen Aktionsplänen durch Ausarbeitung von Maßnahmen .....	101
10.2	Strategische Bewertungen .....	104
10.2.1	Inhalt, Häufigkeit und Problemlösung .....	104
10.2.2	Konsistenz der Verwaltung von strategischen und nicht-strategischen Aktionsplänen .....	107
10.3	Belohnung von Effizienz und Risikobereitschaft .....	110
	Referenz .....	111

<b>11 Fortschritt und Nachhaltigkeit</b> .....	113
11.1 Wie man die kulturelle Dimension berücksichtigt.....	113
11.2 Lokale Bereitstellung und fortschreitende Kaskadierung .....	124
11.3 Notwendige Führungsqualitäten .....	126
11.4 Bedingungen für den Erfolg und Faktoren des Scheiterns.....	129
Literatur.....	135
<b>12 Fazit</b> .....	137
Referenzen.....	139
<b>Glossar</b> .....	141

# Kapitel 1

## Einführung



**Zusammenfassung** Der Erfolg bei der Definition und Umsetzung von Strategien steht im Mittelpunkt der Herausforderungen von Organisationen und Unternehmen. Aber was genau ist eine Strategie? Sie kann als eine Reihe von definierten Aktionen beschrieben werden, die auf ein ehrgeiziges Ziel abzielen, das sonst unerreichbar wäre.

Das Wort „Strategie“ stammt aus dem Griechischen „*strategos*“ („*stratos*“: Armee; „*agos*“: Ich führe), was wörtlich „die Kunst, eine Armee zu führen“ bedeutet. Die ersten bekannten Schriften über Strategie gehen auf eine Zeit von mehreren Jahrhunderten vor Jesus Christus zurück, und eine der Ältesten stammt aus dem alten China, mit „Die Kunst des Krieges“ von Sun Tzu.

Obwohl der Ursprung der Strategie hauptsächlich dem Militär und dem Krieg zugeschrieben wird, findet man das Konzept der Strategie schon früh in Spielen. Das Go-Spiel, dessen Vorfahre das chinesische *Wei qi* ist, wurde wahrscheinlich im zwölften Jahrhundert vor Christus erschaffen und das Schachspiel stammt mutmaßlich aus dem Indien des sechsten Jahrhunderts. Diese Spiele basieren auf einer Reihe von vorhergesehenen und überlegten Aktionen und dienten dazu, Top-Manager darauf vorzubereiten, ihre Ziele zu erreichen.

Aber die Strategie trat offiziell in den 1960er Jahren in die Unternehmen ein. Zu dieser Zeit wurden in den USA Offiziere von großen Unternehmen eingestellt. Die Strategie stand im Mittelpunkt der Ausbildung von leitenden Angestellten und Managern, da sie diejenigen waren, die die Unternehmen führen sollten.

Wenn Strategien scheitern, kann dies auf eine Vielzahl von Problemen zurückzuführen sein, die in drei Hauptkategorien zusammengefasst werden können:

- Erstens, die definierte Strategie und somit die Richtung und ihre zu erreichenden Ziele. Diese Entscheidungen stehen im Widerspruch zu einer immer unsicheren Zukunft;
- Zweitens, die Bewertung sowohl der Ausgangssituation als auch der zu erreichenden Situation, da diese die Lücken identifiziert, für die ein geeigneter Aktionsplan definiert wird, um sie zu schließen (in Bezug auf Aktion, Ressourcen und Planung);

- Zuletzt, selbst wenn sowohl die Richtung als auch der Aktionsplan korrekt festgelegt sind, darf die Ausführung nicht vergessen werden, da sie mit ihren Lernschleifen, die bei jedem Schritt unternommen werden müssen, entscheidend ist.

Viele Artikel, Bücher und andere Lehrmaterialien konzentrieren sich auf die Definition von Strategie, insbesondere auf die Definition von Richtung und Zielen. Nur wenige beziehen sich auf den angemessenen Umgang mit dem aktuellen Zustand, um die Lücke zu bestimmen, auf die der beste Aktionsplan abzielen sollte, und noch weniger geben Empfehlungen zu dessen Ausführung.

Die Realität sollte jedoch Organisationen dazu einladen, ihren Fokus zu verlagern. 1999 bemerkte der Mitbegründer von Google: „**Ich hasse Prozesse, aber eine gute Idee zusammen mit einer bemerkenswerten Ausführung bewirkt Wunder**“. 2014 sagte Carlos Ghosn, der damalige Chef von Renault Nissan, in einem Artikel, der von der Universität Stanford veröffentlicht wurde, „**Fünf Prozent der Herausforderung ist die Strategie. Fünfundneunzig Prozent ist die Ausführung**“ (Ghosn 2014). 2018 äußerte Carlos Tavares, der Leiter der Stellantis-Gruppe, das Gleiche (Tavares 2018), was von Luca De Meo aufgegriffen wurde, der 2021 die Leitung von Renault übernahm (De Meo 2021).

Die wissenschaftliche Literatur bestätigt in gewisser Weise die Aussagen dieser drei Top-Manager. Außerdem glauben 73 % der Führungskräfte, dass **die Schwierigkeit der Umsetzung einer Strategie größer ist als die ihrer Formulierung** (Cândido und Santos 2015).

Wenn wir zum militärischen Bereich zurückkehren, ist es für jeden General, wo auch immer er sich auf der Welt befinden mag, offensichtlich, dass es von entscheidender Bedeutung ist, das Gelände, die Truppen und die verfügbare Ausrüstung zu berücksichtigen. Ebenso würde kein General jemals in eine Schlacht ziehen, ohne einen (strategischen) Angriffsplan zu haben, und er würde seine Armee nie in den Kampf ziehen lassen, ohne alle Ausführungsschritte des definierten Plans zu befolgen, wobei jede Phase der Umsetzung, wenn nötig, Kommunikation und Anpassungen erfordert. Es kann davon ausgegangen werden, dass militärische Führer nicht so vorgehen würden, wenn es eine einfachere, weniger anspruchsvolle und ebenso wirksame Alternative zur Definition und Durchführung von strategischen Plänen gäbe.

Diese Analogie mit militärischen Grundlagen, anhand derer der Erfolg oder Misserfolg von Strategien definiert werden kann, ermöglicht es mir, einige der kritischen Aspekte von *Hoshin kanri* zu veranschaulichen, die ich im Laufe dieses Buches teilen werde. Es wird Ihnen helfen, die Vorteile der Methode zu verstehen und sich auf jedes Engagement vorzubereiten.

Wie wir sehen werden, unterscheidet sich der Ansatz von *Hoshin kanri* von anderen, insbesondere weil er sich darauf konzentriert, die Kommunikation zu fördern, um die Stelle, an der Definitionen gemacht werden, mit der Stelle zu verbinden, an der die Strategieumsetzung durchgeführt wird, und auch weil er die konkreten Aktionen der Teams mit der Vision der leitenden Führungskräfte verbindet, während er eine effektive Ausführung sicherstellt.

Einige Unternehmen haben diese Methode seit Jahrzehnten erfolgreich angewendet. Als nur zwei Beispiele haben wir Toyota, wo *Hoshin kanri* das Herz-

stück des Toyota Produktionssystems ist, und Danaher. Dieses amerikanische Unternehmen hat die Prinzipien vor Jahrzehnten eingeführt und ist bekannt als ein Modell für Erfolg in Bezug auf nachhaltige Leistung.

Während es weltweit Hunderttausende von wissenschaftlichen Veröffentlichungen über *Lean*<sup>1</sup> gibt, basieren nur etwa zwanzig auf *Hoshin kanri* (Vinardi 2019).

Der Ansatz von *Hoshin kanri* wird aus mehreren Gründen noch selten geteilt und umgesetzt. Erstens, weil die Methode nicht sichtbar ist: Sie ist schwer zu verstehen, weil sie tief in das Management eines Unternehmens eingebettet ist, und es tatsächlich schwierig ist, die „Spreu vom Weizen“ zu trennen. Darüber hinaus sind Unternehmen nicht bereit, ihre Erfolgsgeheimnisse bei der Definition und Umsetzung ihrer Strategie leichtfertig zu teilen. Hinzu kommt, dass der erfolgreiche Ansatz von *Hoshin kanri* hohe Anforderungen an Top-Manager und Führungskräfte stellt: ihre Haltung, ihren Managementstil und ihre Bereitschaft, sich mit den Teams auf der untersten Ebene zu treffen.

Die wichtigsten wissenschaftlichen Referenzen, die zur Untermauerung der Argumente in diesem Buch verwendet werden, sind in englischer, französischer und spanischer Sprache veröffentlicht worden. Ich habe zudem meine Erfahrungen genutzt, die ich in mehr als fünfzehn Jahren sowohl als Manager als auch als Berater von leitenden Führungskräften bei der Umsetzung des Ansatzes gesammelt habe. Schließlich werde ich auch **acht wertvolle Beiträge** aus meinen Interviews mit Führungskräften verschiedener Organisationen teilen, die bereit waren, ihre Erfahrungen mit mir in voller Transparenz zu teilen.

Unter ihnen haben wir **fünf Top-Manager** mit unterschiedlichen Erfahrungen in dem Thema **und deren Unternehmen sich in Kultur und Größe unterscheiden.**

Leiter von multinationalen Unternehmen:

<b>Larry CULP</b>	<b>CEO von General Electric</b> seit 2018 (265 000 Mitarbeiter, Umsatz von 77 Mrd. im Jahr 2019) und ehemaliger CEO von DANAHER von 2001 bis 2014 (60 000 Mitarbeiter, Umsatz von \$17,9 Mrd. im Jahr 2019) • Larry hat eine breite Erfahrung mit <i>Hoshin kanri</i> , die er bei Danaher erworben hat
<b>Roland VARDANEGA</b>	<b>Mitglied des Vorstands und Executive Vice President, Herstellung und Komponenten von PSA Peugeot Citroën</b> (jetzt Stellantis genannt) bis 2010 (209 000 Mitarbeiter, Umsatz von €56 Mrd. im Jahr 2010) • Roland führte die Einführung von <i>Hoshin kanri</i> , beeinflusst durch seine Joint Ventures mit Toyota

<sup>1</sup>Eine genauere Definition findet sich im Glossar (1).

Leiter von mittelgroßen Unternehmen:

<b>Daniel HAGER</b>	<b>CEO der HAGER GROUP</b> seit 2008 (12 100 Mitarbeiter, Umsatz von €2,6 Mrd. im Jahr 2021) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daniel verantwortet die Einführung von <i>Hoshin kanri</i> in der Gruppe über mehrere Jahre</li> </ul>
<b>Pete McCABE</b>	<b>CEO von CIOX HEALTH</b> seit 2021 (1000 Mitarbeiter, Umsatz von über \$500 m im Jahr 2020) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pete sammelte seine erste Erfahrung mit <i>Hoshin kanri</i> bei GE, bevor er es bei Ciox Health einführte</li> </ul>

Leiter eines Start-ups:

<b>Benoit MARTIN</b>	<b>CEO und Gründer von POPCARTE</b> seit 2005 (Start-up mit 30 Mitarbeitern) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoit hat mehrere Jahre Erfahrung mit <i>Hoshin kanri</i></li> </ul>
----------------------	--

Ergänzt werden diese Beiträge durch die **zwei Standortleiter** aus Organisationen, die, obwohl sie *Hoshin kanri* nicht im gesamten Unternehmen einsetzen, Teil der operativen Umsetzung sind:

<b>Frederic PETRUS</b>	<b>STANDORTLEITER</b> von 220 Personen bei Guerbert (Umsatz von €732 m im Jahr 2021) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frederic hat einige Jahre Erfahrung in der Einführung von <i>Hoshin kanri</i></li> </ul>
<b>Aurélien LEVALLET</b>	<b>STANDORTLEITER</b> von 1200 Personen bei der Novonordisk Gruppe (Umsatz von \$52 Mrd. im Jahr 2021) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurélien hat einige Jahre Erfahrung in der Einführung von <i>Hoshin kanri</i></li> </ul>

Abschließend werde ich die Erfahrung von **Masaaki Imai (Kaizen Institute, Ltd)** teilen, der seit über fünfunddreißig Jahren einer der bekanntesten und anerkanntesten japanischen Experten und Berater ist und das Kaizen Institut gegründet hat. Er hat mir die Ehre erwiesen, ein Interview im Jahr 2021 mit ihm zu führen:

<b>Masaaki IMAI</b>	<b>GRÜNDER des KAIZEN INSTITUTS</b> , im Jahr 1985, anerkannt als einer der Väter der kontinuierlichen Verbesserung (eingeführt unter dem Namen KAIZEN™)
---------------------	--

## Literatur

- C.J.F. Cândido, S.P. Santos, Strategy implementation: What is the failure rate? *J. Manag. Organ.* **21**(2), 237–262 (2015)
- L. De Meo, Comment Lucas de Meo veut remettre Renault sur la route du succès? in *Capital* (2021), <https://www.capital.fr/auto/comment-luca-de-meo-veut-remettre-renault-sur-la-route-du-succes-1405748>
- C. Ghosn, Five percent of the challenge is the strategy. Ninety-five percent is the execution in *Stanford Business* (2014), <https://www.gsb.stanford.edu/insights/carlos-ghosn-five-percent-challenge-strategy-ninety-five-percent-execution>
- C. Tavares, AG de Stellantis, in *Investir* (2018), <https://investir.lesechos.fr/assemblees-generales-actionnaires/comptes-rendus-assemblees-generales/j-ai-dit-en-debut-d-annee-que-j-etais-tres-confiant-sur-le-redressement-d-opel-vauxhall-je-le-suis-encore-plus-aujourd-hui-declare-carlos-tavares-a-l-ag-1759357.php>
- C. Vinardi, Ph.D. Thesis on Industrial Engineering, *Les défis du Lean à l'ère de la mondialisation et de l'industrie 4.0* (Université de Technologie de Compiègne, Français, 2019), NNT : 2019COMP2500, tel-03201462