

# Das Streben nach Excellence verankern

**STRATEGIE.** Unternehmen müssen, um auf Dauer zu überleben, nach einem permanenten Verbessern ihrer Leistung streben. Der Technologie-Konzern Mahle, Stuttgart, startete in seinem Geschäftsbereich „Industry“ ein Projekt, bei dem mithilfe der Planungs- und Steuerungsmethode „Hoshin Kanri“ das Streben nach Excellence in der Unternehmens-DNA verankert wurde.

Der weltweit agierende Technologiekonzern Mahle, Stuttgart, startete 2013 in seinem Geschäftsbereich „Industry“ damit, die Management-Methode „Hoshin Kanri“ einzusetzen, um die Performance zu erhöhen. Der Geschäftsbereich „Industry“ von Mahle ist in Form von vier Einzelunternehmen (Divisionen) organisiert. „Industry“ beschäftigt circa 2.300 Mitarbeiter, die an 20 Standorten weltweit einen Umsatz von etwa 470 Millionen Euro erwirtschaften. Ein zentrales Element von Hoshin Kanri ist die

Fokussierung auf wenige Schwerpunktthemen. Deshalb wurden von der ersten Führungsebene „nur“ zwei messbare Fünf-Jahres-Durchbruchziele (Breakthrough-Ziele) vorgegeben, die eine signifikante Steigerung des Umsatzes und Betriebsergebnisses zum Inhalt hatten. Aus ihnen wurden wiederum Jahresziele und Schwerpunkte abgeleitet, auf die sich die Management-Teams der Divisionen konzentrieren sollten.

Diese sogenannten „Improvement Priorities“ (IP) auf der Top-Ebene, an deren

Gestaltung die Divisionsleiter beteiligt waren, kann man als strategische Pfade bezeichnen. Sie beinhalteten Unterziele und Leitplanken, die zum Erreichen der übergeordneten Breakthrough-Ziele als entscheidend angesehen wurden:

- Zum Erreichen der Wachstumsziele durften die beiden größten Divisionen maximal drei der jeweils neun bearbeiteten Kundensegmente in Betracht ziehen.
- Internationale Expansionsprogramme wurden auf eine Region beschränkt.

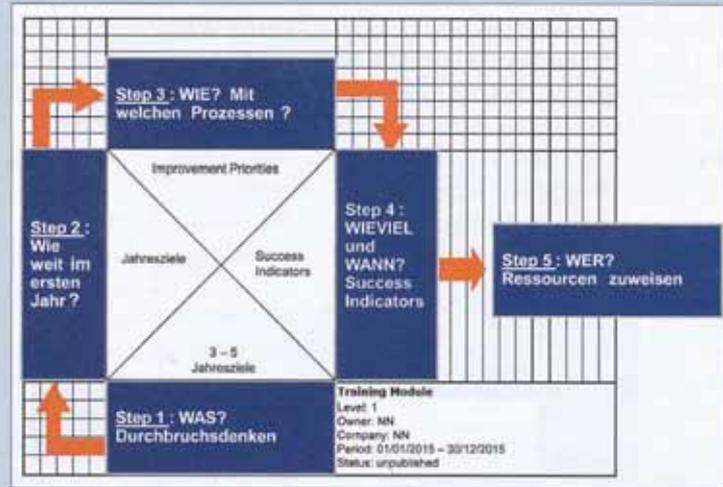


Foto: Mahle

**Firmenzentrale.**  
Das Hauptquartier des Technologiekonzerns Mahle am Rande Stuttgarts.

## Aufbau einer X-Matrix

Abbildung 1. Ein strategisch wichtiges Ziel wird bei der Methode Hoshin Kanri in einer X-Matrix, die aus fünf Schritten besteht, dokumentiert. Die X-Matrix erklärt quasi die Unternehmensstrategie.



- Die messbare Verbesserung der Abläufe in den direkten und indirekten Bereichen gehörte für die Divisionen zum Pflichtprogramm.

Ganz im Sinne einer Fokussierung auf die maßgeblichen Hebel konzentrierten sich die Aktivitäten auf die beiden größten Divisionen, die zusammen etwa 75 Prozent des Umsatzes generieren.

Damit Hoshin Kanri wirkt, müssen alle Beteiligten verstehen, wohin die Reise gehen soll. Ausgangslage, strategisches Zielbild, Umsetzungsstrategie, Durchbruchziele, Schwerpunkte und Prioritäten, Rahmenbedingungen und Leitplanken - all dies muss in der Organisation verstanden werden. Diese Kommunikationskaskade anzuführen, war Aufgabe des Top-Managements des Geschäftsbereichs. Im Rahmen einer Roadshow besuchte es mit dem jeweiligen Divisionsleiter alle beteiligten Standorte. Folgende drei Komponenten haben sich als Motivationssäulen bewährt:

1. Vermittlung der Perspektive. Es gibt anspruchsvolle, aber machbare Ziele
2. Vermittlung des Gestaltungsfreiraums beim Weg zum Ziel durch konsequente Übertragung der Verantwortung für die Prozesse
3. Vermittlung von Sicherheit und Orientierung durch klare Ausrichtung und Vorgaben.

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

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

visuell dargestellt werden. Um die Zusammenhänge zwischen den vier Quadranten und den Verantwortlichkeiten darzustellen, werden diese mit Punkten in der X-Matrix gekennzeichnet. In einem ersten Schritt wurde die X-Matrix auf dem Corporate Level erstellt. Sie war quasi die Strategieerklärung und wurde den Divisionsleitern als Vorgabe gegeben. Danach

erfolgte die Zielkaskadierung von der Geschäftsbereichs- auf die Divisionsebene. Für die Zielkaskadierung stellte die X-Matrix ebenfalls den methodischen Rahmen bereit (siehe Abbildung 2 auf der nächsten Doppelseite).

Nach dem Festlegen der Ziele und der Zielkaskadierung war der Planungsprozess beendet. Dann ging es darum, mit den Management-Teams der Divisionen, die zur Zielerreichung erforderlichen Prioritäten zu entwickeln. Die Divisionen sollten nun ihre Improvement Priorities ausarbeiten, um die Durchbruch-Ziele zu erreichen. Improvement Priorities (IP) zielen darauf ab, die für den Durchbruch erforderlichen Strukturen und Prozesse zu schaffen. Man muss sich überlegen, wie künftig beispielsweise die Produktstruktur, die Variantenvielfalt, das Leistungsportfolio, die Organisations- oder Standortstruktur aussehen soll. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung sollen dabei aus den neu geschaffenen Strukturen und Prozessen neue Standards werden, auf denen im Folgejahr weitere Verbesserungen aufbauen können. Beim Festlegen der Improvement Priorities (IP) stehen folgende Fragen im Zentrum:

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

Angenommen das Durchbruchziel lautet zum Beispiel: „Verdreifachung des Umsatzes im chinesischen Markt im Kundensegment A mit dem Produkt B in zwölf Monaten“. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Abläufe im Vertrieb, der Entwicklung, der Materialwirtschaft und der Produktion auf eine so markante Steigerung ausgerichtet sind.

## A3-Problemlösungsprozess

Ein zentrales Anliegen besteht darin, neue Lösungswege für das Erreichen der Durchbruchziele zu finden. Also gilt es zu ermitteln, welche Strukturen und Prozesse hierfür nötig sind. Dabei gilt: Je höher die Zielvorgabe ist, umso intensiver muss die Ursachenanalyse (root cause analysis) sein. Im Rahmen von Hoshin Kanri wird hierfür die Systematik der „A3-Problemlösung“ verwendet. Sie bietet einen methodischen Ansatz für eine systematische Ursachenanalyse.

Klassisch wird der A3-Report zum Identifizieren der Kernursachen eines Problems verwendet (negative Abweichung vom Standard). Er kann aber auch für das Ermitteln der wirksamen Hebel zum Erreichen eines Ziels verwendet werden (positive Abweichung vom Standard). Beim Erarbeiten eines A3-Reports geht es nicht darum, lediglich einen Report auszufüllen. Vielmehr sollen der Prozess der Problemlösung und der hierbei durchlau-

fene Denkprozess transparent gemacht werden (siehe Abbildung „A3-Report“). Deshalb wurden in dem Mahle-Projekt die Divisionsleiter und das Management-Team beim schrittweisen Ausarbeiten des A3-Reports gemäß dem PDCA-Zyklus ge-coacht. Dabei wurden in einem ersten Schritt die Hindernisse zum Erreichen der Zielvorgaben identifiziert und priorisiert. Danach galt es, das Hindernis mit der höchsten Priorität in eine Improvement Priority umzuwandeln und die Success Indicators zu formulieren.

## Grundlagentrainings wichtig

Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Einführen und Umsetzen von Hoshin Kanri ist, dass in der Organisation ein Verständnis für den hiermit verbundenen kulturellen Wandel besteht - insbesondere die Erwartungen an das Führungsverhalten gilt es zu vermitteln und top-down vorzuleben. Deshalb entschied die Leitung des Geschäftsbereichs, begleitend zum Einführungsprozess eintägige Grundlagen-Trainings für die zweite bis vierte Ebene in den Divisionen durchzuführen. Diese Trainings sollten die Voraussetzungen für einen reibungslosen und effektiven Einführungsprozess schaffen. In ihnen wurden die Führungskräfte

außer in den Hoshin-Kanri-Grundlagen im A3-Prozess geschult. Anhand eines Planspiels wurde die Einführung von Hoshin Kanri simuliert, die Anwendung der A3-Problemlösung vermittelt und das Umsetzen in der Praxis geübt. Außerdem wurde den Teilnehmern vermittelt, welche Rolle die Führungskräfte hierbei spielen.

Die Divisionsleiter hatten die Aufgabe, in Reviews der Leitung des Geschäftsbereichs ihre ausgearbeiteten Improvement Priorities (IP) vorzustellen. Hierbei sollten sie diese davon überzeugen, dass mit ihnen die Ziele tatsächlich erreicht werden. Erfahrungsgemäß erfolgt im ersten Review keine finale Verabschiedung der IP durch die obersten Entscheider. Denn häufig zeigt sich in ihm, dass keine ausreichende Ursachenanalyse betrieben wurde und die IP-Ersteller es nicht schafften, die Komfortzone zu verlassen und über völlig neue Lösungswege nachzudenken. In diesem Prozess hatte die Leitung des Mahle-Geschäftsbereichs die Funktion des Coachs und Supervisors, und das Ziel des Prozesses war es unter anderem zu ermitteln: Stieß das Team, das die IP formulierte, auf den tatsächlichen „Root-Cause“ und kann es somit zielführende Aktionen einleiten? Ein Beispiel: Angenommen eine IP lautet

„Reduktion des Work in Process (WIP), also der Umlaufbestände, im Werk A um 50 Prozent durch Einführung eines Pull-Prozesses in der Produktion“. Ein solches Verbesserungsvorhaben erscheint erstrebenswert und hat Einfluss auf die Umsatzrendite. Trotzdem gilt es in diesem Fall zu prüfen, ob mit dieser Verbesserung ein entscheidender Beitrag zum Erreichen des Ziels „Steigerung der Umsatzrendite von x auf y Prozent“ geleistet wird. Schließlich gilt es, eine Verzettelung zu vermeiden. Bei Verzettelungsgefahr darf die IP so nicht freigegeben werden. Idealerweise gelangt das Team im Verlauf der Diskussion selbst zu dieser Erkenntnis. Ansonsten erhält es eine Aufgabe, die dazu geeignet ist, einen Schritt in die richtige Richtung zu gehen. Beispielsweise: Durchführung einer Prozesskosten- oder Wertstromanalyse.

In dem Mahle-Projekt waren drei Reviews nötig, bevor die X-Matrix mit den klar formulierten Improvement Priorities und Success Indicators von der Leitung des Geschäftsbereichs verabschiedet wurde. Wie „gut“ ein IP ist, lässt sich unter anderem mit folgenden Fragen ermitteln:

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

In einem letzten Schritt wurden in dem Mahle-Projekt Maßnahmenpläne auf Basis folgender Regeln ausgearbeitet:

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

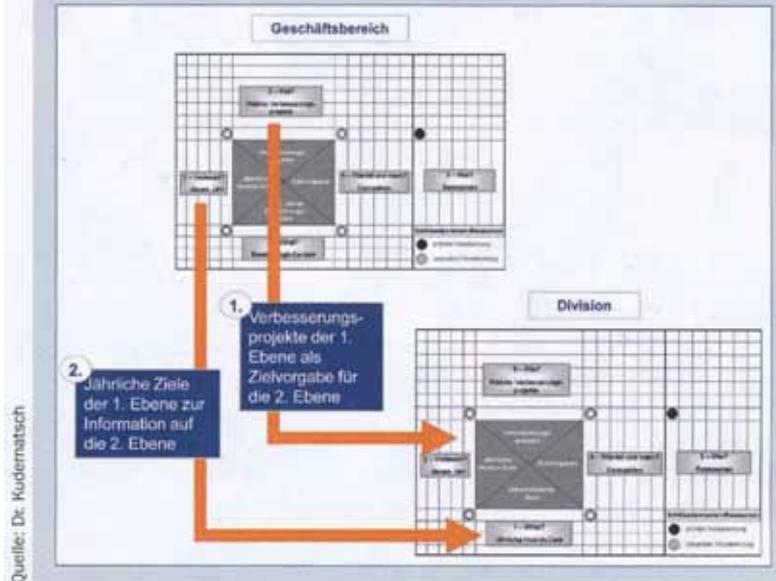
Um die Umsetzung der Ziele konsequent voranzutreiben, wurde festgelegt: In

A3-Report																	
← Plan	Do, Check, Act →																
Titel: <input type="text"/>																	
Autor/Datum: <input type="text"/>																	
1. Hintergrund und Problem beschreiben	5. Maßnahmen (PDCA)																
2. Aktuelle Situation erfassen	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Was?</th> <th>Wer?</th> <th>Termin</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">○</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">○</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">○</td> </tr> </tbody> </table>	Was?	Wer?	Termin	Status				○				○				○
Was?	Wer?	Termin	Status														
			○														
			○														
			○														
3. Zielzustand	6. Erfolgswirkung																
4. Ursachen- bzw. Potenzialanalyse	7. Standardisierung und Follow-up																

**Analyse.** Der A3-Report identifiziert Kernursachen eines Problems (negative Abweichung vom Standard) oder Hebel zur Zielerreichung (positive Abweichung vom Standard).

## Kaskadieren von Zielen

Abbildung 2. Ziele werden von „oben“ (Geschäftsbereich) nach „unten“ (Division) kaskadiert. Für die Zielkaskadierung stellte der Hoshin-Kanri-Ansatz auf der Basis der X-Matrix ebenfalls den methodischen Rahmen bereit.



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

Ein gutes Review ist darauf fokussiert, den Teilnehmern zu vermitteln, was die Ursachen für Abweichungen von den Zielen sind und welche nachhaltig wirksamen Gegenmaßnahmen ergriffen wurden. Es basiert auf Fakten und Analysen und ermöglicht eine konstruktive inhaltliche Diskussion. Ist ein Review nicht ausreichend vorbereitet, wird es abgebrochen. Oberstes Projektziel war es, Hoshin Kanri in das Tagesgeschäft des Mahle-Geschäftsbereichs zu integrieren und damit die Umsetzung der Ziele unterjährig voranzutreiben. Deshalb wurden die Führungskräfte im Grundlagen-Workshop bereits in der notwendigen Führungsmethodik sowie im Durchführen von Reviews geschult. Als Ansatz hierfür wurde die Systematik der Toyota-Kata verwendet. Sie hilft, die notwendige Führungsroutine tatsächlich zu leben. Ziel der Reviews auf Basis der Kata ist es, den Umsetzungsstatus der Improvement Priorities mithilfe des PDCA-Zyklus regelmäßig zu überprü-

fen, Hindernisse zu identifizieren und bei Bedarf Kurskorrekturen (Countermeasures) vorzunehmen.

### Lessons learned

Hoshin Kanri sollte nur eingeführt werden, wenn die operativen Prozesse stabil laufen. Denn ansonsten entsteht das nötige Durchbruch-Denken nicht, weil die Hoshin-Kanri-Einführung primär als lästige Zusatzaufgabe zum Tagesgeschäft

gesehen wird. Ist Hoshin Kanri wie im Mahle-Projekt auf das Erreichen von Durchbruchzielen ausgerichtet, empfiehlt es sich zur Identifizierung der Hebel mit der A3-Problemlösung zu arbeiten. Das hiermit verbundene Problemlösungsdenken setzt jedoch eine intensive Schulung und Begleitung im Sinne eines Problemlösungs-Coachings voraus. Entscheidend für das Hineintragen der Ziele in die Organisation ist eine durchgängige Leadership-Kette.

Das bedeutet: Die Führungskräfte auf allen Ebenen akzeptieren die Durchbruchziele und arbeiten an deren Erreichung. Existiert ein Bruch in der Leadership-Kette, besteht die Gefahr, dass die Ziele nicht auf die nächsten Ebenen weitergetragen werden. Eine regelmäßige und intensive Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg ist unabdingbar. Diese kann wie im beschriebenen Projekt mit einer Road-Show durch das Top-Management beginnen, muss danach aber von den nächsten Führungsebenen weitergeführt werden. In dem Projekt zeigte sich auch: Durch Präsentationen allein kann die Philosophie von Hoshin Kanri nur schwer vermittelt werden. Zum allgemeinen Verständnis leistete ein Simulationsspiel einen großen Beitrag.

Dr. Daniela Kudernatsch,  
Dr. Michael Matros



### AUTOREN

#### Dr. Daniela Kudernatsch

ist Managing Director der Unternehmensberatung Dr.

Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München. Sie hält unter anderem Seminare zum Thema „Hoshin Kanri - Policy Deployment - der effektive Strategieumsetzungsprozess“.

**Dr. Daniela Kudernatsch**  
Fußsteinerstraße 3  
82064 Straßlach bei München  
Tel. 08170 92233  
www.kudernatsch.com



#### Dr. Michael Matros

ist Corporate Executive Vice President and General Manager Industry (I) bei der Mahle Industry GmbH. Als Entwicklungspartner der Automobil- und Motorenindustrie bietet Mahle Systemkompetenz in den Bereichen Motorsysteme, Filtration, Elektrik/Mechatronik und Thermomanagement.

**Mahle Industry GmbH**  
Pragstraße 26 - 46  
70376 Stuttgart  
Tel. 0711 501-0  
www.mahle-industry.com