



Hoshin-Kanri

Die Chinesen erfanden vor rund 2.000 Jahren eine Magnethadel, 1269 wurde sie in der westlichen Welt in „Epistola de Magnete von 1269“ von Petrus Peregrinus de Maricourt beschrieben. Eine auf einem Stift befestigte Magnethadel zeigte die Richtung an. Der erste **Kompass**, das erste technische Verfahren zur Auffindung der geografischen Richtung war erfunden, die Nadel bewegt sich immer zum magnetischen Südpol der Erde, der Arktis. Weitere Kompassstypen wurden im Laufe der Zeit entwickelt, sie alle dienen letztlich der Richtungsanzeige.

Die **Richtung** finden ist nicht nur wichtig bei Schiffs- und Flugreisen beispielsweise, sondern ist auch im Unternehmen wichtig. Aber wie gelingt das tatsächlich und wer alles merkt, wenn die Richtung einmal nicht mehr stimmt?

Und **wie finden wir den richtigen Weg und wie gehen wir diesen Weg richtig?** Dabei ist Effektivität ist nicht gleich Effizienz. Und Strategie ist nicht die operative Umsetzung, doch beides braucht eine Richtungserkennung.

Hoshin-Kanri ist eine Planungsmethode, die aus dem **Lean Management** Mitte des vorigen Jahrhunderts stammt. Berühmt geworden ist das TOYOTA-Prinzip aus Japan, einer der Ursprünge von Lean. „Hoshi“ meint übrigens die Kompassnadel, „Hoshin“ bezeichnet die Strategie und „Kanri“ das Management. Hoshin-Kanri ist damit ein Planungs- und Steuerungssystem, findet jedoch nicht nur die Ziele, sondern steuert anhand derer. Die Methode ist holistisch, umfasst alle Bereiche des Unternehmens, enthält Strategie, Verantwortliche, Maßnahmen und das Messen im Planungszeitraum. Bei dem Herunterbrechen auf Abteilungen und Funktionen entstehen auch hier Ziele, ein Einbinden im Sinne von „cross-functional involvement“ ist unvermeidlich. In der angelsächsischen Kultur wird gerne von „Policy Deployment“ gesprochen, es meint dasselbe.

Damit ist die Frage der **Unternehmenskultur** fundamental. Dort, wo viele Funktionsbereiche im Ungewissen gehalten werden, wie es um das Geschäft steht, ist Hoshin-Kanri sicher nicht hilfreich. Dort wo kaum geredet wird, wo Schnittstellen zwischen den Abteilungen nicht existieren, kann auch Hoshin-Kanri keinen Beitrag leisten. Hoshin-Kanri braucht geradezu eine intensive Auseinandersetzung von Funktionen und Abteilungen, die den Unternehmensplan erarbeiten.

Lean meint insgesamt eine konsequente Kundenausrichtung, die Vermeidung von Verschwendung jeglicher Art, die Beibehaltung von Qualitätsstandards und möglichst fehlerfreien Produkten und Prozessen. Das kommt nicht über Nacht, sondern ist Ergebnis immerwährender Anstrengungen, Erkenntnissen und Verbesserungen. Damit entspricht Lean dem Kaizen-Gedanken, also die stetigt Verbesserung zu einem entwickelteren Zustand. KvP-Methoden fußen auf diesen Prinzipien. „Das Bessere ist des Guten Feind ...“ könnte man diesen Gedanken zusammenfassen - fortschreitende Technologien, der Wettbewerb und die Kunden bringen erfolgreiche Firmen dazu, den Status Quo immer wieder in Frage zu stellen und nach Fortschritt im Kundeninteresse zu suchen.

Notwendigkeit der Planung

„Es kommt immer anders als man denkt, wenn man aber nicht denkt, kommt es nur anders ...“
Das Denken ist in diesem Sinne das Planen.

Viele wollen nicht planen und sich nicht verpflichten. Die Welt seit „**vuca**“, so heißt es heute oft. Also volatil, unvorhersehbar, komplex und mehrdeutig. Der Begriff kommt ursprünglich aus dem amerikanischen Militär und beschreibt undurchsichtige Lage- und Vorhersagezustände. Eigentlich ein Chaos. Aber haben wir ein Chaos in den Betriebswirtschaften?

Aus „Betriebswirtschaft“ kann man „Betriebs-wirtschaft“ machen, also mit dem Fragestellung verbunden: Ist das wirtschaftlich, was ich betreibe? Dafür sollte es sich immer lohnen, einen Plan zu machen, denn es bestehen fast immer feste Verpflichtungen für Personal, Anlagen, Standorte, Lizenzen und Patente, letztlich Verträge aller Art. Auf Planung zu verzichten gleiche einem Übergang in bloßes „Happening“. Schon den Stake- und Shareholdern gegenüber besteht eine gewisse Berichtspflicht, Banken gegenüber ist das wichtig, um die Passivseite der Unternehmung zu managen. Mitarbeiter sind oft über einen Wirtschaftsausschuss, ein Instrument des Betriebsverfassungsrechts, berechtigt, zu erfahren, was die weiteren Pläne des Arbeitgebers sind. Daher gibt es viele Erfordernisse, an die Zukunft zu denken - eben zu planen.

Methoden der Planung historisch

Hoshin-Kanri ist nicht neu. Darum herum ebalierten sich verschiedene Methoden, die ähnliche Elemente der Zielfindung und Interdependenz beinhalten. Die wesentlichen sind nachfolgend nach der Reihe ihres Erfindungs- und Erscheinungsjahres aufgelistet:

MBO Management by Objectives	1954	Peter Drucker
Hoshin-Kanri	1965	Yoji Akao
S.M.A.R.T.	1981	George Doran et al
OKR Objectives and Key Results	1983	Andrew Grove
BSC Balanced Scorecard	1992	Kaplan/Norton, Harvard Business Reveiw

Planungswerkzeuge zu entwickeln ist als ein Prozess, der annähernd 70 Jahre alt ist und iterativ immer wieder neue Ansätze hervorgebracht hat, die sich Teilen einander ähneln und wiederholen.

Die Balanced Scorecard aus der jüngeren Zeit verweist z. B. auf die Kundenperspektive, die als notwendige Sichtweise jedoch schon immer enthalten war. Lean hat immer den Ausgangspunkt des **Customer Fokus**, anders geht Lean gar nicht. Besucht man Seminare zu Lean, gibt es die üblichen Kaffepausen. Oft kann man beobachten, wie sich unmittelbar nach Veranstaltungsende längere Schlangen an den Ausschankstationen bilden. Witzigerweise hört man dann oft „Ist das lange Warten auf einen frischen Kaffee, was sich ein Kunde wünscht?“ Gerade hat man vom Customer Fokus gehört, sofort danach erlebt man ihn.

So schließen sich die verschiedenen Management-Ansätze nicht per se aus, betonen jedoch die verschiedenen Intentionen, die sie zum Inhalt haben.

Hoshin-Kanri hat als „Klassiker“ den Vorteil, nicht nur ein „top down“ zu sein, sondern auch „bottum-up“ zu funktionieren, denn die Manager müssen mit den Mitarbeitern die Pläne erarbeiten, die jeweiligen Ressourcen in den Abteilungen/Funktionen sind zwingend einzubeziehen. Da ist Kommunikation und der unbedingte Wille zur Zusammenarbeit unabdingbar. Wer nur Ziele vorgibt, ohne Feedback zu sammeln, riskiert Demotivation und kostspielige Fehler. Oft durchdenken die Mitarbeiter, die an den Zielen arbeiten, die Details viel gründlicher.

Das ist die Quintessenz des „**Catchballs**“, einer Metapher zwischen Management und Mitarbeitern.



Auf Mitarbeiter zu hören bleibt zeitlos. In der Sprache von Lean heißt es „**Go to Gemba**“ („Geh zu dem, der es macht“). Schließlich ist das Instrument des Qualitätszyklus „PDCA“ eingebaut, einem nach Prof. Dr. Deming entwickelten Regelkreis, der für alle Ebenen und Stufen verwendet werden kann. „**Plan-Do-Check-Act**“ ist elementarer Bestandteil jeglicher Prozesskontrolle.

So gehört Hoshin-Kanri zu den stärksten Tools im Lean-Arsenal für effektives strategisches Management. Bei korrekter Implementierung schließt sie letztlich die Lücke zwischen Strategie und Durchführung, indem sie für Koordination und den nötigen Fokus sorgt. Die Strategie wird „heruntergebrochen“.

4-C-Modell

Was die Führungsebene angeht, baut Hoshin Kanri auf das „4C-Modell“ und verlangt von Entscheiderinnen und Entscheidern:

1. Clarity (Klarheit)
2. Courate (Mut)
3. Commitment (im Sinne eines Verständnisses für den Sinn und Zweck des Unternehmens)
4. Consensus (Konsens für Prioritäten und Iden, wie Mitarbeiter einbezogen werden können)

Wie beginnen?

Wie auch andere Methoden für strategisches Management, ist Hoshin-Kanri keine einmalige Aktion, sondern ein **fortlaufender Prozess**. Das ist schon wichtig, diese Methode nicht statisch, sondern dynamisch zu betrachten.

Es ist in der Praxis zu beobachten, dass sich jene Geschäftseinheiten, die einem dauerhaften Reporting unterliegen, damit viel leichter tun, als wenn keine äußere Verpflichtung dazu auffordert, regelmäßige Updates zu organisieren. Der Erfolg liegt in der dauerhaften Anwendung.

Die Schritte der Implementierung sind:

1. Vision formulieren

Hoshin Kanri beginnt immer damit, dass das Top-Management eine Unternehmensvision definiert. Diese zeigt, wofür das Unternehmen steht, welche Werte es verkörpert und was es langfristig erreichen möchte.

So eine Vision könnte zum Beispiel lauten:

„A microcomputer on every desk and in every home running Microsoft software.“

(Microsoft Vision 1980)

An dieser Stelle beginnt der Kompass zu wirken, eine Vision des Unternehmens ist wie der Nordstern, eine Konstante, die allen Unternehmensangehörigen eine sichere Orientierung bietet, für die es sich jeden Tag erneut lohnt, seinen persönlichen Einsatz zu bringen.

Die Vision enthält noch keine konkreten Zahlen als Ziele, sondern beantwortet, wofür das Unternehmen wirklich „da“ ist, wenn der Kunde in Kontakt mit ihr tritt. Wenn Sie eine „Kaffee-Ausschankfirma sind, sollten Sie sich Gedanken machen, wie man große Mengen Kaffee plötzlich serviert, damit die Kunden bei ihrer Seminarpause zufrieden sind. Mit dem Verweis an den Kaffeautomaten, der in stoischer Manier immer gleichbleibend befüllt, geht das nicht.“

„Wozu bin ich da?“ Ist die Kernfrage und die stellt immer der Kunde.

2. Durchbruchziele setzen

Im nächsten Schritt wird die Unternehmensvision dann in kleinere Zwischenziele, sogenannte Durchbruchziele, heruntergebrochen. Gemeint sind damit konkrete Zielsetzungen für die nächsten drei bis fünf Jahre.

Damit sie möglichst praxisnah bleiben, werden diese idealerweise nicht allein vom Top-Management, sondern gemeinsam mit den nächsten Führungskräften entwickelt. Sinn der Durchbruchziele ist es, die Vision verständlicher und greifbarer zu machen.

3. Kurzfristige Ziele festlegen

Anschließend wird weiter konkretisiert: Die Jahresziele des Unternehmens werden definiert. Meistens handelt es sich dabei um Teilziele aus den zuvor festgelegten Durchbruchzielen. Man beantwortet an dieser Stelle die Frage: Wie weit möchten wir in diesem Jahr kommen? Wichtig ist, dass dabei abteilungs- und bereichsübergreifend gearbeitet wird und diese kurzfristigen Ziele ebenfalls gemeinsam von verschiedenen Führungskräften erstellt werden.

4. Maßnahmen bestimmen

Um Ziele in die Tat umzusetzen, braucht es konkrete Maßnahmen. Diese werden bei Hoshin-Kanri nicht vollständig von oben herab vorgegeben, sondern mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet. So wird sichergestellt, dass die Maßnahmen auch tatsächlich praktikabel sind.

5. Kennzahlen definieren

Mit den Maßnahmen werden außerdem Kennzahlen festgelegt, die messen, ob diese den gewünschten Effekt haben und die Ziele erreicht werden.

Es ist sinnvoll, dabei neben klassischen Ergebniskennzahlen (z. B. Umsatz, Qualität oder Produktivität) auch Prozesskennzahlen (z. B. Fehlerquote, Durchlaufzeit, Kundenantwort, WC % zum Umsatz, etc.) und Messgrößen wie die Kundenzufriedenheit oder die Bekanntheit des Unternehmens einzubeziehen.

6. Umsetzung kontrollieren

Strategien und Maßnahmen einfach nur umzusetzen reicht allein noch nicht aus. Es sollte auch regelmäßig kontrolliert werden, ob bei der Umsetzung alle auf dem richtigen Weg sind. Wie genau und in welchen Zeitabständen das passiert, kann variieren. Manche Ziele brauchen Zeit und können erst nach einigen Monaten kontrolliert werden, bei anderen ist es schon früher sinnvoll, zu checken, ob man sich noch in die richtige Richtung bewegt.

7. Lernen und anpassen

Nach einiger Zeit, meistens zum Jahresabschluss, wird noch einmal im großen Stil Bilanz gezogen: Wurden die kurz- und mittelfristigen Ziele erreicht? Wo stehen wir auf dem Weg zu unseren langfristigen Zielen? Was lief gut, was sollte noch optimiert werden? Und was können wir als Unternehmen im Ganzen daraus lernen? Mit den Ergebnissen aus der Analyse wird dann die Matrix für das kommende Jahr angepasst.

Die Hoshin-Kanri Planung ist dynamisch. Der Prozess ist adjustabel, da Lern- und Anpassungsprozesse immer eine Feedbackschleife erlauben. Bekannt ist der „PDCA“-Zyklus, der vielzitiert ist und letztlich auf **Dr. Wiliams Edwards Deming** zurückgeht, einem amerikanischen Physiker, Statistiker und Pionier im Bereich Qualitätsmanagement. Als ein Schüler von Walter A. Shewhart, dem Begründer der statistischen Prozesslenkung in den 40 Jahren, entwickelte Deming eine prozessorientierte Sicht auf die Tätigkeiten eines Unternehmens, die später Eingang in diverse Qualitätsnormen und Qualitätsmanagementlehren fanden.

Der „PCDA“-Zyklus („Plan, Do, Check, Act“) wird deshalb auch Deming-Zyklus genannt:

Er geht so:



1. **Plan.** Festlegung einer Vorstellung, einer Intention, Absicht. Soll festlegen.
2. **Do.** Durchführung. Die Vorstellung durchführen, ausprobieren, exekutieren, dabei eine repräsentative Phase durchlaufen.
3. **Check.** Jetzt Prüfen, wie die Durchführung gelingt. Abweichung vom Soll feststellen und verstehen.
4. **Act.** 4. ist nicht die Durchführung des Plans unter 1., sondern die Veränderung beim Antizipieren von 3. Der Durchlauf kann von Neuem beginnen, PDCA hat damit eine iterative Schleife.

Dieser Zyklus ist Controlling live. Nach der Bestimmung des Soll-Wertes mißt man den Ist-Wert, stößt auf zwangsläufige Abweichungen und managed dann die Varianz, eben auch mit der Frage: „Wie geht es weiter?“. Abweichungen, also wenn Prozesse nicht laufen oder nicht gut laufen, sind im Übrigen erst einmal keine Schuldbeweise, sondern immer der Einstieg in das Management, damit umzugehen.

Des Weiteren erfordert der Zyklus eine gewisse **Fehlerkultur** und eine Bereitschaft zu lernender Umgebung. Ist das unternehmenskulturell nicht gegeben, handelt es sich nicht um eine lernende Umgebung, die Mitarbeiter einbezieht und mit ihren besten Beiträgen respektiert.

Das ist dramatisch. Dr. Deming wurde lange Zeit in den USA nicht beachtet, so kam er in den 50iger Jahren auf Einladung nach Japan. Dort stieß er auf eine sehr lernwillige Umgebung und Japans Autoindustrie entwickelte sich über Jahrzehnte zu einer respektablen Marktgröße, weil die Qualität in aller Tiefe eine hohe Zuverlässigkeit erreichte. Die amerikanische Industrie verlor deutlich und hatte es in Jahrzehnten nicht verstanden, die eigene miserabele Qualität zu verstehen. Es gab Streiks von vor der Entlassung stehenden Arbeitern, die die stetig fallenden Marktverluste anklagten. Detroit, einst Herzstück der amerikanischen Autoindustrie, ist heute eine industrielle Ruine.

Deming kritisierte einst, man wolle in Amerika mehrere Zulieferer für ein einziges Teil, nur damit Preisvorteile entstünden, dabei habe man nicht einmal die Kapazitäten für einen einzigen Lieferanten, seine Qualität zu prüfen. Die Kunden allerdings kauften längst Toyota Corolla, weil diese Fahrzeuge die Zuverlässigkeitsstatistik über Dekaden anführten. Fred Fezel sang einst, „ein Auto, das nicht fährt, das ist nicht mal die Hälfte wert ...“ (Anlassersong, F. Fezl).

Diese prozessorientierte Sichtweise ist „key“ und bedeutet auch, nicht isolierten Abteilungen die Schuld zuzuordnen, sondern Prozesse ganzheitlich zu betrachten und zu beachten. Das man dann auf Fehler, Ungenauigkeiten und Irrtümer stößt ist normal. Es kann nicht anders sein. Herrscht in einer Unternehmung allerdings Angst vor, die Dinge näher, daten- und prozessorientiert zu betrachten, gibt es keinen Fortschritt, weil die Prozesseigentümer ihre Vorgehensweise „unter der Decke“ halten, ein Vorgesetzter könnte das ja negativ auslegen. Hier kann sich weder Lean, Hoshin kanri noch Kaizen ausbreiten.



Dr. Deming and wife 1948 in Switzerland, Europe. Photo courtesy of The W. Edwards Deming Institute®.

Was man sieht, kann man auch besser einsehen. Die Visualisierung nach Hoshin Kanri sieht nun so aus:

Jahresziele				Maßnahmen steigern	Kennzahlen			Ressourcen		
	X			Produktion effizienter gestalten		X		X		
	X			Einkaufs- und Lieferbedingungen neu verhandeln					X	
X		X	X	Werbung für Produkte erhöhen	X		X			X
Neue Vertriebswege öffnen	Produktionskosten um 8 % senken	Marktanteil um 10% erhöhen	25 % Umsatzsteigerung	A microcomputer on every desk ... (Microsoft)	Verkauf Stückzahlen	Herstellungskosten	Kundenzufriedenheit	Produktion	Einkauf	Marketing
X		X		Marktführer werden	X					
	X	X	X	Gewinn um 35% steigern	X	X		X	X	X
X		X		Neue Zielgruppen und Kunden erschließen						X
<i>Durchbruchziele 3-5 Jahre</i>										

Nähere Erklärung dazu:

Die Vision steht in der **Mitte**. Sie beantwortet, wozu das Unternehmen überhaupt da ist. Sie ist gewissermaßen der Kompass mit der Grundrichtung.

Unterhalb der Mitte stehen die Ziele, die langfristig in 3-5 Jahren erstrebenswert sind.

Links davon wird es mit den Jahreszielen konkreter. Die Kreuze in den Zeilen und Spalten sind die Verbindungspunkte von längerfristigen Vorhaben zu den Jahreszielen. Wer also den Marktanteil steigern will, strebt schon im nächsten Jahr etwas an.

Oben über der Vision stehen die Maßnahmen, mit denen die Jahresziele erreicht werden soll. Eine Marktanteilserhöhung führt zu einer Umsatzsteigerung im Jahr durch erhöhten Werbeaufwand für Produkte. Die Kreuze oben links sind ebenfalls die Verbindungspunkte.

Nun sind **rechts** die Kennzahlen zu entwickeln, mit denen die Maßnahmen zu messen sind. Wer Marktanteile erhöhen will, strebt höheren Umsatz durch mehr Werbung an und dieses drückt sich dann in dem Key Performance Indikator „Stückzahlen“ aus.

Schließlich befindet sich im Feld davon **ganz rechts** der Eintrag für die Ressourcen. Irgendjemand muß die Maßnahmen ja auch umsetzen und das ist hier abzustimmen. Die Kreuze sind auch hier die Verbindungspunkte.

Das ist der Plan nach Hoshin. Im Verlauf der Zeit sind die monatlichen Soll-Zahlen mit den sich ergebenden Ist-Angaben zu vergleichen und die sich ergebenden Abweichungen sind der Einstieg in den PDCA-Zyklus im Sinne „Wie geht es weiter?“. Das Beispiel ist einfach. In der Praxis ist noch der **2nd and 3rd Level** möglich, also ein Strategieplan für jede Abteilung im Sinne einer Kaskadierung.

Das ist der iterative Planungsprozess, der die Strategie auf allen Ebenen sicherstellt und den Controllingprozess nachhält.