ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Jochum, Eduard

Working Paper

Hoshin Kanri: management by policy (MbP)

Arbeitsberichte der Hochschule für Bankwirtschaft, No. 14

Provided in Cooperation with:
Frankfurt School of Finance and Management

Suggested Citation: Jochum, Eduard (1999) : Hoshin Kanri: management by policy (MbP), Arbeitsberichte der Hochschule für Bankwirtschaft, No. 14, Hochschule für Bankwirtschaft (HfB), Frankfurt a. M., https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2008070391

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/27832

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hochschule
für Bankwirtschaft / HfB

Nr. 14

Hoshin Kanri / Management by Policy (MbP)

Eduard Jochum

Mai 1999

ISSN 1436-9753

Autor: *Prof. Dr. Eduard Jochum*
Unternehmenskultur und Personalführung
(Organisationsentwicklung)
Hochschule für Bankwirtschaft,
Frankfurt am Main

Herausgeber: Hochschule für Bankwirtschaft
Private Fachhochschule der BANKAKADEMIE
Sternstraße 8 ▪ 60318 Frankfurt/M.
Tel.: 069/95946-16 ▪ Fax: 069/95946-28

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 3

2. Ursprünge und Definition des Hoshin-Managements 3

3. Entwicklung und Elemente des Hoshin-Managements im Rahmen des Qualitätsmanagements 6

4. Zum Prozeß des Hoshin-Managements 14
   4.1. Prozeßschritte 15
   4.2. Vertikale und laterale Vereinbarungen 19
   4.3. Stringenz der Ziel-Kaskadierung 23

5. Zusammenfassende Bemerkungen 37

Literaturverzeichnis 38

Hoshin Kanri / Management by Policy (MbP)

Grundlagen eines effizienten

Ziele-Management-Systems –

1. Einleitung

Unter den vielfältigen und wesentlichen Gestaltungselementen von Veränderungsprozessen in Unternehmen erscheint die gemeinschaftliche Orientierung und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele als einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren. Und trotzdem haben nach einer Untersuchung von BERTH[1]) weniger als 10% der von ihm untersuchten Unternehmen so etwas wie „Visionen und Ziele". Diejenigen Unternehmen, die jedoch darüber verfügen, sind um mehr als doppelt so erfolgreich wie der Durchschnitt aller untersuchten Unternehmen - gemessen an sieben wirtschaftlichen Erfolgsgrößen.

Bereits in den 50er und 60er Jahren haben Autoren wie z.B. Peter DRUCKER und George S. ODIORNE zur Bedeutung von Zielen wesentliche Erkenntnisse geliefert und das Konzept „Führen mit Zielen" im Sinne des Management by Objektives (MbO) international bekannt gemacht und als erfolgreiches Führungskonzept etabliert.

Trotzdem haben MbO-Ansätze eine Reihe von Schwachstellen, die durch die innovativeren Ansätze des „Hoshin-Managements" synonym: Management by Policy (MbP) oder Policy Deployment kompensiert werden.

2. Ursprünge und Definition des Hoshin-Managements

Hoshin ist ein Begriff, der aus dem Japanischen kommt mit chinesischem Ursprung und soviel bedeutet wie Kompaß-Nadel (zusammengesetzt aus dem Wort „ho" = Richtung und „shin" = Nadel). In der japanischen Industrie wird gerne der

[1] Vgl. BERTH (1994), besonders die Aufstellungen S. 30, 182, 195 u. 197.

Terminus „Hoshin Kanri“ verwendet. „Kanri“ bedeutet dabei "Management", "Planung", begrifflich synonym daher auch Hoshin planning[2].

Weitere synonyme Begriffe sind bei amerikanischen Quellen „Policy development", "management by planning" und insbesondere "Policy Deployment" oder "Management by Policy (MbP)“, um auch deutlich von Management by Objectives (MbO) zu unterscheiden. In deutschen Quellen tauchen nur vereinzelt die Begriffe Hoshin oder MbP (Management by Policy) auf, manchmal auch ohne deren tieferen Sinn und Bedeutung für die Unternehmenssteuerung zu kennen. So wird das Hoshin-Management in deutschen Quellen zum Qualitätsmanagement (TQM, Total Quality Management) zwar erwähnt, wie z.B. mit dem Hinweis, daß in der japanischen und amerikanischen Industrie unsere ISO 9000 ff. Qualitätsstandards nicht hinreichend akzeptiert sind, weil das Hoshin Management fehlt [3]. Aber trotz dieser Hinweise scheint sich in Deutschland bislang kaum jemand um die Bedeutung des Hoshin-Managements für das Qualitätsmanagement, die zielorientierte Unternehmenssteuerung und den Unternehmenserfolg insgesamt eingehendere Gedanken zu machen.[4] Denn gerade mit den konzeptionellen und anwendungsorientierten Entwicklungen zum TQM ist das Hoshin-Management eng verbunden.

Entwickelt wurde Hoshin Kanri als Komponente des TQM und geht damit letztendlich mit der weltweiten TQM-Entwicklung auf Edwards W. DEMING und Joseph JURAN zurück, die in den 50er Jahren in Japan begannen, eine weltweite "Qualitäts-Management-Epedemie" auszulösen. Im Rahmen dieser „Qualitäts-Epedemie“ entwickelten sich in einer Reihe japanischer Unternehmen Anfang bis Mitte der 60er Jahre eine Art systematischer Controll-Mechanismen und Planungskonzepte. Dabei traten folgende Unternehmen besonders hervor: Nissan (Automobile, 1960) Teijin und Nippon Denso (1961), Sumitomo-Denko (1962); Nippon-Kayaku (1963), Komatsu (1964) und Toyota Jiko (1965).[5]
Aufbauend auf den Ideen des Qualitätsmanagements wurde die Bedeutung von Hoshin Kanri immer deutlicher. Einen wesentlichen Beitrag leistete dabei die ja-

---

2 Vgl. z.B. WATSON (1991), S. XXi.
3 Siehe dazu MALORNY; KASSEBOHM (1994), S. 223 oder MALORNY (1996), S. 14-16.
4 Eine Ausnahme bildet dabei z.B. FRIEGE (1996).

panische Tochtergesellschaft von Hewlett-Packard in Tokio Yokagawa, (YHP). Dort übernahm der damalige Präsident von YHP Kenzo Sasaoka 1977 die Unternehmensführung mit der Zielsetzung, das Unternehmen so weiterzuentwickeln, daß es den Deming-Preis (für besonders erfolgreiches TQM) gewinnen wird. 1982 wurde dies bei YHP erreicht und einen wesentlichen Anteil daran hatte dabei die Führung durch Hoshin-Prozesse.[6] HP trug dieses erfolgsorientierte Konzept in seine weltweite Organisation. Auch einer der Firmengründer von HP, David Packard, formulierte in seiner Autobiographie, daß nichts so sehr sein Unternehmen vorangebracht hat wie das Konzept "*Führen mit Zielen*"[7]. Andere amerikanische Unternehmen wie Procter & Gamble, Florida Power and Light, Xerox folgten. Trotz der Erfolge Hoshin Kanri gesteuerter Unternehmen blieben die Ideen auch bei den amerikanischen Unternehmen wenig bekannt. Erst als Florida Power and Light 1989 den DEMING-Preis gewann und den Erfolg auf die Umsetzung des Hoshin-Managements zurückführte, wurden zunehmend auch andere amerikanische Unternehmen auf dieses System aufmerksam[8] – wobei diese Unternehmen nicht daran interessiert waren, diese Ideen zu verbreiten.

In Deutschland ist dieses Steuerungs-System auch vom Namen her noch sehr wenig bekannt. Inhaltlich kennen es nur wenige Unternehmen und in der Regel nur solche, die vor allem mit HP oder mit (ehemaligen) Managern dieses Unternehmens in Geschäftsbeziehungen oder als Führungskräfte verbunden sind.[9] Andererseits habe ich selbst mit einer Reihe von Kunden der DIALOG CONSULT[10] Hoshin-Prozesse in deutschen Unternehmen bereits seit einigen Jahren mit Erfolg einführen und umsetzen können.

Bevor wir auf die Grundideen und wesentlichen Elementen des Hoshin-Managements eingehen, wollen wir den Begriff umfassender definieren:

---

5 Vgl. zur historischen Entwicklung besonders AKAO (1991), S. 3 f., 17 und auch 171-183.
6 Vgl. dazu BABICH (1992), S. 6; umfangreicher auch BABICH (1998), S. 6-13.
7 Vgl. PACKARD (1998), S. 138 f., auch S. 77 ff.
8 Vgl. COLLETTI (1995), S. 12 f.; vgl. auch GOAL/QPC (1989), S. 9 f.
9 Vgl. auch WARGIN (1997).

Hoshin Kanri / Management by Policy / Policy Deployment ist ein unternehmensumfassendes Planungs- und Steuerungssystem,

- das alle Führungskräfte und Mitarbeiter einbindet
- in einem systematischen und stringenten Kaskadierungs- (Ableitungs- und Abstimmungs-)Prozeß,
- im Rahmen einer gleichzeitigen vertikalen und lateralen (horizontalen) Abstimmung und Vereinbarung,
- bei dem aus der Vision die übergeordneten Durchbruchziele (brakthrough's) des Unternehmens entwickelt und festgelegt werden, um daraus
- die wesentlichsten Strategien und Ziele für alle Mitarbeiter (incl. Führungskräften) abzuleiten,
- damit das Streben aller Mitarbeiter des Unternehmens auf die gleiche Vision und die gleichen Ziele fokussiert werden.

Ein hoher Anspruch. Wie sich in der weltweiten Unternehmenspraxis jedoch zeigt, keine Utopie, sondern ein Schlüssel zum Erfolg. Dies geht aus den bereits oben genannten Unternehmensbeispielen hervor. Die Unternehmen, die mit dem Hoshin-Ansatz arbeiten, zählen, wie gezeigt werden kann, zu den erfolgreichsten weltweit.

3. Entwicklung und Elemente des Hoshin-Managements im Rahmen des Qualitätsmanagements

Da das Hoshin Management unmittelbar mit der Entwicklung der Ideen und Konzepte des Total Quality Management (TQM) in Japan entstanden ist und einer von drei elementaren Bestandteilen dieses TQM-Konzeptes darstellt, soll zunächst der Zusammenhang zum TQM skizziert werden.

[10] DIALOG CONSULT GmbH, Unternehmensberatung Stuttgart und Ratingen; s. auch JOCHUM (1998) und JOCHUM/HORENDER (1999).

Die wesentlichsten Elemente lassen sich in dem "TQM-Rad"[11] wie folgt darstellen. Mittelpunkt der Ausrichtung aller Aktivitäten des Unternehmens ist ein kundenorientierter "Master Plan". Diese kundenorientierte Ausrichtung wird durch die drei Management-Elemente

1. Daily Management
2. Cross Functional Management
3. Hoshin Management

erreicht.

[11] Vgl. dazu GOAL/QPC (1989), S. 2 sowie umfassender KING (1989), S. 1.8 (mit Copyright von GOAL/QPC von 1992(!)) sowie zu den weiteren Ausführungen S. 10 f.

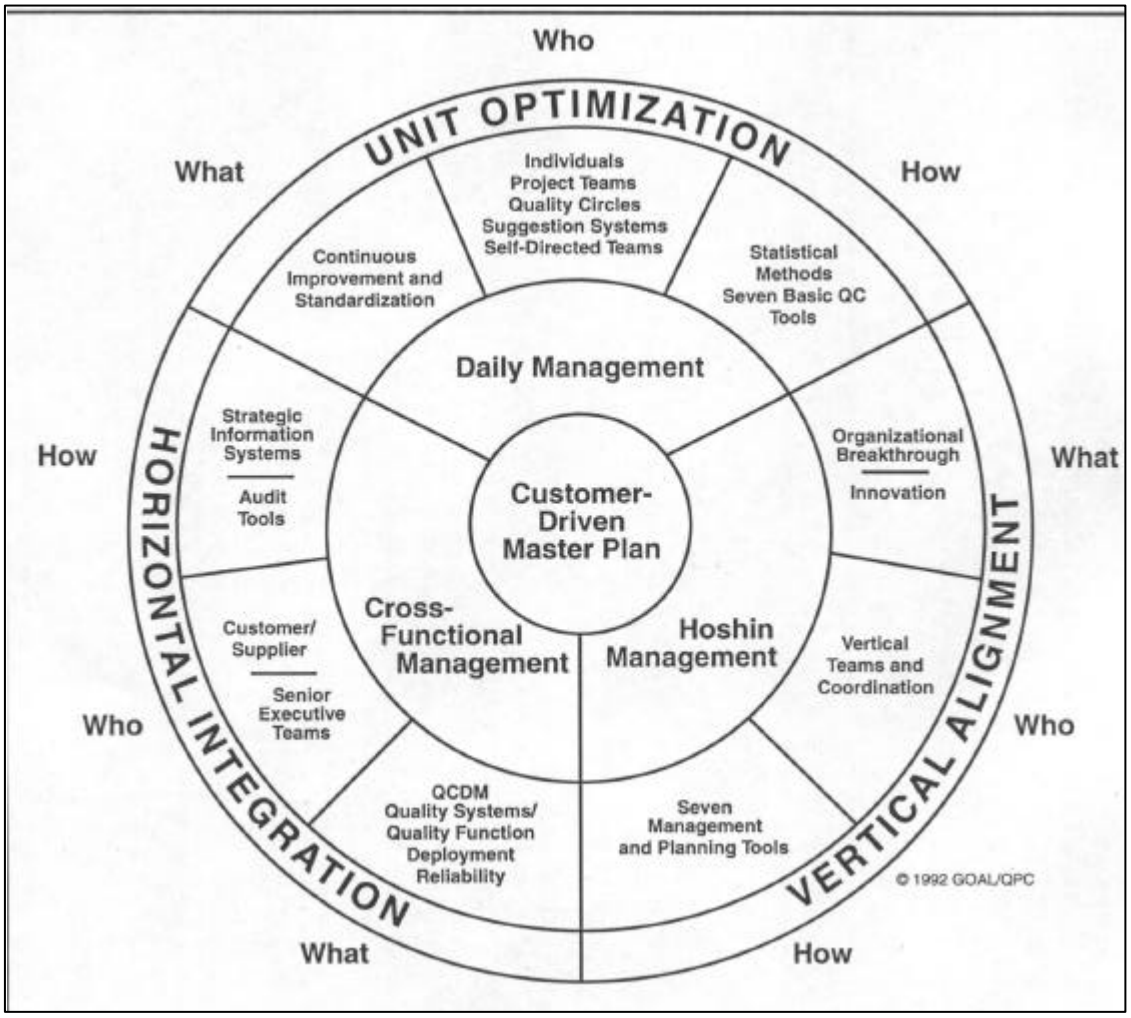

Abb. 1: *Zum Zusammenhang Hoshin Planung und TQM ("TQM-Rad", aus: KING (1989), S. 1.8)*

Das Herz des TQM-Rades ist die kundenorientierte Ausrichtung und der kundenorientierte "Master Plan" des Unternehmens. Der Fokus liegt auf einer fünf- bis zehnjährigen Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse seiner Kunden.[12] Um dies zu erreichen, wurden im TQM-Ansatz die drei genannten Management-Elemente als ganzheitlicher Ansatz entwickelt.

Das **Daily Management** sorgt dafür, daß jeder Mitarbeiter klar verständliche Ziele hat, auf die hin das tägliche Handeln ausgerichtet ist. Das gleiche gilt für Projekt-Teams, selbststeuernde Einheiten und andere Gruppe im Unternehmen. Unter-

[12] Vgl. dazu auch den Schwerpunkt Kundenorientierungen bei European Quality Aword, z.B. MALORNY (1996), S. 374 ff.

stützt wird dieser tägliche Arbeitsprozeß durch unterschiedliche Verfahren und Methoden zur (Selbst-)Kontrolle ihrer Arbeit.

Das **Cross Funktional Management** fokussiert im wesentlichen auf horizontale (laterale) Aktivitäten und Abstimmungsprozesse zwischen den innerbetrieblichen Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Nur wenn die Aktivitäten der unterschiedlichen Abteilungen wie z.B. Marketing, Entwicklung, Produktion und Vertrieb entlang der Prozeßkette (Wertschöpfungskette) gut aufeinander abgestimmt sind, kann der Gesamtprozeß optimiert werden. Als Steuerungselement geltend dabei besonders: Kosten, Lieferfähigkeit, das Produkt und die Erträge. Gerade die fehlenden horizontalen bzw. lateralen abteilungsübergreifenden Abstimmungen und Vereinbarungen sehen wir als eine der wesentlichsten Schwachstellen bei Zielbildungsprozessen in deutschen Unternehmen.

Das **Hoshin Management** im Sinne dieses TQM-Ansatzes ist das wesentlichste unternehmensumfassende Planungs- und Steuerungselement, mit dem es gelingt, die Aktivitäten des Unternehmens auf die gleichen übergreifenden Unternehmensziele hin auszurichten. Dazu ist eine systematische vertikale Koordination der Unternehmensleitung notwendig, die mit Hilfe von verschiedenen Planungsinstrumenten (sieben Planungstools) die Führungskräfte und Mitarbeiter auf die mittelfristigen und jährlichen Durchbruchziele (breakthroughs) hin orientieren.[13]

N. KANO, Professor für Management Sciene an der Universität von Tokio und Mitglied im Deming-Preis-Komitee veranschaulicht den Gesamtprozeß kundenorientierter Unternehmensplanung mit einem Schiff (das Unternehmen), das in See sticht.

*Um das Schiff mit **gleicher Geschwindigkeit auf Kurs** zu halten sind zwei Aktivitäten erforderlich:*[14]

[13] Vgl. dagegen unsere obige weitergehende Definition und die nachfolgende Erklärung.
[14] Vgl. dazu die Beschreibung durch BECHTELL (1995), S. 12 f.

– *Jede Abteilung (jeder Mitarbeiter) muß ihre (seine) Funktion zuverlässig erfüllen. So z.B. der Maschinenraum, die Radarsteuerung und das Oberdeck. Spezifischen Anweisungen des Kapitäns sind dazu nicht mehr notwendig. Dies entspricht den Aufgaben des* ***Daily Managements****.*

– *Um dies zu gewährleisten ist es jedoch notwendig, daß die verschiedenen Funktionsbereiche gut koordiniert zusammenarbeiten, weil (z.B. aufgrund von Wellengang und Windbewegungen) das Halten des Kurses mit gleicher Geschwindigkeit nur unter gemeinsamer Abstimmung der Funktionsbereiche (Oberdeck, Maschinenraum etc.) möglich ist, dies entspricht dem* ***Cross Funktional Management****.*

Um jedoch ***Kurs und/oder Geschwindigkeit zu ändern*** *(z.B. wegen eines Eisbergs) bedarf es der Instruktion durch den Kapitän. Diese vertikale Steuerung entspricht den TQM-Grundgedanken des* ***Hoshin-Managements****.*

Um Mitarbeitern in ihrer täglichen Arbeit einen Sinn zu verleihen, ist es wichtig, daß sie wissen – um im obigen Bild zu bleiben – wohin das Schiff fährt. Übertragen bedeutet dies, daß die Mitarbeiter verstehen lernen, weshalb Kurskorrekturen und andere Veränderungen notwendig werden. Wenn Mitarbeiter das Ziel "der Fahrt" kennen, können sie viel schneller die richtigen Aktionen einleiten bzw. sich auf neue Instruktionen selbständiger einstellen.

Für eine effiziente kunden- und marktorientierte Planung und Steuerung des Unternehmens, ist es auch wichtig, daß die Interdependenzen der drei TQM-Elemente berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden. Alle drei Steuerungselemente zielorientierter Unternehmens- und Mitarbeiterführung sollten in Unternehmen gleichzeitig eingesetzt werden; daß dies kaum geschieht, zeigt sich in der Unternehmenspraxis. Wie sich z.B. in der genannten Studie von BERTH (1994) zeigte, verfügen nur ca. 10% der untersuchten Unternehmen über eine mittel- und längerfristige Zielfokussierung. Wenn es Unternehmen "gut geht", haben sie wenig Bedarf an ihrem Kurs etwas zu verändern bzw. die Zukunft neu zu planen und frühzei-

tig Veränderungen vorzubereiten – man ist ja erfolgreich (so z.B. die Porsche AG Mitte der 80er Jahre) –. Stecken Unternehmen aber erst einmal in einer Krise, gelingt es ihnen kaum, auch über ihre längerfristige Zukunft nachzudenken. Wenn das Management nicht gerade in blinden Aktionismus verfällt, dann werden in der Regel die Aktivitäten mit der höchsten Dringlichkeit und weniger diejenigen mit der längerfristigen Wichtigkeit eingeleitet.

BABICH (1992, S. 2) zeichnet ein anschauliches Bild für solche Unternehmenssituationen: "Wenn jemand bis zum Hals in einem Sumpf voller Krokodile steckt, ist es schwer, sich noch auf das längerfristige Ziel, den Sumpf trockenzulegen, zu konzentrieren!"

Wollen Unternehmen nicht in solche mißlichen Situationen geraten, dann ist es unumgänglich, neben den längerfristigen Zielen auch (Umsetzungs-)Strategien zu entwickeln, wie sie bei kurzfristig auftretenden Problemen sinnvoll reagieren, und dazu ist es notwendig, frühzeitig die Erfahrungen und das Know-how aller Funktionsbereiche zu integrieren.

Wenn wir uns nochmals die oben genannte Hoshin-Definition betrachten, dann beinhaltet unsere Definition und unser umfassenderes Hoshin-Verständnis bereits die Elemente des Cross Functional Managements. Dies stellt eine erweiterte Betrachtungsweise gegenüber dem TQM-Ansatz dar und basiert auf der ursprünglicheren Betrachtung von J. JURAN, (1969) der Hoshin Kanri als umfassendere Unternehmenssteuerungs-Philosophie betrachtet, mit zwei Ebenen: zum einen das 'Breakthrough' Management bzw. die strategische Planung und zum anderen das Daily Management, mit den eher routineorientierten und grundlegenden operativen Business-Prozessen.[15]

Das Cross Functional Management ist dabei implizierter Bestandteil des Hoshin-Managements, was auch eher der japanischen als der amerikanischen Denk- und Handlungsweise entspricht. Wenn wir hier auch weiter von Hoshin-Management

[15] Vgl. dazu WATSON (1991), S. XXI f., der JURANS Gedanken aus dessen japanischem Werk "Management philosophy of breakthrough" von 1969 aufgreift.

sprechen, betrachten wir **Hoshin Kanri weiterhin als umfassenden Terminus, der die vertikalen und horizontalen/lateralen (Cross-Functional-)Elemente integriert.**[16]

Die Ursprünge des Hoshin Managements stammen zwar, wie wir gesehen haben, aus der TQM-Entwicklung. Dies ist nachempfindbar, wenn man die Situation der japanischen Wirtschaft der sechziger Jahre betrachtet als japanische Produkte noch als "Kopien mit wenig Innovationen", als "Billigprodukte mit schlechter Qualität", beschrieben wurden. In dieser Zeit galten dagegen deutsche Produkte der Aufschwungphase nach dem 2. Weltkrieg als Erzeugnisse bester Qualität; "Made in Germany" galt als besonderes "Wertmerkmal". Im Vergleich dazu mußte der Fokus der japanischen Wirtschaft auf der Verbesserung ihres Qualitäts-Images liegen. In diesem Sinne war und ist bei der TQM-Betrachtung die zielorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung eher nur Mittel zur Veränderung des (internationalen) Qualitätsimages.

Daß heute (international) Qualität alleine kein Erfolgsfaktor mehr ist, sondern zunehmend als notwendige Grundvoraussetzung angesehen werden muß, zeigt sich in der bereits zitierten Studie von BERTH (1994).

Nach eigenen Erfahrungen kommt die unternehmerische Zielorientierung heute hingegen zu kurz, so daß der Hoshin-Philosophie eine eigene Betrachtungsqualität zukommt. Unter einem Fokus mittel- und längerfristiger Zielorientierung sind Qualitätsziele als wichtige (Umsetzungs-)Strategien zur Errichtung übergeordneter Unternehmensziele anzusehen, wie z.B. "Erhaltung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit"; "langfristige Kundenbindung"; "Innovationsführerschaft".

[16] Dieses umfassendere Hoshin-Verständnis haben z.B. auch COLLETTI (1995), MELUM/COLLETT (1995) und COWLEY/DOMB (1997).

Die Philosophie und Prinzipien dieses umfassenderen Hoshin-Verständnisses lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Bündelung und Fokussierung aller Kräfte und Energien auf eine gemeinsame Vision und auf übergreifende Ziele (breakthroughts)
- Integration aller Führungskräfte und Mitarbeiter
- Zielbildungsprozeß als top-down und bottom-up-Prozeß
- "Catch-Ball"-Prinzip als Grundlage permanenter vertikaler und horizontaler Abstimmungen und Vereinbarungen
- Durchführung regelmäßiger Review-Prozesse
- Ganzheitliche Prozeßgestaltung mit Integration aller beteiligten Funktionen
- Teamorientierte Organisation
- Langfristige Unternehmensausrichtung statt kurzfristige Ergebnisorientierung
- Qualitätsorientierung statt reiner Profitoptimierung
- Förderung permanenter Prozeßverbesserung
- Prinzip der Selbstdiagnose und Lösungsorientierung statt Problem- und Rechtfertigungs-Orientierung

Abb. 2: *Hoshin-Management Philosophie und Prinzipien*

Um die Philosophie des Hoshin-Managements besser zu verstehen, wollen wir nachfolgend in einer Gegenüberstellung auch die wesentlichsten Unterschiede zum traditionellen MbO (Management by Objectives) verdeutlichen:

	Hoshin-Management **Policy Deployment** **- Management by Policy -** ***(MbP)***	**Management by Objectives** ***(MbO)***
Grundverständnis	• visionäre Ausrichtung des Unternehmens • ganzheitlicher Ansatz aller Führungsebenen • langfristige Orientierung • Prozeßorientierung	• fokussiert auf Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung • kurzfristige Orientierung • Ergebnisorientierung
Hauptziele	• langfristige Verbesserung der Qualität	• kurzfristige Profit- und Kostenoptimierung
Mittel / Strategie	• permanente Verbesserung; Kaizen • teamorientierte Organisationsprozesse	• Kontrolle durch das Management • Vereinbarung mit dem einzelnen Mitarbeiter
Organisations-Prozeß	• Integration aller Mitarbeiter auf allen Ebenen • sowohl top down als auch bottom up-Prozeß • vertikale und laterale Vereinbarungen • "Catchball"-Prinzip	• nur Mitarbeiter, die im Prozeß zusammenarbeiten • kurzfristige Fehlereingriffe aufgrund von Zielvorgaben/-Vereinbarungen
Methode des Vorgehens	• partizipative Beteiligung aller Mitarbeiter (Cross funcional Teams) • flexible Handhabung • Team-Reviews	• Regelung nach der jeweiligen Unternehmenspolitik • entweder top-down-Prozeß oder partizipatives Vorgehen
Schlüsselabläufe	• Erfolg durch ganzheitliche Prozeßgestaltung • Selbstdiagnose	• Erfolg durch Zielvorgabe/-setzung

Abb. 3: *Vergleich Hoshin-Management und Management by Objectives*[1]

4. Zum Prozeß des Hoshin-Managements

4.1. Prozeßschritte

Die wesentlichen Elemente eines Hoshin-Prozesses lassen sich in sieben Stufen darstellen:

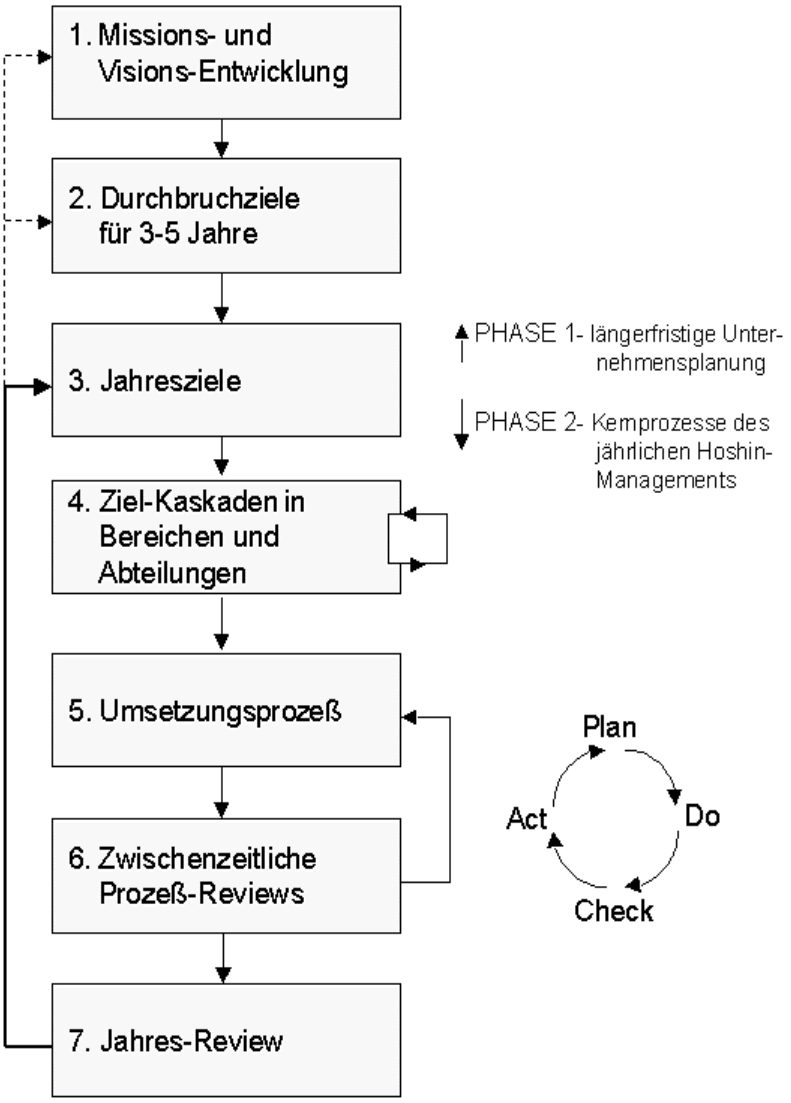

Abb. 4: *Grundstruktur des Hoshin-Prozesses nach GOAL/QPC (1990), S. 13*

Der Gesamt-Prozeß besteht aus zwei Phasen. Einer ersten längerfristig orientierten Phase mit den wesentlichen Elementen einer Visions-Arbeit und den auf

ca. drei bis fünf Jahre orientierten Durchbruchzielen bis hin zur Entwicklung und Ableitung von Jahreszielen. Diese Jahresziele stellen gleichzeitig den Übergang in die Phase 2 – dem "Herzen" des Hoshin-Prozesses dar.

Eigene Industrieerfahrungen können die Erkenntnisse konzeptioneller und empirischer Studien, über die Bedeutung von Visions-Entwicklung und die Festlegung längerfristiger Ziele für den Erfolg von Unternehmen und Teams bestätigen.

Die Visions-Entwicklung und -Formulierung erfolgt notwendigerweise im Top-Management. Dabei zeigt sich in der Unternehmens-Praxis, daß sich Führungskräfte sehr schwer tun, Visionen zu entwickeln. Meist entstehen leitbildähnliche, schwer erfaßbare Satzgebilde, die sich weder die Mitarbeiter noch die Führungskräfte selbst merken können, geschweige denn als "Leitstern" permanent vor sich sehen.[17] Gut formulierte Visionen sind kurze prägnant kraftvolle Aussagen, die für alle Mitarbeiter einen längerfristigen Orientierungspunkt darstellen sollen.[18]

Diese Zukunftsvorstellungen bleiben jedoch Träumereien, wenn sie nicht durch konkrete Ziele (siehe zu "Güte-Kriterien" von Zielen - was muß erfüllt sein, daß Ziele auch Ziele sind - die Grundlagenartikel in diesem Band) umgesetzt werden.

Der Hoshin-Prozeß sieht dazu zunächst vor, daß das Top-Management die nächste Führungsebene für die Vision begeistert – und dadurch eine "Visionsgemeinschaft" bildet, die dann gemeinsam die drei- bis fünfjährigen Durchbruchziele (breakthrough's; in der Regel nicht mehr als fünf) entwickeln und festlegen.[19]. Als ein hilfreiches Instrument kann sich dabei auch die aktuell diskutierte Balanced Scorecard von KAPLAN/NORTON (1997) sein, die m.E. als ein mögliches "Tool" in einem Hoshin Prozeß verstanden werden kann.[20]

---

[17] Vgl. dazu z.B. die Sammlung von Visionen in deutschen Unternehmen bei DROSDEK (1998).

[18] Vgl. zu Visionen und Visionsentwicklung besonders: BERTH (1990); BONSEN (1994); CAMPBELL/DEVINE/YOUNG (1992), COLLINS/PORRAS (1995); EGENHOFER (1999); FRIESKE (1997); MANN (1990); MANN (1995).

[19] Vgl. zur Entwicklung und Ableitung von Durchbruchzielen MELUM/COLLETTI (1995).

[20] Vgl. zur Integration auch SCHÖNSTEIN (1999).

Die **erste Phase** des Hoshin-Managements ist ein Entwicklungsprozeß im Top-Management. Grundlage dafür ist die Erkenntnis in der Unternehmensleitung, welche Bedeutung der Entwicklung von Visionen und Durchbruchzielen für den Unternehmenserfolg und die Steuerung aller Mitarbeiter zukommt. Eigene Erfahrungen zeigen, daß man sich im Top-Management häufiger erst nach einigen gemeinsamen Tagen klar darüber ist, wohin "die Reise" gehen soll und "auf welchen Wegen" man dieses Ziel erreicht. Diese erste Phase muß mit einer Integration des gesamten oberen Führungskreises abgeschlossen werden. Erst wenn sich eine "Visions- und Zielegemeinschaft" gebildet hat, stehen die Chancen günstig, diese dann mit gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Wie wichtig eine solche Zielegemeinschaft für den Unternehmenserfolg sein wird, erkannten B. Hewlett und D. Packard schon bald als ihr Unternehmen auf 1.200 Mitarbeiter gewachsen war und sie im Frühjahr 1957 das erste Management-Meeting einberiefen.

"Bill und ich hatten schon viel darüber nachgedacht, wie man ein Unternehmen wie das unsere am besten organisieren und leiten sollte. Wir meinten, wenn alle über die Unternehmensziele einig sind und verstehen, was wir erreichen wollen, können wir sie selbständig arbeiten lassen und sicher sein, daß sie in eine gemeinsame Richtung marschieren."[21]

Die **Phase II** (s. Abb. 4) beginnt mit der Ableitung und Entwicklung der Jahres-Ziele. Daraus werden dann Bereichs-, Abteilungs- und Gruppen-Ziele (inkl. deren Meßgrößen etc.) abgeleitet. In den Schritten fünf und sechs erfolgt die implementierende Ziel-Umsetzung in den jeweiligen Funktionsbereichen. Diese Implementierung bzw. Umsetzung wird begleitet durch monatliche oder mehrmonatige Zwischen-Reviews, bei denen sowohl Zwischenergebnisse als auch die Richtigkeit der eingeleiteten Prozesse in einem gemeinsamen Meeting überprüft werden.

[21] PACKARD (1998), S. 77.

Der Regelkreis der "Jahres-Hoshins" wird geschlossen mit dem Schritt 7, den jährlichen Reviews, die gleichzeitig mit dem Schritt 3, den Jahresziele-Ableitungen für das nächste Jahr zusammengefaßt werden sollen.

Dabei ist es wichtig, daß auch immer wieder in einem roulierenden Prozeß die Gültigkeit der Durchbruchziele bzw. der Vision überprüft und gegebenenfalls modifiziert wird.

Die Zielimplementierung in den unterschiedlichen Funktionsbereichen und deren regelmäßige Reviewprozesse können durch einen weiteren systematisierten Prozeß den sogenannten "DEMING-Kreisel" – auch als "PDCA-Zyklus" bekannt – unterstützt werden. Dieser Zyklus bedeutet im einzelnen das permanente Durchlaufen eines sehr stringenten Prozesses.[22]

[22] Vgl. dazu die in Abb. 4 angegebene Quelle sowie eingehender auch AKAO (1991), insbes. S. 18-24; BABICH (1998), S. 56-63. Auch deutsche Autoren greifen die PDCA-Ideen zunehmend auf, wie z.B. FRIEGE (1996), S. 648 ff.; auch HUMMEL (1998), S. 179f.; RADTKE (1998), S. 45.

Während der Umsetzungsphase nach folgenden Prozeß-Stufen:[23]

P	= Plan:	Festlegen der Ziele und Umsetzungsmittel
D	= Do :	Maßnahmendurchführung und Problem-Lösungen
C	= Check:	Bewertung der Ergebnisse und Überprüfung der Zweckmäßigkeit der Prozesse
A	= Act:	Standardisierte Tageskontrolle zur Plan-Überprüfung

Abb. 5: *Elemente des "DEMING-Kreisels*"

4.2. Vertikale und laterale Vereinbarungen

Betrachten wir zunächst anhand der Abb. 6 einen der traditionellen MbO-Prozesse, dann werden Ziele von oben nach unten abgeleitet und vertikal vereinbart, bei einer eher partizipativen MbO-Variante werden den Mitarbeitern dabei mehr oder weniger große Mitspracherechte eingeräumt.

[23] Vgl dazu. z.B. auch AKAO (1991), S. 67.

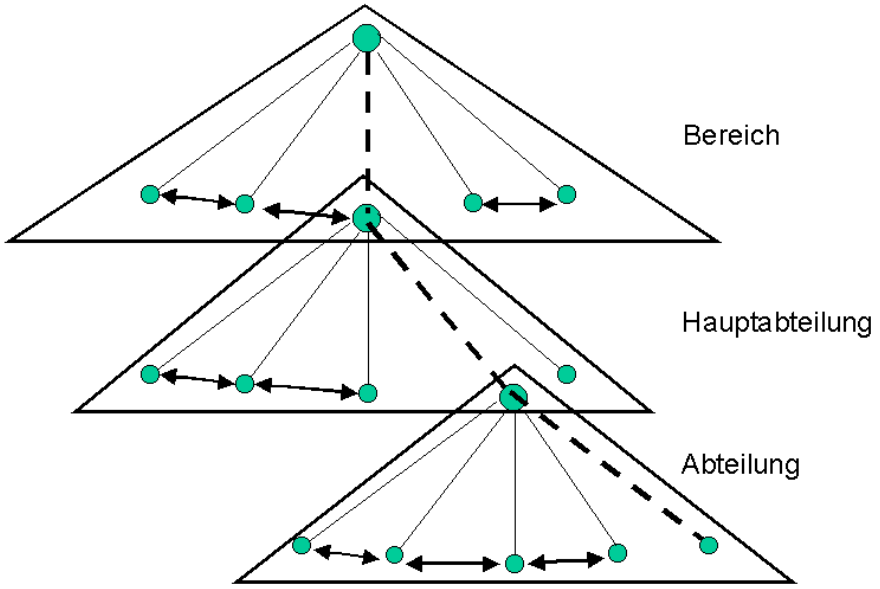

Abb. 6: *Vertikale und laterale (horizontale) Zielableitungen und -Vereinbarungen*

Um die Problematik eines solchen Prozesses zu verdeutlichen, stellen wir uns folgende konkrete Unternehmenssituation vor:

Ein Abteilungsleiter z.B. im Vertrieb hat mit seinem Außendienst nur 80% des geplanten und vereinbarten Umsatzzieles erreicht. In zwei Wochen hat er mit seinem Hauptabteilungsleiter ein Jahresgespräch zur Überprüfung der Zielerreichung und Festlegung neuer Ziele. Nun sind in diesen zwei Wochen keine Verbesserungsmöglichkeiten mehr zu erwarten und 80% gilt in diesem Unternehmen als sehr schlechter Zielerreichungsgrad (90% wäre gerade noch hinnehmbar).

Stellen wir uns nun die Gesprächsvorbereitung des Abteilungsleiters vor: Jeder Leser weiß, daß der Abteilungsleiter bestimmt genügend Argumente findet, weshalb das Ziel nicht erreichbar war, so werden es "gesetzliche Neuregelungen" gewesen sein, oder das Wetter (z.B. bei Coca Cola) aber auch genügend innerbetriebliche Gründe, "die EDV hat noch nicht die Programme geliefert", "die Produkte weisen noch zu viele Mängel auf", "die Personalabteilung hat die Mitarbeiter nicht schnell genug beschafft" etc. Würde nun der Hauptabteilungsleiter mit dem Abteilungsleiter in der Entwicklung reden, würde er ebenfalls plausible Gründe erfahren, weshalb dieser den Vertrieb nicht unterstützen konnte. Dieses "Spiel" kennt jeder zur Genüge.

Die Lösung dieser Problematik scheint so einfach zu sein und doch so schwer, weil das "Regelwerk" zum Umgang mit solchen Situationen in deutschen Unternehmen einer Änderung bedürfte. Es gibt nur sehr wenige Unternehmen, die das einzig Hilfreiche tun, nämlich einen Austausch- und **Vereinbarungsprozeß** auf lateraler (horizontaler) Ebene systematisch durchzuführen. Obwohl bekannt ist, daß zwischen den Funktionsbereichen eines Unternehmens zahlreiche Interdependenzen bestehen, scheint es unseren Führungsstrukturen und Erfahrungen zu widersprechen, einen solchen lateralen Vereinbarungsprozeß zu initiieren.

Es ist bei weitem nicht damit getan, daß sich z.B. Abteilungsleiter bilateral "austauschen" und "absprechen". "Austausch und Absprache" haben weniger Verbindlichkeitscharakter als Vereinbarungen, – und Führungskräfte haben in der Regel schon Schwierigkeiten mit vertikalen Zielvereinbarung mit Mitarbeitern. Austausch und Absprachen haben nicht die Qulität von Zielvereinbarungen – So konnte ich bei explorativen Erlebnissen feststellen, daß selbst in Unternehmen, die vorgaben, mit Zielen zu führen, die vereinbarten "Ziele" kaum den Qualitäts-Anspruch an Ziele (z.B.: "SMART" – spezifisch; meßbar; aggressiv/herausfordern; realistisch; terminiert) erfüllten. – Bei einer kleinen explorativen Erhebung bei knapp 50 Mitarbeitern von verschiedenen Kreditinstituten, die angaben, mit Zielen zu führen, war nur ein einziger Mitarbeiter in der Lage, auch nur ein einziges Jahresziel zu formulieren. –

Noch schwieriger wird es bei einem abteilungsübergreifenden (cross-functional) Vereinbarungsprozeß, insbesondere wenn starke Abhängigkeiten innerhalb einer Wertschöpfungskette bestehen. Häufig führen solche Interdependenzen zu starken Konfliktbelastungen, die die gesamte Effizienz eines Unternehmens beeinträchtigen.[24]

Ein solcher lateraler Vereinbarungsprozeß entwickelt aufgrund des notwendigen Gruppen- oder Teamgefüges eine bei weitem größere Dynamik als eine bilaterale Vereinbarung. Und solche Prozesse, bei denen es in der Regel auch darum geht,

[24] Vgl. zu lateralen Konflikten z.B. JOCHUM (1999) und die dort angegebene Literatur.

laterale Konflikte zu handhaben, sind ohne Moderator kaum zu bewältigen, unabhängig davon, daß den meisten Führungskräften und -kreisen auch schlicht und einfach das Know-how und die Erfahrung für die Gestaltung solcher Prozesse fehlen.[25]

Ein wesentlicher Schritt in einem solchen Prozeß ist die Ausrichtung des jeweiligen Teams auf gemeinsame Ziele hin, um daraus den jeweiligen Beitrag der beteiligten Funktionsträger abzuleiten. Wer keinen Beitrag zu einem gemeinsamen übergeordneten Ziel leisten kann, dessen Funktion ist überflüssig in diesem Team.

So äußerte sich in einem solchen Prozeß in einem Unternehmen einmal ein Abteilungsleiter Controlling bei der Festlegung und Ableitung der übergeordneten Zielgrößen wie Umsatz, Qualität etc., daß er zu keinem dieser Ziele einen Beitrag leisten könne. Die Aussage des Moderators, daß man seine Abteilung dann einsparen könne und aufgrund der Interventionen des Vertriebes, daß dieser dringend klare betriebswirtschaftliche Kennzahlen für seine eigene Steuerung bräuchte, führten dazu, daß der Abteilungsleiter Controlling nach ca. zwei Stunden schließlich doch seine notwendigen Beiträge und Ziele im Rahmen dieses Teams formulieren konnte.

Eigene Erfahrungen zeigen, daß mit der Klärung und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele auch ein größerer Teil der lateralen Konfliktbelastungen behoben werden kann.[26]

---

[25] Vgl. dazu besonders AKAO (1991), S. 44 ff.; 109-112; 126 f.; 165-168; auch BECHTELL (1995), S. 80 f.; grundlegend CONTI (1993); deutschsprachig: FRIEGE (1996), S. 649 und BAY (1994), S. 106.

[26] Vgl. z.B. JOCHUM (1999). Es sei hier angemerkt, daß die lateralen Vereinbarungen nicht den vertikalen und individuellen Zielvereinbarungsprozeß ersetzen, sondern im wesentlichen unterstützen.

4.3. Stringenz der Ziel-Kaskadierung

In der Literatur zur Führung mit Zielen findet man immer wieder die fast schon trivialen Aussagen, daß Ziele von oben nach unten "heruntergebrochen" bzw. abgeleitet werden sollen.

Aber was dies im einzelnen bedeutet, wird meist nicht explizit definiert. Dies ist allerdings notwendig, um die Zusammenhänge zwischen übergeordneten und abgeleiteten Zielen transparent zu gestalten und einen stringenten Prozeß zu gestalten. Hoshin Kanri bietet dazu einen sinnvollen Prozeß, der sich anhand der Kurzbezeichnung einprägsam beschreiben läßt:

M O S T

M	=	**Mission/Vision**			**(M u.V)**	Wozu sind wir auf dem Markt, unser Kerngeschäft und (V) was wollen wir in diesem Markt erreichen?
O	=	**Objectives**	**=**	**Ziele**	**(Z)**	Was wollen wir konkret da erreichen?
S	=	**Strategies**	**=**	**Strategien**	**(S)**	Wie kommen wir dahin?
T	=	**Tactics**	**=**	**Maßnahmen**	**(M)**	Was tut der Zielinhaber konkret bis wann, um ans Ziel zu kommen?

Abb. 7: *Hoshin Kanri Kaskadierungs-Elemente*

Ausgehend von einer **Mission** bzw. **Vision** werden die Durchbruchziele und Jahresziele abgeleitet (s. dazu auch Kap. 3.2). Wir verwenden hier "M" sowohl für Mission als auch Vision.

In der Literatur finden sich zur Differenzierung bzw. zur synonymen Verwendung der Begriffe unterschiedliche Beiträge, auf die wir hier nicht näher eingehen wollen. [27]

Wenn man "M" differenziert in Missions-Aspekte und Visions-Aspekte, dann beschreibt "M-Detail" den **Unternehmenszweck**, das **Kerngeschäft**:

– Wozu ist das Unternehmen auf dem Markt, was sind die Produkte oder Dienstleistungen

Die **Vision** beschreibt hingegen die Zukunftsvorstellung, was das Unternehmen in seinem Kerngeschäft erreichen will.

Eine einprägsame Unterscheidung zwischen Mission und Vision trifft z.B. die Deutsche Telekom AG, die in ihrer internen Firmenzeitschrift VISION folgende Mission- und Vision-Statements gab:

Mission:

> *Die Deutsche Telekom AG ist ein Telekommunikations- und Informationsunternehmen. Unser Angebot umfaßt Leistungen zur Sprach-, Text-, Bild- und Datenkommunikation sowie zu Informationsdiensten und damit zusammenhängenden Aktivitäten der Informationsverarbeitung.*

Damit werden die Geschäftsfelder und Märkte umrissen, in denen sich das Unternehmen auch in der Zukunft bewegen will.

[27] Vgl. EGENHOFER (1999) die dazu eine Auswertung der einschlägigen Quellen vorgenommen hat, S. 5-15.

Dies soll für alle Mitarbeiter eine Orientierung geben, welche Bereiche als Kerngeschäft anzustreben sind und welche nicht.

Was nun ein Unternehmen in seinem Kerngeschäft erreichen will, wird durch eine kraftvolle Vision auch emotionalisierend und mitreißend ausgedrückt. So formulierte bereits vor einigen Jahren Ron SOMMER für die Deutsche Telekom AG eine **Vision**:

> *"Die Deutsche Telekom AG soll das kundenfreundlichste, sympathischste und erfolgreichste Unternehmen des 21. Jahrhunderts und Weltmarktführer in der Telekommunikation werden."*

Damit solche Zukunftsbeschreibungen / Visionen keine "Träumereien" oder Utopien werden, ist es unumgänglich, daß dazu konkrete Ziele ("O" = Objektivs) Durchbruchziele entwickelt und umgesetzt werden.[28]

Um die Ziele umzusetzen, werden zahlreiche Strategien (Strategien im Sinne von alternativen Lösungswegen) entwickelt. Schließlich legt jeder Mitarbeiter für sich selbst seine konkreten Handlungsschritte (Maßnahmen) zur Zielumsetzung fest. Der Strategie-Begriff wird hier als "Weg zur Zielerreichung" beschrieben. (In deutschen Quellen ist der Strategie-Begriff meist mit dem Aspekt einer langfristigen, unternehmensübergeordneten Planung gekoppelt und scheint manchmal Visionscharakter zu haben.)

Um die Stringenz des Prozesses noch deutlicher zu machen, haben wir die Kaskadierungselemente (MOST) in ihrem Ableitungszusammenhang dargestellt (Abb. 8)

[28] So hat z.B. der Vorstand der Deutschen Telekom AG wie kaum ein anderes Unternehmen zur Umsetzung seiner Vision seit Jahren einen stringenten Prozeß mit herausfordernden Ziele eingeleitet.

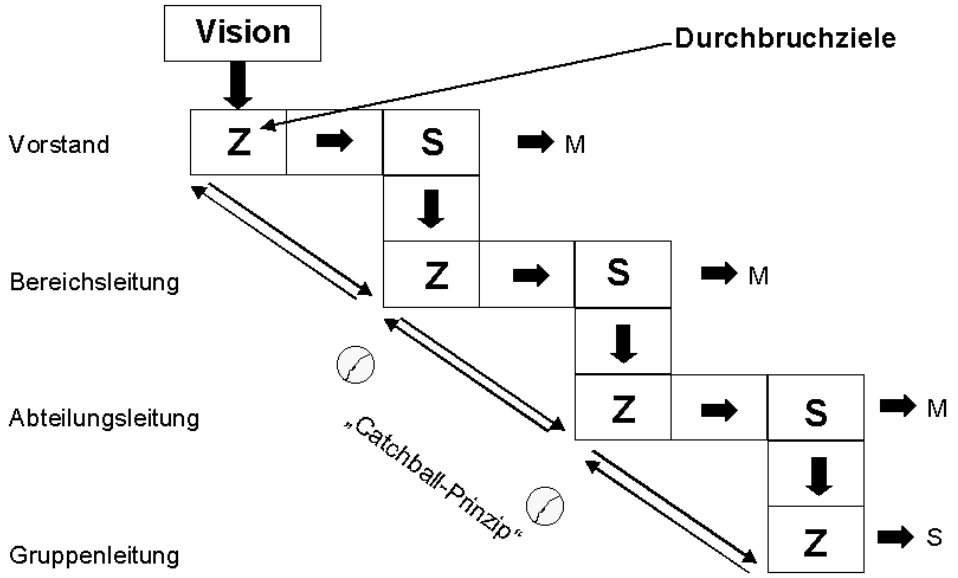

Abb. 8: *Ableitung von Zielen – Zwei-Wege-Dialog*[29]

Damit nun aus den übergeordneten Zielen die Ziele für die nächsten Ebenen abgeleitet werden können, müssen die Strategien der übergeordneten Ebene in Ziele gewandelt werden. Dies geschieht dadurch, daß Strategien konkretisiert, definiert, meßbar etc. gemacht werden (SMART-Merkmale, s.o.).

Für diese Ziele, die auf die Führungskräfte bzw. Mitarbeiter der nächsten Ebene aufgeteilt werden, entwickeln diese wieder eigene neue Strategien, um ihre Ziele zu erreichen. In einem gemeinsamen Workshop kann das Finden und Auswählen der Strategien zweckmäßigerweise als ein kreativer Prozeß des gesamten Teams gestaltet werden. Es bedarf dazu auch der Erfahrung in Ideenfindungs-Prozessen und Ideenumsetzungs-Prozessen, damit nicht gute, zukunftsorientierte Strategien im Vorfeld der Ausarbeitung bereits abgelehnt werden (wie z.B. die Quarz-Armbanduhr in der Schweizer Uhrenindustrie der 60er Jahre).

[29] Vgl. dazu z.B. BABICH (1998), S. 48 ff.); BECHTELL (1995), S. 91.

Die Maßnahmen hingegen bedeuten die konkrete Festlegung und Durchführung von Handlungen/Tätigkeiten auf der jeweiligen Ebene. Maßnahmen dürfen nicht delegiert werden und im individuellen Zielvereinbarungsgespräch nicht vereinbart werden, da hierdurch eine viel zu enge Führung stattfände. Maßnahmen brauchen der jeweiligen nächsten Ebene nur bekanntgegeben zu werden, wenn davon deren eigene Handlungen, z.B. terminlich, abhängen.

Pragmatisch vereinfachend lassen sich Strategien von Maßnahmen dahingehend unterscheiden, daß Strategien die Elemente sind, die auf die nächste Ebene delegiert und zu deren Zielen werden und Maßnahmen diejenigen Elemente sind, die der Zielinhaber auf jeder Ebene selbst durchführt.

Daß eine solche sinnvolle Logik und Differenzierung in der Praxis auch der Umsetzungs-Übung bedarf, zeigen auch immer wieder Darstellungen in aktuelleren Publikationen, die aus Zielen Maßnahmen für die nächsten Ebenen ableiten[30]. Dies ist fatal, denn je mehr maßnahmenorientiert geführt wird, um so enger ist die Führung. Führungskräfte neigen in der Praxis auch tatsächlich dazu, ihren Mitarbeitern "zu sagen was sie **tun sollen"** (siehe dazu die Ergebnisse von BERTH (1994)) anstatt die viel wirkungsvollere Vereinbarung darüber zu treffen, was Mitarbeiter **"erreichen sollen"**. Denn erst damit schafft man für Mitarbeiter größere Freiräume, eigene Ideen einbringen zu können.

[30] So zeigen z.B. HUMMEL (1998), S. 177 f. u. S. 181 f. sowie RADTKE (1998), S. 60 f., daß zwar Quellen wie AKAO (1991) oder MELUM/COLLETT (1995) zitiert werden, die Stringenz und Bedeutung der Zielableitung im Sinne des Hoshin-Prozesses aber falsch beschrieben und interpretiert wurde; ebenso auch bei MALORNY (1996), S. 432 und 437.

Folgendes Beispiel soll dieses verdeutlichen:

In einer Geschäftsleitungssitzung eines Unternehmens wurde für den Personalleiter ein Ziel formuliert: Entwicklung eines Konzeptes für den Abbau von 200 Mitarbeitern. Der Personalleiter fand, daß dies nur eine mögliche Strategie sei zur Erreichung des übergeordneten Zieles: "Einsparung von Personalkosten in Höhe von X Millionen pro Jahr". Nachdem die Zielformulierung in dieser Richtung geändert wurde, zeigte sich, daß der Kreativität der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte freien Raum gelassen werden konnte. In diesem praktischen Beispiel ergab sich, daß nur ca. 100 Mitarbeiter freigesetzt werden mußten, die anderen konnten durch neue Strategien, wie z.B. 'Qualifizierungsmaßnahmen', 'Gründung einer Leasingfirma', 'Entwicklung neuer Geschäftsideen' im Unternehmen bleiben.[31] *Wäre das Ziel jedoch der Abbau der 200 Mitarbeiter geblieben, wären völlig andere Strategien entwickelt worden, nämlich nur solche, mit denen der Abbau am besten realisiert worden wäre.*

Um die Zusammenhänge zwischen Zielen und Strategien zu verdeutlichen bzw. den Ableitungs- und Rückkaskadierungsprozeß weiter zu veranschaulichen, wollen wir dies zunächst durch drei abstraktere Darstellungen erreichen (s. Abb. 9-11):[32]

[31] Vgl. zu diesem Beispiel auch JOCHUM/MEYER (1994).
[32] Vgl. COLLETTI (1995), S. 44 f.; auch HÜGING (1996), S. 41 ff.

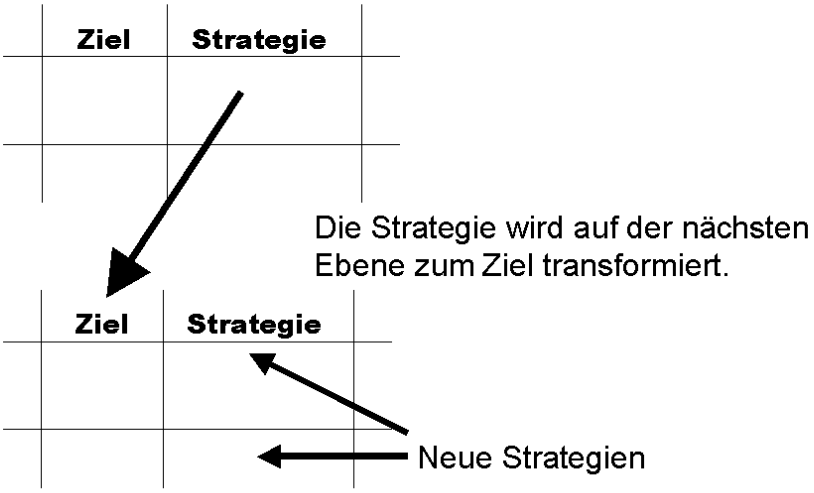

Abb. 9: *Strategie-Ziel-Transformation*

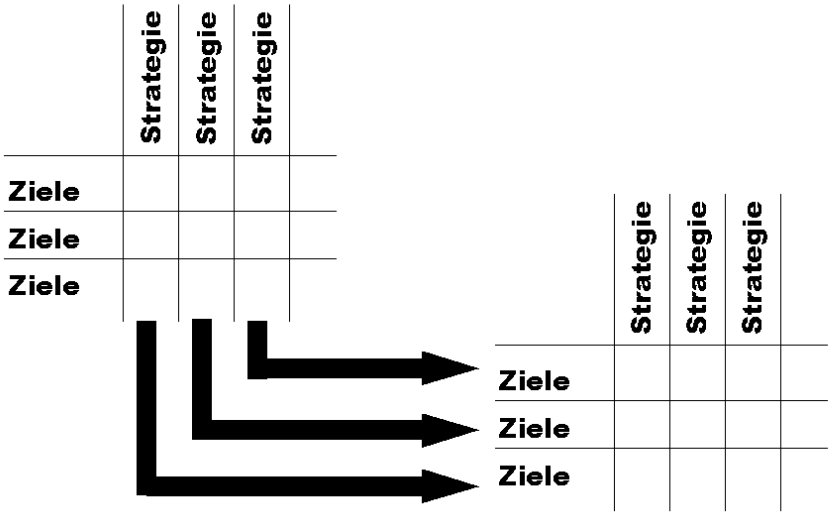

Abb. 10: *Ziel-Strategie-Ziel-Ableitung*

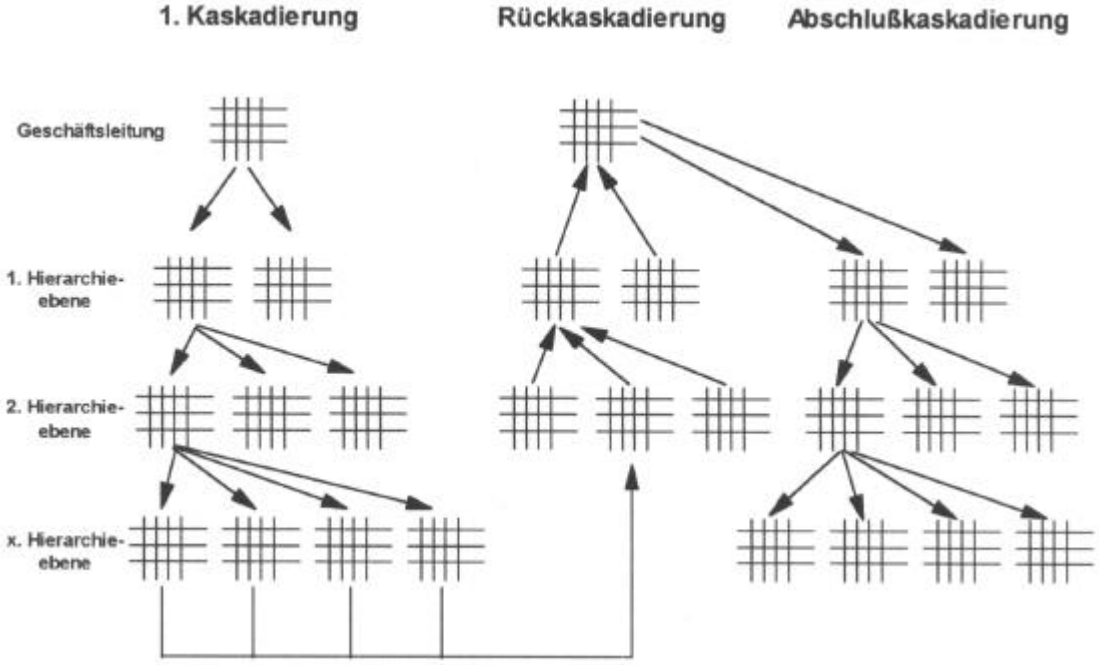

Abb. 11: *Kaskadierungs- und Rückkaskadierungsprozeß*

In den nachfolgenden Abbildungen sollen einige konkretere Beispiele dargestellt werden, die sowohl die Ziel-Strategie-Zusammenhänge mit Inhaltsaspekten versehen (Abb. 12 u. 13) als auch Beispiele der Umwandlung mit konkreten Meßgrößen und Maßnahmen-Beispielen in einem dekadischen Ableitungsprozeß (Abb. 14 u. 15); dabei liegt das Beispiel zur Strategieableitung aus Abb. 13 zugrunde.

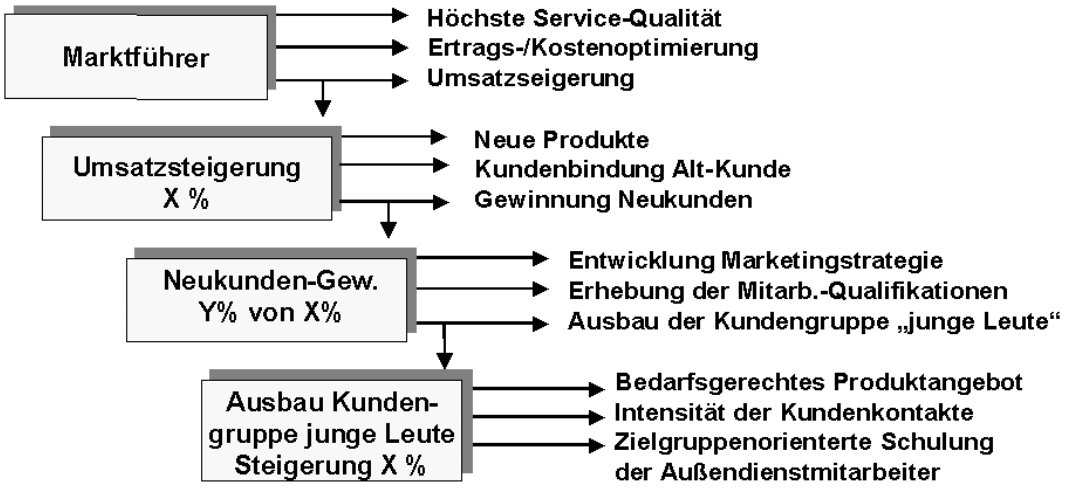

Abb. 12: *Beispiel Strategiebildung und -ableitung zur "Umsatzsteigerung" aus einem Versicherungsunternehmen*

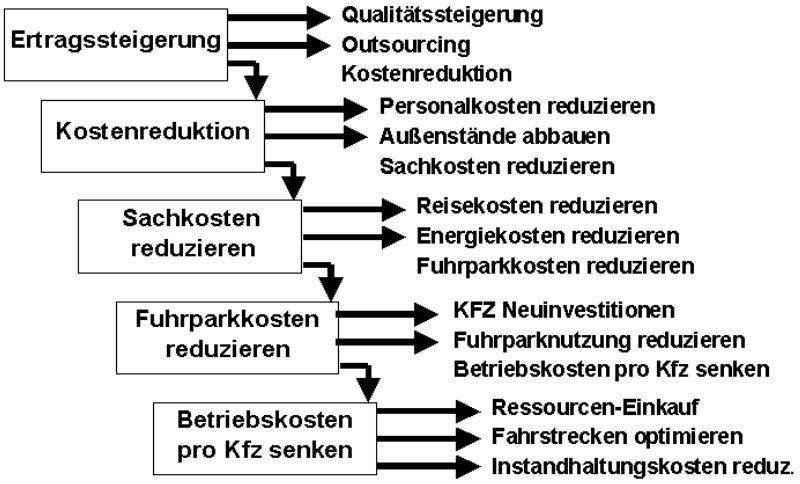

Abb. 13: *Beispiel Strategiebildung und -ableitung zur "Kostenreduktion" aus einem Gßunternehmen*

Übergeordnetes Ziel: Ertragssteigerung					
Nr.	Ziele[33]	Meßgrößen	Nr.	Strategien	Maßnahmen Zielinhaber
2.1	Personalkosten reduziert	25 % zum Vorjahr	2.1.1	Vorruhestandsregelungen treffen	Strategiesitzung zum Thema in GL Ende Februar
			2.1.2	Umwandlung Voll- in Teilzeitarbeitsverträge	Fachseminar in Frankfurt buchen
			2.1.3	MA-Vermittlung auf andere Arbeitsplätze / NDL	
2.2	Außenstände abgebaut	Außenstände < 8% vom Umsatz; bis Ende 97	2.2.1	Zahl der Abbucher erhöhen	Persönliche Gespräche mit Großkunden A, K, Z bis Anfang Februar
			2.2.2	„dubiose“ Außenstände reduzieren, Bonitätsprüfung	

[33] Auf die klarere Definition der Ziele incl. sog. "Lasten- und Pflichtenhefte" wurde hier aus Vertraulichkeitsüberlegungen verzichtet.

			2.2.3	Fakturierung beschleunigen	
2.3	Sachkosten reduziert	10% gegen Budgetplan 96	2.3.1	Fuhrparkkosten reduzieren	TOP für GL vor 15.01. M-Stab einladen
			2.3.2	Energiekosten reduzieren	
			2.3.3	Reisekosten reduzieren	

Abb. 13: *Unternehmensbeispiel: Kaskadierung "Kostenreduktion" im dekadischen Transformationsprozeß (s. Abb. 12)*

Übergeordnete Ziele: **Sachkosten-Reduktion**					
Nr.	Ziele	Meßgrößen	Nr.	Strategien	Maßnahmen Zielinhaber
2.3.1	Fuhrparkkosten reduziert	Kfz-Kosten Senkung um 30% 30% ist sehr gut 25% noch gut ≤ 20% nicht genügend	2.3.1.1 2.3.1.2 2.3.1.3	Kfz Neuinvestitionen Fuhrparknutzung reduzieren Betriebskosten pro Kfz senken	Investitionsangebot der Firmen X, Y, Z bis 15.01. einholen Diskussion in GL bis 15.02. Analyse der Zahlen bis 30.01.

Übergeordnete Ziele: **Fuhrparkkosten-Reduktion**					
Nr.	Ziele	Meßgrößen	Nr.	Strategien	Maßnahmen Zielinhaber

2.3.1.2	Fuhrparknutzung durch einzelne Mitarbeiter reduziert	Reduzierung der Kfz-Anforderungen um 15%	2.3.1.2.1	Optimierung der Arbeitsprozesse	Vorlage für GL-Sitzung (30.1.) erstellen bis 15.01.
		Reduzierung der km-Leistung total um 25%	2.3.1.2.2	Disposition Personal/Kfz verbessern	Verhandlung mit Autovermietung X, Y im Februar
		Reduzierung der individuellen km-Anforderungen um 25%	2.3.1.2.3	Flexibilität des Fuhrparks durch Mietfahrzeuge erhöhen	Verhandlungen mit Leitung Verkehrsbetriebe Termin vereinbaren

Abb. 14: *Unternehmensbeispiel: Kaskadierung Kostenreduktion: Sachkostenreduktion (2.3) und Fuhrparkkostenreduktion (2.3.1)*

5. Zusammenfassende Bemerkungen

Obwohl die Erkenntnisse über die Bedeutung von Hoshin Kanri seit mehr als 15 Jahren weiterentwickelt wurde, gilt deren Bekanntheitsgrad bisher als sehr gering. Die Unternehmen, die nach diesen Grundprinzipien arbeiten, waren bisher an Veröffentlichungen auch kaum interessiert. Und andere Unternehmen ignorieren die Diskussion, weil man teilweise an "Modeerscheinungen" glaubt oder auch überfordert ist bzw. noch keinen hinreichenden Reifegrad entwickelt hat oder auch schlicht und einfach die Sensibilisierung oder für einen stringenten Zieleprozeß der Leidensdruck fehlt. Eigene Erfahrungen mit Entwicklungsprozessen in Unternehmen zeigen, zu welchen außerordentlichen Erfolgen Unternehmen kommen können, wenn sie nur die notwendige Energie aufbringen, mit klaren Zielen das Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu führen. Wenn man nämlich die Untersuchungen zu Zukunftserwartungen an Führungsverhalten und Wertewandel eingehender betrachtet, dann lassen sich zwei Tendenzen deutlich erkennen:

– Wünsche nach mehr Leadership und

– Streben nach mehr Autonomie und Selbständigkeit.

Diese beiden Aspekte mehr Führung auf der einen Seite und mehr Eigenständigkeit auf der anderen Seite lassen sich vor allem – wenn nicht nur – über den Weg der Zielklarheit und den des Commitments über diese Ziele verbinden.

Beispiele für den Erfolg zielorientierter Mitarbeiter- und Unternehmensführung lassen sich zahlreich finden. So nochmals die Erkenntnis von David PACKARD, daß 'nichts so sehr sein Unternehmen vorangebracht hat wie die zielorientierte Führung'.[34]

[34] Vgl. PACKARD (1998), S. 138 f.

Literaturverzeichnis

AKAO, Y. (1991): Hoshin Kanri - Policy Deployment for Succesful TQM, Cambridge, MA.

BABICH, P. (1992): Hoshin Handbook. TQE: Total Quality Engineering, Poway.

BABICH, P (1998): Hoshin Handbook. Second Edition. TQM Total Quality Engineering, Poway.

BAY, R. (1994): Zielorientiert führen: Grundlagen des Zielemanagements für Führungskräfte. Würzburg.

BECHTELL, M. (1995): The Management Compass: Steering the Cooperation Using Hoshin Planing. American Management Association, New York.

BERTH, R. (1990): Visionäres Management. Die Philosophie der Innovation, Düsseldorf et al.

BERTH, R. (1994): Aufbruch zur Überlegenheit. Düsseldorf et al.

BONSEN, M. (1994): Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management. Wiesbaden.

CAMPBELL, A.; DEVINE, M.; YOUNG, D. (1992): Vision, Mission, Strategie. Die Energien des Unternehmens aktivieren. Frankfurt/M.

COLLETTI, J. (1995): A Field Guide to Focused Planning: Hoshin Kanri-American Style, East Granby.

COLLINS, B.; HUGE, E. (1993): Management by Policy: How Companies Focus their Total Quality Efforts to achieve competitives advantage. Milwaukee.

COLLINS, J.; PORRAS, J.L. (1995): Visionary Companies. Visionen im Management. München.

CONTI, T. (1993): Building Total Quality, London.

COWLEY, M.; DOMB, E. (1997). Beyond strategie vision: effective corporate action with Hoshin Planning. Newton.

DROSDEK, A. (1998): Visionen. Die Visionen der deutschen Unternehmen. Freiburg; Berlin; München.

DRUCKER, P. (1954): Managing for Results. London.

EGENHOFER, U. (1999): Zur Bedeutung von Visionen für den Unternehmenserfolg. Diplomarbeit, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt/M.

FRIEGE, Ch. (1996): Kultur verändern. In: OZ, 41, 6, S. 647-650.

GOAL/QPC Research Committee (1989): Hoshin Planning: A Planning System for Implementing Total Quality Management (TQM). Research Report, Methuen.

HORVATH, P.; KAUFMANN, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. In: Harvard Business-Manager, S. 39-48.

HÜGING, U. (1996): Zielorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung – Hoshin Management –. Diplomarbeit, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt/M.

HUMMEL, Th. (1998): Ziel- und Verbesserungsplanung. In: KAMINSKE, G.F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze. München, Wien, S. 169-188.

KING, B. (1989): Hoshin Planning. The Developmental Approach, GOAL/QPC, Methuen.

JOCHUM, E. (1998): Telelearning als effiziente Form neuen Lernens. In: SCHWUCHOW, K.; GUTMANN, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1998/99, Neuwied, S. 95-99.

JOCHUM, E. (1999) "Laterale" Führung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen. In: ROSENSTIEL, L.v.; REGNET, E.; DOMSCH, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 429-439.

JOCHUM, E.; HORENDER, U. (1999): Telelearning – Mitarbeiterqualifizierung auf neuen Wegen. In: JÄGER, W. (Hrsg.): Business-TV. Wiesbaden, im Druck.

JOCHUM, E.; MEYER, M. (1994): Evaluation eines Personalfreisetzungsprogramms – Eine Fallstudie. In: GERPOTT, T.J.; SIEMERS, S. (Hrsg.): Evaluation von Personalprogrammen. Stuttgart, S. 138-185.

JURAN, J.M. (1969): Management philosophy of breakthrough, Tokyo (in Japanisch), zitiert bei AKAO (1991).

KAPLAN, R.; NORTON, D. (1997): Banaced Scorecard. Stuttgart.

MALORNY, Ch. (1996): TQM umsetzen, Stuttgart.

MALORNY, Ch; KASSEBOHM, K. (1994): Brennpunkt TQM, Stuttgart.

MANN, R. (1990): Das visionäre Unternehmen. Der Weg zur Vision in zwölf Stufen, Wiesbaden.

MANN, R. (1995): Das ganzheitliche Unternehmen. Die Umsetzung des Neuen Denkens in der Praxis zur Sicherung von Gewinn und Lebensfähigkeit. 6. Auflage, Stuttgart.

MELUM, M. M.; COLLETT, C. (1995): Breakthrough Leadership: achieving organizational alignment through hoshin planning. American Hospital Publishing, Inc., Chicago.

PACKARD, D. (1998): Die Hewlett Packard Story. München.

ODIORNE, G. S. (1965): Management by objectives. A system of managerial leadership, New York, Toronto, London.

RADTKE, Ph. (1998): Das Berliner Modell zur Umsetzung von TQM. In: KAMINSKE, G.F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze. München, Wien, S. 35-130.

SCHÖNSTEIN, Ch. (1999): Hoshin Management und Balanced Scorecard als integrierter Ansatz zur Erreichung unternehmerischer Durchbruchziele. Diplomarbeit, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt/M.

WARGIN, J. et al. (1997): Der Mensch im Mittelpunkt – Konzepte des Managements von Veränderungsprojekten bei Hewlett-Packard. In: REISS, M.; ROSENSTIEL, L.v.; LANZ, A. (Hrsg.): Change Management. Stuttgart, S. 347-362.

WATSON, G. (1991): Understanding Hoshin Kanri. In: AKAO, YOJI. Hoshin Kanri – Policy Deployment for Succersful TQM. Cambridge, S. XXi-XXXiV.

Arbeitsberichte der Hochschule für Bankwirtschaft

Bisher sind erschienen:

Nr.	Autor/Titel	Jahr
1	**Moormann, Jürgen** **Lean Reporting und Führungsinformationssysteme bei deutschen Finanzdienstleistern**	**1995**
2	**Cremers, Heinz; Schwarz, Willi** **Interpolation of Discount Factors**	**1996**
3	**Jahresbericht 1996**	**1997**
4	**Ecker, Thomas; Moormann, Jürgen** **Die Bank als Betreiberin einer elektronischen Shopping-Mall**	**1997**
5	**Jahresbericht 1997**	**1998**
6	**Heidorn, Thomas; Schmidt, Wolfgang** **LIBOR in Arrears**	**1998**
7	**Moormann, Jürgen** **Stand und Perspektiven der Informationsverarbeitung in Banken**	**1998**
8	**Heidorn, Thomas; Hund, Jürgen** **Die Umstellung auf die Stückaktie für deutsche Aktiengesellschaften**	**1998**
9	**Löchel, Horst** **Die Geldpolitik im Währungsraum des Euro**	**1998**
10	**Löchel, Horst** **The EMU and the Theory of Optimum Currency Areas**	**1998**
11	**Moormann, Jürgen** **Terminologie und Glossar der Bankinformatik**	**1999**
12	**Heidorn, Thomas** **Kreditrisiko (CreditMetrics)**	**1999**
13	**Heidorn, Thomas** **Kreditderivate**	**1999**
14	**Jochum, Eduard** **Hoshin Kanri / Management by Policy (MbP)**	**1999**

Bestelladresse:

Hochschule für Bankwirtschaft, z. Hd. Frau Ellen Glatzer,
Sternstraße 8, 60318 Frankfurt/M.
Tel.: 069/95946-16, Fax: 069/95946-28

Weitere Informationen über die Hochschule für Bankwirtschaft erhalten Sie im Internet unter *www.hfb.de*