

## Mittelstand: Des Pudels Kern – die effektive Strategieumsetzung

### Herausforderung

Die Herausforderungen an mittelständische Unternehmen werden auch in der Zukunft nicht kleiner werden. Von disruptiven Geschäftsmodellen über innovative Produkte, die eine ganze Branche verändern: Allzu oft allerdings scheitert die Umsetzung von Strategien an unzureichender Führungsleistung sowie an mangelnder Umsetzungskonsequenz.

- 40% der Executives sehen in der Ausrichtung aller Aktivitäten die größte Herausforderung Ihre Strategieumsetzung (HBR);
- 60 % der Executives identifizieren die unzureichende Fähigkeit ihres Unternehmens, die Brücke von der strategischen Planung zur Strategieumsetzung zu schlagen, als großes Problem (PMI);
- 71% der Veränderungsinitiativen tragen nicht zur Erreichung der strategischen Ziele bei und erbringen nicht die erwarteten Benefits (McKinsey);
- 85% der Führungskräfte verbringen weniger als eine Stunde pro Monat mit der Planung, der Umsetzung und der Nachverfolgung ihrer Strategie (Kaplan & Norton).

In Anlehnung an Peter Drucker kann man also treffend formulieren: „Unless a strategy has “degenerated into work”, it is not a strategy; it is at best a good intention.”

### Lösungsansätze

Außergewöhnliche Ergebnisse resultieren aus der effektiven Umsetzung der Strategie. Um wirkliche Transformation – vor allem in Krisenzeiten wie diesen - zu erzielen, muss das Unternehmen das aktuelle Leistungsniveau deutlich verbessern. Im Kern eines solchen Transformationserfolgs steht die konsequente Umsetzung einer herausfordernden strategischen Planung.

Es gibt sie, die (Hidden) Champions unter den mittelständischen Unternehmen, denen es gelingt, ihre Strategie konsequent umzusetzen und auf diese Weise konstant ihre Ziele erreichen. Deren Managementteams und deren Mitarbeiter\*innen gelingt es, mit klaren Methoden und Systematiken gleichzeitig sowohl die notwendigen strategischen Aktivitäten als auch die Erfordernisse des Tagesgeschäfts auszubalancieren.

Hierzu bedarf es eines in sich geschlossenen Managementsystems, wie es beispielsweise das neue EFQM-Modell 2020 zur Verfügung stellt. Es ist – ausweislich einer Vielzahl von ausgezeichneten Unternehmen durch die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. (ILEP) - auch für mittelständische Unternehmen ganz hervorragend geeignet.

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt	
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	Wilhelmstraße 37 72145 Hirrlingen	Telefon	07121/ 2690 775
Geschäftsführer: Birgit Kohlhaas Michael Kohlhaas	<b>Registergericht</b> Amtsgericht Stuttgart: HRA 724431 Umsatzsteuer-IdNr.: DE266648787	Mobil	0176/ 431 1098 1
		Internet	<a href="http://www.100persent.de">www.100persent.de</a>
		Mail	<a href="mailto:m.kohlhaas@100persent.de">m.kohlhaas@100persent.de</a>

## Hoshin Kanri Matrix

Eine herausragende Ergänzung ist darüber hinaus eine Methodik der „Policy Deployment“, mit dem die o.a. Brücke zwischen Planung und Umsetzung geschlagen werden kann: Hoshin Kanri.

Hoshin Kanri ist ein unternehmensweites Planungs- und Steuerungssystem, das alle Führungskräfte und Mitarbeiter in einen systematischen Kaskadierungsprozess einbindet.

Im deutschsprachigen Raum ist Hoshin Kanri noch wenig verbreitet. Dabei wird dieses Management-System in Japan seit fast 40 Jahren erfolgreich angewandt – unter anderem bei Toyota. Und in den letzten Jahren führen es zunehmend auch westliche Unternehmen, insbesondere in den USA, häufig unter dem oben bereits erwähnten Namen „Policy Deployment“ ein.

Im Zuge des Strategieentwicklungsprozesses werden aus der Vision sowie der Mission (Unternehmenszweck) die strategischen Ziele (sog. Durchbruchsziele) des Unternehmens entwickelt, um daraus im Rahmen einer gleichzeitigen vertikalen und horizontalen Abstimmung die wesentlichen Ziele und Aktivitäten für alle Bereiche, Abteilungen bis hin zum Mitarbeiter abzuleiten. Auf diese Weise werden die Energien aller Mitarbeiter\*innen auf die Vision, den Unternehmenszweck und die strategischen Ziele des Unternehmens ausgerichtet. Fokussierung und Ausrichtung sind wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie. Hoshin Kanri ist aber mehr als nur ein Werkzeug, es ist Teil einer langfristigen Strategie und steht für eine Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung unter Einbeziehung von Mitarbeiter\*innen auf allen Ebenen.

Denn sobald die Strategie erstellt und somit klar ist, wohin die Reise geht, stellen sich zwei weitere Kernfragen:

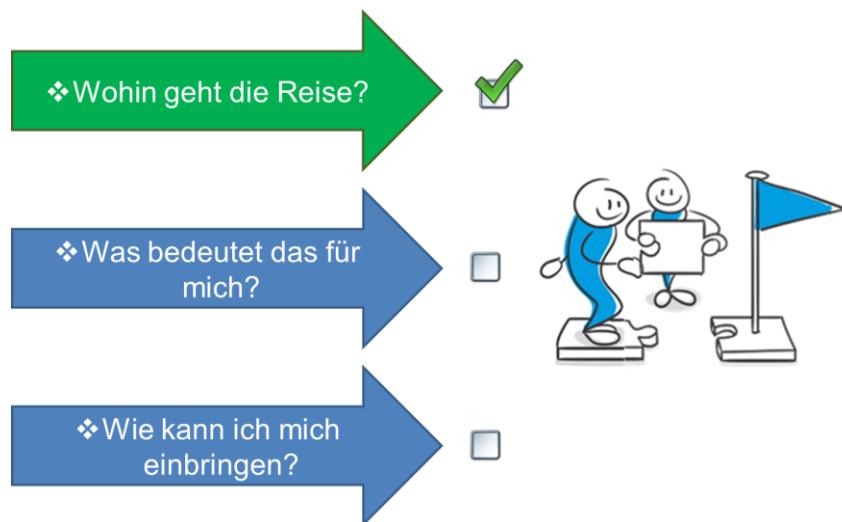


Abb. 1: Kernfragen der Führungskräfte/ Mitarbeiter\*innen bei der Strategieumsetzung

Bei der Beantwortung dieser Kernfragen leistet die Systematik der Hoshin Kanri Matrix (Grafik siehe unten) eine wertvolle Hilfestellung.

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH	Wilhelmstraße 37	
Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	72145 Hirrlingen	Telefon 07121/ 2690 775
Geschäftsführer:	<b>Registergericht</b>	Mobil 0176/ 431 1098 1
Birgit Kohlhaas	Amtsgericht Stuttgart:	Internet <a href="http://www.100persent.de">www.100persent.de</a>
Michael Kohlhaas	HRA 724431	Mail <a href="mailto:m.kohlhaas@100persent.de">m.kohlhaas@100persent.de</a>
	Umsatzsteuer-IdNr.:	
	DE266648787	

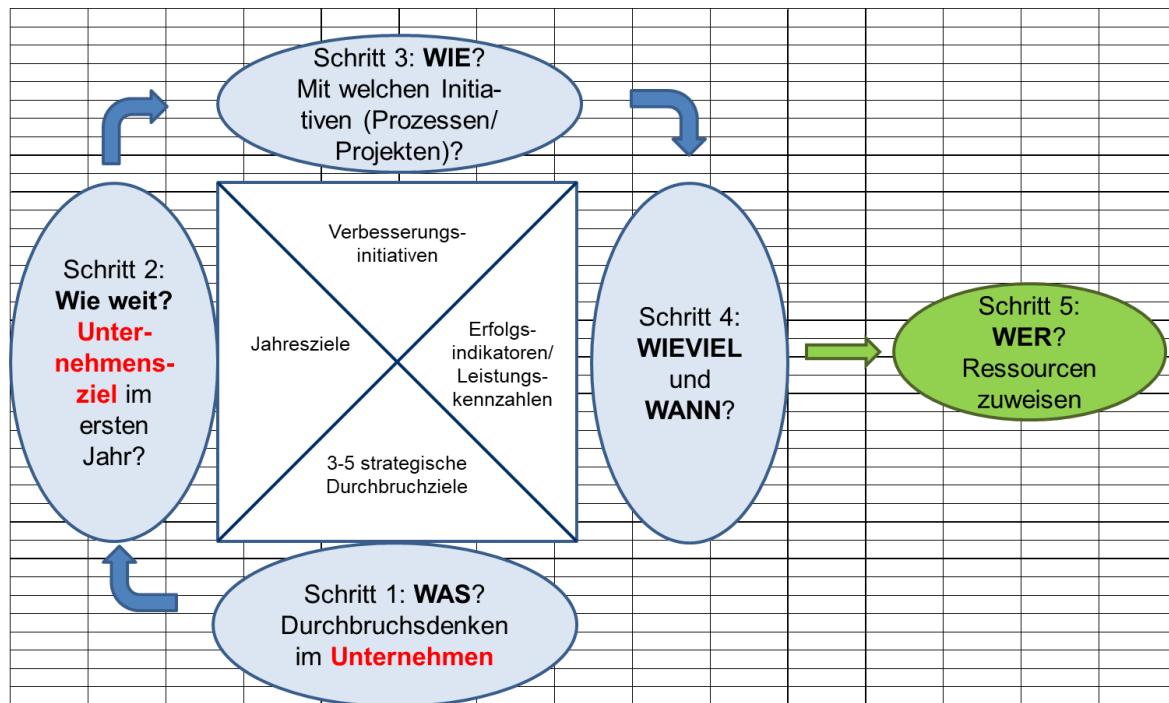


Abb. 2: Genereller Aufbau der Hoshin Kanri X-Matrix

### Schritt 1: Strategische (Durchbruch-) Ziele

In diesem ersten Schritt werden im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses unter Beteiligung der Führungskräfte - in der Regel des Führungs- oder Managementteams - die strategischen (Durchbruch-) Ziele festgelegt. Um gleich zu Beginn der Umsetzung den Fokus nicht zu verlieren, sollte das Unternehmen sich nicht mehr als fünf Ziele auf die Fahnen schreiben. Der Planungshorizont ist abhängig von der Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Ein Zeitraum zwischen drei und zehn Jahren kann als üblich angesehen werden.

### Schritt 2: Jahresziel

Im „Westen“ der X-Matrix werden die Ziele des nächsten Jahres eingetragen. Die Jahresziele repräsentieren den geplanten Fortschritt, den das Unternehmen im ersten Jahr des strategischen Planungshorizontes zu erreichen gedenkt.

### Schritt 3: Verbesserungsinitiativen

Im „Norden“ der Matrix geht es um die Frage, wie die strategischen Ziele erreicht werden sollen. Es geht um Abteilungsbeiträge, Prozesse oder Verbesserungsinitiativen, die es umzusetzen gilt.

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	Wilhelmstraße 37 72145 Hirrlingen	Telefon 07128/ 2690 775
Geschäftsführer: Birgit Kohlhaas Michael Kohlhaas	<b>Registergericht</b> Amtsgericht Stuttgart: HRA 724431 Umsatzsteuer-IdNr.: DE266648787	Mobil 0176/ 431 1098 1 Internet <a href="http://www.100persent.de">www.100persent.de</a> Mail <a href="mailto:m.kohlhaas@100persent.de">m.kohlhaas@100persent.de</a>

#### Schritt 4: Wieviel und Wann

Im „Osten“ werden Erfolgsindikatoren und Leistungskennzahlen definiert, mit denen der Fortschritt der Verbesserungsinitiativen gemessen werden kann.

#### Schritt 5: Ressourcen zuweisen

Dieser Schritt ist ebenfalls enorm wichtig, damit kein Ziel und keine Verbesserungsinitiative ein „Waisenkind“ bleibt. Die konsequente und durchgängige Zuweisung von Verantwortlichkeiten erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Verbesserungsinitiativen außerordentlich.

Auch wenn die nächste Abbildung auf den ersten Blick sehr komplex daherkommt: mit Hilfe der X-Matrix auf den verschiedenen Ebenen ist die Umsetzung durchgängig und systematisch kaskadierbar. Damit wird sowohl die Umsetzung sichergestellt als auch die Grundlage für ein effektives Follow-Up aller strategischen Maßnahmen geschaffen.

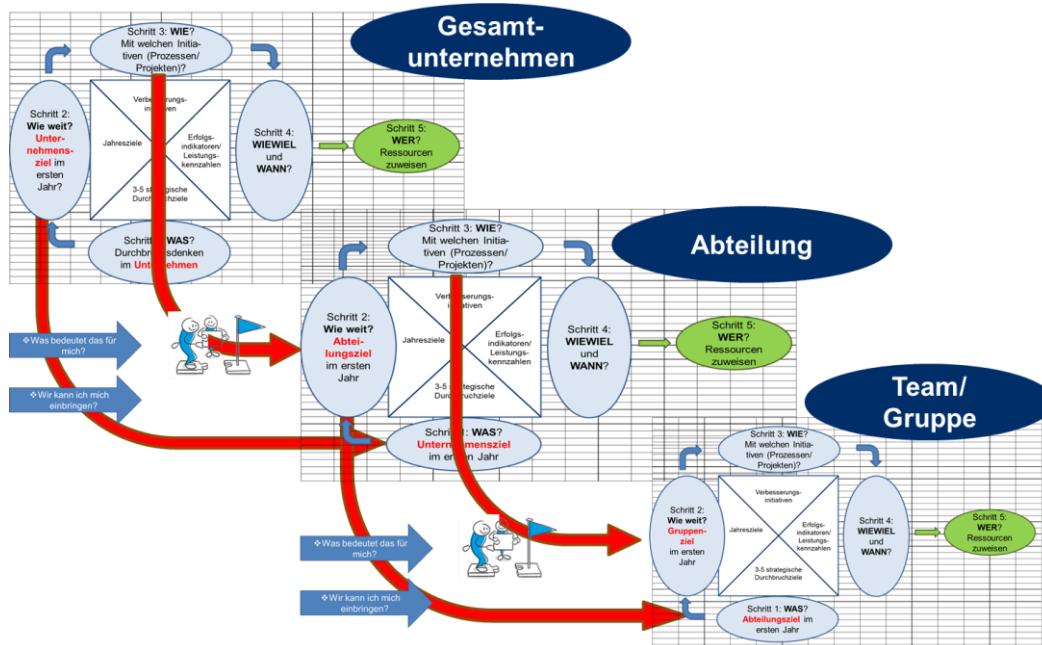


Abb. 3: Kaskadierung der Unternehmensziele auf Teamebene

Erfahrungsgemäß reicht bei kleineren Unternehmen EXCEL als Tool zur Administration der Hoshin Kanri Matrix aus. Bei komplexeren Strukturen bietet sich der Einsatz spezieller Softwarelösungen wie zum Beispiel i-nexus, kainexus, kpi-fire o.ä. an.

Sie planen die Verbesserung ihrer Strategieumsetzung? Dann rufen Sie uns an: 07478/ 2690 775. Wir beraten Sie gerne.

Hier finden Sie erste Anregungen, um Ihre Prozesse der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung zu professionalisieren.

■ Michael Kohlhaas

Die 100PersEnt GmbH hat sich auf das Thema Führung im Mittelstand fokussiert.

Schwerpunkte unserer Arbeit sind die Strategieentwicklung und die Strategieumsetzung im Mittelstand – von der punktuellen Beratung bis hin zum Leadership Process Owner (LPO).

Darüber hinaus bieten wir auch Werkzeuge im Umfeld der Führungskräfteentwicklung an: vom Online-Angebot zur Eignungsdiagnostik von Führungskräften (BIP), über die Analyse des Führungsverhaltens (LSA) bis hin zum Coaching, gerne auch als Online-Coaching.

Wenn Sie ein unverbindliches Kennenlerngespräch vereinbaren möchten, stehe ich Ihnen gerne unter [m.kohlhaas@100percent.de](mailto:m.kohlhaas@100percent.de) oder telefonisch unter 07478/ 2690 775 zur Verfügung.

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt	
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH	Wilhelmstraße 37		
Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	72145 Hirrlingen	Telefon	07478/ 2690 775
Geschäftsführer:	<b>Registergericht</b>	Mobil	0176/ 431 1098 1
Birgit Kohlhaas	Amtsgericht Stuttgart:	Internet	<a href="http://www.100percent.de">www.100percent.de</a>
Michael Kohlhaas	HRA 724431	Mail	<a href="mailto:m.kohlhaas@100percent.de">m.kohlhaas@100percent.de</a>
	Umsatzsteuer-IdNr.:		
	DE266648787		