

# Hoshin Kanri

Teil 4: Die X-Matrix?

von Christoph Roser

In dieser Serie beleuchten wir das Thema Hoshin Kanri (方針管理, Policy Management). Hoshin Kanri wird oft als eine Art Wundermittel betrachtet. Das Werkzeug selbst ist eher banal – obwohl es Toyota erheblich geholfen hat. Das hielt westliche Unternehmen nicht davon ab, es zu komplizieren und zu hypen. Hier erfahren Sie, wie Sie mit Hoshin Kanri auf pragmatische Weise sich und Ihr Unternehmen kontinuierlich verbessern können.

**W**enn Sie Hoshin Kanri googeln, werden Sie irgendwann auf die X-Matrix stoßen, die ein visuell sehr beeindruckendes Werkzeug ist. Ich bezweifle ihre Nützlichkeit. Sie konzentriert sich auf die Erstellung der Hoshin-Elemente, doch aus meiner Sicht ist dieser Ansatz übertrieben und – noch schlimmer – er kann Anwender davon ablenken, PDCA tatsächlich zu befolgen, insbesondere "Überprüfen" und "Handeln" (Check and Act). Auch falls Ihnen dieser Artikel zu kritisch erscheint hoffe ich, dass die Lektüre über die Defizite Ihnen hilft, besser zu verstehen, wie Toyota denkt.

Die richtigen Ziele zu setzen und sie durch die Organisation zu filtern, ist bei Hoshin Kanri wichtig. Im ersten Teil dieser Serie habe ich dies ausführlich als "To-Do-Liste" erläutert. Einfache To-Do-Listen können so modifiziert werden, dass sie recht umfangreich sind und schließlich zur X-Matrix führen. Sie werden manchmal als X-Matrizen oder Ziel-Mittel-Matrizen bezeichnet. Der Ursprung dieser Matrix ist unklar, aber es scheint, dass der japanische Professor Yoji Akao (1928-2016)

und Bob King (Besitzer eines Lean-Verlags) an ihrer Entwicklung beteiligt waren. Jedenfalls habe ich beim Betrachten der Matrix das Gefühl, dass diese nicht von einem Praktiker entwickelt wurde, sondern eher von einem Akademiker oder Berater, der das Bedürfnis hat, andere mit ausgefallenen Methoden zu beeindrucken. Doch bevor ich auf Einzelheiten der Kritik eingehe, möchte ich kurz zeigen, wie die Matrix funktioniert.

## Die Felder in der Matrix

Die X-Matrix hat eine Reihe von Feldern (Abb. S. 31). Mit dem Ausfüllen beginnen Sie unten ("Süden") mit den langfristigen Zielen. Als nächstes kommt das Jahresziel (links oder "Westen"), dann die obersten Prioritäten (oben oder "Norden") und schließlich die zu verbessernden Ziele (rechts oder "Osten"). Am Ende ganz rechts (hier enden die Himmelsrichtungen...) werden die Verantwortlichen für die verschiedenen Aufgaben eingetragen. Schauen wir uns diese Schritte (kritisch) an. In den Eckkreuzungen markieren Sie, ob die Punkte miteinander verbunden sind oder sogar wie sie miteinander verbunden sind. Wie das "normale"

Hoshin Kanri wird dieses Dokument auf verschiedenen Hierarchieebenen erstellt, angefangen bei der obersten Führungsebene. Diese werden recht einfach als Matrix der obersten Ebene, Matrix der zweiten Ebene und Matrix der dritten Ebene bezeichnet.

## Kritik

Aus meiner Sicht gibt es bei der X-Matrix viele Schwachstellen:

**Langfristige Ziele sind nicht langfristig genug:** Die langfristigen Ziele, die ich im Internet sehe, beschreiben die Langfristigkeit meist mit drei bis vier Jahren... was für mich, der ich von Toyota komme, zu kurz ist. Viel lieber hätte ich hier die wirklich langfristigen Visionen oder die Grundlagen der Unternehmensphilosophie.

**Oftmals ein überflüssiger Fokus auf numerische Ziele:** Die meisten Beispiele, die ich gesehen habe, sind zu numerisch. Die Reihenfolge könnte wie folgt aussehen (tatsächliches Beispiel): 1) Langfristige Ziele: Marktanteil auf 40% steigern -> 2) Jahresziel: Marktanteil auf 25% erhöhen -> 3) Top-Level-Prioritäten: Entwicklung von Wachstumsstrategien ->

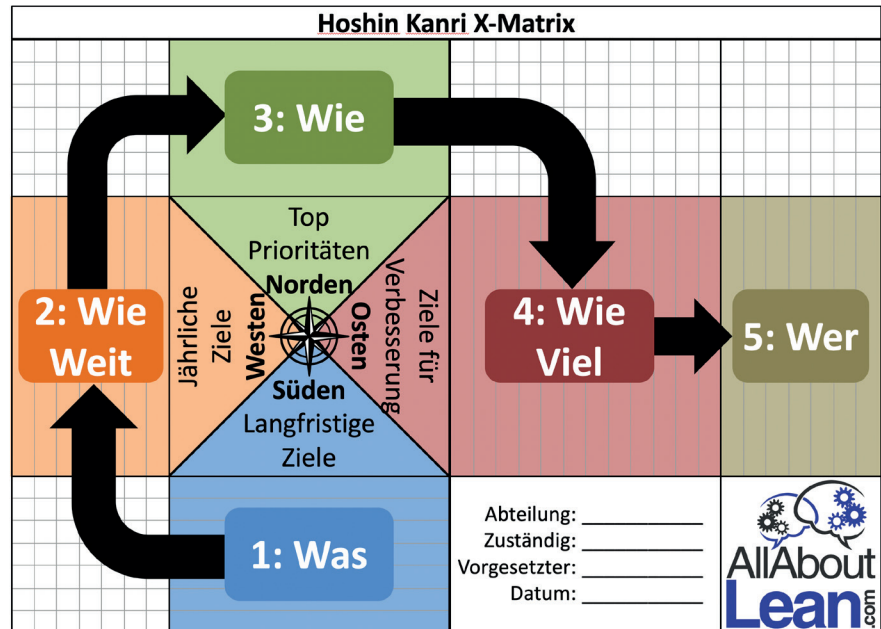
4) Ziele zur Verbesserung: Erhöhung des Marktanteils auf 25%. Dafür brauche ich keine ausgefallene Matrix! In diesem Beispiel sind 2) und 4) absolut identisch. In vielen Beispielen, die ich online sehe, fühlt sich die Verbindung zwischen den verschiedenen Bereichen erzwungen und oft überflüssig an. Im ursprünglichen Hoshin Kanri liegt der Schwerpunkt viel mehr auf einem Prozess als auf numerischen Zielen.

**Verantwortlichkeiten verwässern:** Die Hoshin Kanri, die ich kenne, sind immer Dokumente für eine Person, die für das Dokument verantwortlich ist und an seiner Umsetzung arbeitet. Sie mag zwar mit ihren Untergebenen arbeiten, aber das Hoshin-Dokument liegt in ihrer Verantwortung. In der X-Matrix ist das anders. Bereits als Teil des Entwurfs werden die Verantwortlichkeiten sofort an andere Personen weitergegeben. Die Person, die die X-Matrix erstellt hat, ist bereits nicht mehr verantwortlich. Das ist für mich eine ganz falsche Einstellung!

**Wo ist PDCA?** Der wahrscheinlich größte Vorwurf, den ich erhebe ist der, dass die X-Matrix vom PDCA ablenkt. Im ursprünglichen Hoshin Kanri bei Toyota ist PDCA eindeutig Teil des Prozesses. Die X-Matrix hingegen enthält keinerlei Hinweise auf PDCA. Während viele Artikel über die Matrix PDCA erwähnen, fühlt es sich tatsächlich einfach so an, als sei PDCA nicht vorhanden. Einige Artikel sehen die X-Matrix als den ersten Schritt, um die Elemente zum Ausfüllen eines richtigen Hoshin Kanri zu erhalten, aber sie gehen selten ins Detail für das eigentliche Hoshin Kanri danach. Selbst wenn die X-Matrix in Vorbereitung auf einen tatsächlichen Hoshin ist, fühlen sich viele der Felder mit dem Hoshin überflüssig an. Auch hier gilt: Wenn PDCA nicht existiert, dann wird der Ansatz ernsthafte Probleme bei seiner Umsetzung haben.

### Wann X-Matrix verwenden?

Ich würde versuchen, die X-Matrix zu vermeiden, da sie meiner Meinung nach unnötige Kosten verursacht und gleichzeitig



- Süden: Langfristige Ziele.** Der erste Schritt sind die langfristigen Ziele. In welche Richtung wollen Sie Ihr Unternehmen (Abteilung) insgesamt bewegen?
- Westen: Jährliche Zielsetzungen.** Aus den langfristigen Zielen werden die Jahresziele entwickelt. Was wollen Sie in diesem Jahr erreichen? In der Matrix zwischen den Langfristzielen und den Jahreszielen markieren Sie, welches Langfristziel an welchem Jahresziel ausgerichtet ist.
- Norden: Top-Level-Prioritäten.** Als nächstes entwickeln Sie die verschiedenen Aktivitäten, die Sie zur Erreichung der Jahresergebnisse durchführen möchten. In der Matrix in der Ecke verbinden Sie wiederum die bisherigen Jahresziele mit den verschiedenen Prioritäten, um diese Ziele zu erreichen.
- Osten: Ziele zur Verbesserung.** Auf der Grundlage der obersten Prioritäten erstellen Sie (numerische) Ziele, um dieses Jahresergebnis zu erreichen. Auch hier markieren Sie im Feld zwischen den Top-Level-Prioritäten und den Zielen, welche Priorität welches Ziel beeinflusst. Einige Beispiele haben auch eine Matrix, die die zu verbessernden Ziele wieder mit den langfristigen Zielen verbindet. (Was zu Inkonsistenzen führen kann, wenn ein Eintrag in ein langfristiges Ziel der Stufe 1, das die Stufen 2 und 3 durchläuft, keinen Einfluss auf die zu verbessernden Ziele der Eintrittsstufe 4 hat, aber die Matrix, die zu Stufe 1 zurückführt, eine Verbindung sieht. Am besten ist es, hier keine Matrix zu verwenden).
- Verantwortliche Person:** Ganz rechts fügen Sie hinzu, welche Person für welche Prioritäten auf höchster Ebene verantwortlich ist.

etwas von der Kraft des ursprünglichen Hoshin Kanri verliert. Es gibt jedoch wenige Fälle, in denen sie von Nutzen sein könnte: **Erstens, wenn Sie die X-Matrix bereits verwenden und es für Sie funktioniert.** Dann benutzen Sie diese weiter. Wenn es Ihnen gelingt, die X-Matrix erfolgreich zu verwenden (d. h. mit PDCA zusammen) und Sie weitermachen wollen, werde ich Ihnen nicht im Weg stehen. Lean ist für mich das, was funktioniert – und nicht eine Reihe von dogmatischen Methoden. **Zweitens sind Sie vielleicht in der unglücklichen Lage, dass Ihr Chef oder Ihr Kunde auffällige und ausgefallene Methoden wünscht.** In diesem Fall kann die X-Matrix eine nette Sache sein, um Ihre Kunden oder den Chef zu verwirren. Es wird die Arbeit nicht wirklich einfacher machen, aber es sieht cooler aus als die normale Hoshin-Kanri-To-Do-Liste und PDCA-Crossover. Stellen Sie einfach sicher,

dass die Umsetzung tatsächlich erfolgt und PDCA auch die Elemente "Überprüfen" und "Handeln" (Check and Act) einschließt... aber kann bei dieser Art von Chef oder Kunde eine ausgefallene Präsentation mit bunten Folien den tatsächlichen Fortschritt ersetzen? Mir gefällt das nicht, doch manche Menschen wollen anscheinend belogen werden. Falls Sie die X-Matrix noch nicht benutzen und Ihr Chef zumindest ein wenig vernünftig ist, dann rate ich Ihnen, diese zu vermeiden und sich lieber auf das klassische Hoshin Kanri zu konzentrieren.

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag "Hoshin Kanri" auf dem Blog des Autors: [www.AllAboutLean.com](http://www.AllAboutLean.com).

### Der Autor

**Prof. Dr. Christoph Roser**  
Professor of Production Management,  
Hochschule Karlsruhe  
[christoph.rosen@hs-karlsruhe.de](mailto:christoph.rosen@hs-karlsruhe.de)

