
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Herausforderungen für Unternehmen	11
1.1 Traditionelle versus Best-Practice-Unternehmen	11
1.2 Die wichtigsten Managementsysteme	13
1.2.1 Der Management-by-Objectives-Ansatz (MbO)	14
1.2.2 Der Hoshin-Kanri-Ansatz	15
1.2.3 Die Methode Objectives & Key Results (OKR)	16
1.2.4 Die Methode Balanced Scorecard (BSC)	17
1.2.5 Fazit	18
1.3 Volatile Märkte	18
1.4 Krisenresistenz von Best-Practice-Unternehmen	19
2 Grundlagen zu Hoshin Kanri	23
2.1 Geschichte und Definition	23
2.2 Ziele von Hoshin Kanri	25
2.3 Der Hoshin-Kanri-Prozess	26
3 Strategische Ausrichtung	31
3.1 Entwicklung von Vision, Mission und Werten	32
3.2 Entwicklung der Strategie	37
3.3 Festlegen von Durchbruchzielen	40
3.3.1 Priorisierungsmatrix	42
3.3.2 9-Felder-Matrix	43
3.4 Reifegrad von Unternehmen	46
3.5 Business Strategy Canvas	48
4 Zielplanung auf TopEbene	51
4.1 Die X-Matrix	51
4.1.1 Der Sechs-Uhr-Quadrant	53
4.1.2 Der Neun-Uhr-Quadrant	54
4.1.3 Der Zwölf-Uhr-Quadrant	57
4.1.4 Der Drei-Uhr-Quadrant	60
4.1.5 Verantwortlichkeiten	61
4.1.6 Beispiel für eine X-Matrix	62
4.1.7 Horizontale Zielabstimmung	69
4.2 Bowling Chart	70
4.3 Agile Meilensteinpläne	72

5	Unternehmensweite Zielabstimmung	77
5.1	Catchball-Prozess	77
5.2	Verknüpfung mit dem Shopfloor – ein Beispiel	79
5.3	X-Matrix unternehmensweit	81
6	Agile Umsetzung der Ziele	85
6.1	Führungsverständnis bei Hoshin Kanri	86
6.2	Der PDCA-Zyklus	88
6.3	Hoshin-Reviews	90
6.4	Führen und Coachen in der Lernzone	92
6.5	Fragetechniken	95
6.6	Hoshin Memory	99
7	Überprüfung der Zielerreichung	101
7.1	Problemlösungsmethoden	101
7.2	Mindmapping	103
7.3	Ishikawa-Diagramm	105
7.4	Fünf-Warum-Analyse	107
7.5	Pareto-Analyse	112
7.6	A3-Problemlösung	115
7.7	Root-Cause-Countermeasure-Methode (RCCM)	120
8	Lernen aus dem Prozess	127
8.1	President's Diagnosis – die Durchführung	128
8.2	Reifegrad im Hoshin-Kanri-Prozess	134
9	Einführung von Hoshin Kanri	137
9.1	Umsetzungsstrategien	137
9.2	Rollen und Aufgaben	140
9.3	Unverzichtbar: der Hoshin Kanri Master	142
9.4	Der Planungsprozess	143
10	Managen des Veränderungsprozesses	147
10.1	Das Wheel of Change	147
10.2	Hoshin-Change-Canvas	148
11	Voraussetzungen und Nutzen	153
11.1	Einflussfaktoren auf die Implementierungsstrategie	153
11.1.1	Wichtige Faktoren	154
11.1.2	Anbindung an das Vergütungssystem	156
11.2	Häufige Fehler	159

12 Die 11 Regeln für die Einführung	163
13 Was erreicht Ihr Unternehmen durch Hoshin Kanri?	169
Literatur	173
Glossar	175
Stichwortverzeichnis	181
Die Autorin	185