

Daniela Kudernatsch (Hrsg.)

Hoshin Kanri

Policy Deployment
durch agile Strategieumsetzung

2. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Daniela Kudernatsch (Hrsg.)

Hoshin Kanri

Policy Deployment durch agile Strategieumsetzung

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	9
Vorwort zur 2. Auflage	13
Teil I: Einführung und Umsetzung von Hoshin Kanri	17
Einleitung	19
1 Grundlagen – Methoden – Erfolgsfaktoren	25
1.1 Ganzheitliche Unternehmenssteuerung und konsequente Strategieumsetzung	25
1.1.1 Die Situation in Unternehmen	25
1.1.2 Die Notwendigkeit permanenter Veränderung – Ein Beispiel	33
1.2 Ursprünge von Hoshin Kanri	35
1.2.1 Geschichte	35
1.2.2 Begriff und Übersetzung	36
1.2.3 Grundverständnis und Definition von Hoshin Kanri	37
1.2.4 Ziele von Hoshin Kanri	39
1.3 Integrierte Methoden von Hoshin Kanri	43
1.3.1 Management by Objectives (MbO)	43
1.3.2 Plan-Do-Check-Act (PDCA)	47
1.3.3 Lean Management	49
1.4 Der Hoshin-Kanri-Prozess: Plan – Do – Check – Act	52
1.4.1 Plan: Festlegung der Zielvorgaben für das gesamte Unternehmen	53
1.4.2 Schritt 1: Festlegung der Durchbruchziele für drei bis fünf Jahre	60
1.4.3 Schritt 2: Ableitung der jährlichen Hoshin-Ziele	68
1.4.4 Schritt 3: Ausarbeiten der Verbesserungsprioritäten (Improvement Priorities)	69
1.4.5 Schritt 4: Festlegung der Erfolgsfaktoren	71
1.4.6 Schritt 5: Festlegung von Verantwortlichkeiten	73
1.4.7 Do: Lean Leadership – Mitarbeiter und Führungskräfte befähigen	93
1.4.8 Check: Review	133
1.4.9 Act: Hoshin Kanri institutionalisieren	152
1.5 Projektorganisation bei der Einführung von Hoshin Kanri	158
1.5.1 Rollen und Aufgaben bei der Einführung von Hoshin Kanri	158
1.5.2 Projektplanung	160
1.5.3 Implementierungsstrategien	163

1.6	Hoshin Kanri vs. Balanced Scorecard	166
1.6.1	Grundidee der Balanced Scorecard	166
1.6.2	Unterschiede zwischen BSC und Hoshin Kanri	167
1.6.3	Implementierung von BSC und Hoshin Kanri	171
1.7	Hoshin Kanri vs. OKR	172
1.7.1	Grundidee von OKR	173
1.7.2	Implementierung von Hoshin Kanri und OKR	177
1.8	Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Hoshin Kanri	179
1.9	Literatur	185
	Teil II: Praxisbeispiele zur Einführung von Hoshin Kanri	189
	Einleitung	191
2.1	Hoshin Kanri – Ein Weg zu neuer (Unternehmens-)Kultur bei der Apex Tool Group <i>Andreas Kowol</i>	197
2.1.1	Management Summary	197
2.1.2	Ausgangssituation im Unternehmen	198
2.1.3	Wie beeinflusst Hoshin Kanri die Hierarchie im Unternehmen?	198
2.1.4	Hoshin-Prozess	200
2.1.5	Etablierung einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP)	204
2.1.6	Verknüpfung von Hoshin Kanri mit anderen Instrumenten	205
2.1.7	Was hat sich seit der Einführung verändert	205
2.1.8	Zusammenfassung und Ausblick	206
2.1.9	Literatur	207
2.2	Standortübergreifende Einführung von Hoshin Kanri bei Federal-Mogul <i>Christian Haupt</i>	209
2.2.1	Management Summary	209
2.2.2	Federal-Mogul und die Ausgangssituation der Firma	210
2.2.3	Umsetzung im Unternehmen	210
2.2.4	Hoshin Kanri und andere Werkzeuge	225
2.2.5	Veränderungen nach Hoshin Kanri	227
2.2.6	Literatur	228
2.3	X-Matrix: Ein Instrument für die Praxis bei MAN Diesel & Turbo <i>Sophie von Saldern</i>	229
2.3.1	MAN Diesel & Turbo	229
2.3.2	Vorgehensweise bei der Einführung	230
2.3.3	Darstellung des Hoshin-Prozesses	234
2.3.4	Hoshin und andere Instrumente	245
2.3.5	Zusammenfassung und Ausblick	248

2.4	Die Wertstromanalyse: Hoshin-Planung bei Carjo Manufacturing <i>Elisabeth A. Cudney</i>	251
2.4.1	Management Summary	251
2.4.2	Ausgangssituation im Unternehmen	252
2.4.3	Integration von Lean Management und Hoshin Kanri	252
2.4.4	Umsetzung des Lean- und Hoshin-Managements	255
2.4.5	Schlussfolgerung	264
2.5	Mit Hoshin Kanri zur ganzheitlichen Ausrichtung der Lean-Konzernentwicklung bei der Siemens AG <i>Matthias Asdonk, Rolf Diesch</i>	267
2.5.1	Einleitung	267
2.5.2	Ausgangssituation und Motivation	267
2.5.3	Anforderungen an den Gesamtprozess	270
2.5.4	Struktur des Gesamtprozesses	273
2.5.5	Ablauf des Planungsprozesses	276
2.5.6	Verankerung im Tagesgeschäft	282
2.5.7	Erfahrungen und Erfolgsfaktoren	287
2.5.8	Zusammenfassung	289
2.6	Kultureller Wandel im Policy-Deployment-Prozess mit gelungener IT-Lösung bei Alstom Transportation Ltd. <i>Sonja Loth</i>	293
2.6.1	Management Summary	293
2.6.2	Nachhaltigkeit und Erfolgskontrolle im Policy-Deployment-Prozess ..	294
2.6.3	Erfolgreiche Umsetzung von Policy Deployment bei Alstom Transport Ltd.....	302
2.6.4	Erfolgsfaktoren des IT-begleiteten Policy-Deployment-Prozesses bei Alstom	307
2.6.5	Zusammenfassung und Ausblick	312
2.6.6	Literatur	315
2.7	A3-Management bei STILL: Mit dem PDCA-Zyklus Struktur und Problemlösungsfähigkeiten entwickeln <i>Maik-Oliver Schütte</i>	317
2.7.1	Management Summary	317
2.7.2	Kurzdarstellung des Unternehmens	318
2.7.3	Einleitung	318
2.7.4	A3-Management	319
2.7.5	Anwendungsgebiete und Verknüpfung zu anderen Instrumenten.	324
2.7.6	Vorgehensweise bei der Einführung des A3-Managements	335
2.7.7	Angestrebter Mehrwehrt durch A3-Management	341
2.7.8	Zusammenfassung	342
2.7.9	Literatur	343

2.8	Shopfloor-Management beim Siemens Healthineers-Werk Kemnath: Transparente Zielverfolgung durch offene Fehlerkultur <i>Metin Begecarslan</i>	345
2.8.1	Siemens Healthineers Kemnath	345
2.8.2	Einführung des Shopfloor-Managements	346
2.8.3	Etablierung einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP)	354
2.8.4	Änderungen durch die Einführung des Shopfloor-Managements	355
2.8.5	Zusammenfassung und Ausblick	356
2.8.6	Literatur	357
	Teil III: Hoshin Kanri: Von den Voraussetzungen bis zur Vollendung	359
	Einleitung	361
3.1	Führung im Hoshin-Kanri-Prozess: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren <i>Bernd Müssig, Klaus-Dieter Dohne</i>	363
3.1.1	Herausforderungen und Schwierigkeiten	363
3.1.2	Zielsetzung für einen effektiven Hoshin-Kanri-Prozess	369
3.1.3	Einführung und Anwendung des Hoshin-Kanri-Prozesses	371
3.1.4	Praxisbeispiele	378
3.1.5	Zusammenfassung und Ausblick	383
3.2	Kampf der Steuerungssysteme: Hoshin Kanri vs. Controlling <i>Thomas L. Jackson</i>	385
3.2.1	Neue Strukturen erfordern neue Steuerungssysteme	385
3.2.2	Schlanke Organisation – radikale Dezentralisation	388
3.2.3	Standardisierte Führungsarbeit	390
3.2.4	Schlanke Steuerung: Hoshin Kanri	392
3.2.5	Praxis des Profit-Managements	394
3.2.6	Fazit	415
3.2.7	Literatur	417
	Glossar	419
	Stichwortverzeichnis	433
	Über die Autoren	439