

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