
Daniela Kudernatsch (Hrsg.)

Hoshin Kanri

Unternehmensweite Strategieumsetzung
mit Lean-Management-Tools

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	IX

Teil I: Einführung und Umsetzung von Hoshin Kanri 1

Einleitung	3
------------------	---

Daniela Kudernatsch

1. Grundlagen – Methoden – Erfolgsfaktoren	7
1.1 Ganzheitliche Unternehmenssteuerung und konsequente Strategieumsetzung	7
1.1.1 Die Situation in Unternehmen	7
1.1.2 Die Notwendigkeit permanenter Veränderung – Ein Beispiel ...	14
1.2 Ursprünge von Hoshin Kanri	16
1.2.1 Geschichte	16
1.2.2 Begriff und Übersetzung	17
1.2.3 Grundverständnis und Definition von Hoshin Kanri	18
1.2.4 Ziele von Hoshin Kanri	19
1.3 Integrierte Methoden von Hoshin Kanri	22
1.3.1 Management by Objectives (MBO)	22
1.3.2 Plan-Do-Check-Act (PDCA)	26
1.3.3 Lean Management	27
1.4 Der Hoshin-Prozess: Plan – Do – Check – Act	30
1.4.1 Plan: Festlegung der Zielvorgaben für das gesamte Unternehmen	30
1.4.2 Do: Lean Leadership – Mitarbeiter und Führungskräfte befähigen	62
1.4.3 Check: Review	98
1.4.4 Act: Hoshin Kanri institutionalisieren	115
1.5 Projektorganisation bei der Einführung von Hoshin Kanri	120
1.5.1 Rollen und Aufgaben bei der Einführung von Hoshin Kanri ...	120
1.5.2 Projektplanung	122
1.6 Hoshin Kanri vs. Balanced Scorecard	124
1.6.1 Grundidee der Balanced Scorecard	124
1.6.2 Unterschiede zwischen BSC und Hoshin Kanri	125
1.6.3 Implementierung von BSC und Hoshin Kanri	128
1.7 Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Hoshin Kanri	129
1.8 Literatur	135

Teil II: Praxisbeispiele zur Einführung von Hoshin Kanri 139

Einleitung. 141

Andreas Kowol

2.1 Hoshin Kanri – Ein Weg zu neuer (Unternehmens-)Kultur 147

 bei der Apex Tool Group 147

 2.1.1 Management Summary. 147

 2.1.2 Ausgangssituation im Unternehmen 148

 2.1.3 Wie beeinflusst Hoshin Kanri die Hierarchie im Unternehmen?. 148

 2.1.4 Hoshin-Prozess. 150

 2.1.5 Etablierung einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP). 154

 2.1.6 Verknüpfung von Hoshin mit anderen Instrumenten 154

 2.1.7 Was hat sich seit der Einführung verändert. 154

 2.1.8 Zusammenfassung und Ausblick. 155

 2.1.9 Literatur. 156

Christian Haupt

2.2 Standortübergreifende Einführung von Hoshin Kanri bei Federal-Mogul 157

 2.2.1 Management Summary. 157

 2.2.2 Federal-Mogul und die Ausgangssituation der Firma 158

 2.2.3 Umsetzung im Unternehmen 158

 2.2.4 Hoshin Kanri und andere Werkzeuge 171

 2.2.5 Veränderungen nach Hoshin Kanri 173

 2.2.6 Literatur. 174

Sophie von Saldern

2.3 X-Matrix: Ein Instrument für die Praxis bei MAN Diesel & Turbo 175

 2.3.1 MAN Diesel & Turbo. 175

 2.3.2 Vorgehensweise bei der Einführung 176

 2.3.3 Darstellung des Hoshin-Prozesses. 179

 2.3.4 Hoshin und andere Instrumente 191

 2.3.5 Zusammenfassung und Ausblick. 194

Elizabeth A. Cudney

2.4 Die Wertstromanalyse: Hoshin-Planung bei Carjo Manufacturing 197

 2.4.1 Management Summary. 197

 2.4.2 Ausgangssituation im Unternehmen 198

 2.4.3 Integration von Lean Management und Hoshin Kanri 198

 2.4.4 Umsetzung des Lean- und Hoshin-Managements. 201

 2.4.5 Schlussfolgerung 209

Matthias Asdonk, Rolf Diesch

2.5 Mit Hoshin Kanri zur ganzheitlichen Ausrichtung der Lean-Konzern-
entwicklung bei der Siemens AG. 211

2.5.1	Einleitung	211
2.5.2	Ausgangssituation und Motivation	211
2.5.3	Anforderungen an den Gesamtprozess	214
2.5.4	Struktur des Gesamtprozesses	217
2.5.5	Ablauf des Planungsprozesses	220
2.5.6	Verankerung im Tagesgeschäft	226
2.5.7	Erfahrungen und Erfolgsfaktoren	230
2.5.8	Zusammenfassung	232

Sonja Loth

2.6	Kultureller Wandel im Policy-Deployment-Prozess mit gelungener IT-Lösung bei Alstom Transport Ltd.	235
2.6.1	Management Summary	235
2.6.2	Nachhaltigkeit und Erfolgskontrolle im Policy-Deployment-Prozess	236
2.6.3	Erfolgreiche Umsetzung von Policy Deployment bei Alstom Transport Ltd.	243
2.6.4	Erfolgsfaktoren des IT-begleiteten Policy-Deployment-Prozesses bei Alstom	248
2.6.5	Zusammenfassung und Ausblick	252
2.6.6	Literatur	254

Maik-Oliver Schütte

2.7	A3-Management bei der STILL GmbH: Mit dem PDCA-Zyklus Struktur und Problemlösungsfähigkeiten entwickeln	257
2.7.1	Management Summary	257
2.7.2	Kurzdarstellung des Unternehmens	258
2.7.3	Einleitung	258
2.7.4	A3-Management	259
2.7.5	Anwendungsgebiete und Verknüpfung zu anderen Instrumenten	263
2.7.6	Vorgehensweise bei der Einführung des A3-Managements	273
2.7.7	Angestrebter Mehrwehrt durch A3-Management	279
2.7.8	Zusammenfassung	279
2.7.9	Literatur	281

Metin Begecarslan

2.8	Shopfloor-Management beim Siemens-Werk Kemnath: Transparente Zielverfolgung durch offene Fehlerkultur	283
2.8.1	Siemens Healthcare Kemnath	283
2.8.2	Einführung des Shopfloor-Managements	284
2.8.3	Etablierung einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP)	292
2.8.4	Änderungen durch die Einführung des Shopfloor-Managements	292
2.8.5	Zusammenfassung und Ausblick	294
2.8.6	Literatur	295

Teil III: Hoshin Kanri: Von den Voraussetzungen bis zur Vollendung	297
Einleitung	299
<i>Bernd Müssig, Klaus-Dieter Dohne</i>	
3.1 Führung im Hoshin-Kanri-Prozess: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	301
3.1.1 Herausforderungen und Schwierigkeiten	301
3.1.2 Zielsetzung für einen effektiven Hoshin-Kanri-Prozess	306
3.1.3 Einführung und Anwendung des Hoshin-Kanri-Prozesses	309
3.1.4 Praxisbeispiele	315
3.1.5 Zusammenfassung und Ausblick	319
<i>Thomas L. Jackson</i>	
3.2 Kampf der Steuerungssysteme: Hoshin Kanri vs. Controlling	321
3.2.1 Neue Strukturen erfordern neue Steuerungssysteme	321
3.2.2 Schlanke Organisation – radikale Dezentralisation	324
3.2.3 Standardisierte Führungsarbeit	326
3.2.4 Schlanke Steuerung: Hoshin Kanri	328
3.2.5 Praxis des Profit Managements	330
3.2.6 Fazit	348
3.2.7 Literatur	350
Glossar	351
Über die Autoren	363
Register	367