

# KUDERNATSCH

Consulting & Solutions

Strategische Entscheidungen treffen,  
operationalisieren und umsetzen

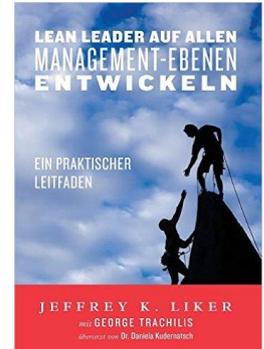
2-Tages-Seminar

## Hoshin Kanri – Policy Deployment

**Der effektive Strategieumsetzungsprozess – Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den strategischen Durchbruchzielen: vertikal und cross-funktional**

mit **Dr. Daniela Kudernatsch**

- Erfahrung mit Strategieumsetzungsprojekten in mehr als 60 Unternehmen
- Autorin mehrerer Fachbücher zum Thema Strategieumsetzung und des Buchs „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“.



### Termin und Veranstaltungsort

23./24. Oktober 2018 im Raum München

KUDERNATSCH Consulting & Solutions

Waldstraße 37  
D-82064 Straßlach bei München  
Tel.: +49 (0)8170. 9 22 33  
Fax: +49 (0)8170. 9 22 34  
eMail: info@kudernatsch.com

### **Hoshin Kanri: Was ist das?**

Hoshin Kanri ist ein Managementsystem. Es wird seit über 50 Jahren in Japan unter anderem von den Unternehmen Toyota und Komatsu erfolgreich angewendet. In den letzten Jahren führten zunehmend auch westliche Unternehmen insbesondere in den USA Hoshin Kanri unter dem Namen „Policy Deployment“ ein. Auch in Deutschland verzeichnen bereits einige Unternehmen erste Erfolge hiermit.

Das Besondere an Hoshin Kanri ist: Hierbei handelt es sich nicht um ein neues Tool zum Umsetzen von Strategien. Vielmehr bietet Hoshin Kanri den Unternehmen einen Ansatz, wie sie durch eine konsequente Entwicklung ihrer Führungskräfte die gesamte Organisation an herausfordernden Durchbruchzielen ausrichten und langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen können.

Dem Strategieprozess wird eine klare Richtung (Hoshin) und ein Umsetzungsplan (Kanri) gegeben, indem aus der Vision (Nordstern) die wichtigsten Durchbruchziele abgeleitet werden und bis zur Mitarbeiterebene kaskadenhaft heruntergebrochen und cross-funktional abgestimmt werden.

### **Die zentralen Vorzüge von Hoshin Kanri:**

- 1.** Ein wechselseitiger Dialog (z. B. bezüglich der Abstimmung der Zielvorgaben) zwischen den Führungskräften wird angeregt (vertikal und cross-funktional). Und:
- 2.** Die Beteiligten erhalten Werkzeuge und Methoden zur Planung und Strategieumsetzung.

Dadurch verläuft der Erarbeitungsprozess systematischer und reibungsloser, und die konsequente Umsetzung der Zielvorgaben durch Führungskräfte und Mitarbeiter im Betriebsalltag wird sichergestellt. Kernelement von Hoshin Kanri ist der PDCA-Zyklus, der sich in jedem Umsetzungsschritt wiederfindet.

### **Die wichtigen Maximen von Hoshin Kanri:**

- Konzentration auf wenige anspruchsvolle Ziele (Breakthroughs), die durch das normale Tagesgeschäft nicht eingelöst werden und einen bedeutsamen Unterschied machen,
- Ausrichtung der gesamten Organisation auf diese Ziele durch klare Kennzahlen und Zielvorgaben auf allen Ebenen,
- Implementierung von Standardwerkzeugen zum konsequenten Umsetzen der Maßnahmen,
- Stärkung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen und entlang der Wertschöpfungskette.

### **Zielgruppe des Seminars**

Das Seminar ist für alle Personen konzipiert, die sich in Unternehmen mit den Themen Führung, Management, Unternehmens- und Personalentwicklung befassen. Insbesondere angesprochen sind Entscheider wie Vorstände und Geschäftsführer sowie Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Prozess- und Lean-Management, Produktion sowie Personal.

## Inhalte des Seminars

### 1. Tag: Der Planungsprozess von Hoshin Kanri (Policy Deployment)

#### Herzlich willkommen!

- > Vorstellung des Seminarleiters und der Teilnehmer
- > Darstellung der Inhalte und Zielsetzung des Seminars
- > Abstimmung mit Ihren Erwartungen als Teilnehmer

#### Die Situation im Unternehmensalltag – was Hoshin Kanri zu eliminieren versucht

- > Probleme beim traditionellen strategischen Planungsprozess
- > Typische Fehler bei der Umsetzung der Strategie
- > Die Herausforderung für Management und Führungskräfte
- > Die über Jahre gewachsene Unternehmenskultur

*Praxisbeispiele*

#### Ursprünge von Hoshin Kanri

- > Ursprung und Historie
- > Grundverständnis und Philosophie von Hoshin Kanri
- > Ziele von Hoshin Kanri
- > Integrierte Methoden bei Hoshin Kanri: Management by Objectives (MbO), Plan-DO-Check-Act (PDCA), Lean Management
- > Schrittweise Einführung von Hoshin Kanri aus Basis des PDCA-Zyklus

*Praxisbeispiele*

#### Entwicklung der Vision

- > Kennzeichen einer guten Vision und Zeithorizont
- > Ein Vision-Statement formulieren
- > Abgrenzung Vision vs. Mission vs. Leitbild

*Praxisbeispiele und Praxisübungen*

#### Erarbeitung und Formulierung der Strategie

- > Einarbeitung unternehmensspezifischer Vorgaben
- > Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern (Morphologischer Kasten)
- > Die wichtigsten internen und externen Analysen
- > Erarbeitung und Bewertung strategischer Optionen
- > Formulierung der Strategie („One-pager“)

#### Festlegen von Breakthrough-Ziele (Durchbruchziele)

- > Definition und Kennzeichen von Breakthrough-Zielen
- > Identifizieren der Breakthrough-Ziele
- > Priorisieren der Breakthrough-Ziele
- > Analysieren der Beschaffenheit der Breakthrough-Ziele

*Praxisbeispiele und Fallstudie*

#### Vertikale und horizontale Ausrichtung des gesamten Unternehmens

- > Bestimmung der jährlichen Hoshin-Ziele auf der obersten Ebene
- > Kaskadierung der jährlichen Hoshin-Ziele auf die weiteren Ebenen
- > Vertikale und cross-funktionale Festlegung und Abstimmung der Ziele
- > Der Catchball-Prozess zur Vereinbarung von Zielen im Rahmen von Zielklausuren
- > Planung und Durchführung von Zielklausuren
- > Rolle und Aufgabe der Führungskräfte

*Praxisbeispiele und Planspiel*

#### A3-Reports zur Identifizierung der Stellhebel

- > Ursprünge und Hintergrund
- > Ziele und Vorteile des A3-Reports
- > Umsetzungstools in Verbindung mit A3-Reporting
- > Identifizieren von Verbesserungsinitiativen

*Praxisbeispiele und Live-Coaching*

### **2. Tag: Der Umsetzungsprozess von Hoshin Kanri (Policy Deployment)**

#### **Hoshin Kanri als Führungsinstrument**

- > Die Bedeutung von Lean-Leadership
  - > Hoshin Kanri als Führungsinstrument
  - > Vergleich von herkömmlichen Führungsstilen mit Lean-Leadership
  - > Das Lean-Leadership-Development Modell bei Toyota
- Praxisbeispiele*

#### **Hoshin Kanri mit der KATA verbinden**

- > Die Kernelemente der KATA
- > Verbesserungs- und Coaching-KATA
- > Coaching und Führung
- > Die Rollen im Coaching-Prozess

#### **Hoshin Kanri in den Führungsalltag integrieren**

- > Die nachhaltige Umsetzung unterjährig gewährleisten
- > Zielgruppenorientierte Reviews
- > Der Standardablauf von Meetings
- > Den Umsetzungsstatus aus Basis des PDCA-Zyklus regelmäßig überprüfen, tatsächliche Hindernisse identifizieren und wirksame Kurskorrekturen vornehmen

#### **Führung und Steuerung mit der X-Matrix**

- > Bestandteile der X-Matrix
- > Zielkaskadierung mit der X-Matrix
- > Festlegung und Visualisierung von Kennzahlen
- > Erstellung von Bowling-Charts
- > Bestimmung von PDCA-Zyklen für die Umsetzung

#### **Den Veränderungsprozess verstehen und managen**

- > Typisches menschliches Verhalten im Veränderungsprozess
- > Der Transformationszyklus
- > Die Motivation-Einfluss-Matrix
- > Die Presidents Diagnosis

#### **Projektorganisation bei der Einführung von Hoshin Kanri**

- > Die organisatorischen Voraussetzungen schaffen
- > Rollen und Aufgaben bei der Einführung von Hoshin Kanri
- > Projektplanung und Zeitschiene
- > Hürden und Erfolgsfaktoren

# KUDERNATSCH

## Consulting & Solutions

### Nutzen des Seminars

Die Teilnehmer lernen die Funktionsweise und die Anwendung von Hoshin Kanri anhand von Praxisbeispielen kennen. Sie wissen nach dem Seminar,

- > warum Hoshin Kanri die nächste Stufe von Lean Management ist,
- > wie im Führungsteam ein Konsens über die wichtigsten Durchbruchziele geschaffen wird,
- > wie man Ziele über verschiedene Hierarchiestufen kaskadiert und cross-funktional abstimmt und ein Commitment erzielt,
- > wie man eine Zielvereinbarung durch den Catchball-Prozess erreicht,
- > wie man Mitarbeiter im Umsetzen ihrer Ziele mit Hilfe von Verbesserungswerkzeugen professionell coacht,
- > wie man die wichtigsten Performance-Informationen zielgruppengerecht auf allen Hierarchieebenen bis auf die Shopfloor-Ebene visualisiert,
- > wie man durch regelmäßige Reviews den aktuellen Status im Griff hat,
- > welche Vorteile und Stolpersteine die Hoshin Kanri-Einführung mit sich zieht,
- > welche Rolle die Führungskraft im Hoshin Kanri-Prozess spielt.

### Methodik

- > Interaktive Erarbeitung der Methoden, zahlreiche Übungssequenzen
- > Diverse Fallstudien, Praxisbeispiele und Best Practices
- > Planspiel zur Simulation reeller Situationen
- > Zielgerichteter Medien- und Methodenwechsel (Vortrag, Powerpoint-Präsentation, Pinnwandtechnik sowie zahlreiche Übungen an Praxisfällen)
- > Optimaler Praxistransfer: Die vorgestellten Arbeitstechniken werden im Seminar anhand von praktischen Übungen und Rollenspielen erprobt.
- > Die individuelle Bearbeitung von Fragen und Alltagsbeispielen der Teilnehmer sowie strukturierte Diskussionen runden das Seminar ab.
- > Durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis, angereichert mit viel Spaß, Leichtigkeit und Zielorientierung fällt es den Teilnehmern leicht, einen maximalen Lernerfolg in relativ kurzer Zeit zu erzielen.

### Dauer

2 Tage (1. Tag: 09.00 – 18.00 Uhr; 2. Tag: 8.30 – 17.00 Uhr)

### Teilnahmegebühr

€ 1.995,- (+ MwSt.)

Nimmt mehr als ein Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teil, bieten wir ab dem zweiten Teilnehmer einen Preisnachlass von 10 Prozent.

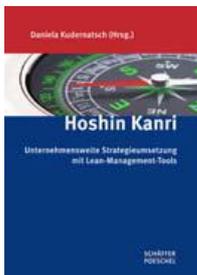
# KUDERNATSCH

## Consulting & Solutions



### Seminarleiterin

**Dr. Daniela Kudernatsch** ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions, die Unternehmen beim Umsetzen der KATA und von Lean Leadership unterstützt. Die promovierte Betriebswirtin beschäftigt sich als eine der Ersten im deutschsprachigen Raum mit Lean Leadership und Hoshin Kanri (Policy Deployment). Sie war in mehr als 60 Unternehmen an Strategieumsetzungsprojekten beteiligt. Sie ist zertifizierter KATA-Expert/KATA-Manager (CETPM) und Lean Leadership-Coach (Liker Leadership Institute), Lean Expert und Master Black Belt Six Sigma sowie Autorin von Fachbüchern und Fachartikeln.



**Aktuelles Buch:** Dr. Daniela Kudernatsch ist Autorin mehrerer Fachbücher zum Thema Strategieumsetzung. Im Frühjahr 2013 erschien im Verlag Schaeffer-Pöschel ihr neuestes Buch „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“ mit einem Vorwort von Jeffrey Liker, der mehrere Bestseller über das Toyota-Management- und -Produktionssystem schrieb.

### Anmeldung

Bitte einfach das folgende Formular ausfüllen und per Fax oder E-Mail an KUDERNATSCH Consulting & Solutions senden. Danach erhalten Sie eine Bestätigung, sofern noch Plätze frei sind – andernfalls informieren wir Sie umgehend.

### Zahlungsbedingungen

Mit der Anmeldebestätigung erhalten Sie eine Rechnung. Bitte bezahlen Sie diese bis zwei Wochen vor dem Veranstaltungstermin. Bis zu diesem Zeitpunkt können Sie die Teilnahme kostenlos stornieren. Danach oder bei Nichterscheinen berechnen wir die gesamte Seminargebühr. Die Stornierung bedarf der Schriftform. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich. KUDERNATSCH Consulting & Solutions ist berechtigt das Seminar aus wichtigen Gründen kurzfristig abzusagen (z.B. Erkrankung der Referentin). Schadenersatzansprüche erwachsen hieraus nicht.

# KUDERNATSCH

## Consulting & Solutions

KUDERNATSCH Consulting & Solutions

**Fax: +49/8170-9 22 34**

Waldstraße 37  
D-82064 Straßlach bei München

Hiermit melde ich mich für das Seminar „**Hoshin Kanri – Policy Deployment**“ an.

23./24. Oktober 2018 im Raum München

Ich veranlasse das Überweisen der Teilnahmegebühr von € 1.995,- (+ MwSt.) bis 14 Tage vor Seminarbeginn.

---

Nachname/Vorname

---

Unternehmen

---

Position/Abteilung

---

Straße/Postfach

---

PLZ/Ort

---

Telefon/Fax

---

Email:

---

Ort, Datum

Unterschrift

Bitte senden Sie die Rechnung an:

---

Name

Abteilung