

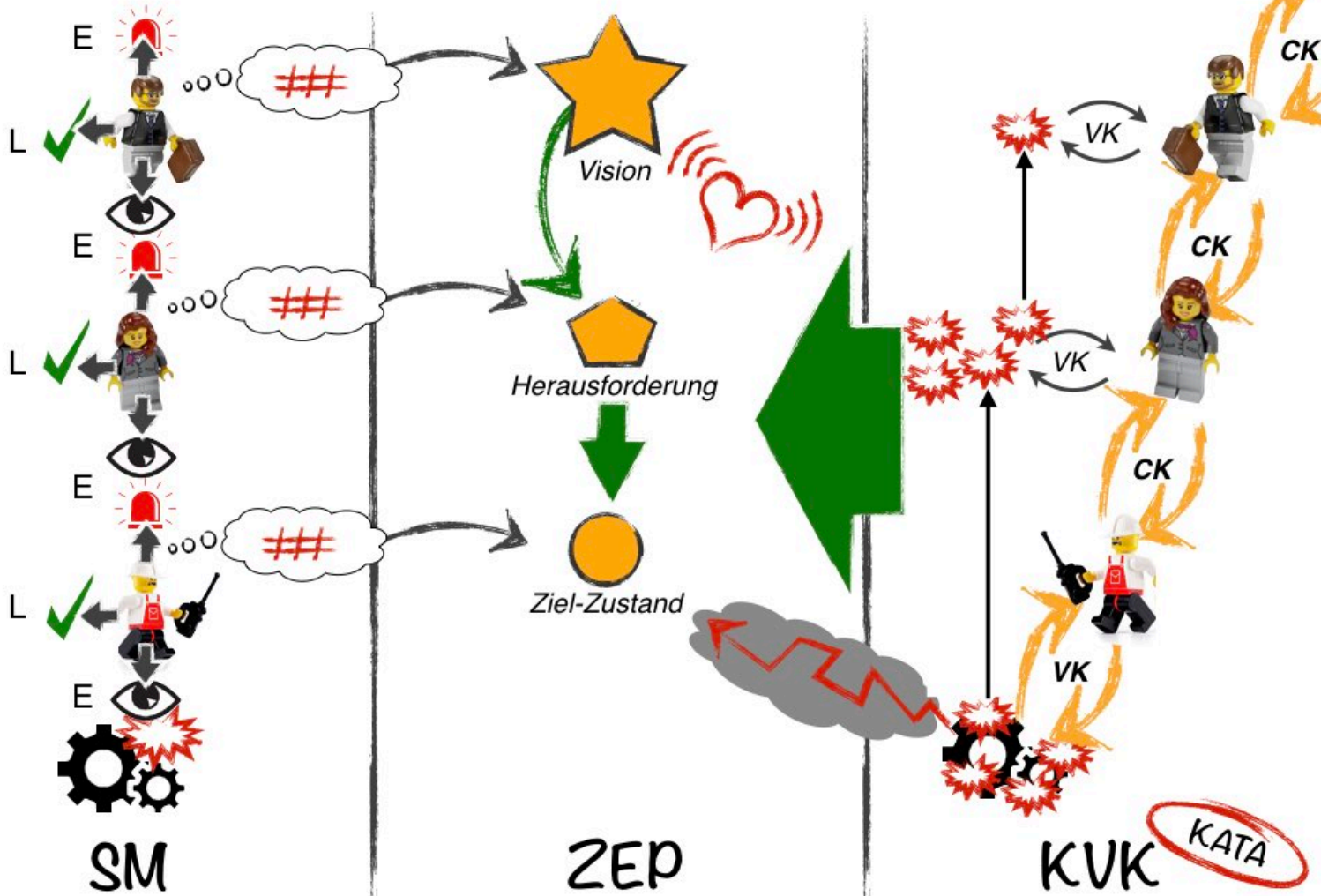


*"Wir brauchen Führungskräfte, die  
Orangenbäume pflanzen, nicht  
Manager, die aus gepflückten  
Orangen, den letzten Saft pressen."*

# Ziel-Entfaltung

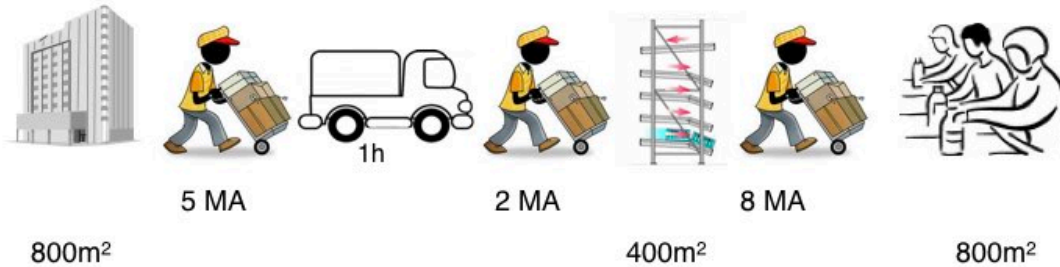
**Verbesserungs-Pull erzeugen mit dem  
Herausforderungs-Generator.  
(Hoshin kanri)**

# 3 strategische Prozesse für jedes Unternehmen.



# Eine Herausforderung zur Verbesserung von Qualität UND Kosten.

Ist Wertstrom



Soll Wertstrom



Um das Werksergebnis zu verbessern, müssen wir die Auslastung durch Neuheiten steigern. Dazu benötigen wir Freifläche und niedrigere Fertigungskosten. Deshalb streben wir an, alle Montagelinien direkt aus dem LKW beliefern.



Werkleiter

Dann müssen wir die ankommende Ware innerhalb 1 Stunde an ihren Bestimmungsort im Werk bringen.



Leiter Logistik

Dann müssen wir Prozessstabilität bei den internen und externen Lieferanten sicherstellen.



Leiter Montage



Leiterin Qualität

Dann müssen wir eine stabile Aufbringung pro Stunde in der Montage realisieren.



Um das Werksergebnis zu verbessern, müssen wir die Auslastung durch Neuheiten steigern. Dazu benötigen wir Freifläche und niedrigere Fertigungskosten. Deshalb streben wir an, alle Montagelinien direkt aus dem LKW beliefern.



Werkleiter

Dann müssen wir die ankommende Ware innerhalb 1 Stunde an ihren Bestimmungsort im Werk bringen.



Leiter Logistik

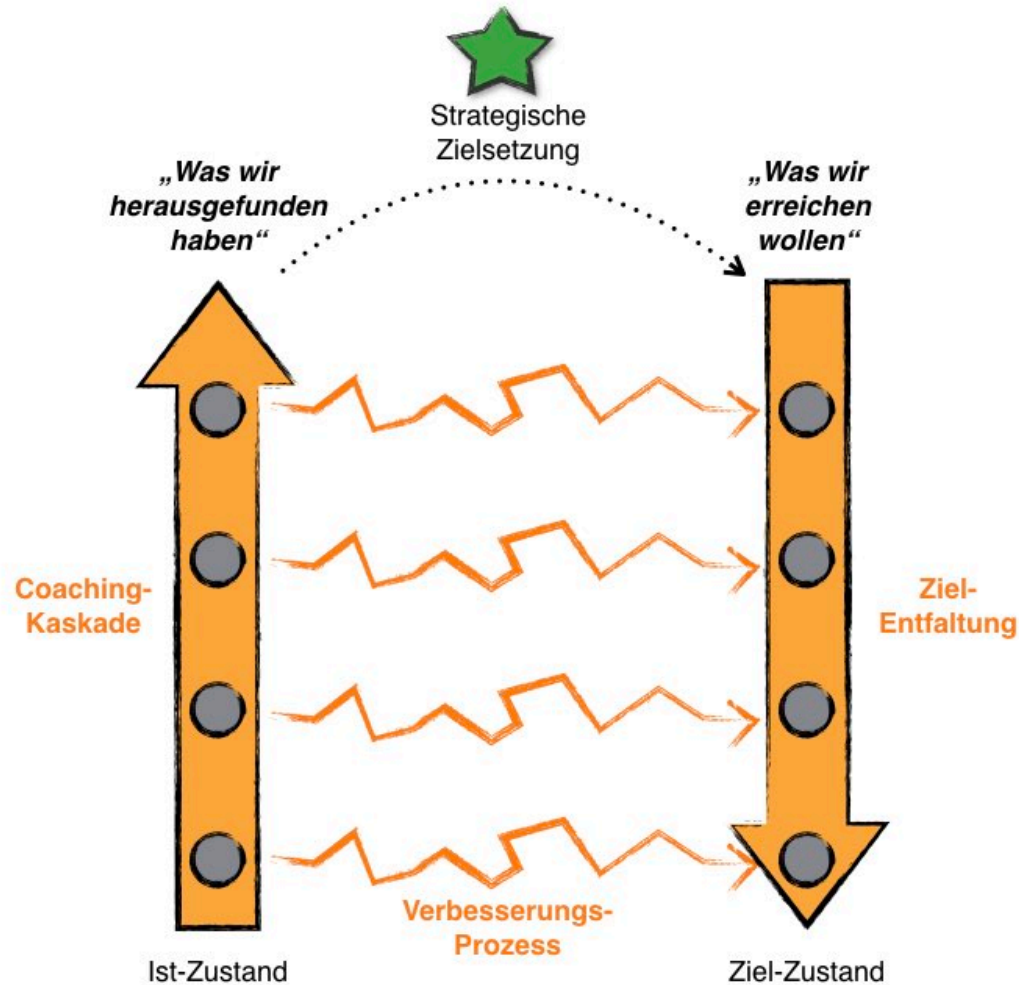
- Das bedeutet:
- (1) LKW entladen in 6 Min.
  - (2) Verteilen in 9 Min.
  - (3) Befüllen in 30 Min. indem wir einen Milk-run entwickeln.
  - (4) Leergut Rücktransport in 15 Min.

Soll-Ablauf  
Muster

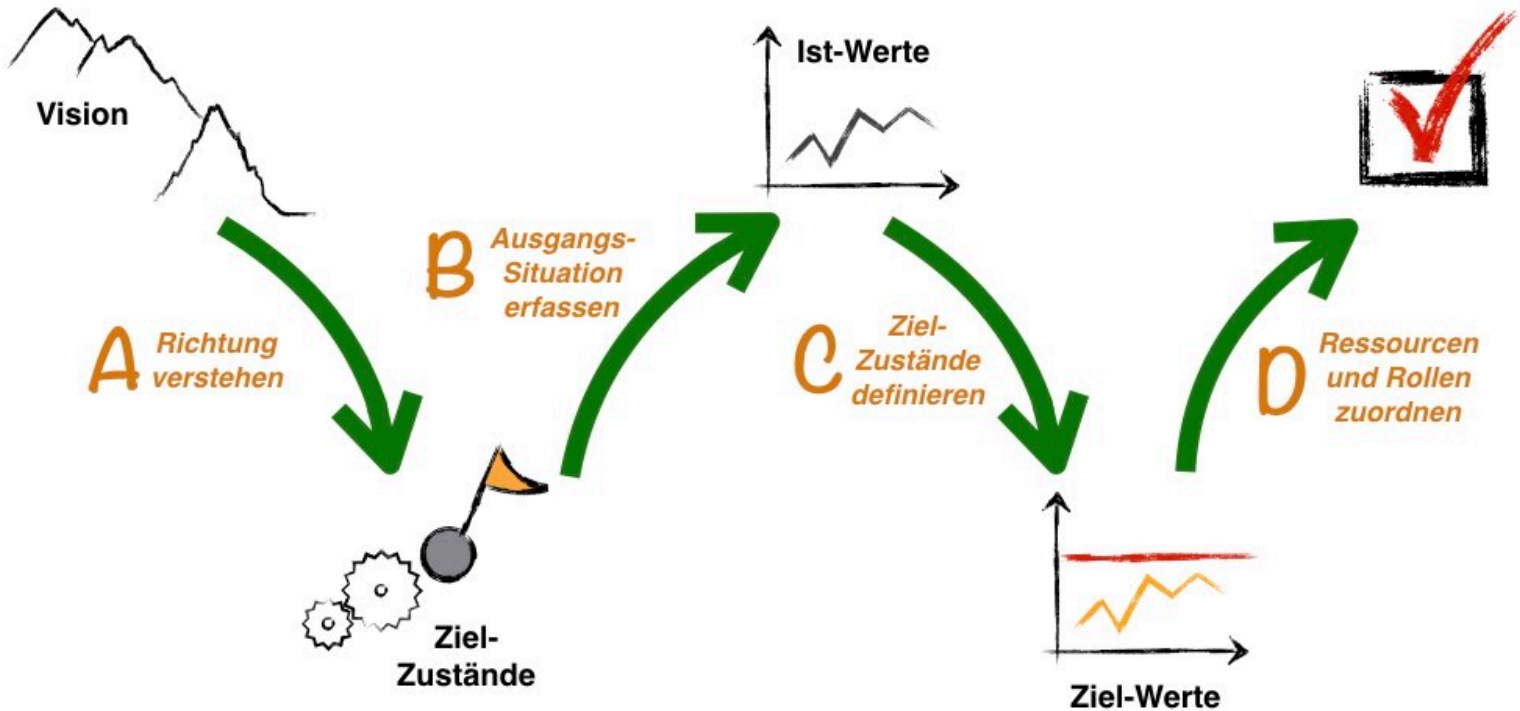
Unser nächster Ziel-Zustand ist...



# Zielgerichtete Verbesserung zur Realisierung einer strategischen Zielsetzung.

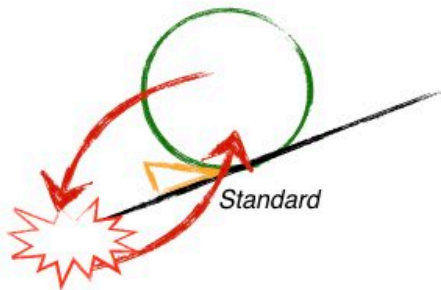


# Die 4 Abschnitte im Ziel-Entfaltung-Prozess top down – bottom up – top down – bottom up

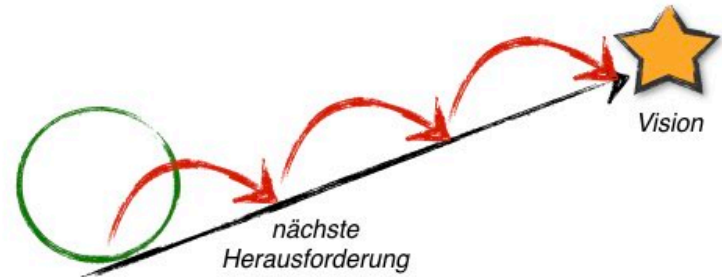


**Ohne PULL keine Verbesserung. Standards und Kontrolle reichen nicht.  
Jeder Prozess braucht immer einen nächsten Ziel-Zustand.**

**Abweichungs-Management**



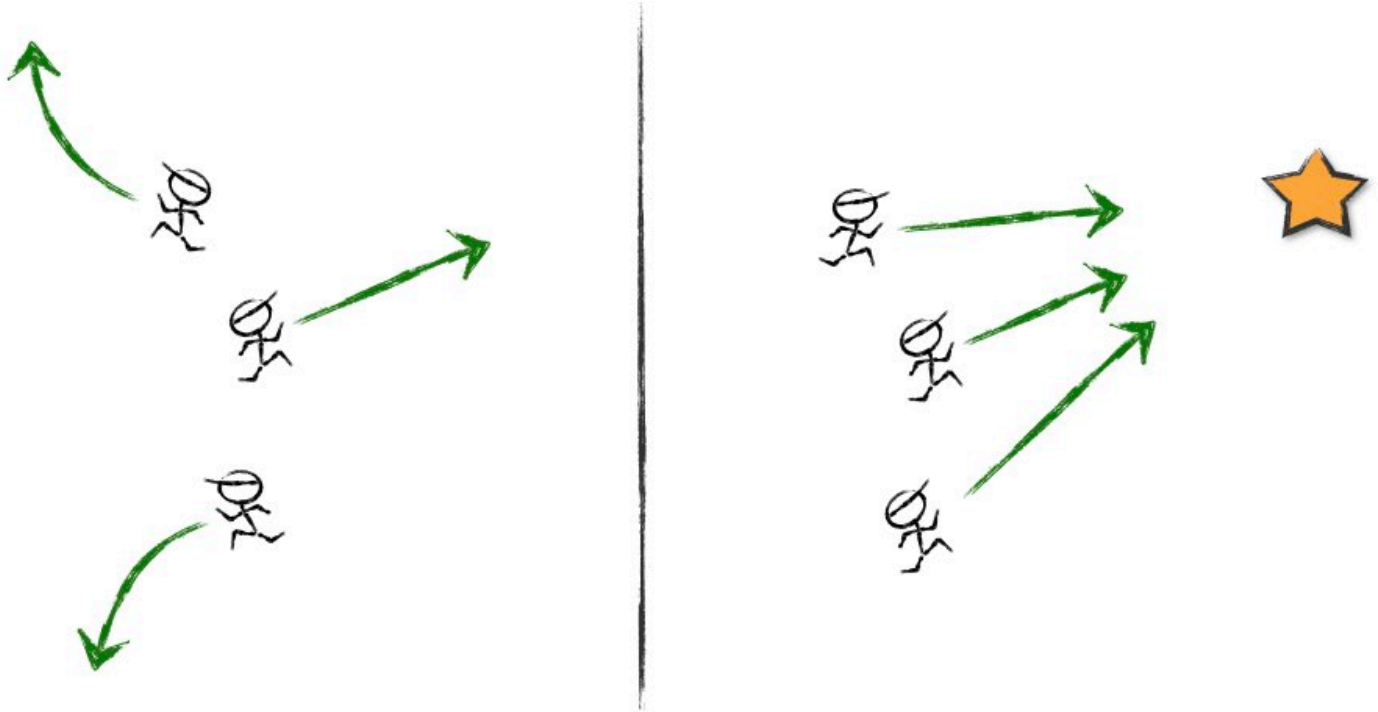
**Verbesserungs-PULL**



Profis streben immer eine heute noch nicht beherrschte Herausforderung an.  
Deshalb werden sie kontinuierlich besser.  
Amateure reagieren nur bei Abweichungen und treten deshalb auf der Stelle.



Ohne gemeinsame Richtung entsteht lokale Suboptimierung und Effekte kompensieren sich.



**ACHTUNG: Unternehmen sind Systeme.**

Separate Optimierung der Teile eines Systems führt nicht zum Gesamtoptimum!

# **ACHTUNG: Numerische Ziele reichen nicht, um Verbesserung Richtung zu geben und die Bemühungen in allen Unternehmensbereichen zu synchronisieren.**

## **Beispiel:**

### **Was hat John F. Kennedy am 26 Mai 1961 wirklich gesagt?**

„Ich glaube, dass dieses Land sich dem Ziel widmen sollte, noch vor Ende dieses Jahrzehnts einen Menschen 384.400 km ins All zu schießen.“

„Heute fliegen Menschen 41.000 km weit. Ich glaube, dass dieses Land sich dem Ziel widmen sollte, dies um 10% pro Jahr zu steigern.“

„Ich glaube, dass dieses Land sich dem Ziel widmen sollte, noch vor Ende dieses Jahrzehnts einen Menschen auf dem Mond landen zu lassen und ihn wieder sicher zur Erde zurück zu bringen.“

*Anmerkung: Als diese Vision von John F. Kennedy formuliert wurde, hatten die Amerikaner 15 Minuten bemannten Raumflug erfolgreich absolviert.*

*Diese Vision wurde am 24. Juli 1969 um 16:50 mit der erfolgreichen Rückkehr von Apollo 11 erreicht.*



# Ohne Ziel-Zustand für den Prozess bleibt Verbesserung willkürlich.

## Ohne Ziel-Zustand



### Auffälligkeiten und Ideen



## Mit Ziel-Zustand



### Hindernisse



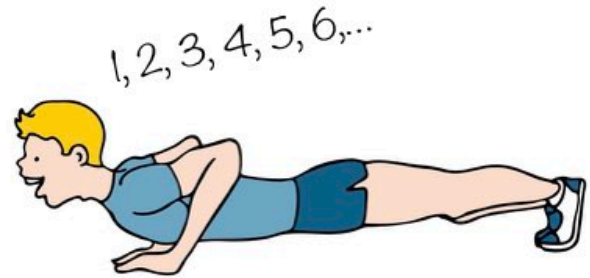
Das Budget und die Ziel-Kosten sind immer Teil des Ziel-Zustands. Es geht immer darum einen angestrebten Zustand technisch möglich UND wirtschaftlich verfügbar zu machen.

Damit sich jeder zielgerichtet am Verbesserungsprozess beteiligen kann, müssen wir  
Ausrichtung für die Prozesse geben.



**10 kg  
abnehmen**

~~Ergebnis-Ziel~~



**täglich,  
nach dem Aufstehen,  
+1 Liegestütze**

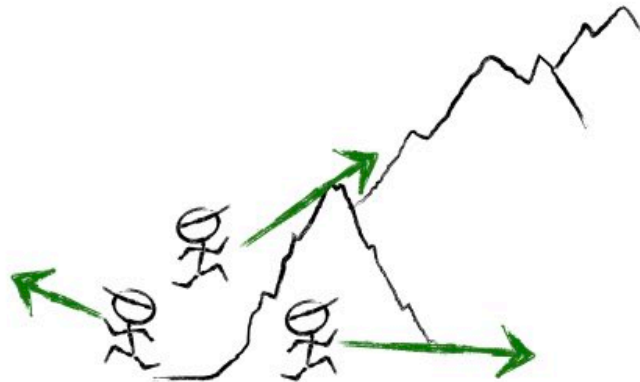
Prozess-Ziel

**Die Vision alleine reicht nicht, weil...**

**...die große Entfernung demotiviert.**



**...sie zu abstrakt ist um sofort alle Bemühungen zu synchronisieren.**

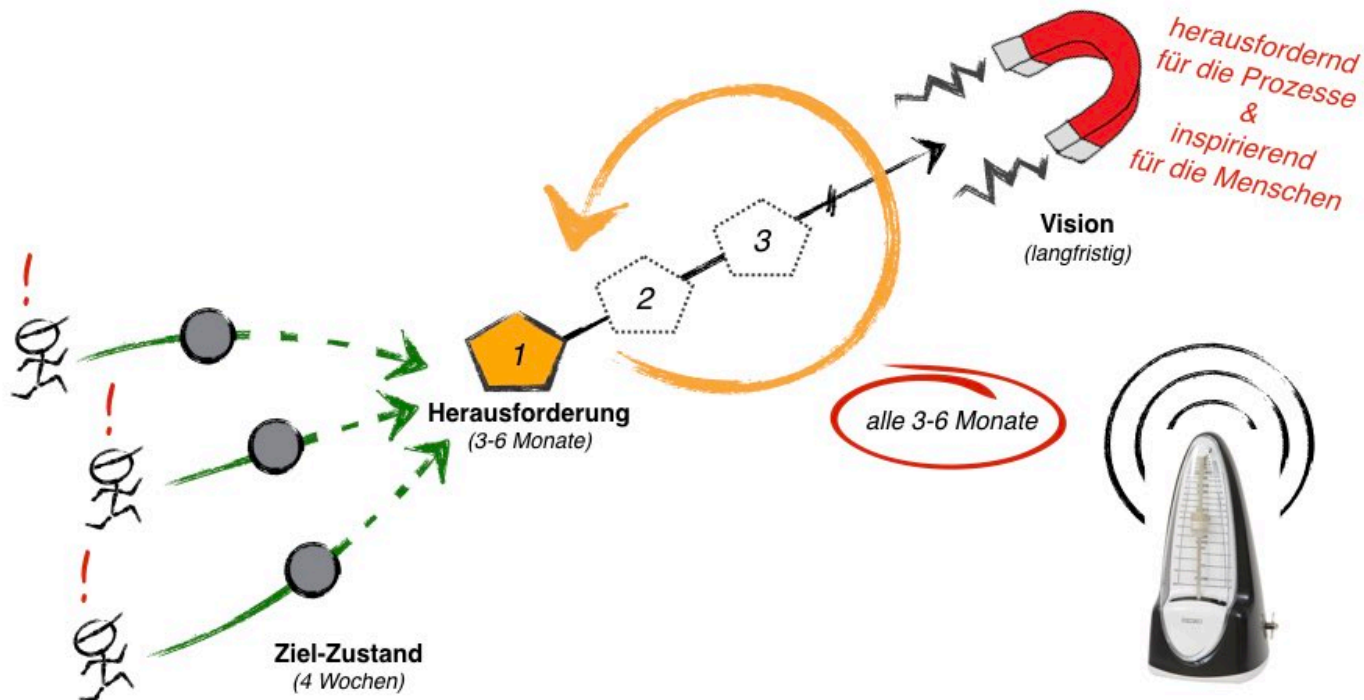


**...die Zieltermine zu weit weg sind.**





**Wir brauchen einen Prozess der regelmäßigen Zielentfaltung um PULL zu erzeugen, Verbesserung zu synchronisieren und Selbstmotivation zu ermöglichen.**



### Der Herausforderungs-Generator

Setze eine inspirierende, langfristige Richtung (Strategie)...

...und leite daraus alle 3 Monate bereichsübergreifende Herausforderungen für die Prozesse ab (Zielentfaltungs-Prozess).

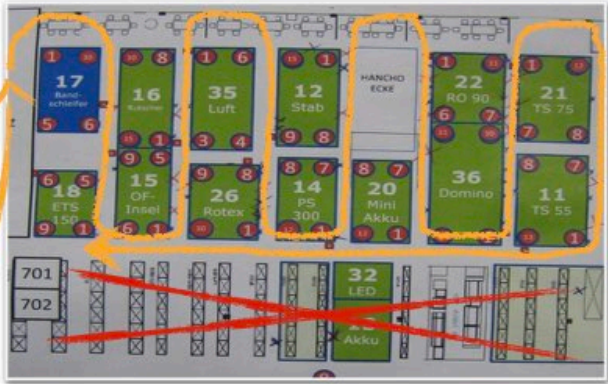
# Rhythmus im Verbesserungsprozess.



# Ausgangs-Situation



# Die Herausforderung



Um das Werksergebnis zu verbessern, müssen wir die Auslastung durch Neuheiten steigern. Dazu benötigen wir Freifläche und niedrigere Fertigungskosten. Deshalb streben wir an, alle Montagelinien direkt aus dem LKW beliefern.



Werkleiter

Dann müssen wir die ankommende Ware innerhalb 1 Stunde an ihren Bestimmungsort im Werk bringen.



Leiter Logistik

Das bedeutet:

- (1) LKW entladen in 6 Min.
- (2) Verteilen in 9 Min.
- (3) Befüllen in 30 Min. indem wir einen Milk-run entwickeln.
- (4) Leergut Rücktransport in 15 Min.

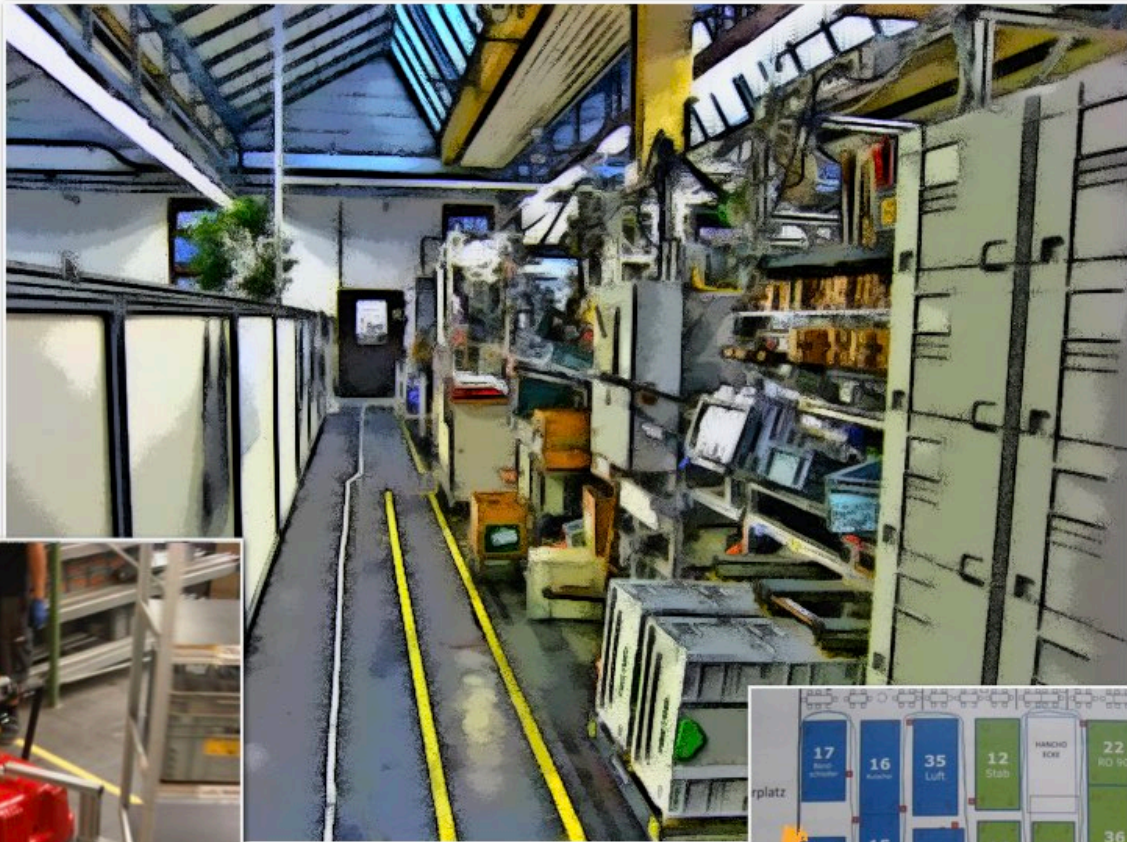
Dazu müssen wir zuerst die linke Seite Insel 1 in 40 Sekunden befüllen.













## Visualisierung PKZ

Station: 30.01 Name: 60

Produkt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Produkt																															

Produktionsplanung

Station: 30.01 Name: 60

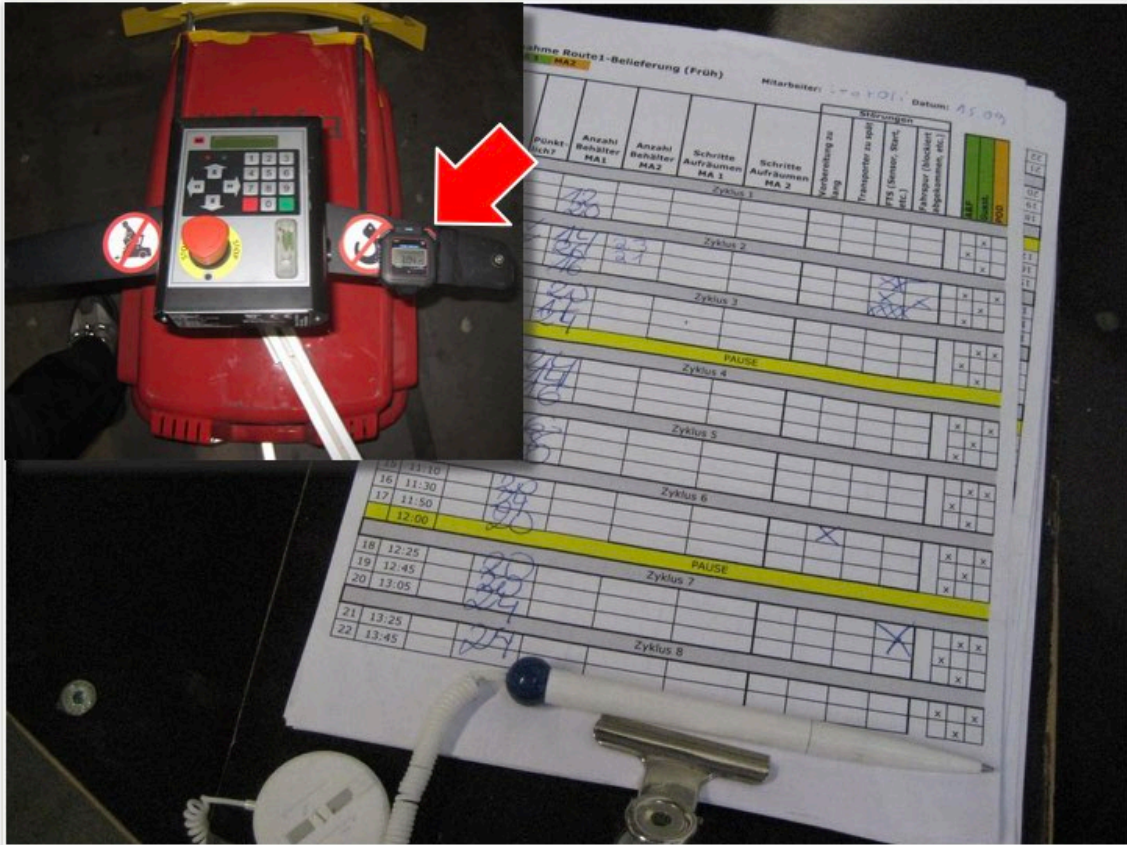
Produkt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Produkt																															

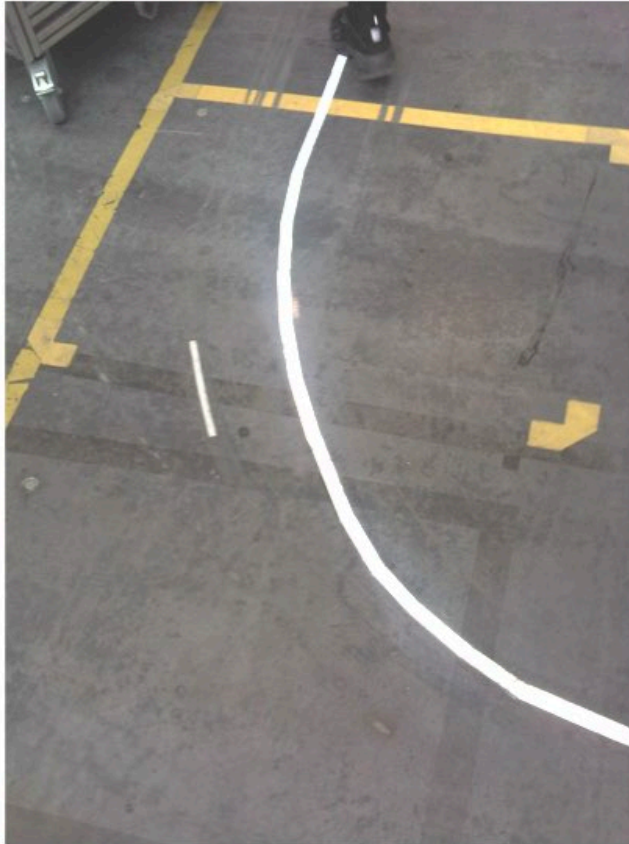
Produktionsplanung

© 1988/2001 by Lernzone.com



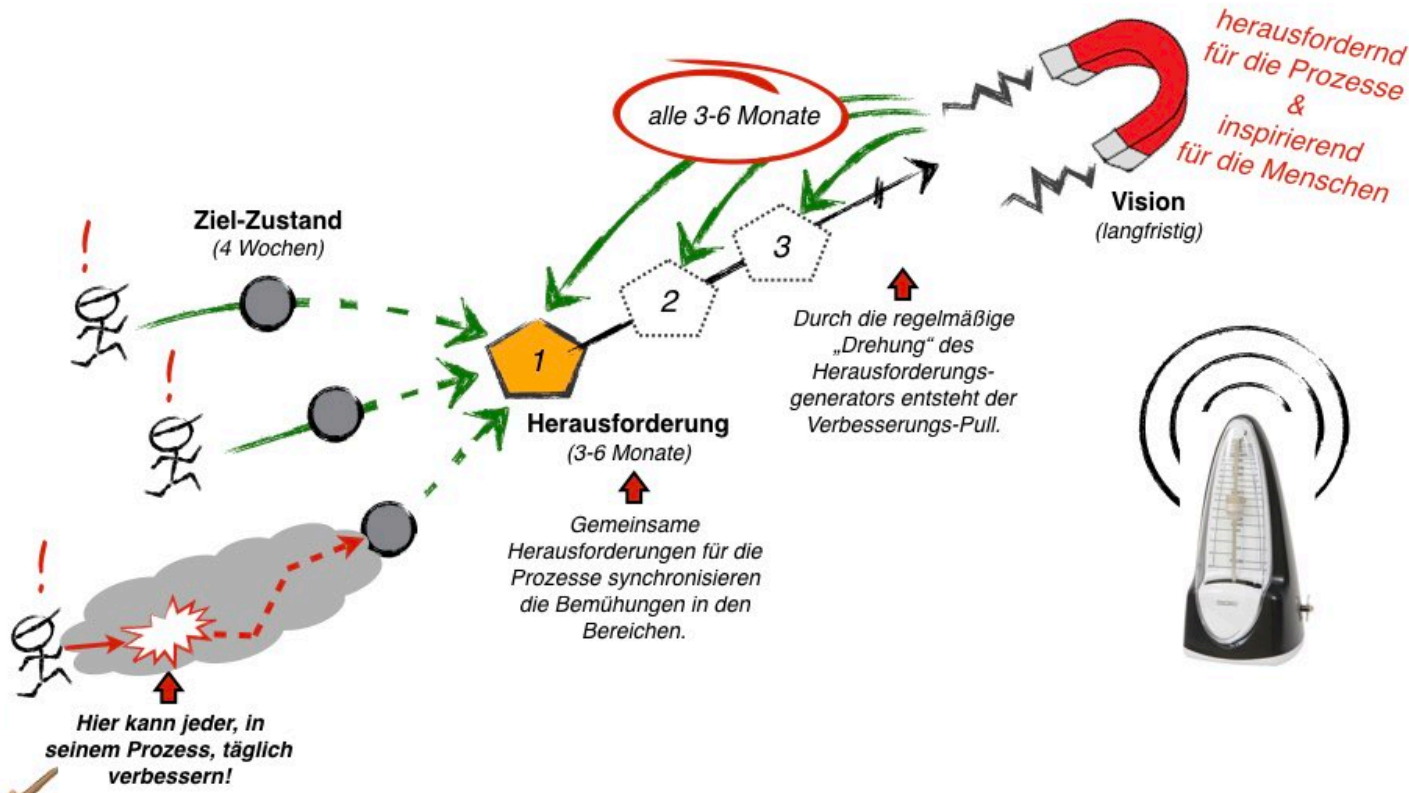








**Alle Aktivitäten orientieren sich immer an einem Ziel-Zustand.  
 Durch die übergeordnete Herausforderung bleibt jeder Ziel-Zustand mit der strategischen Zielsetzung verbunden.**



# Verbesserungs-Pull erzeugen: Regelmäßig die Herausforderung kommunizieren und handlungsleitende Ziele für jeden Prozess ableiten.



**Quartalsworkshop**



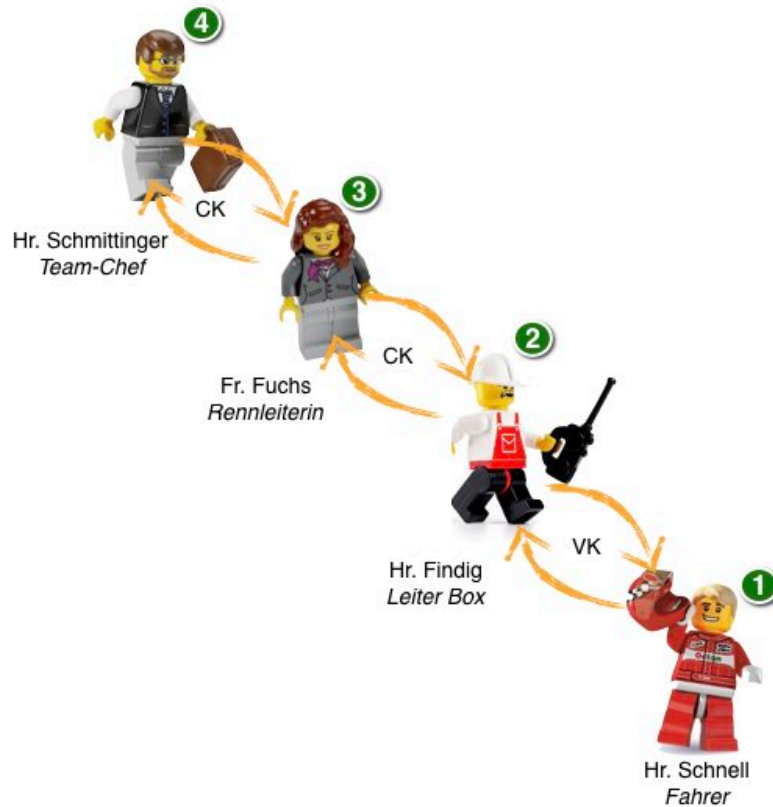
**Planungs-  
Workshop** im  
Führungsteam



**Quartalsgespräch**  
(Vereinbarung  
Quartalsziele)



# Herausforderungs-Kaskade und Ziel-Entfaltung am Beispiel eines Rennteams.



## Zunächst werden die Herausforderungen an den Schlüsselstellen im Führungsteam erarbeitet. Sie orientieren sich an der Vision oder Strategie.



# Auf jeder Ebene werden Ist-Zustand und Ziel-Zustand im T-Formular festgehalten.

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Punkte: 6 pro Rennen	Punkte: 8 pro Rennen
	.....	.....
PKZ:	Startplatz: 5	Startplatz: 2
	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
	Budget: 200T€	Budget: 200T€





# Aus der Herausforderung werden die Ziel-Zustände der nächsten Ebene abgeleitet.

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Punkte: 6 pro Rennen	Punkte: 8 pro Rennen
PKZ:	Startplatz: 5	Startplatz: 2
	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
	Budget: 200T€	Budget: 200T€

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
PKZ:	Rundenzeit: 2:30	Rundenzeit: 2:00
	Zeit Boxenstop: 18"	Zeit Boxenstop: 12"
	Anzahl MA: 12	Anzahl MA: 12
	Anzahl Boxenstop: 2	Anzahl Boxenstop: 2

Hr. Schmittinger  
Team-Chef



CK

Fr. Fuchs  
Rennleiterin

Zunächst sollten wir unsere Positionsverluste im Rennen reduzieren.

Welche „Baustellen“ müssen wir dazu bearbeiten?

Können Sie mir das in Zahlen beschreiben?

3 Dann müssen wir sowohl unser Rundenzeit verbessern als auch die Zeit pro Boxenstop reduzieren. Die Anzahl der Boxenstops sollte konstant bleiben und auch die Anzahl der Mitarbeiter darf sich nicht verändern.

Rundenzeit verbessern von 2:30 Minuten auf 2:00 Minuten.  
Zeit für Boxenstop reduzieren von 18 Sekunden auf 12 Sekunden.



Hr. Schnell  
Fahrer

# Aus diesen werden dann die Ziel-Zustände für die Teilprozesse abgeleitet.

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Punkte: 6 pro Rennen	Punkte: 8 pro Rennen
PKZ:	Startplatz: 5	Startplatz: 2
	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
	Budget: 200T€	Budget: 200T€

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
PKZ:	Rundenzeit: 2:30	Rundenzeit: 2:00
	Zeit Boxenstop: 18"	Zeit Boxenstop: 12"
	Anzahl MA: 12	Anzahl MA: 12
	Anzahl Boxenstop: 2	Anzahl Boxenstop: 2



# Aus diesen werden dann die Ziel-Zustände für die Teilprozesse abgeleitet.

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Punkte: 6 pro Rennen	Punkte: 8 pro Rennen
PKZ:	Startplatz: 5	Startplatz: 2
	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
	Budget: 200T€	Budget: 200T€

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
PKZ:	Rundenzeit: 2:30	Rundenzeit: 2:00
	Zeit Boxenstop: 18"	Zeit Boxenstop: 12"
	Anzahl MA: 12	Anzahl MA: 12
	Anzahl Boxenstop: 2	Anzahl Boxenstop: 2

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Zeit Boxenstop: 18"	Zeit Boxenstop: 12"
PKZ:	Anfahrzeit: 3"	Anfahrzeit: 3"
	Stopzeit: 10"	Stopzeit: 6"
	Ausfahrzeit: 5"	Ausfahrzeit: 3"
	Anzahl MA: 12	Anzahl MA: 12

Hr. Schmittinger  
Team-Chef

Fr. Fuchs  
Rennleiterin

Hr. Schnell  
Fahrer

Die „Baustelle“ Rundenzeiten werde ich mit Hr. Schlaubearbeiten. Die „Baustelle“ Boxenstop mit Hr. Findig.

Hr. Findig, an welchen Baustellen müssen wir arbeiten, um die Zeit pro Boxenstop von 18 auf 12 Sekunden zu reduzieren?

Können Sie mir das in Zahlen beschreiben?

Dann müssen wir an den drei Phasen Anfahrt, Stop und Ausfahrt arbeiten.



# Der nächste Ziel-Zustand der Teilprozesse, sollte nicht weiter als 1-2 Monate entfernt sein damit der Fortschritt greifbar wird.

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Punkte: 6 pro Rennen	Punkte: 8 pro Rennen
PKZ:	Startplatz: 5	Startplatz: 2
	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
	Budget: 200T€	Budget: 200T€

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Positionsverlust: 2	Positionsverlust: 0
PKZ:	Rundenzeit: 2:30	Rundenzeit: 2:00
	Zeit Boxenstop: 18"	Zeit Boxenstop: 12"
	Anzahl MA: 12	Anzahl MA: 12
	Anzahl Boxenstop: 2	Anzahl Boxenstop: 2

Herausforderung: Formel 1 Weltmeister werden

	Ist-Zustand	Ziel-Zustand
EKZ:	Zeit Boxenstop: 18"	Zeit Boxenstop: <del>12</del> 14"
PKZ:	Anfahrzeit: 3"	Anfahrzeit: 3"
	Stopzeit: 10"	Stopzeit: 6"
	Ausfahrzeit: 5"	Ausfahrzeit: <del>3</del> 5"
	Anzahl MA: 12	Anzahl MA: 12

An welcher „Baustelle“ wollen Sie zuerst arbeiten und was ist Ihr Ziel-Zustand bis in 4 Wochen?

Hr. Schmittinger  
Team-Chef

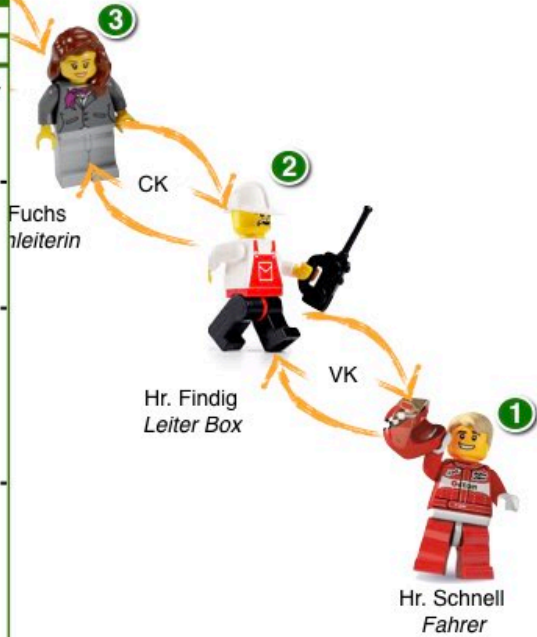
Fr. Fuchs  
Rennleiterin

Hr. Schnell  
Fahrer



# Übersicht der Herausforderungs-Kaskade

Herausforderungs-Kaskade						
Bereich: Rennsteigm					Zeitraum: Q1 / 2015	
KZ	Kennzahl	Ist-Zustand	Ziel-Zustand	bis wann	Coach	Verbesserer
x	Punkte pro Rennen	6	8	31.12.2015	Hr. Schumi	Hr. Schmitt.
x	Positionsverluste im Rennen	2	0			
x	Startplatz	5	2			
x	Positionsverluste im Rennen	2	0	31.03.2015	Hr. Schmitt.	Fr. Fuchs
x	Zeit pro Boxenstop	185	125			
x	Rundenzeit	1505	1205			
x	Zeit pro Boxenstop	185	145	31.01.2015	Fr. Fuchs	Hr. Findig
x	Zeit für Anfahrt	35	35			
x	Zeit für Stop	105	65			
x	Zeit für Ausfahrt	55	55			
x	Rundenzeit	1505	1305	31.01.2015	Fr. Fuchs	Hr. Schläu
x	—:—					
x	—:—					



## Die 2 Phasen bei der Realisierung einer strategischen Zielsetzung.

### Ziel-Entfaltung

- 1) Strategische Zielsetzung / Vision verstehen
- 2) Ist-Wertstrom erfassen
- 3) Ideal-Wertstrom beschreiben
- 4) Soll-Wertstrom (bis in 12 Monaten) erarbeiten
- 5) Schlüsselstellen identifizieren und beschreiben
- 6) Ziel-Zustände für die Prozesse ableiten

*alle 3-6 Monate*

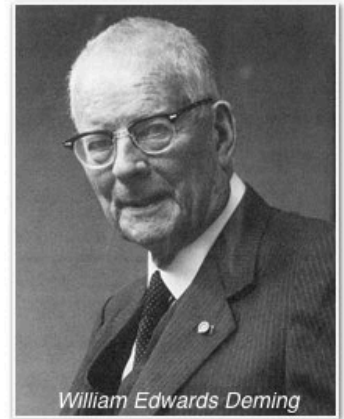


### Verbesserung

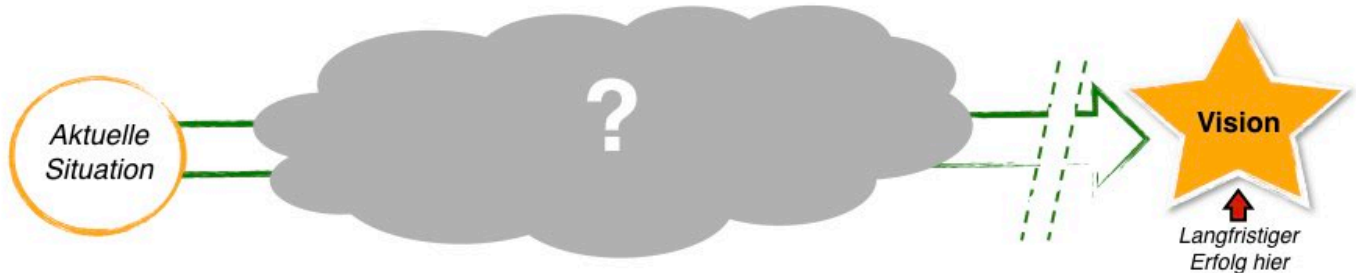
- 1) Tägliche Coaching-Zyklen auf allen Ebenen
- 2) Täglicher Status-Check auf allen Ebenen

## Ohne Richtung keine Verbesserung.

„Schaffe ein **unverrückbares** Unternehmensziel in Richtung auf eine ständige Verbesserung von Produkt und Prozess.“



# Was kann eine langfristig herausfordernde Vision sein?



Eine Vision ist ein langfristiges Idealbild, ausgerichtet auf maximalen Kundennutzen bei minimalem Einsatz von Ressourcen. Sie beinhaltet zudem eine klare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Die Unternehmensführung legt damit die strategische Ausrichtung fest.

Eine Vision ist nicht zu verwechseln mit einem, den Unternehmenszweck beschreibenden, Mission Statement oder Werten der Zusammenarbeit.

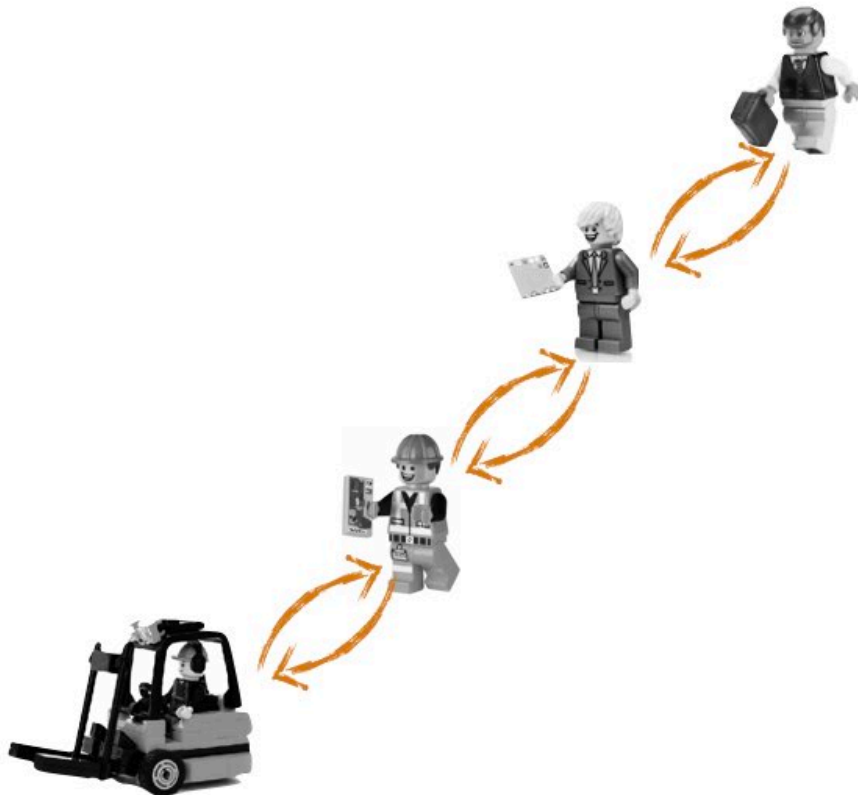
Der Weg zur Realisierung der Vision MUSS unbekannt sein. Eine gute Vision führt immer zu einem Dilemma zwischen aktuellem Know-how und angestrebter Perspektive. Deshalb regt sie zur kontinuierlichen Verbesserung an.

## Beispiele:

- 1) 1x1 Fluss, 100% Wertschöpfung, 0 Fehler
- 2) Sofort Stopp bei Fehlern
- 3) Die angelieferte Ware berührt vom LKW bis zum Regal nie den Boden.
- 4) Ein Auto das die Luft sauberer macht während es fährt.
- 5) ...die staubfreie Baustelle...die Baustelle ohne Meterstab...die kabelfreie Baustelle.



# Zuerst sollten wir die strategische Zielsetzung verstehen.



**#1 bei Neuheiten**  
*„wir sind das Neuheitenwerk“*

**DAZU**

Alle Montagelinien direkt aus dem LKW beliefern.

wenn...

**DADURCH**

Werksergebnis durch Mehrauslastung verbessern bei...

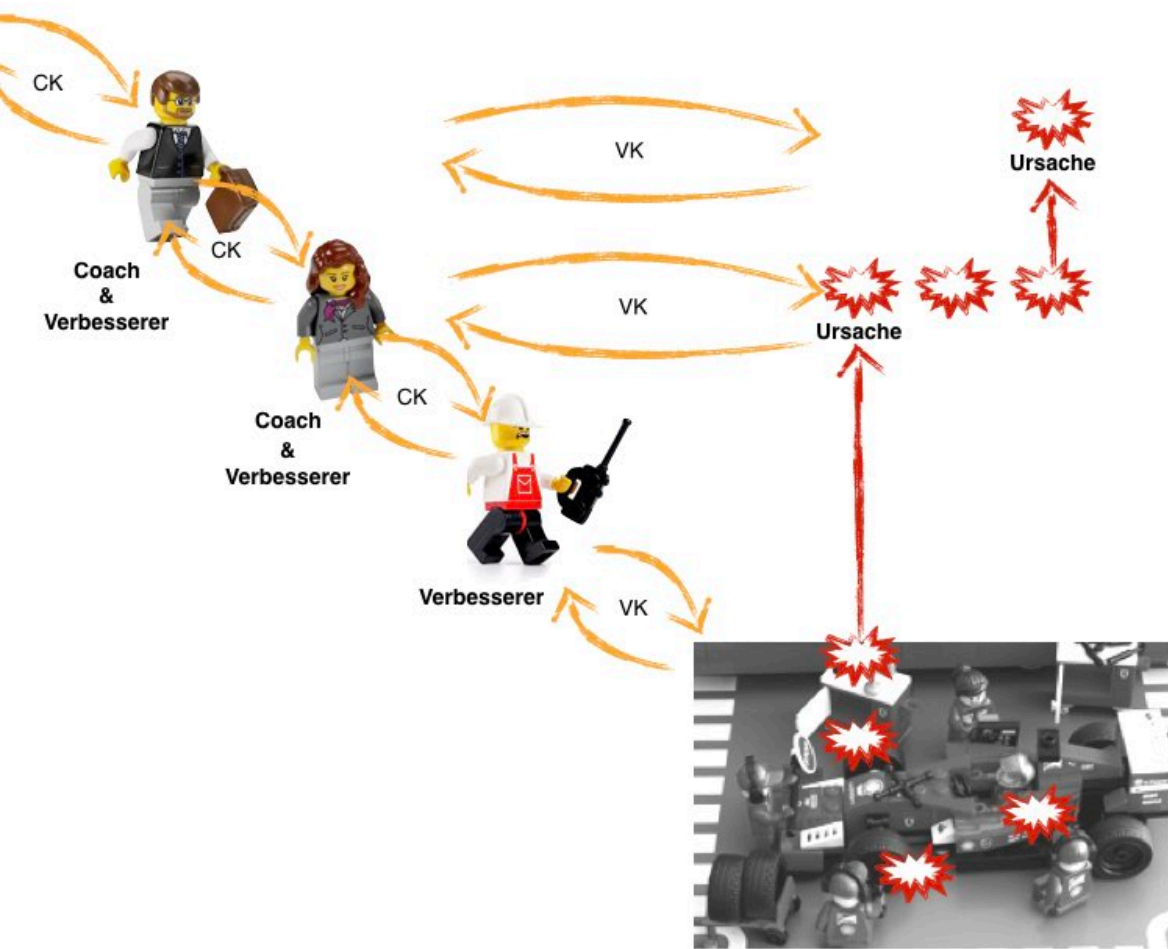
- geringeren Kosten
- besserer Qualität
- gleicher Fläche

dann...

**Fortschritt erkennen wir an...**

- weniger WIP in Euro
- Freifläche in m<sup>2</sup>
- Anzahl abgebauter Regale

# Die Ursachen der Hindernisse liegen oft auf verschiedenen Ebenen. Jeder ist deshalb immer Coach UND Verbesserer.



## Hindernisse

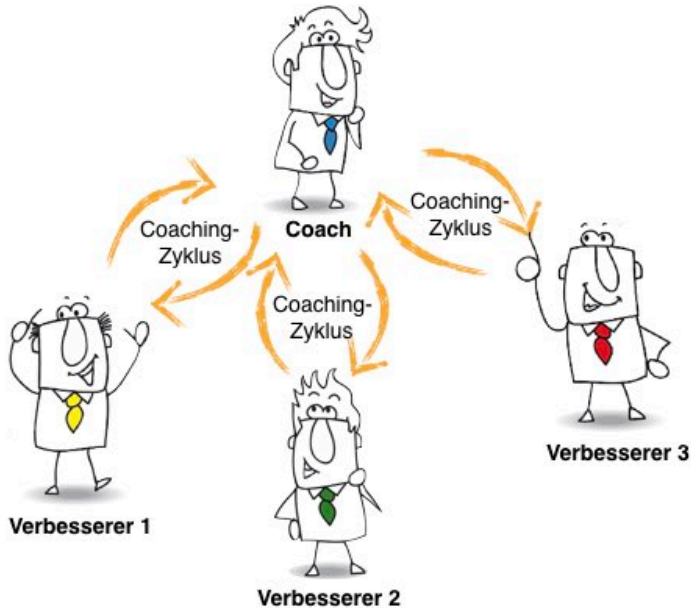
Im Wertstrom  
Im Coaching Prozess  
Fähigkeit des Coaches

Im Übergreifenden Prozess  
Im Verbesserungsprozess  
Fähigkeit des Verbesserers

Im Prozess

# Die Arbeit in der Coaching-Kaskade

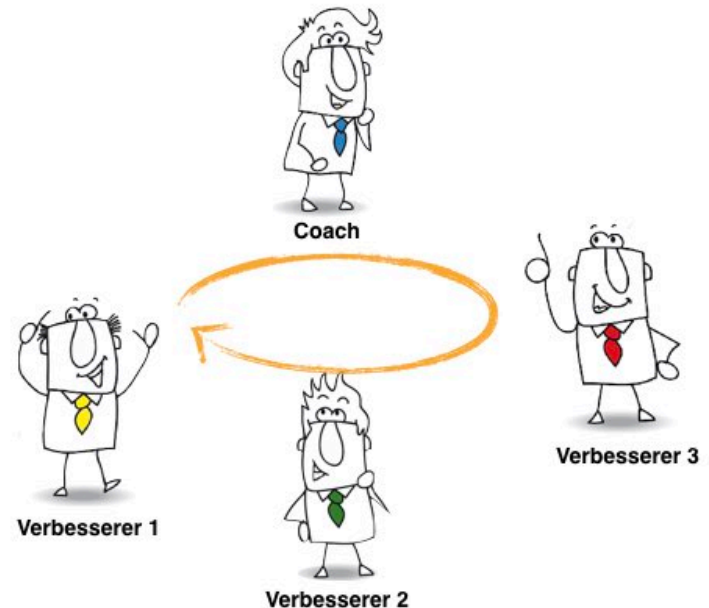
## Coaching-Zyklen 1:1



### Was lernt der Coach von jedem Verbesserer:

- Entwicklung im Bezug zum Ziel-Zustand (EKZ & PKZ)
- Erkenntnisse aus dem letzten Schritt
- Hindernisse im Prozess und nächster Schritt
- Übergeordneten Hindernisse die der Coach beseitigen muss

## Status-Check 1:n



### Was lernen alle gemeinsam:

- Trend der Prozesskennzahl
- Welche Coaching-Zyklen haben nicht stattgefunden
- Welche letzten Schritte konnten nicht durchgeführt werden
- Welche übergeordneten Hindernisse und gegenseitigen Abhängigkeiten gibt es

## Die Ziele-Tafel schafft Klarheit für alle Beteiligten.

Coach	Ziel-Zustand	Verbesserer	Ziel PKZ	Tage										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
Fr. Fuchs	Boxenstop: Reduzierung Stop- Zeit	Hr. Findig	6 s	9 	9 	9 	8 	7 	8 					
Fr. Fuchs	Rundenzeit: Reduzierung Zeit Sektor I	Hr. Schlau	8 s											
Fr. Fuchs	...	...												

Trend PKZ (besser/schlechter):

Letzter Coaching-Zyklus stattgefunden (ja/nein):

Letzter Schritt konnte durchgeführt werden (ja/nein):