

AWF-Erfahrungsforum Produktivitätsmanagement 2006



Performance Management mit Zielnetzen

Oberingenieur Gero Pankus, Pankus Performance Development
Deutschland GmbH

Darmstadt, 20. November 2006

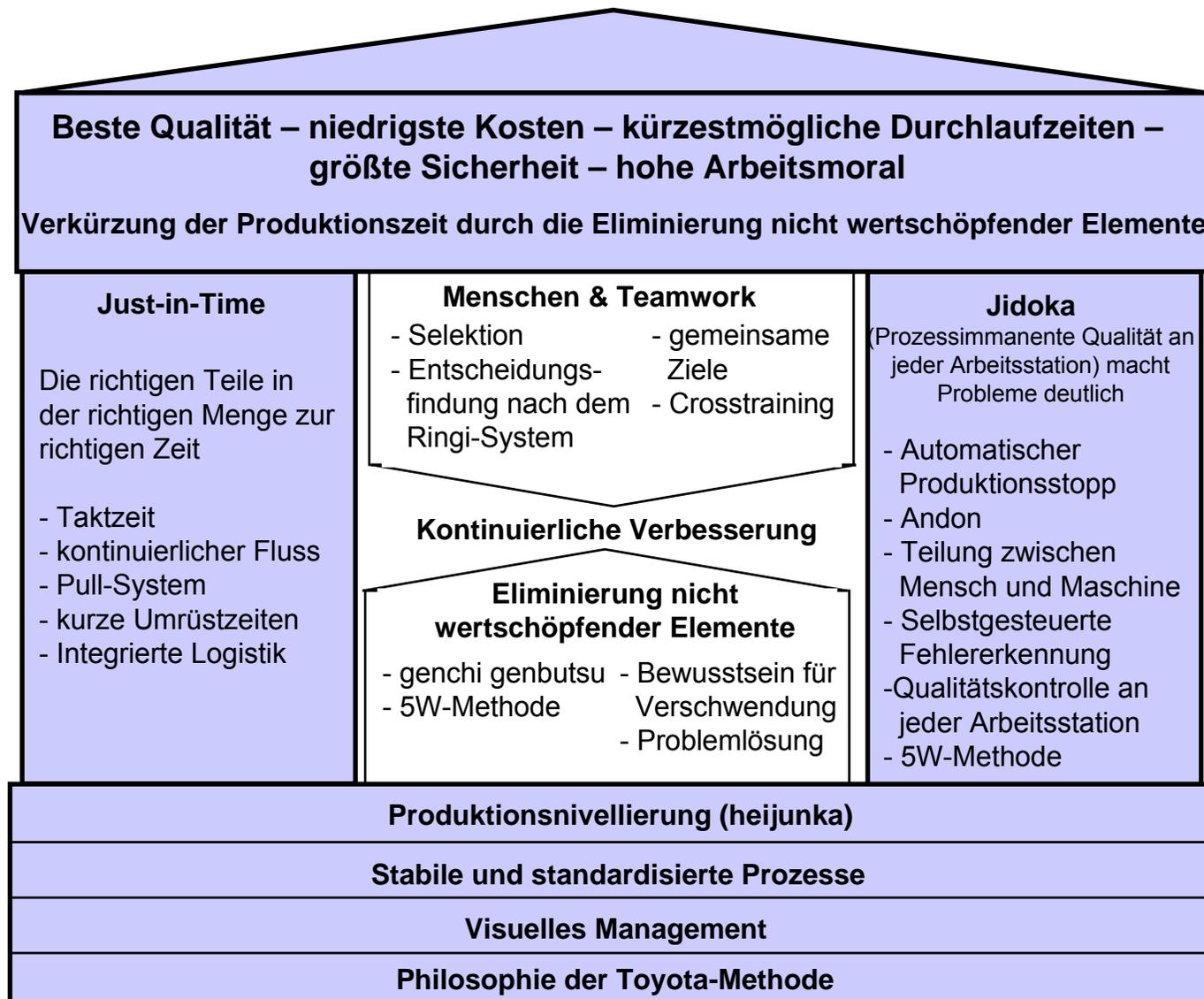
Pankus® Team 

Die Experten für
Unternehmensentwicklung

Einige Fragen zum Einstieg:

- **Warum ist TOYOTA so erfolgreich?**
- **Was macht TOYOTA so erfolgreich?**

Ist es das Toyota-Productionssystem (TPS)?



Quelle: Liker, J.K.: Der Toyota Weg; Finanzbuchverlag München, 2006

Sind es die Methoden, Tools und Techniken (Auszug)?

- **5S**
- **TPM**
- **Kanban (JIT)**
- **Management by View**
- **Poka Yoke**
- **Quality Circle**
- **Jidoka**

Bitte notieren Sie Ihre Antworten!

Eine Feststellung:

Tausende Manager fahren Jahr für Jahr zu Toyota, um TPS und die TPS-Methoden kennenzulernen und in ihren Fabriken einzuführen. Und trotzdem sind deren Fabriken nicht so erfolgreich wie die von Toyota.

Warum?

**Wir erkennen zu wenig die „DNA“
des Toyota Production Systems!**

Die „DNA“ des Toyota Production Systems (TPS) hat zwei Dimensionen (1/2):

● Dimension 1

- **die Methoden und Werkzeuge, die sichtbar sind**, wenn man durch Toyota-Fabriken geht, und die sich scheinbar leicht ins eigene Unternehmen übertragen lassen.

● Dimension 2

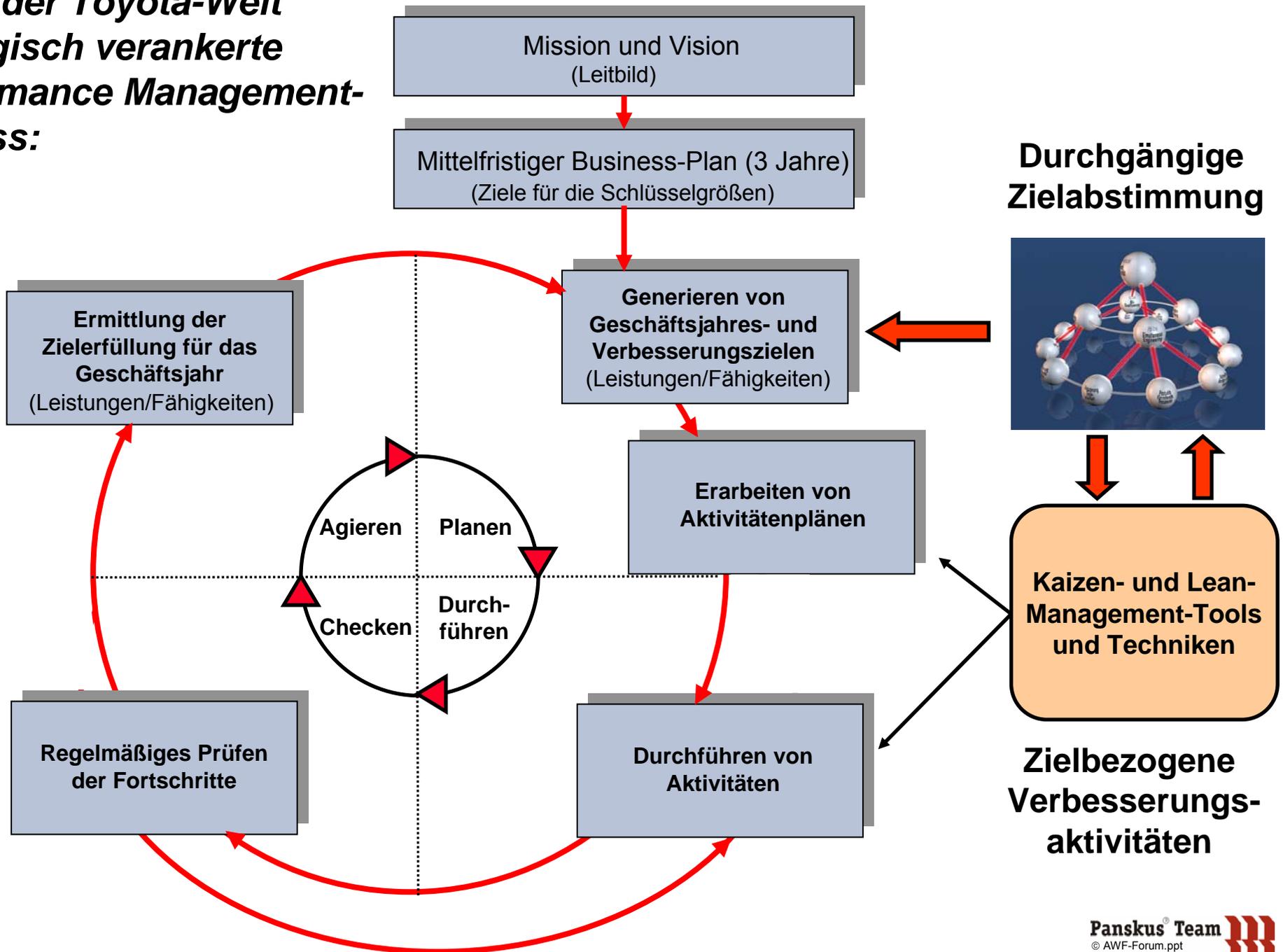
- **die nicht sichtbare Philosophie des TPS und die nicht einfach zu kopierenden für alle verbindlichen Verhaltensweisen**, mit deren Hilfe in den Fabriken/Werken weltweit kontinuierlich und systematisch neue Methoden und Ergebnisse kreiert werden.

Die „DNA“ des Toyota Production Systems (TPS) hat zwei Dimensionen (2/2):

Der Schlüssel zum Verständnis des Toyota-Erfolgs liegt in der nicht sichtbaren Dimension 2:

- TPS ist ein System, welches nach einer standardisierten und für **alle** verbindlichen Vorgehensweise ständig neues Wissen und Verhalten generiert und somit das Unternehmen / die Organisation permanent am Limit von Performanceverbesserungen hält.
- Die Verbesserungsaktivitäten werden nicht etwa intuitiv durchgeführt, sondern unterliegen konkreten und in sich abgeschlossenen Standards. Performance Management und der Performanceverbesserungsprozess, in Verbindung mit der KAIZEN-Philosophie und -Methodik, sind in der Toyota-Welt fest verankert und strategisch fundiert.
- **Alle Aktivitäten orientieren sich an den Unternehmenszielen, die jährlich vom mittelfristigen Plan (3-Jahreszeitraum) auf Shopfloor-Ziele heruntergebrochen werden und so ein Zielnetz zur Erreichung der Unternehmensziele bilden.**

Der in der Toyota-Welt strategisch verankerte Performance Management-Prozess:



Charakteristische Merkmale des strategisch verankerten Performance Management-Prozesses (1/3):

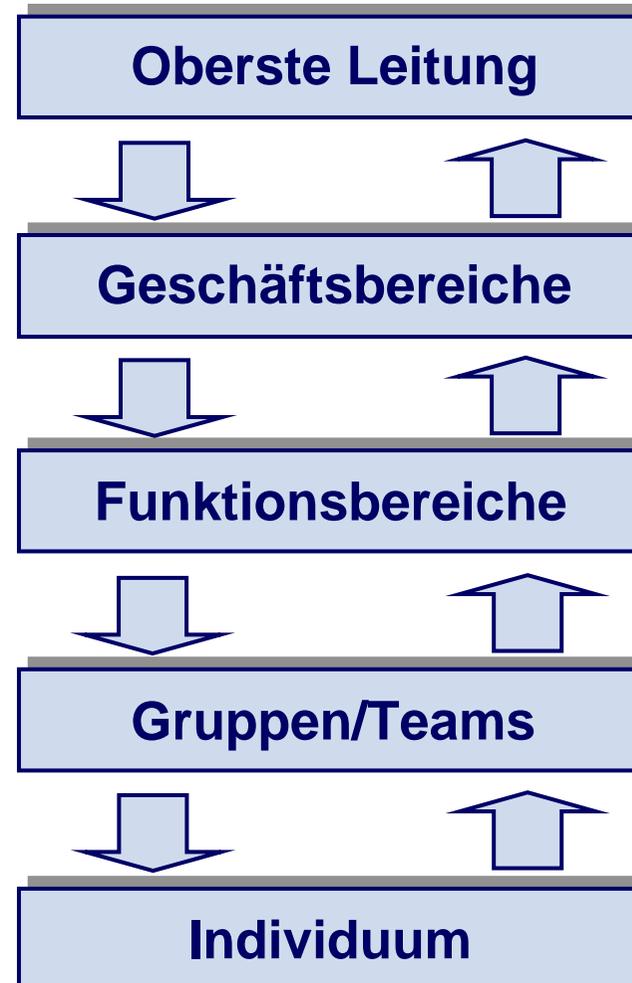
Modul 1: Strategic Management

Das Modul „**Strategic Management**“ ist das unternehmensumfassende **Führungs- und Steuerungsmodul**. Mit ihm gelingt es, die Aktivitäten des Unternehmens zur Erreichung seiner Vision auf übergreifende **strategische Unternehmensziele (Durchbruchziele)** hin auszurichten. Dazu ist eine systematische vertikale Koordination der Unternehmenslenkung notwendig, mit deren Hilfe die Führungskräfte und Mitarbeiter auf die mittelfristigen und auch jährlichen Durchbruchziele hin ausgerichtet werden.

Die Festlegung bzw. Bestimmung der Durchbruchziele für das Unternehmen erfolgt top-down durch das Top-Management. Die Ableitung und Abstimmung der Ziele und der Aktivitäten für die nächsten Ebenen und die einzelne Funktionsbereiche **erfolgt in einem top-down / bottom-up- Prozess**.

In diesen Prozess sind alle Mitarbeiter – Führende und Ausführende – eingebunden:

Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche einer Organisation (z.B. eines Unternehmens) arbeiten zusammen, um Ziele, durchgängig auszurichten, zu vereinbaren und zu erfüllen.



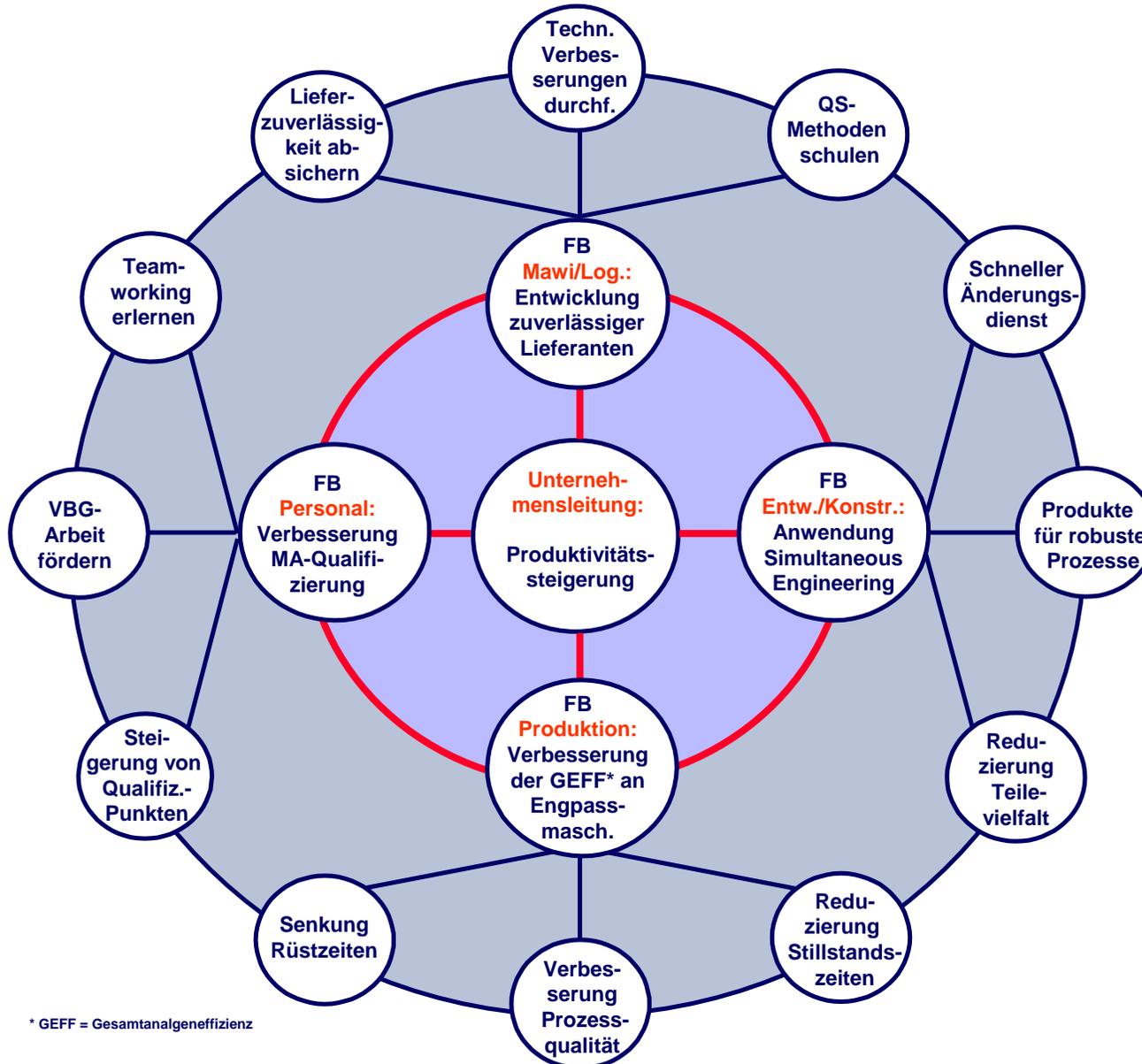
Charakteristische Merkmale des strategisch verankerten Performance Management-Prozesses (2/3):

Modul 2: Cross Functional Management

Das Modul „**Cross Functional Management**“ ist fokussiert auf die **horizontal / lateralen Aktivitäten und Abstimmungsprozesse zwischen den internen Kunden- und Lieferantenbeziehungen**. Nur wenn die Ziele und Aktivitäten der unterschiedlichen Abteilungen wie z.B. Marketing, Vertrieb, Entwicklung / Konstruktion, Beschaffung und Produktion entlang der Wertschöpfungskette gut aufeinander abgestimmt sind, kann der Gesamtprozess optimiert werden. Gerade die fehlenden horizontalen / lateralen bereichs- bzw. abteilungsübergreifenden Abstimmungen und Vereinbarungen **sind erfahrungsgemäß eine der wesentlichsten Schwachstellen bei Zielbildungsprozessen in den Unternehmen.**

Beispiel für das Modul „Cross Functional Management“:

Durchgängig ausgerichtetes Zielnetz für das Durchbruchziel „Steigerung der Produktivität“



* GEFF = Gesamtanlageneffizienz

Wichtig:

- Der Organisationsstruktur folgend werden für ergebnisrelevante Messgrößen die Ziele für die jeweiligen Ebenen quantifiziert bestimmt, **durchgängig ausgerichtet und vereinbart**.
- Im Prozess der durchgängigen Zielausrichtung und -vernetzung muss jeder Funktionsbereich **im Rahmen von Kunden /Lieferantenvereinbarungen** auch die Ziele anderer Funktionsbereiche erfüllen helfen.
- Der Prozess der Zielerfüllung erfolgt durch synchronisiertes **Top-down/Bottom-up-Management** und unter Anwendung des als Regelkreis wirkenden PDCA-Zyklus.



Was verdeutlicht uns das Zielnetz (1/2)?

Ausgehend von dem Unternehmensziel „Steigerung der Produktivität um 10%“, werden **für die einzelnen Funktionsbereiche Funktionsbereichsziele abgeleitet**, die auf die Erfüllung des beispielhaft betrachteten Unternehmensziels „Produktivität“ einwirken:

- **Funktionsbereich Entwicklung/Konstruktion:**
Wirke an der Steigerung der Produktivität um 10% mit durch Anwendung der Methode „Simultaneous Engineering“.
- **Funktionsbereich Produktion:**
Wirke an der Steigerung der Produktivität um 10% mit durch Verbesserung der GEFF an Engpassmaschinen.
- **Funktionsbereich Personal:**
Wirke an der Steigerung der Produktivität um 10% mit durch Aktivitäten zu vielseitiger Mitarbeiterqualifizierung.
- **Funktionsbereich Materialwirtschaft/Logistik:**
Wirke an der Steigerung der Produktivität um 10% mit durch Entwicklung der Lieferanten zu Lieferanten, die Anforderungen zuverlässig erfüllen.

Was verdeutlicht uns das Zielnetz (2/2)?

Aus den Funktionsbereichszielen werden wiederum **Performanceverbesserungsziele auf der Ausführungsebene abgeleitet**, die zu der Produktivitätssteigerung von 10% beitragen.

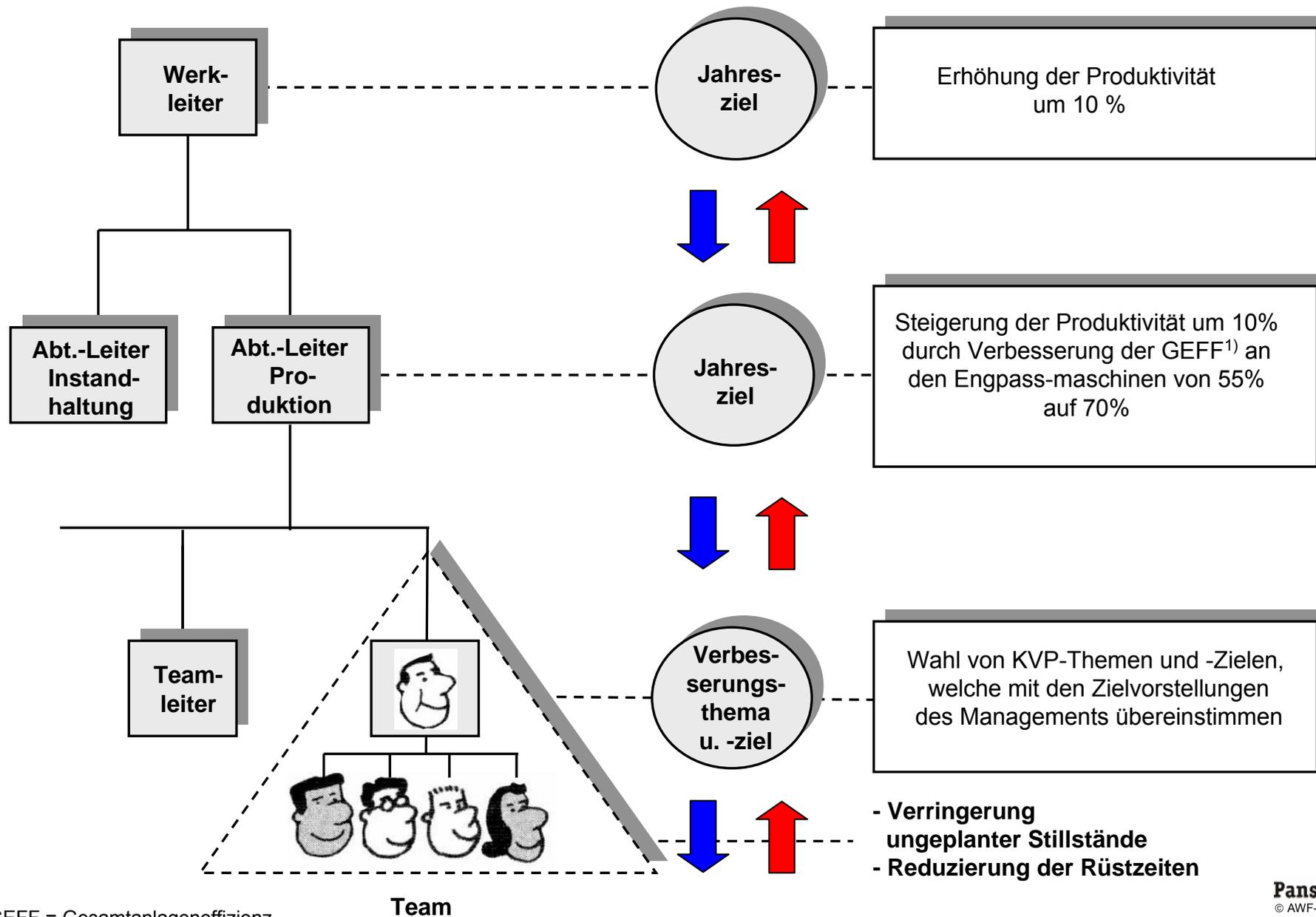
Im Funktionsbereich Produktion sind dies wiederum die Ziele:

- Senkung der Rüstzeiten von ... auf ...(Min.)
- Verbesserung der Prozessqualität durch Fehlerreduzierung (ppm)
- Reduzierung störungsbedingter Stillstandzeiten (Min.)

Diese Ziele der Ausführungsebene führen zu einer Steigerung der Nutzungszeit in der „Gut-Teile fallen“ und somit zu höherer Produktivität.

In gleicher Weise werden die Ziele der anderen Funktionsbereiche für die Ausführungsebene erarbeitet. Die Ziele sind in ihrer Wirkung bezogen auf das Unternehmensziel „10% Produktivitätssteigerung“ vernetzt, d.h. alle Aktivitäten der Zielerfüllung wirken auf dieses Unternehmensziel.

Beispiel einer Zielstruktur und durchgängigen Zielausrichtung - Prinzipbeispiel -



1) GEFF = Gesamtanlageneffizienz

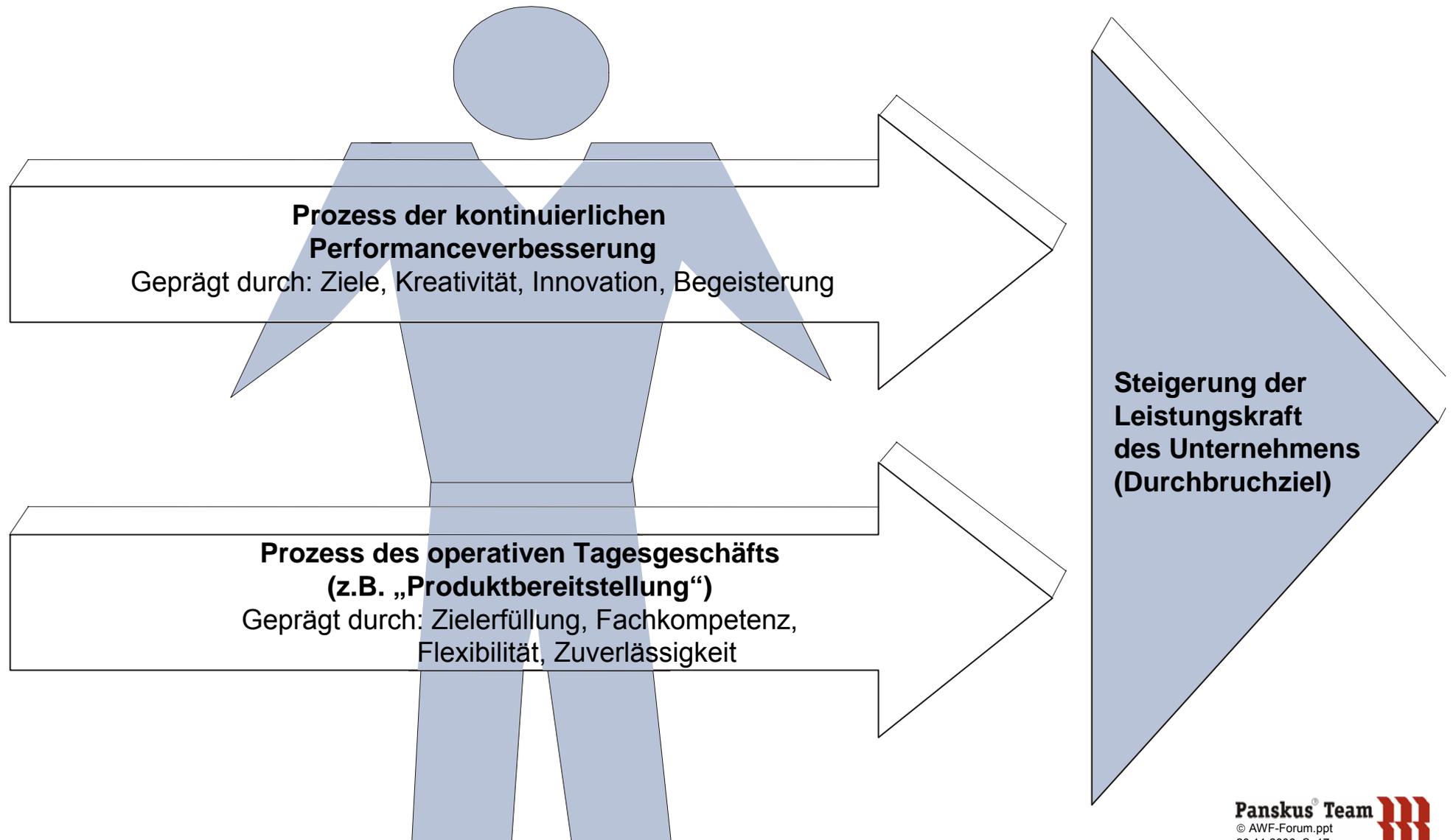
Charakteristische Merkmale des strategisch verankerten Performance Management-Prozesses (3/3):

Modul 3: Daily Management

Das Modul „**Daily Management**“ schließlich sorgt dafür, dass jeder Mitarbeiter -
Führender oder Ausführender- sein tägliches Handeln immer auf die Erfüllung der
übernommenen Ziele ausrichtet. Das gleiche gilt für Projekt-Teams, sich selbst steuernde
Einheiten und anderen Gruppen im Unternehmen. Unterstützt wird dieser tägliche Arbeits-
und Verhaltensprozess durch diverse Methoden und Verfahren zur (Selbst-)Kontrolle.

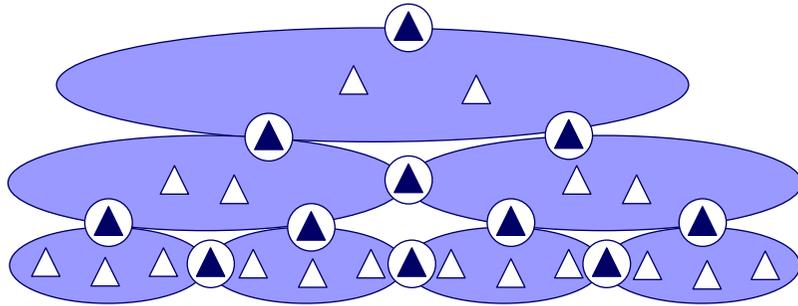
Beispiel für das Modul „Daily Management“:

Simultanes Arbeiten im Tagesgeschäft und für kontinuierliche Performanceverbesserung



Beispiel für das Modul „Daily Management“:

Arbeiten mit vernetzten Teams



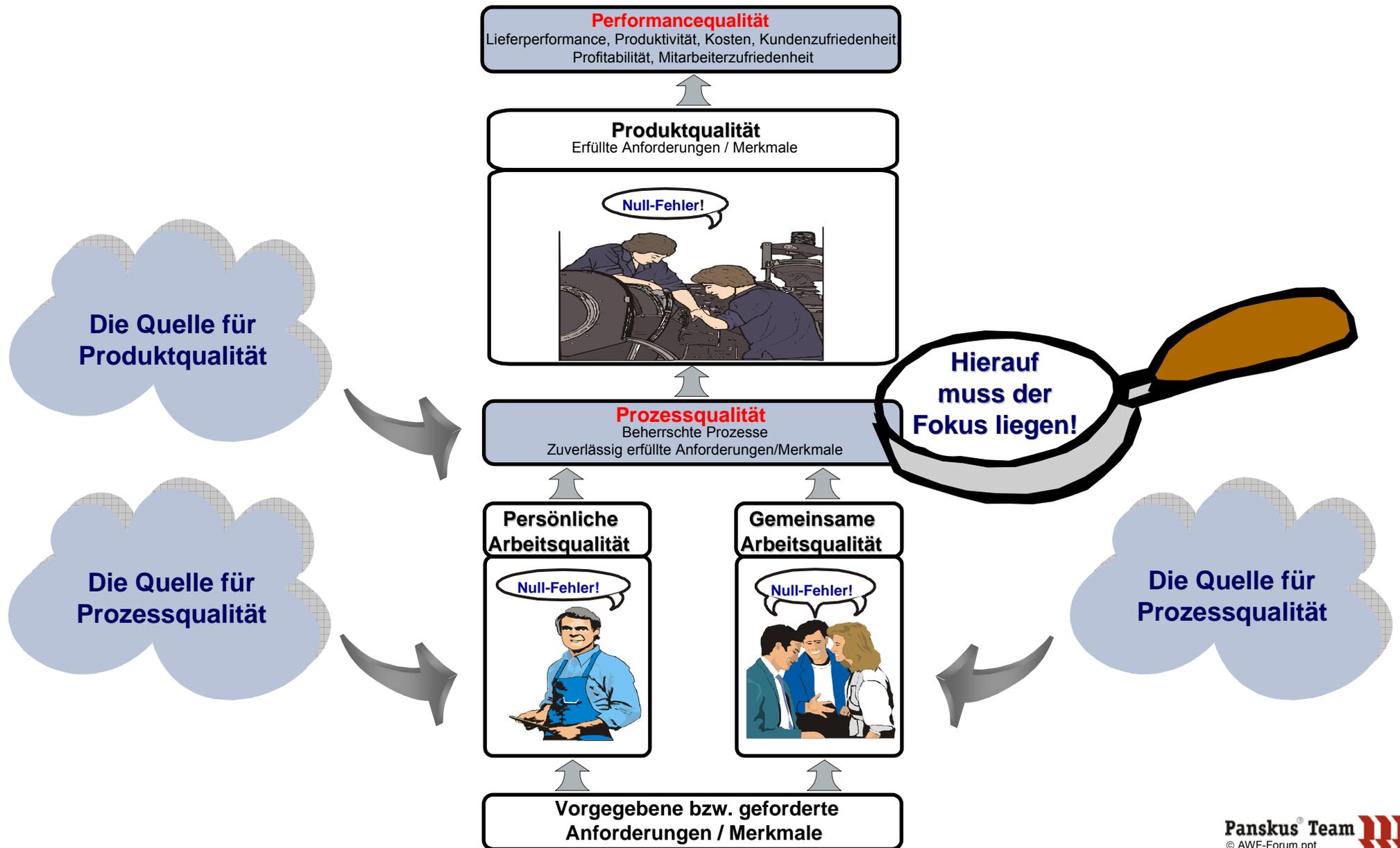
***Teamarbeit mit
Erfüllung von auf ein Gesamtziel
ausgerichteter Einzelziele***

Die Arbeit in den Geschäftsprozessen vollzieht sich mehr und mehr in vernetzter Teamarbeit auf und zwischen allen Ebenen und Bereichen, d.h. in Gruppen, die zusammenarbeiten, um durch Erfüllung von übernommenen Einzelzielen das gemeinsame Gesamtziel zu erreichen:

z.B. durch simultane Produkt-/ Prozessentwicklung in interdisziplinär besetzten Teams

z.B. durch exzellente Qualitäts-, Liefer- und Kostenperformance in den Produktions- und Logistikprozessen

Wir müssen lernen Prozess-, Produkt- und Performancequalität zu erzeugen durch Verknüpfung von Leistungszielen und Fähigkeitszielen:



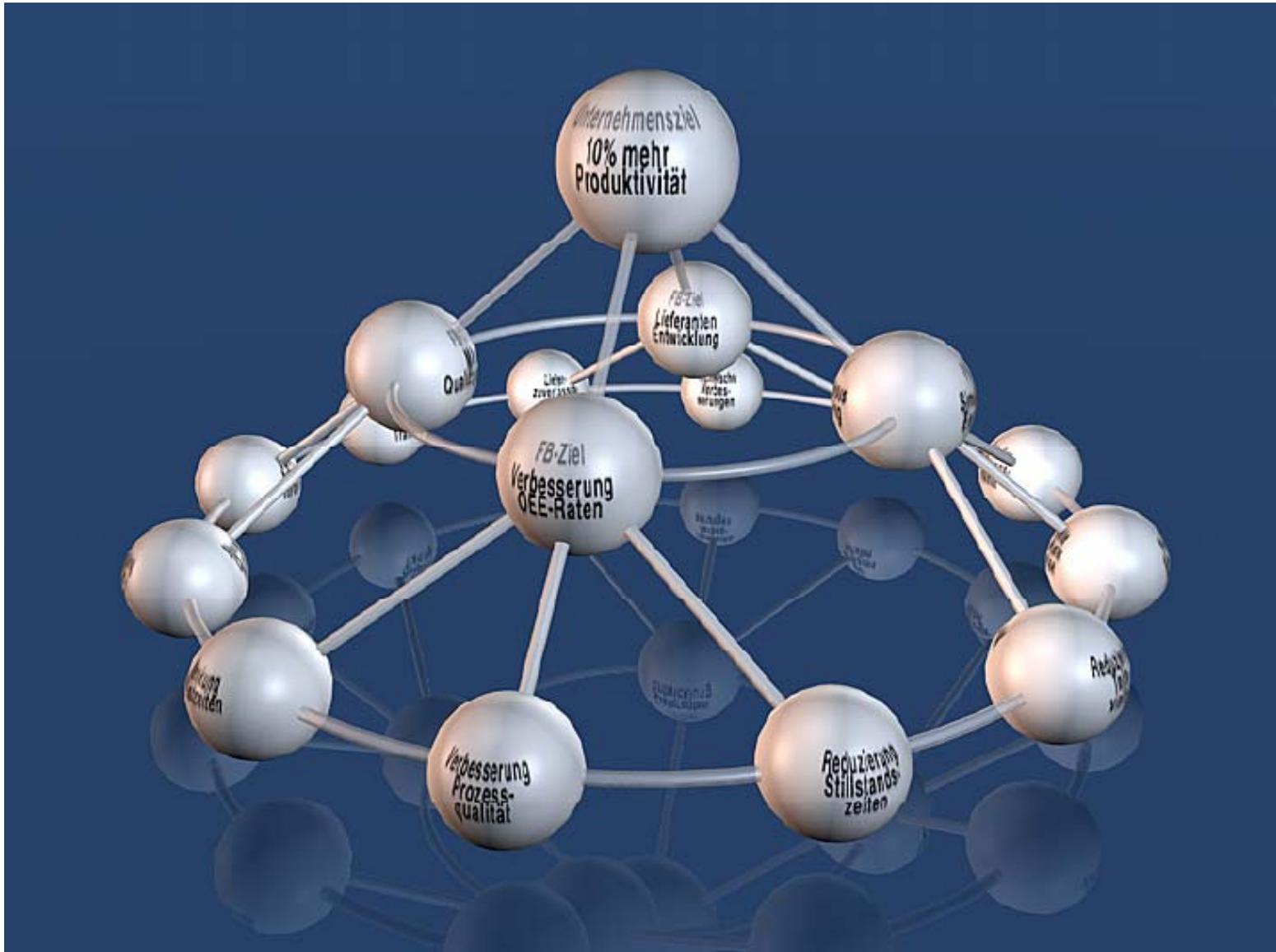
Praxisbeispiel für eine Zielverknüpfung und -erfüllung von Leistungs- und Fähigkeitszielen:

Leistungs-Ziele	Fähigkeiten-Ziele
Steigern der Ausbringung Anlage „1“ und „2“ von 30 auf 50 Stck. / Minute	Alle Mitarbeiter sind in der Lage, selbstständig Prozessanalysen durchzuführen und in Verbesserungsgruppen zu arbeiten. Die Gruppenführer sind in der Lage, Verbesserungsgruppen zielführend zu leiten.
Steigern der GEFF-Rate <ul style="list-style-type: none"> Anlage „1“ von 48 auf 65% Anlage „2“ von 62 auf 75% 	Alle Mitarbeiter sind in der TPM-Methodik geschult und arbeiten selbstständig an der Eliminierung von Störungen und Reduzierung der Rüstzeiten.
Die Qualifizierung im Bereich „XYZ“ wird erhöht <ul style="list-style-type: none"> Anlage „1“: von 90 Punkte auf 110 Punkte Anlage „2“: von 95 Punkte auf 115 Punkte 	Jeder Mitarbeiter beherrscht: <ul style="list-style-type: none"> die Tätigkeiten und Prozesse Anlage „1“ die Tätigkeiten und Prozesse Anlage „2“
Einhalten und Verbessern des Budgets (< 100%)	Die Mitarbeiter führen selbstständig ein Controlling ihres Budgets durch und entwickeln und realisieren Maßnahmen zur Reduzierung bzw. Einhaltung der Kosten.

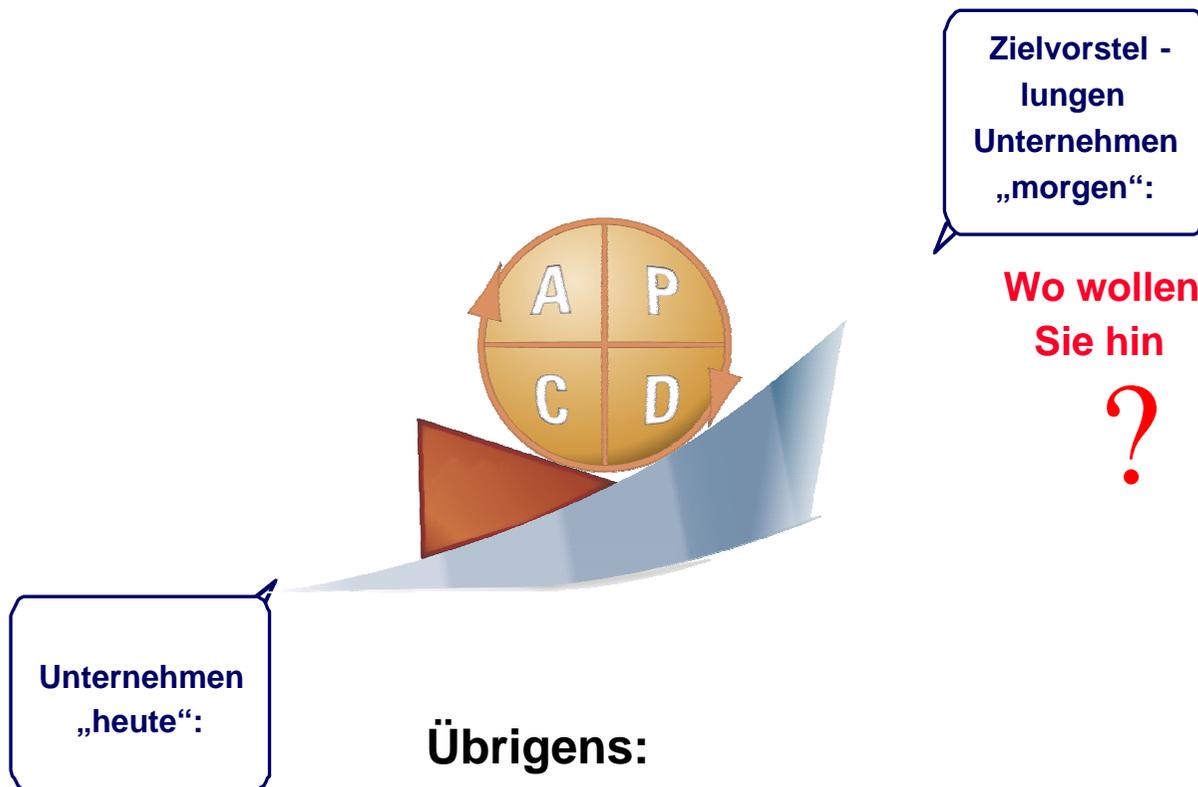
Nutzen, den Sie aus einem durchgängig ausgerichteten Zielnetzwerk generieren :

- Marktgerechte Produkte (bewertbare Nutzen)
- Höhere Produktivität (Einh./Std.)
- Mehr Deckungsbeitrag (€)
- Niedrige Bestände (€)
- Höhere Anlagenverfügbarkeit (GEFF)
- Kürzere, zuverlässige Durchlaufzeiten (Zeit, Gut-Quote)
- Hohe Prozessleistung (Sigma-Niveau: 6 σ)
- Reduzierte Fehler- und Fehlerfolgekosten (€)
- Höhere Wertschöpfung (€/MA oder Anw.-Std./1000 €)
- Flexibel einsetzbare Mitarbeiter (Qual.-Pkt.)
- Teamworking-Kultur (Commitment)
- Höherer Operating Profit (€)

Die Innovation: Die „räumliche“ Organisationsstruktur vernetzt alle...



Die TOP-Managementaufgabe heißt also:



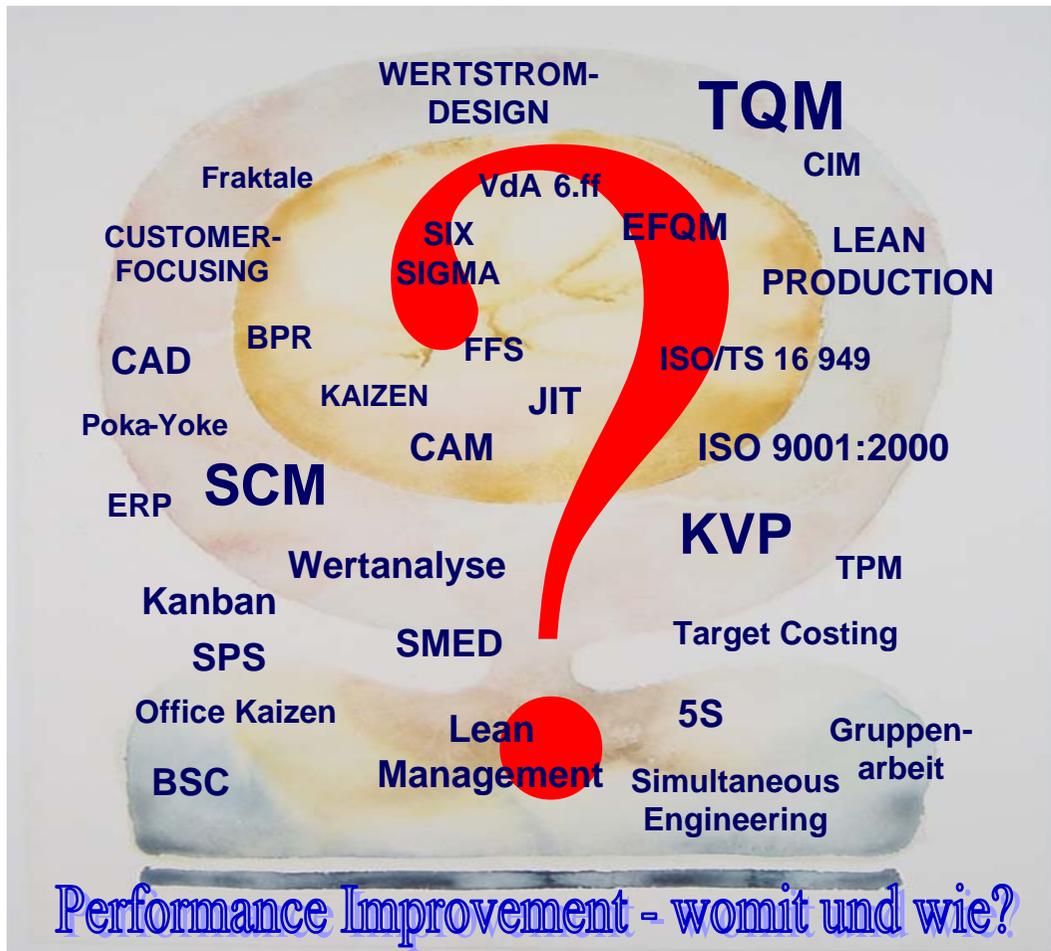
**Strategisch verankertes
Performance Management
ermöglichen und
einfordern!**

**Das bedeutet:
Performance Management**

- **systematisch**
- **strukturiert**
- **vernetzt**
- **standardisiert**
- **fortdauernd durchführen.**

**Wo stehen
Sie heute ?**

Toyota betreibt sein Produktionssystem seit über 50 Jahren. Tag für Tag, Monat für Monat, Jahr für Jahr. Unabhängig davon ob der CEO wechselt, Konjunktur oder Nicht-Konjunktur herrscht, oder ob es schon wieder neue/andere Managementsystems gibt.



Wie wir üblicherweise Performanceverbesserungen betreiben:

In der Praxis gibt es häufig ein Sammelsurium dieser Methoden, Tools und Techniken mit meist lokalen und isolierten Anwendungen

- **unkoordiniert**
- **nicht synchronisiert**
- **nicht durchgängig wirksam**
- **nicht strategisch verankert**
- **nicht standardisiert**

***Das strategisch verankerte Performance
Management hat einen Namen:***

Für dieses Ihnen hier vorgestellte strategisch verankerte und zielvernetzte Performance Management zur Steigerung der Leistungskraft der Unternehmen steht der in Deutschland noch weitgehend unbekannte Begriff:

Management by Policy

oder auch einfach nur

Policy Deployment:

Ursprünge von Managements by Policy

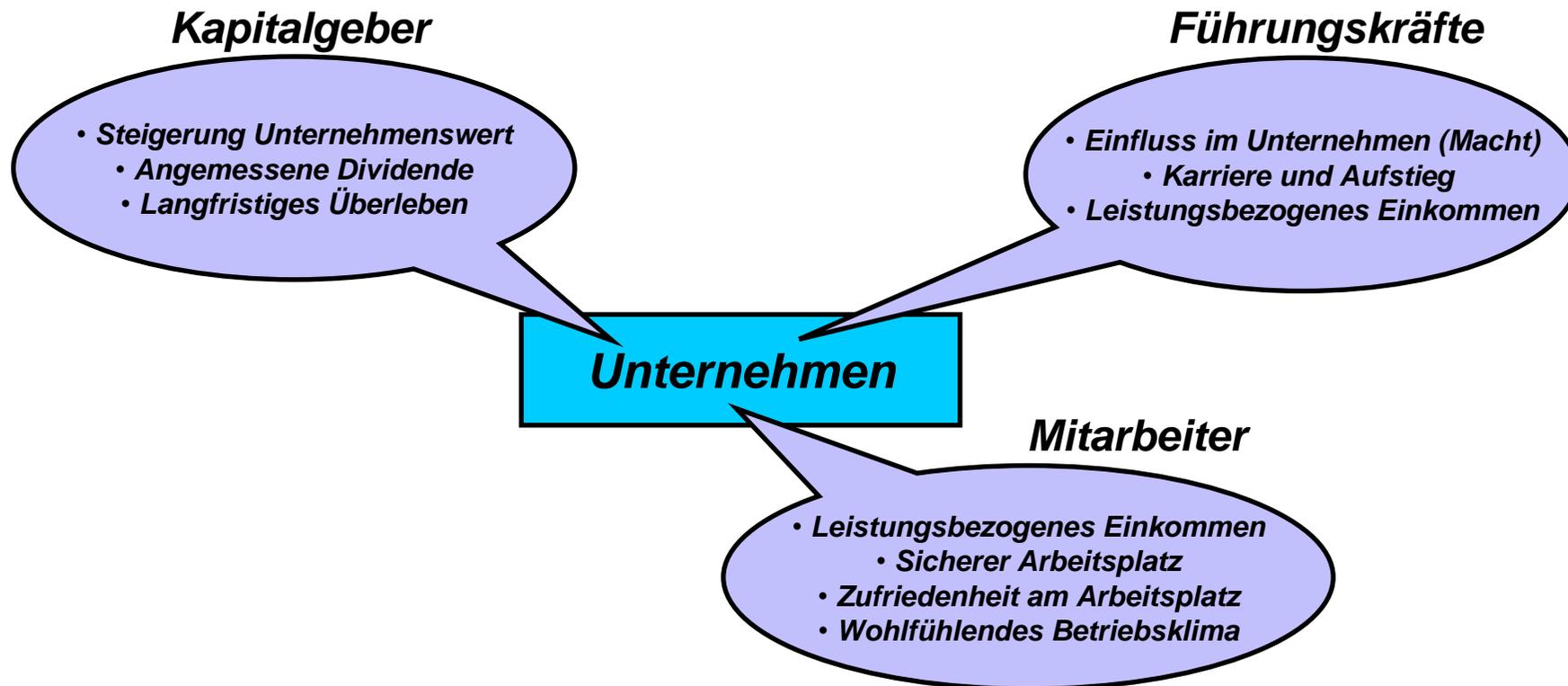
Management by Policy hat seinen Ursprung im japanischen Begriff „Hoshin Kanri“.

Hoshin bedeutet soviel wie Kompass-Nadel (zusammengesetzt aus dem Wort „ho“ = Richtung und „shin“ = Nadel). „Kanri“ bedeutet „Management“. In der japanischen Industrie wird gerne der Terminus „Hoshin Kanri“ verwendet.

Über Amerika entwickelten sich dann die Begriffe „Policy Deployment“ oder „Management by Policy (MbP)“, **um auch deutlich gegenüber von „Management by Objectives (MbO)“ zu unterscheiden.**



Mit Management by Policy befriedigen wir die Interessenlagen und Erwartungen aller treibenden Kräfte im Unternehmen:



Eine Empfehlung zum Schluss:

Wenden Sie in Ihrem Unternehmen strategisch fundiertes Performance Management mit Zielnetzen auf der Grundlage der Management by Policy-Philosophie an.

Damit begeben Sie sich auf die Toyota-Erfolgsspur!