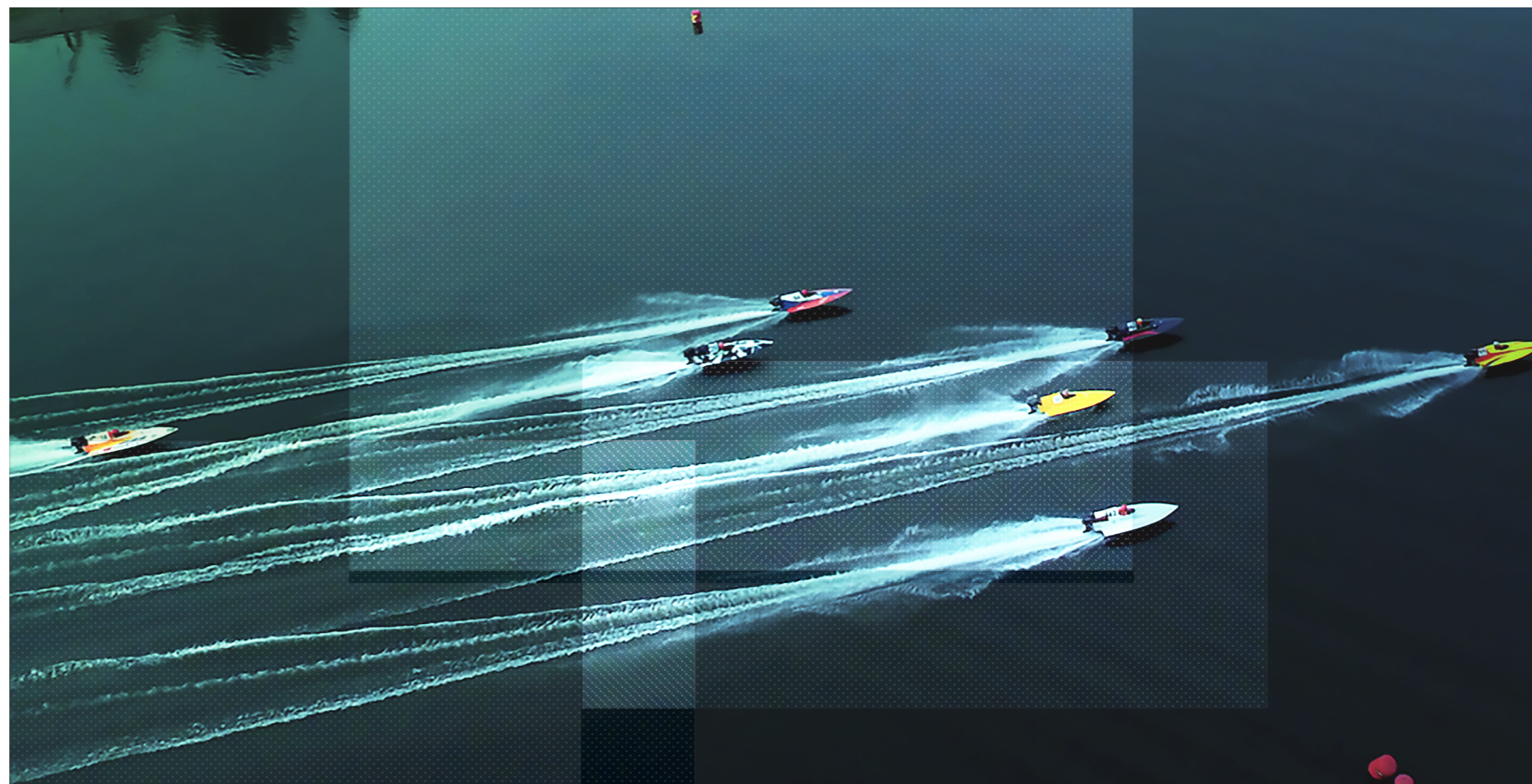


## MODUL

## 2. STRATEGIEABGLEICH UND ZIELBILD



### HENNE ODER EI?

Zahlreiche Lean-Initiativen scheitern, noch bevor sie überhaupt im Unternehmen angelaufen sind. Der Grund: unrealistische Zielbilder, eine mangelnde Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie oder ein unvollständiges Bild der wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen.

Wie nachhaltig und ganzheitlich Lean Manufacturing im Unternehmen eingeführt und umgesetzt wird, hängt jedoch vor allem davon ab, wo der Ausgangspunkt für die Planung der Lean-Maßnahmen liegt: Geht es nur darum, ein bestimmtes Ergebnis, etwa ein Kostenziel, mithilfe von Lean-Werkzeugen zu erreichen? Oder steht der Prozess selbst im Vordergrund, über dessen Verbesserung eine nachhaltige Weiterentwicklung des gesamten Produktionssystems erreicht werden soll? Diese Henne-Ei-Problematik ist ausschlaggebend dafür, ob Lean Manufacturing lediglich als Instrument bzw. Toolset betrachtet oder als handlungsleitender Managementansatz verstanden wird. Um eine optimale Planung sicherzustellen, sind daher drei Elemente entscheidend:

#### Strategie-Abgleich

Lean-Projekte sollten sich nicht nur an kurzfristigen Kennzahlen-Zielen orientieren, sondern im Einklang mit der Unternehmensstrategie und den Anforderungen des Marktes stehen. Ziele, Anforderungen und Rahmenbedingungen müssen daher in einem systematischen Strategie-Abgleich aus der Unternehmens- und

Produktionsstrategie abgeleitet und in konkrete Lean-Prinzipien überführt werden.

#### Zielbild-Entwicklung

Aus diesen strategischen Anforderungen wird anschließend ein Zielbild, im Sinne eines Future State entwickelt, das Auskunft über die Struktur des Wertstroms, die eingesetzten Lean-, Technologie- und Digital-Konzepte, die Integration der indirekten Bereiche, Organisation und Führungssysteme sowie Qualifikationsbedarfe gibt. Sie leiten sich ab aus den zuvor festgelegten strategischen Anforderungen des Marktes. Muss das Unternehmen etwa schneller werden in Richtung Markt, bedeutet das eine Verkürzung der Durchlaufzeiten; soll die Lieferfähigkeit erhöht werden, erfordert das Maßnahmen im Bereich Qualität.

#### Management-Attention

Daneben ist in dieser Phase entscheidend, die notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung des Lean-Projekts auf Ebene des Managements zu schaffen. Das betrifft zunächst die Generierung von Aufmerksamkeit für die Lean-Initiative sowie die Gewinnung von Unterstützern auf Entscheider-Ebene; zudem Lean- und Digital-Initialschulungen der oberen und mittleren Führungskräfte zur Sicherstellung einer nachhaltigen Verankerung des Lean-Gedankens über alle Hierarchieebenen im Unternehmen hinweg.

