

Um die Komponentenwerke seines deutschen Produktionsnetzwerks für den Wettbewerb mit externen Zulieferern fit zu machen, plante der Konzern die Einführung eines umfassenden Effizienzprogramms, mit dem Produktivität und Qualität in den insgesamt neun deutschen Fabriken kontinuierlich verbessert werden sollten. Zu diesem Zweck ermittelte ROI nicht nur den aktuellen Leistungsstand der einzelnen Standorte, sondern machte diesen zur Grundlage eines einzigartigen Wettbewerbs:

In einer Art „Performance-Bundesliga“ traten die Komponentenwerke in zuvor festgelegten fünf Bewertungskategorien, wie etwa Anlagen- und Montageeffizienz an. Jedes Werk musste dazu eine bestimmte Zahl von Linien und Bereichen ins Rennen schicken. Die absoluten und relativen Verbesserungen an diesen Linien wurden anschließend über ein halbes Jahr hinweg gemessen. Die Werke mit den größten Ent-

wicklungssprüngen sind die Gold-, Silber- und Bronze-Gewinner innerhalb der Kategorie. Wesentliche Voraussetzung für diese Form des

Wettbewerbs nahmen die Mitarbeiter sehr positiv auf, sodass sich die Idee schnell mit großer Dynamik entwickelte und Erfolge erzielte. So gab es schon nach kurzer Zeit signifikante Verbesserungen bei der Produktivität in der Montage sowie in der Logistik und Instandhaltung. Um nicht nur den Konkurrenzgedanken, sondern auch das gegenseitige Lernen zu fördern, veranstaltete ROI zusätzlich Vernetzungsereignisse und führte eine Sonderkategorie „Vernetzung“ im Wettbewerb ein, die den Wissenstransfer

und das Best-Practice-Sharing berücksichtigte. Die Übersetzung der standardisierten Assessments in einen internen Wettbewerb sorgte für eine beispiellose Dynamisierung der starren Werksstrukturen und Arbeitsroutinen. Derzeit wird das Programm auf internationaler Ebene in der dritten Runde mit insgesamt 25 Werken ausgeweitet. Die Performance-Bundesliga wird so zur Performance Champions League.

## VOM SCAN ZUM AWARD DIE PERFORMANCE-BUNDESLIGA

**Wie man den Übergang von der systematischen Bewertung der eigenen Produktionssysteme zu einem kontinuierlichen Operational-Excellence-Programm meistert, zeigt ein ROI-Projekt bei einem führenden Automobilhersteller.**

internen Wettbewerbs war dabei die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Standorten. Hierzu wurde vorab eine einheitliche Berechnungslogik der Basiskennzahlen festgelegt. Zudem kam je Kategorie ein von ROI eigens entwickelter Scan zur Erfassung der Methodenkompetenz zum Einsatz.

Die so gewonnenen Daten wurden wie in einer Bundesliga-Tabelle in allen Werken veröffent-





## 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.

