



Marc-Oliver Herden

Fachbereichsleiter Systeme
im CoC Brake Control bei Knorr-Bremse



Nachhaltigkeit groß geschrieben

„Die eigentliche Projektarbeit ist bereits abgeschlossen und der Großteil der Methoden und Tools sind in das laufende Tagesgeschäft überführt. Derzeit konzentrieren wir uns auf das Rollout der Teilprojekte wie beispielsweise PMR (Project Management Rail). Hier läuft parallel die Einführung von SAP PS.

Das mögliche Potenzial an Einsparungen der Qualitätskosten in der Entwicklung erreicht rund 25 Prozent. Da im Anlagenbau langfristig gerechnet wird, wird sich die monetäre Messbarkeit der eingeführten Qualitätsmaßnahmen im PEP schrittweise im Laufe der nächsten Jahre zeigen.

Bezüglich des Arbeitsablaufs zeigt sich schon heute deutlich mehr Transparenz. Beispielsweise hat es im Angebots- und Abarbeitungswesen in der Organisation einen deutlichen Ruck gegeben. Die Mitarbeiter haben die Thematik verinnerlicht. Hier ist auch die Schulung bereits abgeschlossen. Wichtig ist es jetzt, mit Hilfe der aufgeführten Tools die Nachhaltigkeit sicherzustellen. Nur so lassen sich alle Potenziale heben und kontinuierlich Kosten reduzieren.“

Exzellente Arbeit Erhebliche Senkung der Qualitätskosten durch optimierte Produktentwicklung

Knorr-Bremse, der führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge, startete 2006 im Unternehmensbereich Systeme für Schienenfahrzeuge parallel zum Bereich der Nutzfahrzeuge das Projekt COPE zur Kompetenzsteigerung in Produkt und Projekt Engineering. Derzeit werden die Ergebnisse aus dem Projekt weltweit im Tagesgeschäft umgesetzt und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Kostensenkung bei gleichzeitigem Ausbau der Qualität.

COPE ist eine von acht strategischen Knorr-Bremse Exzellenzinitiativen zur Unterstützung der ambitionierten Unternehmenszielsetzung „Zero Defect“. Im Mittelpunkt steht die optimale, robuste und fehlerfreie Kundenprojektentwicklung und Produktentstehung um Qualitätskosten nachhaltig zu senken, Abläufe effizienter zu gestalten und vorhandene Ressourcen optimal einzusetzen.

Gleichzeitig schafft COPE die Rahmenbedingungen, um das zunehmend dezentralisierte Geschäft – insbesondere in neuen Märkten wie Russland, China und Indien – auf eine einheitliche Basis zu stellen und die geplanten Umsatzsteigerungen weltweit zu realisieren.

COPE umfasst die Optimierung der Kundenprojektentwicklung, der Produktentwicklung und der Mitarbeiterqualifizierung.

„COPE kennzeichnet eine multi-divisionale, multi-funktionale und international

verteilte Projektarbeit – genauso wie auch die Kundenprojekte der Knorr-Bremse abgewickelt werden“, erklärt ROI-Beraterin Susanne Drexl-Wittbecker.

Das Team entwickelte bereits früh im Projektverlauf ein mehrstufiges Konzept zur Integration der 16 Rail-Standorte.

„Die aktive Einbindung der Standorte und die Berücksichtigung der spezifischen Schwerpunkte vor Ort sind Erfolg entscheidend“, so Susanne Drexl-Wittbecker weiter.

Den Verantwortlichen gelang die Definition eines übergreifenden Kundenprojektlaufs von der Kundenintegration über die Vertriebs-, Entwicklungs- und Fertigungsprozesse der verschiedenen Standorte.

Dabei erwies sich die Synchronisation der einzelnen Produktentwicklungsprozessmodelle und -prozesse der



Foto: © Knorr-Bremse

Kompetenzzentren am Übergang zu den übergreifenden Sales&Systems-Bereichen als wesentlicher Erfolgsfaktor. Jetzt werden die Schnittstellen von den zentralen Abteilungen in die Kompetenzzentren hinein gleichartig bedient. „Wir haben für die weltweit angesiedelten Projektleiter ein einfaches, effizientes Vorgehen entwickelt, welches den Belangen einer internationalen Vertriebs- und Entwicklungsstruktur gerecht wird.“, erklärt Marc-Oliver Herden, Projektleiter COPE. Besonderen Fokus legte das COPE-Team auf die Durchsteuerung der Kundenanforderungen bis hin zum Lieferanten, sowie auf das Risikomanagement in den Projekt- und Produktentwicklungsprozessen um „Zero Defect“ optimal zu unterstützen. So baute das Projektteam unter anderem ein Tool-gestütztes Risikomanagement zur präventiven Risikominimierung und -verfolgung auf, welches durch die SAP Module IPPE (Requirements- & Risk-Management) und Wiki (Lessons Learned, Best Practice, Know-How-Database) unterstützt wird. Bisher einmalig bei Knorr-Bremse ist der weltweite, dreistufige Implementierungsplan für die COPE-Umsetzung. „Die Ergebnisse aus dem Projekt wurden an ausgewählte Verantwortliche in der Linie übergeben. Erforderliche Strukturen wie die Einrichtung von Querschnittsteams

zur Stärkung der Projektierung und des Projektmanagements sowie die Nominierung von Treibern und Key Usern für die Umsetzungsphase wurden geschaffen. Außerdem erhält jeder Standort ausreichend Raum für die individuelle Ausgestaltung der Implementierung“, sagt COPE-Projektleiter Marc-Oliver Herden. „Damit erreichen wir Akzeptanz und sichern die Nachhaltigkeit ab“.

Überdurchschnittliche Projektergebnisse

Dem Projektteam gelang die Definition einer durchgängigen, aufeinander abgestimmten Prozesslandschaft für alle am Projekt beteiligten Divisionen, Funktionen und Werke. Transparente Abläufe mit eindeutigen Verantwortlichkeiten und harmonisierten Schnittstellen schaffen die Basis für eine gute, fehlerfreie und effiziente Zusammenarbeit. Die COPE-Ergebnisse können in Summe nach ihrer Einführung zur Senkung der Qualitätskosten von über 25 Prozent durch die Produktentwicklung führen. Ein stolzes Potential da weitere Quellen für Qualitätskosten wie Fertigung, Lieferanten und Logistik innerhalb dieses Projektes nicht betrachtet wurden. Die umfassende Optimierung

Susanne Drexl-Wittbecker,
ROI-Partner

dialog@roi.de



der Entwicklungsprozesse und der Projektsteuerung garantiert weitere Einsparungen, zu deren Einhaltung ein Commitment aus den Bereichen vorliegt. In den kommenden Monaten liegt nun der Schwerpunkt auf Umsetzung und Nachhaltigkeitsmessung durch Schulungen, Umsetzung-Kennzahlen, Self-Assessments und Audits.

COPE hat aufgrund der Zielsetzung und der strategischen Bedeutung bei Knorr-Bremse hohe Priorität. Die Vorgehensweise sowie die generelle Ausrichtung des Projektmanagements, der Prozesse und Methoden lassen sich auf international agierende Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau übertragen.