



## Auf dem Weg zur Lean Administration

Elmar Hubner,  
Geschäftsführer  
von ROI in Wien

dialog@  
roi-international.com



### MTU Aero Engines: Effizienzsteigerung in indirekten Unternehmensbereichen

Der Entwicklungsprozess bei MTU Aero Engines ist von extrem hohen technologischen, sicherheitstechnischen und ökonomischen Anforderungen an neue Triebwerksgenerationen geprägt. Typisch für die Aerospace-Industrie ist hierbei der ‚iterative Charakter‘ der Entwicklungsprozesse. Dabei kommt der Phase der Erprobung, die bis zur Zulassung des Triebwerks reicht, eine besondere Bedeutung zu. Im Rahmen des ‚Continuous Improvement Program (CIP)‘ beauftragte das Unternehmen ROI, die mit den Prozessen ‚Erprobungsplanung‘, ‚Disposition von Entwicklungshardware‘ sowie ‚Validierung‘ betrauten Organisationseinheiten auf Effizienzsteigerungspotenziale zu untersuchen. Die Durchführung des Projektes erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und den Bereichsverantwortlichen von MTU Aero Engines.



Die MTU Aero Engines ist mit einem Umsatz von rund 2,1 Mrd. Euro (Geschäftsjahr 2005) und mehr als 6.700 Mitarbeitern Deutschlands führender Hersteller von Triebwerksmodulen und -komponenten sowie von kompletten Flugzeugtriebwerken. Gemeinsam mit den internationalen Tochtergesellschaften ist das Unternehmen heute der weltweit führende, unabhängige Anbieter von Instandhaltungsaktivitäten für zivile Triebwerke. Die Kunden sind internationale Hersteller und Betreiber von Flugzeugen und Industriegasturbinen. Seit Anfang Juni 2005 ist MTU Aero Engines Holding AG an der Frankfurter Börse notiert.

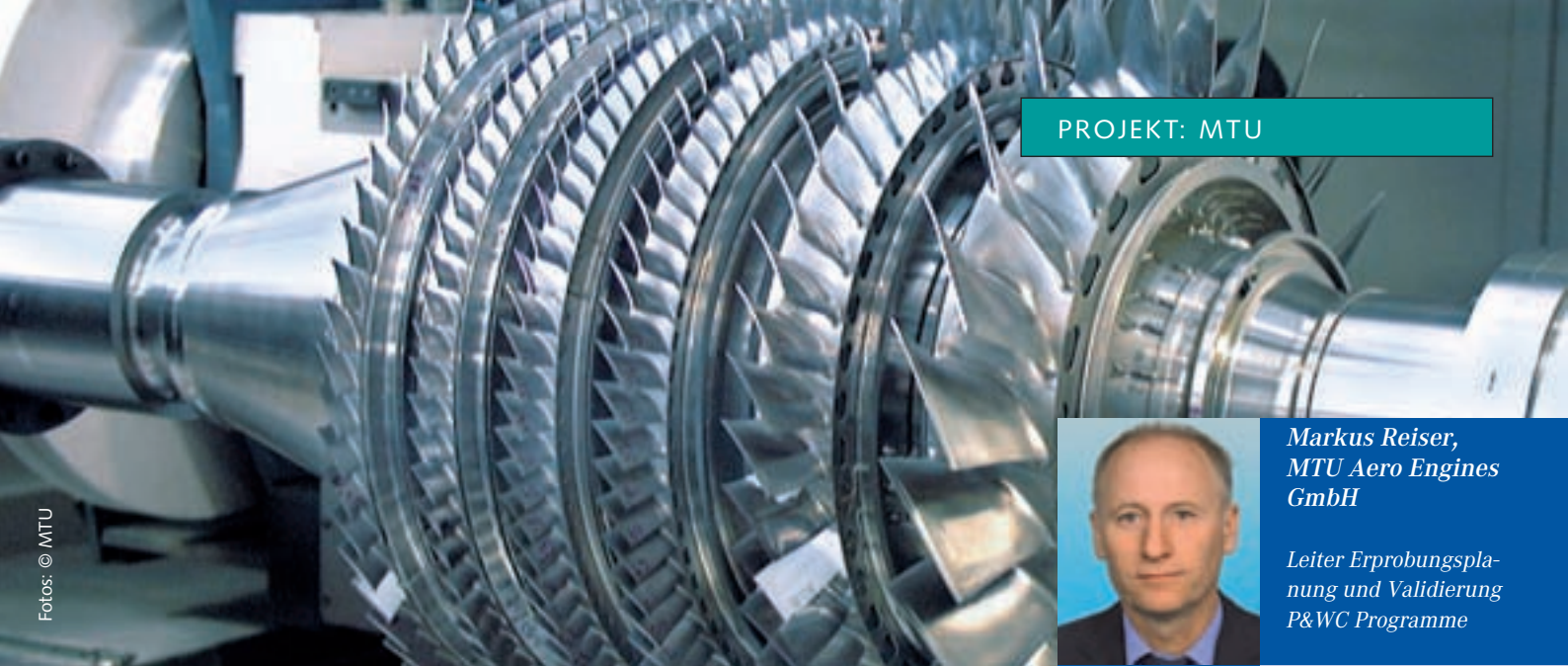
Bereiche, die durch intensive interdisziplinäre Zusammenarbeit in Projekten geprägt sind, weisen typischerweise einen beträchtlichen Tätigkeitsanteil an Koordinations- und Planungsaufwand sowie an Änderungsaktivitäten auf. „Will man hier Effizienzsteigerungen erzielen, ist in erster Linie an strukturellen Ursachen anzusetzen. Die Bekämpfung von Symptomen – wie beispielsweise die Dauer von Besprechungen – würde allein zu kurz greifen“, so ROI-Berater Elmar Hubner, der das Projekt gemeinsam mit Hans Wegendt und Beate Maria Freyer von ROI leitete. „Es geht darum, den Nutzen zu hinterfragen (‚Machen wir die richtigen Dinge‘). Erst danach erfolgt die Untersuchung der Prozesseffizienz (‚Machen wir die Dinge richtig‘)“, so Hubner weiter.

Im Mittelpunkt der ersten Projektphase stand dementsprechend die Strukturanalyse. Entscheidend dabei war die Einbin-

dung der untersuchten Einheiten über Kunden-/Lieferantenbeziehungen in die Projektorganisation und die damit verbundenen Verantwortlichkeitsbeziehungen an den Schnittstellen.

Der Einsatz der Tätigkeitsstrukturanalyse brachte Transparenz bezüglich des Zeiteinsatzes. Der Schwerpunkt der weiteren Projektarbeit lag bei den Leistungen, die einen überhöhten Zeiteinsatz aufwiesen.





Fotos: © MTU



**Markus Reiser,**  
MTU Aero Engines  
GmbH

Leiter Erprobungsplanung  
und Validierung  
P&WC Programme

In Teilbereichen war beispielsweise der Berichtsaufwand zu hoch. Die Untersuchung ergab, dass auftauchende Probleme viel zu rasch an hierarchisch hohe Ebenen weitergeleitet wurden und somit den Entscheidungsträgern, über mehrere Ebenen hinweg, umfassend und in entsprechend aufbereiteter Form berichtet werden musste. Ziel war es, die Strukturen so zu ändern, dass die Probleme auf möglichst tiefer Ebene gelöst werden können und damit der Bericht wegfällt.

In ähnlicher Weise haben die Prozessanalysen gezeigt, dass die Veränderungen der Arbeitsaufteilung und der internen Auftragsbeziehungen den Aufwand für Terminmonitoring deutlich senken können.

Die nutzenorientierte Betrachtung im Bereich der Controllingfunktion ergab, dass im aktuell größten Entwicklungsprogramm allein für den Erprobungsteil rund 1.800 Kostenpositionen verfolgt werden müssen. Erfahrungsgemäß können jedoch maximal 200 aktive Elemente vernünftig betreut werden. „Ein zeitnahes Mitführen von Änderungen war durch den hohen Detaillierungsgrad nicht möglich, so dass für kurzfristige Entscheidungen nur der Rückgriff auf andere Hilfsmittel blieb; der ‚genaue‘ Plan brachte damit nicht den Nutzen“, so ROI-Berater Hubner.

Als wesentlichen strukturellen Ansatzpunkt erarbeitete das Projektteam einen Konzeptentwurf für eine geänderte Inte-

gration der Erprobungsplanung und Disposition der Entwicklungshardware in den Entwicklungsprozess. Die Neuordnung der Verantwortlichkeiten und Rollen sowie die Modifikation der Prozesse in der Erprobungsplanung ermöglichen eine deutliche Reduktion von ‚Verschwendung‘ in den Koordinationsprozessen.

Parallel zu den strukturellen, teilweise Center-übergreifenden Ansätzen ging es um Maßnahmen zur Steigerung der Prozesseffizienz, die primär innerhalb der untersuchten Organisationseinheiten liegen:

- Vereinfachen des Prozessablaufs für Erstellen und Ändern von Fertigungsfreigaben, Bestellanforderungen und Fertigungsaufträgen
- Vorschläge zur Verbesserung der Bewertungsprozesse bezüglich Kosten und Terminen bei technischen Änderungen
- Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen zur Effizienzsteigerung bei Besprechungen und Berichten
- Definition eines zweckmäßigen Detaillierungsgrads mit dem ‚Kunden‘ im Bereich Kosten-Controlling

Derzeit erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen vor Ort. Der Erfolgsfaktor für Projekte im Lean Management ist die Anpassung der Vorgehensweise an die Charakteristika des jeweiligen indirekten Bereichs. Hier ist eine Kombination aus Methoden- und Prozess-Know-how gefragt.

## ROI-Ansatz hat sich bewährt

„Wir haben uns für dieses Projekt mehrere Beratungsfirmen angeschaut. Der ROI-Ansatz war überzeugend, da er mit Hilfe der Tätigkeitsstrukturanalyse bewertbare Zahlen als Basis für die Optimierungen in indirekten Unternehmensbereichen lieferte.“

„Ich war beeindruckt, wie schnell sich die ROI-Berater in die sehr komplexe und luftfahrtspezifische Thematik eingearbeitet haben. Anstatt uns Ideen und Vorschläge ‚überzustülpen‘, haben sie genau zugehört, um unsere Arbeitsweise zu verstehen und gezielte Vorschläge geliefert. Allen Beteiligten ist deutlich geworden, dass es dabei nicht um noch mehr Druck durch noch schnelleres Arbeiten geht, sondern um Effizienzsteigerung durch Vermeidung von nicht wertschöpfenden Arbeitsleistungen.“

„Entsprechend positiv war die Resonanz unserer Mitarbeiter, die viel Arbeit in das Projekt gesteckt haben und jetzt entsprechend motiviert an die Umsetzung gehen. In den nächsten Wochen führen wir eine Reihe von Workshops durch, um die einzelnen Maßnahmen zu realisieren. Dieses Projekt ist ein wichtiger Beitrag zur Umsetzung unseres Anspruchs, durch kontinuierliche Verbesserung unsere Wettbewerbsfähigkeit auszubauen.“

