

COPE schlägt an: Qualitätskosten um 25 % runter

von Silke Brügel
Produktion Nr. 13, 2009

MÜNCHEN (ilk). Knorr-Bremse stellt im Unternehmensbereich Systeme für Schienenfahrzeuge (Rail) mit der Exzellenzinitiative COPE die Weichen für stabiles Wachstum bei hohem Qualitätsstandard. Wie aber lassen sich die errechneten Einsparpotenziale in einem großen, weltweiten Konzern effizient und zeitnah umsetzen?

Die eigentliche Projektarbeit von ‚Competence in Product Engineering‘ (COPE) ist mit der Definition einer durchgängigen Prozesslandschaft mit transparenten Abläufen, klaren Verantwortlichkeiten und harmonisierten Schnittstellen seit Jahresbeginn abgeschlossen. Die Ergebnisse von COPE zeigen allein durch die Entwicklung eine Senkung der Qualitätskosten um 25%. Bisher einmalig bei Knorr-Bremse ist der weltweite, dreistufige Implementierungsplan, den die Projektleitung gemeinsam mit der ROI Management Consulting AG entwickelt hat. Der erste Schritt war die Wahl von Verantwortlichen aus der Linie, die an den 16 internationalen Standorten für die Umsetzung sorgen. Die Teamleitung nominierte darüber



Bild: Knorr-Bremse

Stolze Mitarbeiter: Das Cope-Projekt trägt erste Früchte, die zeigen, dass sich die Mühen der Umsetzung gelohnt haben.

hinaus Treiber und Key User für die Umsetzung und etablierte gleich zu Umsetzungsbeginn ein Querschnittsteam, um die Anwendung der Ergebnisse auf die Kundenprojekte im Tagesgeschäft zu überwachen und rechtzeitig notwendige Anpassungen zu veranlassen. Das neue Projektmanagement@Rail-Team unterstützt die Standorte dauerhaft bei der Einführung der neuen Projektmanagement-Prozesse und Tools. Auf der fachlichen Seite sorgen Competence-Teams international und bereichsübergreifend für eine Festigung der Standardisierung, die weitere Ausarbeitung

von Richtlinien und den Know-how-Austausch im Rahmen der Projektierung. Klare ‚Service Level Agreements‘ führen dazu, dass jede Einheit jederzeit über die Erwartungen und Ansprüche der anderen Einheiten informiert ist.

Die Kostensenkung und Zeiteinsparungen werden sich insbesondere in den vier Kompetenzcentern zeigen, wo die Produktverantwortung liegt. „Wir haben u.a. eine systematische Bewertung der ‚Herstellbarkeit‘ insbesondere im Hinblick auf kritische Produktionsprozesse eingeführt. Diese wird gemeinsam mit der Produktion

bereits in den frühen Phasen der Produktentwicklung rollierend durchgeführt“, erklärt ROI-Partnerin Susanne Drexl-Wittbecker. „Damit gehören späte, aufwendige Änderungsschleifen kurz vor Produktionsstart der Vergangenheit an.“

Ein weiteres Beispiel ist die Modularisierung und Standardisierung der Softwarebaugruppen. Durch den erhöhten Standardisierungsgrad lassen sich Ressourcen und Zeiten von projektspezifischer Applikationssoftware stark reduzieren. Die System Agreements mit den Kunden sind an einen eindeutig definierten ‚Scope of Sup-

ply‘ geknüpft. Das Agreement stößt unter anderem die Entwicklungsaktivitäten der Bremssysteme und Geräte im konkreten Projekt an. Gleichzeitig besteht jetzt intern und beim Kunden eine Trennung von Requirement- und Design-Freeze auf unterschiedlichen Levels. Das verbessert die Effizienz der Kundenprojektabwicklung und führt zu mehr Sicherheit und Planbarkeit im Projektablauf.

Der Anlagenbau rechnet langfristig. Entsprechend werden sich die monetär messbaren Ergebnisse im Produktentstehungsprozess (PEP) schrittweise im Lauf der nächsten Jahre einstellen. Bezüglich des Arbeitsablaufs ist schon heute deutlich mehr Transparenz erkennbar. „So hat es im Angebots- und Abarbeitungswesen in der Organisation einen deutlichen Ruck gegeben“, erklärt Marc Oliver Herden, Fachbereichsleiter Systeme im CoC Brake Control bei Knorr-Bremse. „Hier sind die Schulungen mit Unterstützung von ROI bereits abgeschlossen. Die Mitarbeiter haben die Thematik verinnerlicht“, so Marc Oliver Herden weiter. Durch das weltweite Qualifizierungsprogramm wird COPE in den Köpfen aller Beteiligten ankommen und weist weit hinaus in die Zukunft des Konzerns.