

# Qualitätskosten runter dank optimiertem Engineering



Das Headquarter von Knorr-Bremse in München: Von hier ging der Impuls zur Umsetzung der Exzellenzinitiative COPE aus.

von Silke Brügel  
Produktion Nr. 10, 2009

**MÜNCHEN (ilk).** Wie lassen sich die Kundenprojektentwicklung und die Produktentwicklung mit weltweiten Entwicklungsaktivitäten optimal verbinden? Knorr-Bremse stellt in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung ROI im Unternehmensbereich Rail mit der Exzellenzinitiative COPE genau dafür die Weichen.

Als Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge mit rund 14 000 Mitarbeitern ist Knorr-Bremse dabei, die technologische Markführerschaft weltweit weiter auszubauen. Dabei ist es entscheidend, das erarbeitete Image eines zuverlässigen Systempartners für den Kunden auf allen internationalen Märkten kontinuierlich zu stärken. Die zunehmende Dezentralisierung der Geschäftsaktivitäten des Unternehmens, insbesondere durch die weitere Expansion in neue Märkte wie beispielsweise Russland, China oder Indien, stellt hierbei eine beson-

dere Herausforderung dar. Um das ambitionierte Unternehmensziel ‚Zero Defect‘ insbesondere auch in der Produktentstehung in die Realität umzusetzen, hat die Unternehmensleitung ‚COPE-Competence in Product Engineering‘, eine von acht strategische Exzellenzinitiativen, gestartet.

### Stoßrichtung: Verbesserung der Product-Engineering-Prozesse

Das Projekt COPE umfasst im Unternehmensbereich Systeme für Schienenfahrzeuge (Rail) drei Hauptsäulen: die Verbesserung der Project-Engineering-Prozesse in den Sales & Systems-Bereichen, die Verbesserung der Product-Engineering-Prozesse in den vier Kompetenzzentren von Knorr-Bremse sowie produkt- und prozessspezifische Qualifizierungsmaßnahmen für die Ingenieure. Hauptziele sind die nachhaltige Senkung von Qualitätskosten, eine Effizienzsteigerung durch Optimierung der Prozesse und Organisationsstrukturen sowie eine bessere Nutzung vorhandener Ressourcen.



Das COPE-Team von Knorr-Bremse auf dem Gipfel: Die Senkung der Entwicklungskosten um rund 25% ließ sich durch einen gesamtheitlichen Projektansatz realisieren.

Die Besonderheit von COPE liegt in der multi-divisionalen, multi-funktionalen und international verteilten Projektarbeit, die auch die Kundenprojektentwicklung im Unternehmen widerspiegelt.

Die Verantwortlichen haben von Anfang an die 16 internationalen

Hauptstandorte des Unternehmens in die Projektaktivitäten einbezogen. „Dadurch haben wir sichergestellt, dass alle Prozessverbesserungen, neu entwickelte beziehungsweise verbesserte Methoden und Tools sowie organisatorische Anpassungen in das global ausgerichtete Tagesgeschäft des Unternehmens einfließen können“, erklärt Marc-Oliver Herden, Fachbereichsleiter Systeme im CoC Brake Control bei Knorr-Bremse.

Durch Definition fünf verschiedener Integrationslevel werden die lokalen Unterschiede zwischen den europäischen, asiatischen, nord- und südamerikanischen Standorten berücksichtigt. Die Kernaussage des eigens entwickelten, mehrstufigen Integrationskonzepts lautet: Nicht jeder Standort kann und muss denselben Weg gehen. Extra ernannte Projektleiter vor Ort sind für das Erreichen der individuell exakt festgelegten Standortziele verantwortlich.

Diese Vorgehensweise bringt Knorr-Bremse weitere Vorteile. Häufig nutzen Unternehmen bestehende Best Practice-Vorgehensweisen ihrer

### Anzeige



**Seminare**

**20. - 22.04.2009**  
**Mizusumashi, Donaueschingen**

**27. - 30.04.2009**  
**TPM für Fortgeschrittene, Bocholt**



**Benchmarking**

**17. - 18.03.2009**  
**KAIZEN Tour, Ruhrgebiet**



**Tel.: 06172-88855-0**  
**www.kaizen.de**

### Kommentar



Susanne Drexl-Wittbecker, ROI-Partnerin

„Entscheidend für eine nachhaltige Optimierung in der Produktentstehung sind robuste Prozesse mit harmonisierten Schnittstellen zwischen Entwicklung, Fertigung und Vertrieb. In diesem Spannungsfeld zeigen sich die größten Potenziale im Bezug auf Kosten, Qualität und Zeitaufwand. Es ist uns mit der Ausrichtung von COPE gelungen, der komplexen internationalen Entwicklung von Knorr-Bremse gerecht zu werden und somit die Basis für eine weitere Anhebung der bereits hohen Qualität der Produkte zu schaffen.“

Standorte nicht. Stattdessen werden starre Konzepte den weltweit verteilten Firmenniederlassungen im ‚Gießkannenverfahren‘ übergestülpt. Wertvolle Optimierungspotenziale gehen dadurch natürlich ebenso verloren wie die Motivation und aktive Mitarbeit aller Beteiligten.

### Übertragbarkeit von COPE auf andere Branchen möglich

Knorr-Bremse ermittelte gemeinsam mit ROI ein Potenzial zur Senkung der Qualitätskosten durch eine Verbesserung im Engineering von rund 25%. Um dieses Ergebnis nachhaltig umzusetzen, entschieden sich die Verantwortlichen für einen gesamtheitlichen Projektansatz. Das stellte sich im Lauf der Projektarbeit schnell als einer der Erfolgsfaktoren heraus.

Die Grundstruktur von COPE lässt sich bezüglich Vorgehensweise und genereller Ausrichtung des Projektmanagements auf andere international agierende Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau übertragen. (Teil 2 in der nächsten Ausgabe)