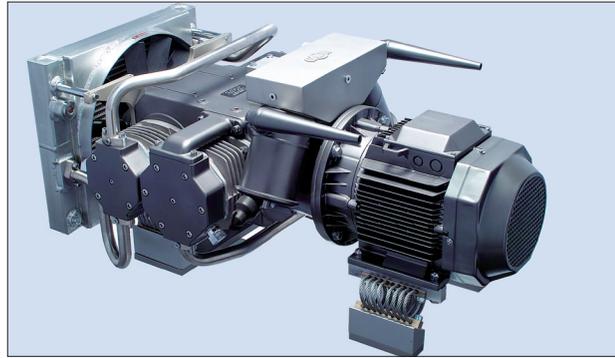




Knorr Bremse: Qualität hoch – Kosten runter!

von Silke Brügel
Produktion Nr. 11/12, 2009

MÜNCHEN (ilk). Knorr-Bremse stellt im Unternehmensbereich Systeme für Schienenfahrzeuge (Rail) mit der Exzellenzinitiative COPE derzeit die Weichen für stabiles internationales Wachstum bei durchgängig hohem Qualitätsstandard. Entscheidend für die Senkung von Qualitätskosten und die Optimierung des Produktentstehungsprozesses.



Produkte von Knorr-Bremse sind komplex. Aus Kostengründen heißt es, Know-how aller Beteiligten schnell zusammen zu führen.

Competence in Product Engineering (COPE) umfasst die drei Säulen Kundenprojektentwicklung, Produktentwicklung und Mitarbeiterqualifizierung. Ziel des von der ROI Management Consulting AG unterstützten Projekts ist der Aufbau einer durchgängigen, aufeinander abgestimmten Prozesslandschaft für alle beteiligten Divisionen und die 16 weltweiten Vertriebs-, Entwicklungs- und Produktionsstandorte des Unternehmens. Nachhaltige Prozessoptimierung beginnt stets mit dem tiefen Verständnis der Anforderungen an die Abläufe sowie deren kritische Erfolgsfaktoren. Ein Beispiel in der Säule Kundenprojektentwicklung betrifft das ‚Frontloa-

ding‘ im einzelnen Kundenprojekt. Kernpunkte sind hier ein früher Informationsfluss und die Integration von Produktion und Lieferanten sowie konsequentes Anforderung- und Risikomanagement von Projektbeginn an.

Die Auftragsentwicklung im Unternehmensbereich Rail ist bei Knorr-Bremse durch hohe Komplexität gekennzeichnet. Die Herausforderung besteht darin, das Know-how von Vertrieb, System, Engineering und Produktion in teilweise sehr kurzen Zeiträumen zusammenzuführen. Wichtig war es hier, den Informationsbedarf zu erkennen. Die Definition der Liefer- und Leistungsumfänge muss hierbei in zwei Ebenen verlaufen: intern in der

Schnittstelle Entwicklung/Fertigung zum Vertrieb als auch extern vom Vertrieb an den Kunden. Die klare technische und kommerzielle Abgrenzung des so genannten ‚Scope of Supply‘ in einem Design Freeze über alle Ebenen bildet die Basis für einen stabilen Entwicklungsprozess wie auch für ein nachgelagertes Change Order Management. Die darauf aufbauende, interne Ablaufsteuerung wird dabei durch eine IT-gestützte Planung unterstützt.

In der Produktsäule von COPE lag der Fokus auf der Definition standardisierter Entwicklungsprozesse für die Neuentwicklung und die Kundenapplikation. Der Produktentstehungsprozess (PEP) ist eine entscheidende

Phase im Lebenszyklus von Produkten. „In vielen Unternehmen ist der PEP einer der größten Komplexitätstreiber. Effizienzsteigerung und Qualitätskostensenkung entstehen, wenn die Produkt- und die Prozessentwicklung gemeinsame Ziele verfolgen“, erklärt ROI-Beraterin Susanne Drexl-Wittbecker, die das Projekt von Anfang begleitete. Bei Knorr-Bremse wird die Produktentwicklung in vier Kompetenzzentren durchgeführt. Das Projektteam legte für jedes Kompetenzzentrum Prozesse fest, um Produktspezifika in den Entwicklungsprozessen zu berücksichtigen.

Zusammenspiel der Bereiche führt zu schnellerem Angebot

„Die präzisen Prozessbeschreibungen wirken sich in der täglichen Arbeit positiv aus“, sagt Stefan Hölzl, CoC-Leiter Air Supply bei Knorr-Bremse. „Ein konkretes Beispiel ist die Angebotsdefinition. Hier ist das Zusammenspiel zwischen den Fachbereichen jetzt so geregelt, dass wir unseren Kunden noch schneller ein qualitativ abgesichertes Angebot auf Basis seiner Anforderungen und unserer Expertise stellen können“, so Stefan Hölzl wei-

ter. Als entscheidender Erfolgsfaktor erwies sich die Synchronisation der einzelnen Produktentwicklungs-Prozessmodelle und -Prozesse der Kompetenzzentren am Übergang zu den übergreifenden Sales & Systems-Bereichen. Jetzt werden die Schnittstellen von den zentralen Abteilungen in die Kompetenzzentren hinein gleichartig bedient. Ein Markenzeichen von COPE ist die gezielte internationale und gruppenweite Rückführung von Erfahrungen, die als ‚Lessons Learned‘ in die Produktentwicklung einfließen und für permanente systematische Prozessoptimierung sorgen.

Das übergreifende Unternehmensziel lautet ‚Zero Defect‘. Deshalb konzentrierten sich weitere Projekthinhalte auf den Aufbau eines Kundenanforderungs- und Risikomanagements in allen Projekt- und Produktentwicklungsprozessen. Mit Hilfe einer standardisierten, auf die Produkte und Subsysteme abgestimmten Anforderungsstruktur auf technischer und kommerzieller Ebene lassen sich spezifische Kundenwünsche unternehmensweit steuern und Risikoquellen schneller nachverfolgen.

(Dritter und letzter Teil in der kommenden Woche)