

## Lean Administration

# MTU setzt auf ‚leaner‘ Prozesse

von Dr. Elmar Hubner,  
ROI Management Consulting AG,  
Geschäftsführer Österreich  
Produktion Nr. 10, 2007

MÜNCHEN (kk). Entwicklungsprozesse in der Aerospace Industrie sind von extrem hohen technologischen, sicherheitstechnischen und ökonomischen Anforderungen geprägt. Das führt typischerweise zu einem großen Anteil an Koordinations- und Planungsaufwand sowie an Änderungsaktivitäten. Gleichzeitig spielt die interdisziplinäre Zusammenarbeit in diesem Bereich eine wichtige Rolle.

Die MTU Aero Engines startete 2006 das ‚Continuous Improvement Program (CIP)‘, in dessen Rahmen auch die Prozesse der Triebwerkserprobung auf mögliche Effizienzsteigerungspotenziale zu untersuchen waren. Dabei kam den Prozessen Erprobungsplanung, Disposition von Entwicklungshardware sowie Validierung eine besondere Bedeutung zu.

Ausschlaggebend für die Projektvergabe an den externen Berater waren Erfahrung und Know-how im Bereich Lean Administration. „Wir wollten konkrete, bewert- und messbare Zahlen, die wir als Basis für Optimierungen in den indirekten Bereichen nehmen können. Effizienzsteigerungen müssen in erster Linie an strukturellen Ursachen ansetzen und nicht nur Symptome bekämpfen“, so Markus Reiser, Leiter der Erprobungsplanung und Validierung P&WC Programme bei

der MTU. Ein Zahlenbeispiel aus dem Controlling zeigt die Komplexität und den Detaillierungsgrad der untersuchten Prozesse auf: Allein für den Erprobungsteil eines Triebwerkprogramms müssen die Mitarbeiter hier rund 1 800 Kostenpositionen verfolgen.

In der ersten Projektphase galt es die Prozesse zu erfassen sowie den Nutzen aller Arbeits- und Prozessschritte in den Einheiten kritisch zu hinterfragen. Von Anfang an berücksichtigte das Projektteam wichtige Schnittstellen, wie beispielsweise Kunden- oder Lieferantenbeziehungen.

Begleitend kam die ROI- Tätigkeitsstrukturanalyse zum Einsatz. Bei diesem erprobten Lean Administration-Tool schreiben die Mitarbeiter den Zeitaufwand für ihre Tätigkeiten über einen gewissen Zeitraum exakt auf. Die Transparenz bezüglich des Zeit-

einsatzes liefert die Basis für die nachvollziehbare Bewertung von Maßnahmen. Gleichzeitig werden die Schwerpunkte für die weitere Projektarbeit deutlich.

Die Vorgehensweise führte zu einer Reihe konkret messbarer Ergebnisse, die gezielt angegangen und anschließend behoben werden konnten. Ein Beispiel ist der Berichtsaufwand, der in Teilbereichen viel zu hoch war. Die Mitarbeiter leiteten auftauchende Problemstellungen zu schnell an Entscheidungsträger höherer Ebenen weiter. Die Folge: Eine Vielzahl von Berichten in aufwändiger Aufarbeitung. Die Lösung bestand darin, die Strukturen so zu ändern, dass die Entscheidungen auf möglichst tiefer Ebene getroffen werden können und damit zeitraubende Berichte wegfallen.

## Reduzierung von Verschwendung in den Koordinationsprozessen

Ein weiteres Beispiel sind Veränderungen in der Arbeitsaufteilung und bei internen Auftragsbeziehungen. Hier ergab die Prozessanalyse, dass sich der Aufwand für Termin Monitoring deutlich senken ließ. Ein wesentlicher Ansatzpunkt bildete das Konzept zur zukünftigen Integration der Erprobungsplanung und Disposition der Entwicklungshardware in den gesamten Entwicklungsprozess. Die Neuordnung der Verantwortlichkeiten und Rollen sowie die Modifikation der Prozesse in der Erprobungsplanung



Sehr komplex: Allein für den Erprobungsteil eines Triebwerkprogramms müssen die Mitarbeitern 1800 Kostenpositionen verfolgen.

ermöglichen eine deutliche Reduzierung von ‚Verschwendung‘ in den Koordinationsprozessen. Parallel zu diesen strukturellen, teilweise Centerübergreifenden Ansätzen ging es bei der Projektarbeit um Maßnahmen zur Steigerung der Prozesseffizienz, die primär innerhalb der untersuchten Organisationseinheiten liegen.

Das Projektteam konzentrierte sich dabei auf nachfolgende vier Bereiche:

- Vereinfachter Prozessablauf für Erstellen und Ändern von Fertigungsfreigaben, Bestellanforderungen und Fertigungsaufträgen
- Vorschläge zur Verbesserung der Bewertungsprozesse bezüglich Kosten und Terminen bei technischen Änderungen
- Verbesserungsvorschläge zur Effizienzsteigerung bei Besprechungen und Berichten

- Definition eines zweckmäßigen Detaillierungsgrads im Kosten-Controlling

Die Umsetzung aller Maßnahmen soll bis zum Jahresende abgeschlossen sein. „Die bisherigen Ergebnisse zeigen eine deutliche Effizienzsteigerung. Damit sind wir dem Anspruch unseres Unternehmens, kontinuierlich und in allen Bereichen unsere Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, ein Stück näher gekommen“, erklärt Markus Reiser. Ausschlaggebend für den Erfolg war die größtmögliche Anpassung der Vorgehensweise an die Charakteristika des jeweiligen indirekten Bereichs. Dieser Anspruch muss allen Projekten im Bereich Lean Administration zugrunde liegen. Nur so kann die Vision der ‚Lean Company‘ Schritt für Schritt realisiert werden.

Anzeige

