

# Ein Fahrplan für alle

*Der Stuttgarter Kolbenhersteller Mahle standardisiert derzeit seinen Produkterstellungprozess (PEP). Über eine Systemplattform wird der Datenzugriff für alle Anwender vereinheitlicht. Jens Strüwing, Leiter Zentrale Logistik Europa, erläutert das Ziel: 30 Prozent schneller zu entwickeln.*

## Herr Strüwing, warum kam der Produkterstellungprozess bei Mahle auf den Prüfstand?

Die Prozessabwicklung war aufgrund ihres seriellen Charakters bisher zu langsam und genügte damit den gestiegenen Kundenanforderungen nicht mehr.

## Mahle hat eine hohe Eigenfertigungstiefe, beispielsweise 95 Prozent bei Kolben. Wie hoch ist die Eigenleistung im Mahle-Entwicklungsprozess?

Die Entwicklungstiefe bei Mahle ist differenziert zu betrachten: In den Produktlinien Kolbensysteme, Zylinderkomponenten und Ventiltriebssysteme ist die Entwicklungstiefe ungefähr in derselben Höhe anzusetzen. In den Produktlinien Luftmanagement-Systeme und Flüssigkeitsmanagement-Systeme ist aufgrund der Anzahl zugekaufter Bauteile die Eigenkonstruktionstiefe niedriger.



**Jens Strüwing (35), Leiter Zentrale Logistik Europa bei Mahle in Stuttgart:** „Unsere neuen PEP-Standards orientieren sich präzise an Terminen, Kosten und Prozesscontrolling, eindeutigen Zuständigkeiten und einem Multiprojekt-Management.“

### Vita: Jens Strüwing

**Heute:** Leiter Zentrale Logistik Europa bei Mahle in Stuttgart; **zuvor** Leiter Materialmanagement Welt Fairchild Dornier; Leiter Projektmanagement Fabrik Maybach-Werk Sindelfingen; Leiter Logistikplanung DaimlerChrysler-Werk Untertürkheim; Unternehmensberater; Studium der Produktionstechnik in Karlsruhe.

## Gilt die PEP-Reorganisation für den gesamten Mahle-Konzern, oder nur für die Produktlinie Kolbensysteme?

Der PEP betrifft den gesamten Konzern weltweit. Aber wir realisieren ihn schrittweise. Der neue PEP startet mit den Produktlinien Kolbensysteme und Zylinderkomponenten in Europa und den USA Ende 2004. Anschließend, das heißt Mitte 2005, wird er auf die anderen Mahle-Produktlinien in Europa ausgedehnt. In einer dritten Stufe, Mitte bis Ende 2005, werden die Mahle-Standorte in Asien und Brasilien angeschlossen.

## Die Organisationsveränderung läuft bei Mahle in drei Phasen. In welchem Entwicklungsstadium sind Sie gerade?

Wir sind aktuell in der dritten Phase. Das PEP-Handbuch ist erstellt und kommuniziert, die Mitarbeiter werden im Projekt geschult. Die Installation des Systems ist ebenfalls abgeschlossen. Hier befinden wir uns in der Rollout-Phase. Alle Systemschulungen werden bis Oktober 2004 beendet sein.

## Worauf zielt Ihr Reorganisationsprozess?

Die Einführung des PEP bei Mahle überlagerte sich zeitlich mit der Einführung einer neuen Konzernorganisation. Ziele waren eine klare Prozessorientierung sowie die Prozessharmonisierung zwischen den einzelnen Produktlinien und über alle Standorte im Mahle-Konzern weltweit. Außerdem die Konkretisierung von definierten Ansprechpartnern für die Kunden, eine so genannte Key-Accounter-Struktur.

## Was war aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung bei der Reorganisation?

Wir mussten und müssen gewachsene Strukturen aufbrechen und durch die Fülle von Einzelanforderungen eine Vielzahl neuer Funktionen in den PEP integrieren.

**Wie viel schneller oder kostengünstiger wird der neue PEP?**

Generelles Ziel bei Mahle ist eine Verkürzung des Produktentstehungsprozesses um etwa 30 Prozent. Gleichzeitig wollen wir die Transparenz deutlich erhöhen. Das haben wir mithilfe einer standardisierten Prozessführung bereits geschafft. Die verbesserte Datenverfügbarkeit durch einheitliche Methodik und Systemunterstützung ist uns ebenfalls sehr wichtig, weshalb wir die Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionen noch klarer definierten.

**Wie erreichten Sie die klarere Zuordnung der Verantwortlichkeiten, und wie mehr Transparenz bei den Projektkosten?**

Wir haben nun eine klare und systemunterstützte Projektvorgehensweise, einen sauber definierten Review-Prozess bezüglich Terminen, Qualität und Kosten sowie dezidierte Regelkreise und ein eindeutiges Controlling auf der Projektkostenebene geschaffen.

**Welche IT-Struktur und Systemsoftware nutzen Sie?**

Unsere neue Systemplattform ist MySAP.com mit den Systemelementen ‚C-project‘ und ‚C-folder‘. Darüber hinaus gibt es ein umfangreiches Projekthandbuch, das alle Prozesse beschreibt. Außerdem helfen uns definierte Review-Checklisten, um jeden einzelnen Meilenstein zu präzisieren. Die umfassende Verfügbarkeit von Informationen, die Abrufbarkeit und Transparenz

des Status quo und auch die Projektkosten sind in ‚C-project‘ auf Projektebene hinterlegt.

**Warum setzen Sie für die Reorganisation auf externe Hilfe durch die Münchener ROI Management Consulting?**

Ein neutraler Moderator ist für Projekte dieser Art und Größenordnung sehr wichtig, um die Binnen-Fokussierung aufzulösen. Mit externer Hilfe war es uns möglich, wesentlich emotionsloser die verschiedenen Produktlinien und deren individuelle Philosophien in das Projekt zu integrieren.

gw 

**Mahle: Fakten 2003**

**Die Mahle-Gruppe**, Hersteller von Kolben, Motorkomponenten und Filtersystemen, zählt zu den 30 weltweit größten Automobilzulieferern und befindet sich zu 99,9 Prozent im Besitz der gemeinnützigen Mahle-Stiftung:

**Umsatz:** 3,25 Mrd. Euro, davon 96% Automotive

**Ertrag:** 181 Mio. Euro

**FuE-Investitionen:** 160 Mio. Euro, zirka 5% vom Umsatz

**Mitarbeiter:** über 30 000 weltweit, davon rund 1 500 FuE-Ingenieure/Techniker

**Wichtige Automotive-Kunden:** alle namhaften Automobil- und Motorenhersteller (Pkw/Nfz)

**Zulieferer:** zirka 400 Hauptlieferanten

**Wettbewerber:** Kolbenschmidt, Federal Mogul, Mann + Hummel, Phoenix, ThyssenKrupp Automotive, Woco

