



"40-Day Engine-Cash-Optimierung durch Prozessverschlinkung"

Axel Arendt
Chairman Rolls-Royce Deutschland
Ltd. Co. KG

1. „Kapitalbindung erfordert Cash-Optimierung“

Die Herstellung von Turbinen ist mit einer erheblichen Kapitalbindung verbunden, da sowohl die Flugzeughersteller als Abnehmer wie auch die Fluglinien unter erheblichem finanziellen Druck stehen und eine Vielzahl von kapitalintensiven Teilen verwendet werden. Turbinen werden auftragsbezogen produziert und hatten historisch Durchlaufzeiten von bis zu eineinhalb Jahren, was zu einer erheblichen Kapitalbindung nicht nur in der Volumen- sondern vor allem auch in der zeitlichen Dimension geführt hat. Ähnliches gilt für Anlagen- und Maschinenbauer sowie insgesamt für Hersteller von kapitalintensiven Investitionsgütern. Sie alle stehen der Herausforderung einer Cash-Optimierung gegenüber, um durch die Finanzierung des eigenen Absatzes langfristig am Markt bestehen zu können.

2. „Profitabilität ist notwendige Bedingung“

Das Beispiel RollsRoyce zeigt, dass die Wahl der richtigen Produkt- und Marktstrategie noch kein Garant für langfristigen Erfolg und für dauerhaftes und gesundes Wachstum sind. Vielmehr besteht die Notwendigkeit, Absatz und Wachstum profitabel zu gestalten, um in erfolgreichen Jahren Puffer für schwierigere Zeiten schaffen zu können. Profitabilität hat RollsRoyce durch eine konsequente Optimierung der Produktionsprozesse erreicht. Insbesondere die Fehlervermeidung sowie die frühzeitige Integration von Kunden und Zulieferern in den Entwicklungsprozess ermöglichte RollsRoyce diese erhebliche Prozessverschlinkung. Es wurde geschafft, aus dem plakativen Slogan „40 Day Engine“ ein effizientes Programm zu entwickeln, das es ermöglicht die Herstellung von Turbinen tatsächlich innerhalb von 40 Tagen nach Auftragseingang zu bewerkstelligen – und dies auf profitable Art und Weise.

3. „Mitarbeiterkommunikation als Leistungshebel“

Der RollOut des „40 Day Engine“-Programms bei RollsRoyce erfolgte anhand einer Comic-Reihe. Es gelang, Zielsetzungen, Inhalte und Konzepte auf diese Art und Weise tief in die Organisation zu kommunizieren und somit auf einer breiten Basis Verständnis und Problembewusstsein zu schaffen sowie Soll-Konzepte und Veränderungen verständlich darzustellen. Diese Art der Kommunikation ist von der Belegschaft sehr gut angenommen worden und hat die guten Ergebnisse des Konzeptes erst ermöglicht: die Steuerung der Produktion erfolgt vom Bedarf aus und die Endmontage dauert nun lediglich 10 Tage, die Zahl der Lieferanten konnte um 70% reduziert werden. Darüber hinaus ist die Produktion jetzt wesentlich einfacher und klarer strukturiert und für die einzelnen Arbeitsgruppen wurde eine Ampelsteuerung eingerichtet. Gerade die zuletzt genannten Maßnahmen sind für die Verkürzung der Durchlaufzeit und damit für die Optimierung der auftragsbezogenen Kapitalbindung verantwortlich.

Weiterführende Literatur:

- [Tagungsband des Münchner Management Kolloquiums 2004](#)
- [TCW-Report "Zukunft des Wachstums" 2004](#)