



## **EIN TRIEBWERKSHERSTELLER STELLT SICH AUF DEN PRÜFSTAND – UND VERSCHAFFT SEINEM FÜHRUNGSSYSTEM NEUEN SCHUB.**

**AN ENGINE MANUFACTURER PUTS ITSELF TO THE TEST – AND GIVES ITS MANAGEMENT SYSTEM NEW MOMENTUM.**

Als Triebwerkshersteller ist die MTU Aero Engines in eine globale Industrie eingebunden und mit insgesamt über 9.000 Mitarbeitern eine feste Größe der Luftfahrtbranche. Im internationalen Wettbewerb spürte das Unternehmen den wachsenden Druck, die internen Prozesse auf den Prüfstand zu stellen. Die Erkenntnis: Um eine neue Flughöhe zu erreichen, musste man tief in das Herz des Unternehmens einsteigen. Mit derselben Sorgfalt wie bei der Produktion und Instandhaltung zerlegte die MTU Aero Engines mit der Unterstützung der Stufen AG das Führungssystem – und setzte es mithilfe von Shopfloor Management neu auf zu einem kraftvolleren und effizienteren Instrument.

### **Ready for departure**

Die MTU Aero Engines ist in einem volatilen und stark wachsenden Markt mit hohen Kundenanforderungen aktiv. Triebwerksprogramme erfordern höchste Präzision, eine Null-Fehler-Strategie und absolute Termintreue. Das Traditionsunternehmen bekennt sich klar zum deutschen Standort, umso mehr liegt der Fokus auf wettbewerbs- und zukunftsfähigen Arbeitsprozessen.

Mitte 2013 ging das Unternehmen die Herausforderung an: Ein weiterentwickeltes Shopfloor Management sollte die Produktion effizienter gestalten, mit dem Fokus auf einer klaren, unkomplizierten Kommunikation von Führungskräften und Mitarbeitern. Wichtig war der Geschäftsführung ein nachhaltiger Wandel, der sich auch in den Zahlen zeigen sollte. ►

As a manufacturer of engines, MTU Aero Engines is part of a global industry, and with a total of over 9,000 employees, the company is a major name in the aviation sector. It felt a growing pressure to review its in-house processes, so it could hold its own against international competitors. What it realized was that to reach new altitudes, it would have to go deep into the heart of its own strategy. Proceeding with the same meticulous care as it does in its production and maintenance, MTU Aero Engines dismantled its management system with the help of Stufen – and reconstructed it with the help of Shop Floor Management, turning the company's work processes into a more powerful and efficient instrument.

### **Ready for departure**

MTU Aero Engines is active in a very volatile high-growth market with extremely detailed client specifications. Engine programs require the greatest possible precision, a zero-tolerance strategy and absolute dependability in meeting deadlines. MTU, a company rich in tradition, is committed to its site in Germany, and as a result there is an even greater focus on work processes that are competitive and can meet the challenges of the future.

The company took the plunge into its new approach in mid-2013. An optimized form of Shop Floor Management was used to make productions more efficient, and the focus was on clear and uncomplicated communications between employees and managers. Senior management also wanted to ensure a sustainable change that could be seen in the bottom line as well. ►

# NEUE FLUGHÖHE

*NEW HEIGHTS*





Dank des neuen Führungssystems gibt es keine Probleme mehr mit der Teileverfügbarkeit.  
Thanks to the new management system, there are no longer problems with the availability of parts.

„Wir möchten unseren Kunden die richtigen Produkte in der richtigen Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort in bester Zusammenarbeit zur Verfügung stellen.“

*“We want to offer our clients the right products of the right quality at the right time and the right place by working together as well as we can.”*

### **Zahnräder greifen ineinander**

Das klare Bekenntnis der Standortleiter war zentral, um das Vertrauen der Belegschaft für einen neuen Versuch der Effizienzsteigerung zu gewinnen. Begleitet von der Unternehmensberatung Staufen starteten zwei Leuchtturmprojekte: Führungskräfte ließen sich von Trainern begleiten, hinterfragten die eigene Kommunikation und suchten das Feedback der Mitarbeiter. Dabei etablierten sich neue Prozesse und ein Austausch entlang der Arbeitswege zugunsten schneller und klarer Entscheidungen auf der richtigen Ebene. Da das Shopfloor Management in enger Zusammenarbeit mit der Belegschaft entwickelt wurde, tragen Multiplikatoren das Projekt nachhaltig weiter.

### **Gut gelandet**

Berater und Managementteam erarbeiteten Kennzahlen für die gezielte Steuerung täglicher Prozesse und Entscheidungen. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gibt es nun eine kaskadierende Regelkommunikation. Relevante Kennzahlen werden gut sichtbar an standardisierten Boards ausgehängt. Transparenz macht Handlungsanweisungen nachvollziehbar, Entscheidungen werden beschleunigt. Dies erlaubt einen gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Führungskräfte sind täglich vor Ort und können ihre Mitarbeiter bei der Problemlösung unterstützen. ■



### Like interlinked cogs of a gear.

The site leaders' clear commitment to successfully implementing the project was a key element of helping employees learn to trust this new approach to enhancing efficiency. With the assistance of the corporate consultants at Staufen, MTU launched two lighthouse projects. Managers were accompanied by trainers who asked them to question their own approach to communication, and they also had to seek out employee feedback. Consequently, new processes and communication paths were established, and decisions are now made faster and more clearly at the appropriate level. And since Shop Floor Management was developed in close conjunction with the staff, multipliers from within the company can help continue developing the project.

### A smooth landing

The consultants and management team jointly developed key process indicators, so they could strategically control daily processes and decisions. There is now a cascade approach to regular communications between employees and supervisors. The relevant KPIs are posted on standardized boards at a highly visible place. Transparency makes it clear to employees what steps are necessary, and that facilitates decisions. As a result, a continuous improvement process can take place. The managers are now on site every day and can support their employees in solving problems. ■

**„Mit der Einführung von Shopfloor Management haben wir ausgezeichnete Fortschritte bei Führungseffizienz und Betriebsleistung gemacht.“**

Lars Wagner  
Vorstand Technik, MTU Aero Engines AG

**“By implementing Shop Floor Management, we made major progress in leadership efficiency and company performance.”**

Lars Wagner  
Member of the Executive Board,  
Head of Engineering, MTU Aero Engines AG