

WEB-PORTALE IM SERIENANLAUF

Brücken statt Lücken

Spätestens beim Serienanlauf gilt es Werkzeuge und Fertigungssysteme aufeinander abzustimmen. Ziel ist eine steile Anlaufkurve. Doch der Weg dorthin ist geprägt von hohem Zeitdruck und komplexer Abstimmungsarbeit. Ein Projektmanagement-Portal kann hier Entlastung für alle Beteiligten bringen.

WENN UNTERNEHMEN neue Produkte entwickeln, sollte das Ziel sein, schnellstmöglich einen marktfähigen Reifegrad zum Produktionsstart und eine schnelle Kammlinie zu erreichen. Die Steuerung des Prozesses, bei dem aus der ›Theorie‹ der Produkt-Entwicklung die ›Praxis‹ der Produktion wird, nennt man auch Anlaufmanagement. Ein Prozess, der geprägt ist von Änderungen, Termindruck und umfassenden Abstimmprozessen mit unterschiedlichsten Partnern.

Zeit ist Geld

Auch beim Anlaufmanagements bestehen die Rahmenbedingungen aus dem bekannten ›Bermudadreieck‹ Zeit, Kosten und Qualität. In vielen Bereichen ist hier zu beobachten, dass dem Faktor Zeit dabei der höchste Stellenwert eingeräumt wird. Das Erreichen eines marktfähigen Reifegrades zum SOP (Start-of-Production) und eine steile Anlaufkurve sind insbesondere im Automotive-Sektor das A und O. Allerdings ist die Vorgehensweise, mit der diese Ziele gemeinhin angegangen werden, verbesserungsfähig. So berichtete die Süddeutsche Zeitung im vergangenen

November vom schlechten Zusammenspiel zwischen OEMs und Entwicklungspartnern im Automotive-Bereich, was nicht zuletzt allein im Jahr 2002 zu 127 Rückrufaktionen geführt hätte. Eine Studie zum Supply-Chain-Management der Anderson Consulting Group aus dem Jahr 2002 spricht von gravierenden Problemen bei der Erreichung von Kostentransparenz –

organisatorischen Zusammenhänge. An der Schnittstelle zwischen ›Produkt‹ und ›Produktion‹ stehen vor allem das Freigabe- und Änderungsmanagement für Teile und Komponenten sowie die Erfassung und Freigabe der eventuell erforderlichen Modifikationen. Ebenso wesentlich ist das Controlling zur Planung und Verfolgung der Projekt-, Entwicklungs- und Serienkosten.



Zielgesteuert: Die ›Produktseite‹ und ›Produktionsseite‹ arbeiten parallel auf den ›Start of Production‹ (SOP) zu. Zwischen beiden Seiten ist massive Abstimmungsarbeit zu bewältigen.

insbesondere bei den Einkaufsteilen über die n-tier Supply-Chain hinweg. Als wesentlicher Knackpunkt gelten hier die immer komplexer werdenden

Wissen aus dem ›Information-Warehouse‹

Es liegt also die Forderung nahe, genau hier ein entsprechendes Informationssystem aufzusetzen. Die Kernanforderungen an ein solches System ist die Sicherstellung von Informationsqualität und -verfügbarkeit in einer Art ›Information-Warehouse‹. Also ein zentraler ›Daten-topf‹, aus dem sich alle Beteiligten je nach Zugriffsrechten bedienen können. Bildlich gesprochen bedeutet dies die ›Entxcelung‹ des Anlaufes. Also das Ablösen lokaler Datenbestände, meist als Excel-Listen geführt, durch ein zentrales System. Denn diese Art von Insellösungen

sprießen gerade im Anlauf, da die IT-Systeme zur Abwicklung des Serienbetriebs oftmals die Anforderungen der Anlaufsteuerung nicht erfüllen.

Vorsicht bei vordefinierten Workflows

In der Praxis finden Koordination und Aufgabenverfolgung häufig in Form von To-do-Listen im Anhang von Sitzungsprotokollen statt. Eine Übersicht über die Aufgaben, die zu erledigen sind, hat ein Mitarbeiter in der Regel mit so einer Liste nicht. Abhilfe würde hier ein einheitliches System zur Aufgabenverfolgung schaffen. Allerdings hat sich in der Praxis eine zu enge und zu starre Aufgabenverfolgung oftmals als Bremschuh herausgestellt. Vordefinierte Workflows sind daher mit Vorsicht zu genießen. Funktionen wie Erinnerungen an bevorstehende Ablauftermine haben sich jedoch als sinnvoll erwiesen, ebenso die Möglichkeit der Vergabe von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen. So werden Bringschulden, also die Pflege von Termin- oder Statusinformationen wie beispielsweise die ›Bestätigung des Erstmuster-Termins‹ automatisch von so einer Lösung eingefordert beziehungsweise deren Nichterledigung transparent gemacht. Für die Steuerung des Anlaufprojektes sind aber auch das Reporting über Kennzahlen von Bedeutung. Die Definition der Kennzahlen ist dabei in der Regel weniger problematisch als die Datenermittlung, womit sich der Kreis zum ›Information-Warehouse‹ schließt. Verbreitete Elemente eines Anlaufreportings sind beispielsweise die Anzahl von Neu- und Entfallteilen, Reifegrade oder Bemusterungs- und Versuchsfreigaben. Neben der Bereitstellung der kumulierten Steuerungsinformationen liegt der Wert eines Reporting-Systems in der Möglichkeit zum ›Drill-Down‹ auf die Detailebene – beispielsweise ›Für welche Teile hat sich letzte Woche der Zeichnungsstand geändert‹. Während die Statusinformation darüber Auskunft gibt, dass beispielsweise insgesamt zwölf Teile einer Änderung unterworfen waren (was für die Einschätzung des Anlaufstatus relevant ist), unterstützt die genaue Liste der betroffenen zwölf Sachnummern die operative Steuerung. Durch die Festlegung von Grenzwerten wie Terminabweichungen oder anderen Alarmkriterien kann ein ›Exception-Reporting‹ die Betroffenen automatisch hiervor warnen. Eine IT-Lösung für die Anlaufunterstützung hat die Projektphase zwischen De-

sign und Serienproduktion zu unterstützen – wie weit sie dabei schon im Bereich der Vorentwicklung greift und ob sie etwa bis zum SOP oder dem Hochfahren zur Kammlinie genutzt wird, sei dahingestellt. Wichtig ist: Sie schließt die Lücken, die von den IT-Systemen zur Serienabwicklung gelassen wird, und bietet ein alternatives Medium zu den hier üblichen Excel-Files, To-do-Listen oder den manuell zusammengesuchten Status-Reports.

Alle sind informiert

Grundlage so einer IT-Lösung ist ein Web-Portal, das alle relevanten Vorentscheidungen (beispielsweise auch eine eventuellen Stücklisten- oder Lagerverwaltung) integriert und in einer gemeinsamen Oberfläche zur Verfügung stellt. Über diese Web-Oberfläche stehen Informationen sowohl OEM-Mitarbeitern als auch Zulieferern, beispielsweise dem Werkzeugbau, zur Verfügung.

Das System basiert datentechnisch auf Objekten, mit der die in der Grafik dargestellten Anlaufphasen und -prozesse abgebildet werden. Diese Objekte – Teile, Werkzeuge, Prototypen usw. – werden wiederum mit Attributen wie Terminen, Verantwortlichkeiten und Statusinformationen (Zeit, Qualität, Kosten) verknüpft. Eingangsgrößen sind die Prozessdefinition (›Mit welchen Kenngrößen steuern wir?‹) und die Projektplanung (›Was sind die Soll-Termine oder Soll-Reifegrade zum Meilenstein X?‹).

Dies ermöglicht dann die Steuerung des Anlaufprojektes, die funktional einerseits durch die Aufgabenverfolgung (›Melde deine Erstmuster-Termine zurück!‹) und andererseits durch Frühwarnungen (›Achtung! Eine Änderung deiner Anschlussmaße!‹) unterstützt wird.

Fazit: Eine Softwareunterstützung für den Anlauf erhöht die Transparenz und die Koordinationsmöglichkeiten. Die Umstellung bedeutet keinen Mehraufwand zur Datenpflege, sondern in erster Linie eine Umgewöhnung an ein neues Medium. ■

STEFAN GREGORZIK

chorus Gesellschaft für Informations- und Kommunikationstechnologie mbH, Darmstadt, www.chorus.de