

Prozessbasiertes Anlaufmanagement

Termintreue und Qualität sichern



Bild: Weiss Automotive

Anlaufmanagement ist gerade für Automobilzulieferer eine ständige Herausforderung. Das betrifft die Umsetzung einer effizienten Projektplanung genauso wie die Suche nach erfahrenen Projektmanagern. Beiden Herausforderungen begegnet die Weiss Automotive GmbH mit der Einführung eines prozessbasierten Systems. Nun liefert das Anlaufmanagement trotz niedrigerer Personaldecke höhere Qualität und Termintreue.

Die Weiss Automotive GmbH ist ein mittelständischer Automobilzulieferer und Systemlieferant für die Herstellung, Lackierung und Montage von Kunststoffbauteilen. Das Unternehmen hat sich auf Klein- und Mittelserien spezialisiert, insbesondere für Nischenfahrzeuge, Supersportwagen oder Sondermodelle. Das führt dazu, dass sich Weiss automotive häufig mit neuen Projektanläufen auseinandersetzen muss. „Für uns standen deswegen die Themen Flexibilität und Prozessautomatisierung beim Anlaufmanagement absolut im Vordergrund. Denn wir woll-

ten nicht nur die reine Projektplanung optimieren, sondern auch die unterstützenden Prozesse“, sagt Christian Weiß, Geschäftsführer bei Weiss Automotive. Gemeinsam mit der Weiss Business Solutions GmbH, die kurz zuvor als Spin-off aus der eigenen IT-Abteilung entstanden war, entschied sich das Unternehmen daher für den Aufbau eines prozessbasierten Anlaufmanagements auf Basis der Business Process Management-Plattform (BPM) Xpert.ivy von Soreco. „Der BPM-Ansatz bot für uns zahlreiche Vorteile: Wir konnten direkt auf bestehende IT-Systemen

aufsetzen und die Abläufe unabhängig davon abteilungsübergreifend gestalten. Zudem ist es jederzeit möglich, neue Prozesse zu integrieren, ohne dass Klimmzüge für die Integration notwendig werden“, erläutert Stefan Merkel, Geschäftsführer der Weiss business solutions.

Landkarte sorgt für Transparenz

Ausgangspunkt für die Implementierung des neuen Anlaufmanagements war der Aufbau einer Prozesslandkarte, in der alle Abläufe des

Serienanlaufs standardisiert abgebildet wurden. Dadurch wurden Aufgaben und Ergebnisse den zugehörigen Bereichen wie Vertrieb, Entwicklung, Konstruktion, Werkzeugbau, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Qualitätssicherung und Projektmanagement zugeordnet. Die Landkarte enthält übergeordnete Projektphasen und wesentliche Meilensteine eines Serienanlaufs als Grundlagefür die Umsetzung der einzelnen Workflows im BPM-System. „Eine wichtige Vorgabe war auch die Definition von Standardprozessen. Denn wir wollten ein prozessbasiertes Anlaufmanagement entwickeln, dass 80 bis 90 Prozent der Anforderungen vergleichbarer Unternehmen von vornherein abdeckt“, sagt Merkel.

Prozessstruktur-Abbild in vier Ebenen

Zunächst wurde dafür eine hierarchische Prozessstruktur mit vier Ebenen aufgebaut. Die erste Ebene legt Kopfdatenfelder fest, die in jedem Projektanlauf ausgefüllt werden müssen. Dazu gehören etwa Projektstart und -ende sowie Bauteileumfang. Bei Weiss automotive sind das typischerweise Bauteile wie Frontschürzen, Heckschürzen oder Schweller. In den Kopfdatenfeldern enthalten sind aber auch bestellte Stückzahlen oder beispielsweise die Information, in welchen Farben die Bauteile geliefert werden sollen. Die einzelnen Prozesse finden sich in Ebene 2. Dort können Ergebnisse oder Meilensteine, die dem gleichen Ziel dienen, zusammengefasst und einem Verantwortlichen zugeordnet werden. Die einzelnen Meilensteine dienen der Messung der Zielerreichung und sind in der Hierarchie auf Ebene 3 festgehalten. Hier kann die Ergebnisverantwortung verschiedenen Rollen zugeordnet werden. Auf der Ebene 4 sind schließlich die einzelnen Schritte innerhalb der Prozesse abgebildet. Durch die Umsetzung als webbasierte Lösung können alle Nutzer ohne zusätzlich erforderliche Installation von jedem Rechner aus auf ihren Account zugreifen. Zudem werden die Prozesse abteilungsübergreifend abgebildet. Der Workflow für ein neues 'Ramp-up'-Projekt kann so bereits mit dem Eingang der ersten Anfrage gestartet werden. Bei Auftragserteilung werden Informationen aus dem Angebot in das Anlaufprojekt übernommen. Bis dahin werden Änderungen in der Angebots-historie revisionssicher dokumentiert, so dass das Unternehmen jederzeit den Überblick zu Status und Umfang offener Angebote behält.

Systemgesteuerte Aufgabenverteilung

Bei einem neuen Projekt muss der Projektverantwortliche zunächst auf oberster Ebene die

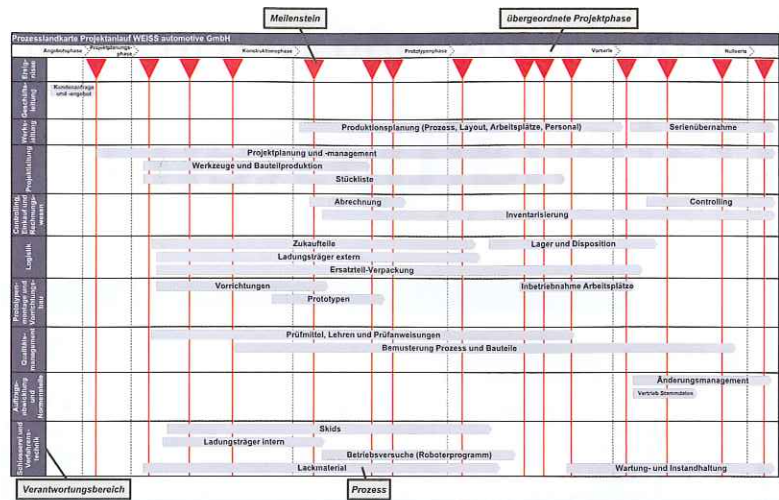


Bild: Weiss Business Solutions

IT-gestütztes Prozessmanagement unterstützt die Darstellung von Projektablaufen.

Rahmendaten des Projektes in den Kopfdatenfeldern pflegen. Dabei stellt er mittels Grob- u. Feinplanung sein Projekt zusammen und gibt Zieltermine für die Meilensteine vor. Das gestattet die fallweise Anpassung des vorgegebenen Workflows, um beispielsweise Teilprojekte zu deaktivieren. Darüber hinaus können einzelne Ergebnisse und Aufgaben auf Projektbasis oder als allgemeingültiger Standard hinzugefügt werden. Sind alle Projektdaten gepflegt, steuert das System automatisch die Prozesse an. Dies kann zeitabhängig oder durch ein Ereignis ausgelöst werden, wie etwa die Abarbeitung eines Prozessschrittes. Die an den Prozessen beteiligten Mitarbeiter erhalten über das System je nach Rolle ihre Aufgaben. Dabei stößt eine Fertigmeldung automatisch eine Folgeaufgabe an. Die geschieht anhand einer Aufgabenliste mit Fertigstellungsterminen so lange, bis der Prozess vollständig durchlaufen ist. Gleichzeitig zeigt eine 'Cockpit'-Oberfläche dem Projektleiter den Stand der Prozesse an. Eine Ampeldarstellung erleichtert die Übersicht und warnt vor überfälligen Aufgaben.

Qualität und Termintreue gesteigert

Die Einführung des Anlaufmanagements brachte dem Unternehmen nach kurzer Zeit spürbare Verbesserungen. „Das neue System führte auch dazu, dass sich die beteiligten Mitarbeiter zunehmend vom klassischen Abteilungsdenken verabschiedeten und dazu übergingen, prozessorientiert zu denken und zu handeln“, schildert Weiß. Lag der Anteil der Aufgaben mit Terminüberschreitung im Jahr 2008 noch bei 53 Prozent, konnte diese Quote bis 2010 auf 23 Prozent verringert werden. Auch die Länge auftretender Terminüberschreitungen konnte von 44 Tagen im Jahr 2008 auf 11 Tage verringert werden. Als wichtiger Indikator dafür zeigt das neue System die

Termintreue über den gesamten Prozess hinweg an. Die klare Zuordnung von Zuständigkeiten und Stellvertreterregelungen sowie präzise Aufgabenzuweisung mit Fristen und Eskalationsprozedere kommen der Prozessstabilität ebenfalls zugute. Auch die Fehlerquote konnte verringert werden, da die Eingabemöglichkeiten für Benutzer rollenspezifisch eingeschränkt sind. Gleichzeitig ist es mit der Einführung der Prozessmanagementlösung gelungen, eine höhere Zahl an Anlaufprojekten ohne weiteren Aufbau von Personalkapazitäten zu steuern. „Gerade vor dem Hintergrund zunehmenden Fachkräftemangels hat die Einführung des Systems uns dabei geholfen, unsere Wettbewerbsfähigkeit deutlich zu verbessern. Rechnet man alle Effekte zusammen, haben sich die Investitionen in das prozessbasierte Anlaufmanagement innerhalb von nur sechs Monaten gerechnet“, zieht Christian Weiß Bilanz. Nicht berücksichtigt sind dabei Effizienzsteigerungen unterstützender Prozesse in der Verwaltung. Daneben unterstützt die IT-Lösung das Qualitätsmanagement durch eine vollständige Prozessdokumentation nach DIN EN ISO 9001 sowie ISO/TS 16949. Auch die Anforderungen an ein kontinuierliches Projektmanagement im Sinne des Advanced Product Quality Planning (APQP) als Bestandteil der ISO/TS 16949 werden abgedeckt. Inzwischen hat Weiss automotive 20 Prozesse im Unternehmen über Workflows abgebildet. Diese Entwicklung soll auch in Zukunft weiter vorangetrieben werden. „Das Business Process Management bietet uns die Möglichkeit, neue Optimierungspotenziale sehr schnell zu erschließen. Denn wir können auf vorhandenen Infrastrukturen aufsetzen“, erklärt Christian Weiß. ■

Autor Uwe Pagel arbeitet als freier Journalist in Ulm.

www.weiss-business-solutions.de