

# Schlanke Prozesse, schnelle Entwicklung

CLAUS LINTZ

**Die Beschleunigung von Produktentstehungsprozessen verspricht unmittelbare Kosteneinsparungen und verschafft Unternehmen mehr Flexibilität. Der folgende Beitrag beschreibt, wie sich Entwicklungsprozesse überarbeiten und straffen lassen, ohne dass es zu Einbußen bei der Produktqualität kommt.**

Welch ökonomisches Potenzial in der kontinuierlichen Analyse und Optimierung der Produktentwicklungs- und Produktionsprozesse steckt, zeigt nicht zuletzt die japanische Automobilindustrie, allen voran Toyota. Dabei haben gerade die Autobauer mit einem besonders schwierigen Entwicklungsumfeld zu kämpfen: Da in ihren Fahrzeugen Komponenten mit völlig unterschiedlichen, scheinbar widersprüchlichen Entwicklungszyklen verbaut werden – Elektronik, Software und Hardware – ist es notwendig, diese Abläufe in einem einheitlichen Gesamtprozess zusammenzuführen. In diesem komplexen Zusammenspiel der verschiedenen Teilprozesse steckt verborgenes Optimierungspotenzial, das für die Beschleunigung der Entwicklungsprozesse genutzt werden kann. Prozessmanagement-Spezialisten wie Actano helfen

Unternehmen dabei, diese Potenziale zu identifizieren und die Prozesse entsprechend zu restrukturieren.

Die Restrukturierung von Entwicklungsprozessen hat auch Einfluss auf die gesamte Unternehmensorganisation. Deshalb ist es in einem ersten Schritt wichtig, die oberste Führungsebene im Unternehmen für ein solches Projekt zu gewinnen – und sie von den Vorteilen einer Restrukturierung vor allem aus organisatorisch-ökonomischer Perspektive zu überzeugen. Mit solchen Argumenten lässt sich die Bereitschaft erzielen, Schnittstellen, Formalismen und Genehmigungsschleifen in der Folge des Projekts entsprechend anzupassen.

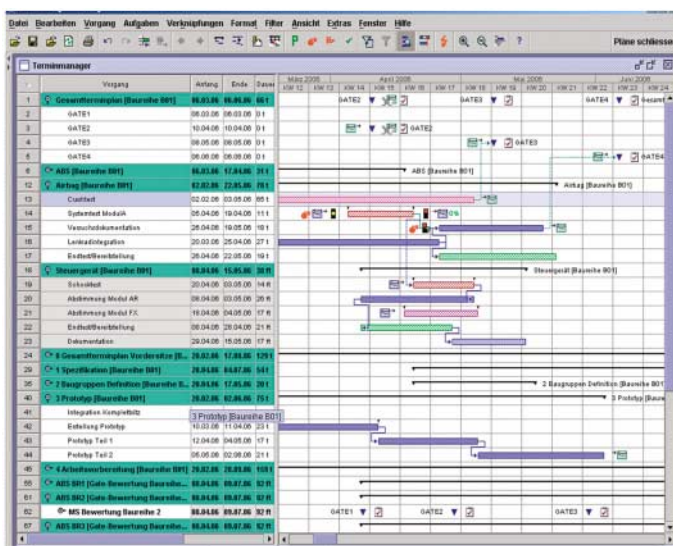
## Prozesslandkarte

Sind einflussreiche Unterstützer für das Prozessoptimierungsprojekt gefunden, ist es

sinnvoll, alle Beteiligten an den betreffenden Prozessen nach dem Prinzip „Betroffene zu Beteiligten machen“ an einen Tisch zu holen. Im nächsten Schritt geht es darum, die bestehenden Prozesse zu erfassen und zu analysieren. In Interviews mit den Einzelverantwortlichen und Projektleitern erheben die Prozessberater die Ausgangssituation und bilden diese in einer so genannten Prozesslandkarte ab. Diese ist der Dreh- und Angelpunkt der Prozessoptimierung. Sie ermöglicht die Helikoptersicht aufs große Ganze sowie auf sämtliche Teilprozesse der Produktentwicklung und macht die meist sequenziell und parallel in verschiedenen Fachabteilungen ablaufenden Produktentstehungsprozesse transparent für alle Beteiligten.

Auf der Grundlage der Prozesslandkarte beginnen die Experten dann mit der Analyse der Fachentwicklungsprozesse. Dabei suchen sie vor allem nach Schwachstellen in den Abläufen, die zu Zeitverlusten oder finanziellen Einbußen führen, zum Beispiel nach Doppelentwicklungen in verschiedenen Abteilungen oder asynchronen, ungenau aufeinander abgestimmten Prozessen. An welcher Stelle im Entwicklungsprozess kommt es beispielsweise immer wieder zu Verzögerungen? Wo muss mehr Zeit eingeplant werden? Wo lassen sich zeitaufwendige Zwischenschritte streichen, die die rasche Entwicklung behindern, aber nicht qualitätsrelevant sind? Hat eine Abteilung einen besonders guten Teilprozess entwickelt, der sich auch andernorts im Unternehmen gewinnbringend einsetzen

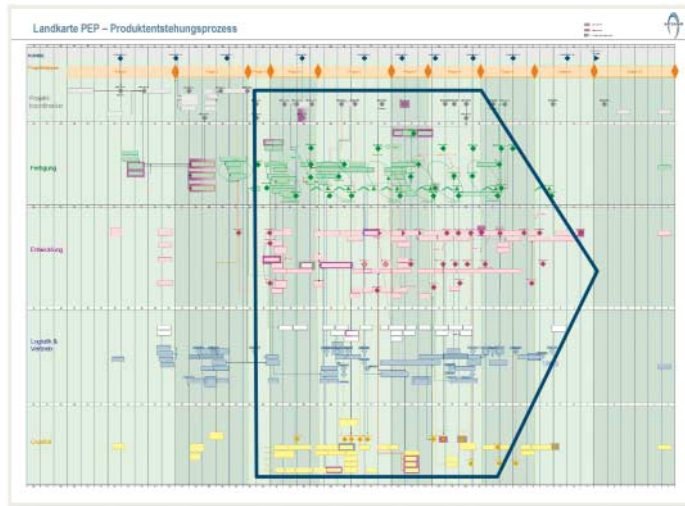
**Die Multiprojekt-sicht mit dem RPlan-Terminmanager erlaubt die Darstellung mehrerer Pläne – auch aus unterschiedlichen Projekten – in einem einzigen Fenster.**  
Bilder: Actano



lässt? Ist es wirklich notwendig, dass bestimmte Teilprojektschritte durch sämtliche Vorstandsmitglieder freigegeben werden, oder reicht es aus, wenn hier Projektor oder Bereichsleiter tätig werden? Die Prozessberater nehmen unter die Lupe und stellen in Frage – und decken auf diese Weise Ursachen von Defiziten auf, die im interdisziplinären Projektalltag meist als „normale Störungen“ wahrgenommen werden, die aber vermeidbar sind und vermieden werden sollten.

### Laufende Erfolgskontrolle

Nach Abschluss der Analyse unterstützen die Prozessberater die beteiligten Mitarbeiter in den Fachabteilungen dabei, eine neue, optimierte Prozesslandkarte zu erstellen, die die Grundlage für die künftige Projektpraxis bildet. Um sicherzustellen, dass die neuen Abläufe tatsächlich die gewünschten Ergebnisse liefern, sollten hier auch Methoden zur Performance-Kontrolle installiert werden. Actano beispielsweise hat dafür ein spezielles Kennzahlensystem für die operativen Projektteams und für den prozessualen Gesamtzusammenhang entwickelt. Definierte Messpunkte unterstützen das aktuelle Projekt-



Die Prozesslandkarte bildet die übergreifenden Prozesse rund um die Entwicklung eines Produkts ab.

Controlling und erlauben es, Schwachstellen aus dem laufenden Betrieb heraus schnell zu identifizieren und aus dem Weg zu schaffen sowie Trends in der Prozessqualität zu erkennen.

### Fazit

Prozesslandkarten machen das sichtbar, was in vielen Unternehmen abläuft, aber nur schwer greifbar ist – die Schwächen, aber vor allem auch die Stärken der vorhandenen Prozesse. Einmal identifiziert, lassen sich Idealprozesse von Einzelpro-

jekten ausgehend unternehmensweit etablieren und klare Standards schaffen. Die Erfahrung zeigt, dass es so beispielsweise möglich ist, Prozessvarianten um bis zu 66 Prozent zu reduzieren und die Durchlaufzeiten einzelner Teilprozesse um bis zu 60 Prozent zu senken. h | ■



Dipl.-Ing. Claus Lintz leitet das Center of Competence Prozessgestaltung bei der Actano GmbH in München.

KENNZIFFER: DEM12016

## DIGITAL ENGINEERING Info

### Projektmanagement-Praxis

Um die Optimierung und Beschleunigung von Entwicklungsprozessen ging es auch bei der Actano-Anwenderkonferenz, die Mitte April am Münchner Flughafen stattfand. In zahlreichen Anwenderforen und Vorträgen präsentierten Referenten von Actano und von Kunden des Unternehmens, wie sich Entwicklungsprozesse mithilfe des so genannten kooperativen Projektmanagements steuern lassen. Im Fokus standen dabei unter anderem neue Module der Actano-Software RPlan. So lässt sich mit dem neuen Project Controller zum Beispiel die Qualität laufender Prozesse überwachen, steuern und kontinuierlich verbessern.

Als besondere Highlights der Veranstaltung, an der 90 Projektmanagement-Experten aus 39 Unternehmen teilnahmen, erwiesen sich die beiden Kundenvorträge von General Motors Europe und Volkswagen. Thomas Wurtzbach vom Program Management bei GM Europe stellte ein aktuelles Projekt vor, in dem mithilfe der Actano-Software RPlan ein weltweit zentrales Projektmanagement für die Automobilentwicklung aufgesetzt wird – für zwölf Marken. Karl-Heinz Hornbostel, Leiter der Abteilung ITP-Produktmanagement und Beschaffungsplanung bei Volkswagen, hatte darüber hinaus Interessantes aus der Entwicklungspraxis bei Volkswagen zu berichten und erläuterte in einem Kurzvortrag, wie auch bei Volkswagen und Volkswagen Nutzfahrzeuge in Zukunft RPlan für das markenweite Projektmanagement im Produktentstehungsprozess eingesetzt wird – Ausweitung auf weitere Marken des Volkswagen-Konzerns nicht ausgeschlossen.