

Integration von Herstellern und Zulieferern

Teampayer im Dialog

Von Rupert Stuffer

Die Automobilindustrie hat es vorgemacht – andere Branchen ziehen nach: Immer mehr Entwicklungsaufgaben werden von Herstellern auf ihre Zulieferer übertragen. So entstehen hochkomplexe Entwicklungsnetzwerke, deren effiziente Steuerung erhebliche Auswirkungen auf das Projektmanagement hat.

Wenn ein Automobilhersteller heute eine neue Modellreihe auf den Markt bringt, dann waren an der Entwicklung nicht selten mehrere Hundert Zulieferer beteiligt. Das heisst: Parallel werden in unterschiedlichen Unternehmen an unterschiedlichen Standorten unterschiedliche Komponenten entwickelt, die nicht nur in ihrer Funktionalität perfekt zusammenpassen müssen. Auch auf das richtige Timing kommt es an – denn sobald die Entwicklung an einer Stelle ins Stocken gerät, kann dies Auswirkungen auf den gesamten Entwicklungsprozess haben und im schlimmsten Fall zu einer Verzögerung des Start-of-Production führen.

Komplexität reduzieren

Um ein solches Planungsgebilde sinnvoll steuern zu können, ist zunächst einmal vor allem eine

Erkenntnis wichtig: weniger ist mehr. Es ist nämlich nicht sinnvoll, derart komplexe Strukturen mit immer differenzierteren Planungs- und Steuerungsmechanismen zu begegnen. Im Gegenteil: Das Netzwerk wird damit noch weniger beherrschbar.

Stattdessen ist es notwendig, die Komplexität zu reduzieren, um auch bei unvorhersehbaren Ereignissen stets die Hoheit über die Prozesse zu behalten. Es muss möglich sein, die Planung im laufenden Projekt immer wieder anzupassen, ohne dass dabei das Gesamtkonzept durcheinander gerät. Gängige algorithmengetriebene Planungstools, wie reine Netzplantechniken oder fortgeschriebene Listen, helfen hier nicht wirklich weiter. Deshalb ist es an der Zeit für alternative Ansätze, die in der Lage sind, auch dynamische Projektverläufe zu steuern – ein Projektmanagement, das bewusst weniger detailliert ist.

Dafür erweist es sich als hilfreich, wenn die Planung kein starres Gebilde ist, sondern ledig-

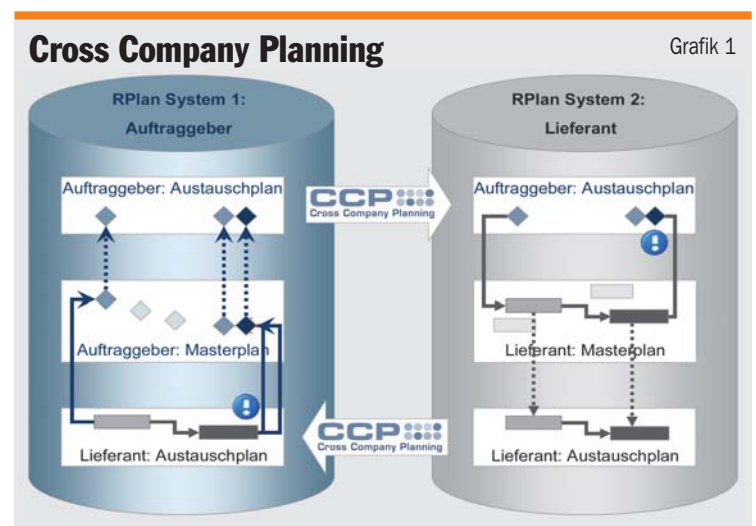
lich einen Rahmen bildet, der dann von den beteiligten Partnern individuell ausgefüllt werden kann. Die äusseren Planungsvorgaben durch den auftraggebenden Hersteller beschränken sich schliesslich auf einige zentrale Meilensteine und Terminvorgaben. Die Teilplanungen für die unterschiedlichen Einzelkomponenten und damit die Leistung der Zulieferer werden über sogenannte Synchronisierungspunkte miteinander verknüpft. Die Detaillierung zwischen den Punkten bleibt den einzelnen Partnern überlassen.

Cross Company Planning

Vor diesem Hintergrund hat das Software- und Beratungsunternehmen Actano eine offene Planungsmethode entwickelt, die zwei zentrale Erfordernisse gleichermaßen erfüllt: Planungs-

hoheit der einzelnen Partner sowie das Verarbeiten und Abbilden wechselseitiger Informationsflüsse. Die Projektmanagementsoftware RPlan mit der Funktion des sogenannten Cross Company Planning (CCP) beruht auf einer aufgebrochenen Netzplantechnik. Die übergeordnete Planung und Synchronisation basiert auf informations- und kommunikationsgetriebenen Methoden; bei der Detaillierung einzelner Planungsumfänge können weiterhin Methoden der Netzplantechnik genutzt werden (Grafik 1).

In diesem System hält jedes Partnerunternehmen seine Daten in seiner eigenen Planungsdatenbank. Kommt es zu Änderungen in der Planung, werden diese über sichere Internetverbindungen ausgetauscht – und fliessen automatisch in den Masterplan ein, der beim Hersteller liegt. Allerdings – und das ist der Clou beim CCP – erfolgt in diesem Moment keine automatische Neuplanung, die in den Planungsbereich anderer Partner eingreift. Sollten sich aus der Neuplanung nachgelagerte Terminkonflikte ergeben, setzen sogenannte Synchronisations-Links stattdessen eine Kommunikation zwischen den betroffenen Partnern in Gang. Diese stimmen ihre Termine dann aktiv



Grafik 1

Dr. Rupert Stuffer, CEO der Actano GmbH, Paul-Heise-Strasse 26-28, D-80336 München, Tel. +49 (0)89 206 044 0, info@actano.de, www.actano.de

und im Dialog miteinander ab. Eine Änderung der Planung wird im System erst durchgeführt, wenn alle Betroffenen ihr Einverständnis gegeben haben.

Zielgerichtete Informationen

Herzstück des CCP ist eine Datenbank, die vom Auftraggeber betrieben wird. Sie enthält einen Masterplan mit der übergeordneten Terminplanung und entsprechenden Meilensteinen. Alle beteiligten Zulieferer arbeiten einheitlich mit dazu passenden Plänen, die sie befüllen und in einem vereinbarten Turnus an den Auftraggeber senden. Dort werden sie in die Projektstruktur des Herstellers integriert und mit dem Masterterminplan abgeglichen. Das bedeutet in der Praxis: Im Zuge der Planung definieren die Verantwortlichen, an welchen Stellen die Teilprojekte über Synchronisationspunkte miteinander verzahnt werden und voneinander abhängig sind. Ergibt sich später eine Terminänderung, so werden die Projektbeteiligten automatisch von der Projektmanagement-Software darüber informiert.

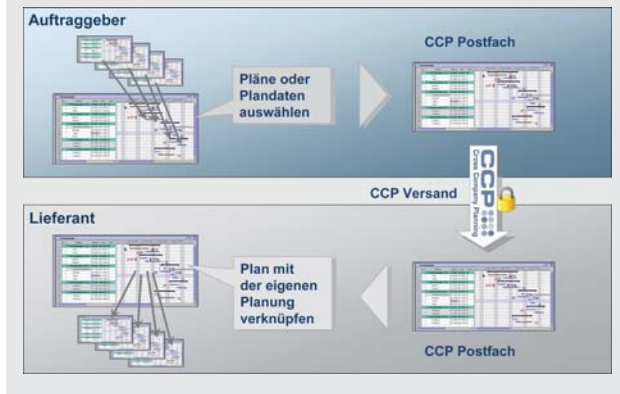
Dabei ist es wichtig, im Vorfeld genau festzulegen, wer unter welchen Umständen zu benachrichtigen ist und welche Informationen er zur Entscheidungsfindung benötigt. Auf diese Weise lässt sich die Menge der fließenden Informationen begrenzen und zielgerichtet leiten. So sind alle Projektmitglieder zuverlässig und vollständig über den aktuellen Stand ihrer wichtigen Termine – auch auf Seiten der Entwicklungspartner – transparent und nachvollziehbar informiert (Grafik 2).

Stabile Termine und Budgets

Terminverzögerungen werden schnellstens erkannt und können rechtzeitig behoben werden. Frühzeitige, situationsgerechte Lösungen sichern für beide Seiten eine stabile Termin- und Budgetsituation, vermeiden überflüssige Iterationsschleifen und reduzieren Kosten, beispielsweise für Prototypen, die eigentlich gar nicht nötig gewesen wären. Dabei bleibt die Planungshoheit der Beteiligten komplett erhalten – jeder Zulieferer agiert im Rahmen seiner eigenen Teilplanung.

Transparente Termine

Grafik 2



Auf der obersten Planungsebene werden die Meilensteine geplant und die Synchronisationspunkte zwischen den Einzelmassnahmen zusammengeführt. Mit fortschreitender Delegation an die Fachstellen wächst die Detailtiefe; die relevanten Synchronisationspunkte bilden lediglich die «Eckpfeiler» der Detailplanung.

Als grosser Vorteil erweist sich bei alledem, dass die verschiedenen Parteien mit unterschiedlichen Detaillierungsgraden arbeiten können, ohne Pläne doppelt zu führen und Daten redundant zu halten. Es kommt nämlich häufig vor, dass ein Hersteller für einen Prozess eine Detailtiefe von 50 bis 100 Vorgängen fordert, während der Zulieferer für die operative Abarbeitung wesentlich detaillierter plant. In diesem Fall kann der Zulieferer in der Projektmanagement-Software genau so arbeiten, wie es für ihn am besten ist, und schliesslich ein Extrakt in der vom Hersteller geforderten Detailtiefe per CCP verschicken.

Zeit für Standards

In der Regel arbeitet ein Zulieferer für mehrere Herstel-

ler. Er ist also parallel in verschiedene Entwicklungsnetzwerke eingebunden. Vor diesem Hintergrund ist es wünschenswert und ein wichtiges Ziel für die Zukunft, einheitliche Standards bei Schnittstellen zu schaffen sowie Prozesse für die Lieferantenintegration. So liesse sich die Effizienz der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern deutlich erhöhen. Das Ergebnis: mehr Transparenz, weniger Entwicklungsschleifen und eine höhere Qualität. Die Praxis sieht heute jedoch noch ganz anders aus: So wird die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern derzeit vielfach über kleine Insellösungen abgewickelt, die sich von Projekt zu Projekt und von Hersteller zu Hersteller unterscheiden. Das ist für alle Beteiligten unübersichtlich und führt dazu, dass selten nachvollziehbar ist, ob Informationen vollständig, brauchbar und aktuell sind. Darunter leiden vor allem die Zulieferer, bei denen es zu sehr ineffizienten, redundanten Prozessen kommt, die gleichzeitig stark fehleranfällig sind. In der deutschen Automobilindustrie leistet

RPlan als Quasistandard bei den Automobilherstellern bereits wichtige Beiträge und Impulse für die Harmonisierung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit.

Erfolgsfaktor Projektmanagement-Kultur

Bei alledem ist eines nicht zu vergessen: Business wird von Menschen gemacht. Je grösser ein Entwicklungsnetzwerk, desto vielfältiger sind die Persönlichkeiten und Kulturen seiner Mitglieder. Neben der Auswahl von Tools und dem Definieren von Prozessen kommt es deshalb auch darauf an, im Projektmanagement eine lebendige, konstruktive und ausgeglichene Kultur zu schaffen, in der alle Beteiligten auf Augenhöhe miteinander kommunizieren. So darf die geforderte Transparenz in der Hersteller-Zulieferer-Beziehung nicht nur einseitig gelebt werden.

In diesem Zusammenhang ist der Umgang mit dem Spannungsfeld aus Prozesskontrolle und den individuellen Entfaltungsmöglichkeiten der Zulieferer und ihrer Mitarbeiter eine wichtige Management-Aufgabe. Deshalb sind die Hersteller gefordert, für eine Kultur zu sorgen, in der nur so viel Kontrolle herrscht wie notwendig, um die Qualitäts- und Ergebnissicherung von Projekten zu gewährleisten. Den Zulieferern ist gleichzeitig so viel Freiraum wie irgend möglich einzuräumen – denn nur so können sie ihre Stärken und ihre Flexibilität optimal einsetzen. ■