



Fotos © JENOPTIK AG

EFFIZIENZSTEIGERUNG IM PRODUKT- ENTSTEHUNGSPROZESS

Die Unternehmenssparte ‚Verteidigung und Zivile Systeme‘ der Jenoptik AG bedient eine anspruchsvolle Klientel vornehmlich aus der Luftfahrtindustrie, der Sicherheits- und Wehrtechnik sowie der Transportindustrie. Rund 900 Mitarbeiter entwickeln in vier Geschäftsfeldern an vier Standorten Lösungen für ihre Kunden. Um den facettenreichen Produktentstehungsprozess (PEP) zu verschlanken und zu optimieren, erarbeitete ein internes Projektteam zusammen mit der ROI Management Consulting AG einen rund erneuerten Prozessablauf. Dreh- und Angelpunkt im PEP-Projekt sind Effizienzsteigerung, Eindeutigkeit und Verbindlichkeit im Prozess und bei den Verantwortlichkeiten.

Die Entstehung eines Produkts in der Sparte Verteidigung und Zivile Systeme ist durch vielfältige Branchen, sehr kom-

plexe Kundenanforderungen und umfangreiche Normen geprägt. Darüber hinaus ist der PEP ein äußerst vielschichtiger Prozess, der fast alle Unternehmensfunktionen einbindet. Im Projektgeschäft äußert sich diese hohe Komplexität oftmals in Schnittstellenproblemen, Verzögerungen, Iterationen und Ineffizienz. Im Rahmen des ‚Jenoptik Exzellenz Programm‘ (JEP) wurde deshalb ein Projekt zur Optimierung des PEP aufgesetzt.

Ziel des Projekts ist es, durch einen neu ausgerichteten PEP alle Projekte (interne Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie auch Kundenprojekte) in Zeit, Budget und erforderlicher Qualität zu den Produktzielkosten abzuwickeln und damit eine deutliche Effizienzsteigerung in der Produktentstehung zu erreichen. Dies soll durch einen klar definierten sparteneinheitlichen Prozess, durch Transparenz

und klare Verantwortlichkeiten unter Einbindung aller betroffenen Bereiche erzielt werden.

Um diese anspruchsvolle Zielsetzung zu erreichen, wurde zur Projektvorbereitung und -begleitung ein Basisteam eingesetzt, das sich aus den Leitern der betroffenen Bereiche zusammensetzt. ROI brachte in die Projektstrukturierung seine langjähri-

*Susanne
Drexl-Wittbecker
Partnerin bei ROI*

dialog@roi.de





Fotos © JENOPTIK AG

Interview Herr Stieber

„Lassen sich vier bislang sehr unterschiedliche Geschäftsprozesse in einem gemeinsamen PEP abbilden? Das war eine besondere Herausforderung bei diesem Projekt.“

Es war von Anfang an klar, dass bei diesem komplexen Thema externes Wissen und Erfahrung im Sinne ‚best practice‘ zwingend einzubinden ist. Wir haben mit Frau Drexl-Wittbecker ein überaus kompetentes Team-Mitglied gewonnen, das uns auch in schwierigen Situationen stets mit neuen Ideen und Lösungsvorschlägen immer wieder auf den richtigen Weg gebracht hat. Vielen Dank für die sehr gute Zusammenarbeit!

Obwohl das ‚go-live‘ noch bevorsteht, ist doch festzustellen, dass diese drei Buchstaben (P-E-P) inzwischen in aller Munde sind und auch das Ziel mindestens allen Führungskräften sehr klar ist. Insofern sind wir doch sehr optimistisch, dass der neue PEP erfolgreich umgesetzt werden wird.“



Helmut Stieber

Leiter Geschäftsfeld
Energie-Systeme,
Sparte Verteidigung
& Zivile Systeme,
JENOPTIK AG

gen Erfahrungen aus vielen PEP-Projekten ein. Das Projekt wurde in fünf Arbeitspakete gegliedert, die eine Neuausrichtung des PEPs, die Optimierung von Methoden und Kennzahlensystem, die Integration in das Managementsystem sowie ein Projektmarketing, Schulungs- und Umsetzungs-konzept umfassen.



Die fünf Arbeitspakete zur Effizienzsteigerung in der Produktentstehung

Die Arbeitspakete wurden mit Projektteams cross-funktional und standortübergreifend besetzt, um die Belange aller Standorte zu berücksichtigen und, mit Blick auf den Roll-Out, eine maximale Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeit zu geben.

Von der maximalen zur minimalen Prozessdefinition

Bislang waren am Hauptstandort der Sparte die Prozesse eher nach dem Grundsatz ‚besser zu viel als zu wenig‘ definiert, um sicher zu gehen, dass alle Eventualitäten berücksichtigt wurden. „Ein Anpassen des Maximal-PEPs auf die Projektanfor-

derungen war zwar möglich, wurde aber nicht immer konsequent durchgeführt“, erklärt Projektleiter Helmut Stieber. An kleineren Standorten hingegen waren die PEPs teilweise nicht ausreichend definiert.

Diesen Ansatz stellte das Basisteam auf den Kopf: der neue PEP ist minimal definiert, er umfasst nur die Prozessschritte, die auch zwingend nötig sind, um ein Projekt ‚wasserdicht‘ und damit erfolgreich abzuwickeln. Dieser Ansatz verschlankt den Prozess, schafft Überblick und spart Zeit und Geld.

Klarer Start, klares Ende, eindeutige Struktur

Erster Schritt war die genaue Abgrenzung des PEPs zu vor- und nachgelagerten Prozessen wie dem Innovationsprozess oder der Serienbetreuung. Dabei wurde als Startpunkt die konkrete Anfrage eines internen oder externen Kunden definiert. Die Serienreife markiert das Ende des PEPs.

Der neue PEP ist nach dem Stage-Gate-Prinzip angelegt und in sechs Phasen und

Quality Gates gegliedert. Besonderen Fokus legte das Basisteam auf eine verständliche und transparente Darstellung des komplexen Prozesses. Aus diesem Grund wurde der PEP in zwei Ebenen dargestellt.

Die sogenannte PEP-Landkarte zeigt auf der ersten Ebene einen Überblick über den PEP mit sämtlichen Phasen, Quality Gates, Beteiligten und Prozessschritten. Ein erfolgreicher PEP ist untrennbar verbunden mit der Eindeutigkeit von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Deshalb wurden auf der zweiten Ebene die einzelnen Prozessschritte nach dem sogenannten SIPOC-Prinzip ausgearbeitet: Für jeden Schritt wurde eine genaue Beschrei-

bung, die notwendigen Eingangsinformationen und deren Zulieferer sowie die Ergebnisse und deren Empfänger definiert. Die Methoden und Dokumente sind klar zugeordnet, ebenso die Verantwortlichkeiten und Mitwirkenden. „Die Herausforderung war die exakte Abstimmung des Informations- und Ergebnisflusses zwischen den einzelnen Prozessschritten“, führt ROI-Partnerin Susanne Drexl-Wittbecker aus.

Rollen statt fest zugeordnete organisatorische Funktionen

Im gleichen Schritt einigte sich das Projektteam darauf, die Verantwortlichkeiten als Rollen zu definieren und von organisatorischen Funktionen im Unternehmen abzukoppeln. Dies hat entscheidende Vorteile bei Veränderungen in der Organisationsstruktur. Einem Projektmitarbeiter wird also im konkreten Projekt eine Rolle zugeordnet, die nicht zwingend seiner angestammten Organisationseinheit entsprechen muss. Die Umsetzung des PEPs ist damit weit flexibler.

Eine Besonderheit und weitere Innovation ist die sogenannte Rollen-Sicht auf die PEP-Landkarte. „Sie zeigt dem Mitarbeiter in seiner spezifischen Rolle, z.B. als Entwickler oder Einkäufer, die in seiner Verantwortung liegenden Prozessschritte und gleichzeitig auch die Schritte, bei denen seine Mitwirkung erforderlich ist, auf einen Blick“, erklärt Stieber. „Dies vereinfacht die Prozessbeschreibungen deutlich.“

Neuer Quality Gate-Mechanismus

Das Projektteam setzte auf Empfehlung von ROI einen neuen Quality Gate-Mechanismus um, bei dem Quality Gate-Termine und erwartete Mindest-Ergebnisse fest fixiert sind. Diese werden rückwärts terminiert und verbindlich im Projektplan verankert.

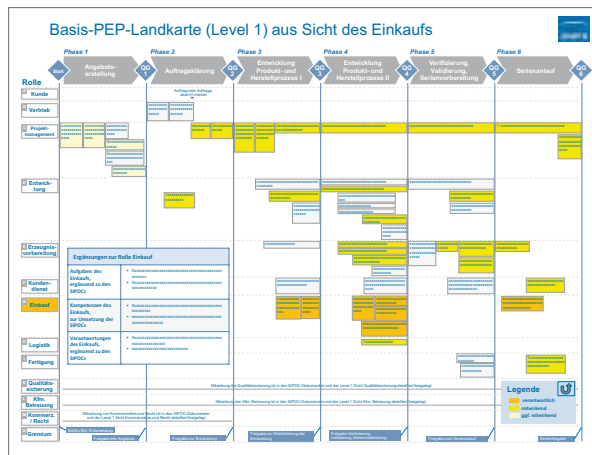
Zu diesen Terminen präsentiert der Projektleiter den aktuellen Projektstatus, auch wenn die vorab definierten Ziele noch nicht erreicht wurden. Da Quality Gate-Termine nicht einfach verlegt werden dürfen, wird so ein stringentes Controlling durch ein Führungskräftegremium möglich.

Allerdings ist im neuen Quality Gate-Mechanismus nicht nur der Projektleiter

in der Pflicht, auch die Teammitglieder müssen vordefinierte Mindestergebnisse zu den Quality Gates proaktiv bestätigen und vertreten. Die erzielten Projektergebnisse sind fest mit einer Ampelsystematik verbunden. Dieses Vorgehen fördert spürbar die Verbindlichkeit, die Transparenz und auch das Commitment zum Projekt.

Zielführender Methodeneinsatz

Entlang des gelebten PEPs identifizierte das Projektteam über 60 verschiedene Methoden und Dokumente an den Standorten. „Diese Fülle mussten wir zunächst



Transparenter Überblick dank PEP-Landkarte

eindeutig den Prozessschritten zuordnen und priorisieren bevor wir mit einer Entfeinerung, Verbesserung und Zusammenführung starten konnten“, berichtet Drexl-Wittbecker. So wurden einerseits entscheidende Methoden wie die Quality Gate-Checkliste, die Spezifikation oder die Wertgestaltung nach Best Practice-Ansätzen neu strukturiert und aufgebaut. Andererseits wurden nicht mehr erforderliche Dokumente eliminiert, um unnötige administrative Projektarbeit zukünftig zu vermeiden.

Nur was gemessen wird kann auch verbessert werden

Einer der Kernpunkte im Projekt war der Aufbau eines passenden Kennzahlensystems, mit dem der Erfolg des neuen PEPs gemessen und nachgewiesen werden kann. Das Arbeitspaketteam entschied sich für einen schlanken aber aussagekräftigen Kennzahlenkatalog, der sowohl Kosten, Termine als auch Leistungen und

Qualität verfolgt. Das Kennzahlensystem ist kaskadiert aufgebaut und bildet die definierten Kennzahlen von der Arbeitspaket-Ebene über die Projektebene bis hin zu Geschäftsfeld- und Spartenebene in klar strukturierten Kennzahlen-Cockpits ab.

Die Kollegen an Bord holen – Projektmarketing

Für einen nachhaltigen Umsetzungserfolg müssen die Neuerungen und Veränderungen bei Kollegen und Führungskräften bekannt gemacht werden. Vorbildlich komponierte das Projektteam eine Projekt-

marketing-Kampagne für die Einführung des neuen PEPs. Neben Logo und Slogan wurden mit unterschiedlichen aufeinander abgestimmten Aktionen die Projektergebnisse bekannt gemacht. Via Intranet, Hotline und PEP-Raum sind alle Informationen für alle verfügbar und jederzeit präsent. Diese umfassenden Aktivitäten haben die Akzeptanz für die Neuerungen spürbar erhöht und die PEP-Umfänge fest im Unternehmen verankert. „Ein starkes Commitment der Führung, zielgruppenorientierte Trainings und ein fundiertes Konzept für

die Umsetzungsbegleitung sichern die nachhaltige Anwendung“, betont Stieber.

Ein ganzes Jahr hoch motiviert

Ein komplettes Jahr entwickelte das Team an der Optimierung des PEPs. „Alle Teammitglieder waren hoch motiviert und blieben trotz der teilweise komplizierten Aufgabenstellungen und der hohen Arbeitsbelastung bis zum Schluss voll bei der Sache“, so Drexl-Wittbecker anerkennend. „Der Erfolg manifestiert sich in den sehr guten Arbeitsergebnissen, die zu einer deutlichen Effizienzsteigerung beitragen werden und der hohen Akzeptanz bei der Einführung des neuen PEPs“, bestätigt auch Projektleiter Stieber.

In 2011 starten bereits alle neuen Projekte nach dem PEP. Projektleitung und Team sind überzeugt, dass mit dem neugestalteten PEP die anspruchsvollen Projektziele erreicht werden.