

Risiken durch Änderungen methodisch reduzieren



Bild: Fotolia/DeStagge

Die Anforderungen des Marktes an Produzenten, ihre Produkte an sich schnell verändernde Bedürfnisse anpassen zu können, werden immer größer. Das ergibt sich auf der einen Seite aufgrund kürzerer Produktlebenszyklen, die durch den zunehmenden Wettbewerb vorgegeben werden. Auf der anderen Seite wollen Anbieter immer gezielter auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen. Die Konsequenz besteht in immer mehr Varianten oder Anpassungen in immer kürzerer Zeit. Zu den externen Anforderungen kommen noch die Änderungsanregungen aus internen Initiativen aus den Bereichen Entwicklung, Ideenmanagement oder der Verbesserung von Produkten oder Prozessen hinzu.

Auswirkungen auf Produkte in der Entwicklung

Bei den Prozessen und der Vorgehensweise im Änderungsmanagement ist zu unterscheiden, ob sich ein Produkt in der Entwicklung befindet oder bereits in Serie produziert wird. Befindet sich ein Produkt in der Entwicklung, lautet die grundsätzliche Frage, die das Änderungsmanagement zu beantworten hat, welche Auswirkungen eine gewünschte Änderung auf die definierten Anforderungen an das Produkt hat. Das sind zum einen die Eigenschaften und Merkmale des Produktes. Gleichzeitig gilt es die Belange im Blick zu

Alle Unternehmen, die Produkte entwickeln und produzieren, werden damit konfrontiert, diese in ihrem Lebenszyklus häufig verändern zu müssen. Um Risiken im Änderungsmanagement soweit wie möglich zu minimieren, ist die richtige Vorgehensweise gefragt.

behalten, die mit sämtlichen Bereichen und Inhalten der an der Produktions- und Markteinführung beteiligten Bereiche zu tun haben. Dazu gehören vorrangig Termine und Kosten, die sich aus der Konsolidierung der einzelnen Aktivitäten und Fachbereiche ergeben. Das bedeutet: der Prozess startet in der Regel durch einen internen Auslöser und wird einem Änderungskoordinator zugeführt, der anschließend die internen und externen Beteiligten beauftragt. Die Mitarbeiter werden dabei jeweils aufgefordert, alle Einflüsse des Änderungsantrags bezüglich ihres Verantwortungsbereichs entsprechend definierter Kriterien zu bewerten und ihr Urteil dazu abzugeben. Dann werden alle Bewertungen wieder zusammengeführt und konsolidiert in einem Gremium besprochen und beurteilt. Daraufhin wird der Änderungsantrag – abhängig von festgelegten Wertegrenzen – von bestimmten Verantwortlichen zur erneuten Bearbeitung zurückgeleitet, freigegeben oder abgelehnt.

Änderungsmanagement parallel zur Serienproduktion

Wenn sich das Produkt bereits in der Serienproduktion – etwa bei einem Automobilhersteller – befindet, wird der Änderungsantrag in der Regel von Änderungs- und Sonderwünschen oder von anderen marktrelevanten Faktoren ausgelöst. Der Prozess ist grundsätzlich

der gleiche, wobei sich die beteiligten Verantwortlichen und die Bewertungskriterien stark unterscheiden. Denn in diesem Szenario müssen zum Beispiel Werkzeuge geändert werden, Lieferanten Teile der Änderung in ihrem Werk im Prozess umstellen oder qualitätssichernde Maßnahmen angepasst werden. Dadurch ändert sich auch der Freigabeprozess abhängig davon, ob ein Änderungsantrag bei einem Automobilhersteller oder einem Zulieferer durchlaufen wird: Der Zulieferer wird am Ende des Änderungsantrags ein Angebot an seinen Kunden, also den Hersteller, abgeben. Dieser führt dann die Freigabe durch und löst so die notwendigen Maßnahmen aus. Bei einem Änderungsantrag seitens des Herstellers wird die Freigabe intern durchgeführt. Im Maschinen- und Anlagenbau sollte im Hinblick auf die Bearbeitung der Änderungsanträge berücksichtigt werden, dass durch eine Vielzahl von Änderungen Merkmale von Produkten aus vereinbarten Toleranzen laufen können. Auch wenn Einzelmaßnahmen unkritisch sind, kann die Summe mehrerer Änderungen dazu führen, dass zulässige Werte überschritten werden. Dies kann sowohl für technische Merkmale als auch für Preise oder Termine gelten.

Softwaregestützte Umsetzung im Tagesgeschäft

Besonders herausfordernd wird die Verwaltung von Änderungen, wenn mit engen Terminvorgaben gearbeitet werden muss oder die Änderungsfälle tiefe Eingriffe in die Prozesslandschaft nach sich ziehen. Für den Änderungskordinator ist daher besonders wichtig, eine abgesicherte und vollständige Beurteilung von den richtigen Beteiligten im vorgegebenen Zeitraum zu erhalten. Die Lösung kann darin liegen, für das Änderungsmanagement eine Software einzusetzen, die diese Anforderungen abdeckt. Eine derartige Lösung sollte folgende Funktionen bereitstellen:

- Sicherstellung der verschiedenen Prozesse für den Änderungsantrag sowie Freigabe und Umsetzung
- Steuerung der Prozessvarianten aufgrund der erfassten Daten und vorgegebenen Schablonen
- Vorgabe und Überwachung von zeitlichen Parametern
- Tätigkeitszugeordnete Bearbeitung der zugehörigen Bewertungskriterien
- Automatische Auswertung und Datenkonsolidierung
- Überwachung von Grenzwerten
- Unterstützung der Kommunikation und Abstimmung
- Frei definierbares Rechte- und Rollenkonzept
- Flexible Anpassung der Prozesse und Bewertungskriterien
- Überblick zu allen Änderungsvorgängen in der eingesetzten Datenbank
- Reporting und Analyse über alle Daten aller Vorgänge

Zu beachten ist dabei, dass der Begriff 'Änderungsmanagement' in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet wird. Die Funktionsbeschreibungen von Systemen für Produktlebenszyklus- und Produktdatenmanagement (PLM/PDM) sowie CAD-Programme vermitteln häufig den Eindruck, dass dieser Prozess 'Out-of-the-box' unterstützt wird. Doch während ein 'Änderungsindex' auf den verwalteten Artikeln natürlich in all diesen Systemen vorhanden ist, sind manche Lösungen von der vollständigen Unterstützung der beschriebenen Geschäftsprozesse weit entfernt. Anwender sollten daher vor dem Einsatz die auf dem Markt befindlichen Systeme gründlich prüfen. Kommt ein System mit umfassender Unterstützung von Änderungsmanagement aus anderen funktionalen Gründen nicht infrage, stellt die Kopplung vorhandener Lösungen mit einem Änderungsmanagement-System eine Alternative dar. ■

www.hcm-aenderungsmanagement.com

Autor

Hans-Helmut Kümmerer ist Geschäftsführer und Senior Consultant bei der HCM Customer Management GmbH.

