

Autor: Dr.-Ing. Rudolf Zwicker, Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg

# Projektmanagement radikal und disruptiv!

## Oder benötigen Sie noch ein Projektmanagement?

### 1. Wo stehen Sie?

In Beratungsprojekten in Deutschland, Schweiz und Österreich haben wir bei internen und externen Werkzeug- und Formenbaubetrieben in den letzten Jahren gemeinsam mit unseren Kunden deutliche Erfolge bezogen auf Wirtschaftlichkeit, Termintreue und Durchlaufzeitverkürzung erzielt – die Effizienz gesteigert.

Kernfrage ist in Beratungsprojekten heute jedoch nicht mehr Termintreue im Werkzeugbau, sondern vielmehr die Durchlaufzeit des Gesamtprojektes. Diese wird wesentlich durch Dauer der Korrekturphase und so auch durch die Anzahl der Korrekturschleifen beeinflusst. In den letzten Jahren haben sich die Kundenanforderungen bezüglich Toleranzen und Anzahl zu prüfender Merkmale verstärkt, was typischerweise zu einer Verlängerung der Durchlaufzeit des Gesamtprojektes führt.

Die Effizienz der Korrekturphase ist so neben der effizienten Werkzeugherstellung einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren und bedarf als Basis einer effizienten Organisation.

### 2. Was könne Sie tun?

#### a. Positionierung

Sind Sie wirklich der Fräsweltmeister? Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen? Bieten Sie immer noch je nach Auslastung Lieferzeiten an? Ist das nicht eine Zumutung für Ihre Kunden? Vielleicht werden in absehbarer Zeit Werkzeuge wie bei Amazon per Mausklick bestellt mit frei wählbaren Lieferzeiten? Vielleicht liefert irgendwann eine Drohne dem Produktionsunternehmen das prozesssichere Werkzeug? Vielleicht hat jedes Produktionsunternehmen bald einen 3D Drucker und druckt sich sein Werkzeug? Vielleicht benötigen wir irgend-

wann überhaupt kein Werkzeug mehr?

Diese und weitere Fragen sind in unseren Strategieworkshops Ausgangspunkt für das Hinterfragen und besonders Infragestellen Ihres Handelns. Projektmanagement radikal? Eigentlich nicht!

Eine weitere Frage kann sein: Wie gestalten wir die Korrekturphase effizienter und benötigen Sie hierfür ein klassisches Projektmanagement? Oder was kann die zukünftige Rolle des Projektmanagements sein? Sind Sie wirklich der Fräsweltmeister? Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen? Bieten Sie immer noch je nach Auslastung Lieferzeiten an? Ist das nicht eine Zumutung für Ihre Kunden? Vielleicht werden in absehbarer Zeit Werkzeuge wie bei Amazon per Mausklick bestellt mit frei wählbaren Lieferzeiten? Vielleicht liefert irgendwann eine Drohne dem Produktionsunternehmen das prozesssichere Werkzeug? Vielleicht hat jedes Produktionsunternehmen bald einen 3D Drucker und druckt sich sein Werkzeug? Vielleicht benötigen wir irgendwann überhaupt kein Werkzeug mehr?

Diese und weitere Fragen sind in unseren Strategieworkshops Ausgangspunkt für das Hinterfragen und besonders Infragestellen Ihres Handelns. Projektmanagement radikal? Eigentlich nicht!

Eine weitere Frage kann sein: Wie gestalten wir die Korrekturphase effizienter und benötigen Sie hierfür ein klassisches Projektmanagement? Oder was kann die zukünftige Rolle des Projektmanagements sein?

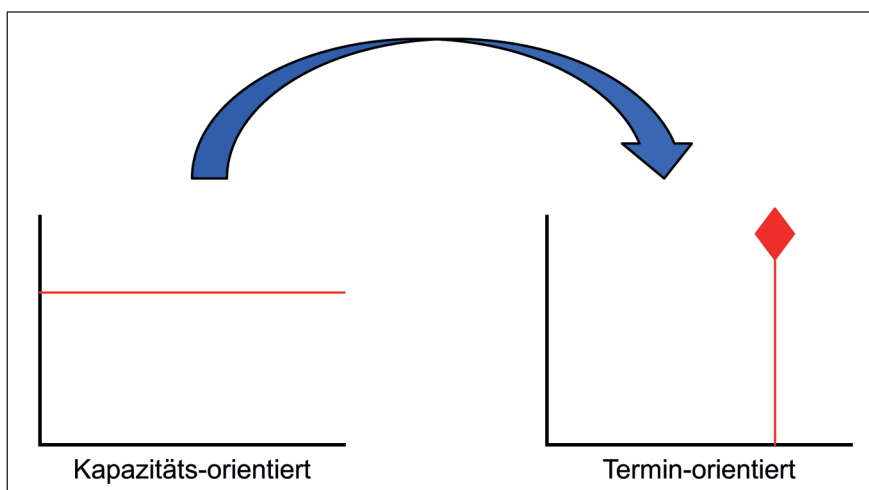


Bild 1

### b. Terminorientiertes Projektmanagement statt ressourcenorientiertem Projektmanagement

Im Rahmen des TOP Consult rapid mold® Konzeptes wechseln wir zunächst das Paradigma von Kapazitäts-Orientierung zu Termin-Orientierung. (Bild 1)

Wir gehen in erster Näherung von „unendlichen“ Ressourcen einer Organisationseinheit aus, was sich de facto relativiert durch Ressourcen, die möglicherweise nicht oder nicht in der gewünschten Qualität oder mit den gewünschten Kosten beschafft werden können.

Im zweiten Schritt werden wesentliche Meilensteine auf allen Ebenen des Projektes definiert, die im Rahmen eines Projektes relevant sind. Relevant sind beispielsweise für das Werkzeug Fertigungsbe-

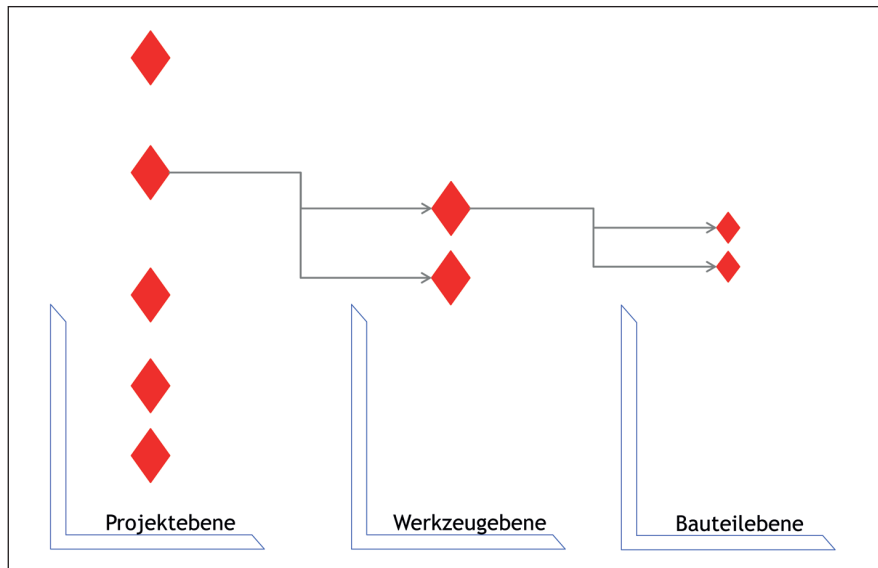


Bild 2

sprechung, WZ (Werkzeugfertigung), Phasen Termine und SOP. Heute definieren wir nicht Korrekturschleifen als solche, sondern Phasen und Ziele, die zum

Phasenmeilenstein erreicht werden sollen. Eine erste Phase nach WZ (Werkzeugfertigung) kann beispielsweise im Bereich Spritzgießen das Erreichen eines stabilen

Prozesses sein aufgrund dessen in einer nächsten Phase Merkmale korrigiert werden können. Ebenso werden auf Bauteilebene Meilensteine definiert, beispielsweise Bauteil zum Härten und Bauteil fertig für die Montage. In Bild 2 sind die Meilensteinebenen dargestellt.

Die oben angeführte Umsetzung des rapid mold® Konzeptes für das Projektmanagement führt unweigerlich zu einem anderen Verständnis von Aufgabenerfüllung. Nicht mehr die Problemorientierung – wir haben keine Kapazitäten, wir müssen den Termin verschieben –, sondern die Lösungsorientierung – der Termin steht, welche Lösungsalternativen besitzen wir – stehen im Vordergrund und setzen das gesamte Unternehmen in einen positiven Spannungszustand. Eine notwendige Voraussetzung dazu ist die ganzheitliche Sicht auf Aufgabenstellungen, die wir intern lösen und Aufgabenstellungen, die wir zukaufen. Der Make or Buy Aspekt wird hier weiter nicht beleuchtet.

**c. Alternative Organisation für Korrekturen**

Zur Planung und Umsetzung des Korrekturprozesses entwickelt TOP Consult seit mehreren Jahren eine

alternative Organisationseinheit: das Korrektur- und Prozessteam. Wesentliche Aufgabe dieses Teams ist die Werkzeug- und Kunststoff-gerechte Artikelgestaltung – DFM Prozess (design for manufacturing) – die Abstimmung des Referenzmodells mit dem Kunden, entwickeln des Korrekturprozesses mit dem Prozessmodell und Umsetzen der Korrekturen. Mitglieder des Teams sind: Konstruktion, Werkzeugbau, Messtechnik und Anwendungstechnik. Bild 3 zeigt den Gesamtprozess. Die Entwicklung des Referenzmodells (Datenmodell in Toleranzmitte mit eingebrachter Trennung und somit aller Entformungsschrägen, Radien, Markierungen,..) und weiter Entwicklung des Referenzmodells mit eingearbeiteter Schwindung und Vorhaltungen und der nachlaufende Korrekturprozesses wird in den allermeisten Unternehmen vom Projektmanagement koordiniert. In einer weiteren Ausbaustufe koordiniert sich das Korrektur- und Prozessteam autark. Dies führt dazu, dass sich das Projektmanagement auf die Projektkoordination und Gesamtprojektleitung konzentrieren kann. In Kundenunternehmen hat dies bereits zu deutlich reduziertem Projektmanagement geführt und teilweise diskutieren wir das

Projektmanagement komplett zu streichen.

**3. Zusammenfassung 3. und Ausblick**

Um die zukünftigen Herausforderungen des Marktes mit gestalten zu können, sollten Sie sicher Ihre traditionellen Vorstellungen von Projektmanagement und Werkzeugbau zumindest hinterfragen. Alle Welt spricht von disruptiven Technologien und Geschäftsmodellen, warum sollte dies nicht auch für Projektmanagement und Werkzeugbau gelten? Heute ist es nicht mehr ausreichend, dass der eigene Formenbau termintreu und wirtschaftlich ist. Vielmehr ist es notwendig den Kunden vielleicht radikal kurze Lieferzeiten anbieten zu können unabhängig von der Auslastung des eigenen Formenbaus. Radikal kurze Projektdurchlaufzeiten bedürfen einer alternativen Organisation. Ein Korrektur- und Prozessteam mit allen notwendigen Fähigkeiten und Verantwortung für das Erreichen der Produkt- und Prozessfreigabe ist hier die Wahl der Organisation. Ein weit entwickeltes Korrektur- und Prozessteam kann Projektmanagement teilweise überflüssig machen.

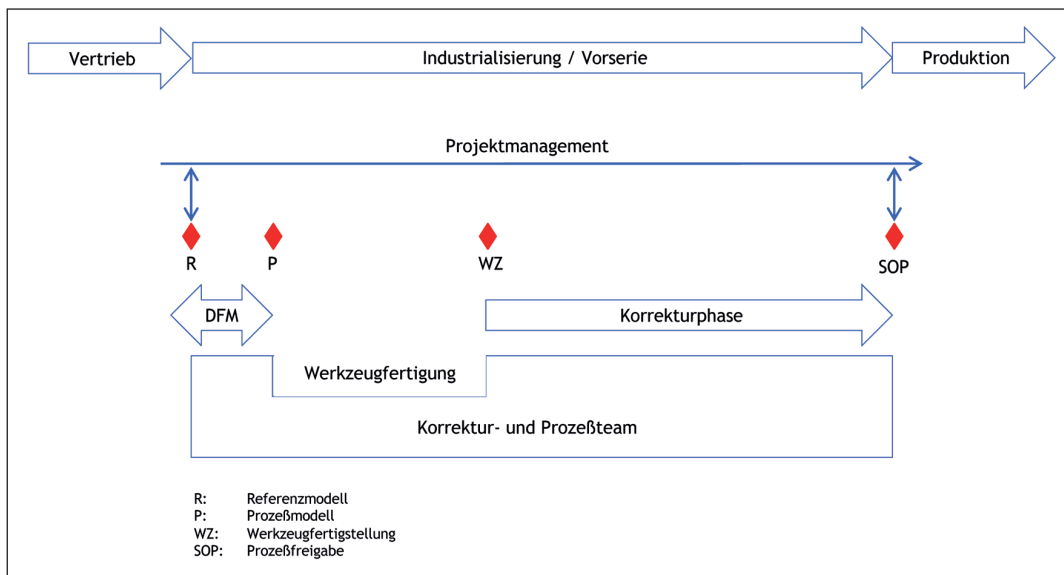


Bild 3

(Werkbilder: Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg)