



ALS SPARRING-PARTNER EINES FAHRZEUGHERSTELLERS SICHERN WIR DESSEN SERIENHOCHLAUF ERFOLGREICH AB

HINTERGRUND

Hoher Preis- und Wettbewerbsdruck in globalisierten Märkten und eine zunehmende Produkt- und Variantenkomplexität durch individuelle Kundenansprüche stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Produktlebenszyklen und damit die Zeiträume bis zur Amortisierung getätigter Investitionen verkürzen sich zunehmend bei gleichzeitig steigendem Entwicklungsaufwand. Zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit ist eine Verkürzung des gesamten Produktentstehungsprozesses inklusive der An- und Hochlaufphase erforderlich.

Gerade in der komplexen Phase des Hochlaufs geht die Verkürzung mit großen Herausforderungen einher. Erstmalig müssen die Aktivitäten von Entwicklung, Produktion, Logistik und Beschaffung aufeinander abgestimmt und koordiniert werden. Erschwerend können unvorhersehbare Änderungen äußerer Einflüsse die Komplexität des Serienhochlaufs weiter erhöhen.

Das oberste Ziel des Anlaufmanagements ist es, alle Hard- und Software-Komponenten rechtzeitig in geplanter Stückzahl und Qualität am Band zur Verfügung zu stellen und die Serienproduktion abzusichern. Fehlende bereichsübergreifende Transparenz und ein Mangel an Flexibilität der anlaufrelevanten Prozesse können hierbei zu erheblichen Problemen führen.

Es drohen Bandstillstände, lange Nacharbeitszeiten, teure Nachrüstaktionen im Feld oder noch schlimmer – Rückrufaktionen. Werden Kunden nicht rechtzeitig oder mit qualitativ minderwertigen Produkten bedient, leiden sowohl Kundenbindung, Reputation als auch wirtschaftliche Profitabilität.

AUSGANGSSITUATION

Durch Verzögerungen in einem eng getakteten Produktentstehungsprozess können Hard- und Softwarekomponenten bei einem Fahrzeughersteller zum geplanten Bandesatztermin nicht mit dem erforderlichen Reifegrad bereitgestellt werden. Zusätzlich führen verschiedene Umstellungen in der Organisation in Kombination mit einer hohen Produktkomplexität zu einer Vielzahl von Auftragsänderungen.

In der Produktion kommt es in der An- und Hochlaufphase deshalb vermehrt zu Fehl- und Falschteilen beim Bau von Vorserienfahrzeugen. Infolgedessen steigen die Nacharbeitsaufwände erheblich. In dieser kritischen Situation zeigt sich, dass die Aktivitäten der anlaufrelevanten Bereiche unzureichend aufeinander abgestimmt und wenig transparent sind. Es fehlt eine übergeordnete Gesamtkoordination aller Einzelaktivitäten und ein gemeinsames Problem- und Zielverständnis von Management und Arbeitsebene.

Verzögerungen im Serienhochlauf und damit verbundene Auswirkungen auf den Kunden sind unbedingt zu vermeiden. Der Zeitplan inklusive der Fahrzeugbereitstellungstermine für marktvorbereitende Aktivitäten muss dringend eingehalten werden. Zu diesem Zeitpunkt bittet ein besonnener Manager Hanselmann & Compagnie um schnellstmögliche Unterstützung. Kurz darauf beginnen wir mit unserer Arbeit direkt vor Ort.

DIE HERAUSFORDERUNG

Für einen erfolgreichen Serienhochlauf ist die Herstellung von bereichsübergreifender Informationstransparenz erforderlich - Defizite und Lücken sind zu identifizieren.

Zur Sicherstellung einer durchgehenden Versorgung der Produktion ist es erforderlich, frühzeitig Probleme der Lieferketten zu identifizieren und mit entsprechenden Gegenmaßnahmen zu beseitigen. Bei unzureichender Produkt- und Prozessreife sind Lösungen bei laufender Produktion schnellstmöglich umzusetzen. Hierzu sind sämtliche Prozesse flexibel und dynamisch zu gestalten.

GEMEINSAMER WEG ZUM ERFOLG

Zur effizienten Zusammenarbeit unterstützen wir unseren Kunden direkt vor Ort. Das garantiert kurze Kommunikationswege und schnelles Handeln. Durch die enge Verzahnung mit unserem Kunden ist es uns möglich, alle anlaufrelevanten Prozesse im täglichen Projektgeschäft zu begleiten, konsequent auf „Pain Points“ zu untersuchen und auf neue Herausforderungen schnell reagieren zu können. Mit unserer Erfahrung finden wir geeignete Optimierungsmaßnahmen und setzen diese direkt um. Wir gehen dabei konsequent nach unserem bewährten Schema „Analysieren, Optimieren, Implementieren und Wirksamkeit prüfen“ vor. Aufgrund der engen Zeitschiene sind wir größtenteils im „Firefighting“-Modus und sehr operativ unterwegs. Unser Ziel ist es aber nicht, nur kurzfristig Brände zu löschen, sondern gleichzeitig die Prozesse unseres Kunden nachhaltig zu optimieren.

Ganz konkret richten wir zur Verbesserung der bereichsübergreifenden Kommunikation und der transparenten Darstellung der Produkt- und Prozessreife einen „War Room“ ein. Dieser spezielle Meetingraum beinhaltet alle wesentlichen Informationen zur effizienten Steuerung des Projektes. In wöchentlichen Stand-Up-Meetings werden dem oberen Management alle kritischen Themen mit Lösungsvorschlägen berichtet. Durch die Anwesenheit der erforderlichen Entscheider können Themen schnell vorangetrieben werden. Prioritäre Handlungsfelder werden frühzeitig transparent

dargestellt und die richtigen Maßnahmen können sofort eingeleitet werden.

Bei drohenden Bandstillständen aufgrund akuter Versorgungsengpässe berufen wir kurzfristig Problemlösungsrunden (Task Forces) mit den Ansprechpartnern aus allen anlaufrelevanten Bereichen ein. In diesen Runden werden alle Informationen zusammengetragen und Lösungsstrategien inklusive der Auswirkungen auf den zukünftigen Fahrzeugbau erarbeitet.

Änderungen an Hard- und Softwarekomponenten kurz vor Fahrzeugbau durchlaufen bei unserem Kunden einen ineffizienten und reaktionsträgen Prozess. In einem Workshop unter Beteiligung aller anlaufrelevanter Bereiche erarbeiten wir schnelle Lösungen und entscheiden deren Umsetzung direkt im Termin.

Beispielsweise ist die Qualität der Änderungsanträge oft mangelhaft, so dass mehrere zeitintensive Korrekturschleifen erforderlich sind. Wir schaffen deshalb für die Antragersteller ein zusätzliches Quality-Gate und Hilfestellungen zur Vermeidung fehlerbehafteter Änderungsanträge.

Durch das Einbinden der Produktion gleich zu Beginn des Änderungsprozesses werden im Fahrzeugbau präventive Maßnahmen zur Vermeidung von Bandstillständen ergriffen.

Im weiteren Verlauf überwachen wir gemeinsam mit den Anlaufexperten kontinuierlich den Status aller Änderungen und unterstützen die effiziente Umsetzung. Zeigen sich Defizite entlang der Prozesskette schärfen wir an den kritischen Stellen sofort nach. Den Erfolg unserer Aktivitäten im Projekt messen wir anhand aussagekräftiger KPIs, wie beispielsweise Durchlauf- und Nacharbeitszeiten und Anzahl von Fehlteilen in der Produktion.

Diese tracken wir und bereiten sie übersichtlich in Form eines KPI-Reportings auf. In einem täglichen Statusbericht werden diese Informationen allen anlaufrelevanten Bereichen zur Verfügung gestellt. Auf Basis der darin enthaltenen Erkenntnisse leiten wir gemeinsam weitere Handlungsmaßnahmen ab.

BILANZ – ERFOLGREICHE MARKTEINFÜHRUNG SICHERGESTELLT

- Informationstransparenz für alle anlaufrelevanten Bereiche hergestellt
- Bauteilversorgung am Band sichergestellt
- Änderungsmanagement beschleunigt
- Kontinuierliches Performancetracking eingeführt
- Kammlinie zum geplanten Zeitpunkt erreicht
- Kundenauslieferungen rechtzeitig sichergestellt