

Anwenderbericht

Kathrein-Gruppe plant den Produktentstehungsprozess in Entwicklungsprojekten mit Planview

Unternehmensprofil

Aufgrund von mehr als 90 Jahren Erfahrung ist Kathrein im Bereich der Antennentechnik Weltmarktführer und seit der Gründung 1919 weltweit ältester und größter Antennenhersteller. Die Produktbereiche: Satelliten-Empfangs- und Antennenanlagen für terrestrischen Empfang, Sende- und Empfangsantennen für Rundfunk, analoges und digitales Fernsehen, Breitbandkommunikationssysteme, Funkantennen und Empfangsanlagen für den mobilen Einsatz, Autoantennen und Automobilelektronik sowie RFID Systeme.

Die Kathrein-Firmengruppe beschäftigt mehr als 6.800 Mitarbeiter unter anderem in vier Produktionsstätten in Rosenheim und weltweit 18 Produktionsstandorten auf fünf Kontinenten.

Ausgangssituation, Anforderungen und Ziele

„Das Spektrum der Projekte bei Kathrein ist breit“, sagt Georg Schell, Leiter Business Development, der die Einführung und Umsetzung des neuen Produktentstehungsprozess (PEP) begleitet. „Um das Ziel zu erreichen, sowohl einen neuen PEP als auch ein neues Tool einzuführen, haben wir sozusagen eine Operation ‚am offenen Herzen‘ durchgeführt“, berichtet Schell und skizziert die Dimensionen des gesamten Vorhabens: „Sechs Produktbereiche, in denen 150 Projekte pro Jahr abgewickelt werden, wobei mehr als 500 Personen beteiligt sind und insgesamt zwölf Rollen abgebildet werden.“

Als Kathrein beschlossen hatte, den PEP neu aufzusetzen und das vormals genutzte Tool für den Produktentstehungsprozess abzulösen, begannen Schell und die Projektmanagement-Gruppe unter der Leitung von Christian Perkonigg Ende 2011 die Grundzüge für den neuen PEP zu gestalten sowie die Auswahl des neuen Tools voranzutreiben.

Neuentwurf des PEP

Im Wesentlichen sieht der Neuentwurf des PEP vor, von der Idee bis hin zum Serienprodukt in sechs Phasen gelangen zu können. Dazwischen werden Meilensteine und sieben sogenannte „Gates“ gezogen, um das Unbekannte mess- und planbar zu machen. Der Prozess schafft Schell zufolge Ordnung und nimmt die Funktion eines Rückgrats ein – darf also keineswegs die Abläufe korsettähnlich einschnüren. Die

KATHREIN

Kunde

Kathrein-Gruppe

Branche

Fertigung

Geographie

Rosenheim, Deutschland, und an einem anderen achtzehn Produktionsstätten auf fünf Kontinenten

Planview Enterprise für die Produktentwicklung ermöglicht Kathrein zum Produktentwicklungsprozesse mit verbesserter Transparenz für verbesserte Markteinführungszeit zu optimieren.

„Wir haben während der Endauswahl Workshops abgehalten. Planview war konsistent und intuitiv in der Bedienung und hat sofort unsere Sprache gesprochen, was für unsere Anwender sehr wichtig ist “

– Georg Schell, Kathrein-Gruppe

Aufgabe des Tools ist es, die Mitarbeiter zu führen, zu dokumentieren und Routineaufgaben zu übernehmen. Auf diese Weise erreicht Kathrein, dass das Portfolio, die Projekte, Produkte und Ressourcen für alle Beteiligten transparent, übersichtlich und planbar sind. Die Systematik im Produktentstehungsprozess wurde so festgelegt, dass sich die jeweiligen Abläufe in vier Typen einteilen lassen. Mit Typ 1 wird ein Entwicklungsprozess für den allgemeinen Markt bezeichnet. Typ 2 ist ein OEM-Prozess, während mit Typ 3 ein Projekt bezeichnet wird, das aus einem Kundenauftrag herrührt, und Typ 4 ein Grundlagenprojekt darstellt.

PEP-Phasen	1	2	3	4	5	6
	Ideenbewertung	Funktionsbeschreibung Lastenheft	Konzept Pflichtenheft	Realisierung Zeichnung + Stückliste + Arbeitsplan	Erstserie Erstserienmuster	Anlauf (Serien-)produkte
Projektart						
S Serienprodukt	Konkretisierung einer spezif. Produktidee	Lastenheft-Erstellung	Pflichtenheft-Erstellung	Zeichnungen Stücklisten Prototypen	Industrialisierung	Produktionshochlauf
O OEM-Produkt	RFI-Bewertung	RFQ und Angebot	Pflichtenheft-Erstellung	Zeichnungen Stücklisten Prototypen	Industrialisierung	Produktionshochlauf
A Auftragsentwicklung (Unikate)	RFI-Bewertung	RFQ und Angebot	Pflichtenheft-Erstellung	Zeichnungen Stücklisten Prototypen	Kleinserie	
V Vorfeldentwicklung	Technologie-/Innovations-Review	Aufgabenbeschreibung	Forschungsphase	Validierung und Dokumentation		
	← Produktmanagement →		← Entwicklung →		← Operations →	

Dreistufiger Entscheidungsprozess bei Softwareauswahl

Kathrein hat bei der Softwareauswahl einen dreistufigen Entscheidungsprozess durchlaufen, wobei schließlich Planview den Zuschlag erhielt. Zunächst wurde überprüft, welche Tools anpassbar, skalierbar, browserbasiert und mandantenfähig sind und inwieweit sie über Vorlagen und Best Practices sowie eine intuitive und rollenorientierte Benutzeroberfläche verfügen. Daraufhin wurde untersucht, welche Softwarelösungen den Soll-Prozessen von Kathrein hinsichtlich Projektportfolio-, Dokumenten-, Ressourcen-, Kosten- und Rechte-Management entsprechen.

Intuitive Bedienoberfläche und schnelle Konfigurierbarkeit war ausschlaggebend

In der dritten Auswahlstufe, in der sich Planview letztendlich gegen zwei weitere Mitbewerber durchsetzte, mussten sich die gelieferten Daten an den Kriterien Transparenz, Reporting, Versionierung und Historie messen lassen. Kathrein entschied sich laut Schell vor allem deshalb für Planview, weil die Lösung eine intuitivere Bedienoberfläche als der Wettbewerb aufwies und die Soll-Prozesse von Kathrein sehr einfach und schnell darin abgebildet werden konnten. „Wir haben während der Endauswahl Workshops abgehalten. Planview war konsistent und intuitiv in der Bedienung und hat sofort unsere Sprache gesprochen, was für unsere Anwender sehr wichtig ist“, erläutert Schell.

Nachdem Kathrein im dritten Quartal 2012 die Toolauswahl abgeschlossen und im vierten Quartal den „Produktentwicklungsprozess 2.0“ gestartet hatte, ist im zweiten Quartal 2013 der erste Produktbereich live gegangen. Bis Ende 2013 sollen dann planmäßig alle Produktbereiche durch das Tool unterstützt werden. Eingeführt wird Planview von den jeweiligen Projektführern. Sie sitzen in der Projektmanagement-Abteilung von Kathrein, die von Christian Perkonigg geleitet wird.

Konsistente Lösung für heterogene Projektlandschaft

Eine Lösung für den PEP bei Kathrein steht vor der besonderen Aufgabe, dass das Unternehmen in einem sehr dynamischen, wettbewerbsintensiven Umfeld agiert und einen Know-how-Kern vermarktet, aus dem in eine sehr heterogene Produktpalette erwächst. Deren Spektrum erstreckt sich vom hochspezifischen Produkt bis zum Massenprodukt, von einem Sendemasten bis hin zur Autoantenne, vom Händler-

bis zum Endverbraucherprodukt. Deshalb muss die Projektmanagementsoftware mit den verschiedensten Produkten, Projektarten und Marktsystemen konsistent umgehen können.

Verbessertes Ressourcenmanagement

Als erste Erfahrungen konnte Kathrein bereits nach wenigen Wochen feststellen, dass sich mit Planview das Ressourcenmanagement im Unternehmen im Vergleich zu früher verbessert hat. Schell zufolge haben sich die erwarteten Verbesserungen aufgrund des konsistenten Tools rasch einstellen können, wodurch sich im Unternehmen nun zum Beispiel ermitteln lässt, wo die Ressourcen verbraucht werden und wo etwaige Überlast oder Engpässe auftauchen können: „Neben diesen ‚low hanging fruit‘ erwarten wir auf längere Sicht, dass die Entwicklungsprojekte besser gesteuert und geführt sowie die Ressourcen optimal genutzt werden.“

Ausblick: Perspektive Innovationsmanagement

In Zukunft plant Kathrein, die Lösung vom Produktentstehungsprozess in Richtung Innovationsmanagement weiter auszubauen. Allerdings steht das Unternehmen hier laut Schell „erst am Anfang“, um den Innovationsprozess steuern zu können. Für eine Software wie Planview, die derzeit den Produktentstehungsprozess unterstützt, würde dies Schell zufolge bedeuten, dass die Lösung künftig auch die vorgelagerte Phase des Innovationsmanagements abdecken müsste.

Change Management bei Kathrein: Vier Faktoren für den Erfolg der Umsetzung

„Management des geplanten Wandels durch Informieren, Mitnehmen, Überzeugen, Trainieren“

Der Erfolg und die Umsetzung des neuen Produktentstehungsprozesses sowie der Einführung der Planview-Lösung sind laut Schell auf vier Elemente zurückzuführen: Ein Mix aus offener Informationspolitik, Partizipation und Einbeziehung der Mitarbeiter, effektiver Überzeugungstätigkeit sowie umfassenden Schulungen hat den Change-Management-Prozesses erleichtert.

Zur Informations- und Kommunikationskultur bei Kathrein gehört neben frühzeitiger Information, einer offenen Kommunikationsstruktur und regelmäßigen Berichten über Projektfortschritte auch die Bereitschaft, die Ängste der Mitarbeiter ernst zu nehmen sowie neue Ideen aufzunehmen.

Die Mitarbeiter sind während des gesamten Prozesses mit einbezogen – angefangen bei der Ist-Analyse über die Soll-Beschreibung und Tool-Auswahl bis hin zur Prozessgestaltung und schließlich den spezifischen Anpassungen. Die Workshops hatten zum Ziel, beispielsweise Checklisten zu definieren. Denn für Kathrein ist es wichtig, für alle Produktkategorien spezifische Checklisten und Vorlagen zu besitzen.

Die Phase der Überzeugungsarbeit hat Kathrein als besondere kreative Maßnahme – ein Kick-Off für alle beteiligten 600 Mitarbeiter in Form eines Theaterspiels – gestaltet. Für die Veranstaltung ist eigens die Stadthalle am Unternehmenssitz in Rosenheim angemietet worden. Das Bemerkenswerte dabei ist die Metastruktur des Theaterstücks, wodurch alle für die Überzeugung nötigen Elemente einfließen konnten: Ein klares Bekenntnis des Managements wurde nicht zuletzt dadurch ausgedrückt, dass die Geschäftsleitung aktiv an der Kick-off-Veranstaltung teilnahm und die Vorteile erläuterte. Im Zuge des Theaterspiels wurden die Vorteile weiter veranschaulicht. Ferner standen an Tischen sogenannte PEP-Paten, die ihren Kollegen den jeweiligen Prozess erklären und die entsprechenden Vorteile erläutern sollten. Die PEP-Paten rekrutierten sich indes nicht nur aus Meinungsmachern und -multiplikatoren, sondern auch aus den Skeptikern im Unternehmen, die somit ebenfalls aktiv eingebunden werden konnten.

Was das Training betrifft, so war es für Kathrein wichtig, den Schulungsbedarf sowohl in quantitativer Hinsicht als auch in qualitativer Hinsicht zu ermitteln: Es wurden sowohl alle Beteiligten als auch entsprechend rollengerecht geschult. Für das zu erarbeitende Schulungskonzept empfiehlt Schell, einen modularen Ansatz zu verfolgen und maßgeschneiderte Trainingseinheiten anzubieten. Zwei wichtige Aspekte im Hinblick auf die Schulungen sind Schell zufolge die Ausbildung der Trainer selbst sowie die Frequenz und die Häufigkeit von Schulungen für alle Mitarbeiter.