



House of PM

“Wir managen Projekte. Erfolgreich.”

SUMITOMO ELECTRIC BORDNETZE

PROGRAMMMANAGEMENT ZUM AUFBAU EINES NEUEN PRODUKTIONSSTANDORTS IN TUNESIEN

Sumitomo Electric Bordnetze beschließt, die Produktion von Leitungssätzen für die Automobilindustrie in einem neuen Standort zu starten. Für den Erfolg dieses komplexen Großprojekts ist es entscheidend, dass alle zum Vorhaben gehörenden Unterprojekte zum richtigen Zeitpunkt abgeschlossen werden können. Dazu gehören:

- Verlagerung der Kabelproduktion von der Slowakei nach Tunesien: Die vorhandenen Fertigungsmodule sollen an den neuen Standort verlegt werden und zusätzliche Maschinen gekauft werden
- Aufbau einer neuen Fertigungsanlage in Tunesien: Der Aufbau umfasst die Erschließung der Grundstücke und der lokalen Infrastruktur, den Bau der Produktionshallen mit dem Bürogebäude, den Aufbau und die Vorfertigung der Produktionsstraßen sowie den Aufbau des Lagers und des Zwischenlagers
- Aufbau Prozessmanagement: Die Ist-Prozesse am bisherigen Standort sollen dokumentiert und die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Projekte sowie die Soll-Prozesse und die Schnittstellen definiert werden
- Recruitment und Training neuer Mitarbeiter für die Fertigung der Produkte in Tunesien: Für die neue Produktionsstätte sind auf Basis einer geeigneten Aufbauorganisation Schlüsselpositionen zu besetzen, Schulung und Training der Montage-Arbeiter aufzusetzen sowie Tarifvertragsregelungen und ein Entlohnungssystem zu definieren
- Umstellung der IT für die Produktionssteuerung von einem auslaufenden ERP-System auf SAP: Neben der praktischen Durchführung der Umstellung umfasst dies auch Training und Einarbeitung der Mitarbeiter in Tunesien, der Slowakei und in Wolfsburg sowie die Vorbereitung des Supports

◆ SUMITOMO ELECTRIC BORDNETZE

„Der Programmmanager schaffte es schnell, sich einen Überblick über die komplexen und zeitakuten Unterprojekte zu verschaffen und uns bei der Steuerung dieser mit einer Reihe von pragmatischen Maßnahmen zu unterstützen. Die Projektverantwortlichen hatten so wieder den Rücken frei, um sich auf den Abschluss ihrer Unterprojekte zu fokussieren.“

(Heiko Roeloffs, Leiter Projekt Management Office, SEBN)

Projektziel

Eröffnung eines Produktionsstandortes für Leitungssätze

All diese auf den ersten Blick unabhängigen Projekte stehen in einer unmittelbaren, zeitakuten Beziehung zueinander, die in der Gesamtplanung zu berücksichtigen sind. Ein reibungsloser Standortwechsel und damit einhergehend die Freigabe der Produktion in Tunesien sind für den wirtschaftlichen Erfolg von SEBN entscheidend. Daher muss gewährleistet sein, dass die neu in Tunesien gefertigten Kabelbäume dieselbe Qualität aufweisen, wie am alten Standort in der Slowakei. Nur so kann die Freigabe der Produktion am neuen Standort nach Maßgabe des Qualitätsaudits durch den Kunden erreicht werden.

Herangehensweise

Für den Erfolg des SEBN Projekts zur Verlagerung der Produktion ist es entscheidend, dass alle zum Vorhaben gehörenden Unterprojekte zum richtigen Zeitpunkt abgeschlossen werden können. Wie für große, internationale und aus vielen Einzelprojekten bestehende Vorhaben typisch, wird daher mittels eines übergreifenden Programmmanagements sichergestellt, dass die Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen allen Prozessbeteiligten und Arbeitspaketen auf das gemeinsame Gesamtziel abgestimmt werden.

Dazu wird in Abstimmung mit dem SEBN-PMO ein Program Office aufgebaut. Zwei PM-Spezialisten des House of PM übernehmen typische PMO-Aufgaben wie z.B. die Sammlung und Aufbereitung der Planungsdaten. In der Initialisierungsphase definieren und strukturieren die SEBN-Projektleiter gemeinsam mit dem Programmmanager des House of PM zunächst das Gesamtvorhaben, manifestieren die Zusammenhänge der verschiedenen Unterprojekte in einem Gesamt-Projektstrukturplan und machen die Abhängigkeiten dieser Projekte untereinander transparent. Beispielsweise schadet es dem Gesamtprojekt, wenn Mitarbeiter am neuen Standort zwar eingestellt sind, die Fabrikalan-

gen aber noch nicht stehen oder die entsprechenden Maschinen noch nicht geliefert sind.

Auf Basis des Gesamt-Projektstrukturplans erfolgt die dedizierte Planung über alle Bereiche und Projekte im fortlaufenden Programmmanagement. Neben der Koordination der Schnittstellen und Festlegung der Prioritäten umfasst dies die Abstimmung des Knowhow-Aufbaus, der Ressourcen, Meilensteine und des Terminplans. Im Einzelnen übernimmt das Programmmanagement dabei die Verantwortung für folgende Aufgaben:

- Die Programm- und Stakeholder-Analyse sowie das Stakeholder-Management inklusive der Ableitung und Planung von Maßnahmen, der Arbeitspakete der Projekte und des Kommunikationsplans
- Die Risiko-Analyse und das Risiko-Management inklusive der Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der eventuellen Kosten, der Ableitung und Planung von Maßnahmen und der Arbeitspakete
- Die Programmorganisation inklusive des Steering Committees, der Projektleiter-Meetings und der Einbeziehung der Abteilungsleiter für die operative Steuerung der Arbeitspakete
- Die Programm-Datenbank-Dokumentation inklusive der Templates und der Ablagestruktur
- Regelmäßige Reports und Nachverfolgung aller offenen Punkte

Ein besonderes Augenmerk legt das Programmmanagement bei diesem Vorhaben auf ein konsequentes Risiko-Management, eine effektive und effiziente Ressourcenzuordnung und -nutzung sowie die Sicherstellung von Knowhow-Aufbau und Wissenstransfer. Gerade in internationalen Projekten mit verschiedenen Standorten ist zudem die Etablierung von Standards eine der zentralen Aufgaben und zugleich die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg des Programmmanagements.

Besondere Herausforderungen

- Know How Transfer an den neuen Standort
- Lieferungen an den Kunden müssen nahtlos und in gewohnter Qualität erfolgen

Resümee

Programmmanagement erweist sich immer dann als sinnvoll, wenn besonders komplexe Aufgabenstellungen zu bewältigen sind, die nicht im Rahmen eines einzelnen Projekts gelöst werden können.

Es ermöglicht eine übergreifende Koordination des Großprojektes und schafft Transparenz über den Status der verschiedenen Teilprojekte. Der Programmmanager hält den Projektteams den Rücken für die vielfältigen fachlichen Themen und Aufgaben frei, die erledigt werden müssen. Die beteiligten Mitarbeiter können sich so auf das Tagesgeschäft und den Abschluss ihrer Teilprojekte konzentrieren. Das Programmmanagement sorgt letztendlich dafür, dass die mit Großprojekten verbundenen Zeit-, Qualitäts- und Budgetziele eingehalten werden.

Durch den Einsatz eines wirksamen Programmmanagements gelingt es SEBN, die strukturellen Abhängigkeiten innerhalb des Großprojekts in einem pragmatischen Maßnahmenplan aufzuzeigen. SEBN und House of PM schaffen so für alle am Projekt beteiligten Stakeholder und Projektmanager die Grundlage, um fundierte Entscheidungen über Ressourcen und konkrete Planungen zu treffen. Für SEBN resultiert daraus, trotz der Kurzfristigkeit des beschriebenen Projekts und der damit verbundenen anfänglichen Kapazitätsengpässe, eine deutliche Steigerung der Transparenz in Bezug auf die Einhaltung der Kosten und Termine.

Diese Tools & Methoden haben den Unterschied gemacht:

- Effektive und effiziente Ressourcenzuordnung
- Wissenstransfer
- Systematisches Risiko-Management

Sie haben Fragen zu diesem Projekt oder planen selbst ein vergleichbares Projekt?

Dann kontaktieren Sie unseren Ansprechpartner!



Hauke Thun
+49 172 889 4257
h.thun@hopm.eu

