

# SO GELINGT DIE PLM-EINFÜHRUNG

Die Einführung einer PLM-Lösung ist ein Kraftakt – der mit guter Vorbereitung die erhoffte Performance bringt. » VON THORSTEN STRICKER



PLM durchzieht das Unternehmen mit einem prozess-, produkt-, produktions- und datenbezogenen roten Faden. Die Einführung erfordert Leitplanken.

Bild: Den Rise/Shutterstock

Die Digitalisierung bringt laufend unzählige Buzzwords und Abkürzungen hervor. Manche dürfen getrost nach dem ersten Hören gleich wieder vergessen werden. Anderen wiederum kommt eine kaum zu überschätzende Bedeutung zu. Ein Beispiel für Letzteres ist das gar nicht so junge „PLM“.

Das Grundkonzept des „Product Lifecycle Managements“ hat zwar schon einige Jahrzehnte auf dem Buckel, jedoch hat es durch jüngste Entwicklungen einen enormen Nachfrage-Schub erfahren. PLM bezeichnet eine zentrale Steuerung und Verwaltung aller Produktinformationen sowie Konstruktions- und Herstellungsprozesse. Alle Daten sind dafür an einem Ort – der „Single Source of Truth“ – verfügbar. Auch die interne Zusammenarbeit wird von diesem zentralen Ort aus koordiniert. Ob internes Entwickler-Team oder Lieferant auf einem anderen Kontinent – alle Beteiligten sind stets auf dem aktuellen Stand. So wird auch verhindert, dass doppelte oder veraltete Versionen durchs System geistern.

Zum Leistungsumfang von PLM gehören unter anderem die Unterstützung bei der Produktentwicklung vom Prototypen

bis zur Serie, eine Rund-um-die-Uhr-Verbindung zu allen Lieferketten sowie ein Stücklisten-, Qualitäts- und Änderungsmanagement. Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen durch die Kunden, aber auch durch Konkurrenzdruck, digitalisieren Unternehmen zunehmend ihre Entwicklungs- und Geschäftsprozesse. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Idee bis zur Demontage – müssen sie stets reagieren können. Eine PLM-Lösung durchzieht alle Daten und Prozesse mit einem roten Faden. Ohne diese Verbindung ist ein zeitgemäßes Wirtschaften so gut wie unmöglich. Die Einführung einer PLM-Lösung für ein strukturiertes Datenmanagement ist daher ein Meilenstein für jedes Unternehmen.

Jedoch bedarf es einer sorgfältigen Vorbereitung, um die bestmögliche Performance zu erreichen. Eine überhastete Umsetzung ohne genaue Zielvereinbarungen birgt ebenso viele Risiken wie eine zu „detailverliebte“ und damit zähe Konzeptphase (bis das System schließlich läuft, sind die Randbedingungen womöglich schon überholt).

Daher macht es Sinn, sich vor der Auswahl und Einführung einer PLM-Lösung eine Checkliste aufzustellen. So lassen

sich Enttäuschungen im Nachhinein und unnötige Kosten vermeiden. Folgende sechs Kernpunkte seien in diesem Zusammenhang genannt:

## 1 Eine Vision entwickeln und etablieren

Um die passende Lösung zu finden, ist Transparenz erforderlich. Die Projekt-Verantwortlichen und die Abteilungen sollten zunächst die individuellen Gründe für ein PLM benennen. Hilfreich sind Fragen wie diese: Welche Fehler führen immer wieder zu hohen Folgekosten – und welches sinnvolle Investitionsbudget für eine Software-Lösung lässt sich daraus ableiten? Wo sind unsere Engpässe? Was erwarten wir vom PLM bei der Optimierung von Prozessen und Qualität?

Auf Grundlage einer anschließend im kleinen Führungsteam entworfenen Vision



Es schließt sich ein Kreis: 6 Schritte führen zur erfolgreichen PLM-Implementierung.  
Bild: Technia



können die weiteren konkreten Maßnahmen ergriffen werden.

## 2. Die Roadmap und Ziele fixieren

Die Projektverantwortlichen tun gut daran, gemeinsam mit der Geschäftsführung, eine Roadmap zu erstellen, die kurz-, mittel- und langfristige Etappenziele nennt. Der Knackpunkt an dieser Stelle: „realistisch bleiben!“.

Da eine PLM-Einführung so gut wie alle Abteilungen – wenn auch in unterschiedlicher Form – betreffen wird, sollten auch alle wissen, was von ihnen erwartet wird. Kritische Einschätzungen zur Implementierung können zu diesem Zeitpunkt gesammelt und bewertet werden. Dazu ist die Frage „Was könnte wann und wie zu Problemen im Arbeitsalltag führen?“, von den Fachbereichen zu klären.

## 3. Richtig kommunizieren und Mitarbeiter mitnehmen

Neuerungen in bestehenden Strukturen lösen oft Sorge und Argwohn aus. Damit bei einem solchen Großprojekt alle an einem Strang ziehen – von der Geschäftsführerin bis zum Werkstudent – braucht es ein klares Bekenntnis der Geschäftsleitung. Um die nötige Begeisterung zu wecken, sollte vor allem kommuniziert werden, dass eine gewünschte Folge der neuen Lösung eine noch höhere Mitarbeiterzufriedenheit ist.

Im Idealfall planen die Verantwortlichen zusätzliche Ressourcen für Kommunikation und Change Management ein. Offene Sprechstunden, Blogs und andere Kommunikationsmaßnahmen unterstützen den Lern- und Änderungsprozess.

Key-User finden und benennen: Verständnis ist dafür erforderlich, dass Menschen un-

terschiedlich schnell die Neuerungen im Alltag etablieren können. Meist bilden sich schnell Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heraus, die einen Wissens- und Kompetenzvorsprung aufbauen, etwa weil sie an ihrer Position am engsten mit dem neuen System arbeiten. Diese Personen können, nach entsprechender Schulung, interne Trainings übernehmen. Als sogenannte Key-User tragen sie erfahrungsgemäß entscheidend zu einer höheren Akzeptanz neuer Unternehmenssoftware bei. Denn diese Vermittlung erfolgt nicht „von oben herab“, sondern auf kollegialer Augenhöhe und ist verknüpft mit tiefen Praxis-Wissen aus dem jeweiligen Fachbereich.

## 4. Richtig partnern - lernen aus Fehlern Anderer!

Wenn es um die Entscheidung für eine konkrete technische Lösung – also auch um den Projektpartner – geht, spielen drei Faktoren eine essentielle Rolle:

Zunächst sollte der Partner neben der obligatorischen Erfahrung in solchen PLM-Projekten sehr gute Branchenkenntnisse mitbringen. Nur dann kann er sinnvolle und kostengünstige Out-of-the-Box-Modelle liefern, die dank vielfach bestätigter „Standards“ sich auch diesmal schnell implementieren lassen.

Voraussetzung ist eine einfache Integration in die bestehende Systemlandschaft beziehungsweise die verfügbaren Schnittstellen.

Essentiell ist das Lastenheft: Es sorgt auf beiden Seiten für die nötige Klarheit der Anforderungen.

Ein guter PLM-Partner zeichnet sich auch dadurch aus, dass seine Unterstützung nicht nach der Implementierung

abrupt endet. Er zeigt immer wieder Optimierungspotenziale auf, denn eine Systemlandschaft ist heute niemals komplett durchoptimiert, da beispielsweise die Märkte und andere Gegebenheiten stets in Bewegung sind.

## 5. Klassisch oder agil?

Welche Projektmanagement-Methode darf es sein? Klare Antwort: Die Implementierung einer PLM-Software ist geradezu prädestiniert für ein agiles Vorgehen. So lassen sich auch große Systeme schnell und zudem so sorgfältig wie möglich umsetzen, da in kurzen Zyklen nachgesteuert wird. Auf diese Weise wird flexibel auf organisatorische oder technische Änderungen auch in der Implementierungszeit schnell reagiert.

Letztlich steht PLM selbst für Agilität: Sie ermöglicht kurzfristige Konfigurationsänderungen und versetzt Unternehmen

## DIE ENTSCHEIDUNG „KLASSISCH ODER AGIL?“ IST TROTZ ALLEM BEWUSST ZU FÄLLEN.

damit in die Lage, die wechselnden Anforderungen ihrer Kunden jederzeit zu bedienen. Daher ist es nur folgerichtig, auch dessen Einführung agil zu gestalten. Die Entscheidung „klassisch oder agil?“ ist trotz allem bewusst zu fällen.

## 6. Erfolge messen

Der Erfolg sollte immer wieder gemessen werden. Vor dem Startschuss definierte Leistungskennzahlen bewerten dazu den Projektfortschritt. Wie die Erfahrungen zeigen, kann schon nach einigen Monaten der ROI eintreten. Die Ausschöpfung des gesamten Potenzials braucht jedoch länger. Hier bewegt sich die übliche Zeitspanne zwischen drei und fünf Jahren, bis alle geplanten Prozesse etabliert und optimiert sind.

## Fazit

Natürlich kann dieser Leitfaden in der Kürze nicht jede Eventualität aufgreifen – es ist jedoch Essenz und Fazit, die der Autor in zahlreichen PLM-Projekten gesammelt hat. « JBI

Thorsten Stricker ist Bereichsleiter PLM-Solution-Services bei Technia.