

Einführung von PDM-Software (Teil 1)

Erfolg nur durch sorgfältige Planung

In der Modeindustrie werden ständig neue Produkte entwickelt. Neue Kollektionen müssen immer schneller zum Kunden. Immer weniger Unternehmen verfügen über eigene Produktionsstätten; auch andere Arbeiten werden vermehrt von Externen zugeführt. Um wettbewerbsfähig zu sein, muss die Produktentwicklung reibungslos funktionieren. Der schnelle Informationsfluss zu externen Designern, Musteragenturen und Fertigungsbetrieben ist mitentscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Mit Hilfe eines Produkt-Daten-Management-Programms (PDM-Programms) können diese Aufgaben bewältigt werden.

Die Aufgabe von PDM ist es, alle in der Produktentwicklung entstehenden Daten, Informationen und Dokumente unternehmensweit zu verwalten und zu steuern. Mit dem Einsatz einer PDM-Lösung liegen alle Produktinformationen gesammelt in einem einheitlichen System vor, zum Beispiel Designskizzen, Maßstabellen, Stücklisten, Verkaufsinformationen, Anprobenkommentare, Katalogfotos usw. Mit Hilfe der Software lässt sich auch die Erledigung der anfallenden Arbeiten im Entwicklungsprozess steuern.

Die Einführung von PDM ist für eine Firma eine größere Investition, die Geld und Zeit von Mitarbeitern kostet. Wird ein PDM-Projekt sorgfältig geplant und organisiert, kann die Software die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erheblich steigern. Läuft das Projekt schlecht, kann dies einer

Firma langfristigen Schaden zufügen. Deshalb sind ein fundiertes Konzept und sorgfältige Planung bei der Einführung extrem wichtig. Wie sollte eine Firma vorgehen, damit die PDM-Einführung ein Erfolg wird? Es ist hilfreich, das Projekt in mehrere Phasen aufzuteilen: in die Analyse, die Definition der Anforderungen, die Auswahl und Entscheidung sowie zum Schluss die Implementierung. In der Checkliste sind die wichtigsten Fragen und Aufgaben für die einzelnen Projektphasen zusammengefasst.

Analyse und Anforderungsdefinition

Die Projektphasen 1 und 2 dienen der Ermittlung von Zielvorgaben. Um das Projekt selbst zu definieren, müssen die Rahmenbedingungen geklärt werden: Gibt es einen festen Zeitrahmen? Welches Bud-

get steht zur Verfügung? Was genau soll erreicht werden? Das Ziel einer PDM-Einführung – die Steigerung der Effektivität und die Senkung der Entwicklungskosten – ist eindeutig, der Lösungsweg jedoch weder eindeutig noch im Vorhinein bekannt. Die Anforderungen an das PDM-Programm sollten deshalb schrittweise ermittelt werden.

Am Anfang steht eine Aufnahme des Ist-Zustands im Unternehmen. Die Abläufe in der Produktentwicklung sind objektiv zu betrachten und zu analysieren. Nur so kann Potenzial für Verbesserungen erkannt und anschließend bei der Implementierung umgesetzt werden. Alle Abteilungen, die später mit der Software arbeiten, sollten in diesen Analyseprozess eingebunden sein.

Ausgehend von der Bestandsaufnahme im Unternehmen, erarbei-

tet man die Anforderungen an das PDM-System. Da die Umsetzung des Konzepts mehr oder weniger stark vom ausgewählten PDM-Programm abhängt, sind in diesem Stadium die Ziele und eine allgemeine Richtung festzulegen. Zu klären ist zum Beispiel, welche Bereiche das PDM-System abdecken soll und was (weiterhin) die Aufgabe einer Warenwirtschafts-Software ist. Als Faustregel gilt, dass das PDM-System bis zu dem Zeitpunkt, an dem eine Kollektion endgültig verabschiedet wird, führend ist und danach die Daten im Warenwirtschafts-Programm gepflegt werden sollten. Da es oft keinen genauen Stichtag dafür gibt, ist die Frage nach der Schnittstelle beider Programme grundsätzlich zu beantworten. Außerdem sollte ein grober Zeitplan für die Einführung aufgestellt werden. Technische Vorgaben, wie zum Beispiel bestimmte Hardwarevoraussetzungen oder bevorzugte Formate beim Datenaustausch, sollten ebenfalls Bestandteil eines PDM-Konzeptes sein.

Entscheidungsprozess

Im nächsten Schritt ist die Fülle der Anbieter auf diejenigen einzugrenzen, die mit ihrem System die Anforderungen am besten abdecken. Welche Systeme in Frage

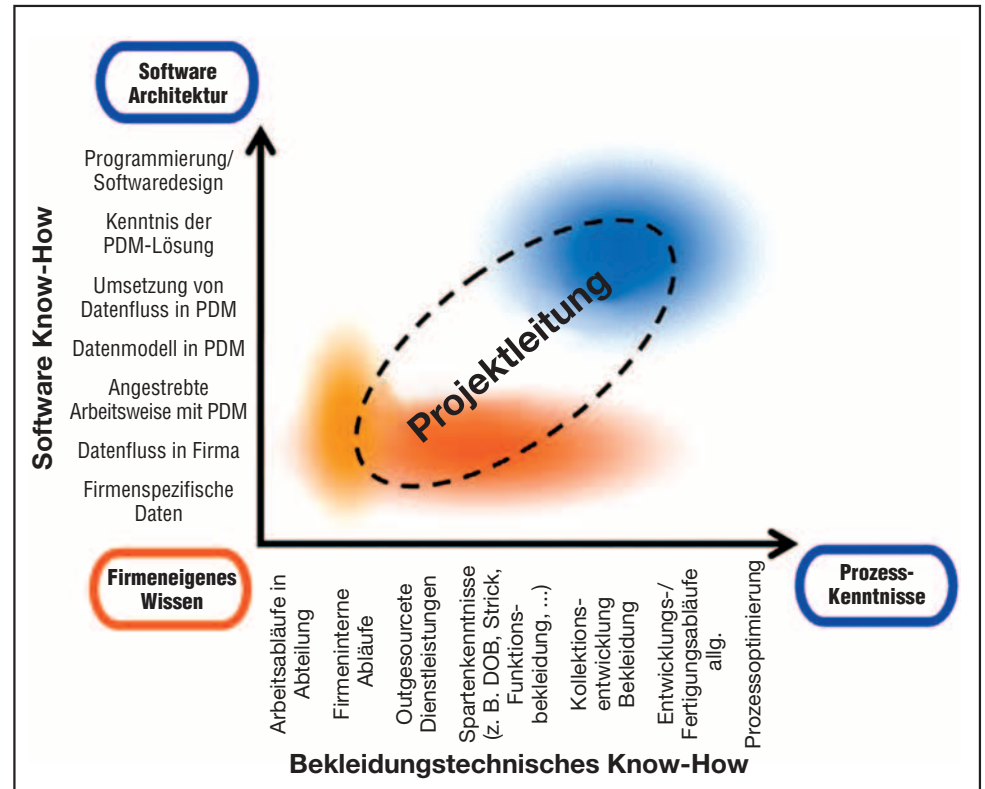


Schaubild: Margot Schubert

kommen, sollte anhand der Zielvorgaben geklärt werden. Ein von den Anbietern zu beantwortender Anforderungskatalog, technische und organisatorische Details, eine Kostenaufstellung oder konkrete Angebote sind Informationen, die nun eingeholt werden können. Je genauer Fragestellungen und Antworten darauf sind, desto besser sind die Systeme zu vergleichen. Durch eine Gewichtung der verschiedenen Kriterien ergibt sich dann für die engere Wahl ein Anbieterkreis, der zu einer Produktpräsentation eingeladen wird. Auch die Präsentation der Programme durch die Hersteller sollte vorbereitet werden. Informationen über die Arbeitsweise und Daten, wie zum Beispiel Modellskizzen, ermöglichen dem Anbieter, seine Präsentation individuell auf den Kunden abzustimmen. Der potenzielle Kunde bekommt durch die Verwendung bekannter Daten und

Die Umsetzung von PDM erfordert Expertise auf verschiedenen Gebieten: Die Projektleitung ist die Brücke zwischen dem in der Firma vorhandenen Wissen (orange) und dem Know-how des PDM-Lieferanten (blau dargestellt)

Begriffe einen besseren Einblick, wie seine Bedürfnisse in dem jeweiligen Programm umgesetzt werden, als bei einer üblichen Verkaufspräsentation. Außerdem lassen sich dadurch die verschiedenen Programme leichter vergleichen. Um die Programme zu bewerten, muss jedes Unternehmen seine Entscheidungskriterien festlegen. Wenn eine Firma beispielsweise sehr genaue Vorstellung hat, wie ihre Prozesse im PDM-Programm abgebildet werden sollen, wird ein optimal auf die Bedürfnisse anpassbares Programm gut geeignet sein. Firmen, die dagegen nach einer schnell implementierbaren Standardlösung suchen, wenden andere Bewertungsmaßstäbe an. Da Interessen aus verschiedenen Unternehmensbereichen zu berücksichtigen sind, ist ein eindeutiger Favorit auch mit viel Vorarbeit manchmal nicht zu ermitteln. Um bei einer solch weitreichenden

Entscheidung sicher zu gehen, testen deshalb manche Firmen in einer Pilotphase die (zwei) besten Kandidaten.

Implementierung

Ist die Wahl getroffen, sollten im Kaufvertrag die Leistungen und Pflichten der Vertragspartner möglichst genau beschrieben werden. Je individueller die PDM-Lösung ist, desto sorgfältiger sollten die Zielvorgaben formuliert werden, um spätere Konflikte zu vermeiden. Diese entstehen oft aus der unterschiedlichen Erwartungen beider Partner, wenn die Vertragsbedingungen viel Raum für Interpretation lassen.

Die Ziele für die einzelnen Implementierungsschritte müssen realistisch sein und der Zeitplan muss darauf abgestimmt werden. So ist es zum Beispiel sinnvoll, die PDM-Anbindung einer Musteragentur in Fernost erst dann vorzunehmen, wenn das System in der Zentrale reibungslos läuft. Ratsam ist deshalb eine PDM-Einführung in einzelnen Phasen mit exakt definierten Meilensteinen.

Projekt-Management

Ein PDM-Projekt beinhaltet vielfältige Aufgaben. Sollen mehrere Abteilungen mit dem PDM-Programm arbeiten, ist es sinnvoll, ein Projektteam zu bilden. Dieses besteht aus mindestens einem Mitarbeiter pro Abteilung und einem EDV-Verantwortlichen. Je mehr Mitarbeiter und Abteilungen involviert sind und je komplexer die Organisationsstruktur eines Unternehmens ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die Projektverantwortung auf mehrere Personen verteilt. Die Kompetenz auf fachlicher und technischer Ebene zur Ermittlung und Umsetzung der

Checkliste: Das gibt es bei der PDM-Einführung zu beachten

- Rahmenbedingungen:**
 - Zeitvorgaben klären
 - Budget einplanen
 - Projektziele festlegen
- Projektteam:**
 - internes Team aus Fachbereichen und Technik bilden
 - externe Hilfe suchen
 - Zuständigkeiten festlegen
 - zeitliche Verfügbarkeit sicherstellen
- Analyse:**
 - Ist-Zustand analysieren:
 - Arbeitsfluss
 - firmenspezifische Besonderheiten
 - Schwachstellen
 - Verbesserungsmöglichkeiten
 - technische Voraussetzungen
 - Schnittstellen zu bestehenden Systemen prüfen
 - Unternehmensstrategie für die Zukunft berücksichtigen
- Systemauswahl:**
 - funktionelle Anforderungen formulieren
 - Möglichkeiten der Standardisierung von Abläufen prüfen
 - Anbieter eingrenzen
 - Programme begutachten
 - evtl. Pilotprojekt durchführen
 - Zielvorgaben formulieren und abstimmen
 - Vertragsbedingungen fixieren
- Implementierung:**
 - phasenweise Einführung planen
 - realistischen Zeit- und Ressourcenplan umsetzen

Anforderungen zählt dabei zu den wichtigen Erfolgsfaktoren bei der PDM-Einführung. Die Teamaufgabe ist es, die einzelnen Projektschritte vorzubereiten und die zeitgerechte Durchführung sicherzustellen.

Eine besondere Rolle hat die Projektleitung. Diese sollte im Idealfall neben dem Wissen über firmenspezifischer die Branche auch EDV-Kenntnisse, Abstraktionsvermögen und Erfahrung mit IT-Projekten mitbringen (siehe Grafik). Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektleitung ist außerdem, dass genügend Zeit für das Projekt zur Verfügung steht. Aus diesem Grund nutzen Firmen oft externe Hilfe zur Unterstützung des PDM-Projektes. In den Firmen wird ein PDM-Projekt meist parallel zum operativen Geschäft durchgeführt. Deshalb muss die Zeit der Teammitglieder, zum Beispiel für Projektbesprechungen, Schulungen und Testphasen, realistisch eingeplant werden. Das PDM-Programm

hat direkten Einfluss auf die Zeitplanung. Die Implementierung einer Standardsoftware erfordert weniger Zeit und Arbeitseinsatz der Mitarbeiter als ein Programm, das komplett auf die Firmenbedürfnisse angepasst wird.

Jedem Manager muss bewusst sein, wie wichtig die Motivation der Mitarbeiter und der späteren Anwender für den Erfolg des PDM-Projektes ist. Alle Beteiligten sollten deshalb den Nutzen des PDM-Programms kennen. Bei Rationalisierungsmaßnahmen häufig auftretende, verständliche Ängste müssen abgebaut werden. Investiert man im Vorfeld genügend Zeit und Energie zur Anforderungsdefinition und Auswahl des «richtigen» Programms, sind das die besten Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der PDM-Einführung.

Margot Schubert

Teil 2

Der zweite Artikel dieser Serie «Einführung von PDM-Software» mit dem Titel «PDM-Lösungen und die Qual der Wahl» wird in **textile-network**, 1/2-2005 erscheinen.

Die Autorin

Margot Schubert ist unabhängiger Consultant für Firmen der Modebranche. Mit ihrer Firma Margot Schubert Consulting berät und unterstützt sie Unternehmen in der Produktentwicklung und bei der Einführung von Branchensoftware, wie z. B. PDM- und Warenwirtschafts-Programmen.

Margot Schubert Consulting

<http://margot-schubert.de>