

Kleine Schritte, große Wirkung

Christian Donges über den Faktor Mensch bei der Einführung eines PDM-Systems und die Weise, wie :EM Engineering Methods dabei die Unternehmenskultur des Anwenders berücksichtigt.

Herr Donges, PDM-Systeme sind bei kleinen und mittleren Ingenieurbüros und Fertigungsbetrieben noch längst nicht so verbreitet, wie es sich so mancher Systemanbieter wünscht. Viele Gerüchte ranken sich um diesen Mangel, zum Beispiel, dass diese Firmen vor einer PDM-Einführung zu rückschrecken, weil sie sehr ressourcenintensiv sei. Was halten Sie von dieser Vorstellung?

Sie haben recht, das glauben in der Tat viele. Es gibt die Mär, dass die begleitende Dienstleistung 4- bis 8-mal höher veranschlagt werden muss als die reinen Software-Lizenzkosten.

Aber so ganz aus der Luft gegriffen ist diese Vorstellung doch nicht. Denn es gibt PDM-Projekte, die in ihrer Dauer und den anfallenden Kosten einer SAP-Einführung in nichts nachstehen.

Das mag sein, aber ich finde, PDM fängt im Kleinen an. Bereits mit geringem Aufwand lässt sich ein System mit Basis-PDM-Funktionen implementieren. Man sollte in einem Teilbereich anfangen, um durch die Schaffung von Transparenz schnell einen ersten Mehrwert zu schaffen. Übrigens würde ich in diesem Zusammenhang lieber von einem „IMS“ – Informationsmanagement-System für den Ingenieur – sprechen.

Gibt es eine Art Erfolgsgeheimnis, wie Sie sich beim Kunden dem Thema PDM nähern?

Der Faktor Mensch spielt eine ganz große Rolle dabei. Schließlich hängen an einem PDM-Projekt Karrieren. Da viele Entscheider nicht wissen, worauf sie sich einlassen, gehen viele bei diesem Thema erst einmal in Vorsichtshaltung. Deshalb nehmen wir bei den Beratungsgesprächen sehr genau Notiz von den Reaktionen der einzelnen Beteiligten, um Aufschlüsse über deren Erwartungshaltung zu bekommen.

Außerdem sind die Vorstellung und Ziele eines Geschäftsführers durchaus andere als die eines Konstruktionsleiters. Die Kunst besteht darin, aus den verschiedenen Vorstellungen eine Lösung

zu konzipieren, mit der alle zufrieden sind. Die zugrunde liegende Systemtechnologie hat zu Anfang eine eher untergeordnete Bedeutung. Bei späteren Ausbaustufen sieht das dann freilich anders aus und muss somit von Anfang an mit ins Kalkül gezogen werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass PDM-relevante Informationen oftmals an Stellen generiert werden, die von dem neuen System zunächst keinen Nutzen haben. Wie überzeugen Sie diese Bedenkensträger?

An dieser Stelle ist es besonders wichtig, die Geschäftsführung mit ins Projekt einzubinden, weil sie genau die Instanz ist, die den Gesamtprozess überblickt. Schließlich ist eine PDM-Einführung immer auch eine unternehmensstrategische Entscheidung. Es liegt auf der Hand, dass die Ausgestaltung der Installation im Einklang mit der Sachebene gesehen muss, aber die Ziele müssen von der Geschäftsleitung vorgegeben werden.

Wichtig ist auch, dass keine Hemmschwellen aufgebaut werden, etwa durch eine umständliche Benutzerführung im PDM-System, durch die die Endanwender abgeschreckt würden. Sie müssen mit im Boot sitzen, sonst wird die Systemeinführung nicht erfolgreich sein.

Wir haben zum Beispiel für einen Kunden eine MS-Excel-ähnliche Oberfläche entwickelt, die mit dem PDM-System integriert interagiert. Der Anwender fühlt sich damit wie in der Umgebung des Tabellenkalkulationsprogramms, im Hintergrund jedoch läuft Enovia Smarteam mit all seinen Sicherungs- und Revisionierungsmechanismen. Auf diese Weise wurde eine Best-of-Breed-Lösung erreicht.

Mit welchem Tempo sollte eine PDM-Einführung vollzogen werden? Mit Bedacht oder mit Vollgas?

Unserer Ansicht nach mit bedachtem Vollgas: Vollgas, damit der Nutzen möglichst rasch deutlich wird, sonst besteht die Gefahr, das Interesse des Endanwenders zu verlieren. Und mit



Bild: :EM

„Schnelle PDM-Einführung fördert die Akzeptanz beim Anwender“, meint Christian Donges, Vorstand der :EM Engineering Methods AG

Bedacht, dass die Umsetzung in einem Unternehmensbereich stattfindet, in dem der Nutzen auch aus ROI-Sicht sehr schnell erkennbar wird.

Gibt es einen Unterschied beim Erstkontakt, wenn Sie sich mit Ansprechpartnern aus einer kleineren oder größeren Firma unterhalten?

Auf jeden Fall. In großen Unternehmen wird ein PDM-Projekt generalstabsmäßig geplant. Meist liegen bereits genaue Prozess- und Schwachstellenanalysen vor. Bei kleineren Firmen geht es meist zunächst darum, gemeinsam zu erarbeiten, wo die Wurzeln des Problems wirklich liegen.

Viel ist geschrieben worden über jene „verborgenen“ Potenziale, die mit einer PDM-Einführung nutzbar gemacht werden könnten. Kommen solche Anfragen bei Ihnen ins Haus?

Im Regelfall wird über PDM erst dann nachgedacht, wenn es irgendwo brennt. Das ist schade, denn so kommt der Kunde in eine Situation des Reagierens, die wenig Raum für methodisches Nachdenken lässt. Unserer Erfahrung nach gibt es in vielen Firmen Prozesse, die bereits im roten Bereich laufen, und die, wenn ein PDM-System vorhanden wäre, wesentlich besser laufen würden. Oftmals überzeugt in diesem Fall eine Prozessanalyse selbst einen zahlenfokussierten Entscheider, dass es sich lohnt, Hand anzulegen, obwohl es noch zu keinerlei Auffällig-

keiten im Kontext des Gesamtprozesses kam.

Können Sie dazu ein Beispiel nennen?

Ein Kunde von uns hatte für den Bereich, in dem ein Problem erkannt wurde, PDM eingeführt. Nach den ersten Erfahrungen kam der Wunsch auf, mehr mit dem PDM-System zu machen. Sehr schnell wurden andere Geschäftsprozesse identifiziert, die so transparenter gestaltet werden konnten – insgesamt wurde dies eine schöne Erfolgsstory.

Gibt es eine Art Königsweg für die PDM-Einführung?

Nein, es gibt keine Checkliste für eine standardisierte Bewertung. Natürlich können bestimmte Punkte im Vorfeld

geklärt werden, wichtig ist aber in jedem Fall, dass der Berater über große Erfahrung verfügt, wie Prozesse transparenter gemacht werden können.

Was halten Sie von der These, dass nur ein mittelständisch geprägtes Beratungshaus PDM effektiv bei einem mittelständischen Betrieb einführen kann?

Dem kann ich mich nur anschließen. PDM hat eine Menge mit Unternehmenskultur zu tun. Und die Auffassung, wie Geschäfte zu betreiben sind, sollte zwischen Systemhaus und Anwenderunternehmen zusammenpassen.

Schließlich ist ein PDM-Projekt ja so etwas wie eine Ehe auf Zeit mit tiefem Einblick in die Kundenprozesse. Es ist

wichtig, sich auf Augenhöhe miteinander zu unterhalten.

Steht der weltweite Roll-out in einem Konzern mit internationalen Standorten an, müssen wir als mittelständisches Beratungshaus passen, denn dazu ist Manpower in einem Umfang notwendig, den wir gar nicht bieten können. Umgekehrt gilt allerdings auch, dass wegen der Kostendeckung große Beratungshäuser gegebenenfalls eher komplexe PDM-Projekte favorisieren, die für ein kleineres Unternehmen „over-engineering“ bedeuten würden.

Vielen Dank für das Gespräch!

Interview: BERNHARD D. VALNION