

Fachbeitrag

Terminklausur – eine Methode zur Einhaltung und Verkürzung von Terminen

Die Zeit ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei Projekten. Insbesondere bei Entwicklungsprojekten in der Automobilindustrie gilt der Start der Serienproduktion (Start of Production, kurz: SOP) im Regelfall als fixierter Termin, der nur in Ausnahmefällen verschoben werden kann. (Siehe dazu auch "**Krisenprojekte – Anforderungen an den Sanierer und Wege aus der Krise**", Projekt Magazin 03/2014.)

Aus einem Entwicklungsprozess resultieren viele Änderungen, welche die Komplexität des Projekts sowie die Projektrisiken erhöhen und den Terminplan gefährden. Die Komplexität von Entwicklungsprojekten resultiert aus der Wechselwirkung der verschiedenen Bauteile untereinander: Neben der Veränderung der Funktionalität kann eine Änderung auch eine Veränderung der Fertigung beim Unterlieferanten bedingen. Diese ist im Detail dem Systemlieferanten nur bedingt bekannt. Der Systemlieferant als führender Zulieferer, auch "Tier-1-Lieferant" genannt, des Automobilherstellers (Original Equipment Producer, kurz: OEM), ist zum einem angehalten, die Änderungen umzusetzen, und zum anderen, die Termine einzuhalten, d.h. insbesondere den SOP.

Häufig ist die eigene Wertschöpfung (produktive Tätigkeit) des Tier-1-Lieferanten begrenzt, sodass er leistungsfähige Unterlieferanten benötigt, auch "Tier-2-Lieferanten" genannt, um alle Teile für den OEM herzustellen. Die Änderungsdynamik im Projekt erfordert deshalb, dass alle Projektbeteiligten, die von der jeweiligen Änderung betroffen sind, zeitnah informiert werden. Auch nominiert der Systemlieferant häufig neue Lieferanten, um unter den Tier-2-Lieferanten den Wettbewerb anzufachen und in der Folge Kosten einzusparen. Neuen Lieferanten fehlen allerdings anfangs wichtige Informationen zu den Abläufen in der Entwicklung und zur Anlieferung der Teile beim Tier-1-Lieferanten. Um dies aufzufangen, sollte der Informationsaustausch unter den Beteiligten intensiviert werden, damit der SOP nicht gefährdet wird.

Bereits eine Untersuchung der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. zum Erfolg und Misserfolg eines Projekts (GPM, 2008) hat ergeben, dass eine gute Kommunikation im Projekt ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Übertragen auf Entwicklungsprojekte erfordert eine gelungene Kommunikation, dass alle Stakeholder in den Entwicklungsprozess eingebunden sind und es einen Änderungs-Management-Prozess (Change-Request-Prozess) gibt, an den sich alle Beteiligten konsequent halten.

Autor

Dr. Gerhard Graën



Dipl.-Ing., Interimsmanager für Planung, Umsetzung, Turnaround und Krisenmanagement von Projekten, v.a. in den Branchen Automotive und Maschinenbau.

Kontakt: g.graen@gp-projektmanagement.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

- › **Unterstützen Sie Ihre Lieferanten beim Projektmanagement!**
- › **Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit verbessern. Die Collaborative Project Scorecard (CPS)**
- › **Automobil-Hersteller und Zulieferer: Neue CPM-Empfehlung für eine optimierte Kooperation**

sowie in den Rubriken:

- › Kommunikation
- › Ablauf / Termine
- › Automotive

Eine Methode, welche die persönliche Kommunikation zwischen den Stakeholdern verbessert, stellt die sog. "Terminklausur" dar. Zur Erhöhung der Transparenz von Veränderungsentscheidungen sollten an einer Terminklausur der Tier-1-Lieferant als Veranstalter, alle seine Unterlieferanten sowie Vertreter des OEM teilnehmen.

Diese Zusammenkunft vertieft die gemeinsame Wissensbasis über komplexe Zusammenhänge und erleichtert die Identifikation mit dem Produkt. Der Erfahrungsaustausch beim gemeinsamen Mittagessen und in den Kaffeepausen trägt zudem dazu bei, dass die Teilnehmer ein Wirgefühl entwickeln.

In Workshops können Schnittstellenprobleme erläutert werden, wie z.B. die Auswirkung einer Radienänderung auf die Anzahl der Verarbeitungsstufen (Ziehstufen) beim Unterlieferanten. Generell gilt für alle **Umformteile** am Auto: Je kleiner die Radien, desto schwieriger und aufwändiger ist die Erstellung der Teile, da mehr Verarbeitungsstufen erforderlich sind. Allgemein können dort Auswirkungen von Änderungen und Maßnahmen zur Einhaltung des SOP be- bzw. erarbeitet werden.

Damit die Terminklausur einen möglichst hohen Nutzen für alle Beteiligten bringt, bedarf es einer entsprechenden Vorbereitung der Veranstaltung und einer strukturierten Durchführung. Diese wird durch die Verwendung von Checklisten und Templates unterstützt, welche im Artikel zur Verfügung gestellt werden.

Der nachfolgende Artikel beschreibt die Vorbereitung und den Ablauf eines auf Termineinhaltung ausgerichteten Lieferantentags. Er basiert auf meinen Erfahrungen als Organisator und Moderator von mehr als 20 erfolgreich durchgeführten Lieferantentagen.

Änderungsmanagement – häufige Quelle von Terminverzögerungen

Im Rahmen der Projektplanung können keine terminlichen Änderungen vorgesehen werden, da sie in der Regel nicht planbar sind. Änderungen erhöhen die Komplexität eines Projekts. Häufig wird die Tragweite einer einzelnen Änderung jedoch zu spät erkannt oder falsch bewertet. Terminliche Kompensationen sind nicht mehr möglich. Dies führt beim Systemlieferanten zur Terminverzögerung. Im Extremfall wird der SOP gefährdet und der OEM eskaliert dies beim Systemlieferanten, indem er z.B. im Rahmen eines Management-Reviews den Geschäftsführer einbestellt (Siehe dazu auch "**Krisenprojekte – Anforderungen an den Sanierer und Wege aus der Krise**", Projekt Magazin 03/2014.)

Die Ursachen von Terminverzögerungen sind vielfältig. Aus Erprobungen (z.B. Abstimmfahrten) oder Schnittstellenänderungen (z.B. einer Änderung des Designs der Karosserie) kann ein Change-Request resultieren, der vom Lieferanten bewertet und umgesetzt werden sollte. Der Lieferant verhält sich im Regelfall kundenorientiert und versucht, die Änderungen umzusetzen. "Nein-Sagen" fällt schwer, weil der OEM gegenüber seinem Lieferanten in der Regel in der besseren Position ist. Schließlich kann er diesen bei einem möglichen Folgeprojekt austauschen, wenn er nicht mit seinen Leistungen zufrieden war.

Der OEM drängt und hält den Systemlieferanten an, die Änderung schnell umzusetzen. Die Schnittstellenprobleme zwischen den einzelnen Unterlieferanten, z.B. die Veränderung an einem Blechumformteil, um es mit einem Kunststoffteil verbinden zu können, werden dabei häufig unterschätzt. Da die sequenzielle Abklärung mit jedem einzelnen Lieferanten sehr zeitaufwendig ist, stimmt der Systemlieferant häufig auch ohne vollständige Risikobewertung und Rücksprache mit seinen Unterlieferanten einer Änderung zu.

Der Tier-2-Lieferant hat im Arbeitsalltag keinen Kontakt zum OEM und nimmt nur indirekt den Termindruck wahr. Insbesondere bei erstmals nominierten Unter-Lieferanten kann es aus internen Gründen zu einer Gefährdung des Liefertermins kommen, wie beispielhaft in Tabelle 1 angeführt.

kritischer Bereich	Beispiele für mögliche Ursachen
Erfahrung	fehlende Erfahrung im Projektmanagement / mit der Technologie / mit der Groß- bzw. Serienfertigung
Kommunikation	fehlende Abstimmung mit Tier-1-Lieferant
Projektplanung	fehlende Ressourcen (z.B. Personal / Anlagen)
Anforderungsdefinition	kein Pflichtenheft / lückenhaftes Lastenheft
Beauftragung	verspätete Anlagenbeauftragung
Anforderungsmanagement	kein Änderungs-Management-Prozess
Risikomanagement	keine / nicht ausreichende Risikobewertung
Erprobung	fehlende Teilvererprobung und Ausfall Bauteil

Tabelle 1: Potentielle Ursachen für Terminverzögerungen beim Unterlieferanten (Tier-2-Lieferant).

Terminklausur – Aufwand versus Nutzen

Das Ziel der Terminklausur ist es, die Belieferung mit Werkzeugen, mit denen in Serie produziert werden kann, sicherzustellen. Der Zeitpunkt der Terminklausur sollte daher so gewählt, dass noch Einfluss auf den Terminplan der zu entwickelnden Werkzeuge genommen werden kann (spätestens kurz nach Start der Werkzeugentwicklung des zeitkritischen Werkzeugs).

In der Praxis hat sich als vorteilhaft erwiesen, wenn nach Kenntnisnahme umfangreicher Änderungen und vor der Festlegung aller Design-Spezifikationen, dem sog. "Design Freeze", eine Terminklausur durchgeführt wird. Sofern das Design im Detail noch nicht festgelegt ist, kann im Rahmen der Terminklausur gemeinsam noch Einfluss darauf genommen und ggf. eine für Terminverkürzung relevante Designveränderung durchgeführt werden, wie z.B. eine Radienänderung, damit eine zusätzliche Verarbeitungsstufe entfallen kann.

Aufwand

Eine Terminklausur sollte im Regelfall nicht mehr als zwei Tage dauern. Dies bedeutet natürlich einen gewissen Aufwand: Der ausrichtende Tier-1-Lieferant muss Mitarbeiter abstellen, welche die Veranstaltung organisieren und Räumlichkeiten anmieten. Die Vorbereitung der Terminklausur nimmt meiner Erfahrung nach ca. zehn Manntage in Anspruch. Für Räumlichkeiten, Teilnehmeranzahl und Verpflegung müssen ca. 5.000-10.000 Euro (Erfahrungswert) aufgewendet werden.

Dazu kommt der Einsatz von Personal zum Vorbereiten von Postern, z.B. zur Darstellung der Prozessabläufe in der Logistik, der Präsentation für die Terminklausur (Aufwand einschl. Abstimmung aller Vorträge ca. fünf Manntage).

Nutzen

Meiner Erfahrung nach überwiegt trotzdem der Nutzen, weil innerhalb kurzer Zeit, konkret innerhalb von zwei halben Tagen, alle offenen Punkte diskutiert und zum größten Teil abgeklärt werden können. Es gibt allerdings Probleme, die nicht im Rahmen einer Terminklausur gelöst werden können, z.B. wenn deren Klärung zusätzliche Untersuchungen erfordert, wie Versuche oder Kollisionsuntersuchungen.

Der Tier-1-Lieferant kann mit der Terminklausur quasi Selbst-Marketing betreiben, da er dadurch zeigt, dass er das vorausschauend agiert und einen ganzheitlichen Blick auf das Projekt hat. Beim Tier-2-Terminplan liegt der Fokus auf den Engpässen: Auf Termin- und Projektprobleme kann und muss der Unterlieferant auf der Terminklausur in einem Statusreport hinweisen. Allein deswegen wird er den Projektstatus intensiv überprüfen, denn ein Nachweis von Falschangaben verschlechtert seine Reputation. Der Unterlieferant kann hier auch Probleme, z.B. eine fehlende offizielle Bestellung eines Bauteils, mit dem Systemlieferanten klären.

Dem OEM können terminliche Zusammenhänge aufgezeigt und durch Änderungen bedingte Schnittstellenprobleme diskutiert werden. Die Identifizierung des Terminengpasses ermöglicht es, den Design Freeze festzulegen, der möglichst spät anzusetzen ist. Sie zeigt zudem, insbesondere dem OEM, Terminverschiebungen auf, die durch Änderungen bedingt sind. Außerdem werden die funktionalen Zusammenhänge im Projekt für alle transparent.

In einem Schnittstellen-Workshop können Vertreter aller beteiligten Lieferanten und des OEM die Änderungs- und Optimierungsvorschläge für Schnittstellenprobleme diskutieren und gemeinsam kurzfristig sinnvolle Änderungen beschließen.

Die Geschäftsprozesse und die Auftragsabwicklung werden in Rahmenabkommen, Liefervorschriften und sonstigen Vereinbarungen festgelegt. Insbesondere neue Lieferanten benötigen Zeit, sich diese Themen zu erarbeiten. Auf einer Terminklausur können ihnen diese Informationen an Informationsständen im Vorraum präsentiert werden.

Einen Überblick über den Nutzen, den eine Terminklausur für die einzelnen Stakeholder bietet, gibt Tabelle 2.

Organisation und Ablauf einer Terminklausur

Vorbereitung

Eine Terminklausur erfordert eine entsprechende Planung und benötigt im Regelfall einen Vorlauf von mindestens vier Wochen. Neben der internen Vorbereitung stimmt der Tier-1-Lieferant die Veranstaltung mit dem OEM hinsichtlich des Vortrags (Gibt es Themenüberschneidungen? Harmonisieren die Vorträge? Sind alle relevanten Themen abgedeckt?), des Termins und der Teilnehmer (Entscheider) ab. Die Einladung an die Lieferanten sollte mindestens drei Wochen vor dem Event erfolgen.

Neben dem Einladungsschreiben sollte der Unterlieferant eine Agenda zum Ablauf der Veranstaltung, ein Template zur Firmenpräsentation (Tabelle 3), ein Template zum Statusreport (Tabelle 6) sowie eine Checkliste mit Fragen (Tabelle 4) zur Vorbereitung der Terminklausur erhalten. Das Template zur Firmenpräsentation empfehle ich einzusetzen, da nach meiner Erfahrung Unternehmen ohne Vorgaben dazu neigen, mit ihrer Selbstdarstellung den zeitlichen Rahmen der Terminklausur zu sprengen.

Aktivität	Nutzen für OEM	Nutzen für Tier-1-Lieferant	Nutzen für Tier-2-Lieferant
Organisation Terminklausur	+ Vermeidung Eskalation	+ proaktive Vorgehensweise	+ Verstärkung Terminbedeutung
Projektvorstellung	+ Darstellung Erwartungshaltung OEM	+ Darstellung Projektzusammenhänge (Entwicklung / Vor-erprobung / Fertigung)	+ Verbesserung des Projektverständnisses/ + Erkennen Zusammenhänge (z.B. Einbauraum)
Vorstellung Unterlieferanten	+ Einschätzung Leistungsfähigkeit Unterlieferanten	+ Präsentation ausgewählter Lieferanten (d. h. Lieferanten mit termin- oder abstimmungskritischen Teilen)	+ Selbstdarstellung vor OEM
Statusreport	+ Erkennen Engpass / Transparenz	+ kompakte Situationsanalyse (Transparenz offener Punkte)	+ Aufzeigen von offenen Punkten
Abendessen	+ Verbesserung Wirgefühls	+ Verbesserung Wirgefühls (persönlicher Kontakt)	+ Verbesserung Wirgefühls (Gemeinsamkeit)
Schnittstellen-Workshop	+ zeitnahe Entscheidungen	+ Abstimmung lieferantenübergreifende Bauteiländerung	+ Abklärung auch problematischer Änderungen (z.B. OEM Änderungswunsch hinsichtlich kleinerer Radien bei Umformteilen, die werkzeugkritisch und zeitkritisch sind)
Maßnahmenplan	+ ganzheitliches Controlling	+ Einbindung aller Beteiligten	+ Adressierung erforderlicher / gewünschter Änderungen
Einzelgespräche	+ Verständnis schaffen	+ zielgerichtete Information	+ Abklärung offener Punkte

Tabelle 2: Nutzen Terminklausur aus der Sicht der Stakeholder.

Firma:			
Geschäftsführer:			
Mitarbeiter (2013):		Umsatz (2013) / davon Automotive (in Mio. Euro):	
Standort/e:			
Produkte:			
Technologien:			
Projektinformationen:			
Projektleiter:		Stellvertreter:	
Lieferumfang (Bezeichnung):			
Teile-Nr.:	Bitte zus. Zeichnung / 3-D-Modell des Bauteils präsentieren		

Tabelle 3: Template zur Unternehmensvorstellung eines Lieferanten.

Da es das Ziel der Terminklausur ist, den Terminplan des Projekts einzuhalten oder gar zu verkürzen, hat es sich als zielführend erwiesen, den Unterlieferanten eine Checkliste mit Fragen zur Termineinhaltung bzw. -verkürzung zukommen zu lassen, damit er sich so auf den Workshop vorbereiten kann (Tabelle 4).

Termineinhaltung	Terminverkürzung
Wo ist der aktuelle Terminengpass (kritischer Pfad)? Was ist noch abzuklären (Schnittstelle) oder zu regeln? Welche Unterstützung ist erforderlich und wo können wir helfen? Welche Bauteilerprobungen finden in Ihrem Haus statt? Welche Veränderung (Design / Variante / Stückzahl) würde den Termin gefährden? Bis zu welchem Meilenstein können welche Änderungen durchgeführt werden?	Wie könnte aus Ihrer Sicht das Vorgehen für eine Terminverkürzung aussehen? Woran würden Sie merken, dass der Termin zu verkürzen ist? Was müsste sich von den Anforderungen her ändern, damit der Termin verkürzt werden könnte? Wie sollten wir kooperieren, damit Termine verkürzt werden können? Welche Teile können in welcher Qualität geliefert werden? Generell: Wenn die Terminklausur beendet ist: Über welche Themen sollten wir uns noch unterhalten haben?

Tabelle 4: Fragenkatalog zur Termineinhaltung bzw. Terminverkürzung.

Die Templates sollten vorab mit der Einladung und gemeinsam mit Hinweisen zur Erstellung eines Engpass-Terminplans mit Meilensteinen versendet werden. (Zur Erstellung eines Terminplans siehe auch "**Schnelleinstieg Projektmanagement. Das erste Projekt erfolgreich meistern. Teil 1: Die wichtigsten Schritte zur Planung**", Projekt Magazin 21/2005, zum Thema "Meilensteine" siehe "**Meilensteine – Orientierungspunkte im Projekt. Teil 1: Ein Meilenstein ist mehr als ein Termin**", Projekt Magazin 11/2011.)

Die Statusabfrage erfolgt in Anlehnung an die Qualitätsvorausplanung (Advanced Product Quality Planning, kurz: APQP. Zum APQP finden Sie online gute Definitionen, wie z.B.:

http://quality.kenline.de/seiten_d/apqp_definition.htm und <http://www.qualitaetsmanagement.me/APQP.htm>).

Die Statusabfrage sollte die in Tabelle 5 dargestellten Themen beinhalten.

Die Abfrage sollte standardisiert je Thema mit folgenden Punkten erfolgen:

- Angabe des Themas (z.B. Beschaffung Zukaufteile)
- Prognose zum SOP mit Ampelbewertung (Gelb – nur mit Sondereinsatz einhaltbar / Rot – ohne Unterstützung / Änderung nicht sichergestellt)
- aktueller Status mit Beschreibung der Highlights (Besonderheiten / Schwerpunktthemen)
- Klärungsbedarf (offene Punkte)

Ein Beispiel einer Statusabfrage zeigt Tabelle 6.

Thema	Fragestellung
1. Funktionalität Design	"Ist die Funktionalität Ihres Bauteils noch gegeben?"
2. Qualität	"Sind alle Qualitätsanforderungen erfüllbar?"
3. Kommerziell	"Gibt es noch offene kommerzielle Fragen (z.B. Bestellungen)?"
4. Termine	"Sind alle Ihnen bekannte Termine einhaltbar?" Anmerkung: Bitte in einem Terminplan mit Ausweisung des kritischen Pfads aufzeigen.
5. Beschaffung Zukaufteile	"Können alle erforderlichen Zukaufteile termingerecht beschafft werden?"
6. Beschaffung intern	"Sind Probleme bei der Beschaffung von Werkzeugen, Anlagen, Vorrichtungen zu erwarten?"
7. Beschaffung Gebäude	"Wurden alle Investitionen hinsichtlich Gebäudeerweiterung / -umbau initiiert (z.B. Freigabe Investitionen) und sind sie termingerecht verfügbar?"
8. Fertigung	"Sind die Fertigungsvorbereitungen (z.B. Prozess- und Arbeitsplatzbeschreibungen) im Plan?"
9. Logistik	Wurden alle erforderlichen Aktivitäten im Bereich Logistik initiiert (z.B. Behälter beschafft, Lagerfläche bereitgestellt)?"
10. Personal	"Sind ausreichend geschulte Mitarbeiter für den Serienanlauf verfügbar?"
11. Varianten- / Änderungsmanagement	"Wurden alle geplanten Varianten und anstehenden Änderungen bei der Projektplanung berücksichtigt?"

Tabelle 5: Themen zur Statusabfrage der Lieferanten (von mir aus der APQP Checkliste abgeleitet).

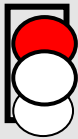
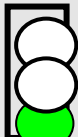

Thema	Prognose zum SOP	Status / Top-Themen	Klärungsbedarf
Funktionalität Design "Funktionalität gegeben?"		FEM (Finite-Elemente-Methode): Berechnung abgeschlossen / Teil in der Vorerprobung	Anschluss an Blechunterteil offen (Verschraubung)
Kommerziell "Alles vertraglich geregelt?"		Rahmenvertrag abgeschlossen	Bestellung der ersten Teile aus den Serien-Werkzeugen offen (Prototypen-Teile)
Beschaffung intern "Anlage, Werkzeuge, Vorrichtung?"		Schweißanlage beauftragt / Schweißaufnahme in Konstruktion	keine offenen Punkte

Tabelle 6: Beispiel einer Statusabfrage.

! Der Systemlieferant sollte im Vorfeld der Terminklausur alle Unterlagen der Lieferanten in Bezug auf kritische offene Punkte prüfen und, falls nötig, diese mit dem Lieferanten vorab ausräumen.

Der ausrichtende Tier-1-Lieferant sollte einen Moderator stellen, der für den termingerechten Ablauf der Veranstaltung sorgt. Ich empfehle, einen externen Moderator zu wählen, da dieser unparteiisch durch die Veranstaltung führt.

Begrenzen Sie die Anzahl der Teilnehmer pro Lieferant auf zwei Vertreter – einen Fachvertreter und einen Entscheider – getreu dem Motto "Klasse vor Masse". Es ist vorteilhaft, wenn der OEM durch den Projektleiter und den Anlaufmanager, d.h. den Betreuer des Serienanlaufs aus dem geplanten Produktionswerk, repräsentiert wird. Auch hat sich gezeigt, dass sich die Effektivität der Terminklausur erhöht, wenn bei den Unterlieferanten jeweils der Projektleiter und ein Entscheider (idealerweise der Geschäftsführer) teilnehmen.

Lassen Sie sich von den Eingeladenen ihre Teilnahme mit Nennung der konkreten Teilnehmer bestätigen. Dies erhöht die Verbindlichkeit der Teilnahme und ermöglicht es, vorab ein Teilnehmerverzeichnis und Tischkarten zu erstellen und die Teilnehmer gezielt zu platzieren (keine Wettbewerber nebeneinander!). Der Tier-1-Lieferant sollte Hotelzimmer für die Teilnehmer vorreservieren, sodass die Teilnehmer sie anschließend selbst buchen können.

Es ist vorteilhaft, Räumlichkeiten außerhalb des Firmengeländes zu nutzen, da sich auf diese Art leichter eine entspannte Atmosphäre einstellt. Neben einer Räumlichkeit für die Vorträge sind Räumlichkeiten für die Präsentation der Zusatzinformationen, den bzw. die Workshops und mögliche Einzelgespräche zu berücksichtigen.

Durchführung

Erster Tag

Bei der empfohlenen Dauer von zwei Tagen sollte der erste Tag der Information aller Anwesenden dienen. Dazu eignen sich Vorträge, ergänzt durch die bereits erwähnten Informationsstände.

Der Bedeutung der Terminklausur entsprechend empfiehlt es sich, dass der Bereichsleiter oder Geschäftsführer des Auftraggebers die einleitenden Worte spricht. Nachdem im Folgenden ein Mitarbeiter des OEM in einem Vortrag über das Projekt im Generellen informiert hat, berichtet der ausrichtende Tier-1-Lieferant über den Status des Projekts und stellt dem OEM die anwesenden Unterlieferanten vor. Zur Information der Unterlieferanten führt der Tier-1-Lieferant außerdem die einzuhaltenden Meilensteine auf und hebt die Bedeutung des Projekts für den OEM, und damit für alle in der Lieferkette befindlichen Unternehmen, hervor.

In Anlehnung an die bereits erwähnte Qualitätsvorausplanung präsentiert jeder Unterlieferant sich, seine Produkte und seinen Projektstatus gegenüber dem OEM. So kann er demonstrieren, dass er gut vorbereitet ist und sich für neue Aufträge qualifizieren.

Im Vorraum an Pinnwänden (Metaplanwänden) angebrachten Informationen, u.a. über Logistik, Qualität, Fertigung des neuen Produkts, Teileerprobung und Einkauf, geben in der Gesamtschau ganzheitlich Auskunft über das Projekt und über allgemein interessante Firmeninformationen (z.B. Logistikstandards – vgl. Tabelle 7). Ich empfehle, darauf zu achten, dass sich die Informationen auf den einzelnen Pinnwänden nicht überschneiden und diese einheitlich designed sind. Vertreter der einzelnen Fachabteilungen stehen in den Pausen für Fragen zur Verfügung. Auf diese Weise ist ein schneller Wissensaustausch über den Projektfortschritt unter allen Stakeholdern möglich.

In der Tabelle 7 werden, bezogen auf verschiedene Bereiche, mögliche Themen beispielhaft aufgelistet.

Bereich	Thema	Anmerkung
Logistik	Allgemeine Anlieferhinweise	z.B. Warenlager in der Nähe des Kunden
	Verpackungsverordnung	z.B. Infos zur Verwendung von Kartontage und zum Behälter-Management
	Strategische Ausrichtung	geplante Änderungen, z.B. Just-in-time-Produktion
	Abrufmanagement	Zur Losfertigung, z.B. minimale Losgröße 100 (Vorserienproduktionsgröße)
Entwicklung	Bauteilfunktion	Darstellung der Zusammenhänge
	Allgemeine Anforderung	technische Sauberkeit
	Validierungstests	Teilevermessung / Ausfallmuster / Kennlinien (zur Funktionsüberprüfung)
	Produktzeichnung	Gesamtübersicht / Explosionszeichnung mit namentlicher Auflistung aller Zulieferteile
	Varianten	Unterschiede / Besonderheiten
Fertigung	Sauberkeitsanforderung	Technische Sauberkeit in der Montage (auf Grundlage von VDA Band 19 Teil 2)
	Fertigung	Grad der Automatisierung / Prozessüberwachung / Verklemmung / Bauteilidentifizierung
	Hallenlayout	Materialfluss

Tabelle 7: Themen-Beispiele für die Pinnwände im Vorraum.

! Wenn Sie für das Mittagessen und die Kaffeepausen Fingerfood zur Verfügung stellen, das Sie im Vorraum platzieren, erhöht dies die Mobilität der Teilnehmer und fördert den kommunikativen Austausch – auch über die Pinnwandinhalte.

Zweiter Tag

Den zweiten Tag sollte ein Workshop zur Klärung von Schnittstellenproblemen prägen. Im Rahmen des Workshops sollte der Moderator darauf achten, dass die Teilnehmer alle offenen Punkte abarbeiten und Schnittstellenprobleme ohne ausufernde technische Detaildiskussionen klären.

! Ich empfehle, in jeden Schnittstellen-Workshop nicht mehr als sieben oder acht Teilnehmer aufzunehmen und bei mehr Beteiligten zwei oder mehr Workshops einzurichten. Neben dem Workshop-Moderator nehmen an jedem Workshop ein Vertreter des OEM, einer oder mehrere Vertreter des Systemlieferanten und die beiden Vertreter des Tier-2-Lieferanten teil. Eine Aufteilung in Workshops ist z.B. möglich anhand der räumlichen Lage der Schnittstellen an Vorder- oder Hinterachse. Teilen Sie direkte Konkurrenten verschiedenen Workshops zu, da sonst die Gefahr besteht, dass sie mögliche Vorbehalte nicht äußern, um sich vor der Konkurrenz keine Blöße zu geben. Eine Diskussion über Themen, wie etwa offene Vertragspunkte oder nicht übermittelte Unterlagen, sollte vor dem OEM vermieden werden – damit sich die Lieferanten nicht bloßgestellt fühlen. Deshalb sollte es räumlichen Möglichkeiten geben, um parallel zu den Workshops Einzelgespräche zu führen, in denen noch offene Punkte, z.B.

bei der Anlieferung von Bauteilen, "im kleinen Kreis" geklärt werden können. Abhängig von den offenen Punkten können bilateral im Einzelgespräch zwischen Tier-1- und Tier-2-Lieferant auch strittige Themen diskutiert werden, z.B. die Anlieferung zu Warenlagern in Kundennähe (Konsignationslager) oder die Anlieferung von Teilmengen zur Vorerprobung der Montageanlage des Systemlieferanten.

Während der Einzelgespräche laufen die Workshops weiter. Deshalb empfehle ich dem Systemlieferanten, in jede Terminklausur so viele Mitarbeiter zu entsenden, dass in jedem Workshop ein Mitarbeiter teilnehmen kann und zusätzlich noch Mitarbeiter spontan Einzelgespräche führen können.

! Generell bieten alle Diskussionen im Plenum (nach Vorträgen oder im Workshop) die Möglichkeit, die Stimmung im Projekt zu erfassen sowie Bedenken zu hören und Widerstände auszuräumen.

In Anschluss an die eigentliche Veranstaltung können bei Bedarf im Werk weitere Einzelgespräche mit Vertretern der Fachabteilungen, wie dem Einkauf, der Logistik oder der Qualitätssicherung, durchgeführt werden. Bei Interesse ist auch eine Werksbesichtigung möglich. Eine solche Führung durch die Fertigung verbessert bei den Unterlieferanten das Verständnis für die Anforderungen, die der Systemlieferant an sie hat.

Ein Beispiel für eine Agenda für eine Terminklausur zeigt Tabelle 8.

Tag	Uhrzeit	Inhalt	Wer moderiert / redet?
1. Tag	11:00-11:10 Uhr	Begrüßung / Ablauf	externer Moderator
	11:10-11:30 Uhr	Bedeutung Projekt / Aufgabenstellung	Tier-1-Lieferant
	11:30-12:00 Uhr	Programm / Ziele/ Status	OEM
	12:00-12:15 Uhr	Produktvorstellung / Funktion	Tier-1-Lieferant
	12:15-12:40 Uhr	Projektstatus / Terminplan / Erprobung	Projektleiter des Tier-1-Lieferanten
	12:40-13:40 Uhr	Mittagspause allgemeine Zusatzinformationen im Vorraum	
	13:40-15:10 Uhr	Lieferantenpräsentation / Terminplan / Status Lieferanten	ca. 15 Minuten je (Tier-2-)Lieferant
	15:10-15:40 Uhr	Kaffeepause allgemeine Zusatzinformationen im Vorraum	
2. Tag	08:30-08:40 Uhr	Begrüßung / Ablauf	externer Moderator
	08:45-10:30 Uhr	Workshop(s) (z.B. 1x Hinterachse / 1x Vorderachse oder unterer / oberer Anschluss): offene Punkte / Schnittstellen / Termine	alle
	10:30-11:00 Uhr	Kaffeepause allgemeine Zusatzinformationen im Vorraum	
	11:00-11:15 Uhr	Zusammenfassung Workshop "Vorderachse"	Projektleiter des Tier-1-Lieferanten
	11:15-11:30 Uhr	Zusammenfassung Workshop "Hinterachse"	externer Moderator

Tabelle 8: Agenda Terminklausur (Beispiel).

Die einzelnen Elemente einer Terminklausur und die Möglichkeiten zur Optimierung der Veranstaltung sind in Tabelle 9 zusammengefasst.

Thema	Verbesserung Event	Anmerkung
Anreise	+ Anreisemöglichkeit am Morgen / + Abreisemöglichkeit am Nachmittag	gesicherte An-/Abreise (Pünktlichkeit)
Dauer	+ Dauer so kurz wie nötig	
	+ mindestens zwei Tage	Abendessen verstärkt Gemeinsamkeit / Erfahrungsaustausch
Teilnehmer	+ nicht mehr als zwei Teilnehmer pro Lieferant	überschaubare Teilnehmerzahl
	+ Einbindung OEM	Erhöhung Druck auf Lieferanten
	+ Führungskräfte Tier-1	Bedeutung Projekt hervorheben
Firmenpräsentation	+ Standardisierte Darstellung	Reduzierung Selbstdarstellung
Präsentationen	+ Überprüfung aller Präsentationen	Vermeidung von Überraschungen
Moderation	+ stringente Termineinhaltung	Glaubwürdigkeit ("Zeiteinhaltung ist wichtig")
Sounding board	+ Darstellung Zusatzinformation für Lieferanten (allgemeine Informationen)	Präsentation einschl. Fachbereichsbegleitung im Foyer
Einzelgespräche	+ Erhöhung Druck auf Lieferanten	Abklärung aller offenen Fragen (z.B. kommerziell)
Dokumentation	+ alle Vorträge / Fotoprotokoll / Maßnah- menplan	Maßnahmencontrolling mit Rückmeldung an OEM / Tier- 2-Lieferanten

Tabelle 9: Themen einer Terminklausur und Maßnahmen zur Verbesserung.

Um Lessons Learned zu sammeln, ist es vorteilhaft, am Ende der Veranstaltung die Teilnehmer bewerten zu lassen, wie zufrieden sie mit der Terminklausur waren und sich auf diese Art Feedback einzuholen, was Sie beim nächsten Mal besser machen können (Tabelle 10).

Terminklausur – die "eierlegende Wollmichsau"?

Die Organisation und Durchführung einer Terminklausur stellt einen zusätzlichen Aufwand dar und führt insbesondere bei Krisenprojekten zu einer außerordentlichen Beanspruchung. Nach meiner Erfahrung überwiegt der Nutzen jedoch bei Weitem.

Häufige Änderungen, die bei einer Entwicklung von Automobilkomponenten üblich sind, erhöhen die Komplexität eines Projekts und gefährden den SOP. Entscheidend für den Projekterfolg ist, wie die Beteiligten mit der Komplexität umgehen. Dazu bedarf es des richtigen Projektverständnisses (Dannenhauer u.a., 2013, S.19).

Eine Terminklausur verbessert die Kommunikation zwischen allen Stakeholdern. Das Wissen und Verständnis um die Nöte und Probleme aller Projektbeteiligten steigt und es können gemeinsam Lösungen gefunden werden. Während der Terminklausur entdeckte Gemeinsamkeiten verbinden und die Konzentration auf und die Motivation für die Projektarbeit werden gestärkt.

Es gibt Fertigungsprozesse, die nur bedingt verkürzt werden können – allein schon aufgrund der physikalischen Gegebenheiten. Auch eine Terminklausur kann daran nichts ändern. Gemeinsam mit allen Stakeholdern kann zur Terminabsicherung bzw. -verkürzung aber an einer Parallelisierung von Aktivitäten (z.B. Start der Werkzeugkonstruktion vor dem Design Freeze), dem Einsatz zusätzlicher Ressourcen (z.B. Wochenendarbeit), der Entfeinerung des Designs (z.B. durch die bereits erwähnte Vergrößerung von Radien zur Vereinfachung des Umformprozesses) und der Abklärung offener Punkte gearbeitet werden. Diese Aktivitäten vermindern das gesamte Projektrisiko und erhöhen die Chance auf eine Termineinhaltung oder gar -verkürzung.

Ist eine Terminklausur hilfreich zur Absicherung / Verkürzung der Termine?					
1	2	3	4	5	6
(Sehr gut)	(Gut)	(Befriedigend)	(Ausreichend)	(Mangelhaft)	(Ungenügend)
Waren die Vorträge informativ und hilfreich für die Projektabwicklung / Terminabsicherung?					
1	2	3	4	5	6
War der Workshop konstruktiv und hilfreich für die Projektabwicklung / Terminabsicherung?					
1	2	3	4	5	6
Waren Sie mit der Organisation der Terminklausur zufrieden?					
1	2	3	4	5	6
Waren Sie mit den Räumlichkeiten und dem Essen zufrieden?					
1	2	3	4	5	6
Wie können wir den Lieferantentag / die Terminklausur verbessern? Haben Sie weitere Anmerkungen/Anregungen?					

Tabelle 10: Fragebogen zur Bewertung der Veranstaltung.

Literatur

- Graen, Gerhard: **Krisenprojekte – Anforderungen an den Sanierer und Wege aus der Krise**, Projekt Magazin 03/2014
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: **Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008. Erfolg und Scheitern im Projektmanagement**, 2008 (PDF zum Download, zuletzt aufgerufen am 29.04.2014)
- Dannenhauer, Roger; Koerting, Torsten J.; Merkwitz, Michael: **Turn Around. Wenn Projekte kopfstehen und klassisches Projektmanagement versagt**, Turn Around Thinktank GmbH, Frankfurt am Main 2013

Service-Links



Bücher

› Wissensmanagement



Termine

› Seminare, Veranstaltungen, Web-Events



Dienstleister

› Berater, Trainer, Verbände



Software

› SW-Lösungen für Projektmanagement

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2014> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.