

# Teamwork rund um den Globus



Bild: Bosal ACPS

**D**ie verlässliche Steuerung der Abläufe im Produktlebenszyklus ist für einen Automobilzulieferer unverzichtbar. Auftraggeber wie die Automobilhersteller stellen heute weitreichende Anforderungen auch an die internen Verfahren ihrer Zulieferer. Aus diesem Grund setzt Bosal an weltweit 35 Standorten CIM Database PLM von Contact Software ein.



Friedemann Schmiege, Group Service Manager PLM bei Bosal: „Wenn Deutsche, Belgier, Tschechen, Rumänen, Brasilianer, Amerikaner, Mexikaner und Chinesen alle zur richtigen Zeit ihre Aufgaben bearbeiten müssen, ist eine globale Plattform für unsere Daten, Projekte und Prozesse unerlässlich.“ (Foto: Wendenburg)

Man kann darüber streiten, ob eine PLM-Implementierung auf der grünen Wiese einfacher ist als die Migration einer Anwendungsumgebung, die über viele Jahre gewachsen ist. Beides zu realisieren, ist unbestreitbar ein ambitioniertes Vorhaben, das der Automobilzulieferer Bosal erfolgreich gemeistert hat. Heute nutzt das Unternehmen ein weltweites PLM-System, um seinen globalen Produktentstehungsprozess von der Angebotsanfrage bis zum Serienstart zuverlässig nach bewährten Prozessmustern zu steuern und die Ergebnisse lückenlos zu dokumentieren.

### Strategische Neuausrichtung

Friedemann Schmiege, als Group Service Manager PLM verantwortlich für das Gesamtprojekt, nennt die wichtigsten Eckpfeiler für dessen Erfolg: die hohe PLM-Awareness des Managements, das reibungslose Zusammenspiel mit den externen Partnern, agiles Vorgehen bei der Umsetzung und nicht zuletzt die Flexibilität der Software.

Um die Hintergründe für das PLM-Projekt zu verstehen, hilft ein Blick in die Geschichte des 1923 gegründeten Unternehmens. Bosal mit Hauptsitz im belgischen Lummen gliedert sich in drei Automotive Divisionen: ECS (Emission Control Systems) ist die größte Division und stellte zum größten Teil Abgasanlagen für den Ersatzteil-Markt her. Da dieses Segment wenig Wachstumschancen bot, entschied sich das Management den Schwerpunkt auf das OEM-Geschäft zu verlagern. Im Zuge dieser Neuausrichtung wurde 2006 der Automobilzulieferer Oris in Markgröningen übernommen. Der Hersteller von Anhängervorrichtungen, Dach- und Fahrradträgern ist heute das Herz der Division ACPS (Automotive Carrier and Protection Systems). Um das Aftermarket-Geschäft mit sämtlichen Bosal-Produkten kümmert sich die AM-Division. Insgesamt erwirtschaftet die Gruppe mit ca. 5.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von knapp 700 Millionen Euro.

Bosal ACPS muss durch die enge Zusammenarbeit mit den Automobilherstellern strikte Vorgaben in Hinblick auf die Produkt- und



Mit der Übernahme des Automobilzulieferers Oris ist Bosal verstärkt ins OEM-Geschäft eingestiegen. (Foto: Bosal ACPS)

Prozessdokumentation erfüllen – und nutzt dafür seit dem Jahr 2000 das PLM-System CIM Database. Darauf aufbauend hat das damalige Oris-Team eigene Lösungen für spezielle Themen wie das Management von Änderungen, Verträgen, für die Homologation und sogar für die Reiseplanung entwickelt. ECS- und AM-Division hingegen verwalteten ihre Produktdaten traditionell auf File-Servern und organisierten ihre Projekte mit Excel und anderen Office-Anwendungen. Das bot zwar Flexibilität, war aber auch sehr fehleranfällig und vor allem unvereinbar mit den Spielregeln im OEM-Geschäft.

Die Vorgaben der Bosal-Geschäftsführung waren deshalb eindeutig. „Wir brauchten einen global einheitlichen Product Creation Process und ein weltweites PLM-System, um diesen zu unterstützen – und das so schnell wie möglich“, umreißt Schmiege die Aufgabenstellung. „Denn nur so können wir sowohl die internen Anforderungen in puncto Organisation, Kommunikation und Qualität, als auch die gesetzlichen Auflagen und die Kundenanforderungen umfassend erfüllen.“

Für den unternehmensweiten Ausbau war CIM Database nicht automatisch gesetzt. Die Systemauswahl wurde erst nach einem Benchmark mit weiteren PLM-Anbietern entschieden. Die fachliche Kompetenz, offene

und flexibel einsetzbare Bausteine und die positiven Erfahrungen von Bosal ACPS gaben schließlich den Ausschlag für die weitere Zusammenarbeit mit Contact Software.

### Agile Projektmethodik

Bei der strategischen Neuausrichtung des Product Creation Process (PCP) ließ sich Bosal durch das holländische Beratungsunternehmen Precedence unterstützen. Laut Schmiege hat die Begleitung gerade auch der organisatorischen Veränderungen sehr geholfen, diese für alle Mitarbeiter im Unternehmen nachvollziehbar und akzeptabel zu machen.

Der Zeitplan für die erste Projektphase war extrem ehrgeizig: Nur viereinhalb Monate hatten die Contact-Mitarbeiter Zeit, um das CAD-Daten-, Dokumenten- und Projektmanagement zu implementieren und den kompletten Produktentstehungsprozess in CIM Database abzubilden: einen Prozess mit sieben Phasen, elf Meilensteinen und mehr als 400 einzelnen Aufgaben, der als Basis für die Vereinheitlichung der bestehenden Prozesse in der ECS- und ACPS-Division diente. Der neue Prozess lehnte sich stark an die Produktentstehungsprozesse der OEMs an und wurde von den Precedence-Beratern in Zusammenarbeit mit Experten der verschiedenen Bereiche und

Domänen bei Bosal definiert. Mit dem klassischen Wasserfall-Modell, das mit einer ausführlichen Spezifikation der Anforderungen beginnt, wäre der straffe Zeitplan nicht einzuhalten gewesen. Deshalb wählte das Projektteam eine agile Vorgehensweise: Während die Berater noch die späteren PCP-Phasen spezifizierten, implementierte Contact schon die ersten Phasen, so dass die Funktionalität in mehreren Schleifen getestet werden konnte. Dadurch war es möglich, neue Projekte in Lumen mit PLM-Unterstützung zu starten, noch bevor der Gesamtprozess von der Angebotsanfrage (RFQ) bis zum Serienanlauf (SOP) in der Software abgebildet war. „Die Effizienz der agilen Vorgehensweise war enorm“, betont Schmiege. „Wir mussten nur aufpassen, dass uns die Projekte nicht einholen.“

### Grundlegende Modernisierung

Ganz anders war die Ausgangssituation bei der Aktualisierung der PLM-Bestandinstallation in Markgröningen. Die komplexere Projektstruktur im neuen Prozess stellte die größte Herausforderung beim Update dar – eine Aufgabe, die das Bosal-Team durch ein intelligentes Mapping-Verfahren automatisierte.

Mit seinem CIM Database-Know-how und großen Engagement hat es das Team geschafft, die bestehende PLM-Landschaft in nur vier Monaten umfassend zu modernisieren und neu auszurichten. Daneben wurde die lokale Server-Installation durch eine Private Cloud basierte Lösung ersetzt, die in einem Rechenzentrum in der Nähe von Brüssel installiert ist.

„Wir haben zum Jahreswechsel 2013/14 die Pferde in vollem Galopp gewechselt. Kaum denkbar, dass das mit einem anderen PLM-System und Team möglich gewesen wäre“, sagt Schmiege. Er räumt zwar ein, dass die Monate nach der Umstellung nicht leicht waren, auch weil im Vorfeld wenig Zeit für umfassende Tests blieb. Aber ohne die neuen Prozesse und CIM Database Bausteine wäre Bosal ACPS kaum noch in der Lage, die komplexeren Anforderungen und die Unternehmensstruktur mit Werken in Sachsen, Ungarn, Frankreich und Mexiko ausreichend zu unterstützen.

Bosal ACPS hat außerdem die Eigenentwicklung für die Verwaltung von Mustern und Prototypen durch Contacts Standardanwendung Smart Ramp-up ersetzt. Sie ist inzwischen gruppenweit im Einsatz und erlaubt durch eine engere Verknüpfung der Inhalte,

schneller zwischen den verschiedenen Informationen hin- und herzuspringen.

„Wir haben die Verknüpfung zwischen Mustern und den Teilen in der Entwicklung so gestaltet, dass wir auch Baustände von Musterteilen herstellen können, die einem älteren Indexstand entsprechen“, erklärt Key-User Tobias Edelmann. Dank Smart Ramp-up hat sich nicht nur die Durchlaufzeit im Muster- und Prototypenbau verkürzt, sondern auch die Kostenkontrolle verbessert. Es sei das Werkzeug, das in beiden Divisionen am schnellsten Akzeptanz gefunden habe, ergänzt Schmiege.

### Schlankere Prozesse

Um eine konsequente Nutzung der neuen PLM-Anwendungen zu erreichen, hat Bosal seinen ursprünglich sehr detaillierten PCP mittlerweile schlanker gestaltet. Zum einen wurden viele starre Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben gelöst. Zum anderen wurde ein Teil der Aufgaben in Meilensteine umgewandelt oder zusammengefasst. Im Ergebnis sieht der Produktentstehungsprozess jetzt weniger als 100 Meilensteine und Aufgaben vor. Außerdem kann jede Division die Granularität ihrer Aufgabenstruktur zwischen den Meilensteinen nun individuell anpassen.

Der neue, schlankere PCP soll nach seiner Evaluationsphase zunächst in Lumen und dann in Markgröningen online gehen. Schmiege ist sich sicher, dass die Produktentstehung dadurch spürbar an Agilität gewinnen wird. „PCP 1.0 war der erste Wurf mit dem Fokus auf unternehmensweit klare Verfahren, und mit PCP 2.0 werden wir die Projektabwicklung zudem deutlich beschleunigen.“

Weltweit arbeiten bei Bosal nun mehr als 600 Mitarbeiter aus allen Bereichen, die in die Produktentstehung involviert sind, mit CIM Database. Das PLM-System sorgt nicht nur für eine bessere Konsistenz der Produktdaten, sondern auch für jederzeit nachvollziehbare Entstehungs- und Änderungsprozesse. „Ohne CIM Database würde unsere ECS-Division heute wahrscheinlich gar keinen OEM mehr beliefern können“, sagt Schmiege. „Wenn Deutsche, Belgier, Tschechen, Rumänen, Brasilianer, Amerikaner, Mexikaner und Chinesen alle zur richtigen Zeit ihre Aufgaben bearbeiten müssen, ist eine globale Plattform für unsere Daten, Projekte und Prozesse unerlässlich.“ ee Michael Wendenburg, Sevilla

Contact Software, Bremen,

Tel: 0421 20153-0, [www.contact-software.com](http://www.contact-software.com)