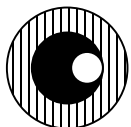


Änderungsmanagement

Leitfaden zur Einführung eines effizienten Managements technischer Änderungen

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG
Leopoldstr. 145 • 80804 München
Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de

Horst Wildemann

Änderungsmanagement

Leitfaden zur Einführung eines effizienten Managements technischer Änderungen

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

29. Auflage 2021

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Änderungsmanagement

Leitfaden zur Einführung eines effizienten Managements technischer Änderungen

ISBN 978-3-929918-16-8

TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • mail@tcw.de • www.tcw.de •

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Die Dynamik des Wettbewerbs und das Streben nach kontinuierlicher Innovation führt zu ständig steigenden Innovations- und Modifikationsraten. Angesichts der verschärften Wettbewerbsbedingungen stellen Änderungen damit kritische Teilprozesse der Produktentwicklung dar, die dringend einer systematischen Optimierung bedürfen. Mangelnde Transparenz hinsichtlich der wirtschaftlichen Änderungsfolgen einerseits sowie hinsichtlich ihrer Ursachen und Notwendigkeit andererseits behindern allerdings die Erkennung bestehender Optimierungspotenziale. Der erzielbare Änderungsnutzen ist den meist hohen Änderungsaufwendungen gegenüberzustellen. Aus dieser Relation erfolgt die Selektion wirtschaftlich sinnvoller und wünschenswerter Änderungen.

Vor diesem Hintergrund kommt einem effektiven und effizienten Änderungsmanagement eine entscheidende Bedeutung zu. Basis bildet dabei die Ausrichtung an den Leitlinien Flexibilität, Komplexitätsorientierung, Konzentration auf das Kerngeschäft und Transparenz.

Mit diesem Leitfaden soll ...

- ... eine Erzielung des gewünschten Änderungsnutzens bei Minimierung des Änderungsaufwandes erreicht werden,
- ... durch die Darstellung von Prinzipien und Bausteinen und deren Wirkungsweise die Grundlage für die Umsetzung geschaffen werden,
- ... durch Darlegung von Ansätzen zur Realisierung von Prinzipien in Form von speziellen Handlungsempfehlungen die Möglichkeit der Hilfe zur Selbsthilfe geschaffen werden und
- ... durch Beschreibung von Fallstudien die exemplarische Anwendung der Prinzipien gezeigt werden.

Inhalt

1	Bedeutung und Wirkungen von Änderungen
2	Defizite im Änderungsmanagement
3	Leitlinien und Strategien des Änderungsmanagements
4	Bausteinkonzept
5	Wirkungsanalyse des Änderungsmanagements
6	Einführungsstrategie für ein Änderungsmanagement
7	Fallbeispiele
8	Literaturverzeichnis

Defizite im Änderungswesen ...

Defizite im Änderungswesen

Ausprägung



Organisation

- Unklare Verantwortlichkeiten
- Mangelhafte Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen
- Schnittstellen-Probleme aufgrund unterschiedlicher Ziele der Bereiche



Prozesse

- Fehlende Prozesse bei unterschiedlichen Varianten von Änderungen
- Prozessgestaltung ohne Neugestaltung der Abläufe, Instrumente etc.
- Fehlende Dokumentation und Anleitung der Änderungsprozesse
- Bürokratischer Änderungsprozess



Mitarbeiter

- Fehlende Kenntnis über die eingesetzten Methoden, Instrumente etc.
- Fehlendes bereichsübergreifendes Verständnis über Auswirkungen von Änderungen



Unternehmenskultur

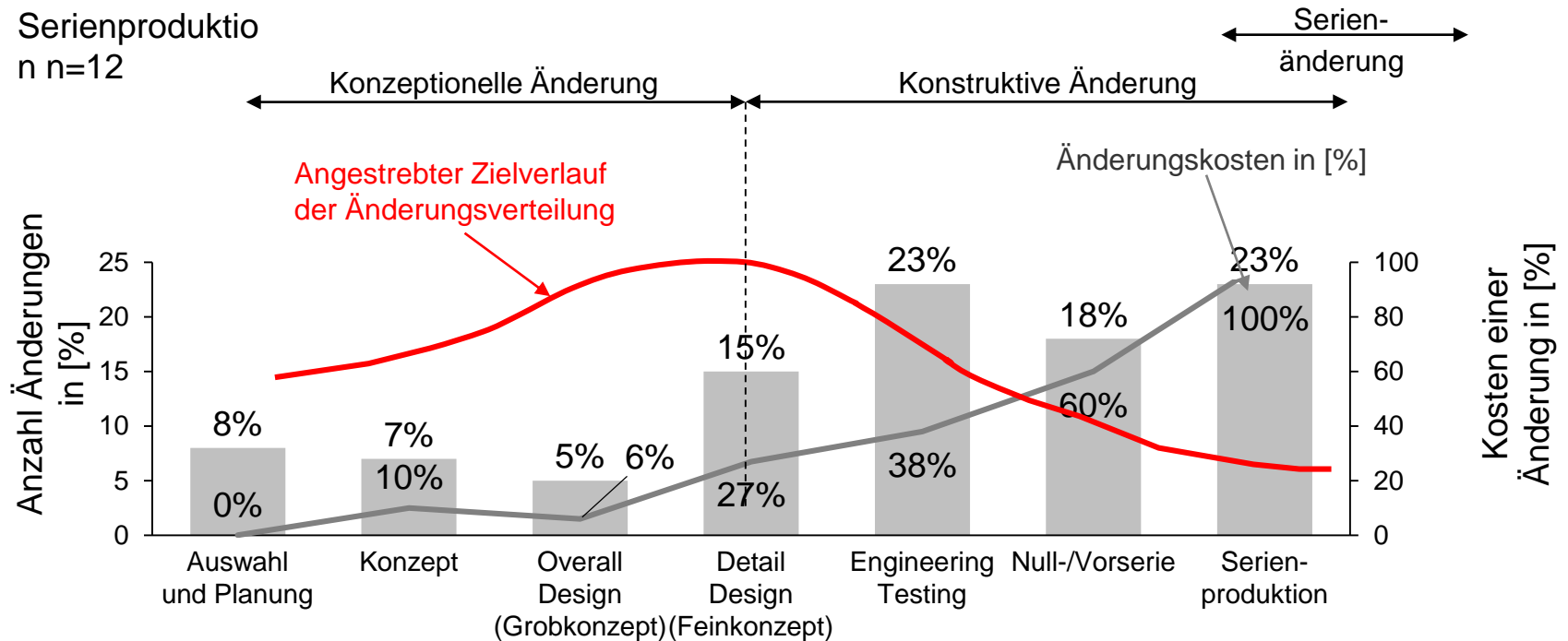
- Mangelnde Prozessdisziplin von Vorgesetzten und Mitarbeitern
- Denken in Funktionen und nicht in Prozessen
- Zu hohe Kontrollintensität aufgrund mangelndem Vertrauen in die Leistung der Mitarbeiter

 ... lassen sich an unterschiedlichsten Stellen im Unternehmen identifizieren.

Die Verteilung der Änderungen ...

Defizite im Änderungsmanagement

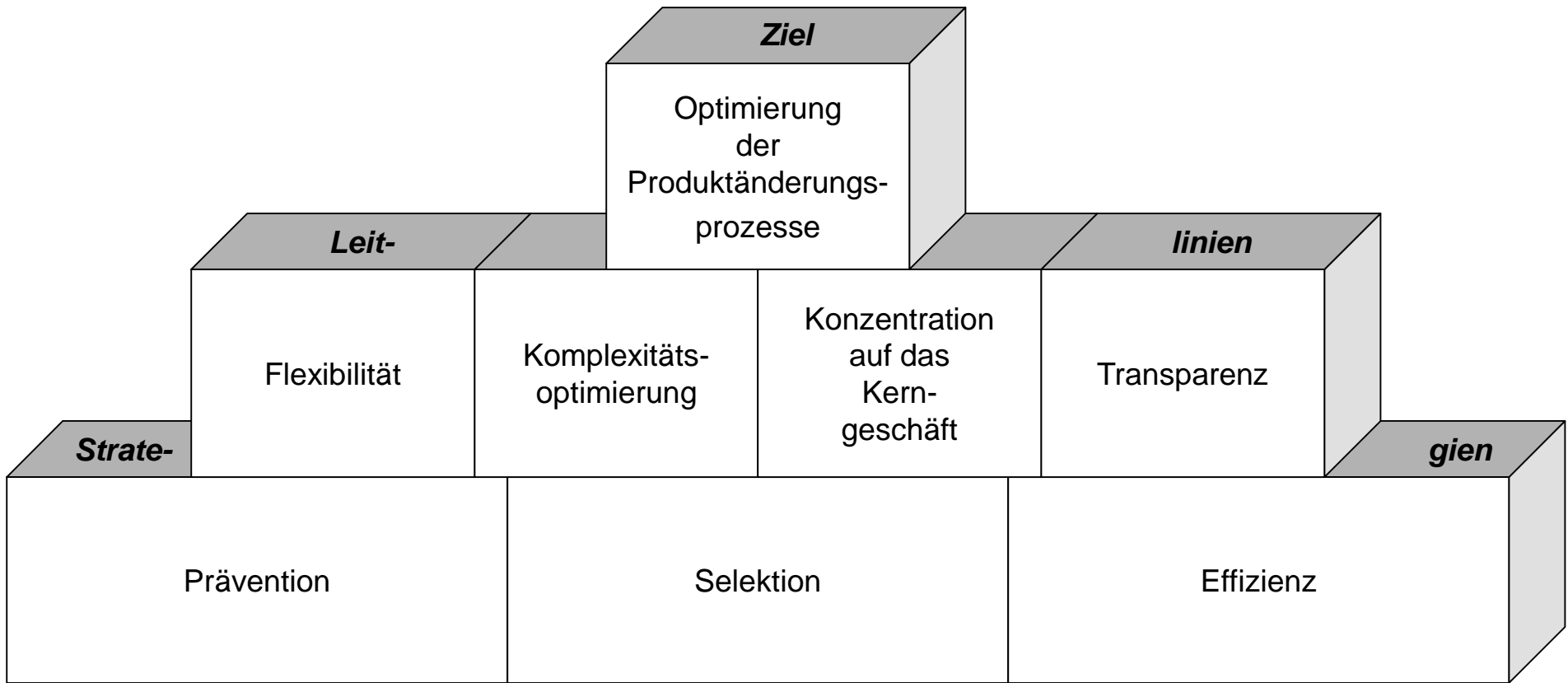
Änderungen und Änderungskosten entlang des Produktentstehungsprozesses



Messgröße (Änderungen): Anzahl Änderungen je Phase zur Gesamtanzahl Änderungen über Produktlebenszyklus
 Messgröße (Änderungskosten): Änderungskosten und Änderungshäufigkeit je Phase

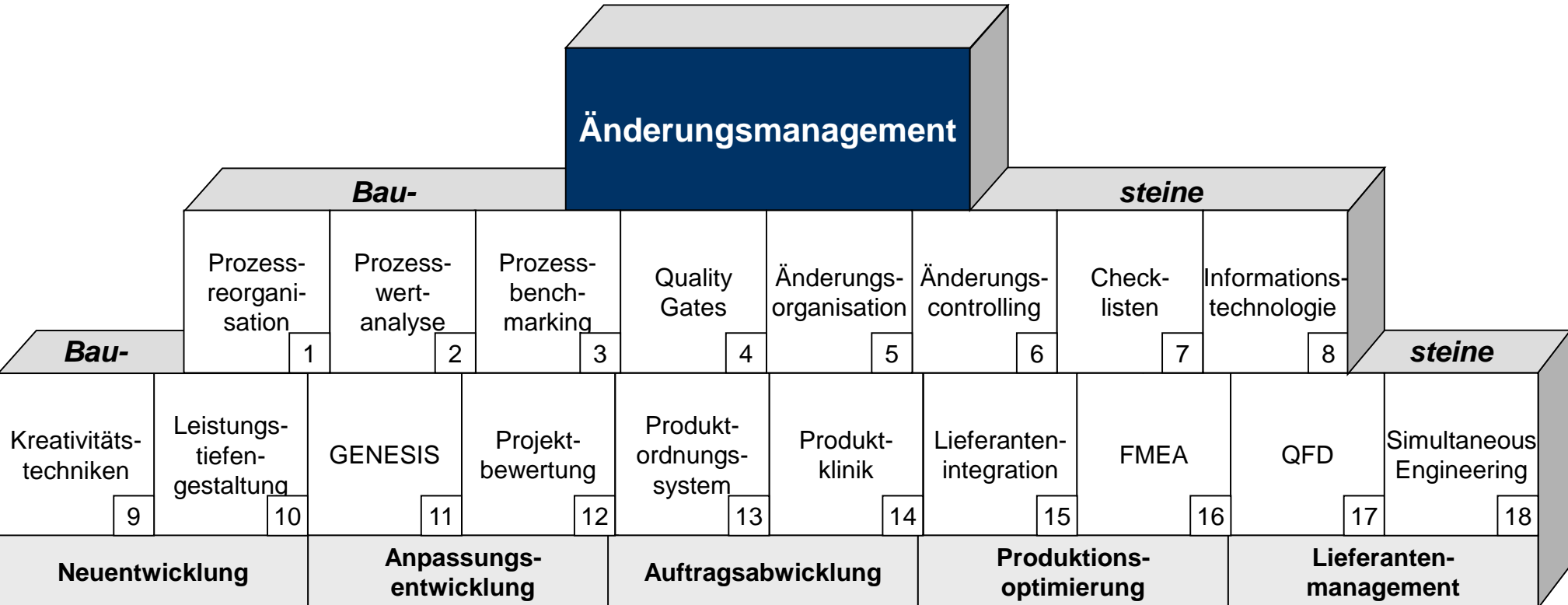
➔ ... im Produktentstehungsprozess zeigt, dass die Hälfte aller konstruktiven Produktänderungen in der Produktionsphase (Vorserie und Serie) erfolgen.

Die Leitlinien und Strategien ...



➔ ... des Änderungsmanagements orientieren sich am Grundsatz der Minimierung der Änderungswirkungen auf den Produktentstehungs- und -anpassungsprozess.

Die Bausteine des Änderungsmanagements ...



... beinhalten verschiedene Methoden und Instrumente und sind fallspezifisch anzuwenden.