

Strategic Project Portfolio Management und Entwicklungscontrolling mit SPPM



„Wir sind ein kleines, äußerst kundenorientiertes Unternehmen. Von den Firmen, die mit uns zusammenarbeiten, erwarten wir das gleiche unbedingte Engagement. Große Softwarehäuser sind dazu meist viel zu unflexibel. Auch deshalb haben wir uns für Cubus entschieden.“

Werner Widmann
Semiconductor Test Solutions
Business Unit Controller
Verigy Germany GmbH



Vom Toaster bis zum Handy, vom Taschenrechner bis zum Überschall-Jet, heute gibt es praktisch keinen Lebensbereich, der nicht durch Mikrochips beeinflusst wird. Die Erfolgsgeschichte der Halbleiterindustrie ist dagegen von positiven und negativen Extremen geprägt. Der Markt ist hart umkämpft und die Wirtschaftszyklen sind kurzlebig. Der auf den Unternehmen lastende Innovationsdruck ist groß. Wer wie Verigy in diesem dynamischen Umfeld erfolgreich Lösungen und Systeme zum Halbleitertest anbietet, muss flexibel reagieren können. Ein strategisches Konzept für das Produkt-Portfolio-Management und ein sehr effizientes F&E-Controlling sind wichtige Schlüssel zum Geschäftserfolg. Mit SPPM von Cubus hat Verigy jetzt die passende Software gefunden, um alle Informationen konsistent auf einer Plattform zu haben und flexibel abrufen zu können.

Flexibel und innovativ

Halbleiter sind heute die grundlegenden Bauelemente aller elektronischen Systeme. Die Entwicklung und Herstellung von Chips ist ein komplexer, kapitalintensiver Prozess. Halbleitertestsysteme sind Teil des Design- und Fertigungsprozesses und werden in mehreren Prozessschritten benötigt. Verigy entwickelt, fertigt und vertreibt äußerst leistungsfähige Testsysteme für die Halbleiterindustrie. Die Nachfrage dieser Systeme hängt von der globalen Bedarfsmenge an gefertigten Halbleitern und der Einführung neuer Chip-Generationen ab. Der besondere Vorteil für Verigy-Kunden: Auf einer skalierbaren Plattform können verschiedene Chiptypen und Mengen getestet werden.

Mit circa 90 Millionen US-Dollar investiert Verigy circa 15 Prozent des Nettoumsatzes jährlich in die Forschung und Entwicklung. Von insgesamt rund 420 Entwicklungsingenieuren arbeiten ungefähr 70 Prozent in

der Verigy SOC Business Unit in Böblingen (bei Stuttgart). Die übrigen Mitarbeiter sind im Memory Test Business in USA (Cupertino) beschäftigt.

Herausforderung Insellösungen

Verigy verfügte über ein integriertes Konzept für die Planung und Überwachung seiner F&E-Aktivitäten. Allerdings ließ die systemtechnische Umsetzung viele Anwenderwünsche offen. Eine zentrale Datenbank enthielt zwar alle F&E-Projekte, aber die wichtigen Steuerungs- und Planungskomponenten, wie die Kapazitäts- und die Projektkostenplanung, waren in Excel-Dateien organisiert. Der Datenaustausch zwischen den Spreadsheets war nur manuell möglich und entsprechend umständlich. Zudem wurden die Dateien zu verschiedenen Zeitpunkten aktualisiert. Projektbezeichnungen ließen sich nur mit erheblichem Aufwand konsistent über alle Berichte und Analysen halten. Verigy

suchte daher nach einer Software, die die bestehende Datenbank und die Insellösungen auf einer Plattform integrieren sollte. Man entschied sich für SPPM von Cubus. Dazu Werner Widmann, Semiconductor Test Solutions, Business Unit Controller bei Verigy Germany GmbH: „Selbstverständlich haben wir uns mehrere Anbieter angesehen. Cubus ist bei uns bereits seit drei Jahren mit einem anderen Produkt sehr erfolgreich vertreten. Die neue Cubus-SPPM-Plattform hat uns überzeugt.“

Das F&E-Konzept von Verigy

Bei Verigy werden die Entwicklungsaktivitäten über Projekte oder Testsystem-Components gesteuert, wobei sich verschiedene Projekte durchaus mehreren am Markt positionierten, kompletten Testsystemlösungen oder so genannten „Solutions“ zuweisen lassen. So entsteht eine Matrix, die für das Entwicklungscontrolling von zentraler Bedeutung ist.

Um die Solutions bewerten und miteinander vergleichen zu können, wurde bereits vor einigen Jahren ein Scoring-Modell entwickelt. Die Risikoeinschätzung und die Attraktivität einer Solution beruhen auf vereinbarten Kriterien, die jeweils mit unterschiedlicher Gewichtung in das Endergebnis einfließen. Daraus entsteht ein Solution-Portfolio als Basis für mittel- und langfristige Entscheidungen.

Im F&E-Controlling wird eine Kapazitätsplanung je Ingenieur und Projekt erstellt. Sie führt zu einer gleichmäßigen Auslastung der Ressourcen und ist Basis für die Projektbudgetplanung und den Forecast. Die Personalkosten werden berechnet, indem die allokierten Kapazitäten mit einem profilbezogenen Kostensatz multipliziert werden. Zu den weiteren Positionen, die ebenfalls pro Projekt und Quartal geplant werden, gehören externe Ressourcen

und Material. So entsteht eine Gesamtplanung pro Projekt, die über eine Prozentmatrix auf die Solutions verteilt wird. Auf Knopfdruck liefert SPPM dem Management damit neben einer mittelfristigen Projektplanung auch eine Solution-Planung.

Neben dem Plan ist die Ist-Daten-Aufbereitung eine wichtige Komponente des F&E-Controllings bei Verigy. Einige F&E-Kosten lassen sich direkt zuordnen und werden bereits in der Buchhaltung auf Projekte gebucht. Nicht auf Projekt gebuchte Kosten werden in einem Allokationsprozess nach Kostenarten und Kostenstellen auf Projekte verteilt. Zudem lassen sich mit SPPM manuelle Anpassungen noch vor der Allokation durchführen. Die Qualität des Endergebnisses wird dadurch deutlich verbessert.

Nach Abschluss der Allokationen liegen die Ist-Kosten pro Projekt vor und werden den Plankosten gegenübergestellt. Auch hier findet eine Schlüsselung auf die Solutions statt, so dass der Plan-/Ist-Vergleich nicht nur für Projekte sondern auch für die Solutions verfügbar ist. Ursachen für Abweichungen können sehr leicht nachvollzogen werden.

Die Realisierung

Zunächst wurde gemeinsam mit Cubus ein Prototyp entwickelt. Basierend auf den Erkenntnissen des Prototyps wurde eine Spezifikation für die Implementierung erstellt. Projektleiter Thomas Böbel: „Der Cubus-Ansatz einer Machbarkeitsstudie im Rahmen des Prototyping ist bei uns sehr gut angekommen. Dadurch konnten wir alle den mit der SPPM-Implementierung verbundenen Umfang, Aufwand und Komplexitätsgrad sowie das gewünschte Endergebnis wesentlich besser beurteilen. Dies war für den weiteren Projektverlauf und alle Beteiligten von erheblichem Vorteil.“

Die ersten Integrationstests begannen bereits nach zehn Wochen Implementierung. Drei Monate nach dem Roll-out wurde ein Review durchgeführt und erste kleinere Korrekturen vorgenommen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Systems war die enge Kooperation der F&E-Kollegen mit dem Controlling und den Cubus-Mitarbeitern.

Werner Widmann: „Mit SPPM von Cubus ist es Verigy gelungen, alle unterschiedlichen Projektplanungs- und -steuerungswerkzeuge auf einer äußerst effizienten Plattform zu integrieren. Zentrale Projektstammdaten, eine flexible F&E-Budget- und Ressourcenplanung und variabel abrufbare Online-Reports für die verschiedenen Zielgruppen schaffen Freiraum auf allen Ebenen. Wir können uns darauf konzentrieren, die richtigen Entscheidungen für unser Business zu treffen und benötigen weniger Zeit für die Datenaufbereitung und Konsolidierung. Dies gilt insbesondere für das Budget, Ressourcen- und Portfoliomanagement oder wenn wir mit Soll-/Ist-Referenzdaten aus den Erfahrungen der Vergangenheit lernen.“

Die Cubus AG ist Spezialist für Softwarelösungen zur Unternehmenssteuerung. Unsere Business Performance Management (BPM)-Lösung ABC ist eine international bewährte, flexible, anpassbare und leistungsfähige Anwendung für Planung, Analyse und Reporting. Unser einzigartiges Strategic Project Portfolio Management (SPPM) unterstützt Unternehmen bei der Steuerung, Überwachung und Simulation ihrer Projekte und zeigt gleichzeitig deren Auswirkung auf die Mittel- und Langfristplanung. Ein internationales Partnernetzwerk sorgt weltweit für die kompetente Unterstützung unserer Kunden.

CUBUS AG Zentrale

Bahnhofstraße 29 | 71083 Herrenberg | Telefon +49 7032 9451-0 | Fax +49 7032 9451-30 | info@cubus.eu | www.cubus.eu