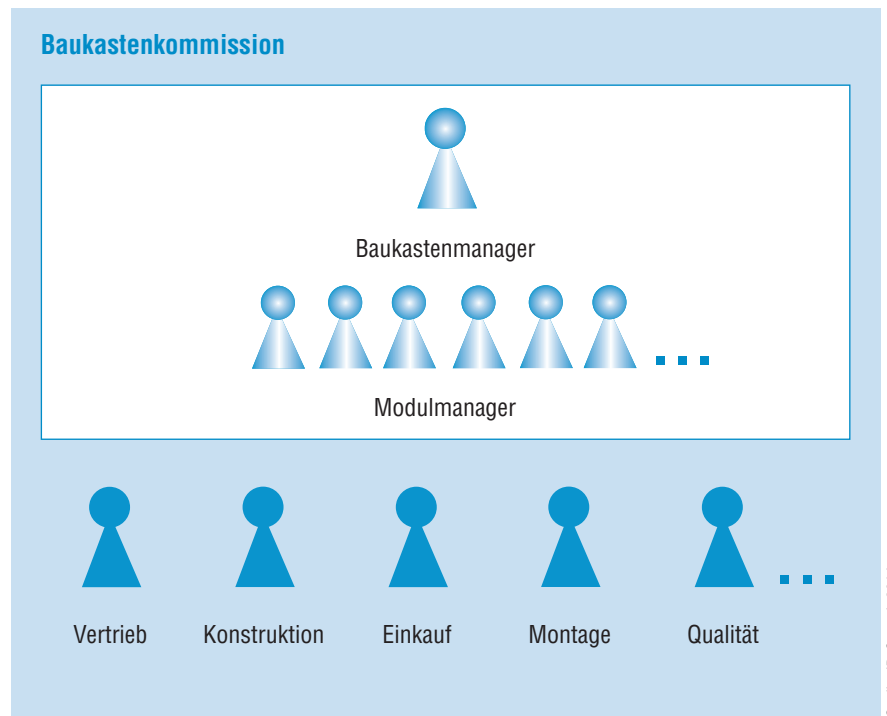


Baukastenmanager (m/w) gesucht

Erfolgreiche Produkte entstehen heute auf Basis modularer Produktbaukästen. Volkswagen zeigt uns, wie es funktioniert: Mit dem weltbekannten modularen Querbaukasten produziert der Mutterkonzern von zwölf verschiedenen Automarken aus sieben europäischen Ländern Hunderte unterschiedliche Modelle. Eine Studie der Münchner Unternehmensberater von ID-Consult hat gezeigt, worauf Unternehmen achten müssen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.



Wichtige Rollen im Baukastenmanagement

Quelle: ID-Consult 2014

Egal, ob es darum geht, ein neues Auto zu kaufen, eine Produktionsanlage für die Herstellung von Sensoren oder die Backwaren für das gemütliche Sonntagsfrühstück – unterschiedliche Kundenwünsche und individuelle Anforderungen treiben die Variantenvielfalt der angebotenen Produkte immer weiter in die Höhe. Um als Hersteller trotzdem wettbewerbsfähig zu bleiben, sind eine Fokussierung auf das Wesentliche und die Nutzung von Synergien unerlässlich. „Der optimale Weg, um diese Herausforderung zu meistern, ist die Einführung eines modularen Produktbaukastens“, erklärt Gerhard Tretow, Geschäftsführer der ID-Consult GmbH aus München, und fügt hinzu: „Wir begleiten Unternehmen wie Siemens, BSH, Airbus oder KSB nun schon seit mehr als fünfzehn Jahren und beobachten immer wieder, dass durch modulare Konzepte Reduzierungen von Time-to-Market, Engineering-Stunden, Fertigungsstunden, Lieferantenzahl und Dauer der Inbetriebsetzung um mehr als die Hälfte möglich sind.“ Auch die Validierungskosten spielen hierbei eine immer wichtigere Rolle. Sie machen erfahrungsgemäß oft mehr als 50 Prozent der Engineering-Kosten aus und können durch Modularisierung erheblich reduziert werden.

Den positiven Zusammenhang der Baukastenkompetenz der Funktionsbereiche mit dem Unternehmenserfolg bestätigt die kürzlich durchgeführte Studie von ID-Consult. So

konnte nachgewiesen werden, dass Unternehmen mit hoher Baukastenkompetenz – unter anderem gemessen an der Kosten-, Nachfrage- und Gewinnentwicklung – im Schnitt um bis zu 34 Prozent erfolgreicher sind als andere Unternehmen.

Während Modularisierung in der frühen Phase der Entwicklung für die Autobauer fast schon zum Standard geworden ist, haben die Zulieferer hier noch Handlungsbedarf. Das lässt sich aus den Ergebnissen der Studie ableiten. Da sich der hohe Kosten- und Wettbewerbsdruck der Endverbraucher indirekt auch auf sie auswirkt, wird es für die Automobilzulieferer immer wichtiger, die Möglichkeiten von Produktbaukästen für das Komplexitätsmanagement zu nutzen und von den Herstellern zu lernen.

Um langfristig von den Mehrwerten des Baukastens profitieren zu können, heißt es für beide Branchen in erster Linie: Verantwortlichkeiten eindeutig zuordnen, klare Entscheidungsprozesse für Erweiterungen oder Änderungen des Baukastens festlegen und dessen kontinuierliche Pflege sicherstellen. „Die größte Herausforderung bei der Nutzung von modularen Produktbaukästen stellt sich bei der Abstimmung zwischen neuen Kunden- beziehungsweise Entwicklungsprojekten und dem Baukasten. Hier zeigt sich, ob der Baukasten tatsächlich genutzt wird oder ob auf bereits vorhandene kundenspezifisch entwickelte Lösungen zurückgegriffen wird,



Gerhard Tretow

Bild: ID-Consult

die im schlimmsten Fall Fehler aus der Vergangenheit auf neue Varianten übertragen“, erklärt Tretow. „Das am häufigsten gebrauchte Argument für das Zurückgreifen auf kundenspezifische Lösungen und somit gegen den Baukasten ist ein ‚Das will der Kunde so‘. Die mit dem Baukasten mögliche Verbesserung von Qualität und Lieferzeit führt nach unserer Erfahrung allerdings in der Hälfte der Fälle schließlich doch zur Entscheidung für das Baukastensystem.“

Um diese Herausforderung zu meistern, bedarf es einer zentralen Managementrolle zur Steuerung des Baukastens, des sogenannten Baukastenmanagers, der neue Kun-

denanforderungen und Baukastenspezifikation abgleicht, zwischen Beharren und Innovation entscheidet und die Interessen der unterschiedlichen Funktionsbereiche ausgleicht. Aber aus welchem Bereich sollte diese Rolle besetzt werden, und inwieweit muss in die bestehende Organisationsstruktur eingegriffen werden?

Neue Personalie

Die produktorientierten Teilnehmer der ID-Consult-Studie sehen hier in erster Linie einen Vertreter aus der Entwicklung – die Anlagenbauer Kompetenzen aus dem Produktmanagement. Um tatsächlich handlungsfähig zu sein, benötigt der Baukastenmanager außerdem eine starke, interdisziplinäre Baukastenkommission. Gleichzeitig ist bei umfangreichen modularen Produkten oder Systemen die Benennung von Modulmanagern unabdingbar. Die Rolle des Baukastenmanagers umfasst dann auch die des „Systems Engineer“.

Damit neue Markt- und Technologietrends nicht verpasst werden, ist es außerdem Aufgabe des Baukastenmanagers und seines Teams, den Innovationsprozess kontinu-

ierlich voranzutreiben. Gefragt sind hier eine permanente Trendbeobachtung und die Einrichtung mindestens halbjährlicher Treffen der Baukastenkommission. Um bei der dafür ebenso essenziellen lückenlosen Pflege des Baukastensystems sowie dessen Überwachung anhand baukastenspezifischer Kennzahlen nicht den Überblick zu verlieren, empfiehlt sich die Nutzung professioneller IT-Lösungen, wie Metus von ID-Consult, die es erlauben, die gesamte Baukasten Anforderungen und die Baukastenarchitektur transparent darzustellen und aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten – von der Aufschlüsselung der Modullieferanten und Produktkosten über die unterschiedlichen Varianten bis hin zu der für die Fertigung relevanten Montage-reihenfolge.

Zusammengefasst geht es also darum, ein umfassendes Baukastenmanagement zu etablieren, das das Management von Komplexität und Varianz, die laufende Pflege des Baukastens, die Anpassung des Baukastens an neue Trends, die kontrollierte Entscheidung für oder gegen neue Projekte und die kontinuierliche Einbindung der Stakeholder sicherstellt.

In einem Projekt aus der Automobilzulieferindustrie installiert ID-Consult zurzeit eine „Baukastenkommission“ mit Vertretern aus Konstruktion, Einkauf, Montage, Qualität und Vertrieb. Zur Abstimmung zwischen neuen Kundenprojekten und Baukasten entwickelt das Projektteam ein Werkzeug, mit dem jede einzelne Anforderung der Baukastenspezifikation mit den Anforderungen des Kundenprojekts verglichen werden kann. Die identifizierten Unterschiede und möglichen Konsequenzen auf die Funktions- und Produktstruktur des Baukastens werden in der Baukastenarchitektur angezeigt. So ergibt sich eine einmalige Basis für Verhandlungen mit dem Kunden in Richtung Baukasten und letztlich eine optimale Entscheidungsgrundlage für neue Projekte.

INFOCORNER

Die wichtigsten Ergebnisse der ID-Consult-Studie 2013/2014 „Der Einfluss von modularen Produktbaukästen auf den Unternehmenserfolg“ finden sich zusammengefasst im Kurzleitfaden „Komplexität beherrschen“:

id-consult.com/kurzleitfaden-komplexitaet-beherrschen