



STUCK

138  
139  
140  
141  
142  
143  
144  
145  
146  
147  
148  
149

MIT DEM BAUKASTEN WERDEN  
INDIVIDUELLE WÜNSCHE BEZAHLBAR

# UNIKAT CONTRA UNIFORM

Eigentlich geht die Rechnung nicht auf: Der Kunde verlangt immer individuellere Produkte, höhere Qualität und Liefertreue, will aber den günstigsten Preis. Das treibt Unternehmen im harten Wettbewerb und angesichts enormen Kostendrucks durch die Globalisierung in die Enge. Einziger Ausweg: Produkte und Prozesse müssen konsequent auf Effizienz getrimmt werden. Und unnötige Komplexität sollte schonungslos beseitigt werden. Felix Wolf, Hersteller von Herrenanzügen, hat Lehrgeld gezahlt. Das war unbeabsichtigt, aber rentabel: Heute verkauft er Männern passgenaue Anzüge aus dem Baukasten. Weil sie vergleichsweise günstig und dennoch von guter Qualität sind, klingelt die Kasse.

📄 KATHARINA BECKER    📄 OLAF HERMANN

**G**rau geht immer. Schwarz meistens. Blau auch. In dem lichtdurchfluteten Loft mit schwarzen Wänden reihen sich Meter um Meter dunkle Herrenanzüge. Wer sich in den Großstädten Stuttgart, München oder Zürich beim Herrenausstatter FELIX W. zu vergleichsweise erschwinglichen Preisen einkleiden möchte, trifft auf schlichte Eleganz – gerne als Rundum-sorglos-Paket mit passendem Hemd, Krawatte und Einstecktuch zum Zweiteiler. Die Stilberatung gibt's gratis, den Espresso auch. Rund 10000 Anzüge verkaufen sie pro Jahr alleine in der Zentrale. Statt Konfektion von der Stange auszusuchen, stellen sich die Kunden ihren Anzug unter fachkundiger Beratung individuell zusammen: leger oder eng anliegend, mit schlichtem oder auffälligem Innenfutter, schmalem oder spitzem Revers. Während ein kostspieliger Maßanzug dem Träger perfekt auf den Leib geschneidert würde, probiert der Kunde bei der Maßkonfektion à la FELIX W. aus einem Anzug-Baukasten verschiedene vorgefertigte Sakko- und Hosenteile an, bis alles passt. Okay, ein Maßanzug würde absolut perfekt sitzen, der Baukasten-Anzug kommt diesem Ideal aber schon ziemlich nah.

Als der Modeunternehmer Felix Wolf seine Baukastenstrategie im Jahr 2008 startete, machte er zunächst eine Bauchlandung: Befreundete Unternehmer schwärmten von mehr Flexibilität, weniger Kosten und dennoch attraktiven, individuellen Produkten für die Kunden. „Das kann doch nicht so schwer sein“, dachte Wolf. „Also haben wir aus unserer bestehenden tristen Anzug-Produktion eine Manufaktur gemacht und erst einmal alle Räume weiß lackiert: den Fußboden, die Wände, selbst die Nähmaschinen, einfach alles. Das galt damals als ultimativ chic. Und dann die Maschinen, sündhaft teuer, das Feinste vom Feinsten.“ Weiß und sauber alleine war aber nicht genug. Wolf schüttelt den Kopf, als er sich daran erinnert. „Wir waren berauscht von dem, was technisch

geht und haben die Komplexität unterschätzt.“ Praktisch unbegrenzte Passform-, Kombinations- und Änderungsmöglichkeiten für die Kunden trieben die Kosten in die Höhe. Da es in der Näherei zudem für jedes Teil vom Kragen bis zur Knopfleiste Spezialisten gibt, ließ sich die gewünschte Qualität mit drei bis vier Näherinnen kaum umsetzen. Die Erkenntnis: Der Baukasten ist eine gute Idee, die aber nur funktioniert, wenn sie mit der richtigen Strategie und der nötigen Effizienz umgesetzt wird.

Wer es nicht schafft, die vom Kunden gewünschte Variantenvielfalt zu managen, droht an der eigenen Komplexität zugrunde zu gehen. „Jede Variante kostet Geld – im Einkauf, im Vertrieb, in der Logistik und Produktion bis hin zur Rechnungserstellung“, sagt Frank Seuster, Geschäftsbereichsleiter Produktoptimierung bei Porsche Consulting. „Die Kunst ist es, die Vielfalt für den Kunden intern beherrschbar zu machen und sie so zum attraktiven Preis anbieten zu können.“ Es gibt verschiedene Ansätze zum Komplexitätsmanagement: Sie reichen von der Gleichteil- über die Modul- und Plattform-Strategie bis hin zum aus der Automobilindustrie bekannten Baukasten (Seite 33). Der schwedische Möbelhändler Ikea setzt etwa mit einer Gleichteilstrategie auf möglichst viele gleiche Bauteile, um seine Produktkomplexität zu reduzieren. So finden sich in allen Bücher-, Küchen- oder Badschränken weltweit die gleichen Dübel, Schrauben und Regalbodenhalter.

Bei der Modul- sowie der Plattformstrategie geht es darum, möglichst viele Synergien zu erreichen. Module bilden eigenständige funktionsfähige Einheiten und werden in möglichst vielen Produkten als gemeinsame Basis eingesetzt. Noch deutlich mehr Variantenvielfalt lässt sich mit einem Baukasten erzeugen – bei gleichzeitig geringer interner Vielfalt. Das Prinzip funktioniert branchenübergreifend: für den Schiff- wie den Maschinenbauer, für Chemieprodukte genauso wie für Fertighäuser oder sogar für Müsli. Beim Anbieter Mymuesli etwa kann sich der Kunde per Mausklick aus 75 Zutaten von Amaranthflocken über schokolierete Espresso-Bohnen und Kokosraspeln bis zu Walnüssen seine eigene Frühstückskreation mixen. Alle Varianten durchzuprobieren ist bei errechneten 566 Milliarden möglichen Kombinationen selbst für die begeistertsten Frühstückser in einem Leben nicht zu schaffen.

„Der Baukasten vereint Plattformen, Module und Gleichteile in einer gemeinsamen Architektur“, sagt Seuster. Am Anfang steht die Überlegung: Was will der Kunde? Wenn die Auflistung aller Produkte mit ihren Spezifika und Einzelteilen dann meterlange Wände füllt, springt die Komplexität förmlich ins Gesicht. „Oft stellt sich heraus, dass 95 Prozent der Produktvarianten nur fünf Prozent Umsatz einbringen“, weiß Seuster. Nach diesem Aha-Erlebnis hat auch der Porsche-Consulting-Kunde Viega sein Produktsortiment verschlankt. Der Hersteller von Sanitär- und Heizungstechnik erzielte eine Variantenreduktion von teilweise über 30 Prozent, zudem konnte die Erweiterung eines Hochregallagers vermieden werden. Durch den geringeren Verwaltungsaufwand wurden Ressourcen frei, die heute für die Entwicklung neuer und innovativer Produkte eingesetzt werden.

Nach Bereinigung des Produktprogramms muss die Struktur des Baukastens entwickelt werden. Hier ist die erste Frage: Welche →



**Der Stuttgarter Modeunternehmer Felix Wolf schneidert seinen Kunden Hemden und Anzüge nach dem Baukastenprinzip auf den Leib. Was heute profitabel ist, kostete am Anfang viel Lehrgeld.**

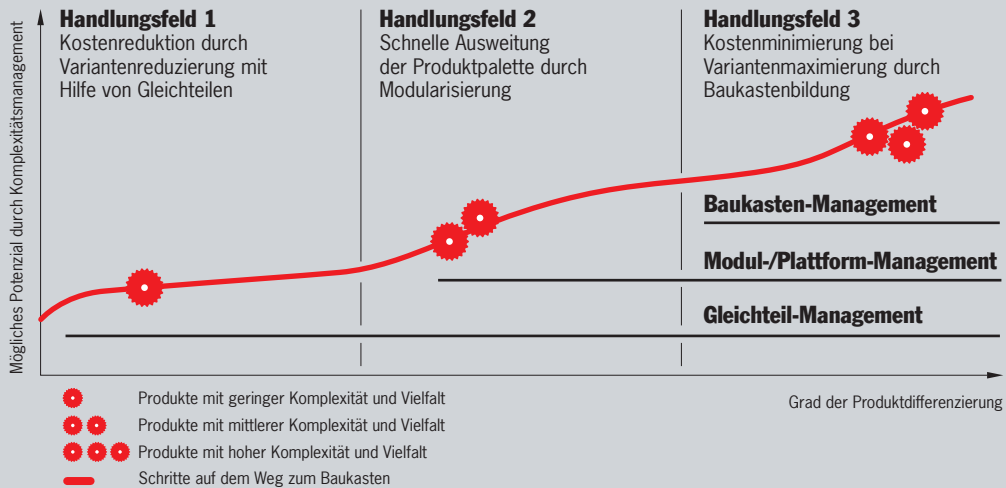


Um die Vielfalt intern beherrschbar zu machen, folgt der Baukasten klaren Regeln. Für das eng geschnittene Jackett ist etwa der minimale und maximale Brustumfang genau festgelegt. Definiert sind auch die Schnittstellen, also wo der Ärmel und der Kragen angesetzt werden, was genäht und was geklebt wird.

## Produktkomplexität wird in drei Stufen reduziert

	A	B	C
<b>Input Produkt- strategie</b>	<b>Strategische und technische Zielbildung</b>	<b>Ausgestaltung des Modul-/Plattform- bzw. Baukastenmanagements</b>	<b>Schaffen von Synergien und Verankerung in der Unternehmenskultur</b>
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse und Nachweis der Profitabilität</li> <li>■ Festlegung der Unternehmensziele</li> <li>■ Definition der Produktarchitektur (Modul, Plattform, Baukasten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition der Prozesse</li> <li>■ Gestaltung der Organisation</li> <li>■ Festlegung der Systemunterstützung, z. B. anhand von Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verankerung der Einzelprozesse</li> <li>■ kontinuierliches Überprüfen und Messen von Synergien</li> <li>■ Ausweitung der Synergien in der Produktion</li> </ul>
<b>Ergebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entscheidungsgrundlage zur Einführung des Komplexitätsmanagements</li> <li>■ festgelegte Architektur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozessmodell, Aufbauorganisation und Anforderungen an Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maximierung der Synergieeffekte</li> </ul>
<b>Umsetzung am Produkt</b>			

## Beim Aufbau eines effizienten Komplexitätsmanagements werden drei wesentliche Handlungsfelder unterschieden



## STRATEGIEN FÜR ERFOLGREICHES KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT

### GLEICHTEIL(STRATEGIE)

Bei der Gleichteilstrategie wird ein Bauteil von vornherein für die Verwendung in mehreren Produkten geplant. Das spart Entwicklungs- und Fertigungskosten. Dabei werden die Bauteile ohne Änderungen übernommen und behalten sogar die bestehende Sachnummer.

### MODUL(STRATEGIE)

Die Modulstrategie zerlegt das Gesamtprodukt in für sich allein funktionsfähige und eigenständige Einheiten: sogenannte Module. Diese können in mehreren Produkten Verwendung finden. Ermöglicht wird dies durch definierte Schnittstellen. Dabei sind die einzelnen Module in der Regel weitgehend voneinander entkoppelt, wirken aber dennoch im Endprodukt als Einheit zusammen. Module werden vorwiegend innerhalb von Baukästen eingesetzt, da sich durch ihre vielseitige Kombinierbarkeit eine große Produktvielfalt mit einer geringen internen Komplexität erzeugen lässt.

### PLATTFORM(STRATEGIE)

Die Idee der Plattform stammt aus der Automobilindustrie. Eine Plattform fasst Bauteile und Module in einer gemeinsamen Struktur zusammen. Volkswagen baute beispielsweise auf der Golf-Plattform auch Modelle wie den New Beetle, Bora, den SEAT Leon, den ŠKODA Octavia, den Audi A3 und Audi TT. Dank gemeinsamer Basis lassen sich neue Fahrzeugvarianten schneller ableiten und können sogar über das gleiche Produktionsband laufen.

### BAUKASTEN(STRATEGIE)

Der Baukasten ist eine Art übergeordnete Ordnungsstruktur für Plattformen, Module und Gleichteile. Als Grundsatz gilt eine hohe externe Vielfalt bei interner Beherrschbarkeit. Vorreiter ist die Automobilindustrie: Aus verschiedenen Aggregaten, Achsen, Brems- und Klimaanlagen oder Navigationssystemen lassen sich schnell, flexibel und rentabel neue Automodelle konfigurieren. Da nicht für jedes neue Auto sämtliche Teile neu entwickelt werden, sondern auf Module und Gleichteile aus dem Baukasten zurückgegriffen wird, lassen sich hohe Synergieeffekte erzielen.

Merkmale des Produkts muss ich variieren, um die verschiedenen Kundenbedürfnisse zu befriedigen? Aber auch, was kann ich standardisieren, ohne meine Kunden vor den Kopf zu stoßen? So wird ein Baukasten gebildet, der eine einfache Konfiguration von Produktvarianten ermöglicht. Beispiel Automobilbau: Während der eine Kunde mit einem Basissitz zufrieden ist, wünscht sich der zweite Kunde einen Komfortsitz, und der Dritte bevorzugt einen Sportsitz mit viel Seitenhalt. Die Sitze sollen manuell oder elektrisch verstellbar und in verschiedenen Farben, Stoffen oder mit Leder bezogen verfügbar sein. Die Lösung: Die Bezüge gibt es in allen Materialien und Farben, die Antriebe manuell oder elektrisch und die Schaumteile in Basis, Komfort oder Sport. Die Sitzstruktur mit hohen Entwicklungs- und Werkzeugkosten bleibt aber immer gleich.

Der Baukasten ermöglicht die Nutzung von Modulen über unterschiedliche Produkte hinweg. Für Tüftler und Entwickler mag das klingen wie ein zu enges Korsett, das die Luft zum Atmen raubt. „Im Gegenteil“, ist Sven Schärffe, Geschäftsbereichsleiter Schlanke Entwicklung bei Porsche Consulting überzeugt. „Es geht darum, das kreative Potenzial zu kanalisieren und neue Module zu entwickeln, die Dinge können, von denen wir heute noch gar nichts ahnen. Es geht sozusagen auch darum, die Zukunft schon heute einzukalkulieren, und wenn es soweit ist, schneller als alle anderen mit dem Produkt auf dem Markt zu sein.“ Neben der Produktarchitektur müssen meist auch die Prozesse sowie die Organisation und ihre Strategie angepasst werden – ein Baukasten bedingt auch einen ganzheitlichen Unternehmensansatz. „Bei dieser Aufgabe müssen alle Bereiche eng zusammenarbeiten – von den Entwicklern über die Produktion bis hin zum Vertrieb“, sagt Schärffe. „Prozesse, Hierarchien, Abteilungen, Zielvorgaben und Anreize werden an das Prinzip Baukasten angepasst. Vorhandene Strukturen nutzen wir dabei bestmöglich und verbessern sie kontinuierlich.“ Für eine optimale Lösung nehmen die Berater die Unternehmens- und Produktstrategie unter die Lupe, sie betrachten Schnittstellen, Entscheidungsprozesse und die Ausrichtung der Organisation – und dies in allen Regionen und Märkten. „Bei jedem Schritt muss man die Mitarbeiter mitnehmen“, sagt Schärffe. „Baukastenmanagement funktioniert erst, wenn jeder im Unternehmen das Prinzip lebt und weiß, warum er das macht.“ Um den Aufwand möglichst gering zu halten, empfiehlt es sich, das Baukastenprinzip schrittweise einzuführen.

Zurück zum fast maßgeschneiderten Anzug: Nach anderthalb Jahren Experiment zog Modeunternehmer Felix Wolf die Reißleine und fing noch einmal von vorn an. „Wir haben mühevoll gelernt, dass solch ein System viel Vorarbeit braucht.“ Heute ist sein Baukasten straff durchorganisiert. „Es gibt intern und auch für den Kunden klare Regeln, was geht und was nicht.“ So kann der Kunde zwar zwischen fünf Hemdkragenformen von Haifisch bis Button-down wählen. Doch die Kragenhöhe lässt sich nur begrenzt anpassen, der Winkel der Kragenspitzen gar nicht. Ob der Anzug locker, schmal oder eng sitzen soll, bestimmt der Kunde. Allerdings orientieren sich die Rumpfteile an den gängigen Kleidergrößen. Wer etwa einen stattlichen Bauch hat, muss tiefer in die Tasche greifen. Die Maßhemden werden inzwischen in Portugal genäht, die Anzüge in der Türkei. In der Stuttgarter Manufaktur entstehen Prototypen und Kleinserien. „Es hat zwar gedauert, aber heute verdienen wir mit dem Baukasten gutes Geld.“ ←

**Individuell statt von der Stange:  
Aus dem Baukasten kann sich  
jeder Kunde sein individuelles Hemd  
zusammenstellen.**



