
Münchener Management Kolloquium 2014

Vielfalt nutzen und optimieren – Modularisierung 4.0

München, 18.03.2014

- Prof. Dr. Dieter H. Vogel -

Podiumsdiskussion:

Wie kann Vielfalt effizient umgesetzt werden?

Thesen:

1. Beispiel aus den 90er-Jahren

Modulare Produktion gibt es nicht erst seit gestern. Ich kann Ihnen ein plastisches Beispiel aus meiner Thyssen-Zeit in den 90er-Jahren nennen, wo uns modulare Produktion den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gebracht hat. Australien hatte mehrere Fregatten im Wert von ca. 2 Mrd. \$ für seine Marine ausgeschrieben. Keine kleine Sache also. Während Frankreich und Holland konventionelle Schiffe angeboten hatten, basierte unser Angebot auf einigen Dutzend Systembausteinen für Antrieb, Steuerung, Waffenleittechnik usw., die an Land fertiggestellt und – vereinfacht ausgedrückt – in der Werft nur noch in den Schiffsrumpf eingehängt und entsprechend verbunden zu werden brauchten. So konnten wir die in solchen Verhandlungen immer auftretenden Änderungswünsche locker bewältigen. Der Wettbewerb war eigentlich schon dadurch abgehängt. Hinzu kam ein unschlagbarer vertrieblicher Aspekt aus der Modularisierung. Eine Reihe von Modulen konnte unter unserer Anleitung in Australien von australischen Firmen hergestellt werden. Das alles mochte die Regierung und wir erhielten den Auftrag.

2. Aktuelles Beispiel

Nehmen wir ein aktuelles B2B-Beispiel aus einem Unternehmen, zu dem ich einen besonderen Bezug habe. Warum ist der Dienstleistungssektor von Bertelsmann, arvato, erfolgreich?

Weil das Unternehmen passgenau und schnell Kundenprobleme löst: arvato hat eine große Zahl von BPO-Modulen, ein Modulportfolio, entwickelt, das in seiner jeweiligen Kombination eine maßgeschneiderte Lösung für den jeweiligen Kunden darstellt. Das reicht vom Kampagnenmanagement über Telesales,

Bonusprogramme, über Supply Chain Management, Zahlungsmanagement bis zu kompletten E-Commerce-Lösungen. Die ersten Überlegungen zum Aufbau einer Dienstleistungssparte gab es in den 70er-Jahren. Der Umsatz damals 200 Mio. DM. Heute sind es 4,5 Mrd. €.

3. Vorteil von Modulen in der Praxis

Den Vorteil, aus frei wählbaren Modulen ein integriertes Ganzes werden zu lassen und dabei die Gesichtspunkte der Individualität und Effizienz gleichzeitig zu erfüllen, haben ganz unterschiedliche Bereiche seit einer Weile entdeckt.

Es gibt modularisierte Studiengänge in Universitäten, modulare Küchenfertigung, modulare Software und natürlich modulare Automobilproduktion. Module sind dabei stets fertige Teilprodukte, wie ein Autositz, die zusammengefügt zum Gesamtprodukt werden.

4. Treiber Technologie

Die Modularisierung hat unterschiedliche Treiber. Das können die Kosten sein oder auch der Zwang zum schnellen Design- oder Modellwechsel.

Treiber kann aber auch die technologische Entwicklung sein, wie wir das sehr sichtbar in der Medienwelt erleben. Treiber ist hier die Digitalisierung. Vorher abgegrenzte Gattungen vernetzen sich. Das Internet verknüpft die verschiedenen Medien miteinander. Die Bevölkerung wird diese Möglichkeiten zur Veränderung ihrer Medien-Konsumgewohnheiten zunehmend aufnehmen. Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie werden eins und

bieten gleichzeitig eine nie dagewesene Vielfalt. Eine riesige Herausforderung für die klassischen Medien Presse, das lineare Fernsehen, das Buch, aber eben auch eine Chance für die Unternehmen, die es richtig machen.

5. Grenzen und Nachteile der Modularisierung

Wie alle Ansätze, hat auch die Modularisierung ihre Nachteile und Grenzen. Hochgradige Modularität kann die Innovationsfähigkeit hemmen. Durchbrüche zu gänzlich neuen Ideen finden weniger statt. Die Imitierbarkeit ist größer. Die Breite und Tiefe des Wissens z.B. von Entwicklern verringert sich.

6. Vielfalt effizient umsetzen

Dabei denkt man natürlich zunächst an die Entwicklungsabteilungen. Aber das wäre zu kurz gesprungen. Vielfalt ist nicht nur eine Produktfrage und ihre Bewältigung durch Modularisierung geht weit über die Kompetenz von Forschung und Entwicklung hinaus. Sie muss das ganze Unternehmen erfassen und deshalb von der obersten Führungsebene ausgehen.

Nicht leicht, weil eine Veränderung in den Köpfen erforderlich ist. Wer jahrelang individuelle Konzept-Lösungen in eingefahrenen Schienen als seine Aufgabe gesehen hat und dafür entsprechende Zeit hatte, tut sich schwer, wenn er sich jetzt eines Baukastens bedienen soll und dies in wesentlich kürzeren Zyklen.

7. Modularisierung und Marketing

Dass Module Kosten senken und die Produktion vereinfachen, ist unbestritten und fast schon Stand der Technik. Weniger trivial ist der Einsatz zu Marketingzwecken. Wer sagt denn, dass ein

häufiger Modellwechsel oder eine größere Vielfalt bei langlebigen Konsumgütern ein Erfolgsgarant ist? Wiedererkennbarkeit, Differenzierung und der Verlust von Wertanmutung spielen wichtige Rollen bei Verbraucherentscheidungen. Hier ist also Sensibilität im Einsatz von Modulen gefragt. Wir haben es demnach mit einem Instrument zu tun, das – richtig angewendet – segensreich ist, falsch angewendet aber durchaus auch schaden kann.