

# WHITE PAPER

## Best-Practice-Regeln für ein leistungsfähiges Produktportfolio-Management



In den meisten Unternehmen wird Variantenvielfalt noch immer als die Lösung aller Vertriebsprobleme gesehen. Was erfolgreiche Unternehmen seitens Logistik und Supply Chain Management unternehmen, um Varianten-Vielfalt in den Griff zu bekommen, stellen wir Ihnen im Folgenden genauer vor.

Dr. Götz-Andreas Kemmner

## Inhalt

Best-Practice-Regeln für ein leistungsfähiges Produktportfolio-Management .....	3
Grundprinzip 1: Produkt-Portfolio kostet Geld.....	3
Grundprinzip 2: Strukturieren und Klassifizieren.....	6
Grundprinzip 3: Ein Großteil von Artikeln wird quersubventioniert .....	7
Grundprinzip 4: Sortimentszwänge .....	9
Grundprinzip 5: Produktbereinigung.....	11
Grundprinzip 6: Kunden reagieren sensibel.....	13
Grundprinzip 7: Supply Chain braucht Zeit.....	14
Grundprinzip 8: Kunden reagieren negativ .....	15
Grundprinzip 9: Neuheiten und Verfügbarkeit.....	17
Grundprinzip 10: Langlebige Güter beachten.....	18
Grundprinzip 11: "Big Bang" oder „Long Chime“ .....	19
Grundprinzip 12: Baukasten nutzen.....	21

## Best-Practice-Regeln für ein leistungsfähiges Produktportfolio-Management

Viele, wenn nicht praktisch alle Unternehmen kämpfen, laufend mit den Folgen der „CZ-Explosion“: Die Variantenvielfalt ihres Produktportfolios fliegt ihnen um die Ohren, Bestände steigen trotz sinkender Lieferbereitschaft, die Margen erodieren. In den meisten Unternehmen wird Variantenvielfalt noch immer als die Lösung aller Vertriebsprobleme gesehen. Was erfolgreiche Unternehmen seitens Logistik und Supply Chain Management unternehmen, um Variantenvielfalt in den Griff zu bekommen, stellen wir Ihnen im Folgenden genauer vor.

Die Beschäftigung mit dem Produkt-Portfolio wird häufig als die Domäne von Produktmanagement, Vertrieb und Marketing gesehen. Ohne dass wir diesen Bereichen in ihre Zuständigkeit hineinreden wollen, gibt es gute Argumente, die Stimme von Logistik und Supply Chain Management nicht zu ignorieren, wenn es um die Pflege des Produktportfolios geht. Denn oft genug verfügt das Supply Chain Management über eine der sachlichsten Stimmen im Chor der Emotionen, die das Thema Produktportfoliomanagement singen. Es klingt zunächst furchtbar langweilig, ist aber furchtbar wahr:

### Grundprinzip 1: Produkt-Portfolio kostet Geld

**Ein Produkt-Portfolio kostet Geld und jede Erweiterung desselben auch.**

Jedes neue Produkt verursacht Kosten in Entwicklung, Herstellung und besonders auch in der Logistik. Logistische Performance ist ein Dienstleistungsmerkmal jedes Produktes auf dem Markt. Das gilt bei bereits eingeführten Produkten genauso wie für neue. Selbstverständlich erwarten wir z. B. von dem Online-Versandhändler, dass die bestellten Produkte auf Lager liegen. Mehr noch, wir erwarten, dass sie am nächsten Tag vom Paketdienst gebracht werden! Erhalten wir von einem Händler jedoch häufiger die Information, dass bestellte Produkte nicht lieferbar sind, wechseln wir zur Konkurrenz – egal, welches tolle Firmenimage die Marketing- und Werbestrategen in Szene gesetzt haben.

Solche Anforderungen gelten schon lange nicht mehr nur im Business-2-Consumer-Bereich. Auch im Business-2-Business-Bereich werden immer kürzere Lieferzeiten und immer höhere Lieferbereitschaft gefordert. Logistisch bedeuten die Forderungen des Marktes vor allem zweierlei: Bestände und Kapazitäten. Wenn nicht sowieso Fertigprodukte auf Lager liegen müssen, so sind zumindest Halbfabrikate auf teilweise hohen Wertschöpfungsstufen vorzuhalten, um kurzfristig zum Fertigprodukt komplettiert werden zu können. Ersteres fordert hohe Bestände, letzteres Flexibilität in den Produktions- und Transportkapazitäten und, beides verursacht auf jeden Fall Kosten!

Der Preis eines Produktes muss auch die gesamten logistischen Kosten berücksichtigen, die mit einem bestimmten Leistungsversprechen einhergehen. Bei Neuprodukten sind diese logistischen Kosten zumeist zu hoch, als dass sie im Preis wirklich berücksichtigt werden könnten.

In der Vorkalkulation wird häufig mit Zuschlagssätzen auf die direkten Kosten gearbeitet. Diese Zuschlagssätze resultieren aus entsprechenden Kostenumlagen aus der Betriebsabrechnung und stellen damit eine Mittelwertbetrachtung dar. Wenn jedes Einzelteil diesen prozentualen Zuschlagsatz trägt, dann sind diese Kosten gedeckt. Dies ist zwar richtig, berücksichtigt allerdings nicht, dass die tatsächliche Aufwandsverteilung und damit Kostenverursachung nicht proportional zu den direkten Kosten verläuft.

Neuprodukte und Exoten verursachen hohe logistische Bereitschaftskosten in Form von Grundbedarfen und vor allem Sicherheitsbeständen. Beide Gruppen leiden häufig unter stark schwankender Nachfrage und erfordern damit hohe Sicherheitsbestände, um lieferfähig zu sein. Neue Produkte anzubieten, ohne sie liefern zu können, mag in manchen Branchen das Produkt sexy machen, in anderen aber wird es dadurch zum Flop.

Niemand in einem Unternehmen wünscht einem Neuprodukt, ewig im Exotenstatus zu vegetieren. Man erhofft sich vielmehr, dass die Nachfrage nach dem Produkt steigt und regelmäßiger wird, sodass die zukünftigen logistischen Kosten sinken werden.

Später überprüfen dann Vertrieb, Disposition und -sofern vorhanden- Produktmanagement viel zu selten, ob diese Erwartungen tatsächlich eingetreten sind. Sollten sich die Hoffnungen auf den Produkterfolg nicht erfüllt haben, verweist besonders der Vertrieb dann gerne auf den Sortimentszwang: Dieser mache es eben erforderlich, ein nicht kostendeckendes Produkt im Sortiment zu halten, um den Verkauf anderer, lukrativerer Artikel nicht durch den Verlust guter Kunden zu gefährden. Und so wächst die Anzahl der Exoten im Produktportfolio, bis die kritische Masse überschritten wird und die „CZ-Explosion“, die wir uns später noch genauer anschauen werden, ihren Gang nimmt!

Festhalten müssen wir an dieser Stelle:

**Best-Practice-Baustein Nr. 1:** Jedes neue Produkt erfordert eine „Residual Lifecycle Cost“ Betrachtung, die alle drei Monate aktualisiert werden muss.

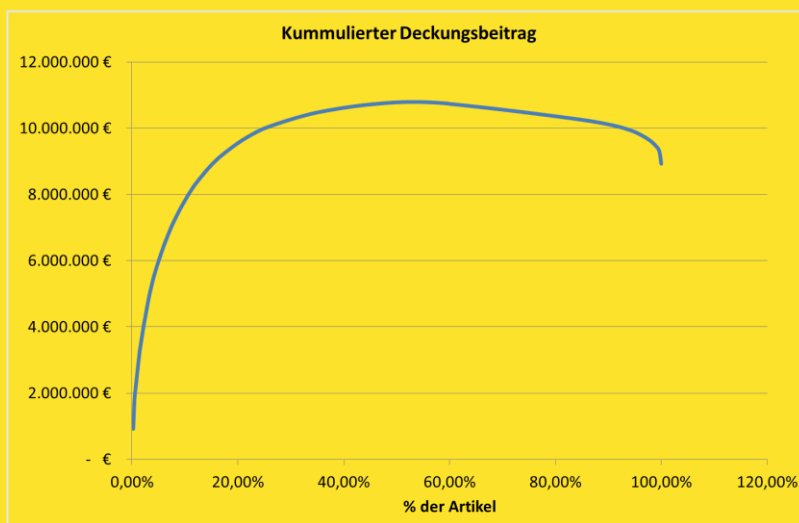
Die wesentlichen Kostenpakete, die bei Neuprodukten unter regelmäßiger, wenn nicht kontinuierlicher Betrachtung stehen sollten, umfassen die logistischen Bereitschaftskosten, die aktuellen Entsorgungskosten und die Entwicklung der realen Deckungsbeiträge.

Es macht nach unserer Erfahrung keinen Sinn, in diesem Stadium noch auf die “Total Lifecycle Cost“ abzustellen. “Sunk Cost“, die Kosten, die in der Vergangenheit angefallen sind, besitzen keine Bedeutung mehr für die Entscheidungen der Zukunft. Hier spielen nur noch die zukünftig anfallenden Kosten eine Rolle.

Entscheidend bei den logistischen Bereitschaftskosten sind die Lagerhaltungskosten für die erforderlichen Grundbedarfe und Sicherheitsbestände über die gesamte Supply Chain. Dabei spielen nicht nur Bestände auf der Fertigwaren- und Komponentenebene eine Rolle, sondern auch Bestände, die von Lieferanten vorgehalten, aber vom Kunden finanziert werden.

Wird ein Produkt am Markt nicht mehr angeboten, bleiben gelegentlich Restmengen an Rohstoffen, Materialien, Halbfabrikaten und Fertigwaren übrig, die nur zu reduzierten Preisen verkauft oder gar nur noch verschrottet bzw. als Sondermüll entsorgt, werden können. Den Saldo dieser Kosten stellen die Entsorgungskosten dar. Lieferanten fordern bei spezifischen Rohstoffen, Zeichnungsteilen und produktspezifischen Baugruppen im Allgemeinen Abnahmeverpflichtungen, wenn diese Teile vom Kunden nicht innerhalb eines definierten Zeitraums abgenommen werden. All dies zählt ebenfalls zu den Entsorgungskosten.

Letztlich muss bei jedem Neuprodukt kontinuierlich die Entwicklung des Deckungsbeitrages verfolgt werden. Negative Deckungsbeiträge können aus marktstrategischer Sicht vorübergehend unvermeidbar sein, sie müssen aber zügig beseitigt werden.



Die Deckungsbeiträge allein zu betrachten, nutzt nichts: Diese bilden selten weder die logistischen Bereitschaftskosten realistisch ab, noch berücksichtigen sie die zukünftigen Entsorgungskosten. Artikel mit negativen Deckungsbeiträgen sind definitiv „rot“ – Artikel mit positiven Deckungsbeiträgen aber nicht definitiv in den „schwarzen Zahlen“.

Während Produktmanagement, Vertrieb und Marketing in Warengruppen, Produktgruppen, Warengruppenhierarchien und Marktsegmenten denken, sind aus logistischer Sicht diese Strukturen nicht ausreichend differenziert. Strukturierungskriterien für das Produktportfolio müssen tiefer greifen und die logistisch relevanten Eigenschaften eines Produkt-Portfolios bewerten:

## **Grundprinzip 2: Strukturieren und Klassifizieren**

**Erst durch Strukturieren und Klassifizieren wird ein Produkt-Portfolio in logistischer Hinsicht transparent.**

Die Bedeutung eines Produktes aus logistischer Sicht drückt sich vor allem in seinem Lagerdurchsatz aus. Unter dem Lagerdurchsatz versteht man die Lagerabgangsmenge eines Materials multipliziert mit seinen Gestehungskosten. Auf der Fertigwarenebene sind dies typischerweise die Verkaufsmengen, bewertet mit den Herstellkosten. Aufbauend auf dem Lagerdurchsatz lassen sich die Artikel nach klassischer ABC-Betrachtung – z.B. 80/15/5 – differenzieren. Ergänzend können ABC-Betrachtungen nach Bestand, Deckungsbetrag oder Umsatz wichtige Informationen liefern.

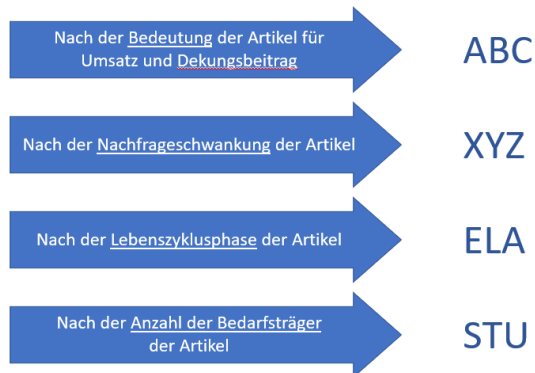
Die Nachfrageschwankungen eines Produktes, mit denen die Wertschöpfungskette fertig werden muss, werden klassischerweise nach X-, Y- und Z-Klassen beschrieben. X-Artikel erfreuen sich eines eher regelmäßigen und gleichmäßigen Bedarfs, bei Y-Artikeln schwankt die Nachfrage bereits deutlich und bei Z-Artikeln flattert die Nachfrage. Aus verschiedenen statistischen und strategischen Gründen unterscheiden wir darüber hinaus noch Z2-Artikel, deren Nachfrage praktisch ausgedrückt, die „bedarfsgewordene Katastrophe“ darstellen.

Die ABC-/XYZ-Klassifizierung der Artikel und Materialien gehört heute zum Minimalstandard in der Logistik, doch selbst mit diesem ist es in vielen Unternehmen noch nicht weit her. Um ein Produktportfolio aus logistischer Sicht zu bewerten, reichen diese beiden Kriterien zudem nicht aus. Vielmehr muss auch der Lebenszyklus eines Artikels und die Zahl der Bedarfsverursacher berücksichtigt werden.

Im Rahmen seines Lebenszyklus durchläuft ein Artikel die Stadien einlaufend (E), lebend, (L) und auslaufend (A). Auch die Zahl der Bedarfsverursacher, die hinter dem Mengenbedarf dieses Artikels stehen, hat große Bedeutung für die richtige Logistikstrategie und lässt sich nach STU klassifizieren. S-Artikel besitzen einen oder zwei, T-Artikel eine geringe Anzahl und U-Artikel eine große Menge an Bedarfsverursachern.

Auf Fertigerwarenebene sind dies die direkten Kunden, auf Komponentenebene die übergeordneten Materialien, die Sekundärbedarfe auslösen.

#### Die wichtigsten Artikelklassifizierungen



© Abels & Kemmner Group

**Best-Practice-Baustein 2 besagt:** Strukturieren Sie Ihr Produktportfolio zumindest nach den vier wesentlichsten Betrachtungsdimensionen ABC, XYZ, ELA und STU.

Eine erste Erkenntnis, die sich aus dieser Form der logistischen Klassifizierung des Produktportfolios ergibt, formuliert das Grundprinzip 3.

### Grundprinzip 3: Ein Großteil von Artikeln wird quersubventioniert

**Ein Großteil der C22-Artikel und viele der CZ-Artikel müssen von den AX-Artikeln quersubventioniert werden. Das verteuert die AX-Artikel und macht sie weniger wettbewerbsfähig.**

Wir haben bereits über die Exoten im Produkt-Portfolio gesprochen. Exoten werden in geringen Mengen verkauft und weisen damit geringe Lagerdurchsätze auf.

Das ist nicht verwunderlich, denn jedes Neuprodukt beginnt sein Leben als CZ2 oder zumindest CZ-Artikel. Ist es am Markt erfolgreich, entwickelt es sich im besten Falle zu einem AX-Artikel, bewegt sich zumindest aber aus der CZ-/CZ2-Ecke heraus. Die Naturgesetze des Marktes bedingen leider, dass den wenigsten Artikeln ein entsprechend großer Erfolg beschieden ist. Die Mehrheit aller Artikel findet nie den Weg aus den Tiefen des Produktportfolios in die Höhen des Markterfolgs. Somit reichert sich das Produktportfolio weit überproportional im CZ-/CZ2-Bereich mit Artikeln an.

Über die Probleme bei der Kalkulation der Kosten und damit des Preises eines Artikels sprachen wir bereits am Anfang. Die Kalkulationsprobleme führen tendenziell dazu, dass CZ- und CZ2-Artikel in ihren tatsächlichen Kosten unterschätzt und AX-Artikel in den ihrigen überschätzt werden. Diese Kalkulationsverzerrung kann man sich am Beispiel des Vertriebs einfach vor Augen führen. Viele von uns kennen aus ihren Unternehmen die Starverkäufer, die für wichtige Key-Accounts zuständig sind oder dominante Produktrenner verkaufen. Neben diesen wenigen Stars kämpft im Vertrieb oft eine große Anzahl an fleißigen Verkäufern an kleinteiligen Produkt- und Kundenfronten. Während die vermeintlichen Stars kaum verkaufen, sondern nur noch notieren müssen, welche Mengen ihre Kunden wünschen, müht sich die restliche Schar redlich, das berühmte „saure Bier“ unters Volk zu bringen.

Allzu oft werden die Gesamtkosten des Vertriebs nur nach „Tragfähigkeit“ umgelegt, was nichts anderes bedeutet, als dass sie proportional zum Umsatz auf die Produktkalkulation geschlagen werden. So tragen 20 % der Rennerartikel schnell 80 % der gesamten Vertriebskosten.

Das klassische Beispiel für diese Entwicklung liefern die Lebensmittel-Discounter in Deutschland. Über Jahre nahmen sie dem klassischen Einzelhandel Marktanteile ab. Sie konzentrierten sich auf wenige Artikel: die AAXX-Artikel des täglichen Lebens.

Dadurch konnten sie ihre Wertschöpfungskette kostengünstig gestalten und in großen Mengen mit entsprechenden Rabatten einkaufen. Der klassische Einzelhandel bietet neben Rennerartikeln des Diskoutmarktes ein breites Sortiment weiterer Artikel, auch vielen echter Exoten an und muss, um dies finanzieren zu können, seine Rennerartikel im Durchschnitt teurer verkaufen als der Discounter.

Halten Sie dies für einen Sonderfall des Einzelhandels? Schauen wir uns die Entwicklung im deutschen oder Schweizer Werkzeugmaschinenbau an, können wir einen ähnlichen Effekt erkennen. In den sechziger und siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts war die Werkzeugmaschinenindustrie stolz auf die kundenspezifischen Speziallösungen, die sie dank ihres Engineeringvorsprungs gegenüber der gerade aufkommenden japanischen Konkurrenz anbieten konnte. Welcher Kunde wollte schon „butterweiche“ Drehmaschinen, die sich bei jeder Bearbeitung eines größeren Teils verbogen und nur geringe Fertigungstoleranzen einhalten konnten, ...meinte man.



Die butterweichen japanischen Drehmaschinen waren aber günstig, weil sich die Hersteller – wohl mehr aus Engineeringdefiziten als aus marktstrategischen Überlegungen - auf Standardmaschinen konzentrierten. Vielleicht gar nicht so überraschend, benötigten viele Kunden diese butterweichen Maschinen. Für kleine, wenig anspruchsvolle Teile waren sie durchaus wirtschaftlich. Über den Hebel solcher wenig spannender Brot-und-Butter-Maschinen eröffneten sich die japanischen Hersteller den Weltmarkt. Die mitteleuropäische Werkzeugmaschinenindustrie holte erst wieder Marktanteile zurück, als sie es dank ihrer Engineeringkompetenz verstand, ihre Produkte nach Baukastenprinzipien aufzubauen und damit Standard und kundenspezifische Lösungen eng miteinander zu verknüpfen.

Das AX-Portfolio ist die typische Angriffsstelle, an der neue Konkurrenten in bestehende Märkte einbrechen. Aus diesem Grunde lautet der

**Best-Practice-Baustein 3:** Erfolgreiche Unternehmen halten ihr Portfolio-Floß im Gleichgewicht.

Will ein Unternehmen den Weg gehen und sein Produktportfolio bereinigen, darf es sich nicht vor dem Gespenst der Sortimentszwänge fürchten, denn es gilt:

## **Grundprinzip 4: Sortimentszwänge**

**Sortimentszwänge sind die Scheuklappen der Produktpolitik.**

Wenn eine wirtschaftliche Partei eine andere zwingt, nicht nur die von der anderen Partei gewünschten Produkte abzunehmen oder zu liefern, sondern ein mehr oder weniger definiertes breiteres Sortiment, dann spricht man von Sortimentszwang.

Sortimentszwang findet man auf der Anbieterseite, vorwiegend im Business-to-Business-Geschäft. Sortimentszwang kann durch einen Anbieter ausgeübt werden, der seine Kunden zwingt, ein Komplettsortiment abzunehmen oder von Kunden, die fordern, dass ein Lieferant neben den von ihnen regelmäßig und in großen Mengen benötigten Artikeln auch seltene und unregelmäßig benötigte bereithält.

Ein vom Kunden eingeforderter Sortimentszwang ist selten vertraglich fixiert, sondern wird vom Vertrieb als Serviceleistung verstanden oder in voreuseilendem Gehorsam erbracht.

Unter dem Gesichtspunkt der Produkt-Portfoliomanagements spielt der Sortimentszwang durch den Kunden eine ungute Rolle.

Mit echten, durch den Markt oder explizite Kunden ausgeübten Sortimentszwängen ist äußerst vorsichtig umzugehen, trotzdem stellen wir regelmäßig fest, dass Sortimentszwang eine der meistüberschätzten Kriterien im Produkt-Portfoliomanagement darstellt. Dies klingt sehr gewagt für einen Logistiker. Sortimentszwänge sind jedoch keine neblige Angelegenheit, sondern lassen sich statistisch erfassen und hinterfragen:

- Wie oft wurde, wenn das Produkt A gekauft wurde, auch das Produkt B mitgekauft?
- Wenn mit Produkt A häufig auch Produkt B gekauft wird, könnte stattdessen nicht auch Produkt C angeboten werden?
- Handelt es sich dann um einen Zwangszusammenhang für den Kunden oder nur um eine Sammelbestellung?

So wichtig, wie Sortimentszwang im Einzelfall sein kann, so unwichtig ist er in vielen anderen Fällen der Produktsortimentspolitik. Würde ein Unternehmen sein Produktportfolio nur nach den vermeintlichen Sortimentszwängen seiner Kunden gestalten, würden sich alle Probleme des Unternehmens mittelfristig in der Insolvenz auflösen.

Über das Produktportfolio entscheiden noch eine ganze Reihe weiterer Kriterien, strategischer, wie betriebswirtschaftlicher Art. Letztlich muss mit dem aktuellen Produktportfolio Geld verdient werden, deshalb kann niemand die Augen vor den Deckungsbeiträgen der einzelnen Produkte verschließen. Wirtschaftliche Zwänge werden weiterhin von den Sicherheitsbeständen ausgeübt, die erforderlich sind, um ein Produkt auf dem erforderlichen Niveau der Lieferbereitschaft zu halten. Auch die Restbestände, die verbleiben würden, wenn man sich kurzfristig von einem Produkt trennt, müssen bei der Bereinigung des Produktportfolios berücksichtigt werden.

Von Artikeln mit hohen Umsatzanteilen kann man sich selbst dann schwerer als von Artikeln mit geringen Umsatzanteilen trennen, wenn sie nur geringe Deckungsbeiträge aufweisen. Dies nicht zuletzt, weil sie für die Wahrnehmung eines Unternehmens am Markt wichtig sein können und sie zudem ein großes Ertragspotenzial bergen, wenn es gelingt, die Deckungsbeiträge zu verbessern.

Unter strategischen Gesichtspunkten ist sicherzustellen, dass sich die Artikel über den gesamten Produktlebenszyklus verteilen: zumindest bei den Deckungsbeitragsstarken Artikeln besser linksschief (mehr Artikel bei den Neuanläufern) als rechtsschief (mehr Artikel bei den Ausläufern).

Aus diesem Grund können wir festhalten:

**Best-Practice-Baustein 4:** Sechs zentrale Kriterien entscheiden über den Verbleib eines Artikels im Produktsortiment. Nur eines davon ist der Sortimentszwang.

Jeder, der schon einmal an Diskussionen zur Bereinigung des Produktsortiments eines Lagerfertigers beteiligt war, weiß, wie intensiv vor allem der Vertrieb die Exoten im Produktportfolio verteidigt. Am einfachsten bekommt man ihn noch dazu, wenn man die Neueinführung von Produkten an das Aussondern alter Produkte bindet. Ein Vertrieb, der an jedem Fisch, den er angelt, verdient und dabei die Angel nicht selbst bezahlen muss, verhält sich völlig konsequent, wenn er sich gegen die Bereinigung des Produkt-Portfolios stemmt. Aus diesem Grunde werden die Aspekte Neueinführung und Aussonderung immer im Bezug zueinander gesehen.

Ein weiterer wesentlicher Grund für das zögerliche Verhalten des Vertriebs lässt sich im Grundprinzip 5 verorten.

## Grundprinzip 5: Produktbereinigung

**Viele Unternehmen treffen bei der Produktbereinigung Entscheidungen, wie im römischen Zirkus: Daumen hoch oder Daumen runter.**

Geht es beim Aussortieren von Produkten nur um ein „entweder, oder“, ist dies nicht nur aus vertrieblicher Sicht schmerzhaft, sondern kann auch der Logistik sehr wehtun. Dies ist immer dann der Fall, wenn bei einem auszusondernden Produkt noch viele Restbestände oder offene Lieferungen von Lieferanten vorhanden sind, auf denen die Supply Chain sitzenbleiben würde.

Die Welt des Produktportfoliomanagements ist jedoch nicht einfach schwarz-weiß zu sehen – vor allem nicht aus dem Blickwinkel der Logistik und des Supply Chain Managements. Zwischen einem hellstrahlenden Artikel mit hoher Lieferbereitschaft und einem dunkel verschwindenden, nicht mehr zu liefernden Artikel sind feine Abstufungen möglich. So kann man zuerst einmal darüber nachdenken, den Lieferbereitschaftsgrad eines Artikels zurückzunehmen. Der Artikel ist damit immer noch verfügbar, es wird jedoch häufiger vorkommen, dass Kunden auf die Lieferung des Artikels warten müssen. Nach unserer Erfahrung aus zahlreichen Projekten akzeptieren die Kunden dies, wenn es sich um exotische Artikel handelt, die entweder nur von einem spezifischen Lieferanten angeboten werden oder bei allen einschlägigen Lieferanten schwer zu bekommen sind.

### Stufen der Produktbereinigung



© Abels & Kemmner Group

Noch einen Schritt weiter geht die Strategie, Produkte mit einer Lieferzeit zu versehen und nur die erforderlichen Rohmaterialien und Halbfabrikate vorzuhalten. Aus diesen kann dann der benötigte Artikel bei Bedarf hergestellt werden. Auch bei dieser Strategie wird der betroffene Artikel in Teilen ab Lager lieferfähig sein, da er in den meisten Fällen in Losen und nicht in Einzelstücken produziert wird. Die über den Kundenbedarf hinausgehenden Losmengen liegen dann als Fertigware auf Lager. In verschiedenen Fällen haben unsere Simulationen gezeigt, dass damit noch eine Sofortlieferfähigkeit von 50 % erreicht werden kann.

Verzichtet man darauf, Halbfabrikate, spezifische Rohmaterialien oder Zukaufteile bereitzuhalten, um das Endprodukt herstellen zu können, gelangt man zum „Produkt auf Bestellung“, bei dem die Lieferzeiten schon deutlich lang werden können und bei dem darauf geachtet werden muss, dass der Verkaufspreis auch die Gestehungskosten deckt.

Erst der letzte Schritt erst besteht darin, ein Produkt überhaupt nicht mehr zu liefern.

In vielen Fällen ist es gar nicht erforderlich, über die stufenweise Elimination eines Artikels nachzudenken, wenn man zuvor die Aggregation oder Substitution von Artikeln bedacht hat. So kann es deutlich kostengünstiger sein, auf verschiedene geringwertigere Varianten eines Produktes zu Gunsten einer höherwertigen, alle ersetzenden Variante zu verzichten.

Die höheren Material- und Gestehungskosten können durch die eingesparten Bestands- und Entsorgungskosten überkompensiert werden. In dieselbe Richtung zielen Sie, wenn Sie mehrere gleichwertige Varianten zu einer Variante zusammenfassen, z.B. indem Sie die Zahl der angebotenen Produktgrößen verringern.

Eine manchmal mutige, aber zuweilen sehr erfolgreiche Strategie kann das Cross-Stocking darstellen. Beim Cross-Stocking teilen sich zwei Wettbewerber ihren Ärger mit CZ- und CZ2-Teilen, indem sich die beiden Parteien das entsprechende Produktportfolio aufteilen und sich wechselseitig beliefern.

Sie sehen, die Bereinigung des Produktportfolios kann eine farbenfrohe Angelegenheit mit spannenden neuen Möglichkeiten sein. Deshalb halten wir fest als

**Best-Practice-Baustein 5:** Erfolgreiche Unternehmen pflegen ihr Produktportfolio regelmäßig und konsequent, dafür aber differenziert.

Bei der Pflege des Produktportfolios müssen Sie die richtigen Antworten nicht immer selbst finden, wenn Sie sich einlassen auf Grundprinzip 6.

## **Grundprinzip 6: Kunden reagieren sensibel**

### **Kunden reagieren sensibel auf Preisdifferenzierungen.**

Jeder, der im Vertrieb zu tun hat, kennt das Schachern um den Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung: die Verkäuferin in der Modeboutique genauso wie der Vertriebschef des Großkonzerns. Häufig unabhängig von dem Wert, den ein Produkt oder eine Dienstleistung für einen Kunden hat, versuchen die Kunden und Einkäufer den Preis zu drücken. Die extreme Preissensibilität des Marktes kann man zuweilen geschickt zur Sortimentsbereinigung einsetzen.

So können Sie in einem ersten Schritt bevorzugte Varianten vergünstigen und damit die Nachfrage von ungeliebten Varianten abziehen. Kurzzeitig kann dies Ertragseinbußen bedingen, mittelfristig aber durch Mengeneffekte zu steigenden Erträgen führen.

Kunden, die trotz der Preisdifferenzierung bei ihren ursprünglichen Produktvarianten geblieben sind, sind entweder weniger preissensibel oder benötigen aus bestimmten Gründen „ihre“ Stamm-Produktvarianten.

In einem zweiten Schritt sollten Sie nun überlegen, die ungeliebten Produktvarianten zu verteuern. Das wird einen weiteren Teil der Kunden zu den günstigeren Varianten ziehen und damit die dortigen Mengeneffekte verstärken. Einen Teil der Kunden wird dieser Schritt veranlassen, Sie als Lieferanten zu wechseln. Doch der bei seinen angestammten Produktvarianten verbleibende Teil der Kunden, wird Ihnen nicht glücklich, aber gezwungenermaßen die höheren Preise und damit bessere Deckungsbeiträge bezahlen.

Mit je weniger Kunden sie es zu tun haben, desto vorsichtiger müssen Sie mit Schritt 2 dieser Strategie umgehen. Auf diesen Aspekt werden wir später nochmals zurückkommen. Trotzdem gilt für erfolgreiche Unternehmen Baustein 6.

**Best-Practice-Baustein 6:** Erfolgreiche Unternehmen beteiligen ihre Kunden an der Sortimentsbereinigung über eine Preisdifferenzierung.

Auf welchen Wegen Sie auch immer zu einer Bereinigung Ihres Produkt-Portfolios gelangen mögen, damit eine Produktbereinigung aus logistischer Sicht möglichst kostengünstig verläuft, müssen Sie das Grundprinzip 7 beachten.

## Grundprinzip 7: Supply Chain braucht Zeit

**Eine Supply Chain braucht Zeit zum Leerlaufen, um die Kosten für Restbestände gering zu halten.**

Restbestände sind ein regelmäßiges Ärgernis in der Logistik. Sie entstehen immer dann, wenn Produktionsmengen am Markt nicht mehr verkauft werden können, und dafür gibt es unterschiedlichste Gründe:

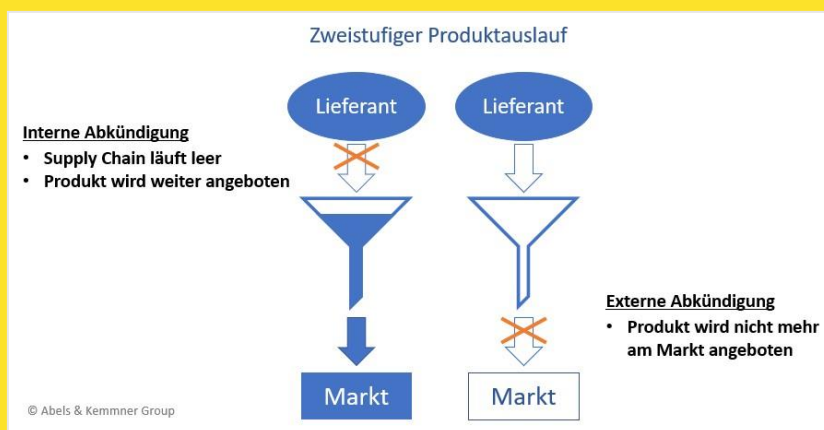
- Zu hohe Bedarfsprognosen für Neuanläufer oder lebende Produkte führen zu Mengen, die Sie entweder nie mehr abverkaufen können, die das Haltbarkeitsdatum überschreiten oder durch technische Änderungen nicht mehr oder nur noch im Customer Service als Ersatzteile einsetzbar sind.
- Eine weitere, oft jedoch vernachlässigte Ursache von Restbeständen und Entsorgungskosten resultiert aus der Produktbereinigung. Bei Unternehmen, die für einen anonymen Markt produzieren, sollte ein Produktauslauf immer in zwei Stufen erfolgen: In Stufe 1 wird das Produkt „intern“ abgekündigt. Logistisch bedeutet dies, dass das Sourcing des Produktes selbst oder der produktspezifischen Rohstoffe, Materialien und Halbfabrikate angehalten wird.

Lassen Sie die Wertschöpfungs-Pipeline möglichst weitgehend leerlaufen, ehe Sie in Stufe 2 das Produkt „extern“ abkündigen. Ist das Produkt erst einmal aus dem Markt genommen und nicht mehr im Katalog oder auf den Webseiten zu finden, können Sie die Restbestände auf den verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette nur noch für Ersatzteil- und Garantiezwecke verwerten.

Aus diesem Grund lautet:

**Best-Practice-Baustein 7:** Bei Unternehmen, die für einen anonymen Markt fertigen, erfolgt ein Produktauslauf immer in zwei Stufen: interne Abkündigung und externe Abkündigung.

Auf anonymen Märkten kennen Sie Ihre Kunden zwar statistisch, nicht aber persönlich. Im Gegensatz dazu muss in bekannten Märkten, vor allem im Investitionsgüterbereich, der Kunde als individueller Vertragspartner verstanden werden. Unternehmen, die dies nicht berücksichtigen, lernen Grundprinzip 8 schnell kennen.



## Grundprinzip 8: Kunden reagieren negativ

**Kunden reagieren negativ auf Produktbereinigungen, wenn sie nicht informiert werden und keine Zeit zum Reagieren haben.**

Freiwillig verzichtet wohl niemand gerne auf Produkte, an die er sich gewöhnt hat. Viele Kunden, die Sie fragen und damit praktisch um die Genehmigung einer Produktbereinigung bitten, werden zuerst einmal widerstreben. Aus diesem Grunde sollte im Vorfeld der Kundeninformation schon klar sein, um welche Produkte und Varianten Sie Ihr Produktportfolio bereinigen wollen. Der Vertrieb kann die Kunden dann über Alternativprodukte, möglichst natürlich aus dem eigenen Unternehmen, informieren.

Wenn es kein Alternativprodukt im eigenen Unternehmen mehr gibt, Sie aber eine geeignete Alternative eines Wettbewerbers kennen, sollten Sie den Kunden darauf hinweisen. Wenn er das Produkt benötigt, wird er Ihren Wettbewerber sowieso finden. Wenn Sie ihm gleich den richtigen Weg weisen, verbessern Sie Ihre Karten ein wenig; besonders, wenn der Kunde mit anderen Produkten weiterhin bei Ihnen bleibt. Den Kunden eine Frist für letzte Bestellungen einzuräumen, sollte dabei selbstverständlich sein.

Besonders kundenorientierte Unternehmen gehen zuweilen noch einen Schritt weiter und unterstützen guten Kunden im Rahmen einer Produktbereinigung mit besonderen Dienstleistungen. So können Sie den Kunden Sonderkonditionen für weiterhin bezogene Produkte einräumen oder Kunden bei den erforderlichen Prozessanpassungen auf ein alternatives Produkt oder einen neuen Rohstoff unterstützen. Auch die Übernahme von Entwicklungs- oder Qualitätsprüfungskosten für die Alternativprodukte kann in Frage kommen.

Zusammenfassend lässt sich diese Strategie festhalten als:

**Best-Practice-Baustein 8:** Die von einer Sortimentsbereinigung im B2B-Bereich betroffenen Artikel sind unabhängig von den Kunden festzulegen. Die anschließende Umsetzung muss in Interaktion mit den Kunden erfolgen.

Ohne Neuheiten und Weiterentwicklungen der bestehenden Produkte überlebt das Unternehmen meist nicht lange oder verliert zumindest Marktanteile. Gerade auch der internationale Wettbewerb macht es nötig, „den Anderen“ einen Schritt voraus zu sein. Die Welt der langlebigen und der kurzlebigen Güter unterscheidet sich hier jedoch drastisch. Für Unternehmen, die mit kurzlebigen Gütern ihr Geld verdienen, gilt Grundprinzip 9.



## Grundprinzip 9: Neuheiten und Verfügbarkeit

**Bei kurzlebigen Gütern hat man es fast nur mit Neuheiten zu tun und kämpft meist mit Über- oder Unterverfügbarkeit.**

Das Paradebeispiel in diesem Bereich stellt die Modeindustrie dar, die zu großen Teilen nur mit “One-Shots“, also Artikeln, die nur für eine einzige Saison produziert werden, arbeitet und die diese Artikel auch nur kurz am Markt absetzen kann.

Idealerweise sollten Sie möglichst früh möglichst gute Bedarfsforecasts aufstellen. Die statistischen und methodischen Hilfsmittel, die in diesem Bereich heute zur Verfügung stehen, lassen jedoch zu wünschen übrig. Wir analysieren in diesem Bereich gegenwärtig verschiedene Ansätze zur Verbesserung der Prognosequalität, hier handelt es sich aber noch eher um Grundlagenforschung als um konkrete Lösungsansätze. Letztlich kommt es bei der Prognose von Neuprodukten, speziell auf Märkten mit kurzen Verbrauchszeiträumen, noch immer auf das „Bauchgefühl“ des Produktmanagements an, um die Bedarfsmengen für ein neues Produkt abzuschätzen.

Immer wieder konnten wir feststellen, dass Produkte, die beworben werden, später einen deutlich höheren Umsatz generieren als diejenigen, die nicht explizit beworben wurden. Dies ist nicht weiter verwunderlich. Wir staunen aber doch, wenn wir feststellen, dass in vielen Unternehmen die Entscheidung, welche neuen Produkte beworben werden sollen, erst getroffen wird, nachdem die Beschaffungsprozesse und teilweise sogar die Produktionsprozesse bereits begonnen haben. Zu diesem Zeitpunkt ist es zu spät, die Mengen anzupassen und das beworbene Produkt in höheren Stückzahlen zu produzieren.

Wenn Ihnen Prognosemethoden nicht helfen, die Bedarfsmengen bestimmter Artikel im Produktportfolio genauer zu bestimmen, müssen Sie Ihre Supply Chain und Wertschöpfungskette möglichst flexibel gestalten, Ihr logistisches Geschäftsmodell also entsprechend ausrichten. Wie das geht, können wir hier nicht diskutieren. Wichtig für das Produktportfoliomanagement ist jedoch, dass das Obsoleszenz-Risiko, also das Risiko, auf Produktbeständen sitzen zu bleiben und diese verschrotten oder verramschen zu müssen, als Restrisiko in die Gewinnmarge des Produktes eingerechnet wird.

Somit lautet:

**Best-Practice-Baustein 9:** Gestalten Sie bei der Herstellung und Vermarktung kurzlebiger Güter die Supply Chain möglichst flexibel und kalkulieren Sie das Restrisiko in die Gewinnmarge ein.

Unter dem Aspekt der Produktportfolio-Pflege müssen wir aus logistischer Sicht auch einen Blick auf die langlebigen Güter werfen, denn hier gilt Grundprinzip 10.

## **Grundprinzip 10: Langlebige Güter beachten**

**Bei langlebigen Gütern verursachen Neuheiten häufig großen Planungsaufwand, hohe Bestandskosten und ein hohes Kostenrisiko in der gesamten Supply Chain, was bei Fehlplanungen von den lebenden Produkten mitgetragen werden muss.**

Auch bei langlebigen Gütern besteht die Gefahr, dass man den Bedarf an Neuprodukten über- oder unterschätzt. Im Unterschied zu den kurzlebigen Gütern besteht jedoch die Möglichkeit, im Zeitverlauf Bestände und Lieferbereitschaft besser auszutariieren. Vor allem besteht eine Chance, eventuelle Überbestände über einen längeren Zeitraum hinweg abverkaufen zu können. So fallen zwar Lagerhaltungskosten, aber keine Verschrottungskosten an. Dies gilt natürlich nur, solange ein sich schlecht verkaufendes Produkt am Markt weiter angeboten und nicht zu früh aus dem Produktportfolio herausgenommen wird (siehe Best-Practice-Baustein 7). Allerdings zeigen unsere Erfahrungen aus zahlreichen Projekten, dass bei Herstellern technischer Produkte mehr als 30 % neuer Fertigprodukte pro Jahr logistisch nicht mehr wirtschaftlich zu handhaben sind und vermeintliche Marketingvorteile durch eine hohe Neuproduktquote wieder auffressen.

Genaugenommen geht es bei dieser Schwelle nicht um den Anteil der Neuprodukte an der Gesamtzahl der Artikel im Produktportfolio, sondern um den Prozentsatz der für die Neuprodukte in der gesamten Supply Chain zu haltenden Beständen im Verhältnis zu den Gesamtbeständen in der Supply Chain. Aus diesem Grunde sollte parallel zum Einführen neuer Produkte stets geprüft werden, welche „alten“ CZ und CZ2-Produkte aus dem Sortiment genommen werden können. Logistisch betrachtet ist dies aber eine andere Front. Das Aussondern schlecht laufender Artikel ist eine wichtige Aufgabe an sich. Es legitimiert aber nicht eine überzogene Einführung neuer Produkte.

Aus diesem Grunde müssen wir für langlebige Güter berücksichtigen:

**Best-Practice-Baustein 10:** Bei technischen Produkten markieren 30 % Neuheiten pro Jahr, die per "big bang" eingeführt werden, die Grenze zum logistischen Selbstmord. Erfolgreiche Unternehmen bleiben darunter.

In vielen Branchen ist es üblich, mit neuen Produkten auf allen Märkten zur gleichen Zeit aktiv zu werden und bei vielen Produkten mag dies auch nicht anders möglich sein. Mode hat beispielsweise nur einen begrenzten Lebenszeitraum und muss schnell auf allen Märkten, auf denen sie verkauft werden soll, präsentiert werden. Was für die Mode gilt, gilt generell für den Großteil der kurzzyklischen Lagerprodukte.

Mit einem Neuprodukt überall zugleich in die Geschäfte zu kommen, erfordert hohen Aufwand in der gesamten Supply Chain, denn dies lässt sich als Grundprinzip 11 festhalten.

## **Grundprinzip 11: "Big Bang" oder "Long Chime"**

**Neuprodukteinführungen per "Big Bang", d.h. auf allen Märkten zur gleichen Zeit, erfordern bei Lagerfertigern hohe Bestände und hohe Flexibilitätskosten in der Supply Chain, verbunden mit langen Vorlaufzeiten.**

Bei Neuprodukten besteht eben typischerweise das Problem, die zukünftige Marktnachfrage vorherzusagen. Wollen Sie trotz Unsicherheiten lieferfähig sein, müssen Sie sich gut mit den neuen Produkten eindecken. Im schlimmsten Fall benötigen Sie Sicherheitsbestände auf allen Märkten. Die erforderlichen Bestände wollen erst einmal aufgebaut sein, ehe sie gegebenenfalls nicht verkauft werden können und dazu müssen die erforderlichen Komponenten beschafft, gefertigt und montiert werden. Ein solches „Neuprodukt-Ferkel“ muss somit durch die Schlange der gesamten Supply Chain hindurchgepresst und langsam verdaut werden.

Schlimmer noch, häufig müssen ganze Kollektionen an Teilen auf den Markt gebracht werden. Die Schlange aus Zulieferern und eigener Produktion muss somit zur selben Zeit eine ganze Ferkelherde verdauen. Wie die Schlange sich dehnen muss, so muss sich auch die Supply Chain dehnen und das bedeutet, es fallen zusätzliche Kosten für die erforderliche Flexibilität an.

Die Realität ist jedoch noch gemeiner, als bisher beschrieben. Nicht nur Ihr Unternehmen, sondern auch die meisten Ihrer Marktbegleiter denken und arbeiten in demselben Rhythmus, belasten teilweise dieselbe Supply Chain, dieselben Lieferanten mit Ihren Ferkelherden zur selben Zeit, was die Kosten der Zulieferer und damit auch Ihre Kosten noch weiter in die Höhe treibt.

Nicht in allen Branchen und bei allen Unternehmen, die Produkte per "Big Bang" Strategie einführen, wäre diese Strategie unbedingt erforderlich, hätte man den Mut, sich von diesem Lemming-Verhalten abzukoppeln.

In vielen Branchen ist es seit langem üblich, die Nachfrage nach Neuprodukten auf „Testmärkten“ zu erproben. In der Nahrungsmittelindustrie ist dies beispielsweise ein typisches Vorgehen vieler Anbieter.

Bei langlebigeren Gütern, wie technischen Produkten oder Luxusgütern, besteht bei dieser Strategie die Chance, die von vorneherein geringeren Materialbestände auf anderen Märkten loszuschlagen, wenn ein Produkt auf seinem Einführungsmarkt nicht erfolgreich ist.

Verläuft die Einführung erfolgreich, können Sie die Supply Chain hochfahren. Die zunehmende Auslastung der Supply Chain können Sie bei Produkten wie Konsumgütern, bei denen hohe Lieferfähigkeit und damit eine gute Marktversorgung wichtig sind, nutzen, um die steigende Nachfrage auf dem Einführungsmarkt zu befriedigen. Erst dann sollten Sie die Belieferung auf neue Märkte ausdehnen. Bei Produkten, bei denen eine gewisse Exklusivität zu den Merkmalen zählt, würden Sie möglicherweise erst weitere Vertriebsmärkte hinzunehmen oder die Erstmärkte besser versorgen und auf den Folgemärkten damit den Exklusivitätscharakter weiter anheizen.

Mit der Diskussion, wie wir den wachsenden Ausstoß der Supply Chain auf die Märkte verteilen, wildern wir jedoch im Bereich von Marketing- und Vertriebsstrategie und dies sollten wir den entsprechenden Fachleuten überlassen. Hauptsache, die Fachleute denken darüber nach, ob anstatt einer "Big Bang" Markteinführung nicht auch eine "Long Chime" Strategie denkbar ist, bei der die Märkte sukzessive bedient und gefüllt werden und die Supply Chain besser leerlaufen kann, wenn die Produkte am Markt nicht ankommen.

Big Bang oder Long Chime Strategie bei der Markteinführung?		
	Big Bang	Long Chime
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnell auf dem Markt</li> <li>• Premiumpreise möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Gesamtkosten</li> <li>• Bessere Margen</li> <li>• Geringere Lagerhaltungskosten</li> <li>• Geringes Verschrottungsvolumen</li> <li>• Hohe Lieferbereitschaft auf bedienten Märkten</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Überbestände</li> <li>• Hohes Verschrottungsvolumen</li> <li>• Schlechte Lieferbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Neuprodukten zu spät auf dem Markt</li> <li>• Premiumpreise für die ersten Anbieter können nicht mehr verlangt werden</li> </ul>

© Abels & Kemmner Group

Stellen wir uns einmal vor, wie schön die Supply Chain Welt werden kann, wenn nicht alle Produkte kollektionsweise auf alle Märkte zur selben Zeit gebracht würden. Viel geringere Flexibilitätskosten in der gesamten Supply Chain, geringere Verschrottungskosten und eine bessere Lieferfähigkeit wären die Folge.

Für viele Unternehmen wäre eine solche Welt undenkbar. Doch es gibt immer wieder Unternehmen, die Undenkbares machen, damit ihre Margen deutlich verbessern, sich nebenbei vom Markt abheben und damit Best-Practice-Baustein 11 belegen:

**Best-Practice-Baustein 11:** Big bang oder Long Chime: Erfolgreiche Unternehmen prüfen, ob und wie abrupt Neuprodukte wirklich eingeführt werden müssen.

Bekannterweise muss an einem neuen Produkt nicht immer alles neu sein. Neue Produkte stellen häufig nur Produktvarianten dar. Nun kann man Produktvarianten so entwickeln, dass die Variantenspreizung früh oder dass sie spät in der Supply Chain erfolgen muss. Logistisch betrachtet ist eine späte Variantenspreizung besser als eine frühe. Die beste Variantenspreizung für den Logistiker ist aber diejenige, die gar nicht stattfindet...

Egal ob die neuen Produkte Varianten bestehender Produkte sind oder nicht. Immer kann man über die Verwendung von Gleichteilen nachdenken.

Die Gleichteilestrategie beginnt bei wenigen Standard-Schrauben in unterschiedlichen Produkten und reicht bis zu gleichen Baugruppen in unterschiedlichen Produkten. Das Nachdenken lohnt sich, denn wie Grundprinzip 12 feststellt.

## Grundprinzip 12: Baukasten nutzen

**Je weniger unterschiedliche Produkte auf gemeinsame Teile, Baugruppen und Fertigungsprozesse zurückgreifen können, desto kostengünstiger und beherrschbarer werden Wertschöpfungskette und Supply Chain.**

Eine Variantenvielfalt, bei der die Variantenbildung spät im Wertstrom erfolgt, wirkt einer CZ-Explosion auf Fertigungsebene entgegen, die jedem Unternehmen den Hals brechen kann. Ideal wäre es, wenn Varianten auf der Fertigungsebene überhaupt nicht mehr gelagert, sondern auftragsbezogen endmontiert würden. Dies ist eine Strategie, die in vielen Branchen und bei zahllosen Unternehmen möglich und üblich ist. So arbeitet die Automobilindustrie auf dem europäischen Markt und so arbeitet auch der größte Teil der Werkzeugmaschinenindustrie.

Eine standardisierte Variantenvielfalt, bei der möglichst viele Gleichteile verwendet werden, beugt darüber hinaus auch der CZ-Explosion auf Komponenten- und Baugruppen-Ebene vor.

Ausgehend von einem bestehenden breiten Produkt-Portfolio ist der Weg zu einer standardisierten Variantenvielfalt lang und der Aufwand dafür beträchtlich, sofern man das Konzept nicht direkt zu Beginn einer Neuproduktentwicklung berücksichtigt.

Wir können deshalb festhalten als

**Best-Practice-Baustein 12:** Erfolgreiche Unternehmen standardisieren ihre Variantenvielfalt. Und Sie beginnen damit direkt zu Beginn des Lebenszyklus eines neuen Produktes, indem sie mögliche Varianten bereits vorausdenken.

Und mit dieser letzten Überlegung sind wir endgültig im Grenzgebiet zwischen Portfoliomanagement, Produktmanagement und Produktentwicklung angekommen - und haben damit eine erste Ziellinie für das optimale Produktportfoliomanagement erreicht.