



*Komplexität als Stärke verstehen und das  
Produkt- und Kundenportfolio richtig  
managen*

*R. Friedrich & M. Neuhaus - Juli 2022*

# Komplexität als Stärke verstehen und das Produkt- und Kundenportfolio richtig managen

## „Der Bauchladen wächst weiter“

Die Optimierung des Produkt- und Kundenportfolios ist für viele Unternehmen kein neues Thema. In nahezu allen Märkten steigen die Kundenbedürfnisse und -anforderungen und damit die Anzahl an Produkten bzw. Produktvarianten. Vermeintlich müssen sich die Unternehmen auf diese steigenden Anforderungen einstellen und dies führt zu einer steigenden Anzahl von Produkten und Produktvarianten. Typischerweise geht damit auch das angestrebte Umsatzwachstum einher. Allerdings fallen in vielen Fällen die erzielten Margen. Folglich befinden sich die Unternehmen in einem Dilemma. Um diesem Dilemma zu entkommen, gilt es gemäß unserer Erfahrung nicht die Komplexität zu reduzieren, sondern sie als Stärke zu betrachten und richtig zu managen.

In Produktentwicklung und Produktion bestehen bereits seit geraumer Zeit wirksame Strategien und Ansätze, um den negativen Effekten der Produktproliferation zu begegnen – zum Beispiel durch Verwendung von Plattformen (etwa im Automobilbau), Modularisierung oder flexibleren Produktionstechnologien.

Dennoch stellt die Produktproliferation weiterhin einen wesentlichen Treiber für das Auseinandergehen der Preis-Kosten-Schere dar. Umsätze steigen – Kosten jedoch auch, und zwar überproportional. Ein ausuferndes Produkt- und Kundenportfolio verursacht nicht nur in Produktion und Supply Chain Kopfschmerzen. Auch in Marketing, Vertrieb und Produktmanagement bis hinein in klassische Verwaltungsfunktionen ist die Produkt- und Kundenproliferation ein erheblicher Kostentreiber.

## „Warum es nicht hilft, nur eine Seite der Hecke zu schneiden“

Klassische Ansätze zur Optimierung des Produkt- und Kundenportfolios analysieren die Profitabilität der Einzelprodukte, um so potenziellen Eliminierungs-Kandidaten auf die Spur zu kommen.

Dieser Ansatz ist aber gleich aus mehreren Gründen deutlich zu kurz gesprungen:

Kostenrechnungssysteme arbeiten oft mit pauschalen Zuschlagssätzen bzw. Umlagen. Damit werden Kosten verteilt, jedoch in den seltensten Fällen auch verursachungsgerecht. Es entsteht ein Zerrbild der realen Situation – und damit die Gefahr, die falschen Produkte zu eliminieren oder Produkte auf Basis falscher Kostenindikationen nicht verursachungsgerecht zu bepreisen und damit falsche Preissignale im Markt zu setzen.

Spätestens bei der Diskussion einzelner Produkte und Varianten wird man reichlich Argumente finden, warum auch defizitäre Produkte unabdingbar sind, um wichtige, vermeintlich profitable Kunden zu binden.

Insbesondere beim Vertrieb erklärungsbedürftiger Produkte und den damit verbundenen Service-Leistungen wird ein erheblicher Teil der Kosten nicht vom Produkt, sondern letztlich vom Kunden verursacht. Und wie es um die Profitabilität der Kunden wirklich bestellt ist, dies ist in den wenigsten Unternehmen bekannt.

Der Fokus auf die reine Produkt-Profitabilität lässt außer Betracht, dass sich ein erhebliches Profitabilitätspotential hinter der Frage verbirgt, wie und zu welchen Kosten Kunden (-segmente) bedient werden.

Es ist daher erforderlich zu verstehen

- welche Produkte
- bei welchen Kunden
- bei einer verursachungsgerechten Kostenallokation

tatsächlich Geld verdienen.

Erst auf dieser Basis kann sinnvoll abgeleitet werden, welche Produkte sinnvoll zu eliminieren sind und wo es besser ist, Kunden- bzw. segmentspezifische Maßnahmen zu ergreifen, z.B. auch in Richtung Preiserhöhungen in spezifischen Segmenten.

### „Keine Analyse bis zur Paralyse“

Eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ist Standard. In vielen Bereichen werden Kosten jedoch nur in geringem Maße oder gar nicht im Sinne eines Verursacherprinzips allokiert, vielmehr dominieren Zuschlagssätze oder pauschale Umlagen. Im Ergebnis berücksichtigen die so ermittelten Deckungsbeiträge selten den realen Aufwand, wie er zum Beispiel durch kleinteilige Aufträge oder durch besonders „pflegeintensive“ Kunden verursacht wird.

Hier kann durch einen pragmatischen Ansatz mit überschaubarem Aufwand Abhilfe geschaffen werden. In einem ersten Schritt werden zunächst alle Kostenbereiche, in der Regel Kostenstellen, identifiziert, bei denen eine sinnvolle Zuordnung der Aktivitäten zu Produkten und/oder Kunden sinnvoll ist. Erfahrungsgemäß können so etwa 90% der Kostenpositionen in einer G&V auf Produkte und Kunden allokiert werden.

Im zweiten Schritt werden die maximal drei wesentlichen Treiber für den Aufwand eines Bereichs identifiziert und Schlüssel für die Umlage auf Produkte und/oder Kunden abgeleitet. Diese müssen einfach zu erheben oder aber auch nur qualifiziert abzuschätzen sein. Das können Kundenbesuche sein, ebenso wie die Anzahl neuer Produkte oder die Anzahl von Aufträgen. Der vielbesuchte Kunde, der kleinteilig bestellt und ein hohes Maß von Service einfordert, mag danach vielleicht nicht mehr so profitabel aussehen wie zuvor.

Jeder Kombination von Produkt und Kunde wer-

den alle identifizierten Kosten über die Aufwandstreiber zugeordnet. Es entsteht eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung, deren Ergebnisse erheblich näher an der Realität ist als in klassischen Kostenrechnungssystemen. Mit jeder Kostenstelle, die man gemäß diesem Vorgehen kostenverursachungsgerecht Kunden und Produkten zuordnet, kommt man der Wahrheit ein Stück näher und man erreicht eine immer bessere Entscheidungsbasis für Produkt- und Kundenportfolioentscheidungen.

Besonders wichtig in dieser Analysephase ist es, die Verantwortlichen der Kostenbereiche aktiv und eng einzubinden. Wichtiger als die 100-prozentige Genauigkeit der Analyse ist das volle „Commitment“ aller Beteiligten hinsichtlich der identifizierten Aufwandstreiber.

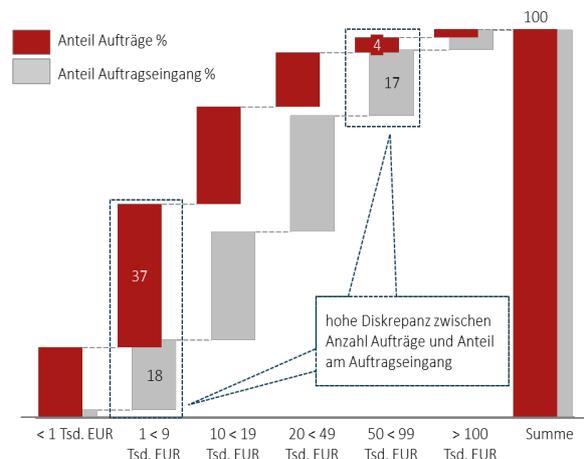


Abbildung 1: Kostenallokation über Zuschläge vs. Aufwandstreiber / Projektbeispiel (Quelle: Advyce)

## „Where is the money?“

Jede Produkt-/Kunden-Kombination sollte idealerweise einen Mindest-Deckungsbeitrag „X“ erzielen, der nicht allozierbare Kosten und den angestrebten Gewinn abdeckt.

Die Verbindung mit den beiden Dimensionen Produktprofitabilität und Kundenprofitabilität ergibt das Bild über das gesamte Geschäft und zeigt auf wo:

- I. Kunden und Produkte ausschließlich die gewünschte Profitabilität haben
- II. Produkte durchgängig profitabel sind, jedoch auch an unprofitable Kunden verkauft werden
- III. Kunden durchgängig profitabel sind, jedoch auch unprofitable Produkte kaufen
- IV. Produkte, die nicht die erforderliche Profitabilität zeigen, ausschließlich an ebenfalls unprofitable Kunden verkauft werden

Die Erfahrung zeigt, dass der Anteil des uneingeschränkt profitablen Geschäftes in aller Regel unter 30 Prozent des Umsatzes liegt, während der vollständig unprofitable Teil des Geschäftes in aller Regel bei mindestens 10 Prozent des Umsatzes liegt.

Auf Basis dieser Betrachtung und den daraus abzuleitenden Maßnahmen, lässt sich z.B. das Produkt- bzw. Artikelportfolio um 20-30 Prozent reduzieren, was in Kombination mit preislichen Maßnahmen bei Produkten und Kunden zu signifikanten Ergebnisverbesserungen führt.

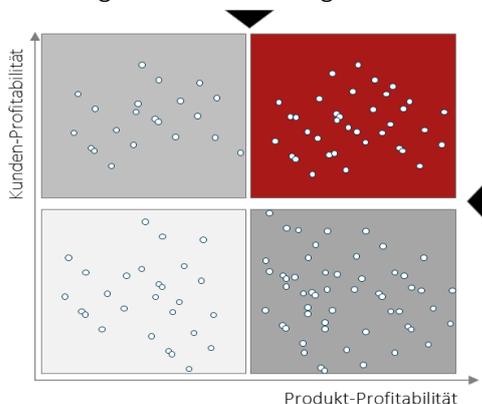


Abbildung 2: Darstellung aller Kunden-/Produkt-Beziehungen (Quelle: Advyce)

## „So what?“

### Optimierung des Kundenportfolios und der Kundenbeziehungen (ad ii. und iv.)

Die Analyse deckt die große Spannweite in der Profitabilität von Kunden auf – trotz vermeintlich ähnlichen Produktportfolios. Während die klassischen Systeme oft lediglich den Produkt-DB II auf Kundenebene ausmultiplizieren, alloziert der hier diskutierte Ansatz Kosten für klassische Besuche durch den Vertrieb ebenso, wie zum Beispiel kostenlos erbrachte Serviceleistungen (anwendungstechnische Beratung, Laboruntersuchungen, etc.) oder auch die Kosten der Angebotserstellung (womit letztlich eine schlechte Hit-Rate bepreist wird).

Das Potential für die Profitabilitätsverbesserung von Kunden bzw. Kundensegmenten reicht vom Pricing, dem Identifizieren und Heben weiterer Absatzpotentiale bis zu den Fragen, über welche Kanäle, mit welcher Intensität und mit welchen Services der Kunde (zu welchen Kosten) bearbeitet werden soll. Sollten die identifizierten Maßnahmenpotentiale nicht reichen, muss auch über die Beendigung der Geschäftsbeziehung zu ausgewählten Kunden nachgedacht werden.

Insbesondere bei der Frage, wie Kunden in Zukunft bearbeitet werden, zeigen die Pandemie-bedingten Erkenntnisse der letzten zwei Jahre, dass man mutig neue Wege einschlagen kann und sollte. Hierzu haben wir einen Impulsletter veröffentlicht („Welche Lehren können wir aus der Coronazeit für B2B-Vertrieb und-Marketing ziehen?“).

### Optimierung des Produktportfolios (ad iii. und iv.)

Sofern eine Verbesserung der Produkt-Profitabilität nicht über die Herstellkosten erzielt werden kann, muss eine konsequente Eliminierung von Produkten vorgenommen werden. Hier handelt es sich um eine rein binäre Entscheidung.

Detaillierte Prozesse zur Einführung neuer Pro-

dukte existieren in aller Regel, Prozesse zur Eliminierung jedoch erstaunlich selten. Hier möchten wir nur kurz einige der Aspekte benennen, die unbedingt bedacht werden sollten:

- Es hat sich bewährt, in mehreren Wellen zu arbeiten und entsprechend zu priorisieren und zu pilotieren.
- Der Vertrieb bekommt die Chance, Produkte zu verteidigen, wenn konkrete Aktionspläne für die Verbesserung der Profitabilität vorgelegt werden.
- Vor Eliminierung muss die Verwendung der Artikel bzw. Produkte als Komponente, Ersatzteil, o.ä. geprüft sein. Ebenso muss klar sein, dass keine vertraglichen Verpflichtungen verletzt werden.
- Für Artikel mit Beständen muss ein entsprechender Abverkauf eingeleitet und der Vertrieb darauf incentiviert werden.
- Das bloße Inaktivieren eines Produktes im ERP, zum Beispiel über die Änderung des Verkaufsstatus, reicht nicht. In der Praxis tauchen solche Artikel gerne nach einiger Zeit wieder auf. Auch Stücklisten, Arbeitspläne usw. müssen sicher inaktiv gestellt bzw. eliminiert werden.
- Der erforderliche Aufwand für die operative Umsetzung einschließlich der erforderlichen Kommunikation (intern wie extern) sollte nicht unterschätzt werden.

### „Der Schlüssel zum Erfolg“

Die Umsetzung einer solchen Komplexitäts-Optimierung ist keineswegs trivial – rein methodisch, aber auch im Sinne des Change-Managements. Insbesondere im Vertrieb gibt es typischerweise erhebliche Vorbehalte. Daher ist es essenziell, Transparenz über die Profitabilität von Produkten und Kunden zu haben. Eine Diskussion auf der reinen Produktebene greift zu kurz und scheitert typischerweise.

Einige der Erfolgsfaktoren sind nach unserer Erfahrung:

- Pragmatismus in der Analyse (80:20)
- Konsens über die Aufwandstreiber
- Top-Down Zielvorgaben aus der Analyse ableiten
- Den Vertrieb aktiv einbinden
- Das Potential aus der Optimierung der Kundenbearbeitung nicht unterschätzen
- Gut geplante und stringente Umsetzung sowie Kommunikation

Darüber hinaus sollten eine verbesserte Kostentransparenz dauerhaft etabliert sowie die Prozesse im Produktmanagement so angepasst werden, dass einem unerwünschten Wildwuchs im Produkt- und Kundenportfolio ein Riegel vorgeschoben wird.

## ÜBER DIE AUTOREN

### ROLF FRIEDRICH

Partner - ADVYCE GmbH

Königsallee 60 F  
D-40212 Düsseldorf  
r.friedrich@advyce.com

### MARKUS NEUHAUS

Principal - ADVYCE GmbH

Königsallee 60 F  
D-40212 Düsseldorf  
m.neuhaus@advyce.com