



# Strategische Produktplanung – Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Produktportfolio

Anno Kremer

Viele mittelständische Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus haben mittlerweile erkannt, dass sich mit intelligenten Produktarchitekturen (z. B. Baukastensysteme) Wettbewerbsvorteile erzielen lassen. Vergessen wird dabei aber oft, dass das zwingend mit gestiegenen Anforderungen an die strategische Produktplanung einhergeht. Dabei kann hier mit vergleichsweise einfachen Methoden schon ein qualitativ guter Input für die technische Umsetzung erreicht werden.

## Was ist das Problem?

Deutschland als Land der Ingenieure hat seit jeher eine starke Affinität zu technologischer Innovation. Physikalische Grenzen wurden gezielt ausgereizt und gepaart mit einzigartiger Produktionskompetenz entstanden überlegene Produkte für den Weltmarkt.

In vielen Bereichen (der Maschinenbau kann hier exemplarisch hervorgehoben werden) sind physikalische Grenzen mittlerweile erreicht und auch die Anforderungen an die Bediener können nicht grenzenlos angehoben werden. Das Resultat ist, dass die technologische Weiterentwicklung der schon sehr komplexen Produkte eine immer kleinere Käuferschicht findet. Diese Käuferschicht wird dann oft auch noch in den Entwicklungsprozess mit einbezogen. Die beiden Effekte ver-

stärken sich gegenseitig und am Ende hat man ein Produktportfolio für die Nische der Nische.

**Hochfunktional, variantenreich und extrem teuer!**

Wenn der Blick in die Zahlen dann akuten Handlungsbedarf signalisiert, fehlen erstmal die Ressourcen und das Know how zu einer Umorientierung der Entwicklungsrichtung: Vom „Technology Push“ zum „Market Pull“. Genau das ist aber oft notwendig, um die Komplexität des Portfolios zu reduzieren und konsequent auf die Marktbedürfnisse zu fokussieren. Auch der Weg zu einer komplexitätsoptimalen Produktarchitektur mit hoher Kommunalität auf Technologie-, Modul- und Teileebene führt nur über eine systematische strategische Produktplanung.

## Wie könnte eine Lösung aussehen und welche Schritte sind notwendig?

### Schritt 1: Aufbau einer sinnvollen Marktsegmentierungslogik

Zunächst ist eine Klarstellung notwendig:

Das Portfolio soll marktorientiert und nicht kundenorientiert sein. Kundenorientierung bedeutet im Extremfall das Erfüllen der Bedürfnisse eines Kunden! Ein Markt (oder ein Marktsegment) ist immer eine Aggregation von Kunden. Die Charakterisierung des Marktes kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen:

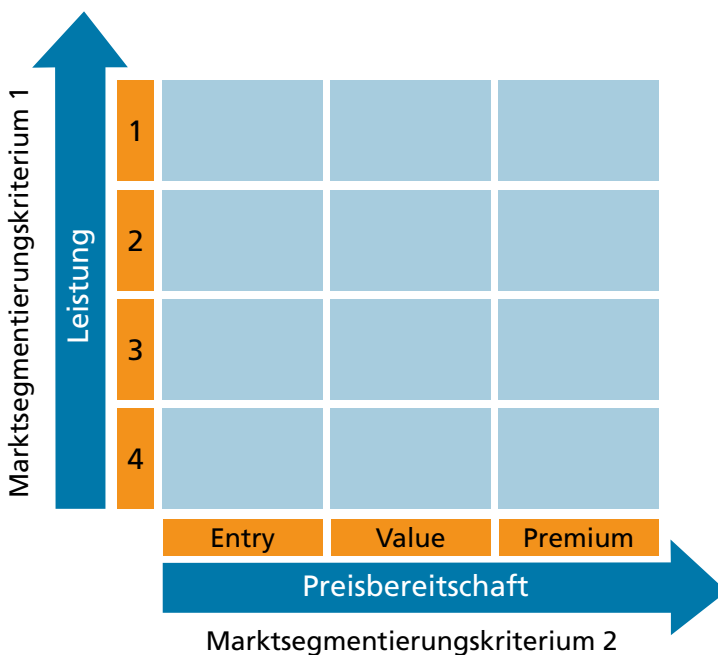
- Regionen zur Steuerung des Vertriebes
- Gesetze, Normen, etc. zur Internationalisierung
- Zahlungsbereitschaft zur betriebswirtschaftlichen Ausrichtung
- Kundenanforderungen zur Konzeption von modularen Baukastensystemen

Aus der langjährigen Erfahrung der Schuh & Co. hat sich zur Neuausrichtung des Produktportfolios (sowohl aus Markt- als auch aus Techniksicht) eine Segmentierung entlang von homogenen Kundenbedürfnissen als sinnvoll erwiesen. Hierbei werden die Segmentierungsachsen so gewählt, dass die entstehenden Segmente Kunden zusammenfassen, deren Anforderungen an die Produkte weitgehend (welche Übereinstimmung ausreicht wird im Laufe des Prozesses festgelegt) übereinstimmen. Abbildung 1 zeigt den grundsätzlichen Aufbau einer solchen Segmentierung.

### Schritt 2: Stringente qualitative und quantitative Bewertung der Segmente

Das so entstandene Segmentierungssystem kann nun im weiteren Verlauf mit weiteren (die grundsätzlichen Anforderungen sind ja schon als Basis für die Segmentierungslogik erhoben worden) Informationen angereichert werden. Im ersten Schritt sinnvoll ist:

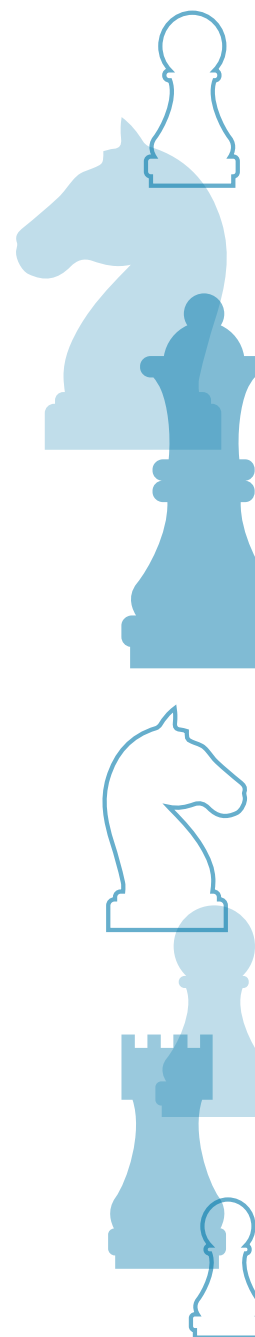
- Eine quantitative Bewertung bezüglich Stückzahl und Umsatzvolumen. Jeweils aktuell und zukünftig (Trend)



**Mögliche Marktsegmentierungskriterien**

- Preisbereitschaft z. B.
  - Entry
  - Value
  - Premium
- Leistung
- Spezifische Kundeneigenschaften z. B.
  - Anwendungsgebiete
  - Unternehmensgröße
  - Einkaufsverhalten

Abb. 1: Beispielhafter Aufbau einer Segmentierungslogik



- Eine qualitative Bewertung bezüglich Wettbewerbssituation sowie der Stärken und Schwächen der eigenen sowie der Konkurrenzprodukte

Abbildung 2 zeigt beispielhaft die graphische Aufbereitung dieser Informationen.

### Schritt 3: Faktenbasierte Priorisierung der zukünftigen Aktivitäten

Aus diesen beiden Informationen lässt sich schon eine Priorisierung ableiten und die zukünftige Ausrichtung eingrenzen sowie anschließend ein Portfolio ableiten. Ein entscheidender Punkt ist, dass die Priorisierung auf nachvollziehbaren und schlüssigen Informationen und Herleitungen beruht. So kann man die oft vorhandene „Meinungsebene“ (hier setzt sich in der Regel der in der Hierarchie höher positionierte durch) verlassen und den Priorisierungsprozess objektivieren.

Abbildung 3 zeigt exemplarisch das Ergebnis einer solchen Priorisierung.

### Schritt 4: Ableitung des zukünftigen Portfolios für die priorisierten Segmente

Die Analyse – Aufgaben sind damit weitgehend abgeschlossen und nun gilt es die gesammelten Informationen (Anforderungen, Volumen, Trends, Wettbewerber, etc.) gezielt in ein marktfähiges Produktportfolio für die ausgewählten Segmente zu übersetzen. Im ersten Schritt wird die Konfigurationslogik festgelegt. Dabei hat sich bewährt den Konfigurationsprozess aus Sicht des Kunden zu betrachten und die Logik dementsprechend aufzubauen. Zu beachten ist hierbei außerdem, dass gängige und im Markt etablierte Systematiken beachtet werden. Ansonsten könnte der Kunde verwirrt werden und es wäre schwieriger die Differenzierungsmerkmale der eigenen Produkte zu transportieren. Als Beispiel kann die Automobilindustrie dienen, wo auf der ersten Konfigurationsebene normalerweise die Größe abgebildet ist (beziehungsweise spezielle Karosserieformen).

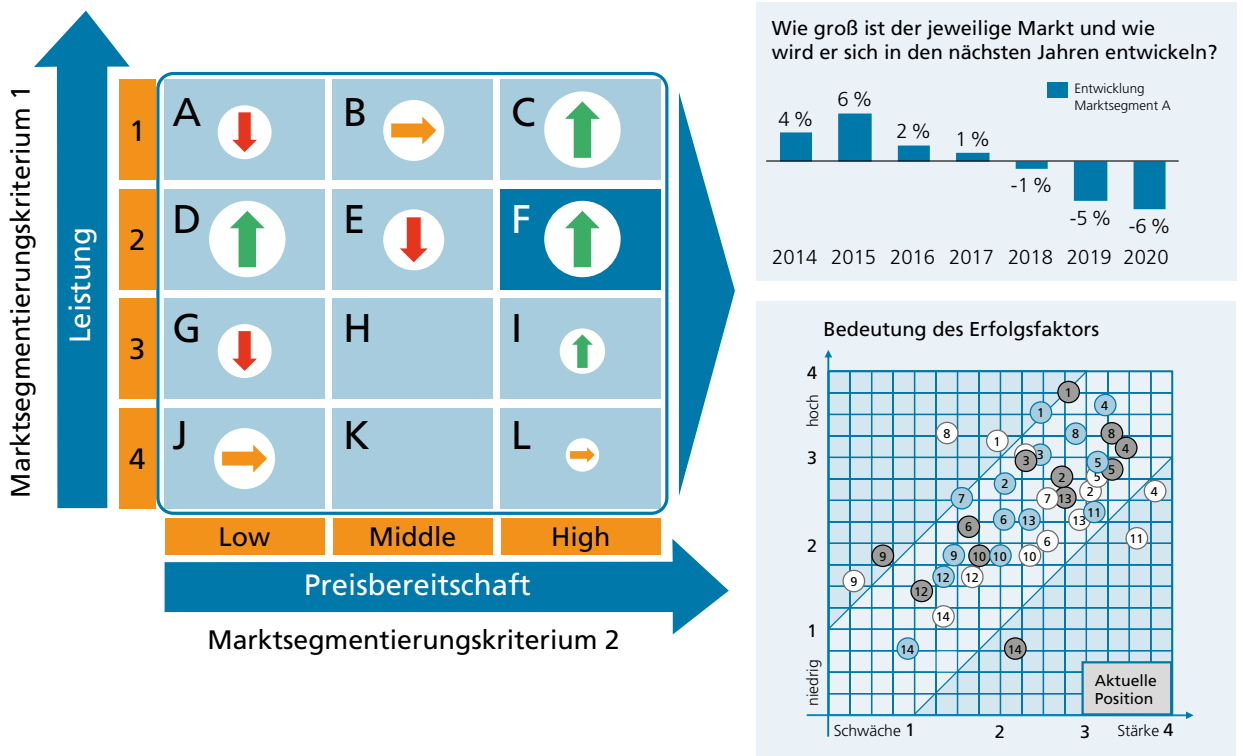


Abb. 2: Quantitative und qualitative Bewertung der Marktsegmente

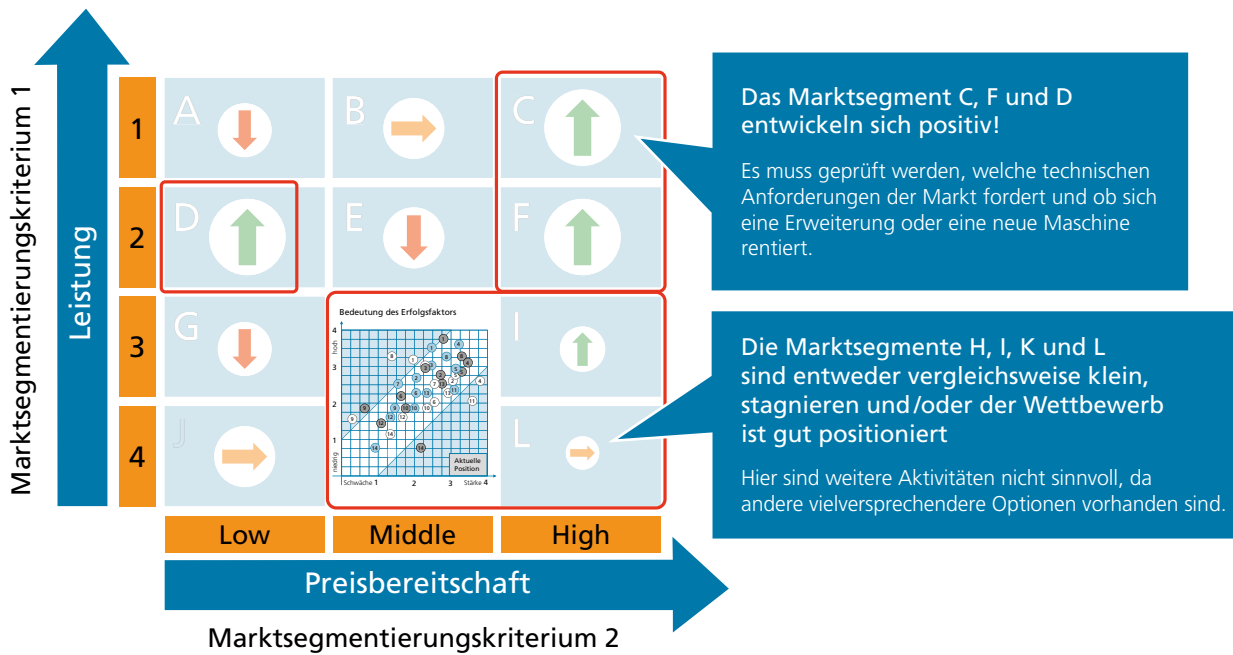


Abb. 3: Priorisierung aufgrund quantitativer und qualitativer Kriterien

So weiß der Kunde schnell dass er bei BMW beispielsweise nach einem 3 er suchen muss und dass das Pendant bei Audi der A4 ist. Die Baureihen werden nun gemäß der Konfigurationslogik weiter spezifiziert. Dies geht sehr anschaulich mit dem

sogenannten Merkmalbaum. Hier wird die externe Varianz anhand von Merkmalen und Ausprägungen geplant und bewertet. Abbildung 4 zeigt die Herleitung der Baureihen aus der Marktsegmentierung den beispielhaften Merkmalbaum von Baureihe B.

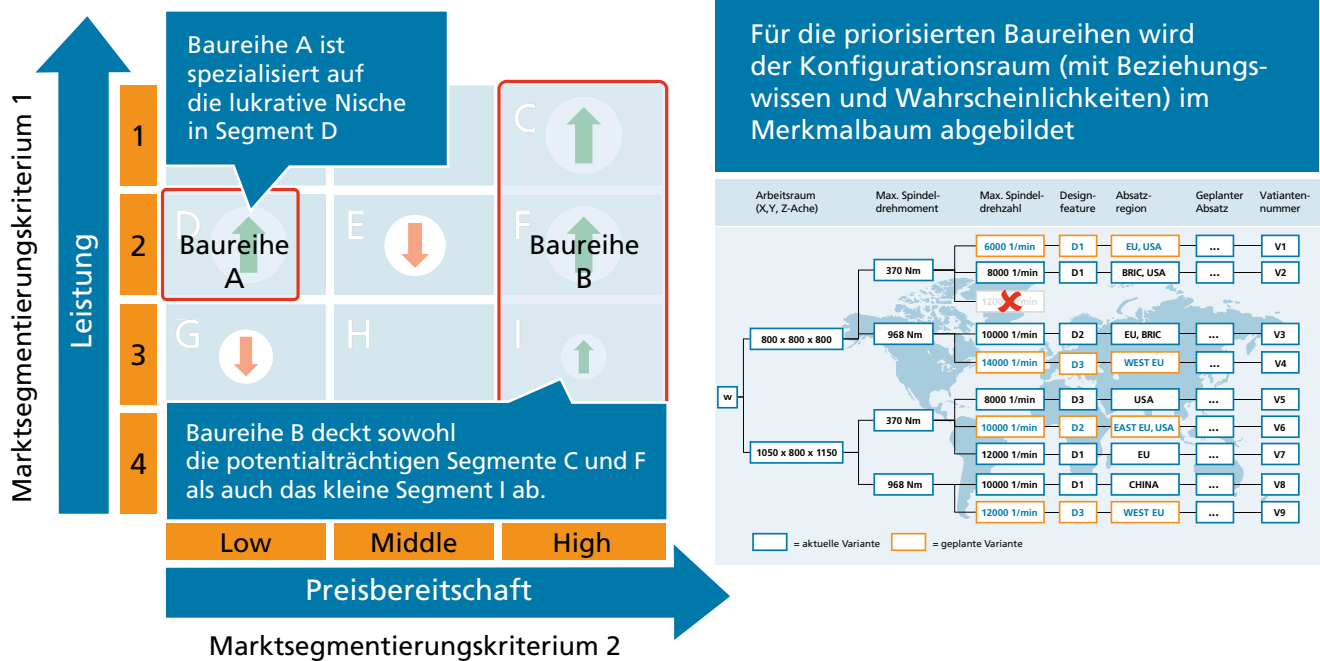


Abb. 4: Herleitung der Baureihen und Merkmalbaum zur Planung des Konfigurationsraums

## Wie geht es nun weiter?

Damit ist das Produktprogramm systematisch vom Markt ausgehend definiert und bewertet. Alle notwendigen Informationen zur technischen Umsetzung sind aufgenommen und dokumentiert. Durch Beteiligung aller wichtigen Funktionen (auch der Entwicklung) ist ein hohes Maß an Verständnis und Commitment erreicht. In der weiteren Umsetzung kann nun entschieden werden, was das Beste technische System ist.

- Ein Baukastensystem zur effizienten und flexiblen Realisierung von hoher Varianz
- Ein integriertes, spezialisiertes Produkt zur kostengünstigen Umsetzung spezifischer Anforderungen in hoher Stückzahl

Da die Entwicklung schon an der Definition des Portfolios beteiligt war, ist ein fundiertes Verständnis für die marktseitigen Notwendigkeiten entstanden. Ebenso sollten die marktnahen Bereiche (Produktmanagement, Vertrieb) bei der weiteren technischen Umsetzung involviert werden. So können Entscheidungen zur Änderung des Konfigurationsraums (bedingt durch technische Notwendigkeiten) schnell und agil getroffen werden.

Das so entstandene Produktprogramm wird einerseits konsequent auf die Marktsegmente mit dem größten Potential ausgerichtet sein und andererseits durch die optimale technische Umsetzung genügend Differenzierungspotential bieten, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein.

## Kontakt

**Anno Kremer**

Partner

Schuh & Co. GmbH

Telefon: +49 241 51031 0

[anno.kremer@schuh-group.com](mailto:anno.kremer@schuh-group.com)