



## Wissen, womit man Geld verdient: Das Produktprogramm optimieren

Ein produzierendes Unternehmen verdient oder verliert sein Geld durch den **Verkauf seiner Produkte**. Doch neben den eigentlichen **Gewinnträgern** enthält das Produktprogramm zumeist auch „**Kostendecker**“ und „**Verlustbringer**“.

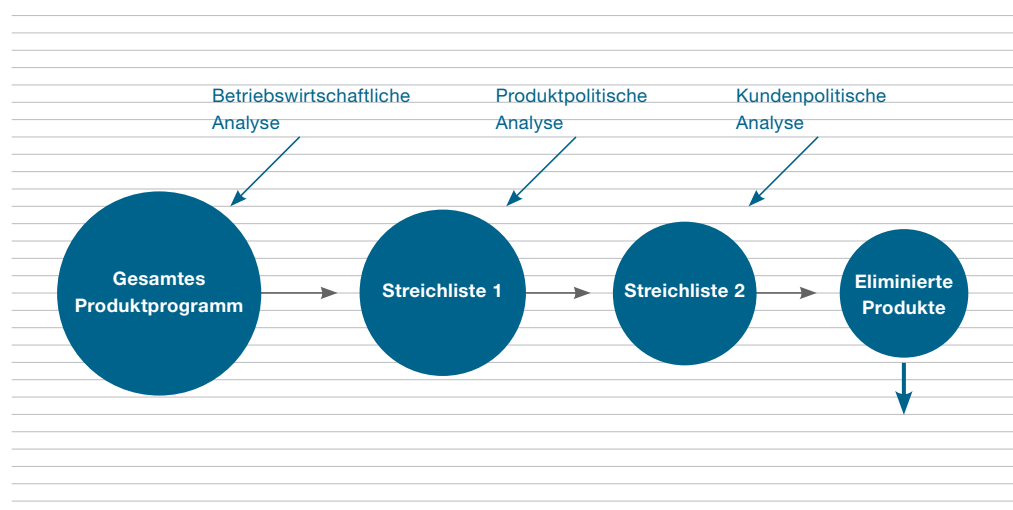
Das Problem: nicht immer ist klar, welche Produkte zu welcher Kategorie gehören. Die prozentuale Zuordnung von Gemeinkosten verfälscht das Bild.

Bei einer ersten Analyse stößt man auf das **Pareto-Prinzip**: mit 20 % der Produkte werden 80 % der Erträge erwirtschaftet. Und umgekehrt. Die überwiegende Mehrzahl der Produkte trägt nicht oder nur unzureichend zum Ergebnis bei. Ein Produktprogramm, das mehr **versteckte Verlustbringer** enthält als wirklich profitable Produkte, ist ein untragbarer Zustand, der zwingend verbessert werden muss. Genau das leistet die Produktprogrammoptimierung (PPO).



**HARALD BALZER**  
Vorstand CONCEPT AG

## PPO. Die Schritte



## Der erste Schritt: betriebswirtschaftliche Betrachtung

Zu Beginn der Analyse werden drei **monetäre Kenngrößen** ermittelt: Ertragskraft, Fertigungstiefe und Preisniveau. Die **Ertragskraft** ist eine Schlüsselgröße für den Beitrag der Produkte zum Ergebnis. Ertragskraft = Wertschöpfung/Lohnkosten. Dabei muss man sich darüber klar sein, dass die Lohnkosten nur schwierig anzupassen sind. Kurzfristige „Hau-ruck-Aktionen“ machen keinen Sinn.

Die **Fertigungstiefe** spielt vor allem dann eine Rolle, wenn sich Produkte mit schlechten Erträgen durch eine Auslagerung von Fertigungsschritten deutlich verbessern lassen.

Fertigungstiefe = Lohnkosten/Materialeinsatz. Das **Preisniveau** bewertet den Materialeinsatz am Produkt. Schlechte Erträge können durch Kostensenkungen im Einkauf oder konstruktive Veränderungen verhindert werden. Preisniveau = Umsatz/Materialeinsatz.

Lassen sich für alle drei Kenngrößen keine Optimierungsmöglichkeiten finden, hat man eine erste Liste von „Streichkandidaten“, also Produkten, die aus dem Programm zu eliminieren sind. Die Frage einer möglichen Streichung ist allerdings noch eingehender zu prüfen.

## Der zweite Schritt: produktpolitische Betrachtung

Ein Unternehmen kann einzelne Produkte auch dann im Programm halten, wenn ihre Ertragskraft zu wünschen übrig lässt. Es sollten aber nicht zu viele sein.

Zum einen kann die **Innovationsführerschaft** in einem Marktsegment wichtiger sein als der dort erzielte Profit: die Produkte müssen erhalten bleiben. Zum anderen kann das

**Beherrschen einer Technologie**, beispielsweise in der Fertigung, langfristige Vorteile bringen, die durch kurzfristige Ertragseinbußen zu bezahlen sind. Auch hier gilt: Produkte nur eliminieren, wenn beide Aspekte nicht greifen. Methodisch hat sich für diese Analyse das **Markt-Technologie-Portfolio** bewährt, das eine fundierte Entscheidung über Erhalt oder Streichung der Produkte möglich macht.

## Der dritte Schritt: kundenpolitische Betrachtung

Für diese Analyse werden die negativ auffälligen Produkte aus den Schritten 1 und 2 nochmals kritisch bewertet. Die eingesetzte Methode ist eine zweifache ABC-Analyse, nämlich der **Kundenstruktur** und der **Produktstruktur**. Beide Strukturen werden unter dem Blickwinkel Aufwand (Kundenstruktur) und Komplexität (Produktstruktur) miteinander verglichen. Unter

der Maßgabe, dass Aufwand und Komplexität zu minimieren sind, fällt die Entscheidung über die tatsächliche Streichung von Produkten aus dem Programm. Strittige Punkte wie (z. B. C-Produkte, die an A-Kunden geliefert werden) geben in jedem Fall zu Verbesserungen oder neuen Preisverhandlungen Anlass.

## Das Fazit: PPO regelmäßig durchführen

Die Erkenntnisse aus der PPO müssen **schnell und konsequent umgesetzt** werden, um die Ertragsfähigkeit des Sortimentes voll auszunutzen. Führt man die PPO zudem regelmäßig durch, hält man das Spektrum der Produkte lebendig – und profitabel.

Darüber hinaus schafft die intensive Beschäftigung mit Märkten, Kunden und Produkten reichlich Gelegenheit, über neue, **innovative oder verbesserte Produkte** nachzudenken. Und das kann man gar nicht oft genug tun. Deshalb sollte die PPO in den Unternehmen so selbstverständlich werden wie die jährliche Budgetplanung.

### Ihr Ansprechpartner:

CONCEPT AG  
Ingo Hettig

Zettachring 6  
70567 Stuttgart

**TELEFON** 0711 13274-0  
ingo.hettig@concept.ag

### Next Newstouse:

Ausgabe 07 | November 2005  
Die Wertschöpfung optimieren