



# Auch ein perfekter Schnitt hält nicht ewig –

## Dauerhafter Erfolg verlangt nach einer regelmäßigen Pflege des Produktprogramms

Norbert Große Entrup

Die Schuh & Co. bietet einen ganzheitlichen Ansatz zur Gestaltung der Produktkomplexität an: von der Strategischen Zieldefinition bis zur Beherrschung der Life-Cycle-Performance und der Einbeziehung und intrinsischen Motivation aller relevanten Mitarbeiter. Vielfalt beherrschen ist wie Haare schneiden. Einmal im Jahr oder zur Balz ist einfach zu wenig. Wenn man sich nicht kümmert, verkümmern die Chancen.

Kunden werden durch neue Produkte in zum Teil neuen Märkten bedient und so mancher noch so individuelle Kundenwunsch wird auch noch berücksichtigt. Über die Zeit steigt die Produktkomplexität in den angestammten Geschäftsfeldern immer mehr und wird fast unüberschaubar. Verschärft wird dieser Zustand noch durch die immer häufiger werdenden Zyklen der Modellwechsel.

Schaut man weit genug in der Historie der Unternehmung zurück, findet sich häufig ein Bild eines gesunden Unternehmens mit stabilem Wachstum und ausgeglichenem Produktportfolio. Je näher man jedoch bei seinen Betrachtungen an die Gegenwart herankommt, desto mehr erkennt man, dass sich das Wachstum verlangsamte und schließlich auszubleiben drohte. Man versuchte durch neue Artikel Nischen zu erschließen und mehr Absatz zu generieren. Zusätzlich

wurde das Angebotsportfolio erweitert (Werbemittel, Services, etc.). Die Anzahl der Produktionsstätten und der Vertriebsorganisationen vermehrte sich durch Akquisitionstätigkeit und Umsatzsteigerung. Zusätzlich verleitete der gestiegene Qualitätsanspruch zu aufwendigen Problemlösungen. Letztendlich: die Komplexität wuchs, ohne das sich gezielt Gedanken um die sich hierdurch ergebenden Auswirkungen im gesamten Unternehmen gemacht wurden.

Immer wieder wird dann versucht, die so gestiegene Produktkomplexität durch klassische Vorgehensweisen zu reduzieren: aus dem Kontext losgelöste ABC-Analysen für einzelne Produktgruppen, Standardisierungs- und Modularisierungsansätze, Deckungsbeitragsanalysen, die die wahren Kosten der Vielfalt nicht richtig berücksichtigen, usw.

Die Schuh & Co. begleitet seit Jahren Maßnahmen und Projekte zur Optimierung der Produktkomplexität. Wir stellen immer wieder fest, dass die klassischen Ansätze nicht ausreichen und auch keine dauerhafte Wirkung erzeugen. Um bei der Analogie zu bleiben: nach erfolgter Frisur liegen zwar Haare auf dem Boden, aber die Kontur stimmt immer noch nicht. Der Kunde, aber auch der Friseur, sind nicht zufrieden.

### Ganzheitliche Sichtweisen sind gefordert

Alle Anstrengungen sind vergebens, wenn nicht eine ganzheitliche Sicht und eine ganzheitliche Vorgehensweise angewendet werden. Aus unseren Projekterfahrungen der letzten Jahre und aktuellen Studien zum Thema Produktkomplexität haben wir eine Vorgehensweise entwickelt, die die Erfolge bisheriger Ansätze übertrifft.

Die Vorgehensweise besteht aus vier Gestaltungsebenen, die aufeinander aufbauen und sich ergänzen (Abb. 1).

Die im Kern dieser Vorgehensweise liegenden Gestaltungsebenen sind:

1. **Die Produktstrategie:** Ziele und Visionen, die sich aus den strategischen Unternehmenszielen ableiten und Auswirkungen auf die Produkt- Prozess- und Organisationsgestaltung haben
2. **Die Produktdifferenzierung:** diese leitet sich aus externen und internen Gestaltungsoptionen ab und bildet die Basis für die Produktarchitekturgestaltung
3. **Die Produktarchitektur:** ist die Umsetzung der externen und internen Gestaltungsoptionen in produzierbare wirtschaftlich erfolgreiche Einheiten
4. **Die Kultur und die Mitarbeiter:** Veränderungsprojekte müssen durch die Betroffenen getragen werden. Neue Denkansätze, sich selbst tragende Entscheidungen und der Wille zur Umsetzung sind wichtige Erfolgsfaktoren bei der langfristig wirksamen Optimierung der Produktkomplexität.

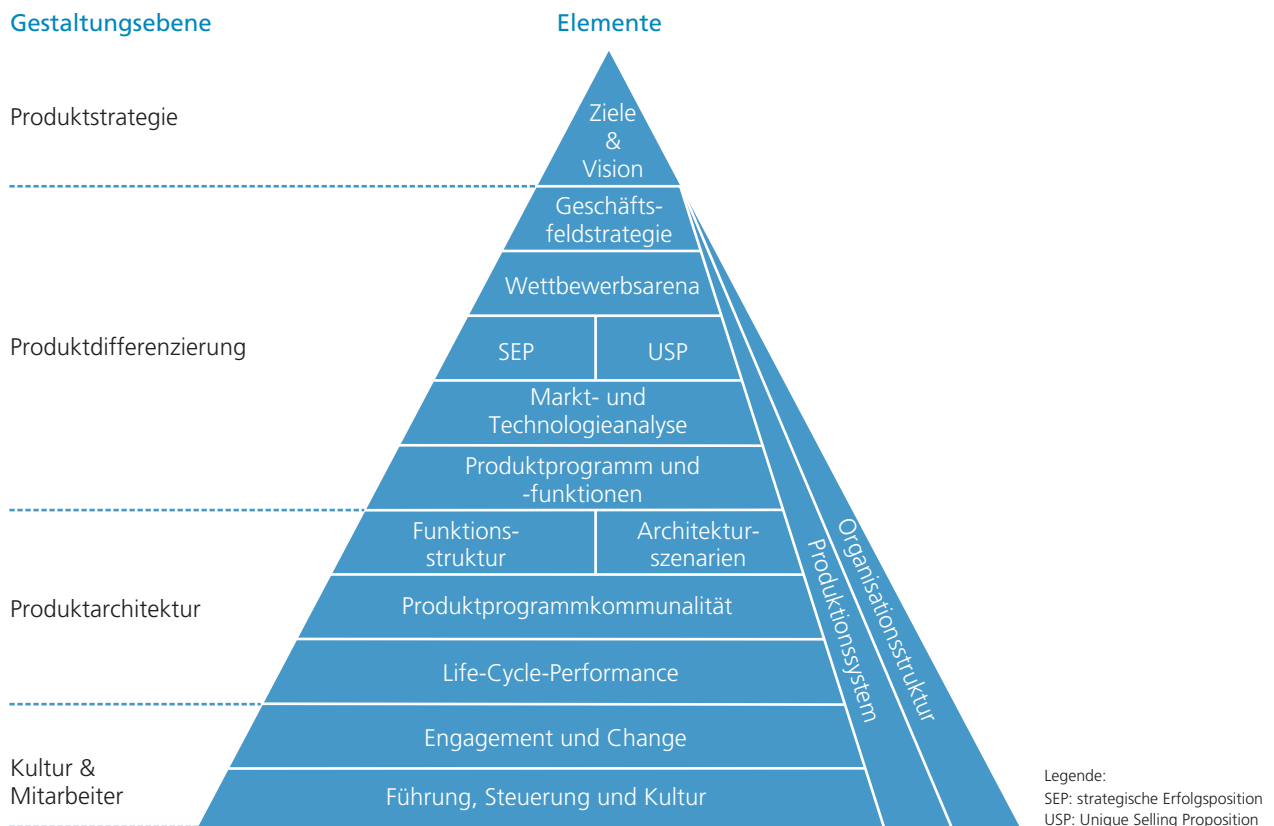


Abb. 1: Gestaltungsebenen auf dem Weg zur optimalen Produktkomplexität

Der Rahmen wird durch eine angepasste Organisationsstruktur und ein adäquates Produktionssystem gebildet.

### 1. Die Produktstrategie erkennen und gestalten

Die Produktstrategie ist eine Ableitung aus der Unternehmensstrategie. Sie soll mittel- bis langfristig festlegen, wie sich die Produkte erfolgreich am Markt positionieren sollen. Damit hat sie starken Einfluss auf die gesamten Produktdifferenzierungsvorhaben, die Produktionssystemgestaltung und die Organisationsstruktur und muss somit am Anfang jeglicher Überlegungen stehen.

Hierbei bedarf es bei der Ableitung der Produktstrategie aus der Unternehmensstrategie einer besonderen Sorgfalt. Genügend Unterstützung bringen hier u. a. wesentliche Bausteine des St. Gallerer Managementkonzeptes. Über seine drei Ebenen (das normative, das strategische und das operative Management) lässt sich ein zur Unternehmensstrategie konformes Gesamtbild erzeugen, das gerade im Hinblick auf eine geeignete Komplexitätsstrategie die Produktstrategie ableiten lässt.

### 2. Die Produktdifferenzierung als Voraussetzung für eine optimal gestaltete Produktkomplexität

Die bedienten Märkte haben unterschiedliche Anforderungen an die Produkte. Daher ist bei der

Festlegung der Produktdifferenzierung eine adäquate Herangehensweise erforderlich (Abb. 2).

Über eine durch die Schuh & Co. und die RWTH Aachen gemeinsam entwickelte und in der Praxis bewährte Workshopreihe, inklusive der hierfür erforderlichen vorbereitenden Analysen, werden die Voraussetzungen geschaffen, eine komplexitätsoptimale Produktdifferenzierung herbeizuführen. Hierbei geht es um die strikte Ausrichtung und Fokussierung auf die innovationsträchtige und vom Markt geforderte Vielfalt.

### 3. Die Produktarchitektur

Bei der Gestaltung der komplexitätsoptimalen Produktarchitektur kommen weitere vier Schritte zum Einsatz.

- Bildung der Funktionsstruktur
- Aufbau von Architekturszenarien
- Festlegung der Produktprogrammkommunalität
- Sicherstellung der Life-Cycle-Performance

Bei der Produktarchitekturgestaltung gilt es, sich auf das Wesentliche zu beschränken. Es geht hier rein um die Umsetzung der geforderten Produktprogramme und Produktfunktionen. Doch häufig findet sich hier in der Industrie der Hang zum „Happy Engineering“. Gibt es doch keine Aufgabe an die Umsetzung, die nicht noch eleganter und ausgefeilter realisiert werden kann. Ganz vergessen werden hier häufig die Nutzwertanalyse und die Fokussierung auf das wirklich geforderte.



Abb. 2: Sechs Schritte zur Produktdifferenzierung



Zur Gestaltung der geeigneten Funktionsstruktur und zur Bildung und Bewertung von Architekturszenarien hat die Schuh & Co. einzigartige softwareunterstützte Methodenbausteine entwickelt. Zunächst werden über ein Matrizengeflecht die geforderten Produktfunktionen in physische Komponenten unter Berücksichtigung von Architekturszenarien umgesetzt (Abb. 3). Hierbei kommt das IT-Programm „Complexity Manager“ zum Einsatz. Die Funktionsstruktur wird zur weiteren Optimierung aufgenommen und visualisiert. Ist hier ein Optimum erreicht, geht es im nächsten Schritt um die Umsetzung des Geforderten in physische Komponenten. Auch hierbei hilft der Complexity Manager, der es überhaupt erst ermöglicht, in einer frühen Phase Vielfaltsauswirkungen auch in der Produktion und der Supply Chain zu visualisieren und zu optimieren.

Auf der Basis der getroffenen Entscheidungen wird die Produktprogrammkommunalität festgelegt. Diese regelt die Verwendung und Wiederverwendung von einzelnen Bauteilen und Modulen im gesamten Produktprogramm. Ebenso werden KPIs festgelegt, die zur Erreichung einer hohen Life-Cycle-Performance notwendig werden.

Auch wenn man in einem bestehenden Produktprogramm die Produktkomplexität noch verbessern möchte, ist das Instrument der Life-Cycle-Performance das Richtige. Abbildung 4 zeigt die Vorgehensweise und die wesentlichen Methodenbausteine hierzu.

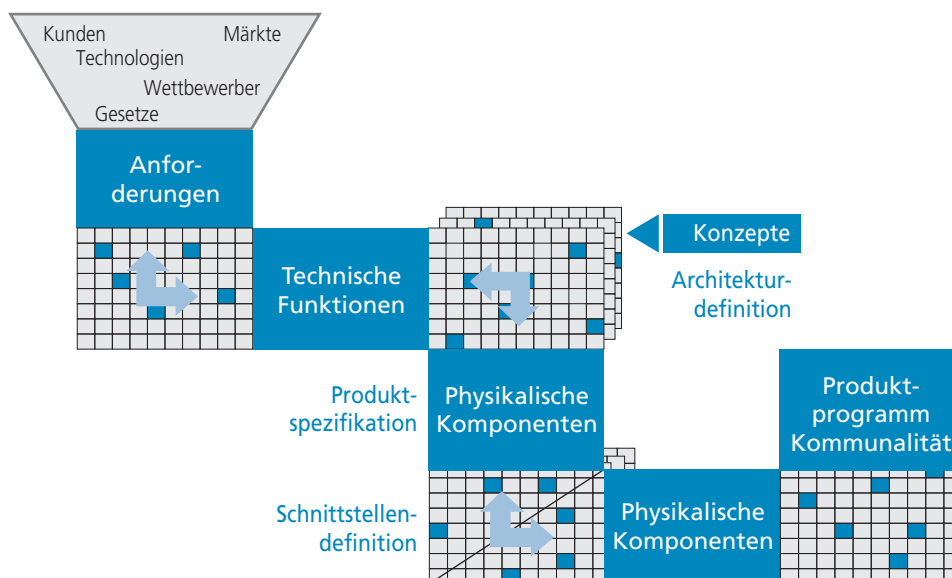


Abb. 3: Die Produktarchitektur ist mit ihrer Regellogeik kundengerecht, konfliktfrei und durchgängig zu gestalten

#### 4. Die Kultur und die Mitarbeiter

Wir haben immer wieder die Erfahrung gemacht, dass beim Aufbau einer neuen Produktfamilie oder bei der Erhöhung der Life-Cycle-Performance einer bestehenden, Barrieren in der Kultur, in der Zusammenarbeit und in der Führung auftreten. Diese Barrieren verhindern es, dass ein nachhaltig komplexitätsoptimales Produktportfolio entstehen kann.

Bei solchen Veränderungsprojekten, denn das sind solche Komplexitätsoptimierungsvorhaben wahrlich, kommt es in besonderer Weise auf die sensible Einbeziehung der Organisationen und deren Mitarbeiter an.

Ist doch die Vielfalt ehemals bewusst und zum Wohle der Unternehmung entschieden worden. Warum sollte eine Optimierung jetzt herbeigeführt werden, wo doch das Geld für die Entwicklung und Realisierung bereits ausgegeben wurde und sich immer wieder Kunden finden lassen, die die karierten Maiglöckchen bevorzugen?

Unter der Einbeziehung von Expertenwissen über Menschen in Veränderungssituationen wurden Vorgehensweisen entwickelt, die an das jeweilige kulturelle Umfeld eines Unternehmens angepasst werden können. Nur wenn dies gelingt, kann eine nachhaltige optimale Produktkomplexität erreicht werden.

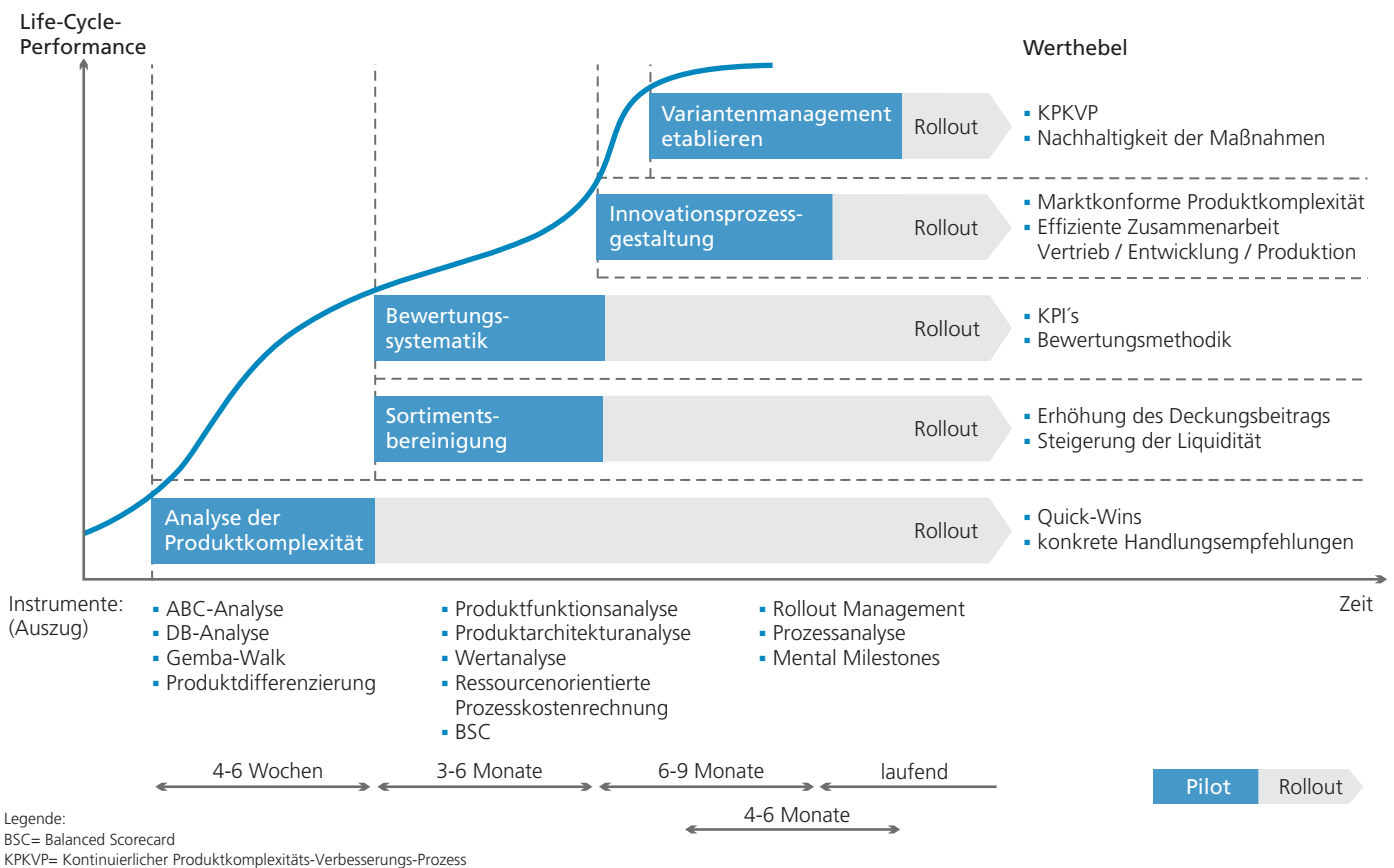


Abb. 4: Bausteine zur Erreichung einer hohen Life-Cycle-Performance

## Der Rahmen

Produktkomplexität bleibt nicht von alleine optimal, sie wächst immer wieder nach. Daher ist es erforderlich, entsprechende Voraussetzungen zu schaffen. Es müssen Verantwortlichkeiten geschaffen werden, um eine fortwährende Optimierung zu betreiben. Es verhält sich wie bei den Haaren: hört man über ein paar Wochen, Monate sogar auf, zum Friseur zu gehen, ist die optimale Kontur nicht mehr zu erkennen. Ein erneuter Radikalschnitt ist erforderlich, der in Summe für höherem Aufwand und zu geringeren Chancen (u. a. in der Balz, Synonym zur jetzigen Krise) führt, aber letztendlich unabdingbar ist. Doch auch hier haben wir Lösungen. Lesen Sie weiter im Artikel: „Endlos Überlegen oder zügig Handeln?“ in dieser Ausgabe des Complexity Management Journals.

## Nachhaltig erfolgreich sein – Vier Handlungsempfehlungen

Damit die Produktkomplexität nachhaltig optimal gestaltet bleibt, sind vier wesentliche Aspekte zu berücksichtigen:

1. Die Produktstrategie muss konform zur Unternehmensstrategie sein.
2. Die Produktkomplexität muss klar an Markt und Kunde ausgerichtet sein.
3. Die Umsetzung der Produktfunktionen in physische Komponenten muss nach einer nachvollziehbaren Systematik erfolgen. Ziel ist eine hohe Life-Cycle-Performance.
4. Die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter sind adäquat einzubeziehen.

## Kontakt

### Norbert Große Entrup

Telefon: +49 (0)2405 459 02

[norbert.grosse-entrup@schuh-group.com](mailto:norbert.grosse-entrup@schuh-group.com)

## Buchtipp

Günther Schuh

**Produktkomplexität managen**  
Strategien – Methoden – Tools  
ISBN 3-446-40043-5



Die Kunden sind heute weit anspruchsvoller als vor einigen Jahren: Standardprodukte haben ausgedient, gefordert werden hochspezialisierte Produkte und Lösungen für sehr individuelle Bedürfnisse.

Wie viel Komplexität ist notwendig, weil es die Kundenorientierung fordert, ab wo wird sie zum Profitkiller? Und: Wie managt man Komplexität ganz konkret? Das sind die wichtigen Fragen, denen sich jeder Manager heute stellen muss. Dieses Buch bietet dafür einen Werkzeugkasten von praxisbewährten Methoden an.

- Vielfältige Produktpalette erfolgreich aufbauen und handhaben
- Strategien und Methoden für die Praxis
- Auf CD-ROM: Complexity Manager mit erheblich erweiterten Funktionen