



Weniger ist mehr: So optimieren Hersteller ihr Portfolio

Komplexe Sortimente sind teuer. Mit weniger Produkten zu mehr Umsatz: McKinsey hat einen Prozess zur Optimierung des Portfolios entwickelt.

Jeder Verbraucher in Europa kennt das: Beim Einkauf steht er einem Warenangebot gegenüber, das seine Bedürfnisse weit übersteigt. Selbst in marginalen Produktkategorien ist die Auswahl enorm. Deutsche Konsumenten können inzwischen unter fast 250 verschiedenen Schokoriegeln wählen. Analysen zeigen jedoch, dass häufig nur 10 Prozent der Produkte einer Kategorie mehr als 50 Prozent des Umsatzes und 30 Prozent der Artikel mehr als 70 Prozent des Geschäfts ausmachen. Für den Hersteller bedeutet dies vor allem eines: geringere Durchschnittsumsätze je Produkt.

Von Philip Christiani,
Jörn Küpper,
Frank Säger und
Rob Theunissen

Tatsächlich hat die rasante Erweiterung und Zersplitterung der Sortimente in den letzten Jahren oft eher zu Kannibalisierung als zu Wachstum geführt. In vielen Kategorien werden stagnierende oder sogar leicht sinkende Umsätze verbucht. Deshalb bemühen sich Konsumgüterunternehmen nun verstärkt darum, ihre Portfolios zu optimieren – und dies zunehmend gemeinsam mit dem Handel. So haben sich kürzlich führende europäische Hersteller und Händler innerhalb des ECR zu einer Wachstumsinitiative zusammengeschlossen („Jointly Agreed Growth“ – JAG, Seite 18). In Pilotprojekten dieser Initiative wurde ermittelt, dass sich in manchen Warengruppen der Umsatz allein durch eine Reduktion der Artikelzahl steigern lässt, unter anderem dank geringerer Bestandslücken.

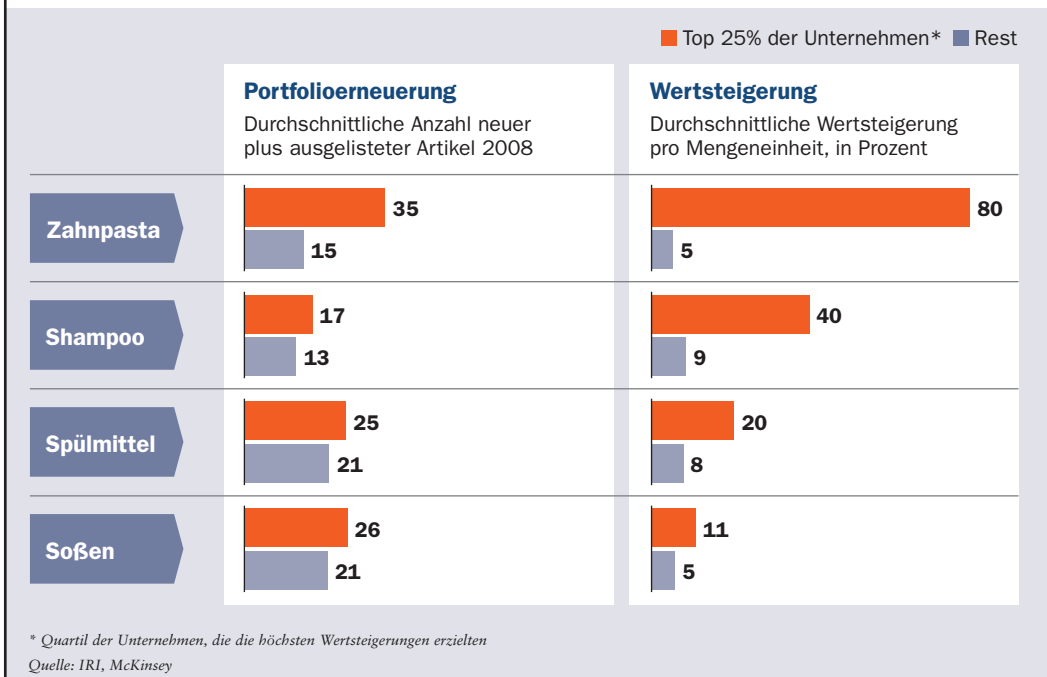
Stetige Erneuerung des Portfolios ist wichtiger als Erweiterung

Doch es geht keineswegs nur um Ausdünnung, wichtiger noch ist das fortlaufende Erneuern von Produkten und Produktvarianten. Wie erfolgsentscheidend die permanente Portfolioerneuerung ist, zeigt eine exemplarische Untersuchung in vier Kategorien. Ergebnis: Unternehmen, die ihre Sortimente überdurchschnittlich stark erneuern, erzielen durchweg die höchste Wertsteigerung in der jeweiligen Warengruppe (*Grafik 1, nächste Seite*).

Ein optimiertes Portfolio leistet aber auch einen wesentlichen Beitrag zur Kostensenkung. Denn wuchernde Sortimente treiben sämtliche Kosten des Herstellers in die Höhe – und zehren mitunter die Erträge eines Produkts völlig auf. Zum Schaden von Handel und Industrie kann übermäßiges Portfoliowachstum sogar einen Wertverfall innerhalb der Warengruppe bewirken. Doch es gibt Einsparpotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette:

- ▶ Die Beschaffung von Rohmaterialien für umsatzschwache Artikel ist oft um 10 bis 20 Prozent teurer als für umsatzstarke Artikel. Diese

1 Unternehmen, die ihr Portfolio häufiger aktualisieren, erzielen höhere Wertsteigerungen



Differenz entspricht 3 bis 6 Prozentpunkten der EBIT-Marge des Produkts (bei Herstellungskosten von rund 50 Prozent des Verkaufspreises und wenn davon rund 30 Prozent Einkaufskosten sind).

- ▶ In der Produktion erhöht sich mit jedem Artikel der Aufwand für Planung und Steuerung sowie für Reinigung und Fehlerbehebung.
- ▶ Auch bei den Verpackungen erfordert ein komplexes Portfolio mehr Umrüstzeit, es entsteht mehr Ausschuss, und der Planungs- sowie Organisationsaufwand nimmt ebenfalls zu.
- ▶ Im Lager müssen größere Sicherheitsbestände vorgehalten werden, weil sonst das Risiko von Fehlbeständen wächst.
- ▶ Die umsatzschwächeren Produkte des Portfolios binden auch Ressourcen in Vertrieb und Marketing, die somit für wichtigere, umsatzträchtige Produkte nicht zur Verfügung stehen.

Die meisten dieser Mehraufwendungen sind versteckte Kosten, die in der üblichen Kostenrechnung nicht berücksichtigt werden. Dennoch lassen sie sich mit Hilfe von Analysen und Erfahrungswerten beziffern: Die Mehrkosten durch stark erweiterte und fragmentierte Sortimente entsprechen 5 bis 8 Prozent der Herstellungskosten beziehungsweise 6 bis 20 Prozent der Kosten, die nicht einzelnen Produkten oder Mar-

ken zugeordnet werden. Ein Großteil davon lässt sich durch eine sachgerechtere Allokation der Kosten erfassen.

Ansatzpunkte für Verbesserungen

Im Mittelpunkt eines systematischen wertorientierten Portfoliomanagements stehen drei sich ergänzende Elemente:

- ▶ Vor allem kommt es auf detaillierte Verbraucher- und Käuferkenntnisse an, um mit Produkten und Portfolio die relevanten Kundensegmente zu erreichen,
- ▶ außerdem auf ausgeprägte Produktentwicklungsfähigkeiten (am besten „Design to Cost“) und eine flexible Lieferkette, um eine hohe Innovationsfrequenz zu erlangen, und
- ▶ auf ein zuverlässiges Steuerungssystem, um umsatzschwache Artikel zu identifizieren, aus dem Sortiment zu nehmen und Platz für neue Produkte zu schaffen (*Grafik 2, nächste Seite*).

Während die meisten Konsumgüterunternehmen um die Bedeutung des ersten Elements wissen und diese Aufgabe auch konsequent angehen, werden der zweite und dritte Aspekt vielfach vernachlässigt. Dabei bergen gerade diese beiden Felder erhebliches Potenzial: Mit einer zielgerichteten Produktentwicklung und Lieferkette sowie einer durchdachten Strategie für den Lebenszyklus – also mit differenzierter Portfoliobereinigung und -erneuerung statt des „Rasenmäherprinzips“ – können Hersteller ihre Wertschöpfung deutlich steigern.

In vier Schritten zum optimalen Portfolio

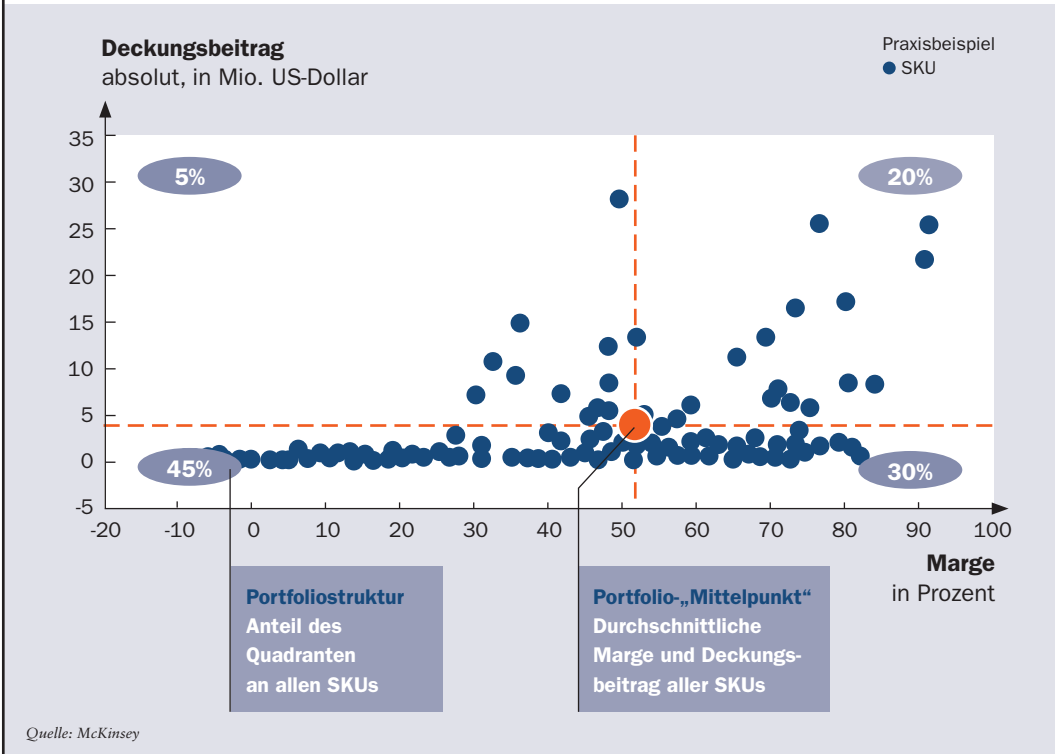
Zu diesem Zweck hat McKinsey einen vierstufigen Verbesserungsprozess entwickelt, der beim Topmanagement ansetzt und abteilungsübergreifend von den drei maßgeblichen Funktionen Marketing, Vertrieb und Supply Chain Management getragen wird.

Die vier Schritte: Bewusstsein schaffen, Portfolio optimieren, Lieferkette flexibilisieren, Optimierung verstetigen.

1. *Bewusstsein schaffen.* Die vielleicht größte Hürde für eine fortlaufende Optimierung des Portfolios sind mangelndes Bewusstsein und fehlende Anreize in den betroffenen Funktionen. Darum kommt es zunächst darauf an, sämtliche Führungskräfte „ins Boot zu holen“ und ihnen zu verdeutlichen, wie viel Umsatz- und Kostenpotenzial bei diesem Thema auf dem Spiel steht. Hilfreich ist dabei eine Quantifizierung der Komplexitätskosten im gesamten Unternehmen.

2. *Portfolio optimieren.* Damit ist nicht zwangsläufig eine (radikale) Reduzierung von Produkten und Produktvarianten gemeint. Wichtig ist die kontinuierliche Erneuerung des Portfolios, auf Basis von um-

2 Grundlage für die Portfoliosteuerung ist eine Profitabilitätsmatrix mit allen SKUs



fassenden Käufer- und Verbraucherinformationen und einer genauen Kenntnis der Kostentreiber entlang der Lieferkette.

3. *Lieferkette flexibilisieren.* Sobald klar ist, welche Prozesse welche Komplexitätskosten verursachen und wie die Portfoliostrategie aussehen soll, kann die Lieferkette flexibilisiert und beschleunigt werden. Hierfür steht eine Reihe von Maßnahmen und Instrumenten zur Verfügung. Zum Beispiel können Hersteller ihre Produkte im Sinne des „Design to Cost“-Ansatzes neu spezifizieren, etwa um das Materialgewicht der Verpackung zu verringern. Außerdem lassen sich Produkte standardisieren, um sie erst sehr spät im Herstellungsprozess zu variieren (Stichwort: „gemeinsame Plattformen“). Neben den Inhalten können auch Verpackungsformate vereinheitlicht werden. Ein Hersteller reduzierte deren Anzahl für die europäischen Märkte von rund 180 auf nur noch 20, was zu erheblichen Einsparungen führte. Darüber hinaus können sich Unternehmen in ihrer eigenen Produktion Größenvorteile verschaffen, indem sie die Fertigung von Spezialprodukten an Fremdersteller outsourcen. Schließlich wird die Optimie-

ung des Portfolios auch durch eine verbesserte Planung und Segmentierung der Lieferkette unterstützt.

4. *Optimierung verstetigen*. Sobald die neuen Strukturen und Abläufe für das Portfoliomanagement etabliert sind, geht es darum, einen transparenten Prozess zur kontinuierlichen Optimierung zu entwickeln. Hierzu gehört insbesondere die fortlaufende Kontrolle und Auswertung der Umsatz- und Profitabilitätszahlen für sämtliche Artikel sowie ein systematisches Vorgehen zur Verbesserung neuer Produkte für die Produktion.

Dieser vierstufige Ansatz wurde vielfach erprobt und hat sich hervorragend bewährt. Die Optimierung des Portfolios verhilft Herstellern sowohl zu höheren Umsätzen als auch zu Kosteneinsparungen – und ist somit eine vorrangige Aufgabe auch und gerade in der Krise. **a**

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: frank_saenger@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Nicht immer mehr Produkte, sondern die fortlaufende Erneuerung des Sortiments kennzeichnet heute erfolgreiches Portfoliomanagement.

2. Denn weniger, aber stets aktualisierte Artikel helfen Herstellern wie Händlern, ihre Umsätze zu steigern und Kosten zu senken.

3. Die Portfoliooptimierung erfolgt in vier Schritten: Sensibilisierung, Sortimentsoptimierung, Supply-Chain-Flexibilisierung und kontinuierliche Verbesserung.

autoren



1



2



3



4

1 **Philip Christiani** ist Berater im Kopenhagener Büro von McKinsey. Er berät Konsumgüterunternehmen vor allem im Bereich Operations und ist Mitglied einer Initiative, die sich mit Problemen der Komplexität befasst.

2 **Dr. Jörn Küpper** ist Partner im Kölner Büro und einer der Leiter des europäischen Konsumgütersektors von McKinsey. Sein Fokus liegt auf der Beratung von Konsumgüterherstellern und Handelsunternehmen auf den Gebieten Strategie, Organisation und Supply Chain.

3 **Dr. Frank Sängler** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey sowie einer der Leiter des europäischen Funktionsbereichs Consumer Operations. Er berät Konsumgüterunternehmen vor allem in Supply-Chain- und Logistikfragen.

4 **Rob Theunissen** ist Partner im Amsterdamer Büro von McKinsey. Er leitet McKinseys European Consumer Operations Group und arbeitet vor allem an Transformationsprojekten in der Konsumgüterindustrie.