

Wohl eine der schwierigsten, aber entscheidenden Fragen, die große wie kleine Unternehmen zu beantworten haben, ist jene nach dem Geschäftsmodell. Damit verbunden sind zahlreiche Fragestellungen, welche die Unternehmensorganisation, die internen Abläufe und auch den Auftritt am Markt signifikant beeinflussen. Eine fundamentale Grundentscheidung, die es dahingehend zu treffen gilt, betrifft die Art und Weise, wie die zu verkaufenden Erzeugnisse erstellt werden. Soll es sich vorwiegend um kundenspezifische Einzellösungen oder um mehrfach verkaufbare Produkte handeln? Jeder der beiden Wege ist eine zulässige Überlegung, und die Frage nach richtig oder falsch hängt vor allem von der Natur des Erzeugnisses, der strategischen Positionierung und den Bedürfnissen der Abnehmer beziehungsweise des Marktes ab. Entsprechend implizieren beide Ansätze unterschiedliche interne und externe Herausforderungen, Chancen und Risiken und eine entsprechende Planung finanzieller Aspekte.

Leider ist es eher die Ausnahme als die Regel, dass tiefer greifende Überlegungen in diesem Kontext angestellt werden. Wenn überhaupt, dann handelt es sich meist nur um sehr oberflächliche Betrachtungen. Nur selten sind sich die Entscheider bewusst, welche Risiken und Investitionssummen am Ende des Tages damit verbunden sind.

Dieses Kapitel nimmt speziell die Fragen „Individuelle Einzellösung oder Produkt?“ sowie „Einzelnes Produkt oder Produktportfolio?“ unter die Lupe und vermittelt Anhaltspunkte für eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

2.1 Produkt oder Einzellösung?

Erst kürzlich konnte ich (R.G.) in einem größeren Unternehmen folgende interessante Diskussion zur Freigabe eines Angebotes mitverfolgen: Anton, der zuständige Vertriebskollege, präsentierte gemeinsam mit dem technischen Verantwortlichen, Boris, ein Vorhaben in der Größenordnung von etwa 500.000 € Endkundenpreis. Ziel war die Freigabe zur Angebotslegung durch den zuständigen Geschäftsverantwortlichen, Clemens. Es ging um

die Integration einer speziellen Kundenbetreuungssoftware in einem Telekommunikationsunternehmen. Anton hatte ein gutes Gefühl für den erzielbaren Verkaufspreis. Leider war dieser mit 500.000 € etwa auch in der Größenordnung, die seitens Boris alleine für die internen Aufwände und Kosten veranschlagt wurde. Eine genaue Schätzung war jedoch schwierig, da es sich um das erste Projekt mit dieser Software handelte. Richtung Clemens argumentierten die beiden folgendermaßen: „Gut, wir machen hier keinen Gewinn, weil dieses Projekt hart umkämpft ist, aber wir erkaufen uns damit den Eintritt in einen neuen Markt. Allein im nächsten Jahr können wir fünf solcher Projekte abwickeln und die sind alle profitabel, da das erste Projekt auch gleichzeitig genutzt wird, um unsere Leute auszubilden.“ Dies war Information genug, dass Clemens die Freigabe für das Angebot erteilte. Auf dem ersten Blick ist die Argumentation bestechend und ein Projekt, das seine Kosten trägt und profitables Folgegeschäft nach sich zieht, kann doch nur schwer abgelehnt werden. Sieht man genauer hin, wurden hier aber einige Aspekte außer Acht gelassen. Eine Software, mit der die Abwicklungsmannschaft keine Erfahrungen vorweisen kann, birgt enorme Risiken in der Integration. Wenn das Projekt gerade mal die geschätzten Kosten trägt, führt jede noch so kleine Schwierigkeit in der Realisierung zu einem negativen Ergebnis. Zudem spricht die Tatsache, dass das Projekt heiß umkämpft ist, dafür, dass auch andere Unternehmen in diesen Markt drängen. Ein Beleg dafür, dass die Folgeprojekte tatsächlich profitabel seien, konnte im Entscheidungsmeeting nicht erbracht werden. Was Clemens nicht in der vollen Tragweite bewusst war, ist der Umstand, dass er sich hier – sofern Antons Plan verwirklicht werden kann – nicht nur für ein einzelnes Projekt, sondern für ein Produkt entschieden hat, welches künftig das Portfolio des Unternehmens bereichern würde. Laut Argumentation der beiden Kollegen werde sich die Investition über vergleichbare Folgeprojekte rechnen, in denen das erworbene Wissen angewendet werden soll. Dazu ist aber erforderlich, dass jemand tatsächlich für den Wissensaufbau im Rahmen der Projekte Sorge trägt, der wiederum später kostengünstigere Realisierungen erlaubt. Diese Vorgehensweise bedingt eine entsprechende Dokumentation in abstrakter und damit wiederverwendbarer Form, die Aufbereitung von Erkenntnissen für künftige Projekte, eine über das Projekt hinausgehende Zusammenarbeit mit dem Hersteller der Software, da daran mit hoher Wahrscheinlichkeit auch Weiterentwicklungen vorgenommen werden würden, und so weiter. Die dadurch entstehenden Kosten muss aber jemand tragen. Im konkreten Fall wäre das eine Belastung des zur Diskussion stehenden Projektes oder ein Mehraufwand für die Abteilung, der über Folgeprojekte eingespielt werden muss. Ohne die real erzielbaren Folgeprofite zu kennen, ist es natürlich auch schwer einzuschätzen, ob die Initialaufwände jemals abgedeckt werden können. Keiner der drei Beteiligten hat sich damit auseinandergesetzt. Dabei ist aber genau diese Überlegung ausschlaggebend dafür, ob die Argumentation über künftige Projekte tatsächlich legitim und anwendbar ist. Da eine solche Vorgehensweise aber nicht unüblich ist, hatte Anton auch eine gute Chance, mit dem Verweis auf lukratives Folgegeschäft ein aller Voraussicht nach defizitäres Projekt anbieten zu dürfen. Dies ist ihm letztlich auch geglückt.

Was Anton hier so trefflich gelungen ist, findet täglich in unterschiedlichsten Unternehmen statt: Es wird einem konkreten Verlust in überschaubarer Höhe ein hochattrakti-

ver potenzieller Gewinn in Folgeperioden gegenübergestellt. Ersterer ist mit Fakten belegt, Letzterer Spekulation. In einer Aussage verpackt, führt die Nachvollziehbarkeit der ersten Behauptung („Dieses Projekt können wir nur gewinnen, wenn wir unter Kosten anbieten.“) rasch zu einer Akzeptanz der zweiten („Dafür verdienen wir an den Folgeprojekten richtig gut!“). Dieses Phänomen verstärkt sich durch die verheißungsvolle und erstrebenswerte Darstellung der Zukunft. Nun mal ehrlich: Wie viele Fälle können Sie, werter Leser, nennen, in denen die geplante Erstinvestition nicht überschritten wurde, und in wie vielen dieser Fälle stellten sich die ursprünglich skizzierten Erfolge tatsächlich ein? Es darf vermutet werden, dass es sich um eine überschaubare Anzahl handelt.

2.1.1 Produkt oder kein Produkt?

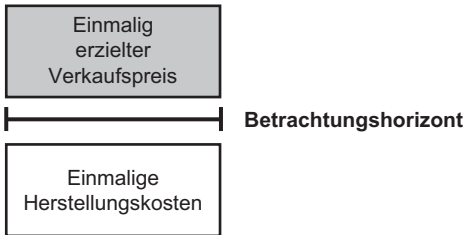
Die Frage, ob sich ein Einzelvorhaben rechnen muss oder ob durch Mehrfachverkauf – etwa in Form eines Produktes – anfängliche Investitionen eingespielt werden können, von einem einzelnen Anlassfall heraus zu betrachten, ist grundsätzlich die falsche, obgleich verbreitete Vorgehensweise.

Sofern es sich nicht um eine Non-Profit-Organisation (im eigentlichen Sinn) handelt, sollte sich jedes Vorhaben rechnen. Je nach Betrachtungshorizont sind für die Bewertung andere Faktoren heranzuziehen. Bei einem Einzelprojekt für einen genau definierten Kunden ist eine Gegenüberstellung des erzielbaren Erlöses mit den internen Kosten eine gute Basis. Handelt es sich um einen erwarteten Verkauf an mehrere, noch nicht individuell benennbare Kunden, ist also „der Markt“ potenzieller Kunde, sind andere, marktbezogene Kriterien wie Marktpreis, Marktentwicklung oder Marktfragmentierung in Betracht zu ziehen. Ebenso gilt es, die internen Bewertungsgrundlagen anzupassen und etwa Generalisierungsaufwände, Amortisationszeiten, Lebenszykluskosten oder Umwegrentabilitäten zu berücksichtigen (s. Abb. 2.1).

Nachdem mittlerweile in nahezu allen Branchen die Innovationszyklen äußerst kurz sind, wird auch von Produktvorhaben eine vergleichsweise kurze Amortisationszeit gefordert. *„Der rasche Wandel bringt laufend Innovationen hervor, die bestehende Produkte ablösen. [...] Die Zeit, die ein Produkt auf dem Markt bestehen kann, nimmt laufend ab. Demgegenüber stehen zunehmend steigende Anforderungen, um ein Produkt zur Marktreife zu bringen.“* (Matys 2011, S. 22) Abhängig von der Branche kann der Lebenszyklus sechs Monate (Elektronische Konsumgüter), ein bis zwei Jahre (Software) oder drei bis fünf Jahre (Anlagenbau) betragen. Bei diesen Werten ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich auch um schrittweise Produkterweiterungen handeln kann. So wird etwa ein Computerbetriebssystem nicht jedes Jahr völlig neu entwickelt. In der Regel setzt die Nachfolgeversion auf der bereits bestehenden auf. Dennoch sollte sich die Investition in jede Version über den jeweiligen Zeitraum, in dem sie verkauft wird, rechnen – im Optimalfall in einem Drittel des avisierten Lebenszyklus. Darüber hinausgehende Betrachtungen, wie Rückführungen durch den Verkauf von Folgeversionen oder Verkäufe alter Releases parallel zu neuen, sollten nur in begründeten Ausnahmefällen zur Ermittlung der Rentabilität ein-

Einzellösung:

Abnehmer: Direkt benennbarer Kunde
 Betrachtungshorizont: Kurzfristig (Projektdauer)

**Produkt:**

Abnehmer: Markt (potenzielle Kunden)
 Betrachtungshorizont: Langfristig (Produktlebensdauer)

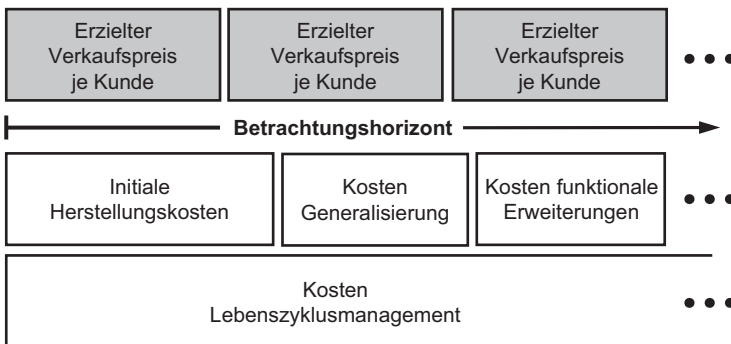


Abb. 2.1 Bewertungshorizont: Einzelvorhaben versus Produkt

zelner Versionen herangezogen werden. Meist handelt es sich hierbei schon um sehr vage und spekulative Ansätze, die oftmals dargebracht werden, wenn ein Vorhaben nur schwer rentabel dargestellt werden kann. Bei solchen Argumentationen ist Vorsicht angebracht.

- Jedes Produktvorhaben sollte sich etwa in einem Drittel des avisierten Produktlebenszyklus direkt rechnen – einzelne Versionen zumindest über den Zeitraum, in dem sie als Hauptversion angeboten werden. Bei indirekten Rückführungen ist Vorsicht geboten.

Nachdem die Realisierung eines Produktes offensichtlich mit nennenswerten direkten und indirekten Kosten verbunden ist, stellt sich natürlich die Frage, warum es sich überhaupt lohnen sollte, in Produkte oder in Produktportfolios zu investieren.

Die Gründe dafür können vielfältig sein und variieren in Abhängigkeit von der betrachteten Branche. Wesentliche Kriterien, sich für die Verfolgung einer Produktstrategie zu entscheiden, sind die folgenden:

- **Struktur und Strategie des eigenen Unternehmens**, dessen Kernkompetenz etwa in der kostengünstigen Replikation und weniger in der individuellen Projektabwicklung angelagert ist
- **Image und Bekanntheit** des Unternehmens am Markt durch entsprechende Positionierung des Produktes
- **Multiplikator** durch mehrfachen Verkauf einer erbrachten Leistung und damit erzielter Kostenvorteil gegenüber Mitbewerbern
- **Reduktion der Kosten je Kunde**, was sich speziell bei höheren Stückzahlen und in der Kundenbetreuung zeigt
- **Natur des Erzeugnisses**, die mitunter erzwingt, mehrfach zur Anwendung zu kommen; das ist beispielsweise bei Mobiltelefonen oder Computernetzwerkelementen der Fall
- **Natur des Entwicklungsprozesses**, der nur über einen Mehrfachabsatz desselben Erzeugnisses zu rechtfertigen ist; entsprechende Rahmenbedingungen sind hinlänglich aus der Pharmabranche bekannt
- **Erwartungshaltung seitens Kunden**, die keine individuellen Lösungen wünschen, um etwa sicherzustellen, dass sie längerfristig auf das Erzeugnis setzen können; dies ist insbesondere für kleinere Unternehmen ein wichtiger Faktor
- **Natur des Marktes**, die dazu führt, dass Kunden nicht einzeln adressiert werden können, wie es beispielsweise im Konsumgütergeschäft der Fall ist
- **Erhöhung der Markteintrittsbarriere** für Mitbewerber, die mitunter entsprechende Produktinvestitionen nicht auf sich nehmen können
- **Umwegrentabilitäten**, die dazu führen, andere Leistungen gewinnbringender zu positionieren oder interne Kosten zu senken

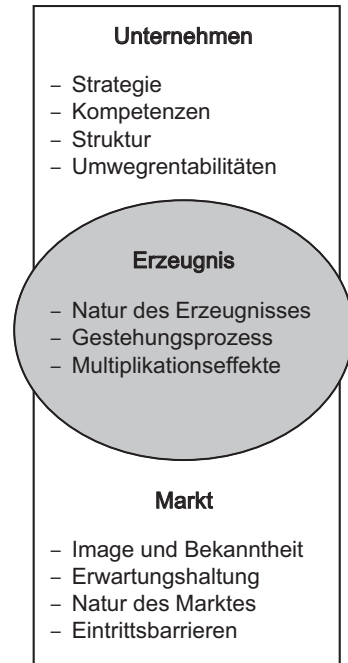
Abb. 2.2 zeigt diese Aspekte gegliedert nach Unternehmen, Erzeugnis (Produkt) beziehungsweise Markt.

Was auch immer die Gründe sein mögen – letztlich muss sich das Vorhaben in seiner Gesamtheit rechnen. Das bedeutet, dass die Summe der durch das Produkt entsprechend einer realistischen Einschätzung erzielbaren Einnahmen und Einsparungen zumindest höher als die dafür aufzuwendenden Kosten sein muss. Auf entsprechende Bewertungsmethoden wird später noch näher eingegangen (s. Abschn. 6.2.9). An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, dass es sich hierbei nicht rein um Erlöse aus dem Verkauf des Erzeugnisses handeln muss. In die Überlegungen gilt es durchaus auch anders gelagerte Effekte aus obiger Aufzählung einfließen zu lassen.

Dies soll anhand eines Beispiels, das sich vor etwa fünf Jahren in dieser Form tatsächlich zugetragen hat, erläutert werden:

Das Unternehmen AlphaComp versuchte schon seit zwei Jahren verzweifelt, in den Markt der Call-Center-Lösungen einzusteigen. Dabei handelt es sich um komplexe Tele-

Abb. 2.2 Aspekte pro
Produktstrategie



foniellösungen, welche die technische Basis etwa für Kundenservice- oder Bestell-Hotlines darstellen. Technologische Kompetenz war in ausreichendem Maß vorhanden. Mangels Bekanntheit am Markt und Referenzprojekten konnte kein Kunde davon überzeugt werden, AlphaComp ernsthaft als Lieferanten in Betracht zu ziehen. Das Unternehmen stand kurz davor, zu resignieren und die Sparte wieder einzustellen. Eines Tages hatte der Geschäftsführer, Müller, die Idee, ein Produkt zu entwickeln. Dieses sollte für sämtliche potenziellen Kunden aus der Call-Center-Branche interessant sein und aufgrund eines extrem geringen Verkaufspreises die Schwelle senken, AlphaComp als neuen Lieferanten zu beauftragen. Die Idee war es, Anrufern Musik oder Sprachansagen anstatt eines periodischen Tones vorzuspielen, wenn sie bei einem Call-Center anriefen. Für den Hotlinebetreiber wäre das eine einfache und kostengünstige Form der Werbung beziehungsweise Kundeninformation. Anrufer hingegen wüssten, noch bevor Gesprächsgebühren anfielen, dass sie die richtige Nummer gewählt haben, und die subjektiv empfundene Wartezeit, bis sich ein Mitarbeiter der Hotline persönlich meldet, würde sich verkürzen. Dieses Produkt wurde mit einem Preis von etwa 3 bis 5 % einer Call-Center-Lösung am Markt positioniert und nicht an ein Projekt gekoppelt. Die Nachfrage war enorm und schlagartig wurde das Unternehmen als Spezialanbieter für Telefonie-Hotlines bekannt, was ihm zwei Jahre später Aufträge bei renommierten Banken und einer europäischen Fluglinie verschaffte. Der Business Case für ein Produkt zum Abspielen von Sprachansagen hätte sich, isoliert betrachtet, mit Sicherheit nicht gerechnet. Sämtliche dahingehend erforderlichen Investi-

tionen waren jedoch mit dem Gewinn des ersten Kunden, der eine komplette Kundenhotline-Lösung von AlphaComp kaufte, mit einem Schlag refinanziert.

Wie das Beispiel zeigt, wäre eine, für sich genommene, Betrachtung der Sprachansage-Lösung wie auch des Call-Center-Angebotes nicht erfolgversprechend. Erst die Kombination im Sinne eines synergetischen Produktportfolios und die damit verbundene Umwegrentabilität ermöglichten den Erfolg und das nachhaltige Bestehen der Geschäftseinheit des Unternehmens. Allerdings sind indirekte Effekte von Portfolios nicht zwingend positiver Natur. Ebenso können neue Produkte auch negative Einflüsse auf bestehende Portfolioelemente nach sich ziehen, wovon Autohersteller ein Lied singen können. Wichtig ist es daher bei langfristigen Entscheidungen – wie eben dem Einführen von Produkten –, nicht nur den Geradeausfall zu betrachten, sondern auch positive und negative indirekte Konsequenzen, die damit verbunden sein könnten.

2.1.2 Typische Muster halbherziger Produktentscheidungen

Die Gründe, eine Produktstrategie zu verfolgen, können vielfältiger Natur sein. Darauf wurde bereits eingegangen. Wichtig ist, dass die Entscheidung bewusst und unter Berücksichtigung sämtlicher damit verbundener Kosten und Verpflichtungen getroffen wird. Nachdem diese aber nicht immer eindeutig auf der Hand liegen oder auch der Prozess zu deren Erhebung zumeist einen beträchtlichen Aufwand impliziert, erfolgt dieser Schritt oftmals zu halbherzig.

Die nachfolgend genannten drei Muster halbherziger Produktentscheidungen konnte ich (R.G.) in der Praxis immer wieder vorfinden.

Muster 1: Ex-ante-Produktentscheidung, um einen defizitären Auftrag zu rechtfertigen Ein klassischer Fall unreflektierter Produktentwicklung, wie er häufig in innovativen Technologieunternehmen vorkommt, wurde schon erläutert: Ein Produkt wird definiert, da ein Einzelprojekt, das man anbieten möchte, nicht rentabel positioniert werden kann. Die entsprechende Rückführungsrechnung findet dabei nur oberflächlich statt. Würde sie korrekt erfolgen, wäre vielleicht auch Klarheit darüber geschaffen, ob diese Art von Geschäft grundsätzlich von diesem Unternehmen profitabel betrieben werden kann oder ob eine grundlegende Maßnahme nötig ist – wie etwa der Aufbau bestimmter Kompetenzen oder strukturelle Änderungen.

Muster 2: Ex-post-Produktentscheidung, um ungeplante Kosten retrospektiv zu kompensieren Eine andere, aber ähnliche Form unreflektierter Produktentscheidungen ist die retrospektive Produktdefinition: Ein Projekt wird nach bestem Wissen und Gewissen profitabel angeboten und nach erteiltem Zuschlag abgewickelt. Im Laufe der Zeit stellt sich heraus, dass die Kosten deutlich unterschätzt wurden, aber dass es auch andere potenzielle Interessenten gibt. Sodann wird das Erzeugnis retrospektiv zum Produkt erklärt und weiteren Kunden offeriert, um die ungeplanten Aufwände wiederum abzudecken. Ähnlich

wie im zuvor genannten Fall findet auch an dieser Stelle oftmals nur eine oberflächliche Betrachtung der Mehrkosten statt. Insbesondere bei einem Projekt, das Gefahr läuft, die geplanten Kosten zu überschreiten, ist der Projektleiter gezwungen, auf eine Erfüllung der projektspezifischen Ziele zu fokussieren. Die Wahrscheinlichkeit ist daher hoch, dass generische Aspekte wie einfache Anpassbarkeit, eine wiederverwendbare Dokumentation und so weiter auf der Strecke bleiben. Genau dies ist aber für ein Produkt erforderlich. Die Aufwände, um das Erzeugnis entsprechend zu generalisieren und auch die Unterlagen adäquat aufzubereiten, bewegen sich erfahrungsgemäß in einer relevanten Größenordnung, verglichen mit den ursprünglichen Projektaufwänden. Als Richtwert kann etwa in Softwarebranchen ein potenzieller Zusatzaufwand von bis zu 50 % angenommen werden, den es zu investieren gilt, um, ausgehend von einer kundenspezifischen Einzellösung, eine wiederverwertbare Produktbasis zu schaffen.

Die Gefahr bei dieser Vorgehensweise ist offenkundig. Nach außen (und oftmals auch nach innen) wird argumentiert, das als Projektlösung vorliegende Erzeugnis sei auch als Produkt vorhanden. Entsprechend proaktiv werden Kunden adressiert, die dahingehend natürlich eine Erwartungshaltung aufbauen und davon ausgehen, eine kurze Lieferzeit, ein günstiges Preisniveau und hohe Qualität annehmen zu dürfen. Beginnt das betroffene Unternehmen nun erst zu diesem Zeitpunkt, das Projektergebnis auf Produktniveau zu heben, und hat es die Aufwände dafür nicht hinreichend analysiert, ist das Risiko hoch, dass geplante Entstehungskosten und Lieferzeiten überzogen werden. Dies hat wiederum einen direkten Druck seitens des Auftraggebers und potenzielle negative Reputationseffekte am Markt zur Folge. Hinzu kommt, dass auch interne Abläufe und andere Vorhaben, die auf dieselben Ressourcen angewiesen sind, durch längere Bindung der Arbeitskräfte und -mittel in starke Bedrängnis kommen können.

Muster 3: Irrationale Weiterführung erfolgloser Produkte Der dritte Fall unreflektierter Produktentscheidung geht von einem bestehenden Produkt aus, in das schon beträchtliche Mittel geflossen sind. Besonders kleine Unternehmen neigen dazu, weiter zu investieren, selbst wenn sich die erwarteten Erfolge nicht einstellen. So entwickelte etwa ein mittelständisches Unternehmen eine neue Version eines Produktes und investierte ein Jahr später etwa eine Million € in die Folgeversion des Erzeugnisses, obwohl die erste Version von keinem einzigen Kunden gekauft wurde! Gründet die Überarbeitung in einer soliden Markterhebung und Kundenbefragung, die tatsächlich offenbart, dass es sich ohne diese Maßnahme um ein unverkäufliches Produkt handelt, ist das nachvollziehbar. In vielen Fällen ist es aber die Summe, die bereits ausgegeben wurde, welche dazu verleitet, stetig weiter zu investieren, um sich nicht eingestehen zu müssen, dass die Anfangskosten schlichtweg vergebens aufgewendet wurden.

Wie bei jeder Investition sollte daher auch bei Folgeinvestitionen in Produkte eine Berechnung angestellt werden, ob sich diese spezifische Investition rechnet – direkt oder indirekt. Eine indirekte Rentabilität könnte durchaus gegeben sein, wenn mit einer Investition von 100.000 € ein Produkt, für das bereits 2.000.000 € aufgewendet wurden, in eine verkaufbare Form gebracht wird. Der springende Punkt dabei ist, dass die 100.000 € nicht gezahlt werden sollten, weil bereits 2.000.000 € investiert wurden, sondern weil den zusätz-

lichen 100.000 € hoher erwarteter Rückfluss gegenübersteht, der diese Summe rechtfertigt und vielleicht auch – aber nicht zwingend – einen Beitrag zur Abdeckung der ursprünglichen Aufwände leistet. Es geht hier darum, dass „schlechtem Geld“ kein „gutes Geld“ nachgeworfen werden sollte.

Produktentscheidungen sind sorgsam zu treffen Generell betrachtet, sollte ein Produkt nie definiert werden, um ein singuläres Problemfeld der Gegenwart – etwa Kostenprobleme bei Einzelvorhaben – oder der Vergangenheit zu lösen. Meist führt das zu einer Verwässerung der realen Aufwände sowie zu einer Verschiebung und damit Vergrößerung des eigentlichen Problems. Ein Produkt sollte dann angedacht werden, wenn ein mehrfacher Verkauf eines Erzeugnisses wahrscheinlich ist und die damit verbundenen Mehraufwände direkt oder indirekt durch Einnahmen oder Kosteneinsparungen abgedeckt sind, und diese Rechnung gilt es vollumfänglich anzustellen. Egal, ob es sich um einen Turnschuh oder eine Windkraftwerksanlage handelt – dieser Grundsatz gilt für jede Form von Produkten.

- Ein Produkt sollte nie definiert werden, um singuläre Probleme der Vergangenheit oder Gegenwart zu lösen, sondern nur dann, wenn der Investition ein potenzieller rentabler Mehrfachverkauf in der Zukunft gegenübersteht.

Die Auflistung von Nutzen und Einnahmen aus dem Produkterlös fällt in der Regel nicht schwer, so genau oder ungenau die zugrunde liegenden Daten auch sein mögen. Anders verhält es sich bei den Kosten, die mit einer Produktstrategie verbunden sind und die häufig unterschätzt werden. Der wesentliche Treiber dafür ist mit der Natur eines Produktes verbunden. Die mehrfache Verwendbarkeit setzt auch voraus, dass das Erzeugnis für alle Einsatzfälle geprüft, beschrieben und tatsächlich nutzbar ist. Zur Verdeutlichung der damit verbundenen Aufwände seien an dieser Stelle die wichtigsten Aspekte aufgelistet, deren Vernachlässigung regelmäßig beobachtet werden kann:

- **Flexiblere Implementierung** des Erzeugnisses für unterschiedliche Einsatzzwecke und Kunden
- **Umfangreichere Testprozeduren**, um sämtliche potenziellen Anwendungsfälle abzudecken
- Allgemeinere und **umfassendere Dokumentation**
- **Lebenszyklusplanung**, die im Falle eines Produktes Aktualisierungen oder Abkündigungsimplikationen nach sich ziehen kann
- **Organisatorische Implikationen**, die insbesondere dann relevant sind, wenn das Produkt in Form von Projekten bei Kunden ausgerollt wird, was zu komplexeren Strukturen und potenziellen internen Konflikten führen kann
- **Komplexeres Controlling** über eine Mehrzahl von Kunden hinweg
- **Aufwand interner Entscheidungszyklen** zur Bewertung der Produktinvestition inklusive Aufbereitung der Grundlagen wie Markterhebung und Erstellung eines Geschäftsplanes

- **Mittel- bis langfristige Ressourcenplanung**, welche zu einer Bindung von Personal und Arbeitsmitteln führt und die Flexibilität eines Unternehmens einschränkt
- **Reduzierte Flexibilität**, auf Kundenwünsche oder Veränderungen am Markt einzugehen, und damit verbundenes Risiko, auf einzelne Verkäufe verzichten zu müssen
- **Finanzielles Risiko für das Unternehmen** und Einschränkung des eigenen Handlungsspielraums durch die Notwendigkeit einer Vorinvestition
- **Übergeordnete strategische Überlegungen** im Hinblick auf die Positionierung des Unternehmens und dessen Vertriebsstrategie, die sich bei Einzellösungen flexibler und kostengünstiger gestalten
- **Längere Durchlaufzeiten** und, damit verbunden, ein verzögerter Markteintritt, welchen Mitbewerber zu ihrem Vorteil nutzen können
- **Verpflichtungen gegenüber Kunden und Partnerfirmen**, die mit einer kostenoptimalen Reproduktion eines Erzeugnisses gekoppelt sind, wie etwa Abnahmeverpflichtungen oder Wartungsverpflichtungen
- **Anlaufschwierigkeiten**, die damit verbunden sind, dass in den ersten Versionen oder ersten Verwendungen des Produktes mit Anpassungsaufwand zu rechnen ist und die Prozesse noch nicht eingespielt sind

Die mit einer Produktstrategie verbundenen Aufwände unterscheiden sich natürlich nach Branche und Unternehmen. Sie sollten jedoch vor jeder Produktinvestition ausführlich betrachtet und den erwarteten positiven Effekten gegenübergestellt werden. Es liegt auf der Hand, dass sich diese Anstrengungen nur lohnen, wenn eine Wiederverwendung hochwahrscheinlich ist. Ansonsten ist man besser beraten, auf Basis von individuellen Einzellösungen zu agieren oder das Vorhaben nicht umzusetzen. Letzteres ist unter Rahmenbedingungen zu überlegen, die eine Mehrfachverwendung erzwingen. Etwa in der Pharmabranche würde sich eine Herstellung eines Medikamentes für eine einzelne Anwendung nie amortisieren. Investitionen in diesem Bereich gehen obligatorisch von einer Mehrfachverwendung aus. Um dennoch das Risiko einer Fehlinvestition zu reduzieren, werden mehrere verschiedene Produkte erarbeitet, wobei der Erfolg eines einzelnen die mitunter vergebens getätigte Investition in andere Linien trägt. Darauf soll später (Abschn. 2.3) im Zusammenhang mit Portfoliomanagement noch näher eingegangen werden.

2.1.3 Die Falle der „kleinen Anpassungen“

Viele Unternehmen stolpern auch in die „Falle der kleinen Anpassung“ eines Produktes. Hierbei handelt es sich um eine Konstellation, in der sich die Organisation zu einer Produktstrategie bekennt und entsprechende, daraus resultierende Mehraufwände bewusst in Kauf nimmt. Allerdings ist sie nicht konsequent genug, die damit verbundenen Einschränkungen auch durchzuhalten. Konkret könnte etwa ein Kunde das Produkt – beispielsweise eine Fertiggarage – genau so wünschen, wie es im Katalog steht, jedoch mit einer „winzigen“ Ausnahme – einem zweiten Fenster. Obwohl das Fenster im Vergleich zur

Portfoliomanagement in Unternehmen
Leitfaden für Manager und Investoren
Grimm, R.; Schuller, M.; Wilhelmer, R.
2014, XVI, 332 S. 70 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-00259-6