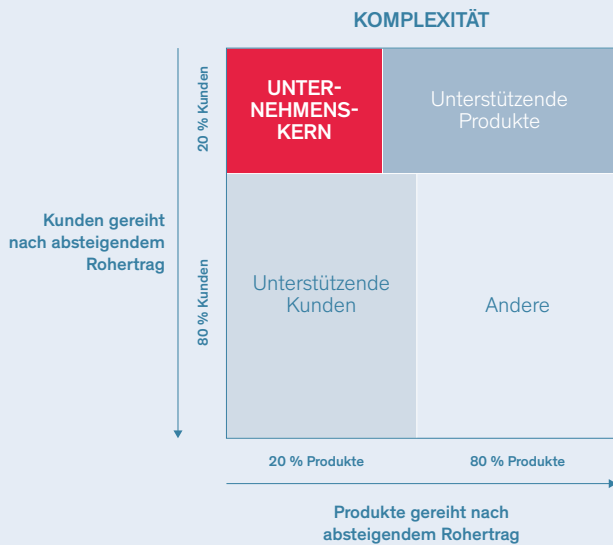


## Weniger ist mehr.

von Ida Ratajczak



In unserem [letzten Newsletter](#) haben wir Ihnen die Ursachen für die überbordende Komplexität in Ihrem Unternehmen aufgezeigt, doch was nun?

Wir zeigen Ihnen wie es Ihnen gelingt überbordende Komplexität aus Ihrem Unternehmen zu nehmen bzw. zu managen und mehr Ertrag zu erwirtschaften. Das alles mit den richtigen Kunden und den richtigen Produkten. Sie glauben uns nicht? Dann lesen Sie hier weiter und überzeugen Sie sich.

- Wie können Sie die Komplexität reduzieren ohne dabei Ihre wichtigsten Kunden zu verärgern?
- Welche Kunden/Produkte erhöhen die Komplexität im Unternehmen?
- Was ist der erwartete Nutzen aus einer Optimierung Ihres Kunden- und Produktportfolios?

Spannendes Lesen wünschen

Clemens Satke & Florian Schatz

» Ida Ratajczak

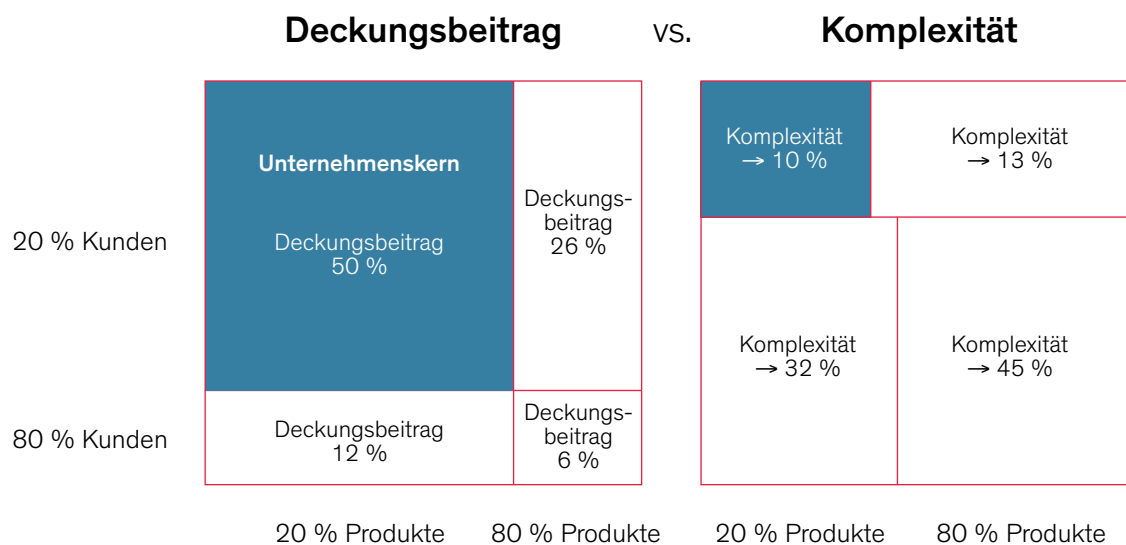


Ida Ratajczak ist Assistenzprojektleiterin bei SHS. Sie baut auf 3 Jahre Beratungserfahrung im Management- und Finanzbereich auf. Zuvor war sie über 10 Jahre in unterschiedlichen Positionen bei österreichischen Banken im In- und Ausland tätig und leitete unter anderem die Abteilung Kredit- und Risikomanagement. Sie studierte angewandte Betriebswirtschaft, ist bilingual aufgewachsen und Mitglied des SHS Kompetenzzentrums Vertrieb.

# Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

- [1. Richten Sie Ihr Unternehmen am Unternehmenskern aus!](#)
- [2. Die Produkte, mit denen Sie Ihre Kunden begeistern](#)
- [3. Die Komplexitätsfalle »Kleinkunden«](#)
- [4. Der Rest – Bereingung, aber mit Umsicht!](#)
- [5. Wie tief wollen Sie schneiden – Fett, Muskeln oder Knochen?](#)

## 1. Richten Sie Ihr Unternehmen am Unternehmenskern aus!



Grafik 1: Quadrant 1 »Unternehmenskern«






Im Unternehmenskern befinden wir uns im Sweetspot eines Unternehmens mit den profitabelsten Kunden (Top 20 %) und Produkten (Top 20 %). Würde man nur diese Kunden und Produkte bedienen, wäre das Unternehmen hochprofitabel. Die Komplexität in diesem Quadranten ist in der Regel relativ gering im Vergleich zum Umsatz. Optimierungen können hier nur durch ein besseres Verständnis der Kundenanforderungen stattfinden. Was wir damit meinen?

*Beispiel:* Vor kurzer Zeit bei einem unserer Kunden

*Das Unternehmen konnte in den letzten Jahren organisch überproportional wachsen, aber positive Stimmung suchte man bei der Mannschaft vergebens. Die Mitarbeiter waren gestresst ob der Arbeitslast und der anfallenden Überstunden, Kunden waren verärgert, weil Liefertermine nicht eingehalten wurden und die Unternehmensbereiche kommunizierten überhaupt nicht mehr miteinander. Man zweifelte an der gesamten Organisation. Doch bei näherem Hinsehen stellte sich heraus, dass das Unternehmen zwei komplett unterschiedliche Kundengruppen auf die gleiche Art und Weise bedienen wollte.*

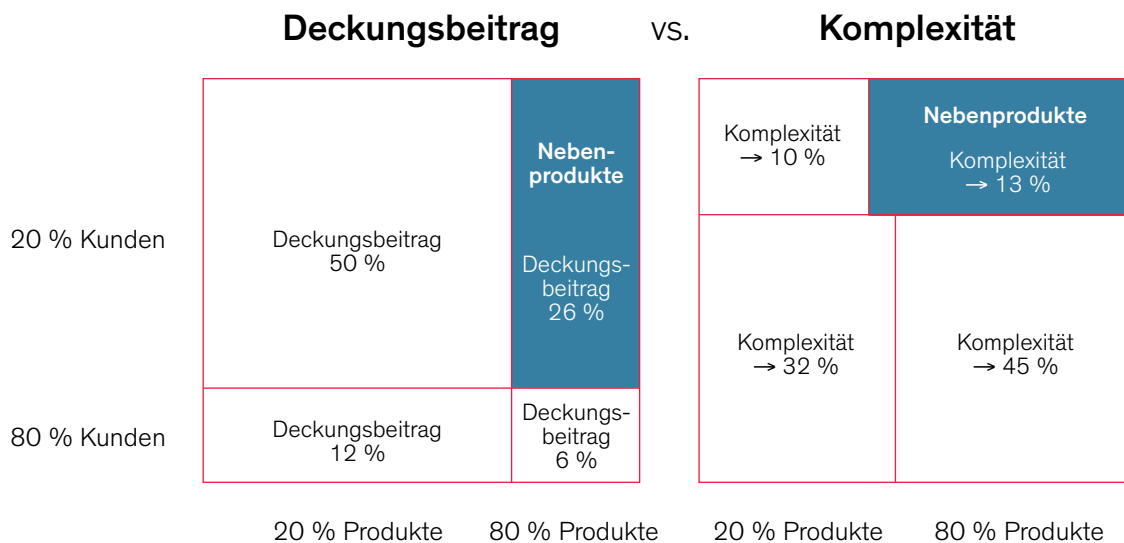
*Während eine Kundengruppe eine hohe vorhersehbare Nachfrage, einen konsistenten Produktmix und Volumen hatte, forderte die andere Kundengruppe eine hohe Flexibilität seitens der Produktion bei Maschinen und Werkzeugen sowie nachgelagerten Verarbeitungsprozessen. Durch die Analyse wurden diese Anforderungen sichtbar und es konnte durch eine klare prozessuale Trennung und Etablierung zweier unterschiedlicher Fertigungssysteme im Unternehmen die Stimmungslage wesentlich verbessert werden. Ein Fertigungssystem war auf das stabile Handelsgeschäft mit einer überschaubaren Anzahl an Produkten und großen Losgrößen ausgerichtet. Das zweite Fertigungssystem war auf Sonder- und Spezialprodukte mit geringen Losgrößen und einem sehr flexiblen Maschinenpark ausgerichtet. Angenehmer Nebeneffekt waren eine Reduktion der Komplexität, eine Steigerung der Transparenz und eine Erhöhung der Profitabilität.*

Ziel einer tiefergehenden Analyse dieses Quadranten ist es die unterschiedlichen Kundenanforderungen zu identifizieren und mit allen internen Bereichen zu analysieren, welche Optimierungspotenziale möglich wären, wenn man nur diese Kundenanforderungen erfüllt. Daraus lassen sich dann die Rahmenbedingungen für die anderen Quadranten, sowie die Gesamtausrichtung des Unternehmens bestimmen.

OPTIMIERUNGSHEBEL	
	<b>Differenzierung</b> der internen <b>Wertschöpfungsprozesse</b> pro Kundensegment z.B. <b>separate Fertigungslinie</b> für Handelskunden und Industriekunden – Fokus auf Effizienz
	<b>IT-Anbindung</b> zu diesen <b>Kunden</b> für elektronischen Datenaustausch, Automatisierung von Prozessen etc.
	<b>Ausrichtung</b> des <b>Investitionsbudgets</b> an diesen <b>Produkten/Kunden</b>
	<b>Standardisierung</b> von Rohmaterial für diese Produkte
	<b>Preiserhöhung</b> falls der <b>Rohertrag</b> in diesem Quadranten nicht <b>einheitlich</b> ist

Grafik 2: Beispielhafte Optimierungshebel für den »Unternehmenskern«

## 2. Die Produkte, mit denen Sie Ihre Kunden begeistern



Grafik 3: Quadrant 2 »Nebenprodukte«

Im Quadranten 2 »den Nebenprodukten für den Unternehmenskern« finden Sie all jene Produkte die Ihre wichtigsten Kunden kaufen, jedoch nicht zu den Top 20 % der Produkte gehören. Die Komplexität bei diesen Produkten ist in der Regel höher, handelt es sich hier oftmals um kundenindividuelle Produkte z.B. Eigenmarken Ihrer Kunden, individualisierte Verpackungen, Funktionen etc.

Bei der Optimierung dieses Quadranten gilt es in erster Linie abzuklären, inwiefern sich die Anforderungen dieser Produkte von den Produkten im Unternehmenskern unterscheiden. Welchen Kosteneinfluss haben diese Produkte auf die Fertigung, Logistik, Einkauf? Warum kaufen manche Kunden aus dem Unternehmenskern diese Produkte, andere nicht? Was Sie hier auf keinen Fall wollen ist Ihre Top-Kunden durch rücksichtslose Maßnahmen zu vertreiben. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, auch hier abzuwägen, inwiefern die Produkte die Prozesseffizienz Ihrer Top-Produkte negativ beeinflussen und welche Maßnahmen Sie setzen können.

**Beispiel:**

Ein Hydraulikhersteller hatte gemeinsam mit einem langjährigen Top-Kunden erfolgreich in den asiatischen Markt expandiert. Hatte man anfangs noch auf dieselben Produkte mit reduziertem Funktionsumfang gesetzt, so wurde sukzessive eine separate Produktlinie eingeführt, um die Kundenanforderungen des Marktes besser erfüllen zu können. Im Unternehmen hatte dies eine schleichende Steigerung der Komplexität zur Folge, da in allen Bereichen – Vertrieb, Einkauf, Produktion und Logistik – neue Anforderungen gestellt wurden.

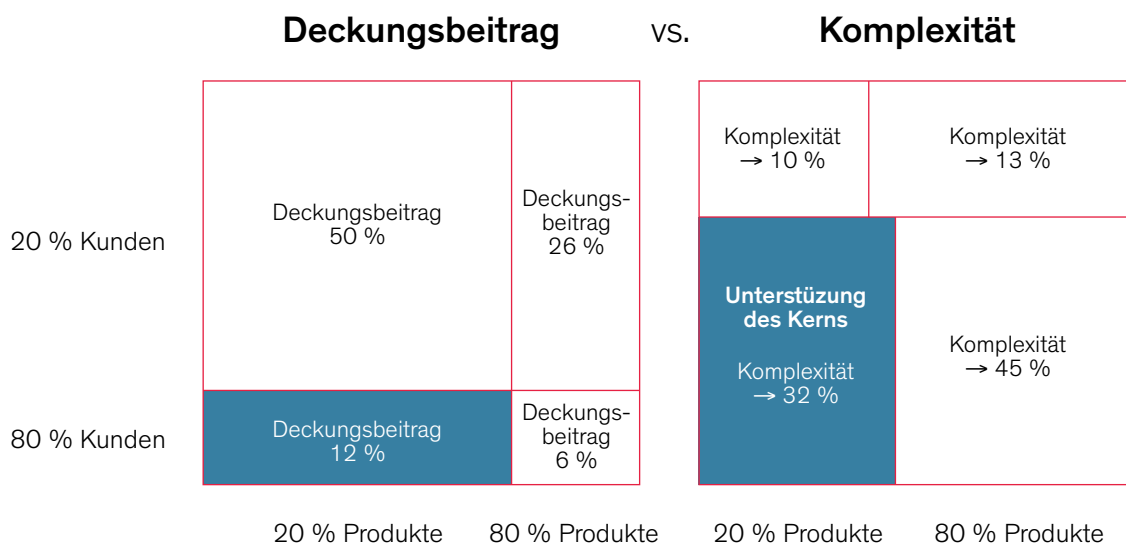
Die Folge daraus war, dass die Produktlinie nicht profitabel war, aber aufgrund des langjährigen Top-Kunden nicht eingestellt werden konnte. Durch eine detaillierte Kundenanalyse der Top-Kunden wurde klar, dass auch andere Kunden in den asiatischen Markt expandiert hatten, jedoch diese Produkte nicht beim Hydraulikhersteller kauften, sondern bei einem Mitbewerber. Durch die gezielte Nutzung des vorhandenen Cross-Selling Potenzials konnte das Volumen und die Profitabilität für die asiatische Produktlinie gesteigert werden.

Eine Optimierung des Quadranten bedeutet hier gezielt nach Cross-Selling und Standardisierungsmöglichkeiten zu suchen, um die Anforderungen dieser Produkte an Ihre Top-Produkte anzuleichen oder diese zu Top-Produkten zu machen.

OPTIMIERUNGSEBEL	
	Gezielte <b>Produktentwicklung</b> mit dem <b>Kunden</b> , um die <b>Produkte</b> an die <b>Anforderungen</b> des <b>Quadranten 1</b> anzupassen (z.B. Reduktion der Verpackungsvielfalt oder Rohstoffe, etc.)
	Nutzung von <b>Cross-Selling Möglichkeiten</b> , falls manche Top-Kunden mehrere Produkte des Quadranten kaufen, andere nur einzelne Produkte
	<b>Einführung</b> von separaten <b>Fertigungslinien</b> für diese Produkte – mit dem Fokus auf Flexibilität
	Einführung von <b>Baukastensystemen/Gleicheteilepolitik</b> zur Standardisierung von <b>Einkaufs-</b> und <b>Produktionsteilen</b>
	<b>Durchführung</b> von selektiven <b>Preiserhöhungen</b> – Rohertrag von <b>Quadrant-2-Produkten</b> sollte <b>höher</b> als jener der <b>Quadrant-1-Produkte</b> sein

Grafik 4: Beispielhafte Optimierungsebel für die »Nebenprodukte des Unternehmenskerns«

### 3. Die Komplexitätsfalle »Kleinkunden«



Grafik 5: Quadrant 3 »Unterstützung des Kerns«

In diesem Quadranten finden sich typischerweise kleinere Wettbewerber Ihrer Top-Kunden oder auch Kunden aus Wachstumsmärkten, die die gleichen Produkte wie ihre Top-Kunden kaufen. In der Theorie bringen diese Kunden Mengenvorteile im Einkauf, Produktion und der Logistik und somit auch Kostenvorteile für Sie. Die Frage hier ist nur, ob diese Kostenvorteile realisiert werden.






Unsere Erfahrung sagt nein! Grund hierfür ist, dass sich die Anforderungen der kleineren Kunden von den Top-Kunden signifikant unterscheiden. Die vermeintlichen Mengenvorteile werden durch die gestiegene Komplexität - wie beispielsweise kürzere Wiederbestellzyklen, geringere Bestellmengen, fehlende automatisierte IT-Anbindung, unterschiedliche Distributionskanäle etc. - zu Nichte gemacht. Zumeist auch noch zu einem Verkaufspreis mit geringen Margen, weil man die Preisvorteile für die Mengenfertigung nicht nur den Top-Kunden zukommen lässt.



»Unterm Strich wird mit diesen Kunden kein Gewinn erzielt, sondern meist nur unnötig die Komplexität erhöht. Wichtigster Schritt ist hier zu definieren, welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen notwendig sind, um die Kunden profitabel zu machen.«

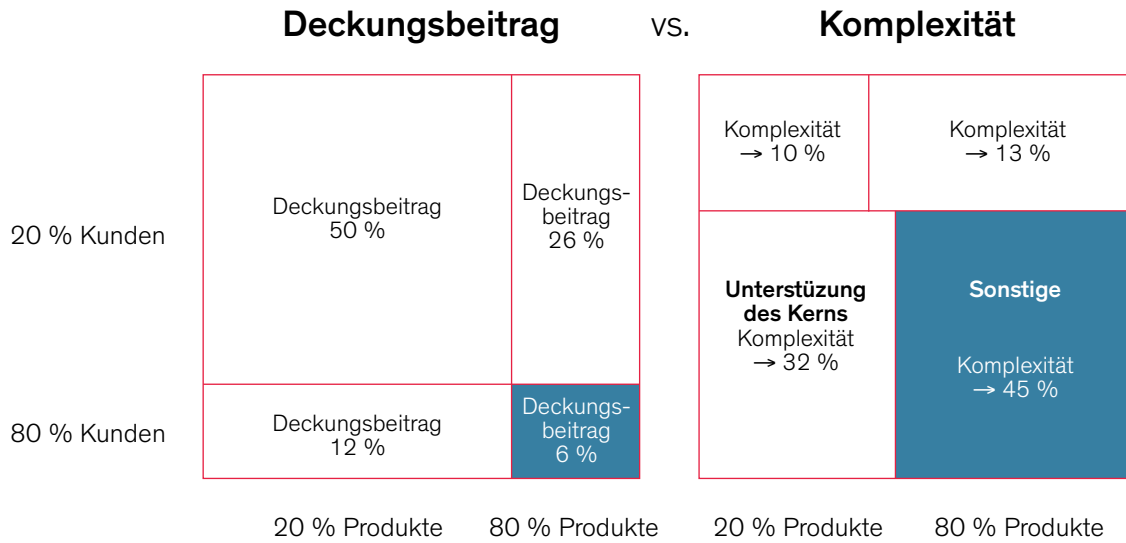
Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

Um mit diesen Kunden wieder zurück in die Erfolgsspur zu kommen, gibt es beispielhaft folgende Optimierungshebel:

OPTIMIERUNGSHEBEL	
	Einführung von <b>Mindestbestellwerten, Jahresmengen</b> oder längeren Lieferzeiten
	<b>Anpassung</b> der Produktionsspezifika an <b>Quadrant-1-Produkte</b> z.B. Bestellmengen, Versand
	<b>Bündelung</b> von mehreren <b>Produkten</b> zu Verkaufspaketen
	<b>Vereinfachung</b> und <b>Automatisierung</b> von Prozessen z.B. Self-Service mittels Bestellplattform, Abbuchungsaufträge bei Kunden, elektronische Rechnung, Nutzung von Händlern
	<b>Preissteigerung bei Produkten</b> – der Rohertrag sollte bei diesen Produkten <b>mindestens 10 %</b> höher sein, als bei Produkten des Unternehmenskerns

Grafik 6: Beispielhafte Optimierungshebel für die »Unterstützung des Kerns«

#### 4. Der Rest – Bereinigung, aber mit Umsicht!



Grafik 7: Quadrant 4 »Sonstige Produkte/Kunden«





Der größte Komplexitätstreiber und somit auch das **größte Optimierungspotenzial** in Ihrem Unternehmen findet sich in diesem Quadranten. Hier sind vor allem kleinere Kunden, die individualisierte Produkte kaufen oder auch Produkte kaufen, die längst schon ihren Produktlebenszyklus überschritten haben.

Optimierung bedeutet hier zu überlegen, wie Sie Prozesse im Unternehmen vereinfachen können, um die Kundenanforderungen zu erfüllen. Was Sie nicht machen sollten ist einfach alle Kunden/Produkte zu streichen. Hier können auch innovative Produkte oder Potenzialkunden enthalten sein, die zu pflegen und zu entwickeln sind.

Auch wenn letztendlich eine hohe Anzahl der Produkte/Kunden eliminiert werden, sollte dies auf Basis einer fundierten Analyse erfolgen. Zusätzlich muss genau überlegt werden, wie dies erfolgen soll – Preissteigerungen, sukzessive Sortimentsstreichung, Reduktion der Service-Level. Die genaue Vorgehensweise muss hier mit dem Vertrieb abgestimmt werden und hängt von Wettbewerbs- und Kundenumfeld in Ihrem Markt ab. Im zweiten Schritt ist zu klären, warum diese Produkte überhaupt produziert bzw. diese Kunden beliefert werden:

- Wer trifft die Entscheidungen über die Anlage von Neukunden?
- Wer trifft die Entscheidungen über die Auftragsannahmen von Neukunden?
- Wer entscheidet über Produktentwicklungen oder -anpassungen?
- Wie findet die Erfolgsmessung von Neukunden/Neuprodukten heute statt?









Für die Zukunft ist es zwingend notwendig klare Rahmenbedingungen und Regelungen zu treffen, um zu vermeiden, dass sich wieder Komplexitätstreiber in Ihr Unternehmen einschleichen.

OPTIMIERUNGSHEBEL	
	<b>Eliminierung</b> von <b>Produkten</b> , die andere <b>Anforderungen</b> an Rohmaterialien, Fertigungsprozesse, Distributionskanäle etc. stellen, als Ihr <b>Unternehmenskern</b>
	<b>Outsourcing</b> von einzelnen <b>Produkten</b>
	<b>Nutzung</b> von <b>Partnern</b> oder <b>Zwischenhändlern</b> für die <b>Servicierung</b> dieser Kunden z.B. Großhandel
	<b>Preiserhöhungen</b> – der Rohertrag sollte bei diesen Produkten mindestens 15–20 % höher sein, als bei Produkten Ihres Unternehmenskerns

Grafik 8: Beispielhafte Optimierungshebel für die »Sonstigen Produkte/Kosten«

## 5. Wie tief wollen Sie schneiden – Fett, Muskeln oder Knochen?

Ziel sollte es sein, so viele Artikel wie möglich zu reduzieren, ohne die Bedürfnisse des Unternehmenskerns negativ zu beeinflussen und dabei gleichzeitig den Verlust der Bruttomarge so gering wie möglich zu halten. Unsere Erfahrung zeigt, dass eine Reduktion von ca. 2–4 % der Bruttomarge sinnvoll ist. In dringenderen Fällen (z.B. Sanierung, Restrukturierung) kann auch eine Reduktion von 5–6 % der Bruttomarge Sinn machen. Diese Reduktion ist in der Regel durch eine Optimierung von 20–40 % der Artikelpositionen zu erzielen.

Produktportfolio		Kundenstruktur	
	Gleiches Produkt, jedoch unterschiedliche Verpackungen		Kunden, die nicht über Ihre wichtigsten Distributionskanäle versorgt werden können
	Mehrere Produkte, die alle die gleichen Kundenanforderungen erfüllen		Kunden mit einer Vielzahl an Kundenanforderungen
	Produkte mit geringem Umsatz bzw. Ersatzteile für diese Produkte		Kunden mit Spezialprodukten, die sich nicht mit Ihrer Kernkompetenz decken
	Produkte mit geringem Rohertrag		Kunden mit geringem Rohertrag

Grafik 9: Typische Beispiele von Produkten und Kunden, bei denen es anzusetzen gilt

Gemäß der 80/20-Logik sollte mit den Kunden/Produkten im Unternehmenskern gestartet werden. Dieser Quadrant ist mit Abstand der wichtigste und profitabelste: Die Fokussierung auf diesen Quadranten ist die Voraussetzung, um eine ertragreiche Entwicklung des Unternehmens zu sichern. Ein weiterer Vorteil ist, dass auch unternehmensintern schnell ein Konsens gefunden wird, wodurch die Umsetzung Fahrt aufnimmt. Als nächstes sollten die Kunden/Produkte des Quadranten »Rest« optimiert werden, da es hier das meiste Effizienzsteigerungspotential gibt. Die Entscheidungen sind in diesen Fällen meistens relativ offensichtlich, wodurch auch schnelle Erfolge erzielt werden können. Die Quadranten »Nebenprodukte für Unternehmenskern« und »Unterstützung des Kerns« sind am schwierigsten zu optimieren, da diese keine einfachen Entscheidungen sind.

### Was Ihnen all das bringt?

- Zeit für das Wesentliche im Management
- Kapazitäten für Innovationen
- Kapazitäten für die richtigen Kunden
- Klare strategische Rahmenbedingungen für die Orientierung aller Mitarbeiter im Unternehmen
- Kosteneinsparungen
- Mehr Mittel für Investitionen

Wenn auch Sie bereit sind Ihren Unternehmenskern zu stärken, dann lassen Sie uns reden: [letswork@shs.at](mailto:letswork@shs.at)

## NEUE PROJEKTE

---

Erfolgreich konnten folgende neue Projekte abgeschlossen werden:

- Almi GmbH
- Empl Fahrzeugwerk

Nützen Sie die Möglichkeit eines Sparrings mit uns zu diesem Thema!

Für Fragen und Feedback zum aktuellen Thema stehen wir Ihnen gerne beratend unter [letswork@shs.at](mailto:letswork@shs.at) zur Verfügung.

Mit besten Grüßen,  
Clemens Satke & Florian Schatz

# SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | [letswork@shs.at](mailto:letswork@shs.at) | [www.shs.at](http://www.shs.at)

**Disclaimer:**

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.  
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

**Redaktion:**

Ida Ratajczak · Clemens Satke · Johanna Jetschgo

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.