Darf der Vertrieb individuelle Produktanpassungen vorgeben?

Manche Problemsituationen wiederholen sich mit erstaunlicher Regelmäßigkeit. Ein Klassiker ist das Szenario, in dem der Vertrieb allzu bereitwillig auf jeden Anpassungswunsch der Kunden eingeht. „Ja, klar, das können wir machen, das bekommen unsere Techniker schon hin, das geht garantiert“, wird laufend versprochen. Die Folge ist, dass immer mehr Varianten des Produkts erzeugt werden, die nur ein einziges Mal oder höchstens in sehr geringer Stückzahl verkauft werden. Aus der Sicht eines Produktmanagers ist das natürlich die lebende Hölle. Denn unter diesen Voraussetzungen ist es nahezu unmöglich, ein Produkt zu einem echten Gewinnträger zu machen.

Maximale Anpassung als kultureller Wert

Um zu verstehen, wie sich Unternehmen in eine solche Situation bringen, kann folgendes Beispiel hilfreich sein: Wir gehen dafür ein, zwei Jahrzehnte zurück und werfen einen Blick in den Bastelkeller eines Einfamilienhauses. Dort hat ein Techniker eine geniale Idee und schraubt gerade den Prototyp eines wirklich nützlichen Produkts zusammen. Seine Urversion stößt in der Industrie auf großes Interesse, es finden sich sehr bald potenzielle Abnehmer. Die ersten einsatzfähigen Produkte sind Auftragsarbeiten – individuell gestaltet, an den jeweiligen Kunden angepasst und mit hohem Nutzen. Der Erfolg gibt unserem erfinderischen Gründer starken Rückenwind, es finden sich Finanziers und es kommen Partner mit Vertriebs Know-how dazu. In den Folgejahren wächst das Unternehmen immer mehr, nicht zuletzt deshalb, weil es sich flexibler zeigt als etablierte Anbieter. „Wir passen uns maximal an den Kundenbedarf an“ ist und bleibt das Erfolgskonzept des Unternehmens. Individualisierung ist ein fester kultureller Bestandteil geworden und beinhaltet die Überzeugung, dass es anders nicht geht.

Zeitsprung ins hier und jetzt: Heute, Jahre oder Jahrzehnte später, kämpft das Produktmanagement in dem mittlerweile 300 Mitarbeiter zählenden Unternehmen mit der Gewohnheit der maximalen Anpassung. Es tummeln sich Mitbewerber auf dem Markt, die viel kostengünstiger anbieten. Durch die hohen Aufwände für die

laufenden Produktmodifikationen wird es immer schwieriger, die nötigen Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Die Führungsebene reagiert verzweifelt und der Vertrieb greift reflexartig auf seine vermeintliche Wunderwaffe „maximale Anpassung“ zurück. Das Produktmanagement versucht zu intervenieren, Rufe nach Reduktion und Standardisierung bleiben aber unverstanden. In Folge dreht sich das Rad immer schneller, das Produkt wirft immer weniger ab und rutscht im schlimmsten Fall in die roten Zahlen. Es ist ein zermürbendes Spannungsfeld entstanden zwischen „maximaler Anpassung“ und „Produktanbieter sein“, das von der Geschäftsleitung unbewusst aufrechterhalten wird.

Nun stellt sich die Frage, wie kann man da gegensteuern? Was kann getan werden, um den Untergang des Produkts oder des ganzen Unternehmens abzuwenden? Dazu muss festgehalten werden, dass als allererstes eine Grundsatzfrage geklärt werden sollte: Versteht sich das Unternehmen als Produktanbieter oder als Anbieter von Individuallösungen? Im letzteren Fall genügt ein offenes Bekenntnis der Geschäftsleitung, dass grundsätzlich Individuallösungen geschaffen werden. Das befreit die handelnden Personen von dem Double Bind, einerseits ein Produkt wirtschaftlich zu vermarkten und andererseits maximale Anpassung an jeden noch so exotischen Kundenwunsch zu verwirklichen. Für die weitere Entwicklung des Unternehmens können dann Erfolgsmodelle aus dem Dienstleistungsmarketing herangezogen werden. Geht die Entscheidung aber anders aus, d.h. möchte sich das Unternehmen als Produktanbieter verstehen und dabei wirtschaftlicher arbeiten, dann gilt es, einen neuen Umgang mit dem Verhältnis Standard vs. Modifikation zu finden.

Wie man als Produktmanager eingreifen kann

Produktmanager, die sich in einem Spannungsfeld zwischen Produktstandard und Produktmodifikation befinden, fühlen sich oft machtlos. Sie haben den Auftrag gute wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen, sind aber durch die Notwendigkeit der ständigen Produktanpassungen behindert. Ihren Einwänden wird wenig Gehör geschenkt, denn schließlich ist die hohe Anpassungsfähigkeit auf der Werteskala des Unternehmens ganz oben angesiedelt.

Was aber sind nun mögliche Lösungsansätze? Dazu hatte ich das Glück, mit einem langjährigen Experten ein Interview führen zu dürfen. Dr. Thorsten Krebs ist Head of Consulting bei der encoway GmbH, die sich mit Lösungen für das Variantenmanagement beschäftigt. Ich hatte ihn auf einer Online-Veranstaltung im Herbst 2022 kennengelernt und in weiterer Folge direkt auf die Handlungsoptionen für einen PM angesprochen:

Was sollte der erste Schritt eines Produktmanagers sein, wenn es zu viele Produktvarianten gibt?

Thorsten Krebs: Im Grund geht es darum, unternehmensintern das Bewusstsein für einen Handlungsbedarf zu schaffen. Und ohne Zahlen geht da gar nichts. Der erste Schritt muss daher sein, sich einen Überblick über die Erträge und die Kostensituation

zu verschaffen. Und zwar nicht in der Form, dass man alles über einen Kamm schert, sondern wirklich genau aufgeschlüsselt nach den Produktvarianten. Dann wird sich wahrscheinlich herausstellen, dass Varianten, die nur einmal verkauft wurden, durch die hohen Anpassungskosten gar kein gutes Geschäft waren, auch wenn es für den Vertrieb in der Verkaufssituation vielleicht so ausgesehen hat.

Die Zahlen allein helfen aber noch nicht, die Situation zu verändern. Wie kann man also vorgehen?

Thorsten Krebs: Sobald belastbares Zahlenmaterial vorliegt, kann man als Produktmanager, als Produktmanagerin, eine Optimierung einleiten. Das funktioniert am besten abteilungsübergreifend! Man muss also alle Beteiligten an Bord holen. Allen voran natürlich die Geschäftsleitung, denn deren Rückendeckung wird man brauchen. Aber auch die Kooperation des Vertriebs muss man sich unbedingt holen. Erfahrungsgemäß sind Kollegen aber einigermaßen leicht zu überzeugen, wenn Sie die Zahlen schwarz auf weiß sehen. Oft ist es so, dass dem Vertrieb gar nicht klar ist, dass Verluste erzielt werden, wenn Produktanpassungen zu leichtfertig versprochen werden. Es gilt also: Aufklären ist das Gebot der Stunde! Wenn es gelungen ist, abteilungsübergreifend ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass durch zu hohe Kosten unnötige Verluste eingefahren werden, kann man zur Optimierung übergehen.

Mein Interviewpartner Dr. Thorsten Krebs ist Head of Consulting bei der econway GmbH. econway ist führender Fullservice-Anbieter im Bereich Produktkonfiguration, CPQ (Configure Price Quote) und Variantenmanagement. Das Unternehmen bietet Beratung, Software und Dienstleistungen, mit denen variantenreiche Produkte und Lösungen einfacher und effizienter gesteuert und vermarktet werden können – auch die konkrete Variantenmanagement Methode zur angesprochenen Optimierung.

Wie kann die Optimierung ablaufen? Man kann ja schließlich nicht einfache alle Produktvarianten streichen.

Thorsten Krebs: Die Ausgestaltung der Optimierung muss sich an den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens ausrichten – keine zwei Unternehmen sind gleich. Aus der Praxis heraus ergeben sich dabei drei Arten von Aufgaben. Zuerst sollte man „aufräumen“, also alle unnötigen Produktvarianten identifizieren und sich davon trennen. Ob eine bestimmte Variante erhalten werden soll, wird natürlich nicht nur von der berechneten Wirtschaftlichkeit allein bestimmt. Auch strategische Überlegungen spielen dabei eine Rolle, zum Beispiel kann ein verlustträchtiges Produkt ein anderes stützen, mit dem hohe Gewinne erzielt werden. Danach sollte man „fokussieren“, also dafür Sorge tragen, dass ungewollte Varianten erst gar nicht entstehen. Es braucht eine klare Definition des Standards. Diese kann in Schulungen

für den Vertrieb verwendet werden, oder als Basis für softwaregestütztes Vorgehen dienen. Fakt ist, dass viele individuelle Anpassungen nur dadurch entstehen, dass Vertrieb oder Kunde nicht wissen, dass es bereits einen Standard gibt, der auf die jeweilige Anforderung passt. Zuletzt sollte man die übrigbleibende – die gewollte – Varianz „organisieren". Es handelt sich um das strategische Kerngeschäft, welches möglichst wirtschaftlich gestaltet werden sollte. Das kann man zum Beispiel mithilfe von Skaleneffekten in der Produktion, passenden Baukästen, und anderen Aktivitäten erreichen.

Sollte diese Bereinigung wirklich die Aufgabe des Produktmanagements sein?

Thorsten Krebs: Ja und Nein. Bezogen auf die hier diskutierte Situation ist wohl das Produktmanagement am besten geeignet, den Veränderungsprozess einzuleiten, zu moderieren und zu steuern. Geht es um größere Portfolios, dann gibt es in Unternehmen oft auch die Rolle des Variantenmanagers. Manchmal in Personalunion mit einem Produktmanager, aber auch als eigenständige Position. Dann ist es allerdings günstig, wenn eine enge Zusammenarbeit mit dem PM stattfindet.

Können Sie eine abschließende Empfehlung geben?

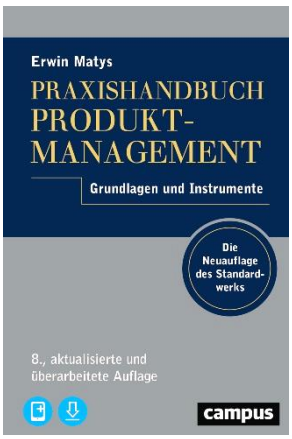
Thorsten Krebs: Ja, gerne. Wenn Sie sich als Produktmanager, als Produktmanagerin mit dem Spannungsfeld konfrontiert sehen, dass ihr Produkt zu stark variiert wird, dann beschreiten Sie einen einfachen Weg: Beschaffen Sie sich die notwendigen Zahlen. Ermitteln Sie was wirtschaftlich ist und was nicht. Holen Sie alle Beteiligten an Bord und klären Sie auf. Vermeiden Sie unbedingt Fingerpointing – in der Regel wollen alle Mitarbeiter den Erfolg des Unternehmens und niemand sorgt absichtlich für nicht wirtschaftliche Varianten. Optimieren Sie stattdessen in Teamarbeit Ihr Produktangebot zum Nutzen aller – je mehr alle Rollen profitieren, desto mehr intrinsische Motivation ist vorhanden und desto mehr Dynamik entsteht auch bei den anderen Beteiligten.

Thorsten Krebs, vielen Dank für das Gespräch.

Der beste Tipp für Produktmanager: Aktiv werden!

Um schließlich noch ganz konkret auf die Frage im Titel dieses Beitrags zurückzukommen: Ja, der Vertrieb soll Produktanpassungen vornehmen können. Schließlich sind die Kollegen und Kolleginnen an der Verkaufsfront nah am Kunden dran, wissen viel über den jeweiligen Bedarf und oft liegt es bei ihnen, ob ein Auftrag an Land gezogen werden kann oder nicht. Keinesfalls aber sollte der Vertrieb im Alleingang handeln und beliebige Produktanpassungen versprechen. Es ist eine der Kernaufgaben des Produktmanagements, relevante Informationen über ohnehin bestehende Konfigurationsmöglichkeiten in den Vertrieb zu tragen. Darüber hinaus gilt es klare Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer Vertriebsmitarbeiter zusätzliche Anpassungen vornehmen können. Nicht immer muss die Situation so drastisch sein, wie in dem eingangs beschriebenen Beispiel. Aber auch dann, wenn

es „nur“ einen etwas zu laschen Umgang mit Produktvariationen gibt, kann ein aktiver Produktmanager hier großes Potenzial einlösen. Mehr darüber, wie man als Produktmanager oder Produktmanagerin eine aktive und steuernde Rolle einnimmt, erfahren Sie im Praxishandbuch Produktmanagement.



Strategie, Konzept & Text

Der Autor dieses Beitrags ist seit über vierzig Jahren im Marketing tätig, seit 1993 als selbstständiger Berater. Erwin Matys begleitet Inhaber, Geschäftsführer und Produktmanager dabei, ihre Marketing- und Kommunikationsziele zu verwirklichen. Besonders geschätzt werden seine Leistungen von Auftraggebern, die hochwertige Produkte und Dienstleistungen vertreiben – in diesem Bereich verfügt er über weitreichende praktische Erfahrungen. Erwin Matys lebt und arbeitet in Wien und ist Autor der Marketingtitel *Praxishandbuch Produktmanagement*, *Dienstleistungsmarketing* und *Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen*.

dipl.ing. erwin matys
marketing & communications
austria, 1200 wien, wasnergasse 21 top 5
mitglied der wirtschaftskammer wien
+43-680-4013235
erwin@matys.at
www.matys.at
LinkedIn

Weitere Downloads

Der Autor dieses Beitrags ist Marketingexperte und leistet in diesem Bereich seit Jahrzehnten grundlegende konzeptionelle Arbeit. Sein Praxishandbuch Produktmanagement (Campus Verlag) ist mittlerweile in der 8. Auflage und wird als das Standardwerk der Produktvermarktung gehandelt. Auf den Websites von Erwin Matys finden sich auch viele weitere PDFs, die sich mit Vermarktung, Bewerbung, Vertrieb und Produktmanagement von hochwertigen Produkten und Dienstleistungen beschäftigen.

Marketingtools zum Download:

- Professionelle Produktunterlagen – Der Weg zur Produktbeschreibung
- Internationale Produktunterlagen – Im Ausland professionell auftreten
- Wie hochwertig wirken Ihre Produkte? – Checkliste für B2B Anbieter
- Best Practices im IT-Marketing – Bewährte Erfolgsrezepte aus der Praxis
- Neukundengewinnung über die Website – Für spezialisierte B2B Anbieter
- Was ist B2B Content Marketing? – Einstieg in kostengünstiges Internet-Marketing
- Test: Chancen Ihrer Dienstleistung – Welche Chancen hat Ihre Dienstleistung?
- Dienstleistungen bewerben und verkaufen – Der richtige Mix für Dienstleistungen
- Was sind erklärungsbedürftige Produkte? – Definition und Kennzeichen
- Umfrageergebnisse: Beratungsintensive Produkte – So wird vorgegangen
- Erklärungsbedürftige Produkte – Wer verkauft sie am besten?
- Der Produkt-Check – Visualisierungstool für Ihren aktuellen Marketing-Mix
- Schnittstelle Werbung-Vertrieb – Unkonventionelle Absatzsteigerung
- Zitate für Produktmanager – Sammlung nützlicher Zitate

Karrierehilfen zum Download:

- Praxisausbildung Produktmanagement – Das E-Training zum Buch
- Eignungstest Marketing – Sind Sie ein Performer?
- Wie werde ich Produktmanager? – Der Weg ins Produktmanagement
- Abenteuer Produktmanagement – Insider schildern ihre Faszination
- Neu als Produktmanager – 10 Tipps für den Start als Produktmanager
- Karriere im Produktmanagement – Erste Orientierung im Produktmanagement
- Entlohnung Produktmanager – Was verdienen Produktmanager?
- Stressmanagement für Produktmanager – Stresstipps für den Alltag im Marketing
- Marktübersicht Seminare Produktmanagement – Orientierung im Seminar-Dschungel
- Erfolgreiches Produktmanagement – Insider-Tipps von 10 Top-Experten

Marketingliteratur zum Download:

- Praxishandbuch Produktmanagement – Ausführliche Buchvorstellung
- Praxishandbuch Produktmanagement – Die Story zum Buch
- Buchvorstellung Dienstleistungsmarketing – Ausführliche Buchvorstellung
- Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen – Kostenloses E-Book

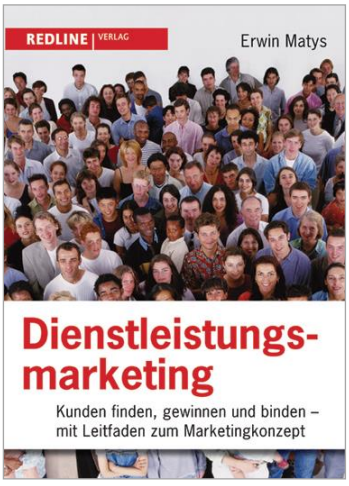
Publikationen von Erwin Matys

Praxishandbuch Produktmanagement

Erschienen 2001-2022 im Campus Verlag. Das Buch bedient sowohl das Informationsbedürfnis von Berufseinsteigern als auch von Profis. Es gibt einen vollständigen Leitfaden für die praktische Arbeit im Produktmanagement. Unzählige Checklisten, Übungen, Tests und Fallbeispiele ergänzen die geradlinige Struktur. Die Publikation erfreut sich unter Produktmanagern größter Beliebtheit und wird selbst von der Financial Times als Standardwerk gehandelt. Mehr Infos zum Buch auf www.praxishandbuch-produktmanagement.de, dort ist auch ist auch die Bestellung Online möglich. Mit der nunmehr 8. Auflage wird das E-Book kostenfrei mitgeliefert.

Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen

Das Profiwerkzeug für den Absatz von komplexen, beratungsintensiven B2B-Produkten und Dienstleistungen. Die Publikation bietet ein bewährtes Vorgehensmodell, wie für Produkte und Dienstleistungen mit hohem Erklärungsbedarf eine erfolgreiche Kommunikation aufgebaut wird. Sie erfahren hier, welche Ansätze Sie wählen können, welche Reihenfolge der Kommunikationsmittel und -wege sinnvoll ist und wie Sie potenzielle Kunden sanft aber bestimmt an einen Kauf heranführen. Mehr Infos zum Buch sind auf www.matys.at verfügbar, dort ist auch der Link zur Bestellung angegeben.



Dienstleistungsmarketing

Das Buch behandelt die zentralen Aufgaben jedes Anbieters von Dienstleistungsprodukten: Kunden finden, gewinnen und binden. Im Rahmen von leicht nachvollziehbaren Marketinggesetzen sind die Erfahrungen erfolgreicher Anbieter zusammengestellt. Der enthaltene Leitfaden ermöglicht es selbst Einsteigern, rasch zu einem fundierten Marketingkonzept für ihre Dienstleistungsprodukte zu kommen. Der Titel ist 2004-2011 im Redline Verlag erschienen. Eine detaillierte Beschreibung der 3. Auflage ist auf www.matys.at verfügbar, dort ist auch der Link zur Bestellung angegeben.