

# Optimierung des Produktportfolios jetzt!

Kosten senken, Erlöse steigern,  
Handlungsspielräume erhöhen, Ergebnisse  
sichern und verbessern



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# Produktergebnisse

## Die Portfoliostruktur als EBIT-Treiber

Verkaufte Mengen, die Höhe der Herstellkosten, die realisierten Stückelöse und die Qualität der Deckungsbeiträge entscheiden über das Niveau des gesamten EBIT.

Das **Produktportfolio** zu planen und zu steuern ist deshalb eine erfolgsentscheidende Managementaufgabe. Der Umfang der erzielten Produktergebnisse entscheidet darüber, wie die Kapazitäten des Unternehmens ertragsorientiert ausgelastet sind, die Gemeinkosten gedeckt sind und so ein angemessenes EBIT entsteht.

Die **Zusammensetzung eines Produktportfolios** ist das Ergebnis unterschiedlicher Einflüsse. Kunden präferieren bestimmte Produkte, der Vertrieb setzt spezifische Prioritäten und die Produktion forciert fertigungsoptimale Artikel. Das Resultat ist ein nicht optimales Portfolio mit zu geringem EBIT-Beitrag.

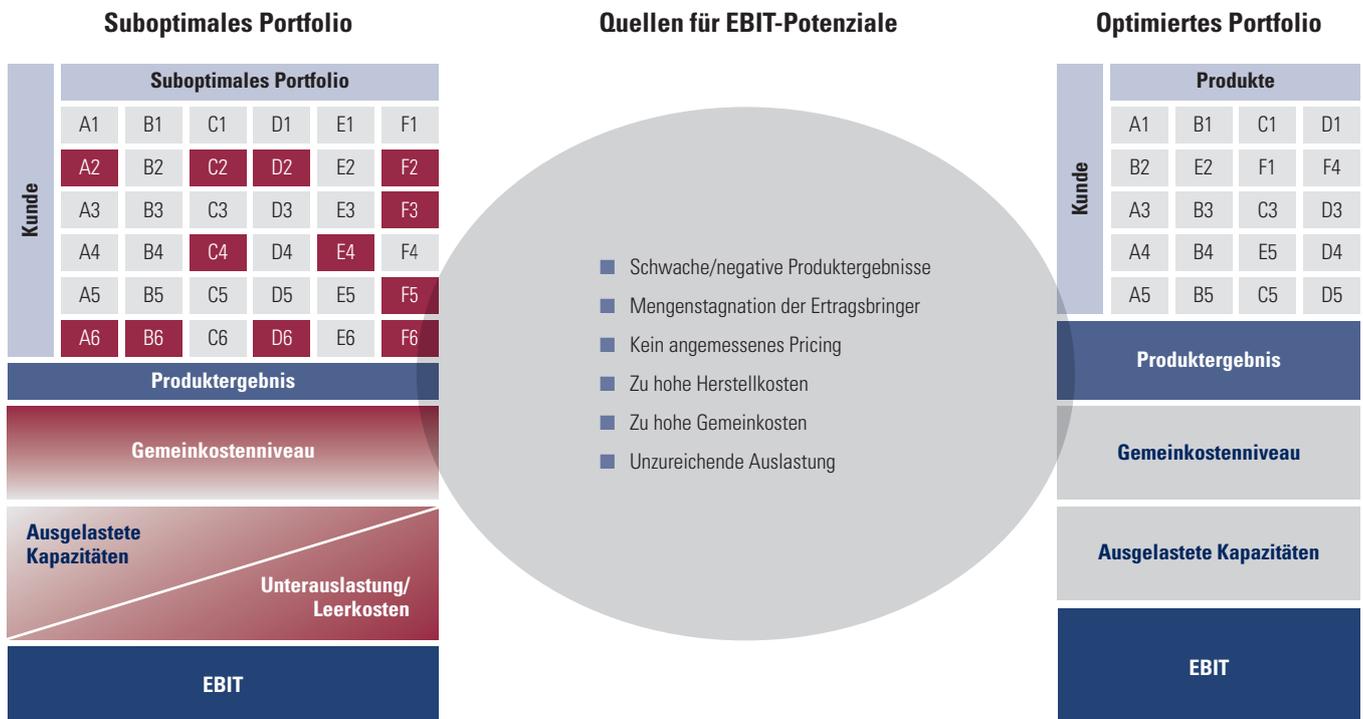
Zur Realisierung eines optimalen Portfolios existieren eine Vielzahl von Stellhebeln. Umfassende Transparenz

zum Ergebnisbeitrag von Produkten und Produktgruppen ist dafür eine unverzichtbare Voraussetzung. Erst die Transparenz öffnet den Weg zu Aktivitäten, die in eine EBIT-Steigerung münden.

Nur wer die relevanten Fragen beantworten kann, kann auch sein Produktportfolio optimieren:

1. Was sind die Ursachen der **Ergebnisschwäche** einzelner Produkte des Portfolios?
2. In welchem Maße treibt das vorhandene Portfolio z. B. aufgrund seiner **Breite, Tiefe und Komplexität** die Gemeinkosten?
3. Wie wirkt sich die Zusammensetzung des Produktportfolios auf die **Auslastung** aus?

Je nachdem wie die Fragen beantwortet werden, resultieren daraus Ansatzpunkte zur Verbesserung der Ergebnisse der Einzelprodukte, der Zusammensetzung des Produktportfolios und eine gleichzeitige Verschlan-  
kung der gesamten Kostenstrukturen.



# Optimierung Ihres Portfolios

## Low Performer und Verlustbringer im Fokus

Der Schlüssel für eine erfolgreiche und wirksame Optimierung des Produktportfolios liegt in einer schnellen und faktenbasierten 360°-Analytik.

Wir setzen dazu auf eine vielfach bewährte Methodik, um Optimierungspotenziale im Unternehmen zu identifizieren. Die Ergebnisse sind:

- Transparenz und Ergebnisqualität in der Produkterfolgsrechnung
- Identifikation von Low Performer und Verlustbringer im Produktportfolio und in der Kundenbasis

- Fokussierung auf profitable Artikel und Kunden
- Konsequente und kurzfristige Bereinigung von Verlustbringern

Auf der Basis werden dann Quick Wins realisiert und die „richtigen“ Maßnahmen aufgesetzt.

Mit der Optimierung des Portfolios werden die Grundlagen zur Anpassung der Organisation und Reduktion von Strukturkosten geschaffen, die es für eine nachhaltige Verbesserung des Break-Even im Unternehmen braucht.



### Die richtigen Mengen halten

- **Attraktivität der Kundenbasis**
  - Welchen Anteil der Kundenbasis machen C-Kunden aus?
  - Welchen Warenkorb kaufen C-Kunden?
  - Wie kann die Durchdringung von A- & B-Kunden mit profitablen Artikeln erhöht werden?
- **Verbesserung der Erlösqualität**
  - Wann und wie wurden zuletzt Preiserhöhungen durchgesetzt?
  - Wo sind weitere Preiserhöhungen möglich/nötig?
  - Wo sind Kundenumstellungen zur Bündelung von Mengen auf weniger Artikel möglich?



### Die Kostentreiber reduzieren

- **Komplexität im Produktportfolio**
  - Was sind Standardartikel, was Sonder-/kundenindividuelle Artikel?
  - Wie stark verändert sich das Produktportfolio mit der Zeit?
- **Rohstoffkomplexität**
  - Welche Rohstoffe werden wofür in welchen Mengen benötigt?
  - Welcher Aufwand wird durch Beschaffung und Handling verursacht?
- **Produktionskomplexität**
  - Wie effizient ist das Losgrößenspektrum sowie Rüst-/Reinigungs- und Stillstandszeiten?
  - Wie gut ist die Planbarkeit der Produktion aufgrund von Markt-/Planbedarfen?
- **Abwicklungskomplexität**
  - Wie hoch ist der Automatisierungsgrad in Abwicklungsprozessen?
  - Wie effizient sind arbeitsteilige Prozesse und Schnittstellen gestaltet?



### Das Produktergebnis steigern

- **Ergebnistreiber erkennen und optimieren**
  - Wo erschweren fehlende Vorprodukte den Absatz?
  - Welche Kostenelemente unterliegen starken Inflationseffekten?
  - Welche Produkte unterliegen bei welchen Kunden welchem Ergebnisdruck?
- **Entscheidungen treffen**
  - Welche Produkte eliminieren?
  - Welche Artikel forcieren?
  - Wie Herstellkosten senken?
  - Wie relevante Prozesse verschlanken?

# Unsere Vorgehensweise

## Fast Track Programm in drei Stufen

### 1 Identifikation von Potenzialen

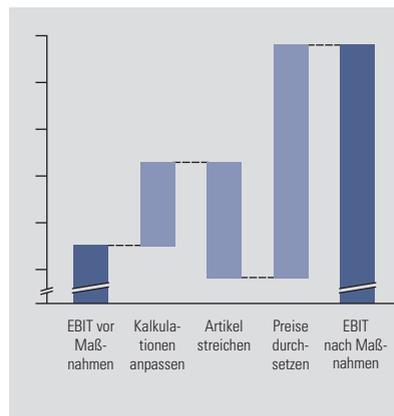
- Produkterfolgsrechnung
- Kunden- und Portfolio-performance
- Komplexitätstreiber

	„Ertragsschwache Volumenartikel“	„Überflieger“
höher	Artikel: 232 Umsatz: 63.694 T€ Menge: 11.013 to. DBI: 11.390 T€ Ø-DBI: 49 T€ rel. DB: 17,9%	Artikel: 396 Umsatz: 34.208 T€ Menge: 6.011 to. DBI: 11.604 T€ Ø-DBI: 36 T€ rel. DB: 33,9%
Ø-DBI in € Ø-13.432 €		
	„Trefflieger“	„Ertragsstarke Kleinmengenartikel“
geringer	Artikel: 588 Umsatz: 13.700 T€ Menge: 2.000 to. DBI: 1.858 T€ Ø-DBI: 3 T€ rel. DB: 13,6%	Artikel: 1.014 Umsatz: 10.545 T€ Menge: 1.873 to. DBI: 3.759 T€ Ø-DBI: 4 T€ rel. DB: 35,6%
geringer		höher

Ø-DBI in %  
je Artikel  
**Ø-23,4%**

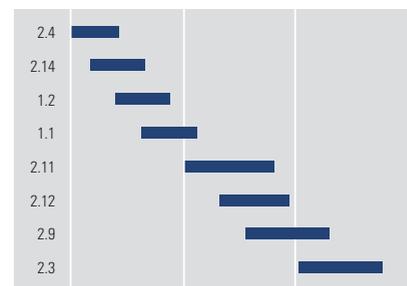
### 2 Quick Win-Initiierung

- Kalkulationen anpassen
- Artikel streichen
- Preise durchsetzen



### 3 Maßnahmenkatalog und Roadmap-Planung

- Mittelfristige resiliente und ertragsorientierte Weiterentwicklung des Produktportfolios
- Vertriebsinitiative zur profitablen Entwicklung der Kundenbasis
- Maßnahmen zur Anpassung von Organisation und Strukturkosten



#### Ihr Beitrag:

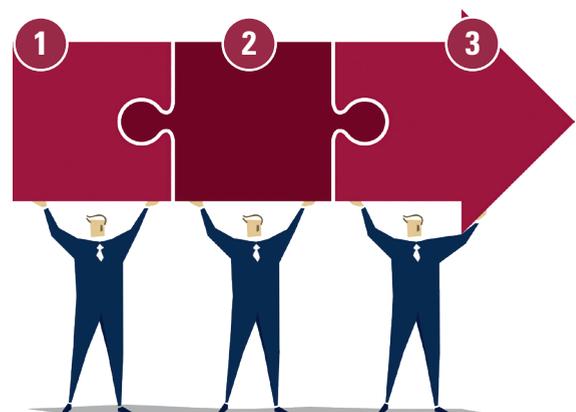
- Bereitstellung der notwendigen Datenbasis zur Verkaufsstatistik mit Artikeln, Kunden, Aufträgen sowie Umsatz, Absatz, Marge und Beständen (2y-ytd)
- Verfügbarkeit von Funktionsverantwortlichen zur Beteiligung über Interviews und Workshops
- Geschäftsführung zur Abstimmung von Maßnahmen und als Machtpromotor der Optimierung

#### Ihr Nutzen:

- Transparenz innerhalb von 3-4 Wochen Projektlaufzeit
- Robuste Hebel zur Optimierung Ihres Produktportfolios
- Quick Wins für schnelle Erfolge und eine klare Roadmap für eine nachhaltige Maßnahme
- Wir bleiben dran. Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung

#### Unser fokussierter Methodeneinsatz:

- Funktionsinterviews mit Führungskräften
- BI-gestützte Analysen der Datenbasis
- Workshops und Arbeitssitzungen zur Validierung von Analysen und Ableitung von Maßnahmen
- Kompakte Dokumentation – so viel wie nötig – so wenig wie möglich
- Festlegung von Maßnahmen mit OKR (Objectives & Key Results) und klaren Verantwortlichkeiten



# Ihre Herausforderungen sind unser Projektalltag

## Ausgewählte Projektbeispiele

Erfahrung und Know-how unserer Funktions- und Branchenspezialisten führen zu konkreten und messbaren Projekterfolgen. Umfassende Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten führen zu schnellen Ergebnissen und konkreten Handlungsempfehlungen.

Unsere Projektbeispiele zeigen beispielhaft für unterschiedliche Branchen und Herausforderungen die dabei erzielten Projektergebnisse. In allen Fällen haben messbare Projekterfolge zu einer Optimierung des Produktportfolios mit positiver Wirkung auf das EBIT geführt.

### Branche Prozessindustrie

**Branche/Umsatz:**

Umsatz ca. 780 Mio. €

**Herausforderung:**

- Gewachsene Variantenvielfalt mit vielen kundenspezifischen Produkten
- EBIT-Erosion trotz Umsatzsteigerung
- Keine Priorisierung im Produktportfolio für S&OP

**Ergebnis:**

- Engpasssteuerung nach DB/Anlagenstunde
- Abkündigung von C-Artikeln >15% des Portfolios
- Preissteigerung für Klein-/Sondermengen

### Branche Automotive

**Branche/Umsatz:**

Umsatz ca. 200 Mio. €

**Herausforderung:**

- Zu geringe Ergebnistransparenz
- Produkte und Kunden mit zu niedrigem DB
- Zu viele Produkte mit zu geringer Marge

**Ergebnis:**

- Klarheit über Ergebnisbeiträge
- Erfolgreiche Preisverhandlungen mit dem Key Account und Preissteigerung >10%
- Verlagerung an Low Cost Standort

### Branche Konsumgüter

**Branche/Umsatz:**

Umsatz ca. 350 Mio. €

**Herausforderung:**

- Zu hohe Gemeinkosten auf dem Produkt
- Negatives Ergebnis der Produktgruppe
- Unklare Produktprioritäten

**Ergebnis:**

- Zusammenlegung Vertrieb und Logistik mit Reduzierung des Gemeinkostenanteils um 10%
- Break Even der Produktgruppe erreicht
- Priorisierung der Vertriebsaktivitäten für Wachstum

### Branche Industriegüter

**Branche/Umsatz:**

Umsatz ca. 260 Mio. €

**Herausforderung:**

- Intransparente, komplexe Portfoliostruktur
- Mangelhafte Stammdatenqualität
- (zu) hohe Bestände bei schlechter Lieferfähigkeit

**Ergebnis:**

- Klare good-better-best-Portfoliostruktur
- Optimiertes Pricing mit Steigerung >8%
- Sperrung von Artikeln ohne Verkauf mit Reduktion >40% der Portfoliogröße insgesamt

### Unser Team für Sie



**Dr. Stephan Hundertmark**  
Partner

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 270  
E-Mail: hundertmark@wieselhuber.de



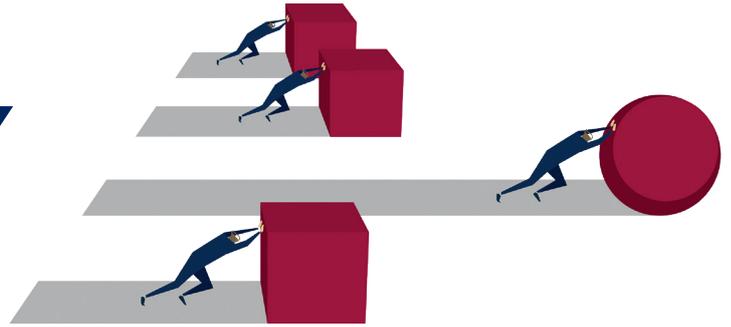
**Dr. Günter Lubos**  
Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 130  
E-Mail: lubos@wieselhuber.de

### Weiterführende Information in:



Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

Mit Büros in München, Düsseldorf, Hamburg und Stuttgart bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de