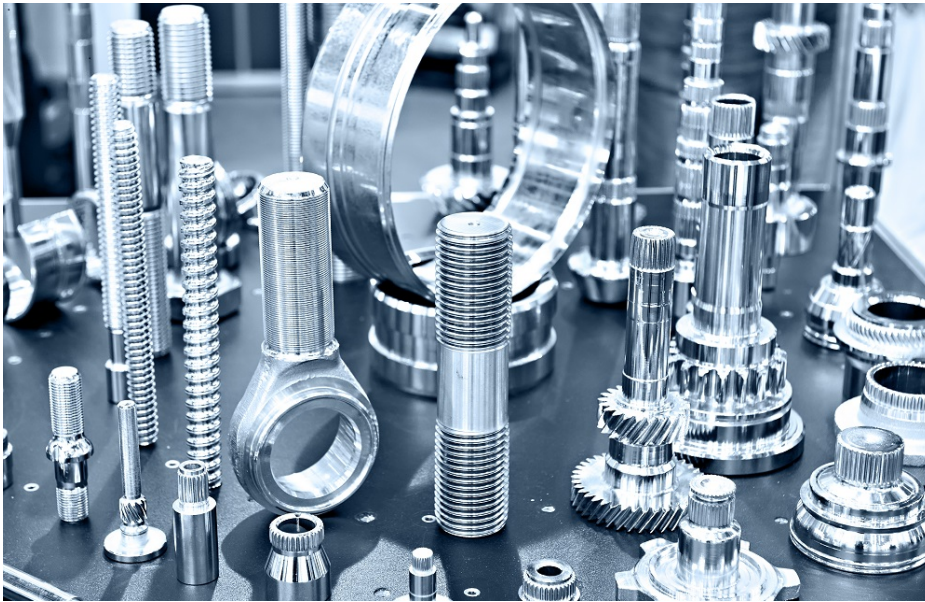


## Produktportfolios logistikorientiert bewerten



### Auf einen Blick

- Beherrschung von Produkt- und Produktionskomplexität
- Logistik-, finanz- und marktorientierte Produktportfoliooptimierung
- Datenbasierte, aufwandsarme Portfolioanalyse
- Nutzungsmöglichkeit einer modularen Bewertungs-Applikation

01. 2021

**IFA | Unternehmen, die vielfältige Produkte anbieten, kämpfen häufig mit ineffizienten Prozessen und hohen Lagerbeständen. Doch wie wirkt es sich aus, wenn Exotenprodukte aus dem Portfolio entfernt werden? Das IFA entwickelt eine Methode, mit der Unternehmen dies abschätzen können.**

Neue Zielmärkte, Unternehmenswachstum, technologische Innovationen oder der Aufkauf von Konkurrenten gehen zumeist mit dem Wachstum der Produktvielfalt in produzierenden Unternehmen einher. Typischerweise bestehen Produktportfolios aus einer Mischung aus Standard- und weniger nachgefragten Exotenprodukten. Ob solche Exotenprodukte im Portfolio verbleiben sollten, darüber ist sich das Management produzierender Unternehmen häufig uneins.

Welche Produkte sind hinsichtlich ihrer finanzwirtschaftlichen und marktorientierten Kennzahlen positiv zu bewerten, belasten die Produktions- und Logistikstruktur jedoch überproportional? Welche Kosten- und Leistungspotenziale lassen sich heben, wenn logistisch unvorteilhafte Produkte aus dem Portfolio entfernt werden? Diese und weitere Fragen beantworten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Instituts für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) im Forschungsprojekt "LoProBe – Logistische Produktportfoliobewertung".

### Mehraufwände durch Portfoliokomplexität

Bekannte Ansätze zur Portfoliobewertung liefern Investitions- oder Desinvestitionsstrategien für Produkte unter Betrachtung von markt- und finanzwirtschaftlich orientierten Größen. Eine Berücksichtigung von

entstehenden Logistikkosten findet bei der Anwendung spezifischer Methoden, beispielsweise bei der Deckungsbeitragsrechnung, zwar statt. Häufig bleibt jedoch intransparent, welche finanziellen Mehraufwände Exotenprodukte verursachen.

Finanzielle Mehraufwände in der Form von Komplexitätskosten entstehen beispielsweise durch erweiterte Lagerbestände oder durch den ineffizienten Einsatz von Ressourcen. Diese Kosten werden häufig nicht ordnungsgemäß den verursachenden Exotenprodukten zugeordnet, sondern auch auf Standardprodukte umgelegt. Die entstehende Intransparenz bezüglich der Vorteilhaftigkeit einzelner Produkte stellt ein Hindernis für eine zielgerichtete Produktportfoliobewertung dar.

### **Komplexität in der Produktionslogistik**

Es bedarf daher einer intensiven Auseinandersetzung mit den Ursachen komplexitätsgetriebener finanzieller Mehraufwände und Problemstellungen in der Produktion und Logistik. So sind beispielsweise Produktgruppen zu identifizieren, die besondere Betriebsmittel im Produktionsprozess benötigen. Eine erhöhte Anzahl benötigter verschiedenartiger Betriebsmittel an den Ressourcen geht zumeist mit einem Anstieg einzuplanender Rüstvorgänge einher. Produktgruppen, die darüber hinaus über unklare Bedarfszeitpunkte und -mengen verfügen, verschärfen die Probleme in der Auftragsabwicklung weiter. Eine sinnvolle Zusammenfassung von Kundenaufträgen zu Produktionslosen wird stark erschwert.

Kausale Zusammenhänge zwischen Produkteigenschaften (beispielsweise der Bedarf spezieller Betriebsmittel oder unklare Bedarfsmengen und -zeitpunkte) und logistischen Zielgrößen wie den Logistikkosten werden derzeit durch das IFA identifiziert, beschrieben und in der Form von Kausaldiagrammen übersichtlich strukturiert.

### **Softwaregestützte Portfoliobewertung**

Die Erkenntnisse aus den kausalen Zusammenhängen verarbeitet das IFA in einer Bewertungsmethode zur logistikorientierten Optimierung von Produktportfolios. Zudem entwickeln die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine Softwareapplikation: Diese soll es zukünftig erleichtern, das Ist-Portfolio zu bewerten sowie valide abzuschätzen, wie sich eine Portfolioänderung auf produktionslogistische Kennzahlen auswirkt.

Angepasst an unternehmensseitige Randbedingungen und die vorhandene Datenbasis werden in der Softwareapplikation Datenbedarfe übersichtlich aufbereitet und anhand der Kausaldiagramme erläutert. Unternehmen haben anschließend die Möglichkeit, relevante Stamm- und Bewegungsdaten zu importieren und das Ist-Portfolio zu analysieren.

Anschließend gibt die Softwareapplikation Vorschläge für eine Portfoliooptimierung aus. Hierbei werden Portfolioalternativen unter Entfernung einzelner Produkte oder Produktgruppen aus dem Portfolio abgeleitet. Die Portfolioalternativen werden anschließend logistisch, finanziell

und marktorientiert bewertet.

### **Unternehmen für Praxistest gesucht**

Die abgeleiteten kausalen Zusammenhänge in Verbindung mit der softwaregestützten Bewertungs- und Optimierungsmethode sollen Unternehmen zukünftig dabei helfen, Produkte und Produktportfolios hinsichtlich der logistischen, marktseitigen und finanzorientierten Vorteilhaftigkeit zu bewerten. Die Auswirkung einer Portfolioänderung auf logistische Zielgrößen soll valide und quantitativ, zugleich jedoch aufwandsarm abgeschätzt werden. Dies stellt die Basis für eine ganzheitliche Ausrichtung des Produktportfolios und dar.

Unternehmen, die an einer prototypischen Anwendung der entwickelten Bewertungsmethode und -software interessiert sind, sind dazu eingeladen, sich bei Tim Kämpfer unter der Telefonnummer (0511) 762-19812 oder per E-Mail unter [kaempfer@ifa.uni-hannover.de](mailto:kaempfer@ifa.uni-hannover.de) zu melden.

### **Förderhinweis**

Das Forschungsvorhaben "Logistische Produktportfoliobewertung (LoProBe)" des Instituts für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Leibniz Universität Hannover wird gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) – Projektnummer 423857520.

*von Tim Kämpfer*

E-Mail: [kaempfer@ifa.uni-hannover.de](mailto:kaempfer@ifa.uni-hannover.de)  
Tel.: (0511) 762 19812  
Webseite: [ifa.uni-hannover.de](http://ifa.uni-hannover.de)