



Der Sortimentsindex

Ein Werkzeug für Ihre
Sortimentskontrolle

Ir. Paul Durlinger



Der Sortimentsindex

Ein Werkzeug für Ihre
Sortimentskontrolle

Ir. Paul Durlinger

Inhaltsverzeichnis

1.0 Einführung	05
2.0 Die Reflexionsphase	05
3.0 Der Sortimentsindex	07
4.0 Zusammenfassung	11

1.0 Einführung

Besonderes Merkmal eines Produktlebenszyklus sind die einzelnen Phasen von der Einführung bis zur Degeneration, die jedes Produkt in seinem Leben durchläuft. Nach diesem Grundprinzip führen wir eine weitere Phase vor der Einführungsphase ein: die "Reflexionsphase". In dieser Phase werden wir prüfen, ob wir dieses Produkt tatsächlich einführen sollten. Als Hilfsmittel für das Management nehmen wir den Sortimentsindex. Der Sortimentsindex bewertet mittels objektiver Kriterien, ob die Einführung eines neuen Produktes in das Sortiment sinnvoll ist. Der Sortimentsindex kann aber auch als Werkzeug verwendet werden, um zu bestimmen, ob wir ein Produkt auslaufen lassen sollen.

2.0 Die Reflexionsphase

Sortimente ähneln Unkraut: Sie wachsen unkontrolliert. Darüber hinaus ist bekannt, dass die meisten Produkteinführungen auch scheitern (siehe Tabelle 1). Wie ist es also möglich, die richtigen und damit erfolgsversprechenden Produkte auszuwählen und in dem Sortiment einzuführen?

Produktentwicklung	Qualifizierung	Einführung
In den letzten drei Jahren wurden mehr als 48.000 Produkte in Westeuropa eingeführt, aber nur 10 von ihnen waren ein erfolgreicher Game Changer.	90 Prozent der Produkteinführungen scheitern.	1 von 10 neuen Produkten wird ein Erfolg.

Tabelle 1: Fehlgeschlagene Produkteinführungen (Quelle www.nielsen.com/nl, 2017)

Natürlich sollte ein Unternehmen innovativ sein. Es ist auch immer wichtig, dass der Vertrieb optimistisch ist, wenn es um ein neues Produkt geht. Aber leider ist nicht jeder neuer Schnellhefter die "Mutter aller Schnellhefter". Es gibt Grenzen und ein Werkzeug zur Überwachung dieser Grenzen ist der "Sortimentsindex". Ein von Walther Ploos van Amstel entwickeltes Werkzeug, das wir in der "Reflexionsphase" anwenden werden. Das ist die Phase, die der Einführungsphase im Produktlebenszyklus vorausgeht und in der wir darüber nachdenken, ob es sinnvoll ist, das Produkt überhaupt einzuführen. Supply Chain Verantwortliche sollten sich sehr viele Gedanken machen bevor sie einen neuen Schnellheftertyp einführen, wenn sie bereits 250 im Sortiment haben oder einen neuen Mülleimer, wenn sie bereits 389 verschiedene Modelle ihren Kunden anbieten. Natürlich hofft man bei der Einführung eines neuen Produktes immer auf die "Mutter aller Dinge" aber die Wahrscheinlichkeit, dass das Modell nicht funktioniert oder andere Produkte kannibalisiert, ist viel größer.

3.0 Der Sortimentsindex

Wann macht die Einführung eines neuen Produktes Sinn und welche Faktoren können eine erfolgreiche Einführung beeinflussen? Es gibt ein paar Faktoren, die einen Hinweis darauf geben könnten. Zum Beispiel wie viele ähnliche Produkte befinden sich bereits im Sortiment? Oder wie viele Kunden möchten das Produkt kaufen? Vielleicht spielt auch der Lieferant eine Rolle: Ist es ein bestehender oder ein neuer Lieferant? In Tabelle 2 finden Sie eine Reihe möglicher Faktoren. Die Aufzählung ist nicht vollständig und variiert je nach Unternehmen und eigenen Vorstellungen des Managements. Es ist daher sehr wichtig, dass das Management intensiv über diese Faktoren nachdenkt, die in ihrer Branche oder für ihre Situation eine Rolle spielen.

Als Beispiel für die Anwendung des Sortimentsindex in der Reflexionsphase nehmen wir einen Großhändler, der Lebensmittelprodukte für kleine Gastronomiebetriebe vertreibt. Jedes Management-Mitglied wurde befragt, welche Kriterien nach ihrer Meinung nach wichtig für die Aufnahme eines neuen Produktes im Sortiment sind. Daraus ergab sich eine Liste von mehr als 15 Kriterien. Wir baten dann jedes Management-Mitglied erneut, 6 dieser Kriterien auszuwählen, die ihrer Meinung nach am allerwichtigsten sind. Dabei gab es eine klare Übereinstimmung.

Kriterien
Umsatzerlöse
Bruttomarge
Anzahl der Kunden
Anzahl der Aufträge
Traffic
Alternativen
Earn x Turn
Neuer Lieferant?

Tabelle 2: Kriterien

Im nächsten Schritt sollte der relative Wert oder Einfluss dieser Faktoren vom Management numerisch bestimmt werden. Mit anderen Worten: Ist der Umsatz wichtiger als die Bruttomarge oder ist die Anzahl der Kunden wichtiger? Dies sind sicherlich rein subjektive Einschätzungen. In Tabelle 3 finden Sie die Gewichtung des Managements aus unserem Beispiel.

Im Optimalfall beträgt die Summe 100. Dies ist aber keine Voraussetzung für die Einführung eines Produktes. Wir können nun beispielsweise sagen, dass ein Produkt mindestens 70 Punkte erreichen muss, um mit der Einführungsphase fortzufahren. Wenn die Punktzahl unter 40 liegt, werden wir mit der Einführung nicht fortfahren. Liegt die Punktzahl zwischen 40 und 70, werden wir es uns noch einmal überlegen. Der nächste Schritt besteht darin aufzuzeigen, wann ein Kriterium erfüllt ist. Wenn der geschätzte Umsatz beispielsweise 10.000 € beträgt, können 20 Punkte gesammelt werden. Das Praxisbeispiel hat erneut gezeigt, dass sich das Management des Großhändlers schnell auf den relativen Wert für die von ihm vergebenen Kriterien geeinigt hat (siehe Tabelle 4).

Kriterien	Gewichtung
Umsatzerlöse	20
Bruttomarge	20
Anzahl der Kunden	20
Anzahl der Aufträge	10
Traffic	5
Alternativen	10
Earn x Turn	10
Lieferant	5
Gesamt	100

Tabelle 3: Kriterien und Gewichtung

Kriterien	Gewichtung	Grenze
Umsatzerlöse	20	>10K€
Bruttomarge	20	>20%
Anzahl der Kunden	20	>10/j
Anzahl der Aufträge	10	>50/j
Traffic	5	Ja
Alternativen	10	<10
Earn x Turn	10	>90%
Lieferant	5	alt
Gesamt	100	

Tabelle 4: Grenzwerte mit Gewichtung

Wir dürfen nicht vergessen, dass diese Überlegungen stattfinden bevor wir überhaupt ein konkretes Produkt im Sinn haben. Hier kommt unser 251. Schnellhefter ins Spiel. Oder in unserem Großhändlerbeispiel "Krokettensorte Nr. 81". Für jedes der oben genannten Kriterien sehen wir uns an, wie sie sich für unser neues Produkt auswirken, das wir möglicherweise im Sortiment aufnehmen möchten. Wir fragen den Vertrieb und das Management, wie viel Marge und Umsatz sie erwarten, ob es Kunden für dieses Produkt gibt und wie viele Aufträge sie erwarten. Das zeigen wir in Tabelle 5 in der 4. Spalte.

Kriterien	Gewichtung	Grenze	Wert
Umsatzerlöse	20	>10K€	5k€
Bruttomarge	20	>20%	15%
Anzahl der Kunden	20	>10/j	30
Anzahl der Aufträge	10	>50/j	45
Traffic	5	Ja	Ja
Alternativen	10	<10	25
Earn x Turn	10	>90%	60%
Lieferant	5	Alt	Neu
Gesamt	100		

Tabelle 5: Grenzwerte und Erwartungen

Zum Schluss wird die Gesamtpunktzahl für dieses Produkt berechnet. Dies ist in Spalte 5 der Tabelle 6 zu finden.

Kriterien	Gewichtung	Grenze	Wert	Punktzahl
Umsatzerlöse	20	>10K€	5k€	0
Bruttomarge	20	>20%	15%	0
Anzahl der Kunden	20	>10/j	30	20
Anzahl der Aufträge	10	>50/j	45	0
Traffic	5	Ja	Ja	5
Alternativen	10	<10	25	0
Earn x Turn	10	>90%	60%	0
Lieferant	5	Alt	Neu	0
Gesamt	100			25

Tabelle 6: Die Indexbewertung

Die Indexpunktzahl für dieses Produkt beträgt 25 von 100 Punkten. Das reicht für eine Produkteinführung nicht aus, denn dafür wären mindestens 70 Punkte erforderlich.

4.0 Zusammenfassung

Wir haben oben gesehen, dass es in diesem "objektiven" Ansatz eine ganze Menge Subjektivität gibt. Die Kriterien, die Gewichtung, die Grenzen pro Kriterium und die Gesamtpunktzahl. Das Wichtigste ist jedoch, dass das Management darüber nachdenkt bevor es mit der Einführungsphase eines Produktes beginnt.

Diesen Ansatz kann man auch nutzen, um das bestehende Sortiment näher zu betrachten. Dies führte im Falle unseres Großhändlers zu beunruhigenden Ergebnissen. Bei einer ersten Bewertung seines Sortiments von 10.000 Artikeln wurde festgestellt, dass 8.000 Artikel weniger als 40 Punkte erzielten. Mit anderen Worten, 80% der Artikel müssten gemäß den Kriterien und Standards, die das Management selbst erstellt hat, saniert werden. Das war eine unrealistische aber dennoch interessante Beobachtung. Nach Überarbeitung und Anpassung einer Reihe von Standards fand das Management rund 3.000 Artikel, die es sofort korrigieren wollte. Eine zweite Konsequenz war, dass die Anzahl der Produkteinführungen um nicht weniger als 75% sank. In diesem Fall half die Indexbewertung dem Großhändler, sein Sortiment erfolgreich zu überarbeiten.



Mallinckrodtstraße 320

44147 Dortmund

+49 231 58699410

info@slimstock.de

www.slimstock.com

Der Sortimentsindex- Ein Werkzeug für Ihre Sortimentskontrolle