



Produktlebenszyklusmanagement

Ir. Paul Durlinger



Produktlebenszyklus- management

Ir. Paul Durlinger

Inhaltsverzeichnis

1.0 Einführung	05
2.0 Der Produktlebenszyklus	06
3.0 Einführungsdatum	07
4.0 Definition der Phasenübergänge	08
5.0 Erste Seriengröße	09
6.0 Produktauslauf	11
7.0 Zusammenfassung	12
8.0 Literatur	13

1.0 Einführung

Es ist ein bekanntes Problem in vielen Unternehmen: Das Sortiment scheint unkontrolliert zu wachsen. Dabei zeigt die ABC-Analyse immer, dass eine große Anzahl von Produkten so gut wie nichts zum positiven Betriebsergebnis beiträgt. Vielmehr hat eine große Anzahl von Produkten einen negativen Einfluss auf das Ergebnis, denn sie kosten Geld. (Siehe Durlinger [2012, 1]). Im Folgenden werden Vorgehensweisen skizziert, die ein unkontrolliertes Wachstum verhindern sollen. Weiter wird es in dem Heft darum gehen, welche Daten bei der Produkteinführung erfasst werden und wann ein Produkt aus dem Sortiment genommen werden sollte. Werkzeuge und Lösungen, die dabei helfen, das Sortiment zu bereinigen werden in Durlinger [2012, 1] beschrieben.

Auf die Attraktivität einer Produkteinführung wird hier nicht weiter eingegangen. Dies ist und bleibt eine Management-Entscheidung. Die Supply Chain Verantwortlichen können jedoch helfen, fundierte Mengenentscheidungen beim Ein- und Auslaufen von Produkten zu treffen.

2.0 Der Produktlebenszyklus

Jedes Produkt hat einen Produktlebenszyklus, wie es in Abbildung 1 theoretisch dargestellt ist.

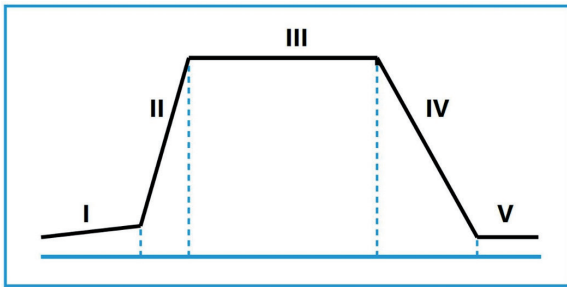


Abbildung 1: Produktlebenszyklus

Es gibt eine "Einführungsphase" (I), in der sich die Kunden mit dem Produkt vertraut machen können, dann eine "Wachstumsphase" (II), in der das Produkt den Markt durchdringt. In der "Reifephase" (III) wächst der Umsatz nicht mehr, sondern bleibt stabil. In Phase IV sinkt die Nachfrage nach dem Produkt und in Phase V gibt es keine echte Nachfrage mehr. Leider ist die Dauer der einzelnen Phasen von Produkt zu Produkt unterschiedlich, die Steigungen in den Phasen II und IV sind unterschiedlich und die Nachfrage in jeder Phase ist für jedes Produkt anders. Manchmal scheinen die Produkte sogar Phasen zu überspringen.

Wenn ein Suppenhersteller eine "schmackhaftere" Hühnersuppe auf den Markt bringt, ersetzt er die bestehende Hühnersuppe, die sich wahrscheinlich bereits in der Reifephase befand. Eine andere Situation entsteht, wenn der Hersteller eine völlig neue und andere Suppe auf den Markt bringt, z.B. eine Orangen-3-Gemüsesuppe. Diese muss zunächst einen eigenen Bedarf schaffen. Aber leider wird eine große Anzahl von Produkten in Phase I stecken bleiben. Und das führt zu dem Problem, dass entschieden werden muss, wie viele Liter von der Suppe produziert werden müssen. Überzogene Schätzungen können zur Veralterung führen (Durlinger [2012, 2]) und zu niedrige Erwartungen können zu entgangenen Umsätzen führen. Dieses "Problem der Markteinführung" wird in Punkt 5 diskutiert. Abgesehen davon müssen noch einige weitere Entscheidungen getroffen werden, um ein unkontrolliertes Wachstum des Sortiments zu vermeiden.

3.0 Einführungsdatum

Bei der Markteinführung eines Produkts müssen verschiedene Termine klar definiert werden. Zum Beispiel wann genau ein Artikel im Markt eingeführt werden soll. Handelt es sich um einen Ersatzartikel, muss der Verkauf der Vorgängerversion an diesem Datum eingestellt werden. Das Einführungsdatum und z.B. das Erscheinungsdatum im Verkaufskatalog sollten möglichst übereinstimmen. Das klingt zwar selbstverständlich aber oftmals wird der Katalog nur einmal im Jahr gedruckt, während die Produkteinführungen das ganze Jahr über stattfinden. Das hat zur Folge, dass sich manche Produkte nicht lange verkaufen oder noch im Katalog aufgeführt werden, obwohl sie nicht mehr im Sortiment sind. Online-Kataloge können dieses Problem zum Teil beheben, wenn sie rechtzeitig aktualisiert werden.

4.0 Definition der Phasenübergänge


Von Anfang an müssen die Phasenübergänge für den Produktlebenszyklus klar definiert werden. Besonders wichtig sind dabei Phase I (Einführung) und Phase V (Ausstieg). Es muss klar sein, wann ein Produkt die Phase I verlassen haben muss. Dieser Punkt kann sowohl zeitlich als auch in Bezug auf den Absatz (Mengen, Umsatz) definiert werden. Im Sinne von: "mindestens x Artikel innerhalb eines Jahres verkauft" oder "ein Umsatz von y Euro für dieses Produkt innerhalb eines Jahres". Gleichzeitig muss angegeben werden, was passieren wird, wenn die Ziele nicht erreicht werden. Logischer Weise kann man daraus schließen, dass das Produkt trotz aller Bemühungen nicht durchschlägt und deshalb aus dem Sortiment genommen werden sollte.

Ähnliches gilt für die Phase V (Ausstieg). Jedes Produkt wird irgendwann in diese Phase kommen. Bereits bei der Produkteinführung muss definiert werden, wann dieser Zeitpunkt erreicht ist. Dieses Kriterium wird z.B. wie folgt lauten: "wenn im Vorjahr weniger als x Artikel verkauft wurden" oder "wenn der Umsatz im Vorjahr weniger als y Euro betrug". Grundsätzlich kann man die gleichen Grenzen anwenden, die für einen erfolgreichen Abschluss der Phase I festgelegt wurden. Wenn ein Produkt mit einem Umsatz von weniger als y Euro nicht in das Sortiment aufgenommen wird, muss es auch nicht im Sortiment verbleiben. Dieses Kriterium muss zu Beginn festgelegt werden, bevor eine emotionale Bindung an das Produkt entsteht. Nach einigen Jahren wird es schwierig, sich zu verabschieden: "Es ist so ein tolles Produkt." Aber Produkte in dieser Phase kosten in der Regel Geld (Durlinger [2012, 1]). Wenn man Produkte zu lange am Leben erhält und es zu spät erkennt, dass sich ein Produkt in Phase IV oder V befindet, führt dies zur Veralterung. Eine "schlechte" Entscheidung über den Anfangsbestand (zu Beginn der Phase I) kann zu einem ähnlichen Ergebnis führen (Durlinger [2012, 2]). Hierauf geht der nächste Abschnitt näher ein.

5.0 Erste Seriengröße

Bei der Produkteinführung muss der Vertrieb angeben, wie viele Produkte zu welchem Zeitpunkt verkauft werden sollen. Für ein Ersatzprodukt ist eine Verkaufshistorie bekannt, für ein neues Produkt ist diese Prognose jedoch weitaus schwieriger. Vertrieb und Marketing müssen dennoch eine Schätzung abgeben. Die Angabe einer zuverlässigen Reichweite ist zu Beginn wichtiger als eine (unzuverlässige) Punktschätzung. Die Reichweite gibt einen guten Hinweis auf das Risiko, das wir bereit sind einzugehen. Es besteht ein großer Unterschied zwischen einer Schätzung "zwischen 500 und 1500 Artikeln pro Woche" und "zwischen 0 und 2000 Artikeln pro Woche". In beiden Fällen ist die Schätzung gleich, durchschnittlich 1000 Artikel pro Woche, aber im zweiten Fall ist das Risiko deutlich höher.

Die erste Seriengröße hängt stark von der oben beschriebenen Reichweitenabschätzung ab. Ein erheblicher Teil der veralteten Lagerbestände wird durch zu optimistische Einkäufe/ Produktion für die Markteinführung verursacht. Deshalb ist es wichtig, ein möglichst zuverlässiges Sortiment festzulegen. Auch wenn wir keine Vorstellung von der tatsächlichen zukünftigen Nachfrage haben. Bei einer Nachfrage, die laut Vertrieb und Marketing zwischen 0 und 2000 Artikeln pro Woche liegen kann, ist es nicht wirklich realistisch von durchschnittlich 1000 Artikeln auszugehen. Es wäre sicherer, etwas zu sagen wie: "Wir sollten mindestens 200 verkaufen aber wir müssen abwarten, wie viele mehr wir verkaufen können." Auf diese Weise wird eine Art Wahrscheinlichkeit angegeben, auf der das Risiko basiert, das eingegangen werden kann.



Auch wenn sich überhaupt nichts vorhersagen lässt, gibt dies dem Management die Möglichkeit, eine Strategie festzulegen. So kann man sich beispielsweise entscheiden, mit einer kleinen Produktserie zu beginnen, um Kapazitäten zu sichern für den Fall, dass sich das Produkt als erfolgreich erweist.

Ein Extremfall ist das sogenannte One-Shot-Problem oder auch als Zeitungsjungen-Problem bekannt. Wie viele Zeitungen sollte eine Verkaufsstelle annehmen, wenn diese bei einer Rückgabe nicht erstattet werden? In Abhängigkeit von den zu erwartenden Verkäufen (die oben beschriebene Bandbreite), der Gewinnspanne, den "ausverkauften" Kosten und den Kosten für die Reste, ist es theoretisch möglich zu bestimmen, wie viele Zeitungen man kaufen kann (siehe Chase & Aquilano [1992], Nahmias [1989]). Für den Zeitungsverkaufspunkt würde dies zu weit gehen aber für Unternehmen, die nur eine (Produktions-) Serie in China bestellen können, macht es durchaus Sinn. Grundsätzlich muss das Management zwei Worst-Case-Szenarien in Betracht ziehen. Was ist zu tun, wenn die Nachfrage nach dem neuen Produkt viel höher ist als erwartet oder im anderen Extrem viel geringer? Ähnliches gilt, wenn ein Produkt das Ende seines Lebenszyklus erreicht und eine letzte Bestellung aufgegeben werden muss. Die Entscheidung liegt beim Management.

6.0 Produktauslauf

Die Ermittlung der letzten Seriengröße ist eigentlich ähnlich wie die erste. Früher oder später wird der Zeitpunkt kommen, an dem man sich von dem Produkt verabschieden muss. Hierfür sollte das Produkt auf den folgenden vier Wegen ausgesondert werden:

1. Aus ökonomischer Sicht: Das Produkt wird keinem Kunden mehr angeboten.
2. Aus administrativer Sicht. Das Produkt wird nicht mehr bestellt und idealerweise wird die Artikelnummer aus dem System entfernt. Manchmal ist dies aus technischen Gründen nicht möglich oder wünschenswert. In jedem Fall muss aber sichergestellt sein, dass keine Aufträge mit dem Produkt generiert werden.
3. Physische Entfernung: Sollten noch Produkte übrig sein, müssen diese sofort aus dem Lager entfernt oder über alternative Kanäle verkauft oder verschrottet werden.
4. Finanzielle und administrative Entfernung: Verbleibende veraltete Erzeugnisse sind unverzüglich auf Null abzuschreiben. Das kann ärgerlich sein, weil es den Gewinn schmälern kann.

7.0 Zusammenfassung

Viele Probleme lassen sich vermeiden, wenn man bei der Einführung eines Produkts einige Dinge klarstellt:

1. Bestimmen Sie das Einführungsdatum (im Geschäft, im Katalog).
2. Definieren Sie, wann das Produkt die Einführungsphase I absolvieren muss (zeitlich und/oder mengenmäßig und/oder umsatzmäßig).
3. Definieren Sie, wann das Produkt als "Fehlschlag" gilt (die Phase I nicht besteht).
4. Bestimmen Sie die erste Seriengröße (Einkauf, Produktion).
5. Definieren Sie, wann das Produkt eingestellt werden muss. Wenn ein Produkt das Ende seiner Lebensdauer erreicht hat, muss dies ordnungsgemäß ausgesondert werden.

Es erfordert eine strenge Richtlinie, um ein unkontrolliertes Wachstum des Sortiments zu verhindern.

8.0 Literatuur

Chase, R.B., N.J. Aquilano [1992]

Production and Operations Management: A life cycle

Approach

Irwin, Homewood, 6th ed

Durlinger P.P.J. [2012,1]

Verhoog uw winst, ROI en ROA met een gedegen ABCanalyse

– een 10 stappenplan

(Increase your profit, ROI and ROA with a thorough ABC

analysis - a 10-step plan)

Whitepaper www.durlinger.nl

Durlinger P.P.J. [2012,2]

Incourantie: Managementsfalen of Bedrijfsrisico?

(Obsolescence: Management failure or Business risk?)

White paper www.durlinger.nl

Nahmias, S. [1989]

Production and Operation Analysis

Irwin, Homewood, 1989





Mallinckrodtstraße 320

44147 Dortmund

+49 231 58699410

info@slimstock.de

www.slimstock.com

Produktlebenszyklusmanagement