



Ist Variantenvielfalt  
Fluch oder Segen? Die  
GEXSO-Studie 2017  
fand Antworten.

# Die Qual der Varianten-Wahl

**SCM** Industrieunternehmen sehen Variantenvielfalt zunehmend als Erfolgsfaktor ihres Geschäfts. Allerdings versäumen sie dabei das Wichtigste – wie die aktuelle GEXSO-Studie zeigt.

**M**an muss kein Experte sein, um zu wissen: Die Individualisierung von Produkten und Kundenaufträgen ist aus dem heutigen Industriegeschäft nicht mehr wegzudenken. Das Lichtpaket für das Auto, die Geschwindigkeitsoptionen beim Stapler, die Poweroption für das USA-Geschäft, die Laufruhealternative im Aufzug – all dies sind Merkmale, die es Unternehmen erlauben, eine Produktplattform an die

Bedürfnisse des Kunden anzupassen und individualisierte Angebote abzugeben.

Ein breites Spektrum an Produktvarianten und die technische Abwicklung daraus resultierender Aufträge durch eine globale Supply Chain ist mehr und mehr zur Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit geworden. Gleichzeitig zeigen Unternehmen Globalisierungskompetenz, wenn sie Prozesse zur Produktkonfiguration beherrschen. Stand dabei

in den vergangenen Jahren die technische Sicht auf das Produkt im Vordergrund, gewinnt eine geeignete Markt- und Vertriebsstrategie beim Variantenmanagement zunehmend an Bedeutung.

Das ist eines der Kernergebnisse der Studie zu Global Excellence in Supply Chain Operations, kurz GEXSO, die das Beratungsunternehmen BearingPoint in Zusammenarbeit mit LOGISTIK HEUTE und der Technischen Universität Darm-

## Die GEXSO-Studie

LOGISTIK HEUTE, die TU Darmstadt und die Unternehmensberatung BearingPoint haben sich 2017 zur GEXSO-Studie (**Global Excellence in Supply Chain Operations**) zusammengefunden, um den Entwicklungsstand von Prozessen der Produktkonfiguration in Industrieunternehmen im deutschsprachigen Raum zu untersuchen.

Ziel war es einerseits, den Status quo des Reifegrads von Produktkonfiguration darzustellen und Trends aufzuzeigen. Andererseits sollten Wege aufgezeigt werden, die Produktkonfiguration und das Variantenmanagement angesichts des ungebrochenen Trends zur Individualisierung von Produkten weiterzuentwickeln.

Dazu wurden Experteninterviews mit Vertretern von 80 Industrieunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz über einen Zeitraum von sechs Monaten durchgeführt. Wissenschaftlich begleitet wurde die Studie von Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl, Professor für Supply Chain- und Netzwerkmanagement an der TU Darmstadt.

stadt durchgeführt hat. Ziel der Umfrage war es herauszufinden, wie es um die Produktkonfiguration in europäischen Industrieunternehmen bestellt ist.

### Varianten als Erfolgsfaktor

Eine rein technische Produktbetrachtung, so das Autorenteam, führt vor allem dazu, dass viele Potenziale im Variantenmanagement ungenutzt bleiben. „Grundsätzlich zeigen die Studienergebnisse analog zu vorangegangenen GEXSO-Studien, dass die mittelständisch geprägten Industrieunternehmen in der Erhebung einen starken globalen Footprint haben und weiter auf Expansion setzen. Die zugrunde liegenden Produktmodelle für den Verkauf und die Abwicklung des Variantengeschäfts sind trotz dieser Vielfalt unterschiedlicher nationaler Märkte vor allem technisch geprägt. Lediglich 19 Prozent der Teilnehmer richten diese an vorwiegend vertrieblichen Gesichtspunkten aus“, so Andreas Discher, Supply-Chain-Experte bei BearingPoint.

Dabei wird Produktkonfiguration von fast 80 Prozent der Teilnehmer als Erfolgsfaktor für ihr Industriegeschäft eingeschätzt. Bei denjenigen Unternehmen,



Erfolgreiche Produktkonfigurationen sind solche, für die der Kunde bereit ist zu zahlen.

denen die GEXSO-Studie einen besonders hohen Reifegrad bei der Produktvarianz bescheinigt, ist die Zustimmung sogar noch höher: Fast 90 Prozent glauben, Konfiguration gut zu beherrschen, sei entscheidend für den Unternehmenserfolg.

Die wesentlichen Voraussetzungen für die Abwicklung des Variantengeschäfts sind bereits heute geschaffen. So geben viele Unternehmen an, einheitliche Produkt- und Materialnummern, ein globales Produktmodell oder ein modulares Baukastensystem mit standardisierten Baugruppen zu besitzen. Weiterführende Verwendungen im Vertrieb, wie etwa Produktempfehlungen und die selbstständige Produktfindung durch den Kunden, werden hingegen bei den meisten Unternehmen weniger eingesetzt.

„Digitalisierungskonzepte, die insbesondere bei der Gestaltung der Kundenschnittstelle, der Integration des Käufers in den Konfigurationsprozess und bei der Visualisierung komplexer technischer Produkte unterstützen könnten, sind in großen Teilen noch nicht umgesetzt“, betont Donald Wachs, Partner bei BearingPoint. Die Studienteilnehmer haben diese



„Digitalisierungskonzepte sind in großen Teilen noch nicht umgesetzt.“

Donald Wachs,  
Partner, BearingPoint

Schwachpunkte wohl erkannt und sehen die Einbindung des Kunden in die Variantenentwicklung als zukünftigen Trend.

Industrieunternehmen mit besonders hohem Anteil an Konfigurationsprodukten werden in der GEXSO-Studie gesondert hervorgehoben. Der an der Studienanalyse

beteiligte Wissenschaftler Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl von der TU Darmstadt erklärt: „Diejenigen Unternehmen, die mehr als 80 Prozent ihrer Produkte über Konfiguration individualisieren, haben gemäß Studienergebnis zwar die Prozesse optimiert und die Konfiguration gegenüber den anderen Teilnehmern mit weniger Variantenreichtum perfektioniert, unterscheiden sich aber ansonsten nicht in ihren Zielen. Die operativen Vorgaben, wie beispielsweise Fehler bei der Auftragsabwicklung zu reduzieren oder Angebotszeit und -kosten zu verringern, stehen im Vordergrund. Strategische Ziele, wie die Standardisierung des Produktportfolios oder die Erhöhung der Win Rate, werden im Schnitt weniger häufig genannt.“

### Technik im Fokus

Dabei unterscheiden sich Unternehmen mit hohem Konfigurationsanteil dadurch, dass sie häufiger als der Durchschnitt ihre Produkte modular gestalten und mit ihren globalen Produktmodellen konsequent die Integration konfigurierter Ware in die Supply Chain vorantreiben. Hauptsächlich wird bei diesen Unternehmen in der Angebots- und Auftragsphase die technische Spezifikation über Produktkonfiguration ermittelt sowie der Preis anhand selektierter Einzeloptionen bestimmt. Zudem wird Konfiguration sowohl im Vertrieb als auch in der Produktion dazu verwendet, automatisiert individuelle Stücklisten zu erstellen. Sogar der Versand wird überdurchschnittlich oft konfiguriert.

Die Variantenmodelle sind laut Studie eher an den technischen und nicht so sehr an den vertrieblich sinnvollen Möglichkeiten orientiert und werden schwerpunktmäßig von der technischen Produktentwicklung verantwortet. Gelegentlich werden Abteilungen wie Ver-

Nachgefragt bei Professor Hans-Christian Pfohl

## „Variantenwissen mit Supply-Chain-Partnern teilen“

**Wie wird aus Variantenvielfalt ökonomischer Erfolg? Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl, Leiter Supply Chain- und Netzwerkmanagement an der Technischen Universität Darmstadt, erklärt im Gespräch mit LOGISTIK HEUTE, was Unternehmen dafür tun müssen.**

**LOGISTIK ▶ HEUTE ◀ Herr Prof. Dr. Pfohl, was sind die wichtigsten Ergebnisse der Studie?**

**Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl:** Zunächst einmal scheinen Produktkonfigurationen für einen großen Anteil der untersuchten Industrieunternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor ihrer Gesamtstrategie zu sein. Dieses Studienergebnis stimmt mit den Ergebnissen einer Studie der European Logistics Association (ELA) zur Logistikexzellenz überein. Diese zeigt, dass die Fähigkeiten zur modularen Produktgestaltung in Verbindung mit der späten Entscheidung zur Gestaltung des individuellen Kundenprodukts, ein wichtiges Merkmal exzellenter Unternehmen ist. Gleichzeitig liegt der Fokus der meisten Unternehmen darauf, operative Ziele zu erreichen. Dabei wurde auch deutlich, dass die befragten Unternehmen ihr Variantenmanagement nach den technischen Möglichkeiten statt den vertrieblich sinnvollen ausrichten.

**▶ Welche Trends sehen Sie im Bereich Supply Chain Operations aufgrund der Studie im Vordergrund?**

Einerseits zeigt die GEXSO-Studie wiederholt auf, dass die Globalisierung zu einem hohen Verteilungsgrad der Supply Chain geführt hat und weiter auf dem Globus expandiert. Andererseits wird sehr deutlich, dass die Unternehmen auch in ihre IT-Lösungen investieren, um der Komplexität, die sich aus ihrem Variantengeschäft ergibt, Herr zu werden. Interessant ist dabei, dass Firmen Digitalisierungsthemen bislang erst in den wenigsten Fällen verfolgen. Sie scheinen zu einem großen Teil also immer noch mit den Basisproblemen ihres Variantengeschäfts über IT-Lösungen beschäftigt zu sein. Die Implementierung innovativer Technologien, wie etwa Blockchain als dezentrale IT-Infrastruktur für Produktionsnetzwerke oder Instrumente Künstlicher Intelligenz, scheint noch in weiter Ferne zu liegen.

**▶ Warum ist der vertriebliche Blick auf Variantenvielfalt so wichtig?**

Die vertriebliche oder besser die marktstrategische Sicht ist die Basis für einen Erfolg am Markt. Letztlich bedeutet die bewusste Auswahl der Marktsegmente, in denen man zu attraktiven Preisen im Wettbewerb stehen möchte, eine

Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Kundenbedarfen. Eine vertrieblich sinnvolle Einschränkung der Varianten bewirkt zudem eine Reduktion der Produktkomplexität. Dies ist aus Kostengesichtspunkten sehr wichtig.

**▶ Warum sind erst so wenige der befragten Unternehmen auf diese Perspektive eingestellt?**

Viele Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren vor allem auf die Entwicklung modular konfigurierbarer Baukästen und Module konzentriert – hauptsächlich um von Individualentwicklungen mittels Engineer-to-Order (ETO)-Prozessen wegzukommen. Die meisten Studienteilnehmer betreiben nach wie vor ein signifikantes ETO-Geschäft. Die Einführung von Configure-to-Order-Szenarien stellt also schon einen gewaltigen Schritt dar. Viele wollen wohl die Flexibilität dabei nicht aufgeben. Es ist zudem auch sehr aufwendig, eine klare Produktstrategie zu entwerfen. Im Vertrieb geht es oftmals schneller, Kunden hinsichtlich der Produkteigenschaften zu befragen und entsprechende Konfigurationsparameter in das Modell einzubringen.

**▶ Wo muss aus Ihrer Sicht noch nachgelegt werden?**

Die GEXSO-Studie identifiziert die Fokusgruppe der Vertriebsprofis und Digitalstrategen. Jene haben im Vergleich zu den übrigen Teilnehmern eine starke Marktorientierung ihrer Produktmodelle und können digitale Lösungen entwickeln, die stärker auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausgerichtet sind – beispielsweise durch schnellere, einfachere Prozesse hinsichtlich Konfiguration und Bestellung. Meist ist aber das Produktmanagement führend verantwortlich für die Produktkonfiguration. Diese Unternehmen scheinen ein wesentlich klareres Bild über die notwendige Strategie zu haben und verfolgen auch viel stärker das Ziel, Sonderwünsche von Kunden zu reduzieren. Sie stellen sicherlich eine Referenz dar und demonstrieren, wie man Variantengeschäft und Marktstrategie miteinander in Einklang bringen kann.

**▶ Wie können Unternehmen ein besseres Verhältnis zwischen Variantenreichtum und Wirtschaftlichkeit erreichen?**

Ich denke, dass die GEXSO-Studie zwei Leitbilder definiert: Die sogenannten Top-Variantenfertiger zeigen erstens auf, wie man gut mit hoher Variantenvielfalt



Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl, TU Darmstadt

umgeht. Sie integrieren die Produktkonfiguration viel stärker in ihre Supply-Chain-Struktur und es gibt eine stärkere Integration zwischen Verkaufs- und Supply-Chain-Prozessen. Dies führt schließlich zu mehr Effizienz. Die erwähnten Vertriebsprofis zeigen auf, wie wichtig die Produkt- und Marktstrategie in dem Zusammenhang ist. Diese Unternehmen haben zweitens für sich beantwortet, welche Varianten es geben sollte. Die Kombination aus beidem ist wichtig.

Die Kombination aus beidem ist wichtig.

**▶ Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Vernetzung und Digitalisierung?**

Die in weiten Teilen noch fehlende Digitalisierung der Kundenbeziehungen klassischer Industrieunternehmen wird in der Zukunft ein großes Defizit sein. Gerade im Zusammenhang des Variantenmanagements wird zunehmend relevant, den Kunden die Möglichkeiten des Baukastens plastisch zu demonstrieren. Grafische Konfiguratoren und Planungshilfen werden in der Pre-Sales-Phase eine immer größere Rolle spielen. Der „Ikea Küchenplaner“ für das Industrieprodukt wird die Art und Weise, wie Industrieunternehmen ihrer Kundschaft ihre eigenen Produkte nahebringen, grundsätzlich revolutionieren. Die Vernetzung entlang der Value Chain wird steigen. Das Variantenwissen wird zunehmend mit den Supply-Chain-Partnern geteilt werden.

**▶ Warum gibt es in den befragten Unternehmen so wenige, die bereits Projekte in Sachen digitalisierte Supply Chain angeschoben haben?**

Ich denke, dass es heute vielen Unternehmen noch an einer stimmigen Digitalisierungsstrategie fehlt. Viele Digitalisierungsinitiativen stellen eigentlich auch nur das dar, was IT-Abteilungen schon seit 20 Jahren machen: Prozesse effizienter gestalten. Eine Digitalisierungsstrategie als Teil einer unternehmerischen Gesamtstrategie ist nur dann wirksam, wenn sie hilft, Möglichkeiten der internen Prozesseffizienzsteigerung zu identifizieren und gleichzeitig den Umsatz nachhaltig durch das Adressieren und Verändern der Kundenbedürfnisse zu steigern – hierzu muss jedoch eine Unternehmenskultur entwickelt und gelebt werden, die offen ist für den digitalen und oft auch disruptiven Schritt.

Das Gespräch führte Sandra Lehmann.

trieb und Marketing hinzugezogen. „Bei Betrachtung der Studienergebnisse fällt daher eine opportunistische Nutzung von Produktkonfiguration beim Gros der Unternehmen auf“, so Lukas Rohland, Supply-Chain-Experte bei BearingPoint. „Sie wird da genutzt und optimiert, wo es zweckmäßig ist. Die Unternehmen werden allerdings vorsichtiger, sobald eine Vertriebsstrategie betroffen ist.“



## Vertrieb einbeziehen

Zwar wird die Häufigkeit verkaufter Produktoptionen in vielen Fällen analysiert, knapp drei Viertel der Unternehmen nutzen die Ergebnisse jedoch nicht, um weniger nachgefragte Optionen anders zu preisen oder über „Guided Selling“, also Verkaufsführung, überhaupt anzubieten. „Die Effizienzvorteile von Vorzugsvarianten oder das Umsatzpotenzial von „Up-Selling“-Konzepten wird so nicht erschlossen“, kommentiert Pfohl.

Die Vertriebsprofis unter den GEXSO-Teilnehmern können genau dies besser:

### Vertriebsprofis nutzen Potenziale besser

Zwei Drittel analysieren nachgefragte Konfigurationen und immerhin 35 Prozent setzen diese Analysen auch in höhere Preise für seltene Varianten um. Auch die Möglichkeiten des Up-Selling werden bei dieser Gruppe von Unternehmen vermehrt genutzt. So verwenden jeweils etwa 60 Prozent systemgestützte Produktempfehlungen und ermitteln Preise auch anhand vorher geschnürter Optionspakete.

Auch Preisindikationen und Budgetangebote werden von diesen Unternehmen

überdurchschnittlich häufig genutzt, wie die Studienmacher herausfanden. Drei Viertel der Vertriebsprofis steuern diese Prozesse über Produktkonfiguration.

Im Gegensatz zu den Teilnehmern, bei denen die technische Produktentwicklung federführend ist, zeichnet Firmen mit Vertriebsfokus aus, dass hier das Produktmanagement für die Konzeption von Varianten zuständig ist. In der Konsequenz sind die Produktmodelle in der Regel weniger komplex, benötigen weniger Parameter und sind an den vertriebslich sinnvollen statt den technisch machbaren Möglichkeiten orientiert. >>

# HINTER JEDEM ERFOLG STECKT EIN MUSTER.

BEST OF  
CONSULTING  
— 2017 —

SONDERPREIS  
DIGITALISIERUNG  
- EXZELLENT -  
BearingPoint

Wirtschafts  
Woche

## Machen wir es sichtbar!

Früher waren es einzelne Macher. Künftig sind es komplexe Muster, die den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Die zentrale Frage dabei: Erkennen Ihre Entscheider von heute die Erfolgsmuster von morgen?

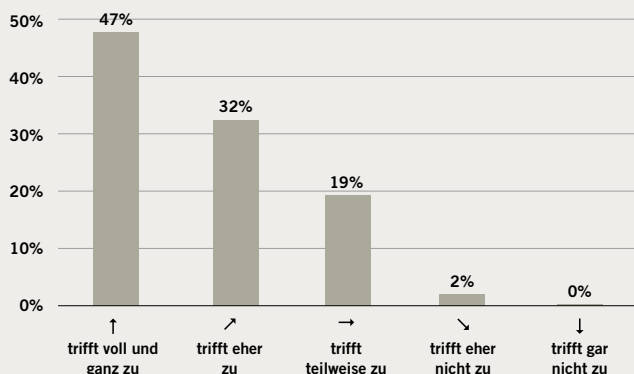
Als Experte in Sachen Digitalisierung helfen wir von BearingPoint Ihnen dabei – inmitten von digitalen Ökosystemen, agilen Geschäftsmodellen und Big Data – Muster zu erkennen, die langfristig für Erfolge sorgen.

Weitere Informationen unter [toolbox.bearingpoint.com/de](http://toolbox.bearingpoint.com/de)

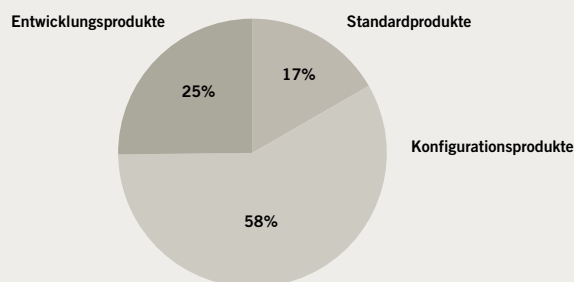
BearingPoint®

## Erfolgsfaktor Produktkonfiguration

**Produktkonfiguration als Erfolgsfaktor für Wettbewerbsfähigkeit in der Unternehmensstrategie**



**Durchschnittliche Verteilung der Produktgruppen**



Quelle: BearingPoint

Zudem wird ein bestimmtes strategisches Ziel viel häufiger als bei anderen Studienteilnehmern verfolgt: Die Nutzung, Analyse und Verbesserung der Produktkonfiguration soll in besonderem Maße dazu führen, Sonderwünsche von

Kunden zu reduzieren und das eigene Produktportfolio zu vereinheitlichen. Strategische Ziele in Sachen Variantenmanagement liegen also aktuell noch in den Händen von Vertriebsprofis. Produktkonfiguration an den tatsächlichen

Marktbedürfnissen zu orientieren und auch die digitalen Potenziale in der Analyse und Gestaltung der Kundenschnittstelle zu heben, bleibt für die meisten befragten Unternehmen nach wie vor eine Herausforderung. sln

## Aus der Praxis

### Vorsicht vor der Komplexitätsfalle

Dem Kunden möglichst viel Auswahl zu geben und damit die Individualisierung von Produkten zu steigern, gilt gerade in Zeiten von Digitalisierung und Losgröße eins als Wettbewerbsvorteil und kann teilweise sogar vor Raubkopien schützen. Dabei kann zu viel des Guten aber auch kontraproduktiv sein, wie Dr. Jochen Müller, Supervisor New Product Structure Planning bei John Deere, zu bedenken gibt. „Als Unternehmen muss man aufpassen, dass man nicht irgendwann in die Komplexitätsfalle tappt. Eine große Produktvarianz ist zwar schön für den Kunden, wird aber oftmals nicht extra bezahlt. Eine breit gefächerte Produktauswahl lohnt sich also nur, wenn die Käuferschaft dafür da ist und die damit verbundenen Prozesse sitzen“, so der Experte gegenüber LOGISTIK HEUTE.

Ein Unterfangen, das auch für den Landmaschinenhersteller selbst nicht immer ganz einfach ist. So bietet das Unternehmen vor allem im Bereich der Sitze und Lenkräder weltweit eine breite Auswahl. „Da geht es teilweise um Millimeter. Benötigen Kunden diesen Unterschied, ist das natürlich wichtig. Allerdings muss man immer miteinberechnen, wie viel Aufwand und Geld in Kleinigkeiten wie diesen stecken“, erklärt Müller. Deshalb ist John Deere bereits vor einiger Zeit



**Bietet besonders bei Sitzen viele Varianten: Landmaschinenhersteller John Deere.**

dazu übergegangen, die Kosten für Produktneuentwicklungen von der Planungsphase an mit einem hauseigenen IT-Tool zu berechnen. „So können wir viel schneller als früher ermitteln, was uns die Entwicklung einer zusätzlichen Variante kostet und welche Teile wir besser aus dem globalen Baukasten übernehmen.“

Dabei ist, wie auch die GEXSO-Studie (siehe Haupttext) nahelegt, die Rücksprache mit dem Kunden und die reibungslose Zusammenarbeit mit dem Vertrieb nötig. Maßnahmen, die für John Deere äußerst wichtig sind, weshalb sie als Industrie-

partner an der Studie teilnahmen. „Wir haben beispielsweise im Rahmen einer Funktionskomplexitätsanalyse und Rücksprache mit Kunden herausgefunden, dass eine zentrale Funktion unserer Schnellkuppler von unseren Kunden so gut wie nie genutzt wird. Die Umsetzung dieser Funktion war jedoch im Vorfeld eine der Anforderungen des Vertriebs und zog eine kostenintensive Entwicklung neuer Schnellkuppler nach sich. Da müssen wir zukünftig noch stärker an der Kommunikation arbeiten, um unnötige Funktionskomplexität zu vermeiden.“ sln