

Die Vielfalt beherrschen

Die Strategien europäischer OEM zielen weder auf Kostenführerschaft noch auf Differenzierung. Dies führt zu einer zunehmend schwer beherrschbaren Variantenvielfalt. Um diese Vielfalt zu managen, wird ein Analysetool zur Optimierung des Produktprogramms vorgestellt.

Von Prof. Dr. Horst Wildemann,
TCW Transfer Centrum

Kanban, just in time, Lean Management, Outsourcing und Plattformstrategien waren die Schlagworte, die die Entwicklung der Automobilindustrie in den vergangenen Jahrzehnten beherrscht haben. Gemeinsam ist allen Themen, dass sie auf eine Verbesserung der Produktionseffizienz abzielen, um so die Kosten-

und damit die Erlöspositionen der Automobilhersteller zu verbessern.

Dabei wurde jedoch ein wichtiger Punkt vernachlässigt: Wie sieht eigentlich ein optimales Produk-

Methodik zur Optimierung des Produktprogramms

tionsprogramm aus, welches es effizient zu gestalten gilt? Es geht um

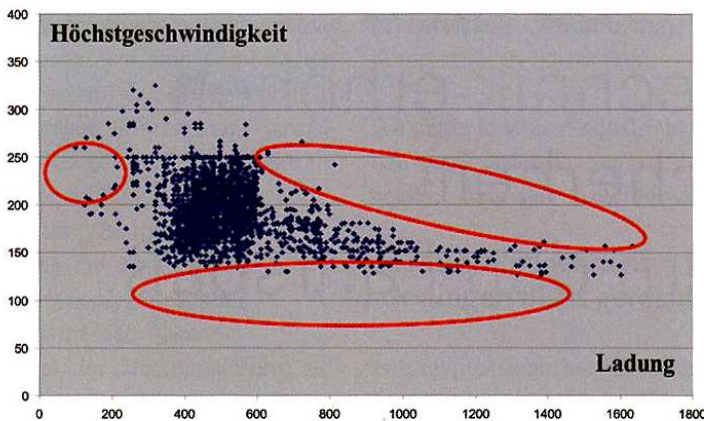
die Fragestellung, wie viel Vielfalt eigentlich noch handhabbar ist, welche Modellvielfalt der Markt eigentlich verkraften kann und welche Einflüsse das auf die Produktpolitik der einzelnen OEM hat.

Um diese Fragen im Ansatz zu beantworten, wurde vom TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management in

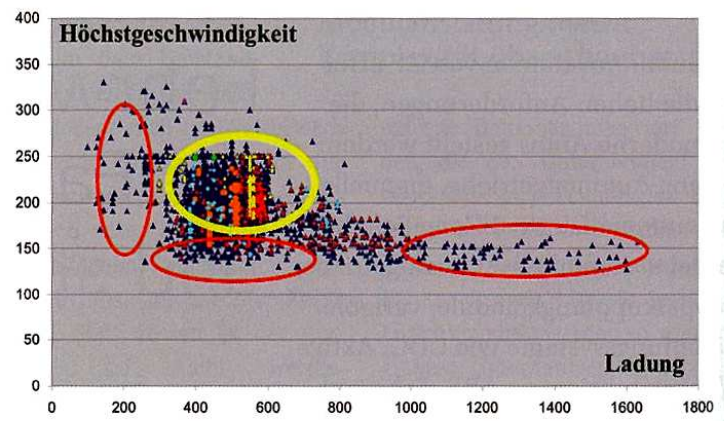
München eine neue Systematik erarbeitet. Diese ermöglicht auf Basis einer mehrdimensionalen Skalierung, Produktportfolios auf Gesamtmarkt- und OEM-Ebene zu untersuchen und Optimierungsstrategien zu erarbeiten.

Michael Porter, Professor für Wirtschaftswissenschaft der Universität Harvard, identifizierte als dominante Unternehmensstrategien die Kos-

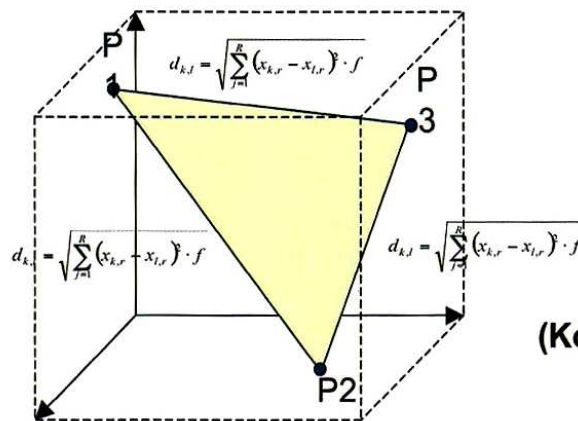
Absolute Lücken im Gesamtmarkt



Relativer Vergleich zur Konkurrenz



**Markt-
innovationen**
(Besetzen von Nischen)



**Analyse von Substitutionseffekten
anhand von Euklidischen Distanzen**

**Portfolio-
optimierung**
(Konzentration auf Nischen)

tenführerschaft und die Differenzierung. Erstere wird in der Automobilbranche von asiatischen Herstellern wie Toyota in vorbildlicher Weise erfüllt. Der Hersteller bietet über alle Marktsegmente hinweg Produkte an, die qualitativ kaum hinter anderen Angeboten zurückstehen und sich gleichzeitig durch eine hervorragende Kostenposition auszeichnen. Die Strategie der Differenzierung findet jedoch in der Automobilindustrie keinen Anklang mehr. Produktpaletten reichen heute von einem VW Fox über Polo, Golf, Touran, Sharan, Passat bis hin zum VW Phaeton. Entwicklungen wie BMW 1er, X3 und X5 oder Smart for-two, Smart for-four, Mercedes A-Klasse, B-Klasse, M-Klasse und R-Klasse weisen Parallelen dazu auf.

Die Hersteller hochwertiger Qualität positionieren sich zunehmend in allen Segmenten, was einer langfristigen Erfolgsstrategie widerspricht. Es gilt also die Frage zu klären, welche Segmente ein OEM

Tool ermöglicht Optimierung des Produktportfolios

eigentlich mit Fahrzeugen besetzen sollte, welche Auswirkungen eine solche Neupositionierung auf den Gesamtmarkt und den eigenen Marktanteil hat und welche Substitutionseffekte interner und externer Art dabei zu erwarten sind.

Das neue Konzept ermöglicht die Beherrschung der externen Variantenvielfalt, die Ermittlung von Entwicklungspotenzialen sowie die Berechnung von Substitutionsvolumina. Dabei bildet die Berechnung kundenwertgerichteter Produktähnlichkeiten die Basis. Die zugrunde liegenden Produkteigenschaften können technischer Natur sein, es können jedoch auch qualitative Daten in das Modell einfließen. Es besteht zudem die Möglichkeit einer vollständigen Analyse des Eigenschaftsraumes. So können relative und absolute Lücken innerhalb der bestehenden Produktprogramme bestimmt werden.

Die Bestimmung absoluter Lücken innerhalb des Eigenschaftsraumes offenbart Wege zu neuen Fahrzeugkonzepten, da Eigenschaftskombinationen dargestellt werden, die in dieser Form noch nicht am Markt vertreten sind. Durch die Bestimmung relativer Lücken kann das eigene Produktportfolio in Hinsicht auf das am Markt bestehende Gesamtangebot analysiert werden. Die Nutzer des Tools können so ihr Produktportfolio im Hinblick auf gezielte Reduzierung der Produktvielfalt sowie gewollte Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb optimieren.

Die Analyse deckt auch Schwachstellen auf, die zu Fehlentscheidungen führen können. Beispielsweise kam eine Untersuchung der Eigenschaften des Mercedes Vaneo und des Renault Avantime zu dem Ergebnis, dass bei diesen Modellen keine eindeutigen Differenzierungsmerkmale existieren. Es zeigte sich, dass bei verschiedensten Eigenschaftskombinationen wie Höhe und Länge oder Kofferraumvolumen und Beschleunigung die Produkte jeweils innerhalb des undifferenzierten Gesamtmarktes in Deutschland liegen. Eine erfolgreiche Positionierung durch die Eigenschaften der Modelle war also von vornherein schwierig. Die Positionierung durch Werbung und Image konnte diesen Mangel in beiden Fällen offensichtlich nicht ausgleichen. Darüber hinaus zeigte die Analyse, dass der Vaneo eine hohe eigenschaftsbezogene Ähnlichkeit zur A-Klasse aufweist und demnach bis zu 25 Prozent seines Marktanteils konzernintern aus der A-Klasse erhält.

Auch positive Beispiele lassen sich durch die angewandte Methodik erklären und begründen. So gelang es beim Smart for-two, ein völlig innovatives Produkt zu entwickeln. Somit konnte ein ganz neues Marktsegment geöffnet und Kunden neue Bedürfnisse an ein Stadtfahrzeug offenbart werden. Insbesondere aufgrund seiner Größe bezieht der

Smart seine Marktanteile von Modellen wie dem VW Lupo, dem Daihatsu Cuore oder dem Renault Twingo. Die Ähnlichkeitsberechnung bestätigt jedoch, dass er sich von diesen Modellen noch eindeutig abgrenzt.

Die Beispiele zeigen, wie es anhand eines Modells gelungen ist, den Kfz-Markt basierend auf Fahrzeugeigen-

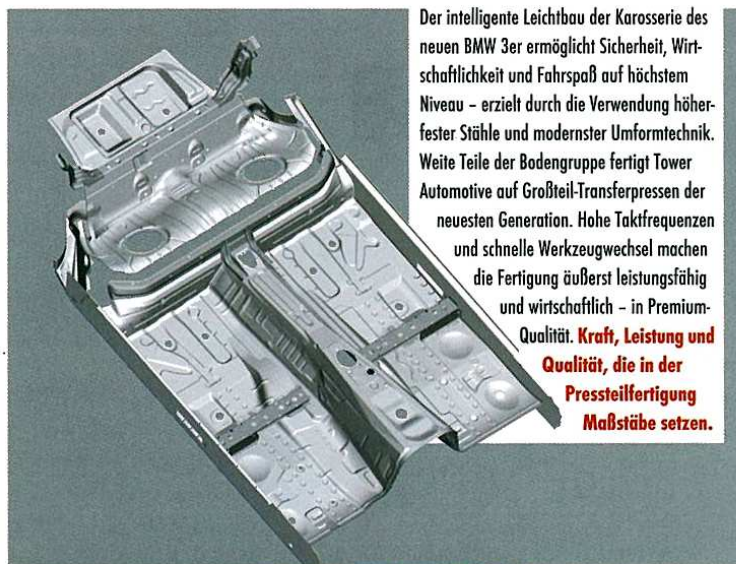
Konzeptlücken am Markt identifizieren

schaften wertungsfrei und losgelöst von Segmentrestriktionen oder Käufergruppen zu beurteilen. Damit ermöglicht dieses Instrument eine Einschätzung der Erfolgsträchtigkeit einer Neuprodukteinführung. Es bietet zudem die Möglichkeit, den bestehenden Automobilmarkt detailliert zu analysieren und so Konzeptlücken zu identifizieren.

Die wahrscheinlich bedeutsamste Funktion in Zeiten stagnierender Gesamtverkaufszahlen ist die Möglichkeit so genannte Produktwelken zu identifizieren. Das sind Marktbereiche, in denen eine konzeptionelle Marktübersättigung besteht. Hersteller können mit diesem Tool eine bewusste Differenzierungsstrategie erarbeiten, um aus bestimmten Marktsegmenten auszusteiern und sich dafür intensiver auf andere Segmente zu konzentrieren. Konzernintern ist diese Entscheidung schwerwiegend. Basierend auf einer beherrschbaren Vielfalt im Produktprogramm birgt sie jedoch die Chance, durch Spezialisierungseffekte und Skalenerträge die Qualitäts- und Kostenposition in diesen Segmenten signifikant zu steigern und so echte Wettbewerbsvorteile zu erlangen. ■



KRAFTLEISTUNGQUALITÄT



Der intelligente Leichtbau der Karosserie des neuen BMW 3er ermöglicht Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Fahrspaß auf höchstem Niveau – erzielt durch die Verwendung höherfester Stähle und modernster Umformtechnik. Weite Teile der Bodengruppe fertigt Tower Automotive auf Großteil-Transferpressen der neuesten Generation. Hohe Taktfrequenzen und schnelle Werkzeugwechsel machen die Fertigung äußerst leistungsfähig und wirtschaftlich – in Premium-Qualität. **Kraft, Leistung und Qualität, die in der Pressteilfertigung Maßstäbe setzen.**



The global supplier of choice

Projektmanagement • Supply Chain Management • Simultaneous Engineering • Werkzeugbau
Pressteilfertigung • Rohbau • Innenhochdruck-Umformung • Logistik

Tower Automotive GmbH & Co. KG • De-Gasperi-Straße 8 • 51469 Bergisch Gladbach
Telefon: 0 22 02 / 103-152 • Fax: 0 22 02 / 103-160 • customerservice.germany@towerautomotive.com • www.towerautomotive.com