

Produktprogrammgrammanalyse

(hier: Frequentierungsanalyse)

Von Prof. Dr. Dietram Schneider

Zitieren und Weitergabe nur nach Rücksprache mit dem Autor

(Literatur: Schneider, D. (2007): Unternehmensführung und strategisches Controlling – überlegene Methoden und Instrumente sowie postmoderne Relativierungen, 5., erweiterte Auflage, München u. Darmstadt; Schneider, D. (2007): Unternehmensführung – Instrumente für das Management in der Postmoderne, kompakte Studienausgabe, Norderstedt)

Frequentierungsanalyse

Die bislang beschriebenen Instrumente gehören zum gängigen Controlling-Instrumentarium auf dem Gebiet der Produktprogrammmanalyse. Neueren Ursprungs sind dagegen Frequentierungsanalysen. Sie weisen – wie beispielsweise auch die ABC- oder die Portfolio-Analyse – ein sehr breites Anwendungsspektrum auf (so beispielsweise für die fundierte Ableitung von Make-or-Buy- und Investitionsentscheidungen sowie Produkt-, Teile- und Lieferantenanalysen).

Grundsätzlich geht es dabei vor allem um die Aufspürung von „**Small-Numbers-Problemen**“ (bzw. „Large-Numbers-Stellungen“) und die Identifikation der damit verbundenen **Abhängigkeitsprobleme**. Wird zum Beispiel ein Teil, das von einem bestimmten Lieferanten stammt, in allen Produkten eingebaut, dann ist das Teil zwar im Produktprogramm fest verankert (hohe Frequentierung bzw. Large-Numbers-Stellung); befindet sich der Lieferant jedoch in einer monopolistischen Stellung, entsteht für den Kunden ein „Small-Numbers-Problem“. Der Kunde könnte versuchen, alternative Lieferanten oder eigene Fertigungen für die Produktion dieses Teils aufzubauen, um die Abhängigkeitsproblematik zu lindern.

Kommen Frequentierungsanalysen im Zuge von Untersuchungen des Produktprogramms zum Einsatz, dann steht u.a. die Frage im Mittelpunkt, wie stark die Produkte (Produktgruppen) durch die einzelnen Kunden (Kundengruppen) frequentiert werden und inwieweit die Produkte in der Lage sind, die aufgebauten Wertaktivitäten des Unternehmens (Werkstätten, Funktionen, Arbeitsstationen, Maschinen usw.) auszulasten.

Bild 1 zeigt ein typisches – aber stark vereinfachtes und verallgemeinertes – Ausgangstableau einer Frequentierungsanalyse.

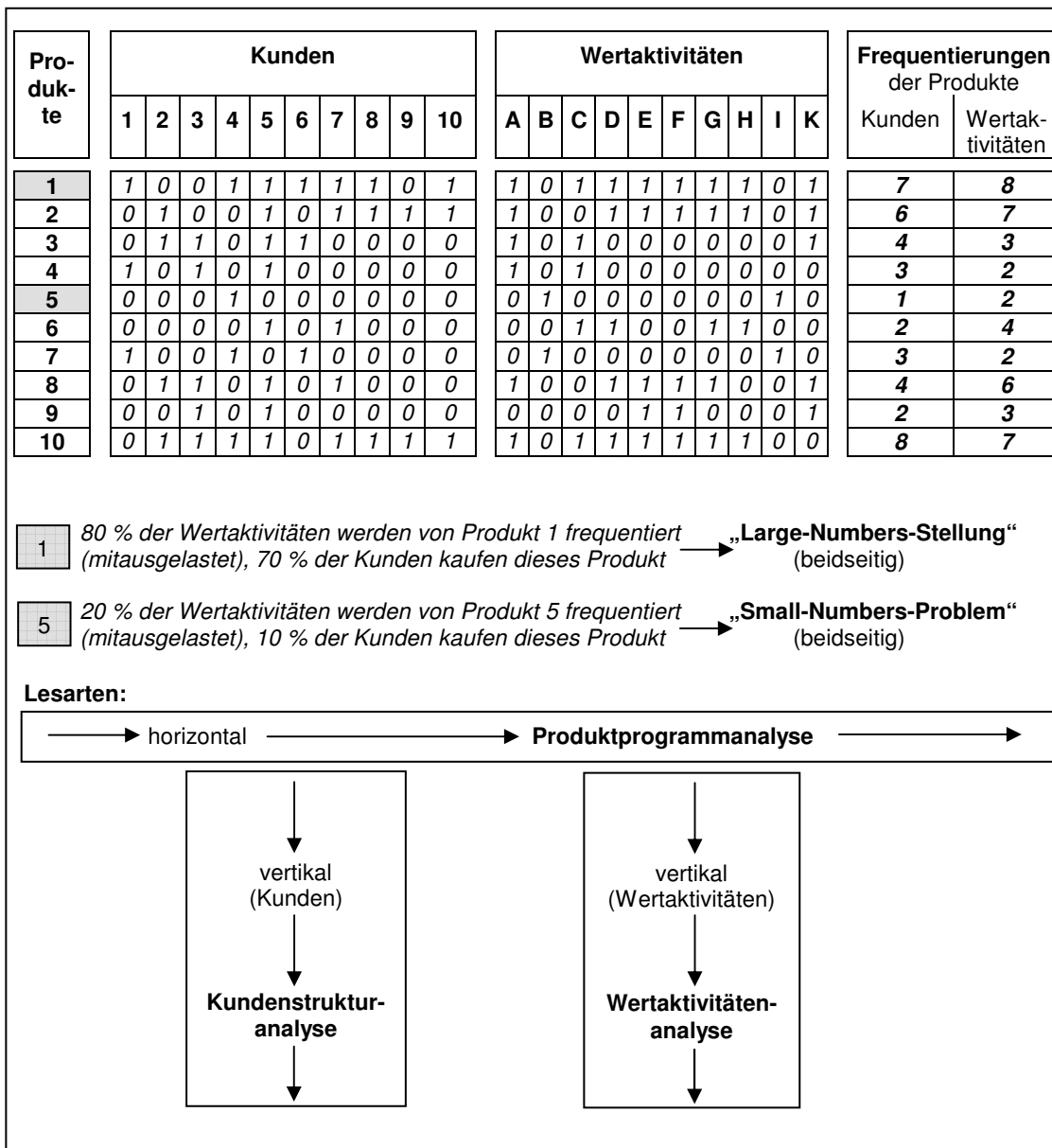


Bild 1: Frequentierungsanalyse – Ausgangstableau

Bild 1 baut lediglich auf einer vereinfachten **Null-Eins-Verteilung** auf (1 = Kunde kauft das Produkt bzw. das Produkt leistet einen Beitrag zur Auslastung der Wertaktivität; 0 jeweils Verneinung). In der Praxis können hierfür Volumensdaten angesetzt werden (z.B. Umsätze, Fertigungsstunden). Allerdings liefert bereits dieses sehr einfache Ausgangstableau für die Praxis interessante Erkenntnisse:

Das Produkt 1 wird im Gegensatz zu Produkt 5 von vielen Kunden nachgefragt (frequentiert). Außerdem hilft es, mehr Wertaktivitäten auszulasten als Produkt 5. Produkt 1 ist demnach sowohl auf der externen Seite der Kunden und Märk-

te als auch auf der internen Seite der Produkterstellung fest „vernetzt“. Dies bestätigen auch die jeweiligen **Kunden- und Wertaktivitätenfrequentierungen**. Produkt 1 weist eine beidseitige „Large-Numbers-Stellung“ auf. Im Gegensatz dazu lebt und stirbt das Produkt 5 mit dem Kunden 4; scheidet Kunde 4 aus, stirbt Produkt 5. Ferner leistet es nur für die Arbeitsstationen B und I einen Auslastungsbeitrag. Daraus ergibt sich im Gesamtergebnis eine „beidseitige Small-Numbers-Stellung“.

Exkurs: Obwohl diese Frage an dieser Stelle nicht im Mittelpunkt des Interesses steht – es geht hier um Produktprogrammanalyse –, so wird dennoch deutlich, dass derartige Frequentierungsanalysen auch für die Beurteilung der Fertigungskapazitäten herangezogen werden können (vgl. auch den einführenden Hinweis auf das breite Anwendungsspektrum):

Liest man die in Bild 9 dargestellte Tabelle nicht von links nach rechts, sondern beispielsweise auf der Seite der Wertaktivitäten vertikal, dann können die Frequentierungen von Wertaktivitäten (Funktionen, Maschinen usw.) ermittelt werden. Danach befänden sich die Wertaktivitäten B und I in einem „Small-Numbers-Problem“, während sich z.B. die Wertaktivitäten A und C in einer „Large-Numbers-Stellung“ sonnen können, weil beide auf der Produkt- und Kundenseite sehr stark vernetzt sind. Hierdurch können sich wichtige Informationen für zukünftige Make-or-Buy- und Investitionsentscheidungen ergeben.

Liest man die Tabelle in Bild 9 auf der Seite der Kunden vertikal, können nach gleichem Muster Kundenstrukturanalysen betrieben werden (z.B. zur Identifikation von key accounts und/oder C-Kunden).

Für Zwecke der Produktprogrammanalyse ist im Anschluss an das Ausgangstableau eine Positionierung der Produkte anhand ihrer Frequentierungen im **Frequentierungs-Portfolio** möglich. Bild 2 zeigt ein solches Portfolio:

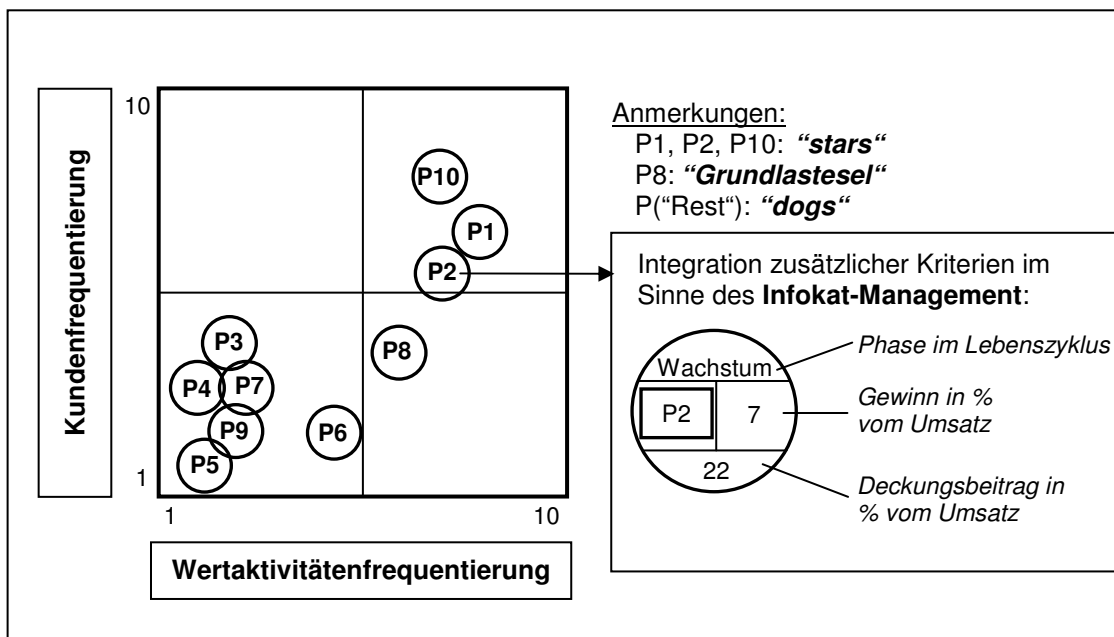


Bild 2: Frequenzierungs-Portfolio

Produkte im unteren linken Bereich haben „Small-Numbers-Probleme“. Bei vorzunehmenden Eliminierungen wären sie zu präferieren. Produkte im oberen rechten Bereich befinden sich dagegen in einer „Large-Numbers-Stellung“.

Die Kreise sind noch mit **zusätzlichen Informationskategorien** im Sinne des Infokat-Management anreicherbar (in Bild 2 rechts). Dabei ist beispielsweise an die – hier aus Darstellungs- und Vereinfachungsgründen nicht betrachteten – Volumensangaben zu denken (z.B. Größe der Kreise für Fertigungsstunden, Umsätze). Ferner könnten sie in Abschnitte zerlegt werden, um weitere Informationen über die Produkte anzubieten (z.B. Phase im Lebenszyklus, Erfolgsbeiträge).

Auf einer nächsten Auswertungsstufe lässt sich das (einfache) Frequenzierungs-Portfolio in das **Frequenzierungsanteils-Portfolio** überführen. Hierzu werden die Kunden- und Wertaktivitätenfrequenzierungen rechnerisch zum so genannten „Frequenzierungsanteil“ zusammengefasst. Hierdurch wird eine Grunddimension des Portfolios frei. Sie kann nun die Abbildung einer anderen wichtigen Informationskategorie übernehmen – z.B. Deckungsbeiträge.

In Bild 3 ist das dadurch entstandene Frequenzierungsanteils-Portfolio dargestellt, das auf der Ordinate den Deckungsbeitrag der Produkte in Prozent vom Umsatz ausweist:

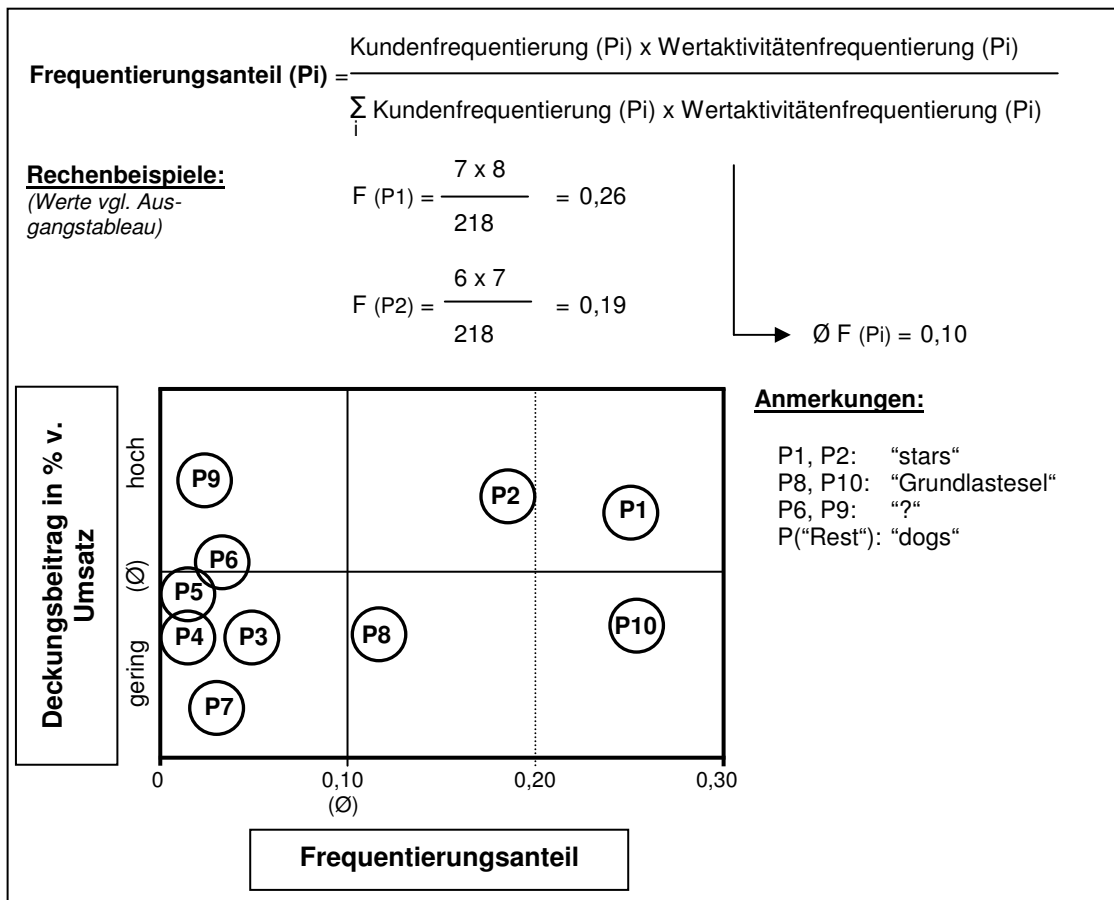


Bild 3: Frequenzierungsanteils-Portfolio

Für den „virtuosen Controller“ ist dieses Zusammenklappen von Grunddimensionen („Dimensionenklappen“), um eine Dimension für das „Verkaufen“ anderer Informationen frei zu machen, immer eine „Versuchung“. Dadurch entstehen aber oft sehr komplexe und abstrakte Grunddimensionen. Sie lösen beim Empfänger oft Verständnisprobleme aus. Daher sollte der Empfänger sukzessive mit zusätzlichen Auswertungsstufen vertraut gemacht werden. Gleiches gilt für die Anreicherung der Kreise mit zusätzlichen Informationen. Der Controller muss außerdem oft entscheiden, an welcher Stelle er Informationen „verkauft“. So könnten die Deckungsbeiträge im obigen Frequenzierungsanteils-Portfolio statt auf der Abszisse auch in den Kreisen abgetragen werden, um die Abszisse für die Informationskategorie „Restlaufdauer der Produkte“ zu reservieren. Ob Informationen über die zu positionierenden Objekte (bzw. Produkte) durch die Grunddimensionen oder die Anreicherung der Kreise zum Ausdruck gebracht werden sollen, ist letztlich nicht allgemeingültig beantwortbar. Allerdings entscheidet häufig die Relevanz der Informationen. Danach sollte der Portfolio-Konstrukteur sehr relevante Informationen über die Grunddimensionen und weniger relevante Informationen über die Kreisanreicherung „transportieren“.