



Simone Noiel

Variantenvielfalt

...der Markt als Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage der vielen Sorten...

Das handelnde Individuum strebt nach einer Oligopol- bzw. Polypolstellung von Unternehmen, damit mehrere oder viele – oft homogene, teils austauschbare – Produkte und Dienstleistungen miteinander in Vergleich gesetzt werden können. Das Ziel ist das Erreichen des maximalen Nutzens (unter Berücksichtigung der eingesetzten Kosten) hinsichtlich des individuellen Bedürfnisses. Durch den Besitz der (häufig kongruenten) Güter wird das Gefühl des Dazugehörens verstärkt und dennoch erfolgt – durch die vielen verschiedenartigen Ausprägungen, Sorten und Varianten – eine Abgrenzung von und zu Anderen

„Früher war die Welt der Wirtschaft so einfach: Der Kunde suchte Waren – und der Markt hat informiert. Heute sucht die Ware Kunden und der Markt verführt“ (Bolz, 1995, S. 155). Der Käufermarkt wird mit einem schier unüberschaubaren Angebot an Waren und Dienstleistungen konfrontiert, sodass es schwierig ist, den Überblick zu bewahren. In einer Gesellschaft, deren Kennzeichen der schnelle Zugang zu Information(en) ist, stehen Mündigkeit und Beeinflussung meist im Widerspruch zueinander.

Der Mensch wird täglich mit einer Vielzahl an Erkenntnissen konfrontiert, sodass es aufwendig, teils unrealistisch ist, die „wahre“ von der „falschen“ Nachricht zu unterscheiden. Neben

den Massenmedien bietet der Markt diese Vielzahl an Informationen.

Oftmals steht nicht das Bedürfnis, etwas besitzen oder in Anspruch nehmen zu wollen, das einen tatsächlichen Vorteil in Bezug auf Preis, Qualität und Präferenzen inkludiert, im Vordergrund. Vielmehr treten Wünsche in den Mittelpunkt, die eine Dimension von kulturellen, sowie gesellschaftlichen Bedürfnisausformungen darstellen und von Dritten erfüllt werden können. Ein Unternehmen steht somit vor der Aufgabe, die Wünsche der Konsumenten/Konsumentinnen mit den gefertigten Produkten und Dienstleistungen so gut wie möglich zu erfüllen und dahingehend neue Wünsche zu wecken. Die Individuen als interaktive Teilnehmer an bzw. in der freien Marktwirtschaft

geben sich jedoch längst nicht mehr mit homogenen Standardartikeln – für die breite Masse – zufrieden...

Der Mensch will das Besondere!

A priori steht die Maxime der Unique Selling Proposition (=USP) im Vordergrund. Das Marktpublikum will das Gefühl wahrnehmen, ein Produkt zu kaufen bzw. eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, das bzw. die genau für den Käufer/die Käuferin gemacht zu sein scheint. Darauf basiert die Problematik, dass Unternehmen immer mehr heterogene Güter auf dem Markt anbieten müssen, um wettbewerbsfähig sein zu können. Denn, wenn der potentielle Käufer/die potentielle Käuferin das Bedürfnis nicht mit jenen Angeboten des

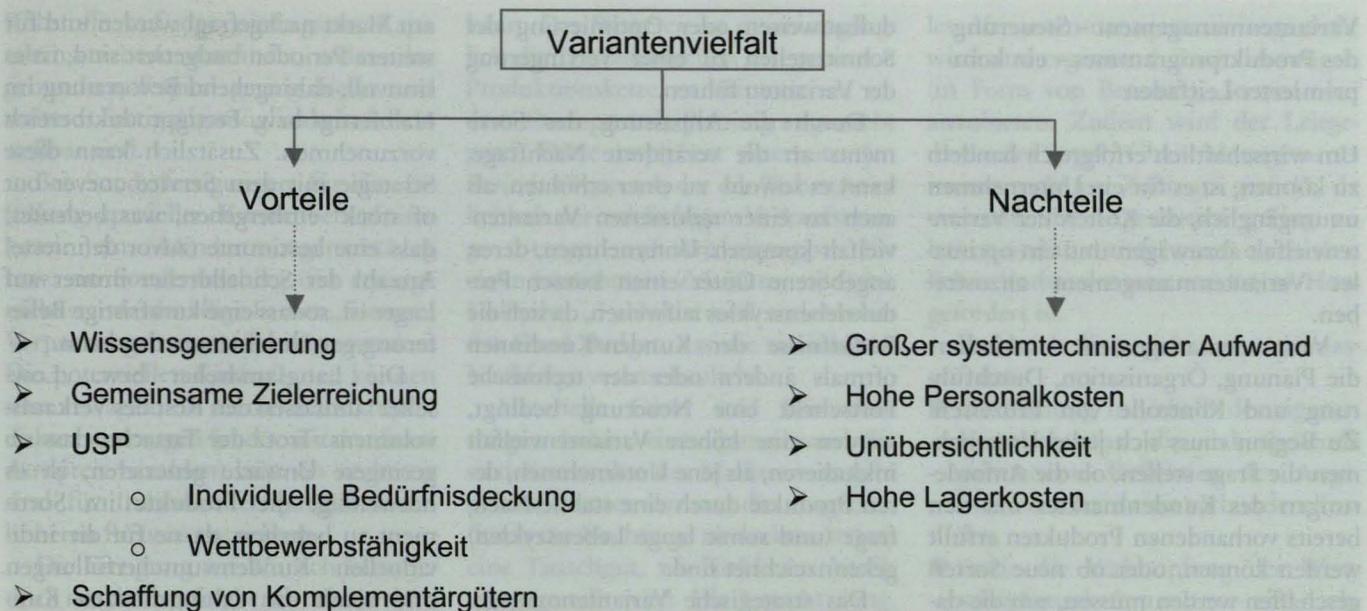


ABB. 1: VISUALISIERUNG DER POSITIVEN UND NEGATIVEN ASPEKTE DER VARIANTENVIELFALT

Unternehmens decken kann, gibt es noch immer die Möglichkeit, am oligopol- bzw. polypoldominierten Markt nach anderen Anbietern zu suchen oder die Servicebereiche von Online-Shops in Anspruch zu nehmen.

Durch die zunehmende Globalisierung des Wettbewerbs werden Handlungen des Homo oeconomicus ins Zentrum gerückt, da rationale Entscheidungen auf einfache Weise, durch Vergleich und Abwägung von Kosten und Nutzen, getroffen werden können (siehe dazu des Weiteren: Huining, 2001, S. 88).

Wir befinden uns im Zeitalter der unzähligen Möglichkeiten und vielen Varianten. Wirtschaftsunternehmen müssen sich – im Rahmen der Produktpolitik – der Thematik der Sortimentsgestaltung stellen.

Es gibt einerseits breite Sortimente, die verschiedene Produktarten beinhalten, wobei die Zielgruppen eine gewisse Gleichartigkeit aufweisen, sodass mehrere Kundengruppen angesprochen werden können. Demgegenüber stehen tiefe Sortimente, die unterschiedliche Ausführungen von Produktgruppen aufweisen. Je kürzer die Lebenszyklen von Produkten, je schnellerlebiger die Trends sind und unsicherer die Nachfrage ist, desto größer wird das Streben nach innovativen Produkten, die durch vielseitige Varianten gekennzeichnet sind (vgl. Melzer-Ridinger, 2007, S. 20f.). Eine Vielzahl an Varianten ist sowohl mit Vorteilen als auch mit Nach-

teilen für Kunden und Unternehmen verbunden.

Die positiven und negativen Seiten der vielen Varianten

Einen positiven Aspekt – für Nachfrager und Anbieter – stellt die Wissensgenerierung dar. Aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit der individuellen Bedürfniserfüllung bzw. Problemlösung, wird „neues“ Wissen im Bereich Forschung, Entwicklung und Prozessmanagement gewonnen. Eine gemeinsame Zielerreichung steht im Vordergrund. Diese beruht darauf, ein Produkt oder eine Dienstleistung seitens des Verkäufers anzubieten und seitens des Käufers nachzufragen, das bzw. die einen bestimmten Wunsch erfüllt, einen Nutzen schafft und den Bedarf deckt.

Mit dem einher geht die (bereits erwähnte) USP für den Kunden/die Kundin, die ihn/sie als individuelles Kaufsubjekt hervorhebt. Aber auch die USP des Unternehmens wird aufgezeigt, da Stärken im Bereich der nachfrageorientierten Angebote betont werden, wodurch ein Abgrenzungskriterium zu anderen Marktteilnehmern geschaffen wird. Ein zusätzliches Potential kann sich im Bereich der Komplementärgüter ergeben, wenn eine der Varianten mit (optimalerweise einem der weiteren unternehmensspezifischen) Produkten kombiniert werden kann oder muss. Für die Kunden bedeutet eine Vielzahl von Varianten, dass Preis-Leistungs-Vergleiche vorgenommen werden können

und möglicherweise jedes materielle Bedürfnis des „biologischen Mangelwesens“ (Begriff nach Eickelpasch/Geisen, 1999, S. 20) durch Bereitstellung des Tauschmediums Geld gedeckt werden kann.

Eine negative Komponente der Variantenvielfalt ist durch die Artikelvielfalt und somit deren systemtechnischer Erfassung bedingt. Dieser Bereich wird vor allem bei Anwendern von ERP-Systemen von Bedeutung sein, da jede Artikelanlage (gekennzeichnet durch Bezeichnung, eindeutige Identität und Verknüpfung zu weiteren Aspekten) Kosten, in Form von Speicherplatz und personellem Wartungsaufwand, inkludiert. Damit verbunden ist oftmals ein bestimmtes Maß an Unübersichtlichkeit, da ähnliche Artikel am Käufermarkt offeriert werden. Schließlich entstehen für Produktionsbetriebe des Weiteren hohe Kosten im Bevorratungsbereich.

Diese können einerseits bereits im Rohstofflager zu tragen kommen, wenn die gefertigten Produkte auf unterschiedlichen Einsatzkomponenten basieren, die zu einem bestimmten Grad gelagert werden müssen, um auftrags- bzw. nachfragebezogen agieren zu können. Andererseits besteht die Möglichkeit, die Bestände im Fertigwarenlager erhöhen zu müssen, wenn sich die Variantenmerkmale ausschließlich am Ende des Fertigungsprozesses herauskristallisieren und die Güter direkt dem Endverbraucher/der Endverbraucherin (z.B. im Handel) angeboten werden.

Variantenmanagement – Steuerung des Produktprogrammes – ein kompakter Leitfadener

Um wirtschaftlich erfolgreich handeln zu können, ist es für ein Unternehmen unumgänglich, die Kosten der Variantenvielfalt abzuwägen und ein optimales Variantenmanagement anzustreben.

Variantenmanagement inkludiert die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Prozessen. Zu Beginn muss sich jedes Unternehmen die Frage stellen, ob die Anforderungen des Kundenmarktes mit den bereits vorhandenen Produkten erfüllt werden können, oder ob neue Sorten geschaffen werden müssen, um die dahingehenden Bedürfnisse zu decken. Somit bedingt die Planung des Produktsortiments grundsätzlich die Beantwortung der Frage, ob zusätzliche Varianten überhaupt notwendig sind. Wenn Produktvariationen in Bezug auf die Qualität, die Aufmachung oder andere Produktkomponenten unausweichlich sind, ist es wichtig, die Vielfalt der neuen Produkte festzulegen bzw. einzugrenzen und diesbezügliche Typen zu definieren, da es ansonsten sehr kompliziert werden kann, die vielen unterschiedlichen Varianten zu beherrschen. Zur Beherrschung der Sorten gehört ebenfalls der Prozess der Variantenreduzierung, wenn bestimmte Typen und Gruppen auf dem Markt nicht mehr oder nur noch in sehr geringem Ausmaß nachgefragt werden. Die Stärke des Unternehmens bezieht sich in diesem Fall darauf, sich von alten Gewohnheiten zu trennen, um für neue Ideen Platz zu schaffen. Der kontrollierte Prozess der Überwachung des Sortiments beinhaltet die Möglichkeit, Artikel, die keinen Verkauf (innerhalb der letzten 6 Monate) aufwiesen und für die nächste Periode nicht budgetiert sind, auszusteuern. Darüber hinaus ist es zukunftsweisend, Produkte, deren Verkauf geringer als eine bestimmte (definierte) Messgröße ist, aus dem (Standard-) Angebot zu entfernen. Der Ablauf der Reduzierung soll in halbjährlichen Abschnitten überprüft werden, sodass jene Artikel, die sich verkaufstechnisch kaum oder nur in sehr geringem Maße bewegen, eliminiert bzw. als Individualprodukte determiniert werden. Des Weiteren kann die Vereinheitlichung von Bauteilen, Mo-

dulbauweisen oder Optimierung der Schnittstellen zu einer Verringerung der Varianten führen.

Durch die Anpassung des Sortiments an die veränderte Nachfrage, kann es sowohl zu einer erhöhten, als auch zu einer reduzierten Variantenvielfalt kommen. Unternehmen, deren angebotene Güter einen kurzen Produktlebenszyklus aufweisen, da sich die Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen oftmals ändern oder der technische Fortschritt eine Neuerung bedingt, werden eine höhere Variantenvielfalt inkludieren, als jene Unternehmen, deren Produkte durch eine stabile Nachfrage (und somit lange Lebenszyklen) gekennzeichnet sind.

Das strategische Variantenmanagement impliziert die detaillierte Definition von Zielmärkten und Festlegung des Produktprogramms. Dies kann mit der Strategie der Deklaration von Schnell- und Langsamdrehern einhergehen. Das bedeutet, dass die meistverkauften Produkte (ca. 60-70 % des Verkaufsvolumens), die für den Erfolg des Unternehmens in hohem Maße verantwortlich sind und deren Fertigung auf betriebsspezifischen Standardproduktionen basiert, als „Topseller“ eingestuft werden. Wenn diese auch zukünftig

am Markt nachgefragt werden und für weitere Perioden budgetiert sind, ist es sinnvoll, dahingehend Bevorratung im Halbfertig- bzw. Fertigproduktbereich vorzunehmen. Zusätzlich kann diese Strategie mit dem Service „never out of stock“ einhergehen, was bedeutet, dass eine bestimmte (zuvor definierte) Anzahl der Schnelldreher immer auf Lager ist, sodass eine kurzfristige Belieferung gewährleistet werden kann.

Die Langsamdreher bzw. „Low-seller“ umfassen den Rest des Verkaufsvolumens. Trotz der Tatsache, dass sie geringere Umsätze generieren, ist es notwendig, die Produkte im Sortiment zu behalten, da sie für die individuellen Kundenwünscherfüllungen und somit die dahingehenden Kundenbeziehungen maßgeblich sind. Die Bevorratung erfolgt im Rohstoff- bzw. Rohwarenbereich, wobei ausschließlich eine auftragsbezogene Fertigung erfolgt, womit naturgemäß längere Lieferzeiten einhergehen. Diese Strategie ist in der Praxis zum größten Teil erfolgsversprechend, da die Bevorratung der sogenannten „Exoten“, die möglicherweise ausschließlich für einen (speziellen) oder wenige Kunden gefertigt werden nur in einem geringen Maße erfolgt bzw. die Bevorratung der

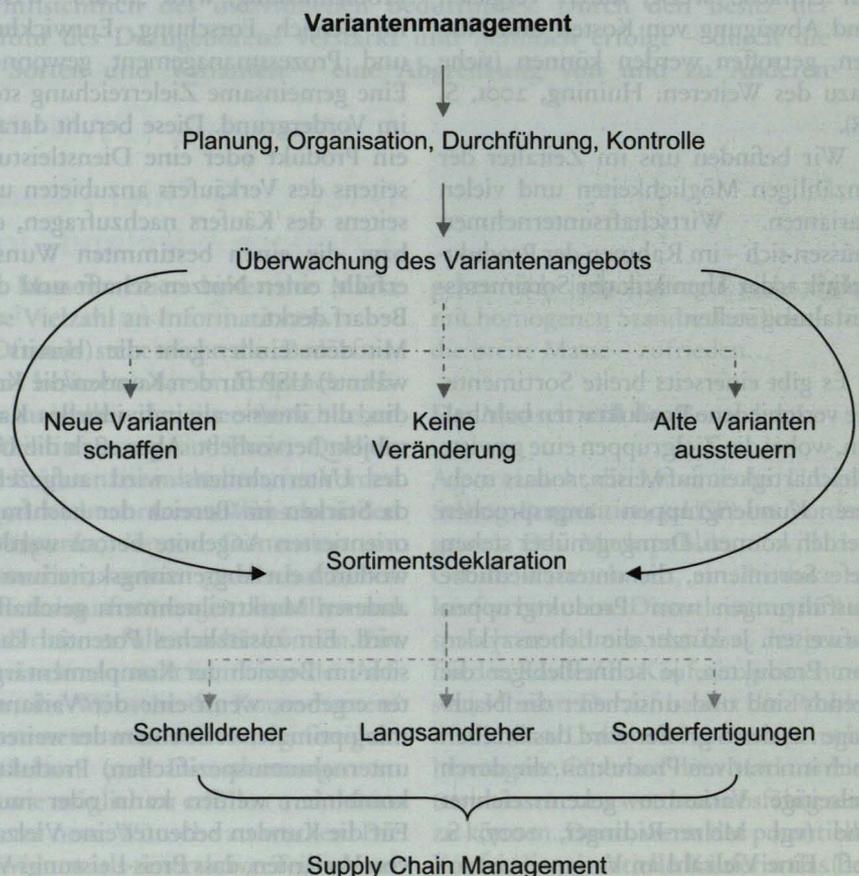


ABB. 2: ABLAUFGANISATION - VARIANTENMANAGEMENT

Rohstoffe auf der niedrigsten Kapitaleinsatzebene stattfindet, sodass das gebundene Kapital gering bleibt und weitere Fertigungsmöglichkeiten vorstellbar sind.

Bei Sonderfertigungen für die Erfüllung spezieller Kundenbedürfnisse kann ein Mindestmengenzuschlag bzw. ein Sonderzuschlag (für etwaige nicht standardmäßige Farben, Formen, Verpackungen etc.) überlegt werden. Die potentiellen Käufer/Innen können nun abwägen, ob sie die Standardprodukte bevorzugen (und somit den Standardpreis bezahlen) bzw. ob sie bereit sind für Individualfertigungen einen höheren Preis zu entrichten.

Die Fertigung auf Wunsch kann jedoch nur dann erfolgversprechend sein, wenn die entstehenden Zusatzerlöse den entstandenen Kosten gegenübergestellt werden und ein positives Resultat bedingen. Sämtliche Lager-, Rüst- und Personalkosten müssen dahingehend berücksichtigt werden. Um in diesem Bereich langfristig gewinnorientiert fertigen zu können, ist es sinnvoll, das Variantenmanagement mit dem Supply-Chain-Management-Ansatz (=SCM) zu kombinieren. Das SCM hat die Aufgabe, den physischen Material- und Warenfluss innerhalb und zwischen Unternehmen zu gestalten und eine fehlerfreie, schnelle und wirtschaftliche Versorgung zu gewährleisten (vgl. Lawrenz, 2001, S. 45). Um bestmögliche

kann. Des Weiteren ist es unumgänglich die Durchlaufzeiten der gesamten Produktionskette zu minimieren, indem eine optimale Planung angestrebt wird. Diese impliziert einerseits den Perioden-Forecast, der die Wahrscheinlichkeit der zukünftigen Verkaufsmenge (bezogen auf Artikelgruppen für einen bestimmten Zeitraum, z.B. Jahr, Halbjahr,...) abbildet und andererseits das Fixed Budget, das die tatsächliche Nachfrage veranschaulicht.

Materielle Güter und Dienstleistungen haben eines gemeinsam: Sie sind Konstrukte des Marktes – es geht primär immer darum, die Angebote durch die Nachfrage zu decken, indem eine Tauschgut, wie Geld, zur Verfügung gestellt wird. Die Entscheidung, ob wenige Varianten, oder viele Sorten angeboten werden, ist in keinem Fall eine einfache. Sie richtet sich jedoch in jedem Fall nach der Nachfrage der Kunden/Kundinnen und danach, Bedürfnisse zu decken und individuelle Wünsche zu erfüllen.

Fazit:

Die *conditio sine qua non* für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen basiert somit auf der Bedürfnisdeckung der (potentiellen) Kunden/Kundinnen. Die Ursache dahingehend beruht auf dem Wunsch, etwas Besonderes zu konsumieren, das eine explizite Lösung für eine Problemstellung bietet.

Da es sich hierbei – in Bezug auf verschiedenartige Lebensbereiche – oftmals um individuelle Wünsche handelt, die mittels Masseprodukten nicht erfüllt werden können, werden in einigen Kategorien zusätz-

liche Varianten auf dem Markt präsent sein. Derzeit wird das Interesse auf ein umfangreiches Sortimentsangebot (auf scheinbar unbeschränkte Möglichkeiten) gelenkt. Für erfolgsorientierte Unternehmen wird es somit immer relevanter, Trends zu erkennen, darauf zu reagieren, indem ein optima-

les Variantenmanagement angestrebt wird und ergänzend Zusatzleistungen (in Form von Beratung, Service etc.) anzubieten. Zudem wird der Leitgedanke des Supply Chain Managements immer mehr ins Zentrum gerückt, da einerseits die Lagerkosten gering zu halten sind und andererseits ein zusätzliches Vorhandensein von Know How gefordert ist.

Demnach lässt sich zusammenfassen, dass

- die Planung innerhalb des eigenen Unternehmens, die dahingehende permanente Reflektion des Angebots bzw. der damit verbunden Kosten,
- sowie die Verknüpfung der Wertschöpfungsketten mit vor- und nachgelagerten Wirtschaftsteilnehmern/teilnehmerinnen und
- eine kontinuierliche Marktbeobachtung unabdingbar sind und in Zukunft noch intensiver in den betrieblichen Alltag integriert werden müssen.

Autorin:

Die Autorin studierte Publizistik, Medien- und Kommunikationswissenschaften, sowie Betriebswirtschaftslehre an der Universität Klagenfurt. Sie promovierte im Bereich der Geisteswissenschaften bei Univ.-Prof. DDr. Matthias Karmasin. Seit einiger Zeit ist sie als Logistikleiterin (Einkaufs-, Export- und Zollleitung) für ein international organisiertes Textilunternehmen tätig und plant die Gründung einer Personengesellschaft im Bereich Kommunikation, IT und Prozessmanagement.

Ihre beruflichen Schwerpunkte liegen in der Organisation von Abläufen im beschaffungs- als auch absatzlogistischen Bereich. Ihre Interessen beziehen sich vor allem auf systemtheoretische Ansätze (somit auf den Zusammenhang bzw. das Zusammenspiel von Teilkomponenten, die schließlich das Ganze bedingen), sowie Ursachenforschung und die Unternehmenskommunikation. Ihre Grundmaxime lautet: interne und externe Kommunikation, sowie die optimierte Organisation von Prozessen sind der Schlüssel zum Erfolg für Unternehmen.



Mag. Dr.

Simone Noiel

**Leiterin Logistik
Kufner Textilwerke
Ges.m.b.H.**

Resultate zu erreichen, soll die Zusammenarbeit mit vorgelagerten Bereichen (Lieferanten) gut gesteuert sein und die Möglichkeit der just-in-time-Belieferungen bedacht werden, sodass die Lagerkosten verhältnismäßig gering bleiben und die Verfügbarkeit bestimmter Basiskomponenten garantiert werden