

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M115

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Prigge, J.-K.

Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich

Mannheim 2009

ISBN XXXX

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dr. Jana-Kristin Prigge

war Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

AUDI AG,
n.n.

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Rainer Ohnheiser

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Jürgen Scherer

Continental AG,
Tor O. Dahle

Coty GmbH
Bernd Beetz

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Thomas Kipp

Deutsche Telekom AG,
Dr. Christian Illek

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Michael Göpfarth

Hans Fahr

Fiege Holding Stiftung & Co. KG,
Heinz Fiege

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Heraeus Holding GmbH,
Jan Rinnert

IBM Deutschland GmbH,
Jörg Peters

Kabel BW,
Klaus Thielmann

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Stefan Herzberg

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler
Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

Microsoft Deutschland GmbH,
Achim Berg

Nestlé Deutschland AG,
n.n.

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Thomas Pflug

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Raab Karcher Baustoffe GmbH
Udo H. Brandt

Dr. h.c. Holger Reichardt
Hans Riedel

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Roche Pharma AG,
Dr. Hagen Pfundner

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Carsten Kaisig

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Heinz-Jürgen Kallerhoff

Thomas Sattelberger,

SAP Deutschland AG & Co. KG
Luka Mucic

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

United Internet Media AG,
Matthias Ehrlich

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Bertram Staudenmaier

- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003

- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczak, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000

Abstract

In vielen Unternehmen haben das Ausmaß und somit auch die Komplexität der Produktsortimente in den letzten Jahren stark zugenommen. Die hohe Anzahl unterschiedlicher Produkte führt nicht nur zu hohen Komplexitätskosten. Es stellen sich auch viele der eingeführten Produkte im Nachhinein als unprofitabel heraus. Produkt-Eliminationen stellen daher eine sinnvolle Möglichkeit dar, zum einen die Komplexität und die damit verbundenen Kosten zu senken und zum anderen unprofitable Produkte aus dem Sortiment zu entfernen. Zudem bieten Produkt-Eliminationen die Möglichkeit, frei gesetzte Ressourcen effektiver zu allokalieren.

In vielen Unternehmen herrscht jedoch eine große Unsicherheit, wie Entscheidungen über Eliminationen getroffen werden sollen. Zudem gibt es in vielen Unternehmen oft interne Widerstände gegen Produkt-Eliminationen. Gleichzeitig fürchten viele Manager negative Reaktionen betroffener Kunden.

Vor diesem Hintergrund zeigt der **Product-Elimination-Excellence-Ansatz** verschiedene Optionen auf, wie die Entscheidungsfindung und die Umsetzung von Produkt-Eliminationen effektiv gestaltet werden können. Im Rahmen der Umsetzung wird dabei vor allem auf die Umsetzung innerhalb des Unternehmens (interne Umsetzung) und die Umsetzung gegenüber betroffenen Kunden (externe Umsetzung) eingegangen.

Auf Basis einer umfangreichen empirischen Studie beinhaltet der **Product-Elimination-Excellence-Ansatz** einen ausführlichen State of Practice zu Produkt-Eliminationen, der eliminierenden Unternehmen als umfassender Benchmark dienen kann. Zudem wird eine Vielzahl verschiedener Aktivitäten für die Gestaltung von Eliminationen aufgezeigt und hinsichtlich ihres Erfolgsbeitrags analysiert.

Inhaltsverzeichnis

Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich

1	Systematische Portfolio-Bereinigungen – der Product-Elimination-Excellence-Ansatz als Wegweiser	1
1.1	Relevanz und Herausforderungen von Produkt-Eliminationen	1
1.2	Der Product-Elimination-Excellence-Ansatz im Überblick	4
2	Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen	10
2.1	Komplexitätstreiber im Unternehmen	10
2.2	Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Produkt-Eliminationen.....	11
2.3	Akteure und Verantwortlichkeiten.....	14
2.4	Formalisierung von Eliminationsentscheidungen und -umsetzungen.....	15
3	Entscheidungsfindung im Unternehmen	17
3.1	Qualität des Entscheidungs-Prozesses.....	17
3.2	Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses	23
3.3	Checklisten zur Entscheidungsfindung.....	26
4	Umsetzung innerhalb des Unternehmens.....	28
4.1	Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses.....	28
4.2	Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses.....	30
4.3	Checklisten zur internen Umsetzung	34
5	Umsetzung gegenüber Kunden	36
5.1	Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses.....	36
5.2	Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses.....	40
5.3	Checklisten zur externen Umsetzung	48
6	Zusammenfassende Erkenntnisse	50
6.1	Typen eliminierender Unternehmen	50
6.2	Fazit und Ausblick	53
	Literaturverzeichnis	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Risiken von Produkt-Eliminationen für die Geschäftsbeziehung	2
Abbildung 2: Kosten der Kunden als Folge von Produkt-Eliminationen	3
Abbildung 3: Gestaltungsbereiche des Product-Elimination-Excellence-Ansatzes ...	5
Abbildung 4: Zusammensetzung der Stichprobe für den Product-Elimination- Excellence-Ansatz	7
Abbildung 5: Branchenübergreifende Betrachtung der Komplexitätstreiber in Unternehmen.....	10
Abbildung 6: Gründe für Widerstände gegen Produkt-Eliminationen	12
Abbildung 7: Wahrnehmung des Beitrags von Produkt-Eliminationen	13
Abbildung 8: Formalisierungsgrad von Entscheidungsfindung und Umsetzung	15
Abbildung 9: Ablauf der Entscheidungsfindung	17
Abbildung 10: Produktbezogene Entscheidungs-Kriterien	19
Abbildung 11: Marktbezogene Entscheidungs-Kriterien	20
Abbildung 12: Eingesetzte Analyse-Instrumente.....	22
Abbildung 13: Einbindung externer Parteien.....	22
Abbildung 14: Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Anbietern und Kunden bezogen auf die Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses	40
Abbildung 15: Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Anbietern und Kunden bezogen auf die Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses	47
Abbildung 16: Typologie eliminierender Unternehmen bzgl. der Qualität der Entscheidungsfindung und Umsetzung	50
Abbildung 17: Typologie eliminierender Unternehmen bzgl. der Qualität der internen und externen Umsetzung	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Branchenspezifische Betrachtung der Komplexitätstreiber in Unternehmen	11
Tabelle 2: Hauptverantwortliche für die Entscheidungsfindung zu Produkt-Eliminationen	14
Tabelle 3: Hauptverantwortliche für Umsetzung von Produkt-Eliminationen	15
Tabelle 4: Vergleich von Top- und Flop-Unternehmen bzgl. des Formalisierungsgrads	16
Tabelle 5: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses	25
Tabelle 6: Checkliste für Entscheidungs-Kriterien	26
Tabelle 7: Checkliste für das Ausmaß der Formalisierung	27
Tabelle 8: Checkliste für die Gestaltung des Entscheidungs-Ergebnisses	27
Tabelle 9: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses	29
Tabelle 10: Branchenspezifische Betrachtung einzelner Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses	30
Tabelle 11: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses	32
Tabelle 12: Branchenspezifische Betrachtung einzelner Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses	33
Tabelle 13: Checkliste für die Gestaltung des internen Umsetzungs-Prozesses.....	34
Tabelle 14: Checkliste für die Gestaltung des internen Umsetzungs-Ergebnisses....	35
Tabelle 15: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses bezogen auf die Kundenzufriedenheit nach Eliminationen	37
Tabelle 16: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses bezogen auf die Kundenloyalität nach Eliminationen	38
Tabelle 17: Branchenspezifische Betrachtung einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses	39

Tabelle 18: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses bezogen auf die Kundenzufriedenheit nach Eliminationen	42
Tabelle 19: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses bezogen auf die Kundenloyalität nach Eliminationen	43
Tabelle 20: Branchenspezifische Betrachtung einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses	45
Tabelle 21: Checkliste für die Gestaltung des externen Umsetzungs-Prozesses.....	48
Tabelle 22: Checkliste für die Gestaltung des externen Umsetzungs-Ergebnisses...	49

1 Systematische Portfolio-Bereinigungen – der Product-Elimination-Excellence-Ansatz als Wegweiser

1.1 Relevanz und Herausforderungen von Produkt-Eliminationen

Bedingt durch einen immer intensiver werdenden Wettbewerb und einen immer schneller voranschreitenden technologischen Wandel sowie stetig steigende Kundenansprüche haben viele Unternehmen in den letzten Jahren und Jahrzehnten ihre Produktsortimente kontinuierlich erweitert (vgl. Anand 2008, Aschhoff et al. 2008, Quelch/Kenny 1994).

Neben den positiven Effekten für die Wettbewerbsfähigkeit und Kundenakzeptanz eines Unternehmens haben diese Sortimentserweiterungen jedoch auch nicht zu vernachlässigende negative Auswirkungen für ein Unternehmen. So führen ausladende Sortimente oftmals zu einer kaum noch überschaubaren Komplexität von Unternehmensabläufen in verschiedenen Unternehmenseinheiten, wie z.B. in den Bereichen Forschung & Entwicklung, Logistik, Einkauf, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Controlling und Verwaltung (vgl. Schulte 1991, S. 19, Coenenberg/Prillmann 1995). Diese Komplexität beeinträchtigt die Effektivität und Effizienz vieler Unternehmen nachhaltig. Zudem erhöht sich das Ausmaß der damit verbundenen Komplexitätskosten dramatisch, z.B. durch variantenspezifische Rüstkosten oder den suboptimalen Einsatz von Ressourcen (z.B. Homburg/Daum 1997, S. 155 ff., Homburg/Krohmer 2006, S. 624 f.). Nach einer Einschätzung von Rommel et al. (1993, S. 24) beträgt der Anteil der Komplexitätskosten an den Gesamtkosten 15 bis 20 Prozent.

Zudem erweisen sich viele Produkte nach ihrer Markteinführung als unprofitabel, wie die hohen Misserfolgsquoten neu eingeführter Produkte zeigen. Diese können je nach Produktart variieren und liegen im Konsumgüterbereich bei etwa 85 Prozent, im Industriegüterbereich bei etwa 70 Prozent (vgl. Boutellier/Lach 2000, S. 12).

Vor diesem Hintergrund stellen Produkt-Eliminationen eine sinnvolle Option dar, um die Komplexität in Unternehmen nachhaltig zu reduzieren (vgl. Herrmann/Huber/Fischer 2000). Dies kann nicht nur zu einer Senkung der Komplexitätskosten beitragen, sondern auch die Qualität und Geschwindigkeit unternehmensinterner Abläufe (z.B. Produktionsabläufe, Kundenbetreuungsabläufe) deutlich erhöhen (vgl. Homburg/Daum 1997), wodurch weitere Kosteneinsparungen generiert werden können. Zudem trägt die Elimination unprofitabler Produkte direkt zu einer Verbesserung des Unternehmensgewinns bei.

Durch Produkt-Eliminationen können aber nicht nur Kosten gesenkt, sondern auch Umsätze gesteigert werden. So setzen Eliminationen Ressourcen frei, die wiederum für die Steigerung des Umsatzes erfolversprechender Produkte eingesetzt werden können (vgl. Avlonitis 1986).

Die zentrale Voraussetzung für das Ausschöpfen der Kosten- und Umsatz-Potentiale ist allerdings, dass beschlossene Produkt-Eliminationen innerhalb des Unternehmens adäquat umgesetzt werden. So muss intensiv darauf geachtet werden, dass entsprechende Abläufe (z.B. Produktionsabläufe) sinnvoll angepasst werden und dass eine Umsetzung auch zeitnah erfolgt. Nicht selten geschieht es sonst, dass Eliminationsentscheidungen im Sande verlaufen. Dies kann aufgrund interner Widerstände geschehen (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 2.2) oder aufgrund mangelnder Durchschlagskraft bei den Umsetzungs-Verantwortlichen (z.B. aufgrund unzureichender Befugnisse oder Ressourcen; vgl. Abschnitt 3.2).

Neben vielen Vorteilen und Potentialen bergen Produkt-Eliminationen jedoch auch eine Reihe von Risiken. So können Produkt-Eliminationen insbesondere zu einer Reduktion von Kundenzufriedenheit und -loyalität führen und somit Geschäftsbeziehungen zu Kunden dauerhaft schädigen. Dies verdeutlichen insbesondere die Ergebnisse einer empirischen Studie, die vom Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim im Rahmen der Entwicklung des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** durchgeführt wurde (vgl. Abbildung 1). So zeigt sich, dass durch eine Elimination die Kundenzufriedenheit betroffener Kunden durchschnittlich um etwa ein Sechstel absinkt. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in Bezug auf die Kundenloyalität. Etwa 15 Prozent der betroffenen Kunden haben demnach nach einer Elimination die Geschäftsbeziehung mit ihrem Anbieter beendet.

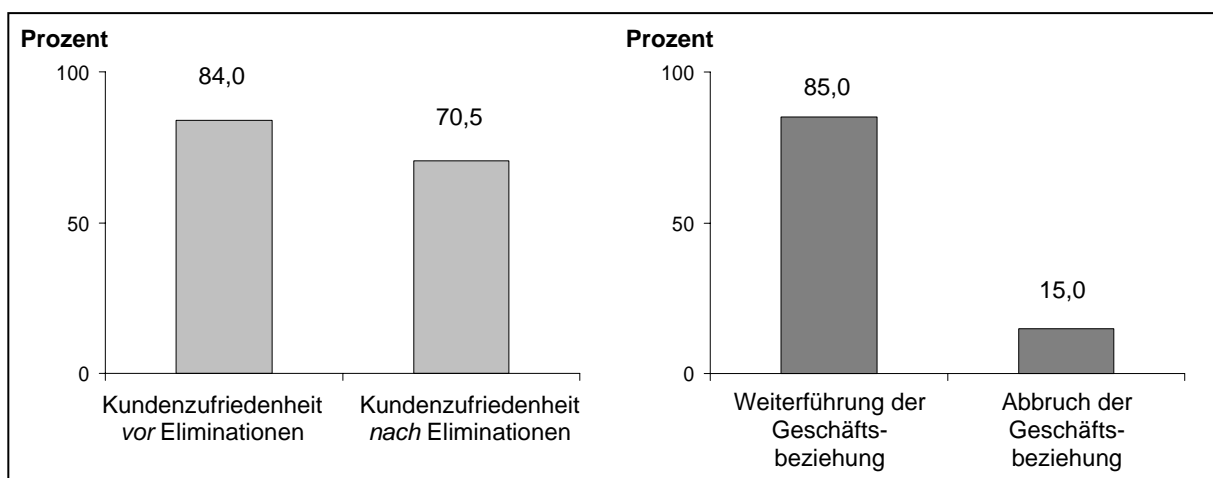


Abbildung 1: Risiken von Produkt-Eliminationen für die Geschäftsbeziehung

Insbesondere im Business-to-Business-Kontext können Produkt-Eliminationen für betroffene Kunden weitreichende negative Konsequenzen haben. So sind die eliminierten Produkte oftmals zentral für ihre Leistungserstellungsprozesse. Zudem kann sich die Suche nach einem passenden Ersatzprodukt (und somit häufig auch nach einem alternativen Anbieter) als äußerst schwierig erweisen. Nicht nur aus diesen Gründen stellen Produkt-Eliminationen für betroffene Kunden häufig ein hohes finanzielles Risiko dar. Weiterhin ergeben sich für Kunden teilweise erhebliche Kosten für die Qualitätsprüfung oder Integration von Alternativ-Produkten in ihre Produktionsprozesse. Im Extremfall müssen Kunden das eliminierte Produkt sogar selbst erstellen, weil sich kein passendes Alternativ-Produkt findet. Zudem kann es passieren, dass sich die Kunden der Kunden nicht mit einem Alternativ-Produkt als Bestandteil des von ihnen bezogenen Produkts zufrieden geben, insbesondere, wenn das eliminierte Produkt von einer starken Marke stammt (vgl. Homburg/Richter 2003), wie z.B. Intel („intel inside“).

Unsere Untersuchungen im Rahmen der Entwicklung des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** haben zudem gezeigt, dass bei betroffenen Kunden jedoch nicht nur monetäre, sondern auch emotionale Kosten entstehen können (vgl. Abbildung 2). Diese emotionalen Kosten ergeben sich aus einer wachsenden Unsicherheit der Kunden bzgl. der Zuverlässigkeit, Kooperativität und Flexibilität des eliminierenden Anbieters. Kurz gesagt: Betroffene Kunden zweifeln häufig die Richtigkeit der Entscheidung für einen Anbieter und die Qualität der Geschäftsbeziehung mit dem eliminierenden Anbieter erheblich an.

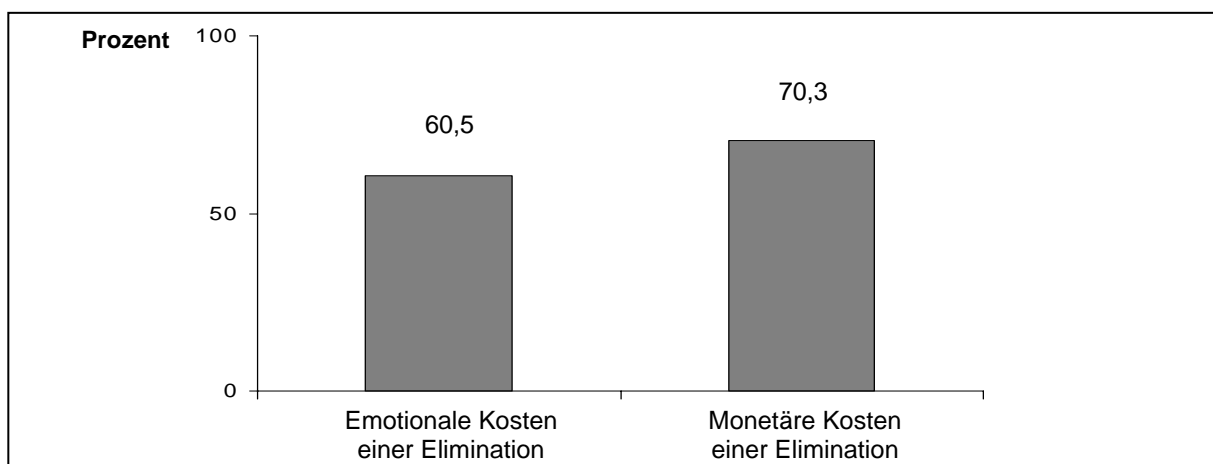


Abbildung 2: Kosten der Kunden als Folge von Produkt-Eliminationen

Die beim Kunden entstehenden Kosten sowie die daraus möglicherweise resultierenden Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung können für das eliminierende Unternehmen insbeson-

dere dann schwerwiegende Auswirkungen haben, wenn Produkte eliminiert werden, die von wichtigen Kunden bezogen werden. So kommt es in der Praxis häufiger vor, dass Produkte, die für den Anbieter per se unprofitabel sind, von wichtigen Kunden präferiert und gekauft werden, die wiederum auch eine Reihe anderer Produkte bei diesem Anbieter kaufen. Häufig birgt der gemeinsame Kauf bzw. die gemeinsame Verwendung von Produkten eines bestimmten Anbieters für die Kunden Beschaffungs- oder Verwendungsvorteile. Man spricht daher auch von Verbundeffekten, wobei meist zwischen Verwendungs- und Beschaffungsverbund unterschieden wird (vgl. Schäfer 2002). Die Elimination von Produkten, die eine starke Verbundenheit zu anderen Produkten des eliminierenden Anbieters aufweisen, kann die ursprünglich vorhandenen Verwendungs- bzw. Beschaffungsvorteile für den Kunden obsolet machen und somit das Risiko erhöhen, dass die betroffenen Kunden zu einem anderen Anbieter wechseln.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass der Umsetzung von Produkt-Eliminationen gegenüber Kunden eine besondere Bedeutung zukommt. Wenn ein eliminierender Anbieter daher Produkt-Eliminationen für seine betroffenen Kunden so unproblematisch wie möglich gestaltet, kann es durchaus gelingen, die Zufriedenheit des Kunden aufrecht zu erhalten und die Geschäftsbeziehung mit ihm fortzusetzen. Daher sollte neben der internen auch die externe Umsetzung (d.h. die Umsetzung gegenüber Kunden) eine hohe Priorität besitzen.

1.2 Der Product-Elimination-Excellence-Ansatz im Überblick

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Schwierigkeiten soll der **Product-Elimination-Excellence-Ansatz** als Leitfaden für die erfolgreiche Gestaltung von Produkt-Eliminationen dienen. Der Fokus des Ansatzes liegt dabei auf dem Business-to-Business-Bereich, da hier, wie obige Ausführungen belegen, die Chancen, aber auch die Risiken von Produkt-Eliminationen besonders gravierend sein können. Die im Folgenden aufgezeigten Handlungsoptionen sollen Unternehmen dabei helfen, die Potentiale von Produkt-Eliminationen effektiv zu nutzen und dabei gleichzeitig die Risiken von Produkt-Eliminationen zu minimieren.

Wie auch die andern Excellence-Ansätze aus der Reihe der IMU-Arbeitspapiere (vgl. z.B. Homburg/Fargel 2007, Homburg/Kuhn 2007, Homburg/Schenkel 2005, Homburg/Jensen 2004, Homburg/Jensen/Schuppar 2004, Homburg/Fürst 2003, Homburg/Richter 2003) soll der **Product-Elimination-Excellence-Ansatz** nicht nur einen Überblick des State of Practice geben, sondern auch als Basis für ein Benchmarking mit anderen Unternehmen dienen.

Um Produkt-Eliminationen erfolgreich zu gestalten, muss in einem Unternehmen zunächst eine Reihe von Rahmenbedingungen (wie z.B. eine grundsätzlich positive Einstellung zu Produkt-Eliminationen) gegeben sein. Zudem ist eine fundierte Entscheidungsfindung notwendig, die die Eliminationskandidaten hinsichtlich ihrer Chancen, aber auch hinsichtlich ihrer Risiken abwägt. Weiterhin sollte, wie eingangs ausführlich erläutert, auch die Umsetzung von Produkt-Eliminationen (sowohl intern als auch extern) intensiv berücksichtigt werden.

Der **Product-Elimination-Excellence-Ansatz** (vgl. Abbildung 3) umfasst im Kern die Entscheidungsfindung und die Umsetzung von Produkt-Eliminationen, wobei bei der Umsetzung nochmals in unternehmensinterne und unternehmensexterne Umsetzung unterschieden wird.

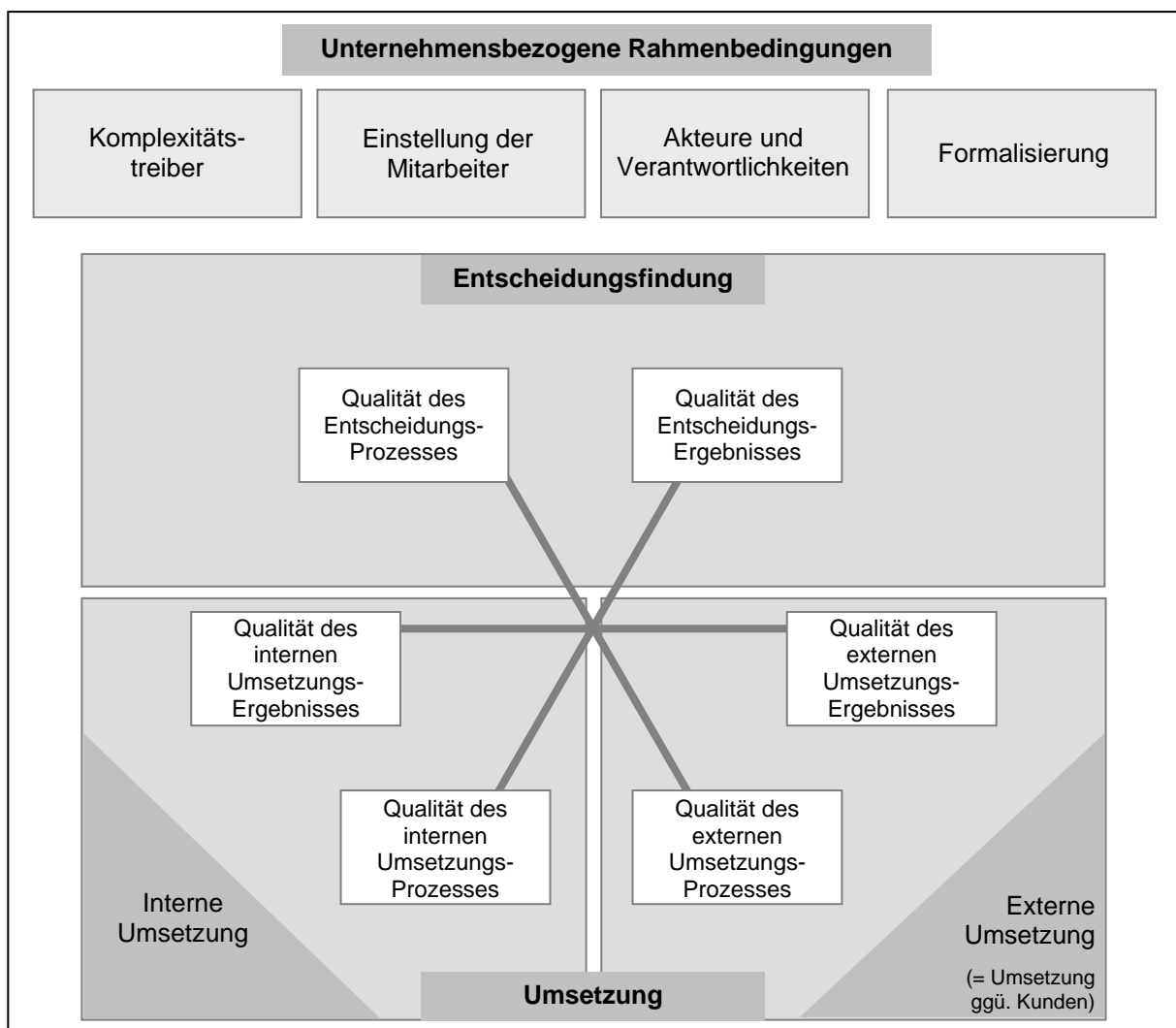


Abbildung 3: Gestaltungsbereiche des Product-Elimination-Excellence-Ansatzes

Im Detail gestalten sich die Bereiche des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** wie im Folgenden erläutert.

- Die **unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen** (vgl. Kapitel 2) beziehen sich auf vier zentrale Bereiche:
 - *Komplexitätstreiber* im Unternehmen,
 - *Einstellung der Mitarbeiter* gegenüber Produkt-Eliminationen,
 - *Akteure und Verantwortlichkeiten* und
 - Grad der *Formalisierung* von Eliminations-Entscheidungen und -Umsetzungen.
- Die **Entscheidungsfindung** von Eliminationen (vgl. Kapitel 3) bezieht sich auf Entscheidungs-Kriterien und -verfahren, die im Vorfeld von Eliminationsbeschlüssen herangezogen werden. Ob eine Entscheidungsfindung effektiv abläuft, hängt von zwei grundsätzlichen Qualitäts-Facetten ab:
 - Die *Qualität des Entscheidungs-Prozesses* bezieht sich auf die Art und Weise, wie Eliminationsentscheidungen getroffen werden (z.B. die Art und/oder Anzahl der herangezogenen Entscheidungs-Kriterien).
 - Die *Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses* umfasst die finalen Resultate von Eliminationsentscheidungen (z.B. den Grad des Konsenses, der zwischen den Entscheidungsträgern erzielt werden konnte).
- Die **interne Umsetzung** von Eliminationen (vgl. Kapitel 4) bezieht sich auf die Anpassung unternehmensinterner Abläufe (z.B. Produktionsprozesse, Vertriebsschulungen, Datenbankverwaltung) und kann ebenfalls in zwei Qualitäts-Facetten unterteilt werden:
 - Die *Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses* betrachtet die Art und Weise, wie Eliminationen intern umgesetzt werden (z.B. im Hinblick auf die Koordination oder Zügigkeit der Umsetzung).
 - Die *Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses* bezieht sich auf die notwendigen Anpassungen von Abläufen in verschiedenen Funktionsbereichen (z.B. die Anpassung von Produktions- oder Logistikabläufen).
- Die **externe Umsetzung** von Eliminationen (vgl. Kapitel 5) zielt auf das Verhalten eines Unternehmens gegenüber den von Eliminationen betroffenen Kunden ab:

- Die *Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses* beschreibt die Art und Weise, wie den betroffenen Kunden die anstehenden Eliminationen vermittelt werden (z.B. durch eine rechtzeitige Ankündigung).
- Die *Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses* bezieht sich auf die Art und den Grad der Unterstützung bzw. der Kompensation, die ein eliminierendes Unternehmen seinen betroffenen Kunden anbietet (z.B. Angebot passender Alternativ-Produkte).

Der **Product-Elimination-Excellence-Ansatz** wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim entwickelt. Er beruht auf Experteninterviews mit Managern sowie einer umfangreichen schriftlichen Befragung von insgesamt 305 Unternehmen, die (mehr oder weniger) regelmäßig Produkt-Eliminationen vornehmen. Die Stichprobe (vgl. Abbildung 4) umfasst verschiedene Branchen aus dem Business-to-Business-Bereich und bezieht sowohl kleine und mittelständische als auch große Unternehmen ein.

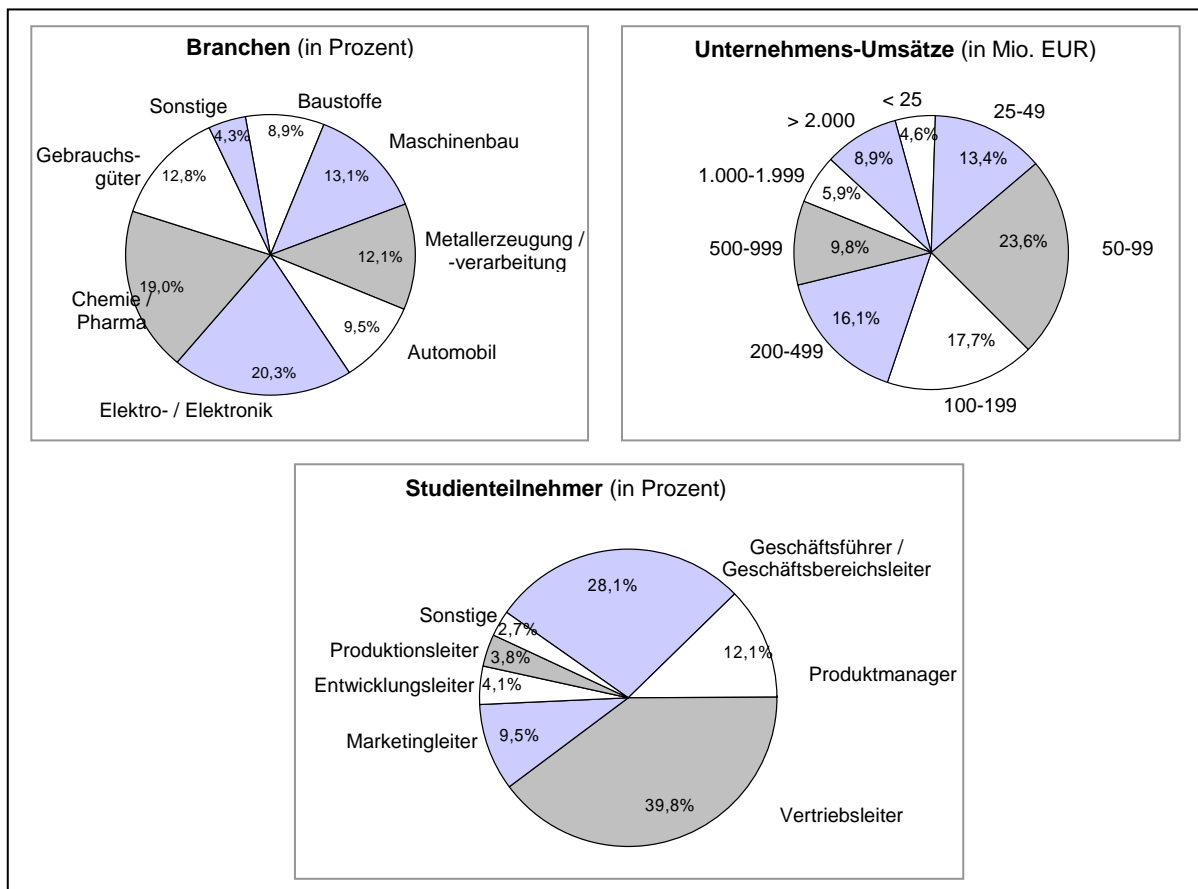


Abbildung 4: Zusammensetzung der Stichprobe für den Product-Elimination-Excellence-Ansatz

In Kapitel 5, das sich mit der Umsetzung von Eliminationen gegenüber Kunden (d.h. mit der externen Umsetzung) befasst, wird zudem die Kundensicht auf Produkt-Eliminationen analysiert. Die Grundlage hierzu ist eine zusätzliche schriftliche Befragung von 248 Einkäufern (also Kunden im Business-to-Business-Kontext) aus den gleichen Branchen.

In den Kapiteln wird zum einen der State of Practice zu den einzelnen Gestaltungsbereichen von Produkt-Eliminationen dargestellt, der einen ersten Eindruck darüber vermitteln soll, wie in deutschen Unternehmen aktuell Produkt-Eliminationen vorgenommen werden. Zudem kann der State of Practice eliminierenden Unternehmen als Benchmarking-Grundlage dienen.

Nach der inhaltlichen Darstellung und Systematisierung der jeweiligen Gestaltungsbereiche (Kapitel 2 bis 5) sollen die jeweiligen Dimensionen und Facetten des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** hinsichtlich ihres Beitrags für den Erfolg von Eliminationen bewertet werden. In den Kapiteln 2 bis 4 wird der Erfolg dabei über den Gesamt-Eliminationserfolg abgebildet. Dieser ergibt sich als Mittelwert aus dem Kundenerfolg (gemessen über Kundenzufriedenheit und -loyalität), dem Markterfolg (gemessen über Absatz, Umsatz und Preis) sowie diversen Kostenpositionen (Lager-, Produktions-, Liefer- und Administrations-Kosten). In Kapitel 5 werden die Kundenzufriedenheit nach Eliminationen sowie die Kundenloyalität nach Eliminationen als Erfolgsgrößen herangezogen.

Die Erfolgswirksamkeit wird zum einen anhand einer Aufteilung der Stichprobe in Top- und Flop-Unternehmen überprüft. Diese Aufteilung zeigt auf, anhand welcher Facetten sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche eliminierende Unternehmen tatsächlich unterscheiden und vermittelt einen ersten Eindruck hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Facetten für eine erfolgreiche Eliminationsgestaltung. Zudem können sich Unternehmen mittels dieser Einteilung differenziert gegen unterschiedlich erfolgreiche Unternehmen benchmarken und daran ablesen, wo bei ihnen ggf. noch Optimierungsbedarf besteht.

Für diese Analysen wurden die befragten Unternehmen in drei Gruppen aufgeteilt. Die Top-Unternehmen entsprechen dabei dem erfolgreichsten, die Flop-Unternehmen dem am wenigsten erfolgreichen Drittel.^{1,2} Ob sich die Werte der Top- und Flop-Unternehmen signifikant voneinander unterscheiden, wird durch einen t-Test ermittelt (vgl. Homburg/Krohmer 2006). Dabei unterstellen wir eine Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 10 Prozent ($p < 0,10$).

¹ Diese Drittel sind ungefähre Drittel und können aufgrund der Verteilung im Datensatz teilweise etwas mehr bzw. etwas weniger als einem exakten Drittel der 305 Unternehmen entsprechen.

² Das mittlere Drittel wird in den Analysen nicht berücksichtigt.

Die Erfolgswirksamkeit der einzelnen Qualitäts-Facetten wird zudem mit Hilfe von Korrelationsanalysen untersucht. Dabei wird die Korrelation dieser Facetten mit der jeweiligen Erfolgsgröße (z.B. Gesamt-Eliminationserfolg, Kundenzufriedenheit nach Eliminationen) ermittelt. Hierdurch wird der Beitrag der einzelnen Facetten für den Erfolg von Eliminationen noch einmal detaillierter analysiert.

Um das Benchmarking für Unternehmen praktikabel zu gestalten, wurden für die verschiedenen Facetten des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** Kriterien entwickelt und in einem Checklisten-Format dargestellt. Diese Checklisten sollen als systematische Grundlage für die Entscheidungsfindung und Umsetzung von Produkt-Eliminationen dienen. Die Bewertung erfolgt anhand einer siebenstufigen Skala, die von „trifft voll und ganz zu“ (100 Punkte bzw. höchste Stufe) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (0 Punkte bzw. niedrigste Stufe) reicht.

2 Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen

Das folgende Kapitel betrachtet die unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen, die bei der Entscheidungsfindung als auch bei der Umsetzung von Produkt-Eliminationen eine wichtige Rolle spielen. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören

- die *Komplexitätstreiber* im Unternehmen,
- die *Einstellung der Mitarbeiter* gegenüber Produkt-Eliminationen,
- die *Akteure und Verantwortlichkeiten* und
- die *Formalisierung* von Eliminationsentscheidungen und -umsetzungen.

2.1 Komplexitätstreiber im Unternehmen

Neben der Anzahl unterschiedlicher Produkte können auch andere Facetten (z.B. die Anzahl unterschiedlicher Kunden) die Komplexität in Unternehmen stark erhöhen. Im folgenden Abschnitt untersuchen wir daher, welche Rolle die Produkt-Anzahl für die Komplexität in Unternehmen tatsächlich spielt.

Abbildung 5 zeigt eine branchenübergreifende Einschätzung der Befragten zu den zentralen Komplexitätstreibern in ihrem Unternehmen. Es zeigt sich, dass die Anzahl der unterschiedlichen Produkte in der Tat der zentrale Komplexitätstreiber ist. Dies verdeutlicht nochmals die Bedeutung von Produkt-Eliminationen, um die Komplexität in Unternehmen zu reduzieren.

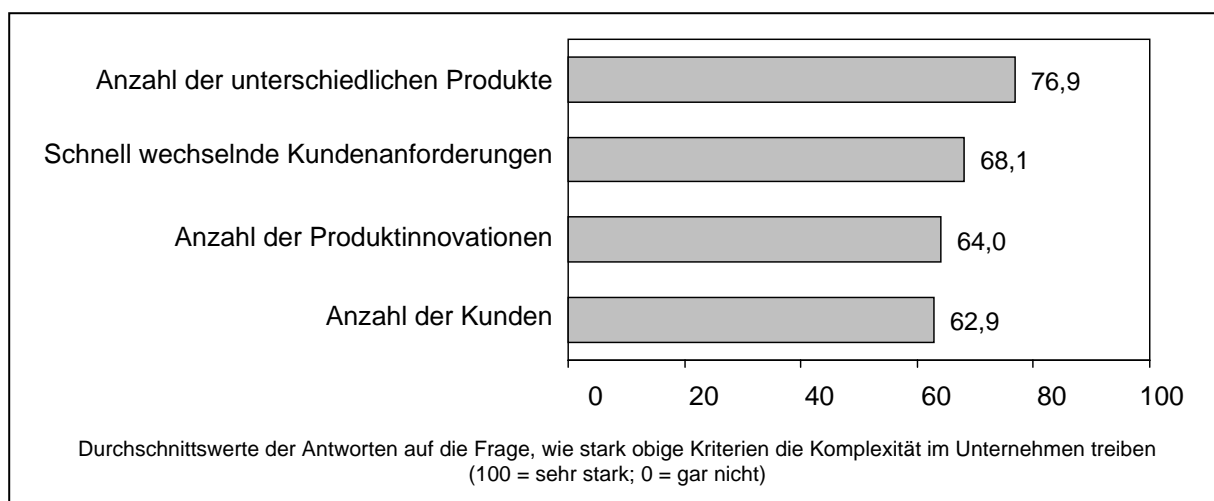


Abbildung 5: Branchenübergreifende Betrachtung der Komplexitätstreiber in Unternehmen

Betrachtet man die Komplexitätstreiber differenziert nach Branchen (vgl. Tabelle 1), zeigt sich auch hier, dass in den meisten Branchen die Anzahl unterschiedlicher Produkte der Haupttreiber unternehmensinterner Komplexität ist. Eine Ausnahme bildet hier lediglich die Automobilbranche, die den höchsten Wert bei dem Treiber „schnell wechselnde Kundenanforderungen“ aufweist. Die Ergebnisse zeigen klar, dass Produkt-Eliminationen nicht nur für bestimmte Branchen, sondern branchenübergreifend relevant sind.

Komplexitäts- treiber	Durchschnittswerte (je Branche)						
	Baustoffe	Maschinen- bau	Metall	Automobil	Elektro/ Elektronik	Chemie/ Pharma	Gebrauchs- güter
Anzahl der Kunden	61,1	62,0	59,7	68,4	64,1	61,2	67,7
Anzahl der unterschiedlichen Produkte	68,8	80,2	77,9	70,4	77,7	79,2	76,7
Schnell wechselnde Kundenanforderungen	66,7	69,8	68,2	71,6	65,3	63,9	74,1
Anzahl der Produktinnovationen	61,4	66,9	57,7	69,5	68,0	60,3	61,5
Durchschnittswerte der Antworten auf die Frage, wie stark obige Kriterien die Komplexität im Unternehmen treiben (100 = sehr stark; 0 = gar nicht)							
fett = Spalten-Höchstwert							

Tabelle 1: Branchenspezifische Betrachtung der Komplexitätstreiber in Unternehmen

2.2 Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Produkt-Eliminationen

Von hoher Bedeutung für Entscheidungen über Produkt-Eliminationen kann auch die Einstellung von Mitarbeitern gegenüber Eliminationen sein. So sehen sich Entscheidungsträger in Unternehmen häufig unternehmensinternen Widerständen ausgesetzt, denen verschiedene Ursachen zugrunde liegen können (vgl. Abbildung 6).

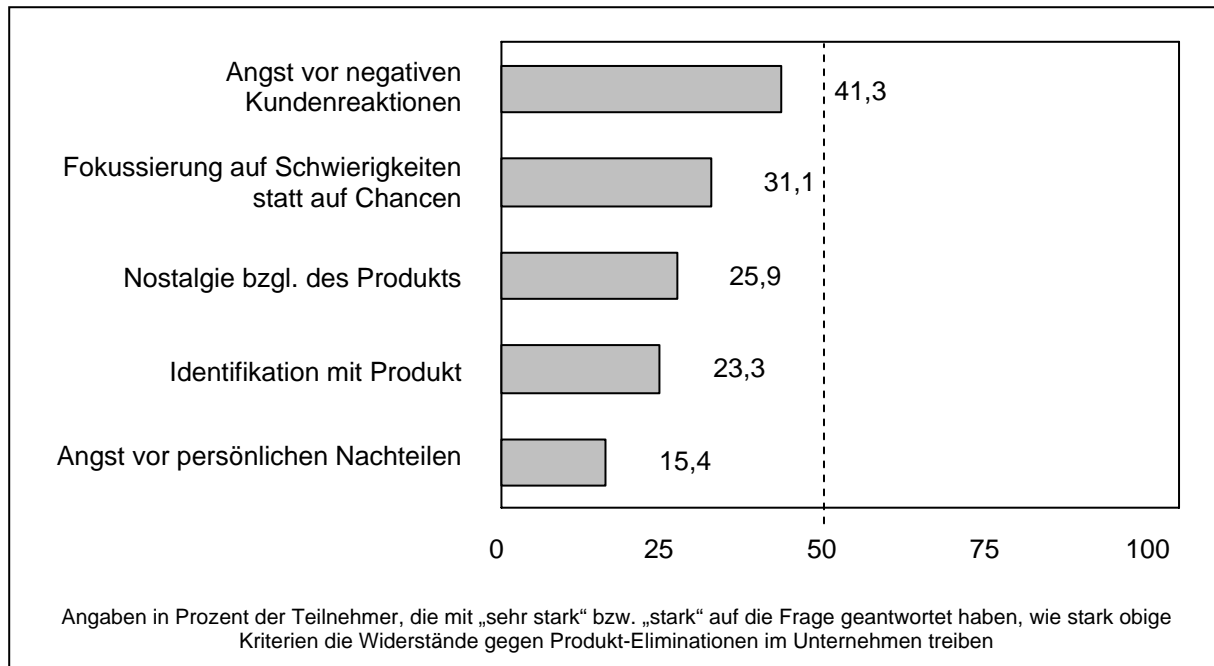


Abbildung 6: Gründe für Widerstände gegen Produkt-Eliminationen

Die zentrale Sorge von Mitarbeitern (insbesondere im Vertrieb) besteht darin, durch eine Elimination wichtige Kunden zu verlieren (vgl. Abbildung 6). So gaben etwa 41 Prozent der befragten Manager an, dass die Mitarbeiter ihres Unternehmens starke oder sehr starke Angst vor negativen Kundenreaktionen hätten. Weiterhin konzentrieren sich die in Eliminationen involvierten Mitarbeiter häufig vor allem auf die damit verbundenen Schwierigkeiten anstatt auf die Chancen (ca. 31 Prozent). Viele Mitarbeiter unterschiedlichster Abteilungen und Funktionsbereiche hegen zudem häufig eine starke Nostalgie für die zu eliminierenden Produkte (ca. 26 Prozent) bzw. identifizieren sich stark mit diesen Produkten (ca. 23 Prozent). Dies liegt zum Beispiel daran, dass Fertigungsmitarbeiter bestimmte Produkte seit langem produzieren, Vertriebsarbeiter diese seit langem verkaufen, oder einige Produkte der ursprüngliche Kern bzw. Erfolgstreiber eines Unternehmens waren. Hingegen glauben nur wenige der Befragten (15,4 Prozent), dass Mitarbeiter durch Produkt-Eliminationen persönliche Nachteile befürchten.

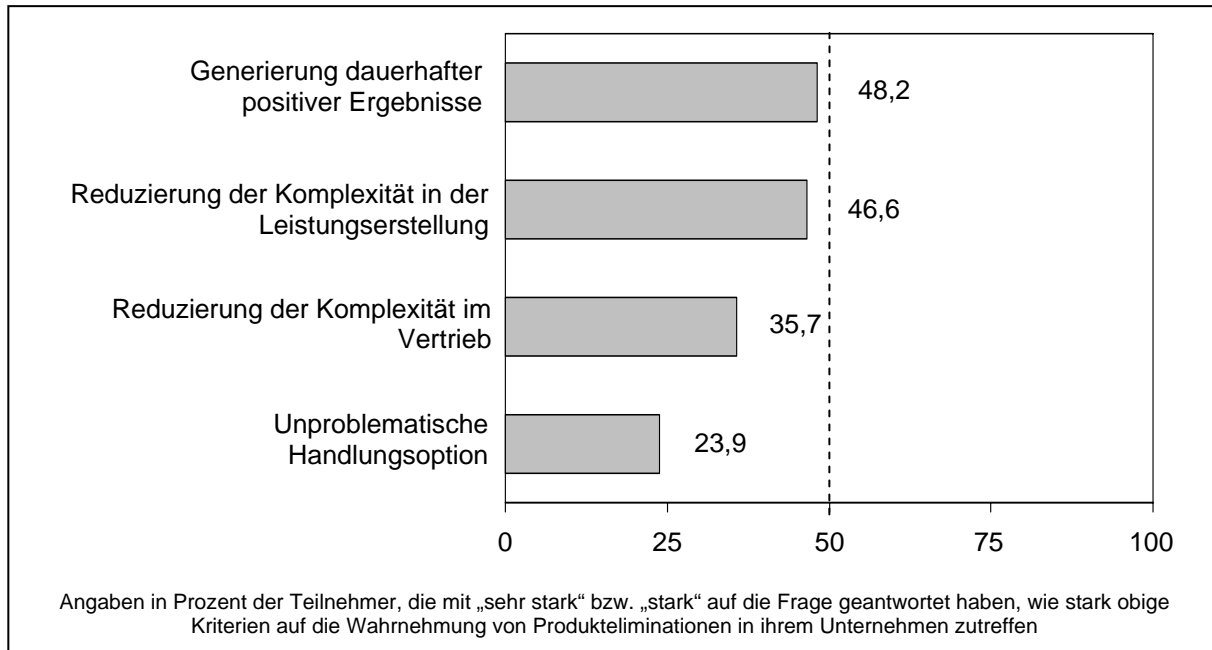


Abbildung 7: Wahrnehmung des Beitrags von Produkt-Eliminationen

Insbesondere aufgrund der aufgezeigten unternehmensinternen Widerstände scheint es daher häufig schwierig, Mitarbeiter von den Potentialen, die Eliminationen bergen, zu überzeugen (vgl. Abbildung 7). So sind nur etwa 48 Prozent der Befragten stark bzw. sehr stark davon überzeugt, dass Produkt-Eliminationen dauerhaft positive Ergebnisse generieren können. Etwa 47 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass Eliminationen vor allem eine Komplexitätsreduktion bei den Abläufen der Leistungserstellung (z.B. Produktion) bewirken können. Eine Reduktion der Komplexität im Vertriebsbereich wird nur von etwa 36 Prozent der Befragten als wahrscheinlich erachtet. Zu beachten ist auch, dass nur etwa 24 Prozent der Befragten Produkt-Eliminationen als unproblematische Handlungsoption wahrnehmen.

Vor dem Hintergrund möglicher Widerstände und bisweilen ablehnender Haltungen von Mitarbeitern gegenüber Produkt-Eliminationen kommt der Auswahl von Mitarbeitern, die in die Entscheidung und Umsetzung von Eliminationen eingebunden sind, eine besondere Bedeutung zu. So kann es für den Erfolg von Produkt-Eliminationen von Vorteil sein, wenn die in Eliminationen involvierten Mitarbeiter dieser Handlungsoption grundsätzlich offen gegenüberstehen und keine oder nur wenige emotionale Verbindungen zu möglichen Eliminationskandidaten haben. Unternehmen sollten daher genau darauf achten, welche Mitarbeiter sie in die Entscheidungsfindung und Umsetzung einbinden und welche Personen in diesen beiden Bereichen hauptverantwortlich agieren sollen.

2.3 Akteure und Verantwortlichkeiten

Wie Tabelle 2 zeigt, wird die Hauptverantwortung bei der Entscheidungsfindung zu Produkt-Eliminationen in der Regel von der Geschäftsführung bzw. von der Geschäftsbereichsleitung übernommen. Somit zeigt sich insgesamt, dass Entscheidungen über Produkt-Eliminationen – wenn sie denn überhaupt in Betracht gezogen werden – meist auf den oberen Führungsebenen getroffen werden. Durch eine intensive Einbindung des Top-Managements in die Entscheidungsfindung kann den an Eliminationen beteiligten und von Eliminationen betroffenen Mitarbeitern die Bedeutung der Thematik verdeutlicht und somit auch das Engagement der Mitarbeiter erhöht werden (vgl. z.B. Avlonitis 1993).

Entscheidungsverantwortlicher	Anteil in Prozent
Geschäftsführung / Geschäftsbereichsleitung	59,3
Vertriebsleiter	17,5
Produktmanager	12,1
Marketingleiter	5,2
Leiter Produktion	2,6
Leiter Controlling	1,7
Sonstige	1,6

Angaben in Prozent der Unternehmen, in denen der jeweils genannte Funktionsverantwortliche hauptverantwortlich für die Entscheidungsfindung bei Produkt-Eliminationen ist

Tabelle 2: Hauptverantwortliche für die Entscheidungsfindung zu Produkt-Eliminationen

Ein etwas heterogeneres Bild zeigt sich bei den Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Eliminationen (vgl. Tabelle 3). Insgesamt ist hier die Involvierung der Geschäftsleitung deutlich geringer, was nicht verwundert, da eine Umsetzung in der Regel von stärker operativ ausgerichteten Funktionsbereichen übernommen wird. Die Hauptverantwortlichkeiten liegen hier vor allem im Produktmanagement. Auch der Vertrieb nimmt in knapp 25 Prozent der Fälle eine tragende Rolle bei der Umsetzung ein. Gerade bei der externen Umsetzung von Produkt-Eliminationen kann dies von Vorteil sein, da insbesondere Vertriebsmitarbeiter ein gutes Gespür für die Bedürfnisse von Kunden haben und einen entsprechenden Fokus auf diese Form der Umsetzung legen können.

Umsetzungs-Verantwortlicher	Anteil in Prozent
Produktmanager	31,2
Geschäftsführung / Geschäftsbereichsleitung	25,1
Vertriebsleiter	24,7
Marketingleiter	7,7
Leiter Produktion	7,5
Leiter Controlling	1,2
Sonstige	2,6

Angaben in Prozent der Unternehmen, in denen der jeweils genannte Funktionsverantwortliche hauptverantwortlich für die Umsetzung von Produkt-Eliminationen ist

Tabelle 3: Hauptverantwortliche für Umsetzung von Produkt-Eliminationen

2.4 Formalisierung von Eliminationsentscheidungen und -umsetzungen

Produkt-Eliminationen betreffen meist eine recht große Anzahl unterschiedlicher Funktionsbereiche. Daher kann es sinnvoll sein, klare Richtlinien aufzustellen, um einen reibungslosen Ablauf von Entscheidungsfindung und Umsetzung zu gewährleisten. Unter Formalisierung verstehen wir an dieser Stelle den systematischen Einsatz von Checklisten und Richtlinien, der sich auf die drei Eliminationsfacetten

- Entscheidungsfindung,
- unternehmensinterne Umsetzung und
- unternehmensexterne Umsetzung

bezieht.

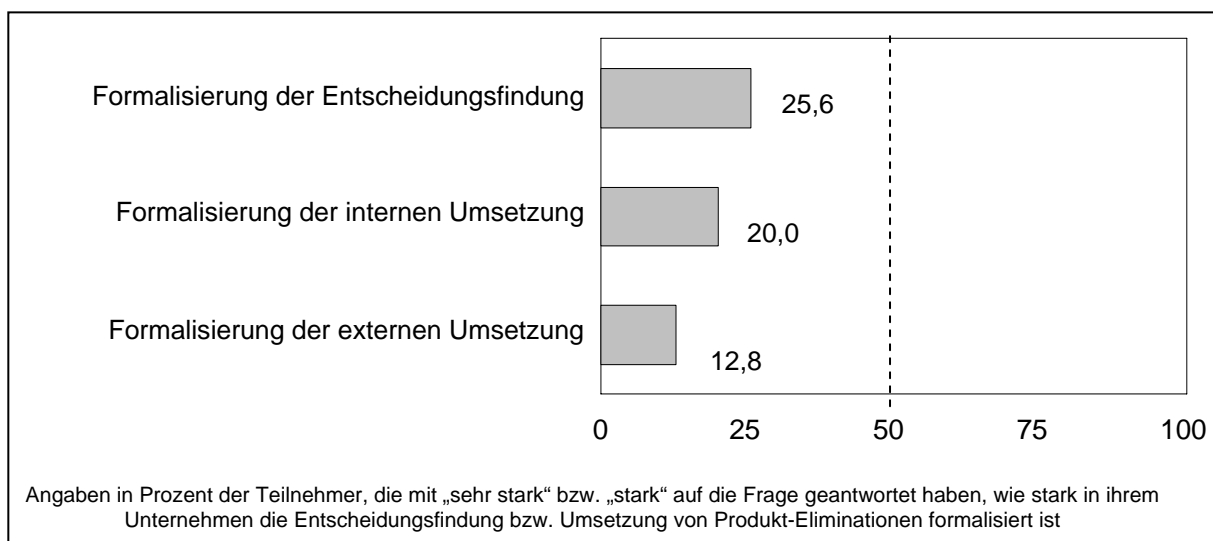


Abbildung 8: Formalisierungsgrad von Entscheidungsfindung und Umsetzung

Überraschenderweise ist der Formalisierungsgrad bei eliminierenden Unternehmen generell sehr niedrig (vgl. Abbildung 8). Auf die Frage, wie stark in ihrem Unternehmen die Entscheidungsfindung formalisiert ist, antworteten nur knapp 26 Prozent der Befragten mit „sehr stark“ bzw. „stark“. Bei der internen Umsetzung setzen nur 20 Prozent und bei der externen Umsetzung sogar nur knapp 13 Prozent regelmäßig Checklisten und Richtlinien ein. Insgesamt zeigt sich somit eine abnehmende Tendenz der Formalisierung mit fortschreitendem Stadium einer Elimination, d.h. von der Entscheidungsfindung hin zur Umsetzung. Die äußerst geringe Anzahl an Unternehmen, die die *externe* Umsetzung angemessen formalisieren, legt die Vermutung nahe, dass der Kundenperspektive und somit einer adäquaten externen Umsetzung in vielen Unternehmen (noch) keine allzu hohe Bedeutung beigemessen wird.

Formalisierungsgrad der Entscheidungsfindung und Umsetzung	Tops	Flops
Formalisierung der Entscheidungsfindung	49,9	53,2
Formalisierung der internen Umsetzung	43,4*	52,3*
Formalisierung der externen Umsetzung	37,5*	44,2*
Durchschnittlicher Grad der Formalisierung (100 = sehr starke Formalisierung; 0 = gar keine Formalisierung) in Unternehmen Formalisierung = Grad, zu dem im Unternehmen systematisch Checklisten und Richtlinien für die jeweilige Eliminationsfacette eingesetzt werden * = Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sind in Bezug auf die entsprechende Facette signifikant voneinander verschieden ($p < 0,10$; einseitig)		

Tabelle 4: Vergleich von Top- und Flop-Unternehmen bzgl. des Formalisierungsgrads

Vergleicht man die Top und Flop-Unternehmen in Bezug auf die Formalisierung von Entscheidungsfindung und Umsetzung, so zeigt sich, dass bei der Formalisierung der Entscheidungsfindung die Mittelwerte der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Unternehmen noch relativ nahe beieinander liegen (vgl. Tabelle 4). Die Differenz zwischen diesen beiden Werten erhöht sich jedoch, wenn man die Formalisierung der internen sowie der externen Umsetzung betrachtet. Insgesamt zeigt sich somit, dass Unternehmen, die bei Produkt-Eliminationen erfolgreich sind, insbesondere die Umsetzung stärker formalisieren als weniger erfolgreiche Unternehmen.

3 Entscheidungsfindung im Unternehmen

Wie bereits eingangs erwähnt, kann die Entscheidungsfindung von Produkt-Eliminationen anhand der Qualität des Entscheidungs-Prozesses und anhand der Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses beurteilt werden. Ziel dieses Kapitels ist es, diese beiden Dimensionen systematisch aufzuarbeiten und ihre Erfolgswirkung aufzuzeigen.

3.1 Qualität des Entscheidungs-Prozesses

Die Qualität des Entscheidungs-Prozesses kann grundsätzlich anhand von vier Facetten charakterisiert werden:

- Ablauf der Entscheidungsfindung,
- Art der Entscheidungs-Kriterien,
- Art der Analyse-Instrumente und
- Grad der Einbindung externer Parteien.

Ein systematischer **Ablauf der Entscheidungsfindung** kann in vier Phasen aufgeteilt werden (vgl. Argouslidis/McLean 2003 sowie Abbildung 9).

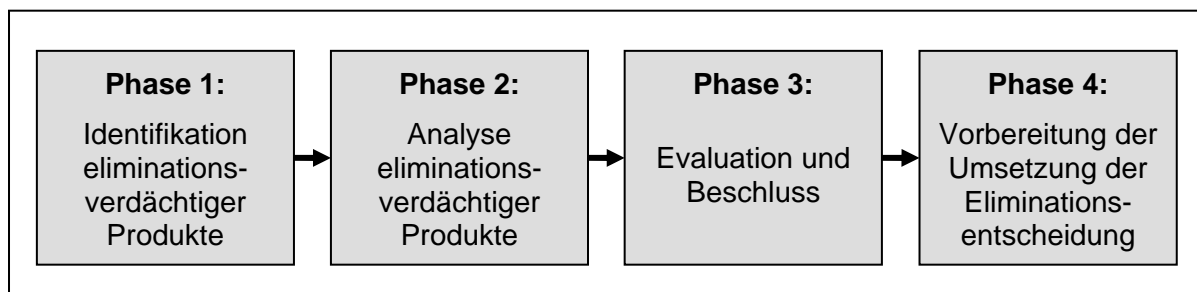


Abbildung 9: Ablauf der Entscheidungsfindung

In *Phase 1* werden mögliche Eliminationskandidaten anhand verschiedener Kriterien (z.B. Deckungsbeitrags-Entwicklung, Absatz-Entwicklung, Umsatz-Entwicklung oder Marktanteils-Entwicklung) identifiziert (vgl. auch Abbildungen 10 und 11). In dieser Phase werden typischerweise noch keine detaillierten Analysen für die möglicherweise zu eliminierenden Produkte erstellt. Vielmehr erfolgt hier eine Vorselektion von potentiellen Eliminationskandidaten anhand einer einfachen Betrachtung der unterschiedlichen Kriterien. So kann beispielsweise eine negative Umsatz-Entwicklung ein erster Hinweis für die Notwendigkeit sein, ein Produkt aus dem Sortiment herauszunehmen.

Die in der ersten Phase identifizierten potentiellen Eliminationskandidaten werden in einem zweiten Schritt (*Phase 2*) anhand der entsprechenden Kriterien (vgl. auch Abbildungen 10 und 11) detaillierter analysiert. Hierzu setzen Unternehmen eine Reihe verschiedener Analyse-Instrumente ein (vgl. Abbildung 12).

In dieser Phase bieten sich auch spezifischere Analysen an, wie z.B. Analysen der Verbundenheit von Eliminationskandidaten mit anderen Produkten (vgl. Homburg/Krohmer 2006). So kann es z.B. vorkommen, dass ein wichtiger Kunde zusätzlich zu dem potentiell zu eliminierenden Produkt auch andere Produkte beim eliminierenden Anbieter bezieht. Man spricht in solchen Fällen von Verbundeffekten (in der Regel Beschaffungs- oder Verwendungsverbunde). Im Falle von starken Verbundeffekten ist daher zu überlegen, die betreffenden Produkte nicht zu eliminieren, sondern im Sortiment zu belassen. Allerdings sollte das Argument einer starken Produktverbundenheit nicht überstrapaziert werden. So lässt sich sicherlich für viele Produkte eine gewisse Verbundenheit mit anderen Produkten ausmachen. Würde dieses Argument jedoch bei allen verbundenen Produkten angewendet werden, kommt man sehr schnell in das Dilemma, dass man kaum noch Produkte eliminieren kann. Vor diesem Hintergrund ist eine objektive und kritische Analyse unerlässlich, insbesondere im Hinblick auf die Bedeutung der betroffenen Kunden sowie den Grad der Verbundenheit. Zudem sollte das Sortiment auf mögliche Alternativen zu den zu eliminierenden Produkten überprüft werden, die den Kunden angeboten werden könnten. Häufig wird nämlich übersehen, dass Kunden durchaus auch andere, profitablere Varianten eines Produkts nutzen können.

Zudem kommt in dieser Phase einer systematischen Kostenanalyse eine hohe Bedeutung zu, da es ansonsten schnell zu gravierenden Fehlentscheidungen kommen kann. An dieser Stelle können wir leider aus Platzgründen nicht weiter hierauf eingehen, empfehlen aber für weiterführende Hinweise z.B. Homburg/Daum (1997) oder Homburg/Krohmer (2006).

In der nächsten Phase der Entscheidungsfindung (*Phase 3*) werden die verschiedenen Analyseergebnisse vergleichend betrachtet und bewertet, worauf dann die Entscheidung über die tatsächliche Elimination von Produkten, Produktgruppen und/oder Produktlinien erfolgt. Dabei gibt es keine grundsätzlichen Richtwerte, anhand derer sich Unternehmen bzgl. der finalen Entscheidung orientieren sollten. Bei den durchgeführten Analysen zählt das Gesamtbild und der Grad, zu dem die vermuteten Auswirkungen der angestrebten Produkt-Eliminationen im Einklang mit den Unternehmenszielen (z.B. Kostensenkung unter Duldung einhergehender Absatz- und Umsatzreduktionen) stehen.

Damit Eliminationen auch effektiv umgesetzt werden können, ist eine gute Vorbereitung für die Implementierung notwendig (vgl. *Phase 4*). Hierzu kann z.B. eine rechtzeitige Information der in die Umsetzung involvierten Mitarbeiter oder die Vorbereitung eines systematischen Implementierungsplans gehören.

Weiterhin stellt sich die Frage, welche Kriterien für die Entscheidungsfindung in Frage kommen. Hierbei kann zwischen zwei **Arten von Entscheidungs-Kriterien** unterschieden werden:

- produktbezogene Entscheidungs-Kriterien und
- marktbezogene Entscheidungs-Kriterien.

Abbildung 10 zeigt verschiedene produktbezogene Entscheidungs-Kriterien sowie die Häufigkeit ihrer Anwendung in eliminierenden Unternehmen.

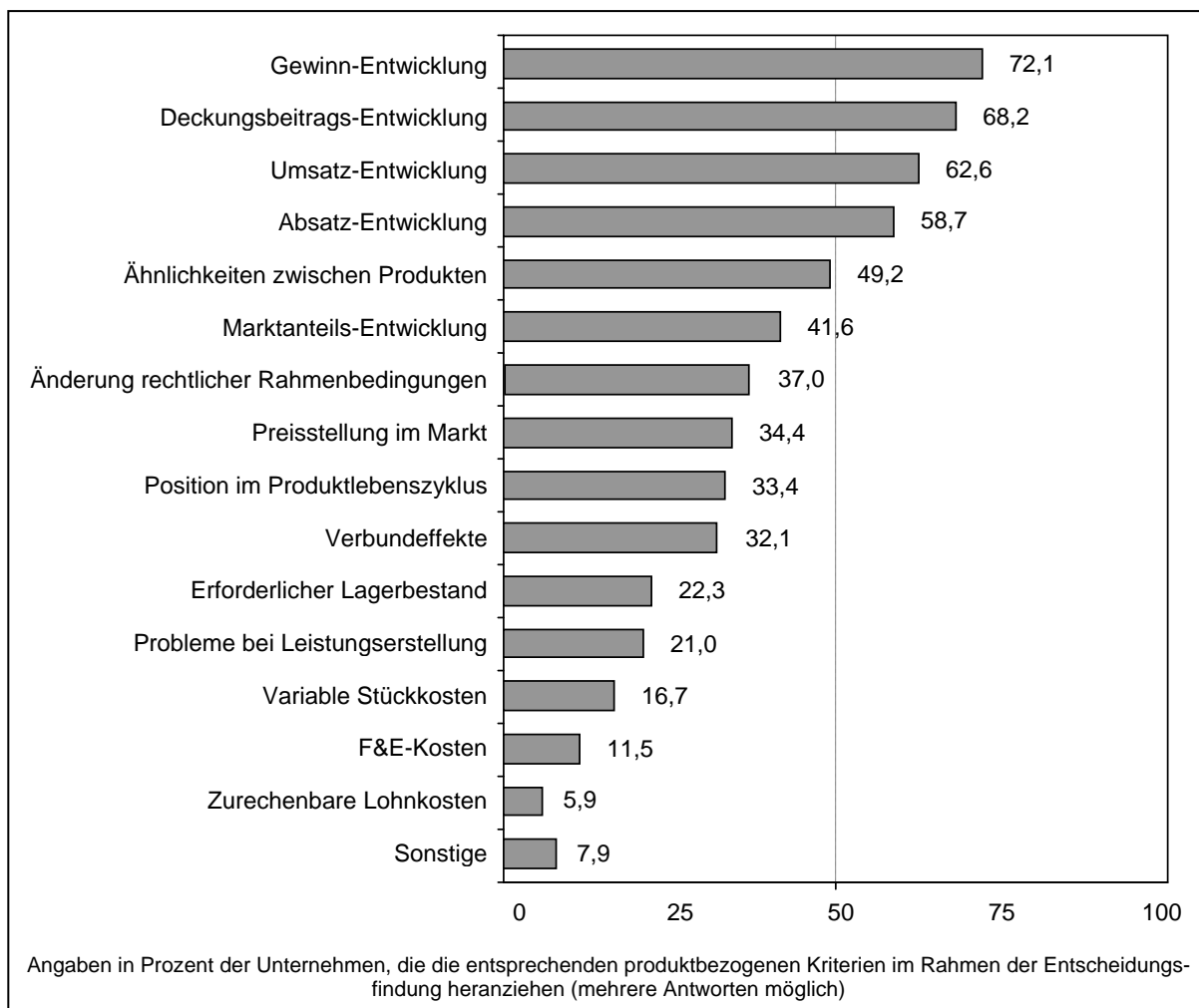


Abbildung 10: Produktbezogene Entscheidungs-Kriterien

Bezüglich der *produktbezogenen Entscheidungs-Kriterien* (vgl. Abbildung 10) zeigt sich, dass in den befragten Unternehmen vor allem „harte“ Kriterien (z.B. Gewinn-, Deckungsbeitrags-, Umsatz- oder Absatz-Entwicklung) herangezogen werden. „Weichere“ Kriterien (wie z.B. die Position der Produkte im Lebenszyklus oder die Verbundenheit mit anderen Produkten) werden nur in etwa einem Drittel der Unternehmen angewendet.

Neben den produktbezogenen Entscheidungs-Kriterien sind für eliminierende Unternehmen auch marktbezogene Entscheidungs-Kriterien relevant. Abbildung 11 gibt einen Überblick über die in Unternehmen herangezogenen *marktbezogenen Entscheidungs-Kriterien*.

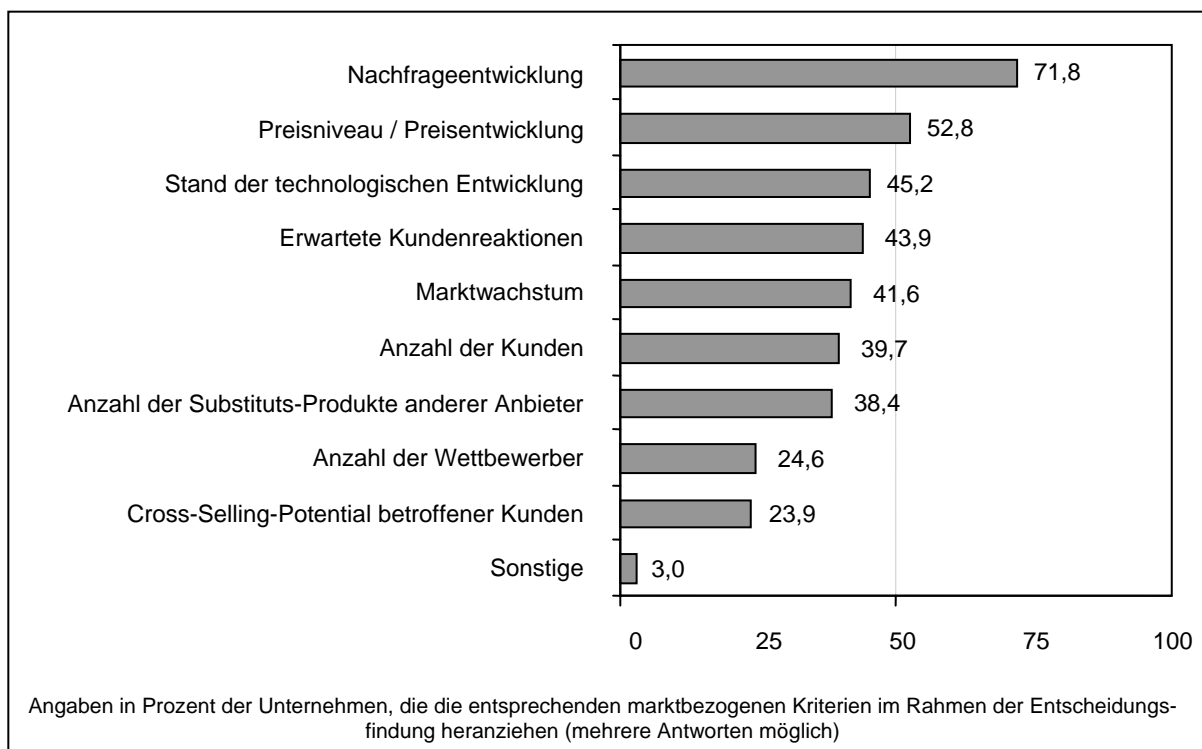


Abbildung 11: Marktbezogene Entscheidungs-Kriterien

Bei den marktbezogenen Entscheidungs-Kriterien fällt auf, dass weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen Kundenreaktionen als Entscheidungskriterium heranziehen, obwohl diese immer wieder als Hauptproblematik von Produkt-Eliminationen und somit als zentraler Grund für interne Widerstände gegen Produkt-Eliminationen angegeben werden. Zudem zeigt sich, dass nur knapp ein Viertel der Unternehmen das Cross-Selling-Potential betroffener Kunden in die Entscheidungsfindung einbezieht. Die Vernachlässigung dieser beiden Kriterien kann für viele Unternehmen problematisch werden, da so nicht geklärt werden kann, ob den durch eine Elimination generierten Kosteneinsparungen unverhältnismäßig starke Um-

satzverluste gegenüberstehen könnten. Eine mögliche Erklärung für den eher geringen Einsatz dieser beiden offensichtlich wichtigen Kriterien könnte jedoch vor allem in der Schwierigkeit liegen, die hierzu notwendigen Informationen objektiv zu ermitteln. Gerade die Einschätzung von Cross-Selling-Potentialen bereitet vielen Unternehmen häufig Probleme. Für die systematische Ermittlung von Cross-Selling-Potentialen verweisen wir daher an dieser Stelle auf Homburg/Schäfer (2001) sowie Homburg/Schäfer/Schneider (2008).

Grundsätzlich kann an dieser Stelle keine allgemeingültige Aussage darüber getroffen werden, welche einzelnen Kriterien nun tatsächlich für eine Analyse herangezogen werden sollten. Dies hängt von einer Reihe verschiedener Umstände ab (z.B. Art des Produkts, Ausmaß der Elimination, zur Verfügung stehende Informationen). Die aufgezeigten produkt- und marktbezogenen Kriterien sollen daher nicht als definitiv nötige Entscheidungs-Kriterien interpretiert werden. Vielmehr sollen sie zum einen Anregungen geben, welche verschiedenen Informationen im Rahmen von Eliminationsentscheidungen relevant sein können. Zum anderen sollen sie einen Eindruck vermitteln, zu welchem Grad diese Kriterien bei eliminierenden Unternehmen eingesetzt werden.

Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass eliminierende Unternehmen versuchen sollten, die Informationsbasis bei Eliminationsentscheidungen so breit wie möglich zu gestalten, ohne dabei jedoch willkürliche und nicht mehr überschaubare Mengen an Informationen anzuhäufen, die im Endeffekt nicht mehr sinnvoll verknüpft werden können. Dies zeigt eine weitere Analyse der Daten aus der Befragung des Produkt-Elimination-Excellence-Ansatzes: Korreliert man die Breite der eingesetzten produkt- und marktbezogenen Kriterien mit dem Gesamt-Eliminationserfolg, so ergibt sich eine positive Korrelation von 0,14 ($p < 0,10$). Grundsätzlich scheint also der Einsatz einer möglichst breiten Palette von produkt- und marktbezogenen Entscheidungs-Kriterien sinnvoll zu sein.

Betrachtet man die in der Praxis eingesetzten **Analyse-Instrumente** (für einen Überblick vgl. Abbildung 12), zeigt sich, dass der Fokus hier zum einen auf einem rationalen Instrument, der Deckungsbeitragsrechnung, und zum anderen auf der eher „bauchgesteuerten“ Erfahrung bzw. persönlichen Einschätzung liegt. Die anderen Analyse-Instrumente (beispielsweise Checklisten oder spezielle Software) haben eine untergeordnete Bedeutung. Eine zusätzlich durchgeführte Korrelationsanalyse zeigt zudem, dass die Breite der eingesetzten Analyse-Instrumente nicht übermäßig wichtig ist (Korrelation = 0,09, $p < 0,10$).

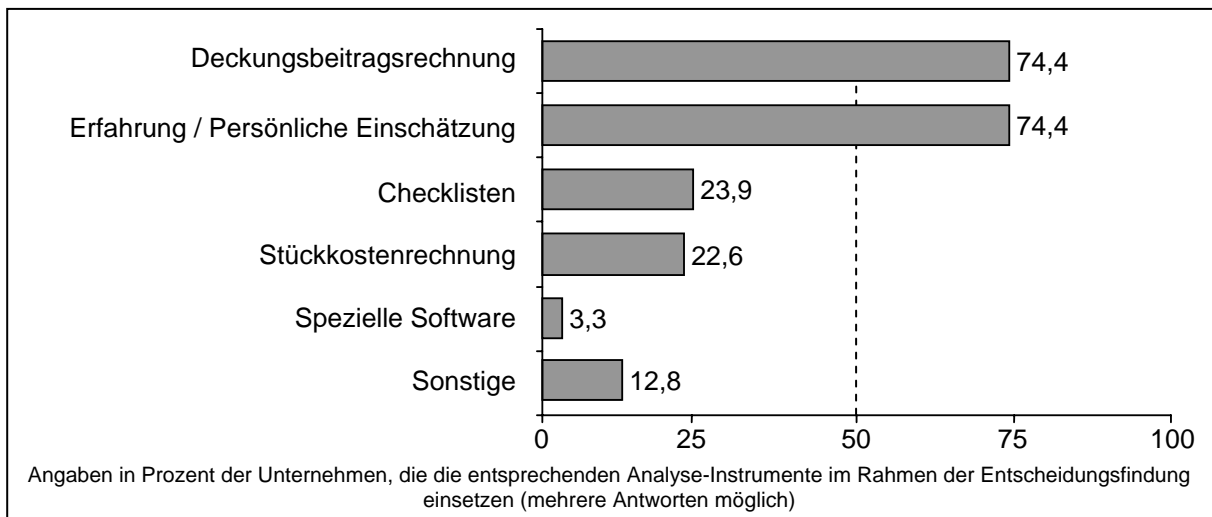


Abbildung 12: Eingesetzte Analyse-Instrumente

Weiterhin ist im Rahmen der Entscheidungsfindung zu Produkt-Eliminationen auch der Grad der **Einbindung externer Parteien** zu beachten. Hierbei lassen sich grundsätzlich drei Gruppen externer Parteien unterscheiden: Kunden, Lieferanten und externe Dienstleister (z.B. Unternehmensberater). Wie Abbildung 13 jedoch zeigt, werden diese drei Gruppen relativ selten in die Entscheidungsfindung einbezogen. Im Gegensatz zu Kunden, die immerhin in einem Drittel der Fälle stark bzw. sehr stark eingebunden werden, sind Lieferanten und externe Dienstleister nur in sehr wenigen Unternehmen in die Entscheidungsfindung involviert.

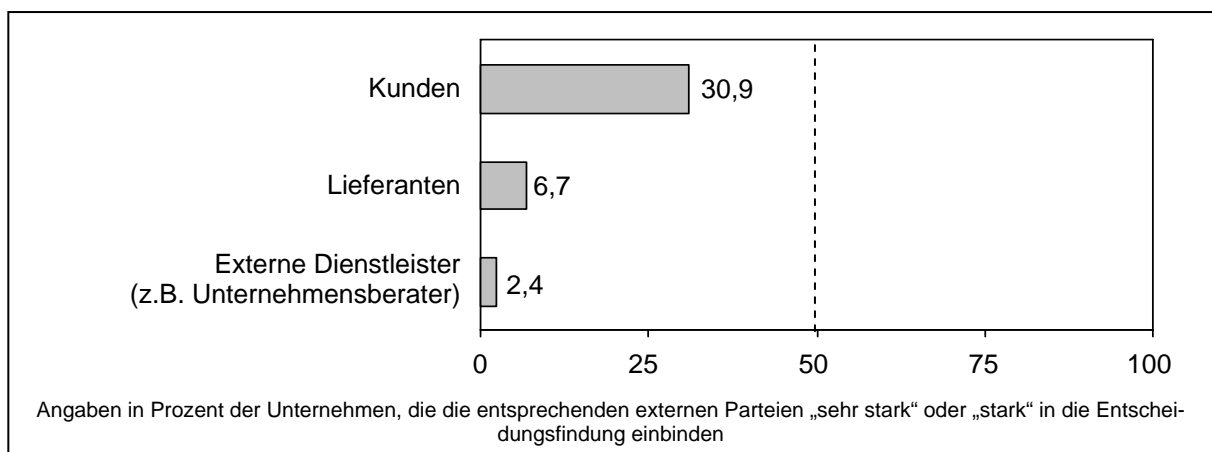


Abbildung 13: Einbindung externer Parteien

Diese insgesamt geringe Einbindung externer Parteien kann positiv oder negativ beurteilt werden. Auf der einen Seite zeugt es vom Selbstvertrauen der eliminierenden Unternehmen, diese Entscheidungen unabhängig treffen zu können und sich nicht zu stark von den Forde-

rungen Externer leiten zu lassen. So kann beispielsweise eine intensive Einbindung von Kunden oder Lieferanten durchaus dazu führen, dass Eliminationsentscheidungen erst gar nicht getroffen werden, weil die genannten Parteien diese entweder direkt blockieren oder zumindest einen starken Druck auf die Entscheidungsträger ausüben.

Auf der anderen Seite können externe Parteien gerade in konfliktären Situationen einen hilfreichen Beitrag leisten. Insbesondere die Einbindung von Unternehmensberatungen kann an dieser Stelle sinnvoll sein, da diese die potentiellen Eliminationskandidaten unabhängig von eigennützigen Bestrebungen analysieren und entsprechend objektivierte Entscheidungen treffen können. Zudem muss auch die Involvierung von Kunden nicht zwangsläufig von Nachteil sein. Gerade die Einbindung ausgewählter Kunden, die für das Unternehmen besonders wichtig sind und mit denen das Unternehmen vertrauensvoll zusammenarbeitet, kann die Qualität einer Eliminationsentscheidung durchaus verbessern, indem die Bedürfnisse wichtiger Kunden adäquat berücksichtigt werden.

3.2 Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses

Die Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses bezieht sich auf die finalen Resultate, die sich am Ende einer Entscheidungsfindung ergeben. Es werden dabei sechs Facetten unterschieden, die für eine erfolgreiche Entscheidungsfindung relevant erscheinen:

- Konsens zwischen den beteiligten Parteien,
- Kommunikation der Entscheidung an alle betroffenen Mitarbeiter,
- Skizzierung der für die Umsetzung notwendigen Schritte,
- eindeutige Bestimmung der Umsetzungs-Verantwortlichen,
- Ausstattung der Umsetzungs-Verantwortlichen mit ausreichenden Befugnissen (z.B. Weisungsbefugnis) und
- Ausstattung der Umsetzungs-Verantwortlichen mit ausreichenden Ressourcen (v.a. Personal, Zeit).

Um zu erreichen, dass möglichst alle Mitarbeiter bei Produkt-Eliminationen an einem Strang ziehen, ist es wichtig, einen weitestgehenden Konsens zwischen den beteiligten Parteien der Entscheidungsfindung zu erzielen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Eliminationen später nur halbherzig umgesetzt werden. So kann es bspw. vorkommen, dass Vertriebsmitarbeiter

das Produkt trotzdem an Kunden weiterverkaufen bzw. es diesen weiterhin versprechen, weil sie Angst haben, die Kunden über die Elimination zu informieren. Dies kann im Endeffekt jedoch nur zu massiven Problemen mit den Kunden führen. Daher sollte bereits bei der Bestimmung von Verantwortlichkeiten (vgl. Abschnitt 2.3) die Bedeutung der Konsensfindung berücksichtigt werden.

Nachdem eine Entscheidung gefallen ist, sollte diese möglichst zeitnah an alle betroffenen Mitarbeiter kommuniziert werden, insbesondere an diejenigen Mitarbeiter, die in die Umsetzung von Eliminationen (bspw. durch das Anpassen von Produktionsabläufen) involviert sind.

Um später bei der Umsetzung einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, ist neben einer gründlichen Formalisierung (vgl. Abschnitt 2.4) auch eine grobe Skizzierung der notwendigen Umsetzungsschritte wichtig.

Zudem sollten die Verantwortlichen für die Umsetzung bereits in der Entscheidungsphase eindeutig bestimmt werden, um Produkt-Elimination effektiv vorantreiben zu können. Hier kann es in Unternehmen ansonsten zu beachtlichen Schwierigkeiten kommen. Sind nämlich die Verantwortlichkeiten nicht klar bestimmt, fühlt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit niemand zuständig, insbesondere bei einer ohnehin stark konfliktbeladenen Thematik wie Produkt-Eliminationen. Auch eine Ausstattung mit Befugnissen und Ressourcen ist wichtig, damit der Umsetzungs-Verantwortliche ausreichend Durchgriff hat, um die verschiedenen Funktionsbereiche effektiv koordinieren zu können. Zudem sollte überlegt werden, ob den Verantwortlichen im Zuge der Ressourcen-Vergabe auch ein Anreizbonus für einen erfolgreichen Abschluss von Produkt-Eliminationen gewährt werden soll.

Tabelle 5 gibt einen Überblick über den Grad, zu dem die einzelnen Facetten des Entscheidungsergebnisses in der Praxis generell Beachtung finden (vgl. „alle Unternehmen“ in Tabelle 5), inwieweit diesbezüglich Unterschiede zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen bestehen (vgl. „weniger erfolgreiche Unternehmen“ und „erfolgreiche Unternehmen“ in Tabelle 5) und wie stark die jeweiligen Facetten mit dem Gesamt-Eliminationserfolg korreliert sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass mit Ausnahme der Facette „Ausstattung der Umsetzungs-Verantwortlichen mit ausreichenden Ressourcen“ allen Facetten des Entscheidungsergebnisses in den befragten Unternehmen eine relativ hohe Beachtung geschenkt wird und somit die Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses insgesamt vergleichsweise hoch ist.

Weiterhin zeigt sich, dass sämtliche Facetten des Entscheidungs-Ergebnisses für den Gesamterfolg einer Elimination relevant sind (vgl. Tabelle 5). Die Erfolgs-Korrelationen liegen in etwa auf einem Niveau, wobei der Konsens zwischen den beteiligten Entscheidungsparteien tendenziell etwas stärker mit dem Gesamterfolg korreliert ist als die anderen Facetten. Daher sollte im Rahmen von Entscheidungsfindungen vor allem auf einen inhaltlichen Konsens der involvierten Parteien geachtet werden.

Zudem ergeben sich bei fast allen Facetten signifikante Unterschiede zwischen den erfolgreichen (Tops) und den weniger erfolgreichen Unternehmen (Flops) (mit Ausnahme bei der Facette „Ausstattung der Umsetzungs-Verantwortlichen mit ausreichenden Ressourcen“). Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den Top- und Flop-Unternehmen bei allen Facetten jedoch nicht allzu groß. Dies könnte ein Indikator dafür sein, dass nicht rein der Entscheidungsfindung, sondern auch der Umsetzung von Eliminationen eine hohe Bedeutung zukommt.

Facetten der Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses	Mittelwerte gesamt	Mittelwerte Flops	Mittelwerte Tops	Korrelation mit Gesamt- Eliminations- erfolg
Konsens zwischen den beteiligten Parteien	69,4	66,1 *	71,4 *	0,17 ^a
Kommunikation der Entscheidung an alle betroffenen Mitarbeiter	70,1	66,7 *	71,9 *	0,11 ^a
Skizzierung der für die Umsetzung notwendigen Schritte	70,9	69,1 *	73,5 *	0,11 ^a
Eindeutige Bestimmung der Umsetzungs-Verantwortlichen	75,1	72,1 *	77,8 *	0,12 ^a
Ausstattung der Umsetzungs-Verantwortlichen mit ausreichenden Befugnissen	71,0	67,5 *	72,3 *	0,09 ^a
Ausstattung der Umsetzungs-Verantwortlichen mit ausreichenden Ressourcen	56,8	54,1	58,3	0,10 ^a
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) * = Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sind in Bezug auf die entsprechende Facette signifikant voneinander verschieden ($p < 0,10$; einseitig) ^a = signifikante Korrelation mit Erfolgsgröße auf mindestens 10-Prozent-Niveau				

Tabelle 5: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des Entscheidungs-Ergebnisses

3.3 Checklisten zur Entscheidungsfindung

In diesem Abschnitt findet sich eine Übersicht über verschiedene Kriterien des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** in Bezug auf die Entscheidungsfindung. Für die Entscheidungsprozessgestaltung sind zum einen produkt- und marktbezogene Entscheidungs-Kriterien (vgl. Tabelle 6) und zum anderen Kriterien zur Bestimmung des Formalisierungsgrads (vgl. Tabelle 7) aufgeführt. Zudem finden sich in Tabelle 8 Kriterien für die Gestaltung eines effektiven Entscheidungs-Ergebnisses.

Diese Kriterien sollen als Orientierungshilfe für eine effektive Gestaltung der Entscheidungsfindung bei Produkt-Eliminationen dienen.

Checkliste für Entscheidungs-Kriterien		
Wir beziehen folgende produktbezogenen Kriterien in Eliminationsentscheidungen mit ein:		
<input type="checkbox"/> Gewinn-Entwicklung des Produkts	<input type="checkbox"/> Umsatz-Entwicklung des Produkts	<input type="checkbox"/> Deckungsbeitrags-Entwicklung
<input type="checkbox"/> Marktanteils-Entwicklung	<input type="checkbox"/> Absatz-Entwicklung	<input type="checkbox"/> Preisstellung im Markt
<input type="checkbox"/> Position des Produkts im Lebenszyklus	<input type="checkbox"/> Variable Stückkosten	<input type="checkbox"/> F&E-Kosten
<input type="checkbox"/> (Zurechenbare) Lohnkosten	<input type="checkbox"/> Ähnlichkeiten zwischen Produkten	<input type="checkbox"/> Probleme bei der Leistungserstellung
<input type="checkbox"/> Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/> Verbundeffekte bzw. mögliche Absatzverluste bei anderen Produkten	<input type="checkbox"/> Cross-Selling-Potential betroffener Kunden
<input type="checkbox"/> Erforderlicher Lagerbestand	<input type="checkbox"/> Sonstige: _____	
Wir beziehen folgende marktbezogenen Kriterien in Eliminationsentscheidungen mit ein:		
<input type="checkbox"/> Marktwachstum	<input type="checkbox"/> Anzahl der Wettbewerber	<input type="checkbox"/> Nachfrage-Entwicklung im Markt
<input type="checkbox"/> Anzahl der Substituts-Produkte	<input type="checkbox"/> Anzahl der Kunden	<input type="checkbox"/> Preisniveau / Preis-Entwicklung im Markt
<input type="checkbox"/> Technologische Entwicklung im Markt	<input type="checkbox"/> Erwartete Kunden-Reaktionen	<input type="checkbox"/> Sonstige: _____

Tabelle 6: Checkliste für Entscheidungs-Kriterien

Checkliste für das Ausmaß der Formalisierung									
	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im wesentlichen zu	trifft meist zu	trifft teilweise zu (50)	trifft weniger zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Bei der Entscheidungsfindung setzen wir Richtlinien und Checklisten regelmäßig und umfangreich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bei der Umsetzung innerhalb des Unternehmens setzen wir Richtlinien und Checklisten regelmäßig und umfangreich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bei der Umsetzung gegenüber Kunden setzen wir Richtlinien und Checklisten regelmäßig und umfangreich ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 7: Checkliste für das Ausmaß der Formalisierung

Checkliste für die Gestaltung des Entscheidungs-Ergebnisses									
	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im wesentlichen zu	trifft meist zu	trifft teilweise zu (50)	trifft weniger zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Wir achten auf einen inhaltlichen Konsens zwischen den beteiligten Parteien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir kommunizieren Eliminations-Entscheidung an alle betroffenen Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir skizzieren im Rahmen der Entscheidungsfindung die notwendigen Schritte für die Umsetzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir bestimmen die Umsetzungsverantwortlichen eindeutig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir statten die Umsetzungsverantwortlichen mit ausreichenden Befugnissen aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir statten die Umsetzungsverantwortlichen mit ausreichenden Ressourcen (z.B. Personal, Zeit) aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 8: Checkliste für die Gestaltung des Entscheidungs-Ergebnisses

4 Umsetzung innerhalb des Unternehmens

In diesem Kapitel wird die Umsetzung von Produkt-Eliminationen innerhalb des eliminierenden Unternehmens betrachtet. Ziel des Kapitels ist es, die unterschiedlichen Facetten der Prozess- als auch der Ergebnisqualität einer unternehmensinternen Umsetzung aufzuzeigen und auf eine mögliche Erfolgswirksamkeit zu überprüfen.

4.1 Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses

Die Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses bezieht sich auf die Art und Weise, wie Eliminationen innerhalb eines Unternehmens umgesetzt werden. Hierbei sind vier zentrale Facetten zu beachten:

- der Einsatz eines funktionsübergreifenden Teams,
- der Einsatz eines detaillierten Umsetzungsplans,
- die Umsetzung analog zu den Vorgaben der Entscheidungsträger und
- die zeitnahe Durchführung der Anpassungen.

Wie bereits erwähnt, betreffen Produkt-Eliminationen verschiedenste Bereiche eines Unternehmens. Um eine effektive interne Umsetzung von Eliminationen zu erreichen, können Teams aus Mitarbeitern der betroffenen Bereiche (z.B. Produktion, Einkauf, Lager, Vertrieb) gebildet werden (für Details zu funktionsübergreifenden Teams vgl. auch Homburg/Stock/Kühlborn 2005 sowie Gratton/Erickson 2008). Die Team-Mitarbeiter können so die jeweiligen Belange und Besonderheiten ihrer Bereiche aufzeigen, denn der Teufel steckt bekanntlich meist im Detail, auch bei der Umsetzung von Produkt-Eliminationen. So ist zum Beispiel eine Abstimmung zwischen Vertriebs-, Produktions- und Lagermitarbeitern wichtig, wenn es um die Frage geht, wie lange und in welchem Umfang Ersatzteile für Kunden angeboten, produziert und gelagert werden sollen (vgl. Vyas 1993 sowie Abschnitt 5.2).

Diese funktionspezifischen Details und Anforderungen sollten auch im Rahmen detaillierter Umsetzungspläne festgehalten werden. So wird nicht nur sichergestellt, dass diese Aspekte auch tatsächlich berücksichtigt werden. Sie können hierdurch auch besser aufeinander abgestimmt und priorisiert werden.

Um die Umsetzung analog zu den Vorgaben der Entscheidungsträger zu gestalten, ist es wichtig, dass die für die Umsetzung verantwortlichen Mitarbeiter grundsätzlich als loyal gegenü-

ber Management-Vorgaben gelten. Dies kann von Unternehmen u.a. durch eine entsprechende Auswahl der Akteure (vgl. Abschnitt 2.3) sichergestellt werden.

Zudem sollten Unternehmen darauf achten, dass beschlossene Produkt-Eliminationen möglichst zeitnah umgesetzt werden, um zu verhindern, dass sie sich aufgrund zu langer Verzögerungen im Sande verlaufen.

Unsere Untersuchungen im Rahmen des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** bestätigen die Bedeutung der Qualität des Umsetzungs-Prozesses (vgl. Tabelle 9). Alle vier Facetten weisen eine relativ hohe Ausprägung auf, was auf ihre relativ starke Beachtung in der Praxis hindeutet. Die erfolgreichen und die weniger erfolgreichen Unternehmen (Tops und Flops) unterscheiden sich signifikant hinsichtlich aller vier Facetten. Zudem sind alle vier Facetten signifikant mit dem Gesamterfolg einer Elimination korreliert (für eine Definition des Gesamt-Eliminationserfolgs vgl. Abschnitt 1.2). Dabei scheint vor allem die Erstellung eines detaillierten Umsetzungsplans für den Gesamt-Eliminationserfolg relevant zu sein.

Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses	Mittelwerte gesamt	Mittelwerte Flops	Mittelwerte Tops	Korrelation mit Gesamt-Eliminations-erfolg
Einsatz eines funktionsübergreifenden Teams	67,4	64,7 *	71,1 *	0,09 ^a
Einsatz eines detaillierten Umsetzungsplans	67,2	63,8 *	73,3 *	0,17 ^a
Umsetzung analog zu den Vorgaben der Entscheidungsträger	68,0	66,4 *	72,0 *	0,10 ^a
Zeitnahe Durchführung der notwendigen Anpassungen	69,4	66,5 *	72,2 *	0,13 ^a
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) * = Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sind in Bezug auf die entsprechende Facette signifikant voneinander verschieden ($p < 0,10$; einseitig) ^a = signifikante Korrelation mit Erfolgsgröße auf mindestens 10-Prozent-Niveau				

Tabelle 9: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses

Betrachtet man das durchschnittliche Niveau der einzelnen Facetten branchenspezifisch (vgl. Tabelle 10), so zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Dabei weist insbesondere die Automobilbranche ein relativ hohes Niveau bezüglich aller vier Facetten auf. Insbesondere bezüglich der als besonders wichtig eingestuften Facette „Einsatz eines detaillierten Umsetzungsplans“ liegt die Automobilbranche deutlich über dem Niveau der anderen Branchen. Diese Branche umfasst insbesondere Automobilzulieferer. Offenbar ist

hier aufgrund des besonders starken Wettbewerbsdrucks eine effiziente und effektive Umsetzung von Nöten, die auch recht konsequent durchgeführt wird. Im Vergleich zu dieser Branche herrscht insbesondere im Maschinenbau beträchtlicher Nachholbedarf.

Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses	Durchschnittswerte (je Branche)						
	Baustoffe	Maschinenbau	Metall	Automobil	Elektro/ Elektronik	Chemie/ Pharma	Ge- brauchs- güter
Einsatz eines funktionsübergreifenden Teams	64,2	<u>60,8</u>	68,0	73,9	67,6	71,1	64,3
Einsatz eines detaillierten Umsetzungsplans	65,1	<u>60,8</u>	67,6	75,6	68,3	68,0	64,5
Umsetzung analog zu den Vorgaben der Entscheidungsträger	71,6	<u>59,2</u>	66,7	71,3	73,1	68,5	70,1
Zeitnahe Durchführung der notwendigen Anpassungen	71,0	<u>61,5</u>	68,5	70,7	70,0	69,4	73,3
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) fett = höchste Ausprägung der Facette <u>unterstrichen</u> = niedrigste Ausprägung der Facette							

Tabelle 10: Branchenspezifische Betrachtung einzelner Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Prozesses

4.2 Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses

Für den Erfolg von Eliminationen ist es zudem wichtig, notwendige Anpassungen bei verschiedenen unternehmensinternen Abläufen adäquat durchzuführen. Hierzu kommen eine Reihe von Abläufen in Frage, die in die beiden Kategorien leistungserstellungsbezogene und vertriebs- und administrationsbezogene Abläufe unterschieden werden können:

- **Leistungserstellungsbezogene Abläufe** umfassen
 - den tatsächlichen Stopp der Produktion und die Anpassung der Produktionsabläufe,
 - die Festlegung einer Ersatzteilregelung,
 - die Anpassung der Beschaffungsabläufe,
 - die Anpassung der Lager- und Logistikabläufe sowie
 - die Anpassung von F&E-Aktivitäten.

- **Vertriebs- und administrationsbezogene Abläufe** beziehen sich auf
 - die Anpassung von Verkaufs- und Marketing-Maßnahmen (z.B. Kataloge, Werbemittel),
 - die Anpassung der Administration (z.B. Formulare, Datenbank-Einträge),
 - die Anpassung von Mitarbeiter-Schulungen (v.a. in Vertrieb / Produktion),
 - die Anpassung der Umsatz- und Absatzplanung und
 - die Anpassung von Mitarbeiter-Zielvereinbarungen (z.B. bzgl. Absatz / Umsatz).

Auch wenn es offensichtlich erscheint: Es ist notwendig, sicherzustellen, dass die Produktion der zu eliminierenden Produkte auch tatsächlich eingestellt wird. In der Tat kann es vorkommen, dass Eliminationen nur halbherzig umgesetzt werden, Funktionsbereiche nicht ausreichend informiert werden und so die Produktion von eigentlich zu eliminierenden Produkten weiterläuft. Somit können dann auch effizienzsteigernde Anpassungen von Produktions- und Leistungserstellungsabläufen nicht adäquat umgesetzt und Vorteile, wie z.B. die Reduktion von Rüstkosten, nicht erreicht werden.

Neben den leistungserstellungsbezogenen Abläufen kann auch die Anpassung vertriebs- und administrationsbezogener Abläufe zur Effizienzsteigerung in Unternehmen beitragen, wie z.B. durch die Anpassung von Verkaufs- und Marketing-Maßnahmen. So können bspw. die Anzahl an Produktbroschüren reduziert oder Katalogkosten gesenkt werden. Weiterhin lassen sich Datenbank-Einträge oder Formulare reduzieren, was wiederum zu einer Vereinfachung verschiedener Bearbeitungsabläufe (wie z.B. Angebotserstellung, Kundenservice) führen kann. Hierdurch können nicht nur die Qualität und die Geschwindigkeit dieser Abläufe gesteigert werden, sondern auch entsprechende Kosten gesenkt werden. Vor dem Hintergrund eines notwendigen Engagements der Mitarbeiter für Produkt-Eliminationen ist zudem auch eine Anpassung von Umsatz- und Absatzplanungen und der damit verbundenen Zielvereinbarungen für Mitarbeiter wichtig.

Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Relevanz der einzelnen Facetten in der Praxis.

Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses	Mittelwerte gesamt	Mittelwerte Flops	Mittelwerte Tops	Korrelation mit Gesamt-Eliminations-erfolg
Tatsächlicher Stopp der Produktion und Anpassung der Produktionsabläufe	76,3	73,6 *	78,3 *	0,18 ^a
Festlegung einer Ersatzteileregelung	71,5	69,2	73,1	0,10 ^a
Anpassung der Beschaffungsabläufe	80,6	78,4 *	82,1	0,17 ^a
Anpassung der Lager- und Logistikabläufe	79,2	76,1 *	81,7 *	0,19 ^a
Anpassung von F&E-Aktivitäten	76,2	75,7	78,6	0,11 ^a
Anpassung von Verkaufs- und Marketing-Maßnahmen (z.B. Kataloge, Werbemittel)	80,2	74,8 *	83,2 *	0,21 ^a
Anpassung der Administration (z.B. Formulare, Datenbank-Einträge)	77,3	77,0	78,2	0,10 ^a
Anpassung von Mitarbeiter-Schulungen (v.a. in Vertrieb / Produktion)	75,9	73,1 *	78,6 *	0,15 ^a
Anpassung der Umsatz- und Absatzplanung	79,2	76,9 *	82,4 *	0,18 ^a
Anpassung von Mitarbeiter-Zielvereinbarungen (z.B. bzgl. Absatz / Umsatz)	65,7	61,4 *	70,6 *	0,16 ^a
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) * = Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sind in Bezug auf die entsprechende Facette signifikant voneinander verschieden ($p < 0,10$; einseitig)				

Tabelle 11: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses

Insgesamt zeigt sich ein relativ hohes Niveau der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses. Mit Ausnahme der Anpassung der Beschaffungsabläufe, der F&E-Aktivitäten und der Administration zeigen sich bei allen Facetten signifikante Unterschiede zwischen den Top- und Flop-Unternehmen (vgl. Tabelle 11). Zudem sind alle zehn Facetten signifikant mit dem Gesamt-Eliminationserfolg korreliert, was die Bedeutung der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses nochmals unterstreicht.

Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses	Durchschnittswerte (je Branche)						
	Baustoffe	Maschinenbau	Metall	Automobil	Elektro/ Elektronik	Chemie/ Pharma	Gebrauchsgüter
Stopp/Anpassung der Produktionsabläufe	73,5	76,7	74,1	77,6	78,6	80,0	<u>71,4</u>
Festlegung einer Ersatzteilregelung	<u>65,1</u>	74,4	66,2	88,2	73,4	71,7	65,8
Anpassung der Beschaffungsabläufe	81,5	80,8	<u>77,0</u>	82,5	79,4	84,1	80,3
Anpassung der Lager- und Logistikafläufe	81,8	81,5	<u>77,7</u>	82,5	78,1	81,6	78,0
Anpassung von F&E-Aktivitäten	76,9	74,4	77,5	79,0	77,2	79,3	<u>73,5</u>
Anpassung von Verkaufs- und Marketingmaßnahmen	84,3	83,3	78,4	83,3	79,6	<u>75,7</u>	80,8
Anpassung der Administration	79,0	<u>75,4</u>	77,0	83,3	76,1	76,6	76,9
Anpassung von Mitarbeiterschulungen	79,6	82,3	72,3	74,7	79,6	73,0	<u>70,3</u>
Anpassung der Umsatz- und Absatzplanung	<u>71,3</u>	80,6	75,0	85,3	79,3	82,5	82,1
Anpassung von Zielvereinbarungen	63,6	69,8	61,3	77,9	66,5	62,8	<u>61,1</u>
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) fett = höchste Ausprägung der Facette <u>unterstrichen</u> = niedrigste Ausprägung der Facette							

Tabelle 12: Branchenspezifische Betrachtung einzelner Facetten der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses

Die branchenübergreifende Betrachtung (vgl. Tabelle 12) zeigt, dass die Automobilbranche bei einem Großteil der leistungserstellungsbezogenen als auch der vertriebs- und administrationsbezogenen Abläufe die höchsten Ausprägungen aufweist. Insbesondere auf die Anpassung von Zielvereinbarungen legt die Automobilbranche einen stärkeren Fokus als andere Branchen. Die leistungserstellungsbezogenen Abläufe werden zudem in der Chemie- bzw. Pharmabranche relativ gut angepasst, wobei diese Branche hinsichtlich der vertriebs- und administrationsbezogenen Abläufe eher im Mittelfeld liegt. Den stärksten Nachholbedarf bzgl. der Qualität des internen Umsetzungs-Ergebnisses haben Unternehmen im Bereich der Metallherzeugung und -verarbeitung sowie in der Konsumgüterindustrie.

4.3 Checklisten zur internen Umsetzung

In diesem Abschnitt sind Checklisten für die Gestaltung der internen Umsetzung von Produkt-Eliminationen aufgeführt, die sich zum einen auf die Prozess- und zum anderen auf die Ergebnisqualität beziehen. Die Checklisten umfassen im Wesentlichen die in den vorangegangenen Abschnitten 4.1. und 4.2 aufgezeigten Facetten dieser beiden Qualitätsdimensionen und sollen zum einen als Systematisierungshilfe und zum anderen als Analyse-Instrument für die unternehmensinterne Umsetzung dienen.

Checkliste für die Gestaltung des internen Umsetzungs-Prozesses									
	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im wesentlichen zu	trifft meist zu	trifft teilweise zu (50)	trifft weniger zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Wir setzen bei der internen Umsetzung von Eliminationen funktionsübergreifende Teams ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir erstellen und halten uns bei der internen Umsetzung von Eliminationen an detaillierte Umsetzungspläne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Die in die interne Umsetzung involvierten Mitarbeiter halten sich an die Vorgaben der Entscheidungsträger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir führen die für eine interne Umsetzung notwendigen Schritte zeitnah durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 13: Checkliste für die Gestaltung des internen Umsetzungs-Prozesses

Checkliste für die Gestaltung des internen Umsetzungs-Ergebnisses									
	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im wesentlichen zu	trifft meist zu	trifft teilweise zu (50)	trifft weniger zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Wir achten auf einen tatsächlichen Stopp der Produktion und auf eine entsprechend Anpassung der Produktionsabläufe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir treffen klare Regelungen für die Handhabung von Ersatzteilen für eliminierte Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir passen unsere Beschaffungsabläufe entsprechend an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir passen unsere Lager- und Logistikabläufe entsprechend an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir passen unsere F&E-Aktivitäten entsprechend an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir passen unsere Verkaufs- und Marketing-Maßnahmen (z.B. Kataloge, Werbemittel) entsprechend an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir passen unsere Administration (z.B. Formulare, Datenbank-Einträge) entsprechend an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir passen unsere Mitarbeiter-Schulungen (v.a. in Vertrieb / Produktion) entsprechend an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir passen unsere Umsatz- und Absatzplanung entsprechend an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir passen unsere Mitarbeiter-Zielvereinbarungen (z.B. bzgl. Absatz / Umsatz) entsprechend an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 14: Checkliste für die Gestaltung des internen Umsetzungs-Ergebnisses

5 Umsetzung gegenüber Kunden

Wie eingangs erläutert, können Produkt-Eliminationen gravierende Folgen für die betroffenen Kunden haben, insbesondere im Business-to-Business-Bereich. Dies kann sich wiederum äußerst negativ auf Größen wie Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität auswirken und damit auch auf den Gesamterfolg einer Elimination.

Unternehmen können jedoch versuchen, die negativen Folgen von Eliminationen möglichst gering zu halten, indem sie Eliminationen kundenfreundlich umsetzen. Ziel dieses Kapitels ist es daher, die verschiedenen Facetten der externen Umsetzung aufzuzeigen sowie deren Erfolgswirksamkeit zu analysieren.

5.1 Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses

Unter der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses verstehen wir die Art und Weise, wie eine Elimination den betroffenen Kunden vermittelt wird. Im Rahmen des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** haben wir dafür fünf zentrale Facetten identifiziert:

- die rechtzeitige Mitteilung von Eliminationen,
- die Gewährung einer Übergangszeit (graduelle Elimination),
- die persönliche (nicht nur rein schriftliche) Mitteilung von Eliminationen,
- die nachvollziehbare Darstellung der Gründe für die jeweilige Elimination und
- das Mitspracherecht bei der Gewährung von Unterstützung.

Für betroffene Kunden ist es meist sehr wichtig, frühzeitig von einer Elimination zu erfahren, um rechtzeitig Produktalternativen zur Hand zu haben. Dabei hilft es Kunden insbesondere, wenn Produkte nicht abrupt, sondern graduell eliminiert werden (vgl. Saunders/Jobber 1994). So kann dem Kunden z.B. eine Übergangszeit gewährt werden, innerhalb derer er das Produkt noch bestellen kann, das Produkt aber vom Anbieter nicht mehr proaktiv angeboten wird.

Zudem kann es für einige Kunden wichtig sein, das Vorhaben der Elimination nicht nur rein schriftlich, sondern in einem persönlichen Gespräch (z.B. zwischen Einkäufer und Key Account Manager) mitgeteilt zu bekommen.

Wie eingangs erläutert, können sich bei Kunden, die von Eliminationen betroffen sind, auch hohe emotionale Kosten (z.B. durch das Anzweifeln der Zuverlässigkeit und Kooperativität des Anbieters) entwickeln. Solche Zweifel können z.B. durch eine nachvollziehbare Darstel-

lung der Gründe für die jeweilige Elimination reduziert werden. Zudem können Unternehmen, die grundsätzlich bereit sind, Unterstützung zu gewähren (vgl. auch Abschnitt 5.2), betroffene Kunden an der Entscheidung über die Art und den Umfang dieser Unterstützung beteiligen.

Im Folgenden soll im Rahmen des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** die Erfolgswirkung dieser Facetten bezogen auf die Kundenzufriedenheit nach Eliminationen (vgl. Tabelle 15) und die Kundenloyalität nach Eliminationen (vgl. Tabelle 16) analysiert werden.

Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses	Mittelwerte gesamt	Mittelwerte Flops	Mittelwerte Tops	Korrelation mit Kundenzufriedenheit
Rechtzeitige Mitteilung von Eliminationen	69,3	61,4 *	76,1 *	0,27 ^a
Gewährung einer Übergangszeit (graduelle Elimination)	72,5	65,5 *	77,0 *	0,24 ^a
Persönliche (nicht nur rein schriftliche) Mitteilung von Eliminationen	59,7	56,5	60,0	0,07
Nachvollziehbare Darstellung der Gründe für die jeweilige Elimination	65,7	60,9 *	69,1 *	0,18 ^a
Mitspracherecht bei der Gewährung von Unterstützung	32,9	32,4 *	37,9 *	0,13 ^a

Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht)
 * = Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sind in Bezug auf die entsprechende Facette signifikant voneinander verschieden ($p < 0,10$; einseitig)
^a = signifikante Korrelation mit Erfolgsgröße auf mindestens 10-Prozent-Niveau

Tabelle 15: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses bezogen auf die Kundenzufriedenheit nach Eliminationen

Die Mittelwerte zeigen, dass das Niveau bei der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses stark schwankt (vgl. Tabelle 15). Während sich eliminierende Anbieter vor allem auf die Gewährung einer Übergangszeit und die rechtzeitige Mitteilung von Eliminationen konzentrieren, wird einem Mitspracherecht für Kunden bei der Gewährung von Unterstützung offenbar recht wenig Bedeutung beigemessen. Vergleicht man erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen in Bezug auf die Zufriedenheit betroffener Kunden nach Eliminationen, so zeigen sich signifikante Unterschiede bei einer rechtzeitigen Mitteilung der Elimination, der Gewährung einer Übergangszeit, einer nachvollziehbaren Darstellung der Gründe sowie einem Mitspracherecht der Kunden bezüglich der gewährten Unterstützung.

Die Bedeutung dieser Facetten für die Kundenzufriedenheit nach Eliminationen wird durch die entsprechenden Korrelationen bestätigt. Hingegen scheint es für die Kundenzufriedenheit

weniger wichtig zu sein, ob die Mitteilung einer Elimination schriftlich oder persönlich erfolgt.

Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses	Mittelwerte gesamt	Mittelwerte Flops	Mittelwerte Tops	Korrelation mit Kunden- loyalität
Rechtzeitige Mitteilung von Eliminationen	71,2	67,2 *	73,5 *	0,14 ^a
Gewährung einer Übergangszeit (graduelle Elimination)	72,5	67,2 *	75,9 *	0,17 ^a
Persönliche (nicht nur rein schriftliche) Mitteilung von Eliminationen	59,7	59,3	59,9	0,02
Nachvollziehbare Darstellung der Gründe für die jeweilige Elimination	65,7	63,1 *	67,1 *	0,06
Mitspracherecht bei der Gewährung von Unterstützung	32,9	30,0 *	35,5 *	0,10 ^a
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) * = Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sind in Bezug auf die entsprechende Facette signifikant voneinander verschieden ($p < 0,10$; einseitig) ^a = signifikante Korrelation mit Erfolgsgröße auf mindestens 10-Prozent-Niveau				

Tabelle 16: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses bezogen auf die Kundenloyalität nach Eliminationen

Unterscheidet man die Top- und Flop-Unternehmen anhand der Kundenloyalität nach Eliminationen (vgl. Tabelle 16), so ergeben sich bei fast allen Facetten (mit Ausnahme der Facette „persönliche Mitteilung von Eliminationen“) signifikante Differenzen bzgl. der Intensität, mit der sie von den jeweiligen Unternehmen angewendet werden. Diese Facetten sind zudem signifikant mit der Kundenloyalität nach Eliminationen korreliert.

Insgesamt lässt sich aus den aufgezeigten Ergebnissen ableiten, dass beim Prozess der externen Umsetzung vor allem die eher „härteren Facetten“, wie eine rechtzeitige Mitteilung der Elimination, die Gewährung einer Übergangszeit sowie ein eingeräumtes Mitspracherecht bei der Gewährung von Unterstützung eine tendenziell bedeutsamere Rolle spielen. Während die nachvollziehbare Darstellung der Gründe für die jeweilige Elimination zumindest für die positive Beeinflussung der Kundenzufriedenheit nach Eliminationen relevant erscheint, hat die persönliche (im Vergleich zur rein schriftlichen) Mitteilung von Eliminationen offenbar kaum einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität nach Eliminationen. Jedoch sollte dieses Ergebnis differenziert interpretiert werden. So kann es gerade für besonders bedeutende Kunden (z.B. Kunden mit einem hohen Gesamteinkaufsvolumen oder einer bereits lange bestehenden Geschäftsbeziehung) sehr wohl wichtig sein, das ihnen eine Elimination von ihrem Ansprechpartner im Unternehmen (z.B. dem Key Account Manager) persönlich mitge-

teilt wird. Diese Vermutung bestätigt auch ein Großteil der Tiefeninterviews, die wir im Rahmen der Entwicklung des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** geführt haben. Eliminierenden Unternehmen schlagen wir daher ein selektives Vorgehen bei der Mitteilung von Eliminationen in Abhängigkeit der Bedeutung der betroffenen Kunden vor.

Eine Betrachtung der unterschiedlichen Prozessfacetten für einzelne Branchen (vgl. Tabelle 17) zeigt, dass besonders Elektro- und Elektronik-Unternehmen einen überdurchschnittlich guten Umsetzungs-Prozess für ihre Kunden gestalten. Diese Unternehmen sind vor allem bei den besonders relevanten Facetten wie einer rechtzeitigen Mitteilung oder Gewährung einer Übergangszeit überdurchschnittlich engagiert. Hingegen hat die Maschinenbau-Branche auch in diesem Bereich einiges an Nachholbedarf, insbesondere bei der wichtigen Facette „Rechtzeitige Mitteilung von Eliminationen“.

Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses	Durchschnittswerte (je Branche)						
	Baustoffe	Maschinenbau	Metall	Automobil	Elektro/ Elektronik	Chemie/ Pharma	Gebrauchsgüter
Rechtzeitige Mitteilung von Eliminationen	67,0	<u>62,5</u>	66,7	77,3	80,1	71,7	71,4
Gewährung einer Übergangszeit	70,7	72,1	71,0	<u>64,7</u>	78,2	77,6	71,6
Persönliche (nicht nur rein schriftliche) Mitteilung von Eliminationen	63,6	<u>52,5</u>	57,4	61,5	56,9	60,9	63,7
Nachvollziehbare Darstellung der Gründe für die jeweilige Elimination	68,2	<u>57,5</u>	64,2	72,4	65,6	69,7	65,8
Mitspracherecht bei der Gewährung von Unterstützung	<u>21,6</u>	33,3	36,3	42,2	43,2	37,5	35,9
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) fett = höchste Ausprägung der Facette <u>unterstrichen</u> = niedrigste Ausprägung der Facette							

Tabelle 17: Branchenspezifische Betrachtung einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses

Wie bereits anfangs erläutert (vgl. Abschnitt 1.2) wurden für die Entwicklung des **Product-Elimination-Excellence-Ansatzes** auch von Eliminationen betroffene Kunden befragt, insbesondere danach, wie sie das Verhalten des eliminierenden Anbieters wahrgenommen haben. Den Vergleich der Anbieter- und Kundenwahrnehmung bezüglich der einzelnen Facetten der

Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses zeigt das in Abbildung 14 dargestellte Bild.

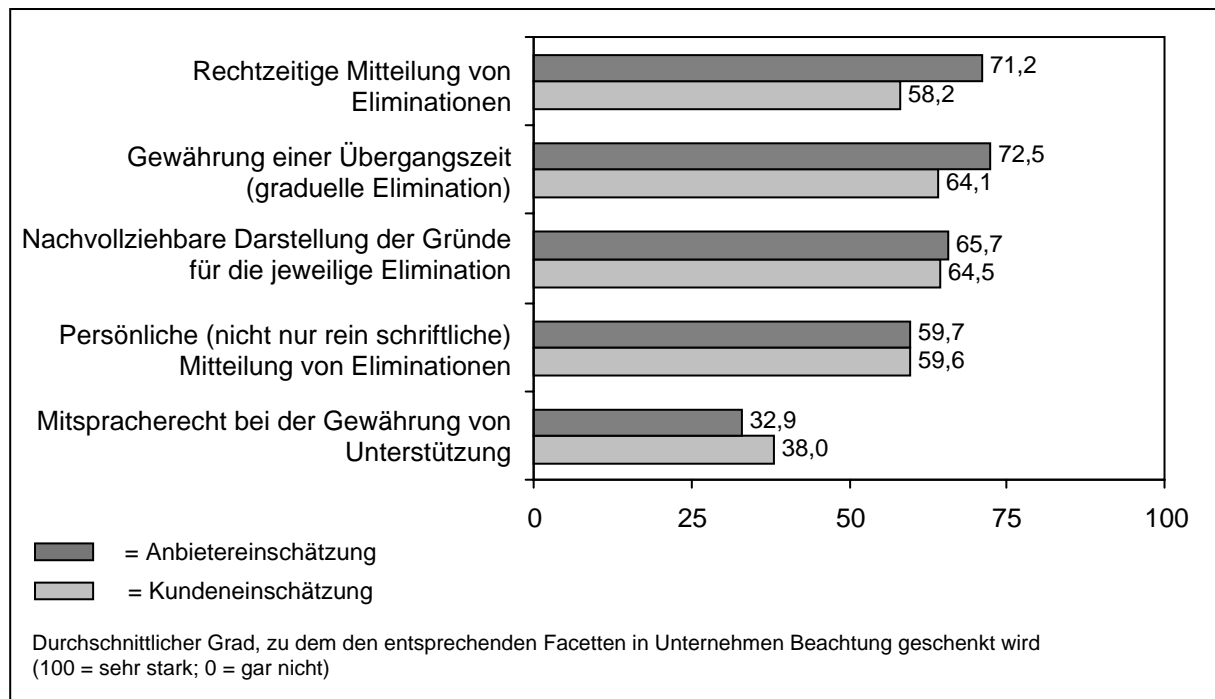


Abbildung 14: Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Anbietern und Kunden bezogen auf die Qualität des externen Umsetzungs-Prozesses

Bei zwei der fünf Prozessfacetten (rechtzeitige Mitteilung von Eliminationen und Gewährung einer Übergangszeit) zeigt sich eine deutliche Wahrnehmungsdifferenz zwischen Kunden und Anbietern (vgl. Abbildung 14). Hier scheinen sich Anbieter teilweise recht deutlich zu überschätzen. Eliminierenden Anbietern fehlt dabei insbesondere ein Gefühl für den zeitlichen Vorlauf, den Kunden benötigen, um sich auf eine Produkt-Elimination einzustellen. Daher sollten Anbieter bei der Umsetzung von Produkt-Eliminationen gegenüber Kunden verstärkt versuchen, die notwendige Vorlaufzeit der Kunden besser abschätzen zu können.

5.2 Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses

Um die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität nach Eliminationen aufrecht zu erhalten, kann es zudem wichtig sein, den Kunden hilfreiche Unterstützung und Kompensation anzubieten. Diese Überlegungen werden durch die Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses abgebildet, die im Wesentlichen zehn zentrale Facetten beinhaltet:

- Angebot geeigneter Alternativ-Produkte,

- Aufzeigen geeigneter Alternativ-Produkte anderer Lieferanten,
- Sicherstellung, dass die Alternativ-Produkte problemlos in die Leistungserstellungsprozesse integrierbar sind,
- Gewährung eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses bei Alternativ-Produkten,
- Unterstützung bei notwendigen Anpassungen (z.B. bei der Qualitätsprüfung von Alternativ-Produkten),
- Übernahme von Kosten für Prozess-Umstellungen,
- Übernahme von Qualitätsprüfungs-Kosten,
- Übernahme von Entwicklungs- bzw. Anpassungs-Kosten für Alternativ-Produkte,
- Übernahme von Kosten der Maschinen- bzw. System-Umstellung und
- Gewährung von Sonderkonditionen für weiterhin bezogene Produkte.

Grundsätzlich ist es für betroffene Kunden hilfreich, wenn der eliminierende Anbieter ein adäquates Alternativ-Produkt anbietet, welches das eliminierte Produkt (weitestgehend) ersetzen kann. Dabei sollte das Anbieter-Unternehmen auch darauf achten, dass diese Produkte nicht nur grundsätzlich die Funktionen des eliminierten Produkts erfüllen können, sondern auch problemlos in die Leistungserstellungsprozesse der Kunden integrierbar sind.

Zudem wird der Kunde sicherlich beobachten, ob ein Anbieter versucht, aus der Situation Profit zu ziehen und das Alternativ-Produkt zu einem besonders hohen Preis verkauft oder ob der Anbieter bei diesen Ersatz-Produkten auf ein faires Preis-Leistungsverhältnis achtet.

Anbietern, die keine Alternativ-Produkte anbieten können, bleibt die Möglichkeit, ihre Kunden auf alternative Lieferanten hinzuweisen, die ein ähnliches Produkt produzieren (zumindest, solange sich der Anbieter dadurch keinen signifikanten Wettbewerbsnachteilen aussetzt).

Weiterhin können eliminierende Anbieter betroffene Kunden bei notwendigen Umstellungen (wie z.B. Qualitätsprüfung oder Ablauf-Umstellung) unterstützen.

Zudem besteht für eliminierende Anbieter die Möglichkeit, den betroffenen Kunden eine finanzielle Kompensation für die entstandenen Kosten (z.B. Aufwendungen für Prozess-Umstellung oder Qualitätsprüfung) anzubieten (sofern es für den Anbieter finanziell darstellbar ist und nicht die durch die Elimination erzielten Kosteneinsparungen nivelliert).

Analog zu Abschnitt 5.1 soll auch die Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses anhand

der Größen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität nach Eliminationen auf ihre Erfolgswirkung überprüft werden.

Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses	Mittelwerte gesamt	Mittelwerte Flops	Mittelwerte Tops	Korrelation mit Kundenzufriedenheit
Angebot geeigneter Alternativ-Produkte	75,8	66,3 *	83,4 *	0,41 ^a
Aufzeigen geeigneter Alternativ-Produkte anderer Lieferanten	37,1	33,3	34,8	0,03
Sicherstellung, dass Alternativ-Produkte problemlos integrierbar sind	76,6	65,2 *	84,9 *	0,48 ^a
Gewährung eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses bei Alternativ-Produkten	73,9	64,6 *	81,7 *	0,41 ^a
Unterstützung bei notwendigen Anpassungen	72,2	63,0 *	79,4 *	0,37 ^a
Übernahme von Kosten für Prozess-Umstellungen	30,9	29,5	33,9	0,14 ^a
Übernahme von Qualitätsprüfungs-Kosten	33,4	30,1 *	39,8 *	0,19 ^a
Übernahme von Entwicklungs- / Anpassungs-Kosten für Alternativ-Produkte	31,5	28,5 *	37,1 *	0,17 ^a
Übernahme von Kosten der Maschinen- / Systemumstellung	23,7	20,6 *	26,8 *	0,15 ^a
Gewährung von Sonderkonditionen für weiterhin bezogene Produkte	37,1	31,3 *	41,2 *	0,16 ^a
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) * = Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sind in Bezug auf die entsprechende Facette signifikant voneinander verschieden ($p < 0,10$; einseitig) ^a = signifikante Korrelation mit Erfolgsgröße auf mindestens 10-Prozent-Niveau				

Tabelle 18: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses bezogen auf die Kundenzufriedenheit nach Eliminationen

Anhand der durchschnittlichen Mittelwerte erkennt man, dass die Unternehmen den einzelnen Facetten sehr unterschiedliche Bedeutungen beimessen (vgl. Tabelle 18). So weisen Facetten wie z.B das Angebot geeigneter Alternativ-Produkte Mittelwerte von über 70 auf. Das Angebot von Ersatz-Produkten scheint daher ein gängiges Vorgehen von eliminierenden Anbietern zu sein. Hingegen ist es offenbar weniger üblich, Kosten für Maschinen- oder System-Umstellungen zu übernehmen. Die durchschnittlichen Werte liegen hier nur zwischen 20 und 30.

Weiterhin wird deutlich, dass (mit Ausnahme des Aufzeigens geeigneter Alternativ-Produkte

anderer Lieferanten) alle Facetten signifikante, bisweilen extrem große Unterschiede bzgl. der Top- und Flop-Unternehmen aufweisen. Die Analyse der Erfolgsgrößen-Korrelation zeigt, dass insbesondere vier Facetten stark mit der Kundenzufriedenheit nach Eliminationen korrelieren: das Angebot geeigneter Alternativ-Produkte, die Sicherstellung, dass die Alternativ-Produkte problemlos integrierbar sind, die Gewährung eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses bei Alternativ-Produkten sowie die Unterstützung betroffener Kunden bei notwendigen Anpassungen. Unternehmen, die sicherstellen wollen, dass die Zufriedenheit ihrer Kunden nach Produkt-Eliminationen nicht zu stark absinkt bzw. unter Umständen sogar steigt (vgl. ähnlich Homburg/Fürst 2003), sollten sich daher verstärkt auf diese Facetten konzentrieren.

Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses	Mittelwerte gesamt	Mittelwerte Flops	Mittelwerte Tops	Korrelation mit Kundenloyalität
Angebot geeigneter Alternativ-Produkte	75,8	58,2 *	85,8 *	0,53 ^a
Aufzeigen geeigneter Alternativ-Produkte anderer Lieferanten	37,1	33,2	37,7	0,01
Sicherstellung, dass Alternativ-Produkte problemlos integrierbar sind	76,6	61,3 *	85,6 *	0,56 ^a
Gewährung eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses bei Alternativ-Produkten	73,9	60,9 *	80,9 *	0,45 ^a
Unterstützung bei notwendigen Anpassungen	72,2	58,1 *	79,2 *	0,42 ^a
Übernahme von Kosten für Prozess-Umstellungen	30,9	25,5 *	34,5 *	0,15 ^a
Übernahme von Qualitätsprüfungs-Kosten	33,4	24,7 *	36,8 *	0,15 ^a
Übernahme von Entwicklungs- / Anpassungs-Kosten für Alternativ-Produkte	31,5	26,7 *	32,6 *	0,12 ^a
Übernahme von Kosten der Maschinen- / Systemumstellung	23,7	18,5 *	25,3 *	0,08 ^a
Gewährung von Sonderkonditionen für weiterhin bezogene Produkte	37,1	29,5 *	39,3 *	0,10 ^a
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) * = Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen sind in Bezug auf die entsprechende Facette signifikant voneinander verschieden ($p < 0,10$; einseitig) ^a = signifikante Korrelation mit Erfolgsgröße auf mindestens 10-Prozent-Niveau				

Tabelle 19: Erfolgswirkungen einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses bezogen auf die Kundenloyalität nach Eliminationen

Auch in Bezug auf die Kundenloyalität zeigen sich bei fast allen Facetten signifikante Unterschiede zwischen den Top- und Flop Unternehmen. Zudem sind auch hier vor allem das Angebot geeigneter alternativer Produkte, die Sicherstellung einer problemlosen Integration von Alternativ-Produkten, die Gewährung eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses sowie die

Unterstützung betroffener Kunden bei notwendigen Anpassungen für eine erfolgreiche externe Umsetzung von Eliminationen bedeutsam (vgl. Tabelle 19). Werden insbesondere diese Facetten von Unternehmen angemessen gestaltet, bestehen gute Chancen, dass die Kunden dem eliminierenden Anbieter auch nach Produkt-Eliminationen treu bleiben.

Eine branchenspezifische Betrachtung der verschiedenen Facetten zeigt, dass insbesondere Unternehmen aus den Branchen Baustoffe und Chemie/Pharma ihren Kunden eine relativ hohe finanzielle Kompensation anbieten (vgl. Tabelle 20). Unternehmen aus dem Bereich der Metall-erzeugung und -verarbeitung hingegen unterstützen ihre Kunden verhältnismäßig wenig und kompensieren sie zudem nur in sehr geringem Maße für die ihnen entstandenen Kosten.

Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses	Durchschnittswerte (je Branche)						
	Baustoffe	Maschinenbau	Metall	Automobil	Elektro/ Elektronik	Chemie/ Pharma	Gebrauchsgüter
Angebot geeigneter Alternativ-Produkte	74,7	78,1	<u>67,8</u>	71,3	75,4	75,4	83,1
Aufzeigen geeigneter Alternativ-Produkte anderer Lieferanten	34,3	29,2	35,6	41,1	40,3	40,5	<u>27,1</u>
Sicherstellung, dass Alternativ-Produkte problemlos integrierbar sind	76,2	80,8	<u>66,0</u>	72,4	77,0	79,9	79,1
Gewährung eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses bei Alternativ-Produkten	69,4	76,3	<u>64,9</u>	73,6	77,7	73,6	78,2
Unterstützung bei notwendigen Anpassungen (z.B. Qualitätssicherung)	72,2	73,8	<u>66,4</u>	70,1	73,7	76,7	72,0
Übernahme von Kosten für Prozess-Umstellung	35,8	29,2	<u>25,5</u>	34,5	29,8	30,2	32,7
Übernahme von Qualitätsprüfungs-Kosten	40,1	28,5	<u>28,2</u>	30,2	31,5	38,6	37,7
Übernahme von Entwicklungs- / Anpassungs-Kosten für Alternativ-Produkte	38,0	30,6	<u>26,6</u>	28,4	31,1	36,8	30,5
Übernahme von Kosten der Maschinen- / System-Umstellung	24,4	20,6	<u>17,6</u>	23,0	25,3	28,6	21,7
Sonderkonditionen für weiterhin bezogene Produkte	<u>29,0</u>	40,8	30,0	39,4	34,8	43,3	34,4
Durchschnittlicher Grad, zu dem den entsprechenden Facetten in Unternehmen Beachtung geschenkt wird (100 = sehr stark; 0 = gar nicht) fett = höchste Ausprägung der Facette <u>unterstrichen</u> = niedrigste Ausprägung der Facette							

Tabelle 20: Branchenspezifische Betrachtung einzelner Facetten der Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses

Ein Vergleich der unterschiedlichen Wahrnehmungen von Anbietern und betroffenen Kunden im Hinblick auf die Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses zeigt gravierende Differenzen auf (vgl. Abbildung 15). Betroffene Kunden haben demnach das Gefühl, von ihren Lieferanten (den eliminierenden Anbietern) deutlich weniger Unterstützung und Kompensation zu erhalten als die eliminierenden Anbieter wiederum glauben, ihren Kunden anzubieten. Diese extrem großen Differenzen können ihre Ursachen entweder in sehr hohen Kundenan-

forderungen haben, die von den Anbietern in einer Eliminationssituation nicht realistisch befriedigt werden können. Alternativ ist denkbar, dass Anbieter die Schwierigkeit der Kundensituation nicht adäquat erkennen und daher keine ausreichende Unterstützung liefern.

Damit eliminierende Unternehmen jedoch nicht wahllos versuchen, Kunden in Eliminationssituationen alles recht zu machen und sich dabei gegebenenfalls nach einer Elimination schlechter stellen als zuvor (z.B. aufgrund zu hoher Zugeständnisse), sollten sie sich vor allem auf die vier Facetten konzentrieren, die insgesamt die höchsten Erfolgskorrelationen mit Kundenzufriedenheit bzw. Kundenloyalität nach Eliminationen aufweisen. Dies sind

- das Angebot geeigneter Alternativ-Produkte,
- die Sicherstellung, dass die Alternativ-Produkte problemlos integrierbar sind,
- die Gewährung eines fairen Preis-Leistungs-Verhältnisses bei Alternativ-Produkten sowie
- die Unterstützung betroffener Kunden bei notwendigen Anpassungen (z.B. bei der Qualitätsprüfung alternativer Produkte).

So können Unternehmen auf der einen Seite sicherstellen, dass sie sich auf die wichtigsten Facetten konzentrieren, auf der anderen Seite aber möglicherweise überzogenen Kundenforderungen bei weniger bedeutsamen Facetten nicht stattgeben.

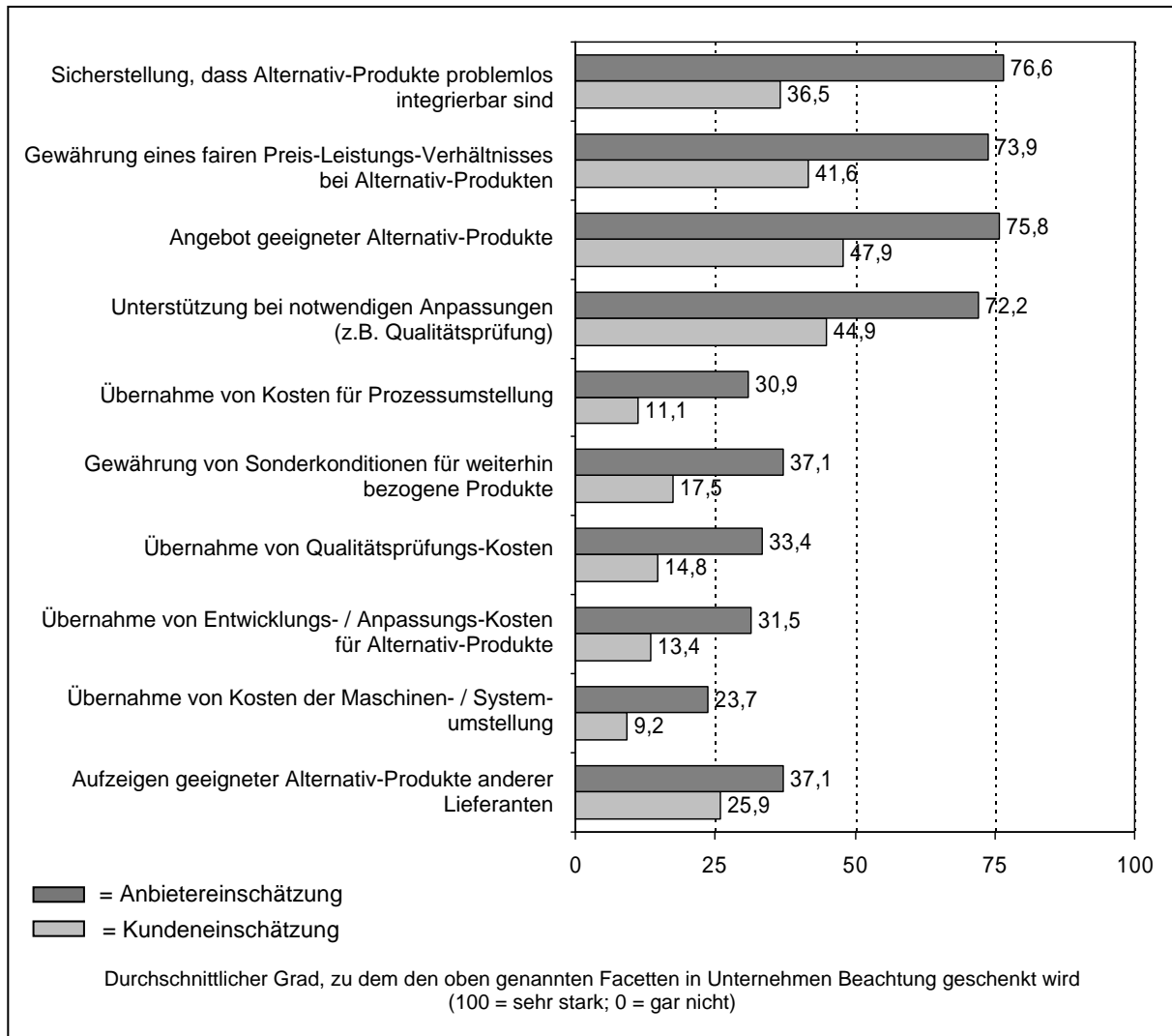


Abbildung 15: Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Anbietern und Kunden bezogen auf die Qualität des externen Umsetzungs-Ergebnisses

5.3 Checklisten zur externen Umsetzung

In diesem Abschnitt finden sich Checklisten, die Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Gestaltung des externen Umsetzungs-Prozesses als auch des externen Umsetzungs-Ergebnisses liefern sollen.

Zudem können Unternehmen mit Hilfe dieser Kriterien überprüfen, wo und inwieweit sie bei der Umsetzung von Produkt-Eliminationen gegenüber Kunden bereits gut aufgestellt sind und wo ggf. noch Nachholbedarf besteht.

Checkliste für die Gestaltung des externen Umsetzungs-Prozesses									
	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im wesentlichen zu	trifft meist zu	trifft teilweise zu (50)	trifft weniger zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Wir teilen unseren Kunden Produkt-Elimination rechtzeitig mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir gewähren unseren Kunden eine Übergangszeit, in der sie die Produkte noch bestellen können, diese aber nicht mehr proaktiv angeboten werden (graduelle Elimination).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir räumen unseren Kunden ein Mitspracherecht bei der Entscheidung über eine mögliche Unterstützung (Kompensation) ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir legen unseren Kunden die Gründe für Produkt-Eliminationen nachvollziehbar dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Falls der Kunde und die damit verbundene Geschäftsbeziehung besonders wichtig ist:									
Wir teilen unseren Kunden Produkt-Eliminationen persönlich (nicht nur rein schriftlich) mit.									

Tabelle 21: Checkliste für die Gestaltung des externen Umsetzungs-Prozesses

Checkliste für die Gestaltung des externen Umsetzungs-Ergebnisses									
	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im wesentlichen zu	trifft meist zu	trifft teilweise zu (50)	trifft weniger zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu (0)	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
Wir bieten unseren Kunden geeignete alternative Produkte an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir zeigen unseren Kunden geeignete alternative Produkte anderer Lieferanten auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir stellen sicher, dass die Alternativ-Produkte problemlos in die Leistungserstellungsabläufe unserer Kunden integrierbar sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir achten bei dem Angebot von Alternativ-Produkten auf ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir unterstützen unsere Kunden bei notwendigen Anpassungen (z.B. bei der Qualitätsprüfung alternativer Produkte).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir übernehmen die bei unseren Kunden entstandenen Kosten für Prozess-Umstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir übernehmen die bei unseren Kunden entstandenen Kosten für Qualitätsprüfungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir übernehmen die bei unseren Kunden entstandenen Entwicklungs- / Anpassungs-Kosten für Alternativ-Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir übernehmen die bei unseren Kunden entstandenen Kosten der Maschinen- / System-Umstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir bieten unseren Kunden Sonderkonditionen für weiterhin bei uns bezogene Produkte an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabelle 22: Checkliste für die Gestaltung des externen Umsetzungs-Ergebnisses

6 Zusammenfassende Erkenntnisse

6.1 Typen eliminierender Unternehmen

Wie die Ausführungen der vorangegangenen Kapitel gezeigt haben, kann sowohl die Qualität der Entscheidungsfindung als auch die Qualität der Umsetzung entscheidend zum Erfolg von Produkt-Eliminationen beitragen. Offen geblieben ist bislang die Frage, wie stark sich eliminierende Unternehmen auf diese beiden zentralen Eliminationsphasen tatsächlich konzentrieren. Zu diesem Zweck wurde eine Typologisierung der befragten Unternehmen vorgenommen anhand der beiden Dimensionen „Qualität der Entscheidungsfindung“ und „Qualität der Umsetzung“, die jeweils „hoch“ oder „niedrig“ ausgeprägt sein können. Die Qualität der Umsetzung entspricht dabei einer Mittelwertbildung aus der Qualität der internen und der externen Umsetzung. Abbildung 16 zeigt die resultierenden vier Typen eliminierender Unternehmen.

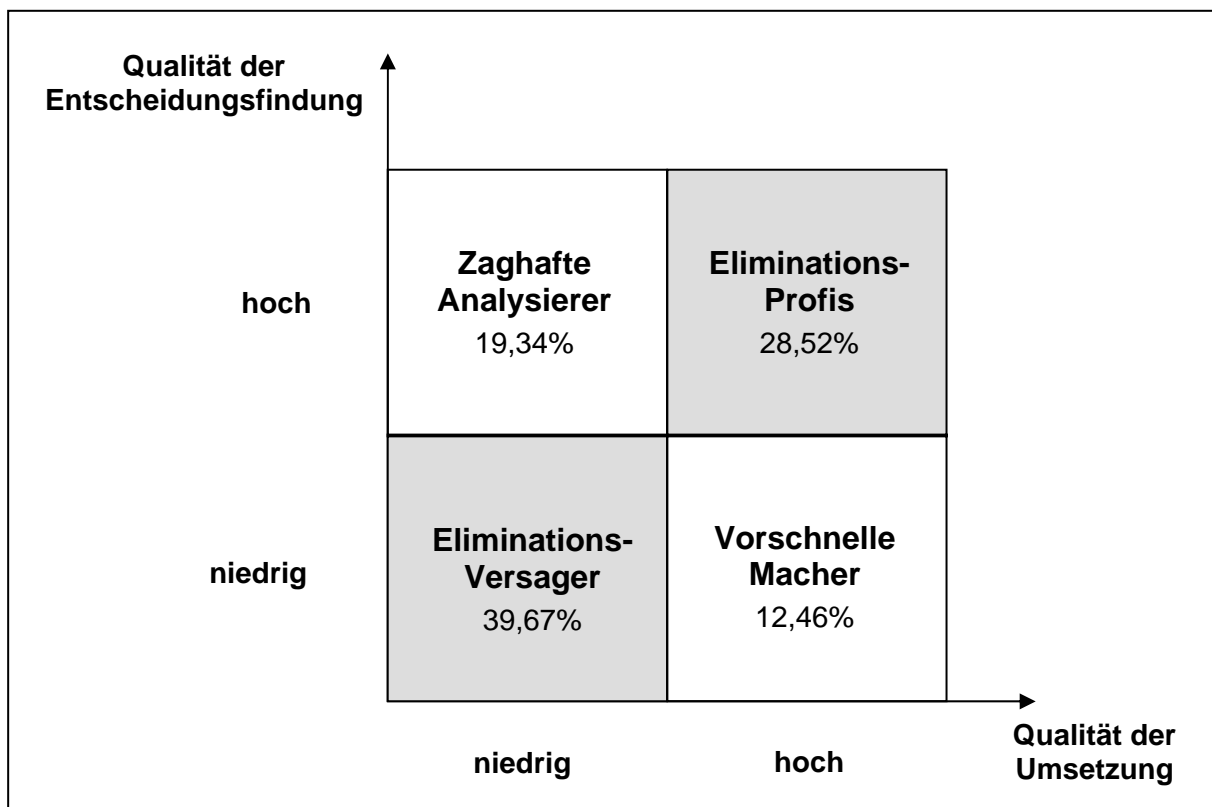


Abbildung 16: Typologie eliminierender Unternehmen bzgl. der Qualität der Entscheidungsfindung und Umsetzung

Erstaunlicherweise zeigt sich, dass bei knapp 40 Prozent der eliminierenden Unternehmen sowohl die Entscheidungsfindung als auch die Umsetzung von Eliminationen mangelhaft

durchgeführt werden. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass viele Unternehmen über kaum anhaltende Erfolge von Produkt-Eliminationen klagen. Im Gegensatz zu diesem überaus hohen Anteil an „Eliminations-Versagern“ schafft es nur gut ein Viertel der Unternehmen, Eliminationen sowohl fundiert zu entscheiden als auch konsequent und systematisch umzusetzen (vgl. die „Eliminations-Profis“ in Abbildung 16).

Weiterhin zeigt sich, dass etwa jedes fünfte Unternehmen Eliminationsentscheidungen zwar gut durchdacht und konsequent trifft, jedoch dann bei der Umsetzung der Entscheidung scheitert (vgl. die „zaghaften Analysierer“ in Abbildung 16). Etwa in jedem achten Unternehmen werden hingegen Eliminationen durchgeführt, über die vorab nicht ausreichend fundiert entschieden wurde (vgl. die „vorschnellen Macher“ in Abbildung 16).

Betrachtet man die beiden Eliminationsphasen „Entscheidungsfindung“ und „Umsetzung“ separat, so zeigt sich, dass insgesamt etwa die Hälfte der eliminierenden Unternehmen in der Lage sind, eine hohe Qualität bei der Entscheidungsfindung zu erzielen (vgl. die „zaghaften Analysierer“ plus die „Eliminations-Profis“). Eine hohe Qualität bei der Umsetzung von Eliminationen wird nur von etwa 41 Prozent der eliminierenden Unternehmen erreicht (vgl. die „vorschnellen Macher“ plus die „Eliminationsprofis“).

Wie die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel gezeigt haben, ist jedoch gerade die Umsetzung – sowohl die interne als auch die externe - von zentraler Bedeutung für den Eliminationserfolg. Um den vorherrschenden Professionalisierungsgrad eliminierender Unternehmen bei der internen und externen Umsetzung genauer zu analysieren, wurden die befragten Unternehmen daher zusätzlich anhand der Dimensionen „Qualität der internen Umsetzung“ und „Qualität der externen Umsetzung“ typologisiert (vgl. Abbildung 17).

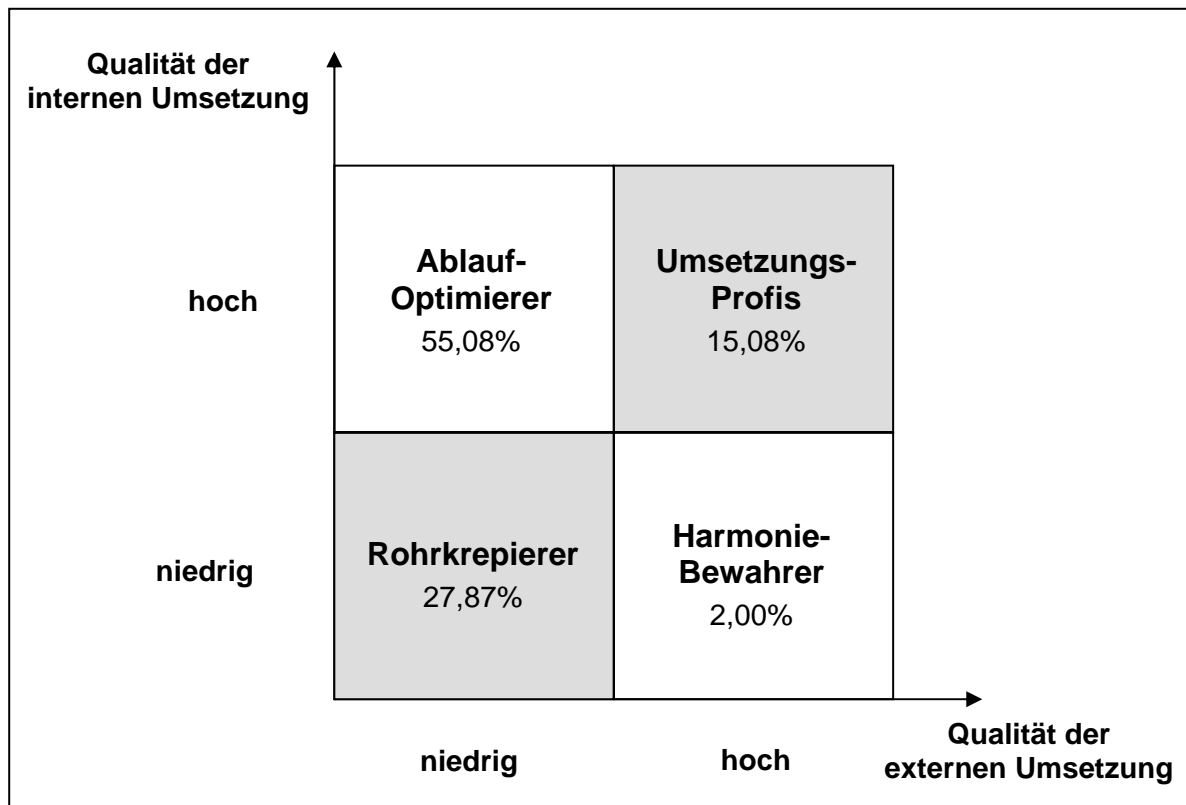


Abbildung 17: Typologie eliminierender Unternehmen bzgl. der Qualität der internen und externen Umsetzung

Den Ergebnissen zufolge ist nur etwa jedes siebte Unternehmen (ca. 15 Prozent) in der Lage, Produkt-Eliminationen sowohl innerhalb des Unternehmens effektiv durchzuführen als auch gegenüber betroffenen Kunden angemessen zu implementieren. Hingegen ist fast der doppelte Anteil (knapp 28 Prozent) der Unternehmen weder in der Lage, Produkt-Eliminationen innerhalb des Unternehmens noch gegenüber betroffenen Kunden adäquat umzusetzen.

Als interessant erweist sich vor allem die Erkenntnis, dass über die Hälfte der Unternehmen (etwa 55 Prozent) sich rein auf die interne Umsetzung konzentrieren bzw. dort eine entsprechend gute Umsetzungsqualität erzielen. Offenbar beachtet ein Großteil der eliminierenden Unternehmen nur die internen Abläufe, die im Zuge einer Elimination angepasst werden müssen. Die Sichtweise des Kunden wird jedoch fast gänzlich vernachlässigt oder zumindest nicht adäquat berücksichtigt. Im Gegensatz dazu fokussieren sich nur 2 Prozent der Unternehmen rein auf die externe (d.h. die kundenbezogene) Umsetzung von Produkt-Eliminationen.

Insgesamt sind somit zwar etwa 70 Prozent der eliminierenden Unternehmen in der Lage, Produkt-Eliminationen unternehmensintern effektiv zu koordinieren und entsprechende Anpassungen innerhalb des Unternehmens adäquat vorzunehmen. Jedoch können im Gegensatz

dazu nur etwa 17 Prozent der Unternehmen (und somit nur jedes sechste Unternehmen) für sich beanspruchen, betroffene Kunden angemessen zu behandeln. Somit kann festgehalten werden, dass ein Großteil der eliminierenden Unternehmen zwar in der Lage ist, Eliminationen gut innerhalb des Unternehmens umzusetzen, jedoch bei der Umsetzung gegenüber Kunden noch erheblichen Nachholbedarf hat.

6.2 Fazit und Ausblick

Produkt-Eliminationen bieten Unternehmen viele Chancen (z.B. die Senkung von Komplexitätskosten), bergen aber auch eine Reihe nicht zu vernachlässigender Risiken (z.B. die Abwanderung von Kunden). Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen versuchen, Produkt-Eliminationen so zu gestalten, dass die Potentiale optimal genutzt und gleichzeitig negative Konsequenzen verhindert werden können.

Der **Product-Elimination-Excellence-Ansatz** geht daher auf verschiedene Aspekte ein, die für eine erfolgreiche Elimination bedeutsam sind. Hierbei wird zwischen den drei Gestaltungsbereichen Entscheidungsfindung, interne Umsetzung und externe Umsetzung unterschieden. Eine gute Entscheidungsfindung (z.B. durch sorgfältige Analysen und eindeutige Konsensfindung) kann den Grundstein für erfolgreiche Eliminationen legen. Durch eine gute interne Umsetzung können die Potentiale von Eliminationen (z.B. Komplexitätsreduktion) effektiv genutzt werden. Eine gute externe Umsetzung schließlich ermöglicht es Unternehmen, die mit Eliminationen verbundenen Risiken (wie z.B. die Abwanderung von Kunden) zu minimieren. Insbesondere beim letztgenannten Aspekt zeigt sich jedoch für viele Unternehmen noch erheblicher Nachholbedarf (vgl. Abschnitt 5.1, 5.2 und 6.1).

Wenn Unternehmen Produkt-Eliminationen somit sowohl hinsichtlich der Entscheidungsfindung als auch hinsichtlich der internen und externen Umsetzung systematisch und konsequent gestalten, bestehen gute Chancen, durch Eliminationen erhebliche Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen innerhalb des Unternehmens zu erzielen. Der **Product-Elimination-Excellence-Ansatz** kann dabei als Systematisierungs- und Benchmarking-Grundlage dienen und zudem wertvolle Hinweise liefern, wie Unternehmen die Potentiale von Eliminationen effektiv nutzen und gleichzeitig negative Auswirkungen bestmöglich minimieren können.

Literaturverzeichnis

- Anand, Bharat N. (2008), The Value of a Broader Product Portfolio, *Harvard Business Review*, 86, 1, 20-21.
- Aschhoff, Birgit / Doherr, Thorsten / Köhler, Christian / Licht, Georg / Niggemann, Hiltrud / Peters, Bettina / Rammer, Christian / Schwiebacher, Franz (2008), *Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft – Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2007*, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim.
- Avlonitis, George (1993), Project Dropstrat: What Factors Do Managers Consider in Deciding Whether to Drop A Project?, *European Journal of Marketing*, 27, 4, 35-57.
- Avlonitis, George (1986), The Management of the Product Elimination Function: Theoretical and Empirical Analysis, *Advances in Business Marketing*, 1, 1-66.
- Boutellier, Roman / Lach, Christian (2000): *Produkteinführung – Herausforderung für Marketing und Logistik*, München.
- Coenenberg, Adolf Gerhard / Prillmann, Martin (1995), Erfolgswirkungen der Variantenvielfalt und Variantenmanagement, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65, 11, 1231-1253.
- Gratton, Lynda / Erickson, Tamara J. (2008), Wie gute Teams funktionieren, *Harvard Business-Manager*, 30, 25-33.
- Herrmann, Andreas / Huber, Frank / Fischer, Marc (2000), Produkt-Elimination auf der Basis des Fuzzy Set-Ansatzes, *Thexis*, 17, 2, 28-33.
- Homburg, Ch. / Daum, D. (1997), *Marktorientiertes Kostenmanagement – Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*, Frankfurt.
- Homburg, Christian / Fargel, Tim (2007), *Customer Acquisition Excellence - Systematisches Management der Neukundengewinnung*, Arbeitspapier Nr. M106, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Fürst, Andreas (2003), *Complaint Management Excellence - Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement*, Arbeitspapier Nr. M73, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Jensen, Ove (2004), *KAM Excellence – Key-Account-Management mit System*, Arbeitspapier Nr. M85, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.

- Homburg, Christian / Jensen, Ove / Schuppar, Björn (2004), Pricing Excellence - Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, Arbeitspapier Nr. M90, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Krohmer, Harley (2006): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Christian / Kuhn, Jutta (2007), Market Launch Excellence - Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, Arbeitspapier Nr. M107, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Richter, Markus (2003), Branding Excellence - Wegweiser für professionelles Markenmanagement, Arbeitspapier Nr. M75, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Schäfer, Heiko (2001): Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, Arbeitspapier Nr. M60, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Schäfer, Heiko / Schneider, Janna (2008): Sales Management – Vertriebsmanagement mit System, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Christian / Schenkel, Bernhard (2005), Planning Excellence - Wegweiser zum professionellen Umgang mit der Marketing- und Vertriebsplanung, Arbeitspapier Nr. M98, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Christian / Stock, Ruth Maria / Kühlborn, Sven (2005): Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, Wissenschaftliches Arbeitspapier W92, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Quelch, John / Kenny, David (1994), Extend Profits, Not Product Lines, Harvard Business Review, 72, 5, 153-160.
- Rommel, Günter / Brück, Felix / Diederichs, Raimund / Kempis, Rolf-Dieter / Kluge, Jürgen (1993), Einfach Überlegen: Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht, Stuttgart.
- Schäfer, H. (2002), Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling: Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement, Wiesbaden.
- Saunders, John / Jobber, David (1994), Product Replacement: Strategies for Simultaneous

- Product Deletion and Launch, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 5, 433-450.
- Schulte, Christof (1991), Aktivitätsorientierte Kostenrechnung – Eine Strategie zur Variantenreduktion, *Controlling*, 3,1, 18-23.
- Vyas, Niren M. (1993), Industrial Product Elimination Decisions: Some Complex Issues, *European Journal of Marketing*, 27, 4, 58-76.