

An der Systemgrenze rütteln - Wachstumschancen durch Produktport- folio- und Systemerweiterungen

Produkte sind dann erfolgreich, wenn der Kunde „Hurra!“ schreit. Eine Binsenweisheit, jedoch mit hohem Wahrheitsgehalt, wie die Praxis immer wieder zeigt. Gerade in verteilten, im Absatz eher stagnierenden Märkten sind Neuprodukte im Portfolio eine vielversprechende Wachstumsquelle. Auch anorganisch durch die Integration von Wettbewerbern ist Wachstum möglich.

Zur Weiterentwicklung des Produkt- und Lösungsangebots lohnt sich ein Blick auf angrenzende Produkte, welche das bestehende Sortiment erweitern oder gar die Systemgrenzen verlassen. Um mit Neuprodukten erfolgreich zu sein, muss es einen erklärbaren und relevanten Mehrwert für die Zielgruppen geben. Einen Nutzen, den direkte und indirekte Kunden leicht erkennen und erleben können. Dieser kann beispielsweise in einer effizienteren Verarbeitung oder Montage für den Fachhandwerker, zusätzlichen sinnvollen Funktionalitäten oder reduzierter Schnittstellenkomplexität liegen.

Die erfolgreiche strategische Produktportfolio- und Systemerweiterung startet mit der strukturierten Entwicklung von Ideen für zukünftige Lösungen. Dabei muss nicht unbedingt eine „Innovation“ das Ziel sein. Anregungen sollten jedoch aus einem etablierten Innovationsmanagement mit sauberen Prozessen und konsequenter Steuerung kommen. Die genaue Analyse der Zielgruppe und deren Betrachtung in der Anwendung kann wertvolle Anregungen liefern. Besonderes Augenmerk sollte auf den traditionellen Systemgrenzen liegen, denn regelmäßig entstehen genau dort erhebliche Reibungsverluste bei allen Beteiligten. Daher liegen an diesen Grenzen erhebliche Potenziale und Chancen auf neue Nutzenprofile und damit auf erfolgreiches Wachstum (siehe Abb.). Neben greifbaren sollten gleichsam digitale Produkte und Lösungen berücksichtigt werden.

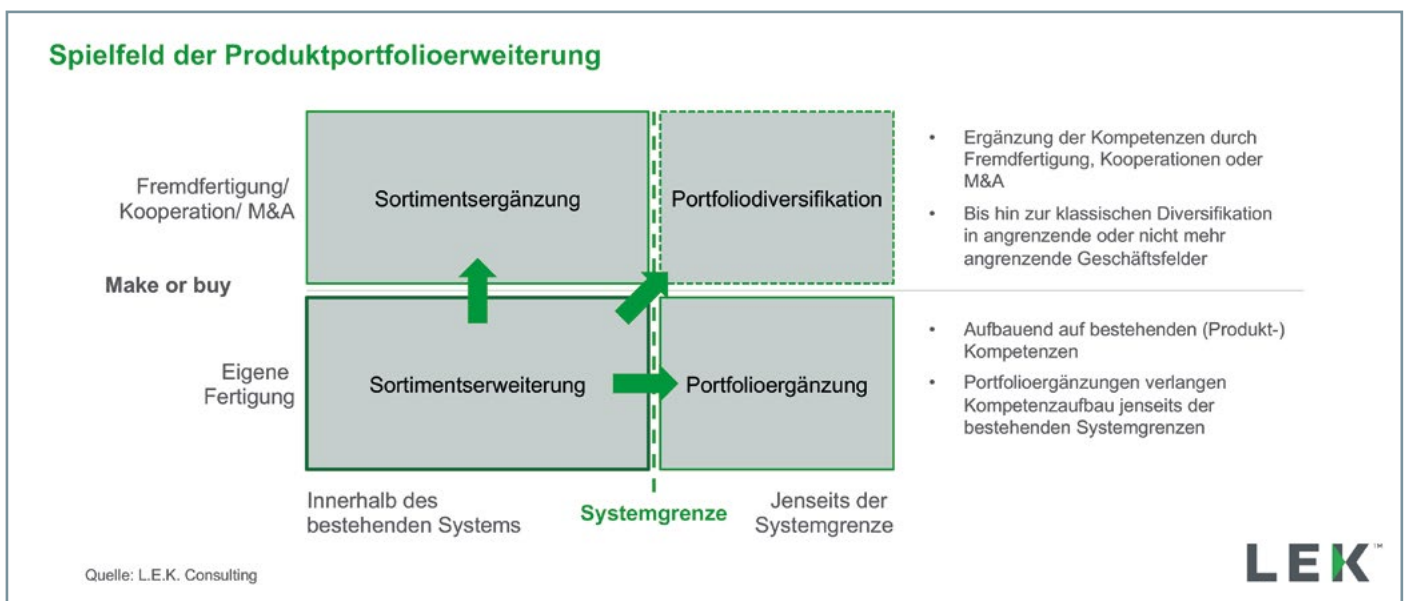
Ein Beispiel aus der Praxis für Portfolioergänzungen an der Systemgrenze ist die Kopplung von Wärmepumpen mit PV-Stromerzeugung. Nur wenige Anbieter liefern bisher Lösungen aus einer Hand. Und auch das stellt noch lange keine reibungslosen Abläufe an den Gewerkgrenzen im Objekt oder eine gute Beratung des Auftraggebers sicher. Hat dieser obendrein neuartige Anforderungen

wie eine In-Dach-PV-Lösung, wird das Angebot bereits sehr lückenhaft. Während in der Schweiz Anlagen dieser Art seit über 10 Jahren erfolgreich am Markt etabliert sind, wird es in Deutschland kompliziert. Der SHK-Fachhandwerker versteht in der Regel die Wärmepumpe, der Solarteur die PV-Anlage. An der Schnittstelle hakt es jedoch auf beiden Seiten. Und der Spengler ist mit der In-Dach-PV-Lösung auch nicht vertraut.

Das hohe Frustrationspotenzial für alle Beteiligten, die leidende Qualität der Systemlösung und die unzeitgemäße Situation im Hinblick auf die kommende Solardachpflicht zeigen, wie viel Potenzial in diesem Beispiel für Portfoliogestaltung noch ruht.

Anhand dieses Beispiels lässt sich skizzieren, wie eine Lösung aussehen könnte: Die Wärmepumpe hat eine leicht zu nutzende programmierbare Schnittstelle zur Synchronisierung mit PV-Anlage und Batteriespeicher. Gleichzeitig hat der Hersteller eine In-Dach-Lösung im Portfolio, die vom entsprechend geschulten Solarteur- bzw. Spengler montiert wird.

Dabei muss „im Portfolio“ nicht heißen, dass der Hersteller produziert oder labelt. Vielmehr sollten verschiedene kompatible Modulhersteller durch eine Partnerschaft in das Portfolio integriert werden. Ob die Leistungser-





Autor Florian Kaiser berät Unternehmen der Bauzulieferindustrie zur strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung. Er ist Partner bei L.E.K. Consulting und verantwortlich für Building & Construction in der DACH-Region. Seit 40 Jahren unterstützt L.E.K. Consulting Unternehmen weltweit u. a. im Bereich Strategie, Wachstum, Performance und M&A. 25 der weltweit über 180 Partner sind Spezialisten in Building & Construction und beraten internationale Kunden in sämtlichen Gewerken und Märkten.

bringung schließlich aus einer Hand kommt oder doch noch drei Gewerke eingebunden werden, hängt von der Strategie des Herstellers ab. Würde der Wärmepumpenhersteller die Gesamtlösung als Systembaukasten anbieten, so wäre dies für den Auftraggeber ein starkes Argument im Hinblick auf weniger Schnittstellen, optimal aufeinander abgestimmte Komponenten sowie Ressourcen- und Energieeffizienz.

So ein umfassender Ansatz für Produktportfolio- und Systemerweiterungen erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen

Produktmanagement, Innovation, Vertrieb, Strategic Foresight und Blick auf den Wettbewerb sowie langfristige Konsequenz in der Umsetzung.

Bei der systematischen Suche nach Portfolioergänzungen stellt sich zu Beginn die Frage, welche Synergie zum bestehenden Geschäft genutzt bzw. welche Stärken kapitalisiert werden können. Diese können u.a. Systemnutzen, Zielgruppenkenntnis bzw. -zugang, Fertigungstechnologien, Ressourcen oder Stärke der Marke sein. Dieser Schritt ist wichtig, da er die interne Verkaufsstory vorbereitet und auch als Suchraster dienen kann.

Anschließend haben sich fünf Schritte in der Praxis bewährt:

1. Sammlung und erste Bewertung von Ideen im Kontext des bestehenden Portfolios und der genauen Beobachtung typischer Systemgrenzen. In diesem Schritt ist die mittel- bis langfristige Perspektive zu berücksichtigen, um Trends aktiv mitzugestalten.

2. Abgleich und Evaluierung der Ideensammlung im Hinblick auf Differenzierung und Nutzen für die Stakeholder. Hierbei sollten selbstkritisch geprüft werden, welche notwendigen Ergänzungen im Portfolio lediglich Defizite zum erfolgreichen Wettbewerb schließen und noch nicht ausreichend differenzieren.

3. Entwicklung eines Minimum Viable Products mit einer ersten Verkaufsstory und konsequentes testen in der Zielgruppe evtl. in einem iterativen Prozess. Spätestens hier

sollten die Passgenauigkeit und Glaubwürdigkeit zur Marke und zur Positionierung hinterfragt werden.

4. Konkretisierung der Portfolioergänzung im Hinblick noch zu definierende Parameter, Entscheidung bzgl. Eigenfertigung oder Fremdbezug, Konkretisierung der Vermarktungsstrategie und schließlich Quantifizierung in einem Business Plan.

5. Entscheidung zur Umsetzung und anschließende konsequente interne und externe Umsetzung. Dabei ist die Konsequenz in der Implementierung, Unterstützung und Ausdauer über mehrere Jahre erfolgskritisch.

Ergebnisqualität, Effizienz, Geschwindigkeit und somit Erfolg profitiert häufig von externer Unterstützung. Insbesondere jenseits von bestehenden Systemgrenzen, beim kreativen und dennoch systematischen Blick über den Tellerrand sowie bei erlebten Defiziten in der konsequenten Umsetzung.

Fazit:

Durch die anhaltende schwierige Nachfragesituation bis voraussichtlich noch Ende 2024, rückt die Bedeutung von marktseitig besonders attraktiven und differenzierenden Lösungen wieder stärker in den Fokus. Hierbei bietet die Erweiterung des Produktportfolios um greifbare oder digitale Produkte eine konkrete Wachstumsquelle. Zugleich eröffnet die Erweiterung des Portfolios eine Absicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

TREFFPUNKT ENERGIEWENDE: VIER TAGE FÜR UNSERE ZUKUNFT



Fachmesse für Sanitär,
Heizung, Klima und digitales
Gebäudemanagement

19.–22.03.2024

- +++ DESIGN & FUNKTION**
- +++ HYBRIDE HEIZTECHNIK**
- +++ MONTAGE & INNOVATION**
- +++ SMARTE SANITÄRLÖSUNGEN**

Jetzt zur SHK ESSEN 2024 anmelden und Ihre Zielgruppe vor Ort treffen.

www.shkessen.de | #shkessen |

