

### Automotive: Spezialprojekt im Produktmanagement & Vertrieb – Neupositionierung Produktportfolio

**Branche:** Automotive – Zulieferer Tier 1  
**Linienfunktion:** Globale Leitung Produktmanagement, Strategie &  
Center of Competence für eine weltmarktführende  
Produktlinie  
**Umsatz:** > 16 Mrd \$ (Konzern)  
**Mitarbeiter:** > 75000 (Konzern)

**Themen:**

[Produktstrategie](#), [Produktportfolio](#) Neupositionierung, Straffung &  
Weiterentwicklung; [Post-Merger-Integration](#)



#### Ausgangslage / Problemstellung:

- Das globale Unternehmen hat zwei mittelständische Firmen übernommen, welche im Zuge des Betriebsüberganges in eine Business Unit des Konzerns integriert wurden.
- Als Teil der [Post-Merger-Integration](#) mussten u.a. auch die [Produktstrategie](#), das Produktportfolio, die Prozesse und der globale Footprint jeweiligen Produktlinien überprüft, angeglichen und weiterentwickelt werden.
- Alle drei Unternehmen waren in demselben Marktsegment tätig und hatten folglich sehr redundante und viel zu große Produktportfolios.
- In dem betreffenden Produktsegment war einer der Übernahmekandidaten Weltmarktführer, was anschließend dann auch für den Konzern galt (Marktanteil 25% global; 50% EU).
- Das Portfolio der betreffenden Produktlinie bestand direkt nach der Übernahme aus 16 Produktfamilien, welche sich wiederum aus mehreren Standardvarianten zusammensetzten, sodass insgesamt 72 sogenannte Kernmodule produziert und vermarktet wurden.
- Neben dieser viel zu hohen Redundanz, hatten die einzelnen Kernmodule auch sehr unterschiedliche Reifegrade, Qualitätsniveaus, Produktionsvolumina und Marktdurchdringungen und befanden sich zudem in [unterschiedlichen Lebenszyklusphasen](#).
- Innerhalb der weltmarktführenden Produktfamilie existierten parallel alte und neue Produktgenerationen, wobei die neue innovative Produktgeneration kurz vor dem Launch stand und noch erfolgreich am Markt positioniert werden musste.
- Ferner veränderten und verschärften sich die Markt- und Kundenanforderungen.
- Weiterhin gab es, im Vergleich zu früheren Zeiten, nun einen zunehmenden Wettbewerb bei zugleich zurückgehenden komparativen Vorteilen der eigenen Produkte hinsichtlich Technik, Leistung, Preis-Kosten-Verhältnis sowie eine Unschärfe des eigenen [Kundennutzenversprechens \(Value Proposition\)](#).

### Lösung:

- Wie bei vielen, anderen Problemen, ist zunächst eine intensive **Analyse des Status Quo** und die Erfassung aller relevanten **externen** und **internen Einflussfaktoren** notwendig.

Hierbei sind u.a. zu berücksichtigen:

- [Eigene Strategien](#): Unternehmens-, Kunden-, Markt-, Entwicklungs- & Produktionsstrategie
  - Kunden- und Marktanforderungen
  - Wettbewerbssituation
  - Gesetzliche Anforderungen & Regulierungen
  - Technische Leistungsfähigkeit, [Reifegrade](#), Qualitätsniveau und die jeweilige Marktakzeptanz und -durchdringung aller 16 Produktfamilien und ihrer jeweiligen Kernmodule
  - Kosten, Preisniveau & Profitabilität der jeweiligen Produkte
  - [Technisches Benchmark & Preis-Benchmark](#)
  - Präsenz in den Hauptmärkten und globaler Produktionsfußabdruck.
- Auf Basis dieser Faktoren wurden, die Produkte des Portfolios miteinander verglichen. Im Anschluss war es wichtig die Resultate mit den intern beteiligten Bereichen und Entscheidungsträgern intensiv zu erörtern, um hierüber dann die künftigen „**Winning Products**“ sowie die auszusteuernenden Produkte zu definieren. Ebenso wurden potenzielle Lücken im Portfolio identifiziert. Entsprechend wurden dann die **Product Road Maps**, um notwendige Weiterentwicklungen, Ergänzungen bzw. Innovationen erweitert.
  - Eine intensive, interne Abstimmung ist insbesondere deshalb erforderlich und unabdingbar, um eine spätere, verdeckte Opposition gegen Mehrheitsentscheidungen zu vermeiden. Dies ist gerade nach einem M&A umso wichtiger, damit nicht der Eindruck entsteht, die Produkte des größeren Partners würden bevorzugt. Eine objektive und rein datenbasierte Analyse, Argumentation und Entscheidung ist eine gute Basis für einen breiten Konsens und reduziert solche Widerstände.
  - Außerdem wurde die [Value Proposition \(Kundennutzenversprechen\)](#) der strategischen Produkte überprüft und geschärft werden, denn sie ist der Schlüssel zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Dies ist insbesondere bei Einführung und Positionierung neuer Produktgenerationen essenziell, erst recht, wenn der Wettbewerb zunimmt und zugleich die komparativen Vorteile im Vergleich zu früheren Zeiten kleiner werden. Hier genügt es nicht auf die Marktführerschaft und die Erfolge der Vergangenheit zu verweisen oder sich darauf auszuruhen.
  - Gerade in sehr wettbewerbsintensiven Branchen, wie **Automotive**, kommt es darauf an, sich als Lösungsanbieter zu positionieren, um sich von den Me-Too-Produkten im globalen Markt abzugrenzen. Und hier zeigt sich die große Bedeutung eines technischen Vertriebs im originären Sinne, der jenseits von reinen Preis-Kosten-Diskussionen in der Tiefe vom Produkt her argumentieren kann.

### Ergebnis:

Dank meiner Erfahrungen und Expertise im Produktmanagement und Vertrieb konnte ich diese komplexen Aufgabenstellungen kompetent unterstützen und zu einem von breitem Konsens getragenen Ergebnis führen.

- Der erste, bereits recht umfangreiche Strategieplan lag binnen weniger Monate als Grundgerüst vor. Durch nachfolgende Optimierungen wurde er weiterentwickelt, sodass ein Strategiedokument auf höchstem Niveau vorlag, welches als Benchmark innerhalb des Konzerns bewertet wurde.
- Das redundante Portfolio wurde von anfänglich 16 Produktfamilien (72 Core Modules) auf mittelfristig 3 Produktfamilien sowie langfristig 2 Produktfamilien (12 Core Modules) reduziert, welche dann noch aktiv vermarktet werden durften. Alle übrigen Familien wurden sukzessive mit Auslauf der laufenden Projekte angesteuert.
- Ferner führten konzertierte Initiativen zur aktiveren Vermarktung der neuen Produktgeneration zu einer starken Zunahme der Kundenaufträge, sodass die Marktführerschaft von rund 25% nachhaltig gesichert und die Grundlage für einen weiteren Ausbau geschaffen wurde.
- Der Fortschritt des adäquaten Ersatzes von auslaufendem Seriengeschäft sowie des Übergangsgangs auf die neue Produktgeneration wurde über die rollierende Akquise-, Umsatz- und 5-Jahres-Planung getrackt und im Strategieplan fortgeschrieben.
- Flankierend hierfür wurde die Value Proposition (Kundennutzenversprechen) der neuen Produktgeneration im Zusammenspiel mit der Entwicklung und der Fertigungsplanung geschärft und weiterentwickelt. Zudem wurden die Vertriebskollegen im Vorfeld von Messen o.ä. dies bezüglich geschult und punktuell im Rahmen von Roadshows bei Kunden von mir auch unterstützt.

#CaseStudy #Interim #InterimManagement #Produktmanagement #Vertrieb #Produktstrategie  
#Produktportfolio #LifecycleManagement #Innovation #ProductRoadMap #Wettbewerbsfähigkeit #Competiton  
#Benchmark #ValueProposition #Standardisierung #Growth #Profitability #PostMergerIntegration #PMI  
#RobertSchirra

Links: Hyperlinks zu ergänzenden Quellen sind oben in den blauen Textstellen hinterlegt

### Veröffentlichungen:

- Meine Homepage 16.7.2021 [Link zur Kurzversion auf Homepage](#)
- UnitedInterim Profil 7.6.2022: [Link zur UI Case Study 3](#)
- LinkedIn Profil 7.6.2022: [Link zur LinkedIn Case Study 3](#)
- Xing Profil 7.6.2022: [Link zur Xing Case Study 3](#)

### Referenz:

Herr Schirra optimierte äußerst erfolgreich das Portfolio seiner Produktlinie Lehneneinsteller. Dadurch konnte die Anzahl der verkaufsfähigen Produktfamilien von zuvor 16 (Jahr 2012) auf zuletzt 2 (ab Jahr 2016) reduziert werden. Einhergehend mit dem erfolgreichen Anlauf und der Priorisierung der Vermarktung unserer neuen Produktgeneration Recliner 3000 gelang ihm zudem die langfristige Sicherung unserer Weltmarktführerschaft in diesem Produktsegment. Der Strategieplan (GPP) für seine Produktlinie Lehneneinsteller wurde von Herrn Schirra auf ein herausragendes Niveau weiterentwickelt und gilt als Benchmark in unserem Unternehmen.