Grenzen überwinden – Teil IV

Strategie als Dirigent des Produktmanagements

Von Dirk Berghoff, Stephan Bueren und Oliver Lukas

In Teil I der Artikelserie „Grenzen überwinden – Spartenübergreifendes Produktmanagement bei Automobilbanken“ (vgl. NEWS 01/2011) und in Teil II „Grenzen überwinden – Produktmanagement bei Automobilbanken im Fadenkreuz neuer Geschäftsmodelle“ (vgl. NEWS 01/2012) wurden die Herausforderungen für automobile Finanzdienstleister hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle betrachtet. Im Fokus standen hierbei die Orchestrierung von Produktbausteinen für Finanz-, Versicherungs- und Serviceleistungen.

Der dritte Teil „Grenzen überwinden – Finanz- und Verkaufsprodukt im Einklang“ (vgl. NEWS 02/2013) geht ausführlich auf die Vor- und Nachteile einer Dynamisierung von Produktbausteinen ein. Er zeigt, dass ein modernes Produktmanagement bei wachsender Dynamisierung mit sich wandelnden Daten aus verschiedenen Quellen und unterschiedlichen Lebens- und Änderungszyklen umgehen muss. Eine funktionierende Dynamisierung geht so weit, dass einzelne Produktbausteine (z. B. Gebühr oder Subvention) ausgetauscht werden können, ohne dass dies eine Neudefinition des Produkts beziehungsweise Produktbündels bedeuten muss. Infolgedessen müssen auch deutlich weniger Produkte verwaltet werden – die flexible Zusteuerung einzelner Produktbausteine kann bei Bedarf auch übergreifend über die gesamte Produktlandschaft hinweg definiert werden.

Im Umkehrschluss wächst jedoch mit zunehmender Dynamisierung in komplexen Produktlandschaften die Gefahr, dass der Produktmanager den Überblick verliert und z. B. bestimmte Kombinationen aus dynamisch ermittelten Produktbausteinen nicht mehr das erwünschte Ziel unterstützen. Um dies zu vermeiden, muss kritisch hinterfragt werden, wie und wo Ziele des Produktportfolios überhaupt definiert werden, wie sich die Ziele und die davon abgeleiteten Strategien auf die Produktlandschaften abbilden lassen und – abschließend – wie sich die Zielerreichung überprüfen lässt.

Strategie zur Zielerreichung ableiten

Bei der Betrachtung aktueller Produktlandschaften wird deutlich, dass es zwischen der Zieldefinition und dem eigentlichen „Verkaufsprodukt“ ein hohes Maß an Abstraktion gibt. Die Konditionierung und Parametrisierung der Produkte spiegeln nur das Ergebnis einer Maßnahme zur Zielerreichung wider. Eine Kopplung der Produktattribute mit der damit verfolgten Strategie ist nur durch implizite Fachkenntnis möglich. Die Strategie stellt somit die Vorgehensweise oder Ausrichtung des Produktportfolios dar, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen. Bei Neueinführung einer Marke kann ein Ziel zum Beispiel sein, einen hohen Bekanntheitsgrad und eine umfassende Marktdurchdringung zu erreichen. Davon abgeleitete Strategien wären dann beispielsweise „Absatzförderung der Marke“ und „Kundenzufriedenheit“, die sich gegebenenfalls in geringen Margen und zusätzlich erforderlichen Subventionierungen widerspiegeln.

Abbildung 1: Beispiele für Strategien

Ziele hinterfragen

Ohne Zweifel gibt es eine Vielzahl von Zielen und Strategien, die mit einer konkreten Produktlandschaft verfolgt werden sollen. Da diese Ziele jedoch konkurrierend sein können, muss eine Abwägung getroffen werden, wie sich die Gewichtung der Einzelstrategie in den Produkten abzeichnen soll. Es wird nur schwer möglich sein, eine „hohe Kundenzufriedenheit“ mit günstigem Zins bei gleichzeitigem Ziel „Optimierung der Marge“ zu erreichen.

Strategien in Produkten manifestieren

Typische Stellschrauben zur Manifestation von Strategien und Zielen sind:

- Konditionen wie Zinsen oder Subventionen
- Kontextdefinitionen wie Produkttypen, die Einschränkung auf bestimmte Fahrzeuge oder Nutzer sowie zeitliche Einschränkungen
- die Kombination von Kontextdefinition und Kondition, z. B.
  - verbesserte Konditionen in einzelnen Bausteinen, wenn andere Bausteine kombiniert werden (etwa Zinsreduzierung bei Abschluss bestimmter Ausfallversicherungen).
  - verbesserte Konditionen, wenn bestimmte Kontextdefinitionen erreicht werden (etwa: verbesserte Versicherungskonditionen bei Eco-Motoren, da Rückschlüsse auf das Fahrverhalten möglich sind).

Letztendlich verfolgt eine Strategie eine definierte Balance zwischen der Umverteilung von **Fördermaßnahmen** und dem Erzielen von **Margen / Volumen** unter marktrelevanten Gesichtspunkten.

Zur Abbildung von Förderungen reicht dazu meist eine Subventionierung von einzelnen Produkten (z. B. bei Förderung eines Versicherungspartners) oder von Finanzierungselemente (z. B. Gebühren) aus, um dieses Ziel zu erreichen.

Wesentlich komplexer ist die Definition von Strategien zur Maximierung von Margen und Geschäftsvolumen. Grund dafür ist die Vielzahl an kreativen Möglichkeiten, um dieses Ziel zu erreichen. Der einfachste Fall ist das Festlegen von Konditionen (z. B. Zinsen oder Restwerteinschätzung). Aber wenn die Konditionsfindung oder -definition das primäre Werkzeug ist, bleibt das Potenzial in einem zunehmend umkämpften Markt begrenzt, da grundsätzlich eine starke Orientierung am Wettbewerb erfolgen wird. Alternativen entstehen dann, wenn die kreativen Potenziale der Produktlandschaften genutzt werden, etwa durch die intelligente Kombination von Bausteinen. So kann beispielsweise die Wahl des Fahrzeugs mit spezifischen Ausstattungsmerkmalen Rückschlüsse auf den Kundentyp zulassen. Im günstigsten Fall ergeben sich daraus eine Reduzierung oder ein Entfall von Versicherungsbausteinen, und dem Kunden kann ein insgesamt attraktiveres Paket angeboten werden.

Operationalisierung der Strategie durch Produkte

Um das Produktportfolio anhand der Strategie steuern zu können, ist ein Regelwerk nötig, das die Transformation des Zieles in die Anpassung konkreter Produktparameter durchführt. Darin wird das implizite Wissen der Produktmanager in konkreten Regeln ausgedrückt. Das heißt, basierend auf Rahmenparametern wie „Mindestmarge“ oder „verfügbares Förderungsbudget“ erfolgt eine Adaption von Zinstabellen, Subventionen, Gebühren, Kontexten etc.

Die zentralen Fragestellungen lauten:

- Welche Strategien sollen verfolgt werden können?
- Welche Produktparameter und Elemente sind für eine Anpassung geeignet?
- In welchen Grenzen dürfen diese Parameter angepasst werden?
- Welche Rückkopplungen von Anpassungen müssen berücksichtigt werden?

Diese Fragen ergeben sich bei der Umsetzung der Regeln zwangsläufig und sind auch auf den zweiten Blick im Detail nicht immer einfach zu beantworten. Dies mag die Sinnhaftigkeit eines „Strategieregelwerks“ infrage stellen, aber: Genau diese Fragen stellt sich der Produktmanager auch ohne Regelwerk in seiner täglichen Arbeit. Und dann unterliegen seine Antworten alleine seiner subjektiven Einschätzung. Regeln hingegen manifestieren Wissen, schaffen neue Fakten und machen Entscheidungen nachvollziehbar – und unterstützen damit Anforderungen der Corporate Governance und des Controllings.

Eine einfache Regel zur Strategie „Partnerförderung Versicherungsgeschäft“ könnte z. B. wie folgt definiert sein:

```
Wenn „Finanzierung“ oder „Leasing“ dann
„KFZ-Versicherung“ und („Tarif-Subvention“ =
<X%> von „<Bank>“ und „Tarif-Subvention“ =
<Y%> von „<Hersteller>“ und „Tarif-Subvention“
= <Z%>  von „<Händler>“).
```

X, Y und Z sind zudem Parameter, die steuern, wie intensiv die Strategie verfolgt werden soll und wie die Lastenverteilung erfolgt.

Strategieparameter validieren

Bereits minimale Änderungen in der Strategiefestlegung können umfassende Adaptionen im Produktportfolio zur Folge haben. Um diese zu plausibilisieren, ist eine Simulation notwendig, die anhand von historischen Geschäften und neuen Marktparametern einen zukünftigen Geschäftsverlauf prognostiziert. Dabei müssen Qualitätskriterien zur Zielerreichung validiert werden, zum Beispeil für die „Kundenzufriedenheit“ (z. B. Zinssatz entspricht Marktdurchschnitt von x Prozent).

Produkte und ihre Szenarien simulieren

Auf Basis der konfigurierten Produkte sowie interner Erfolgs- und externer Einflussfaktoren können die Produkte singulär für ein Beispiel berechnet werden. Man kann aber auch größere Volu-

mina und Szenarien simulieren, zum Beispiel ein Finanzprodukt spezifisch für eine „durchschnittliche“ Cabriosaison über alle Fahrzeugklassen hinweg. Die Marge kann jeweils pro Fahrzeugklasse variieren. Simuliert man nun für eine südlich liegende Region mit Kunden mit mittleren Einkommen und „schlechtem“ Cabriowetter im Vergleich zu einer nördlichen Region mit guten Einkommensverhältnissen und „gutem“ Cabriowetter, kann man z. B. eine Prognose zur Margenerreichung und Provisionsverteilung der Händler für ein spezifisches Marktsegment herleiten.

Ziele und Strategien verifizieren

Quasi als „Abfallprodukt“ der Simulation, also der Validierung, bevor die Produkte publiziert werden, können die Zielerreichung und deren Verlauf fortlaufend überprüft werden. Anstatt das Ziel anhand von historischen Geschäften zu prüfen, erfolgt dies basierend auf aktuellen Geschäften, die aus den Abwicklungssystemen dem Produktmanagement zugespielt werden. Die Simulation kann somit als Prüfstand der Strategie genutzt werden und lässt Rückschlüsse auf mögliche Optimierungsmaßnahmen zum aktuell publizierten Produktportfolio zu.

Ziele, Strategien und Produkte im Einklang

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Das heutige Produktmanagement berücksichtigt zwar die Manifestation von Zielen beziehungsweise Strategien zur Umsetzung dieser Ziele in Form von Produkten und ihren Konditionen. Da es jedoch keine direkte Schnittstelle zwischen dem Ziel, der Strategie und dem Produkt gibt, erlauben die Produkte auch keine direkte Rückkopplung und Überwachung der Strategien beziehungsweise der Ziele.

Die Brücke zwischen Ziel und Strategie sowie zwischen Strategie und Umsetzung bilden die Fachbereiche. Bislang beginnt der Einsatz von Werkzeugen erst mit der Definition von Produkten und der Zuordnung ihrer Parameter. Überprüft und angepasst werden die Strategien durch das Anwenden von implizitem Wissen beziehungsweise im Nachgang auf Basis von Echtdaten. Beide Fälle helfen allerdings nicht bei der Steuerung, da sie keinen Einfluss auf die Produktdefinition haben oder erst in der Retrospektive angewendet werden können.

Zusammengefasst ergibt sich aus heutiger Sicht auf aktuelle Produktmanagementsysteme ein Bild mit vielfältigen Nachteilen:

- Sehr viel implizites Wissen nötig
- Keine explizit sichtbar gemachten Strategien
- Langwierige oder zu späte Anpassungen von Strategien beziehungsweise von deren Überprüfung
- Kein vollständig geschlossener Produktentstehungsprozess
- Erschwerte Testbarkeit und Simulation
- […]

Strategien durch Simulation entwickeln

Ein mögliches Ziel ist eine vollständig geschlossene und toolgestützte Variante des dargestellten Prozesses, in der Ziele und Strategien in einer Einheit mit der fertig ausgeprägten Produktlandschaft betrachtet und gemeinsam versioniert werden können.

Strategien bedürfen dabei einer Benennung, einer passenden Hierarchisierung, Umsetzungsregeln sowie einer Verknüpfung mit dem übergeordneten Ziel und sollten zu einer wesentlichen Erweiterung der bisher bestehenden Produktdefinition führen. Dabei empfiehlt sich eine Abstraktion der bekannten Produkt- und Kontextparameter, sodass sie im Sinne der Strategien angesprochen und gesteuert werden können.

Es geht also nicht mehr nur um die Zusammenstellung von Produkten auf Basis von Erfahrungen und Expertenwissen mit Realdaten, sondern vielmehr darum, Produkte anhand der Strategie zu orchestrieren und stetig zu optimieren. Zusätzlich soll bereits vor der Veröffentlichung möglichst präzise simuliert beziehungsweise vorhergesagt werden, wie sich beispielsweise der Return des Produktes darstellt, um einzelne Parameter strategiekonform zu konkretisieren beziehungsweise im Rückschluss die Strategie zu verifizieren.

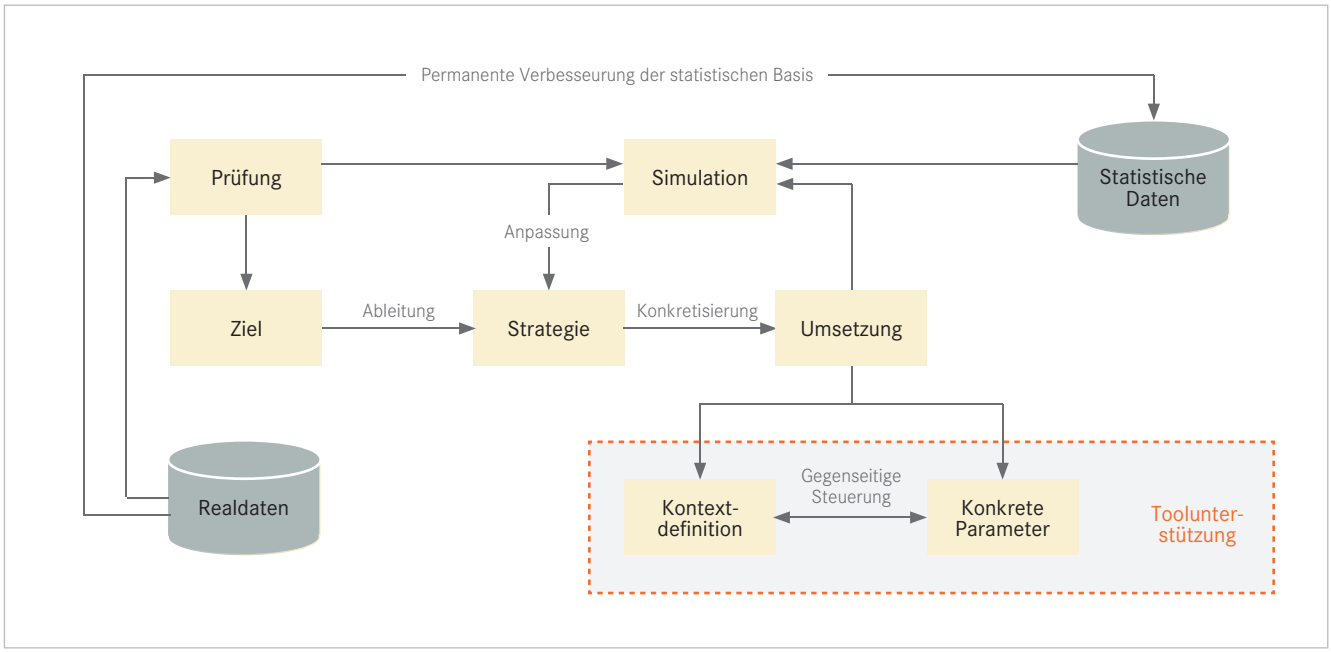

Abbildung 2: Produktorchestrierung anhand von Strategie und Simulation

Herausforderungen

Der Ansatz eines geschlossenen Systems, das implizit vorhandenes Wissen in Regeln formuliert und damit explizit sichtbar, verfolgbar und vor allem optimierbar macht, erfordert maßgebliche Anpassungen in bestehenden Systemlandschaften – grundlegend neue Denkansätze sind notwendig. So muss etwa entschieden werden, wie dynamisch sich die Änderungen von Strategien oder Daten im Produktkatalog auswirken. In letzter Konsequenz wäre sogar eine vollständig dynamische, tagesaktuelle Anpassung denkbar. Das würde eine umfängliche Abkehr von den eher statischen Produktkatalogen in den aktuellen Lösungen bedeuten.

Da die Aufwände einer vollumfänglich Umsetzung, wie sie zum Beispiel das automatisierte Einbeziehen von statistischen Daten oder umfangreiche Simulationsszenarien mit sich bringen würden, nicht zu unterschätzen sind, ist eine schrittweise Vorgehensweise empfehlenswert. Insbesondere die Ausformulierung (und Belastung) eines Regelkatalogs, der sukzessive mit immer mehr statistischen Daten erprobt werden kann, bietet ein großes Potenzial, ohne die Komplexität von vornherein überzubelasten.

Integrierte Lösung kann aktuelle Nachteile auflösen

Dieser vierte Teil unserer Artikelserie „Grenzen überwinden“ zeigt erneut auf, dass die Möglichkeiten der heutigen Finanzproduktdefinition erheblich ausgebaut und optimiert werden können. Hierbei hat vor allem die erweiterte Sicht auf einen Gesamtprozess, der auch Ziele und konkrete Strategien berücksichtigt, viele Vorteile. Heute sind die Produktmanagementprozesse noch an vielen Stellen Stückwerk und leiden unter mangelnder Transparenz. Eine integrierte Lösung könnte diese Nachteile vollständig beseitigen – und sich durch die Strategie „dirigieren“ lassen.

Autoren

Dirk Berghoff
Competence Center Point of Sale, msgGillardon AG

> +49 (0) 7252 / 9350 - 325
> dirk.berghoff@msg-gillardon.de

Stephan Bueren
Competence Center Point of Sale, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 2263
> stephan.bueren@msg-gillardon.de

Oliver Lukas
Competence Center Point of Sale, msgGillardon AG

> +49 (0) 89 / 943011 - 2096
> oliver.lukas@msg-gillardon.de