

# Wettbewerbsfähigkeit durch gezielte Konsolidierung

M. Roggenkamp\*

## Optimierung des Produkt- und Leistungsportfolios

Eine Optimierung des Produkt- und Leistungsportfolios wirkt sich vor allem auf die operativen Prozesse von Chemieunternehmen aus und leistet einen direkten Beitrag zu mehr Profitabilität.

Steigt mit den Umsätzen auch die Komplexität in Unternehmen, so leiden trotz der gewünschten und teilweise auch erzielten Skaleneffekte häufig die Ergebnisse und nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit. Gerade in der Chemiebranche und insbesondere der Spezialchemie zeigen sich umfassende Konsolidierungspotenziale im Produkt- und Leistungsportfolio. Nur Unternehmen, die neben den Marktanforderungen auch die Auswirkungen der Komplexität des Produkt- und Leistungsportfolios im Blick haben und diese regelmäßig in Frage stellen, können langfristig erfolgreich im Markt bestehen.

## Der Kunde ist König: Umsatz- statt Ergebnisorientierung

Jahrzehntelang sicherte beständiges Wachstum den Unternehmen der Chemiebranche hervorragende Ergebnisse. Die Anforderungen der Kunden standen und stehen im Vordergrund der Bemühungen der Unternehmen und deren Mitarbeitern. Getreu dem Motto ‚Der Kunde ist König‘ wird allerhand möglich gemacht – sei es eine besondere Produktvariante, eine spezielle Qualitätsabprüfung, ein QC-Prüfzeugnis mit zusätzlichen Informationen oder eine beson-

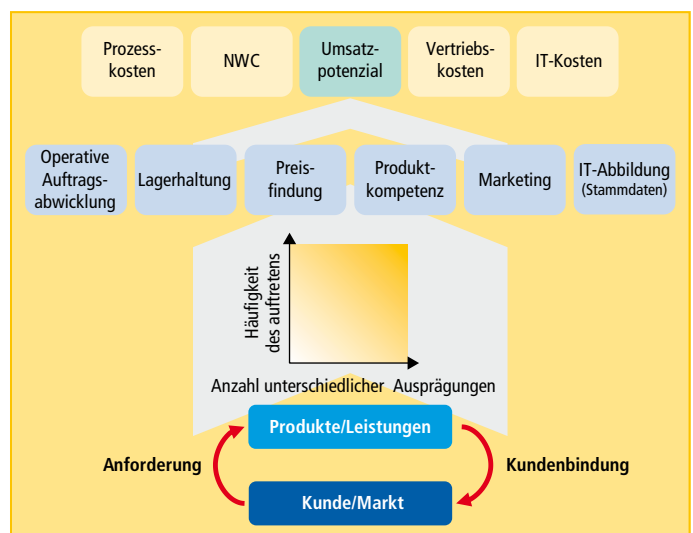
dere Verpackung. Wer möchte auch widersprechen, wenn einem ‚guten‘ Kunden wieder einmal eine Ausnahme erlaubt werden soll? Gerade vom Vertrieb wird grundsätzlich versucht, das letzte Quäntchen Umsatz möglich zu machen, zumal insbesondere die Mitarbeiter im Vertrieb größtenteils an den von ihren Kunden erzielten Umsätzen gemessen werden. Das Ergebnis dieser ursprünglich positiven Intentionen spiegelt sich in einem wachsenden und immer komplexer werdenden Produkt- und Leistungsportfolio wider.

Die Chemiebranche befindet sich in einer Zeit zunehmender Konsolidierung. Somit wirkt sich zusätzlich zum organischen Wachstum auch jede Akquisition in der einen oder anderen Form auf die Komplexität des angebotenen Produkt- und Leistungsportfolios aus. Seien es neu hinzugewonnene Absatzmärkte und damit neue Kunden, deren Anforderungen erfüllt werden müssen, oder das zu integrierende Produktportfolio eines akquirierten Unternehmens. Natürlich geht man bei einer Integration davon aus, dass die Produkte und damit die Komplexität nicht 1:1 übernommen werden müssen. Dies lässt sich oftmals aber im Zuge der Integration zunächst nicht verhindern. Eine Konsolidierung von Produkten oder Produktionsprozessen

wird daraufhin zwar häufig als logischer zweiter Schritt angestrebt, bleibt aber in der Praxis letztendlich in vielen Fällen aus.

## Das Resultat: Unternehmen in der Komplexitätsfalle

Nun mag eine einzelne Sonderverpackung, eine kundenspezifische QC-Prüfung, eine gesonderte Zahlungsbedingung, also jeder Einzelfall für sich genommen keine große Herausforderung für das Unternehmen darstellen. Jedoch entwickelt sich in der Summe dieser Einzelfälle und über einen langen Zeitraum eine extrem hohe Komplexität, die zum einen verwaltet, zum anderen aber auch in allen betroffenen Prozessen abgebildet werden muss. Je größer die beschriebene Vielfalt an Leistungen und Produkten, desto mehr Aufwand wird nötig, um diese im Unternehmen und insbesondere in den Geschäftsprozessen zu berücksichtigen. Die Aufwände (Kosten oder nicht genutztes Umsatzpotenzial) lassen sich nur zum Teil direkt monetär bewerten. So ist bei einer Sonderverpackung eindeutig nachvollziehbar, welche zusätzlichen Estandskosten anfallen. Auch lässt sich noch nachvollziehen, welche möglichen Zusatzkosten bei der Abfüllung in ein spezielles Gebinde anfallen. Wird darüber hinaus auch noch die Lagerung der Sonderverpackung berücksichtigt, ist eine exakte Kostenzuordnung schwierig und allenfalls eine kalkulatorische Annäherung möglich. Dieses Beispiel zeigt, dass einige Aufwände direkt dem jeweiligen Komplexitätsverursacher zuzuordnen sind, andere dagegen nur indirekt entstehen (**Abb. 1**).



**Abb. 1:** Auswirkungen der Portfoliokomplexität (Quelle: OPC GmbH, 2010)

\* Matthias Roggenkamp  
Seniorberater  
mroggenkamp@opc-gruppe.de

OPC Organisations Et Projekt Consulting,  
Düsseldorf

Die operative Auftragsabwicklung (Auftragskette) wird direkt von der Komplexität des Produkt- und Leistungsportfolios beeinflusst. Eine zunehmende Anzahl gesonderter, individueller Leistungen muss im Prozess berücksichtigt werden. Für Unternehmen der Chemieindustrie bedeutet dies, dass sie jede Produktvariante i.d.R. als separate Charge produzieren müssen. Solange große Produktionsaggregate ausgelastet sind und die Anzahl an Varianten gering ausfällt, ist dies nicht kritisch. Werden allerdings mehr und mehr spezielle Varianten hergestellt, sind im Durchschnitt immer kleinere Chargen zu höheren Herstellkosten notwendig. In diesem Zusammenhang steigt die Beschaffung spezieller Rohstoffe in kleineren Mengen an, was die durchschnittlichen Rohstoffkosten in die Höhe schnellen lässt. Gleiche Komplexitätssteigerungen und damit Aufwände lassen sich natürlich auch am Anfang der Kette (Auftragserfassung) und am Ende (QC und Logistik) ausmachen.

Eine effiziente Lagerhaltung ist immer dann möglich, wenn ein Unternehmen relativ gut abschätzen kann, welche Produkte in welcher Gebindeart und mit welchen Mengen in gewisser Regelmäßigkeit abgenommen werden. Steigen die Variationen der möglichen Produkt-Varianten-Gebinde-Kombinationen an, so sinkt die Wahrscheinlichkeit, genau prognostizieren zu können, welche Kombinationen in welcher Menge auf Lager liegen sollten. Stattdessen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Abnahmen einzelner Kombinationen volatil erfolgen. Dies bedeutet für eine Lieferung ab Lager, dass einzelne Varianten aufgrund des schwankenden Bedarfs eher mit höheren Mengen auf Lager gehalten werden müssen, um in diesem Bereich lieferfähig zu bleiben. Als Folge steigt dementsprechend die Kapitalbindung und damit das Net Working Capital. Das Problem ist nicht auf Endprodukte beschränkt sondern gilt auch für Halbfabrikate, die auf Lager gehalten werden. Ein Ausufernd der Komplexität lässt auch hier die Kosten ansteigen.

Eine strukturierte Preisfindung sorgt dafür, dass Kunden tatsächlich für die besonderen Leistungen und Produkteigenschaften zahlen, die sie vom Unternehmen erhalten. Allzu oft scheuen sich jedoch Unternehmen davor, ihre Preise so zu strukturieren, wie es das Produkt-

und Leistungsportfolio wirklich erfordert. Auch hier kommt die Komplexität ins Spiel. Aufgrund der Variantenvielfalt ist es sehr aufwändig und teilweise nicht möglich, die Preise zu differenzieren. Die teilweise sehr speziellen Varianten verursachen extreme Kosten im Unternehmen, ohne dem Kunden den gleichen Mehrwert in der Anwendung zu liefern. Die Kosten können daher nur erschwert an den Markt weitergegeben werden. Produzenten verschließen aus diesem Grund oftmals die Augen vor möglichen Preisdifferenzierungen und subventionieren die Spezialprodukte zu Lasten der Standardprodukte. Gefährlich wird diese Entwicklung, wenn die Wettbewerbsfähigkeit der Standardprodukte aufgrund fehlender Preisspielräume in Gefahr gerät.

In Chemieunternehmen macht es sich auf der Vertriebsseite bezahlt, den Kunden möglichst effektiv beraten zu können, also eine möglichst ausgeprägte Produktkompetenz in Vertrieb und Anwendungstechnik zu bieten. Soll diese Produktkompetenz bei steigender Portfoliokomplexität aufrecht erhalten werden, so verursacht dies Kosten für Schulungen, Informationsmaterial etc. Unternehmen scheuen diesen Aufwand häufig in letzter Konsequenz. Folglich wird dann nur ein Teil des Portfolios aktiv beworben, möglicherweise sogar unterschiedlich je Vertriebsmitarbeiter oder Anwendungstechniker, da ein einheitliches Wissen und eine einheitliche Vertriebsstrategie kaum möglich sind. Neben steigenden Kosten leidet auch die Nutzung möglicher Umsatzpotenziale. Zwar stehen allerlei spezielle Varianten zur Verfügung, aber unternehmensweit bekannt sind sie nicht und werden somit nicht aktiv beworben. Vielmehr bleiben die Varianten nur bei einzelnen Kunden im Einsatz, werden aufgrund fehlender Standards möglicherweise in abgewandelter Form immer wieder neu entwickelt und angeboten. Wettbewerbsfähig sind diese Varianten auf Dauer nicht.

Eine Steigerung der Komplexität im Produkt- und Leistungsportfolio hat in der Regel erhebliche Auswirkungen auf das Marketing. Sie führt dazu, dass es schwierig wird, eine klare Differenzierung der Produkte herauszuarbeiten und darzustellen. Lassen sich auch nicht alle Varianten vermeiden, so muss zumindest eine klare Struktur vorhanden sein. Mit dieser Struktur lassen sich einzelne Pro-

dukte und Leistungen klar voneinander abgrenzen. Diese Abgrenzung lässt sich darstellen und wird damit auch vom Kunden verstanden. Nur so lässt sich Marketing effektiv zur Umsatzsteigerung nutzen.

Auf Seiten der Abbildung des Produkt- und Leistungsportfolios in den IT-Systemen schlägt neben der Komplexität in den Prozessen auch die Strukturierung und Pflege der Stammdaten erheblich zu Buche. Es lässt sich häufig beobachten, wie die Komplexität über Jahre beispielsweise in ERP-Systemen wächst. Die Kosten hierfür fallen kaum merkbar an, da sie kontinuierlich auftreten. Unternehmen werden erst dann eingeholt, wenn sie beispielsweise ihr altes ERP-System in ein neues migrieren wollen. Je nach Unterschiedlichkeit von Alt- und Neusystem muss ein nicht zu unterschätzender Aufwand pro Element aufgebracht werden. Bei einer Komplexität von zehn- oder hunderttausend Elementen (beispielsweise Artikeln) skaliert sich dieser Effekt schnell auf eine beträchtliche Anzahl Mannmonate oder -jahre an Aufwand.

Bei den beschriebenen Aufwänden, die durch die Komplexität des Produkt- und Leistungsportfolios verursacht werden, handelt es sich nur um eine Seite der Medaille. Denn selbstverständlich führt jede Berücksichtigung einer kundenspezifischen Anforderung auch zu einer verstärkten Kundenbindung. Setzt sich ein Unternehmen mit seinem Portfolio auseinander, ist die Kundenbindung ein Aspekt, der immer gegen mögliche Einsparungen abgewogen werden sollte. Erfolgreiche Unternehmen schaffen die für sie richtige Mischung aus Standardisierung und Individualisierung ihres Angebots. Sie sichern ihre Wettbewerbsfähigkeit durch eine schlanke Kostenstruktur und lassen dabei die Anforderungen des Marktes nicht außer Acht, um den Umsatz und damit das Unternehmensergebnis zu sichern.

#### **Auseinandersetzen mit dem eigenen Angebot: Das Ziel definieren**

Bereits bei kleineren Unternehmen ist ein Projekt zur Optimierung des Produkt- und Leistungsportfolios mit vielen Unwägbarkeiten, gegensätzlichen Interessen und damit Widerständen verbunden. In verstärkter Form treten diese Hindernisse auch bei großen

Unternehmen auf. Umso wichtiger wird es, zunächst eine klare Abgrenzung vorzunehmen und das erwartete Ergebnis und damit die Zielsetzung möglichst exakt zu definieren. Nur so kann auf dem teilweise langen Weg ein umfassendes Konsolidierungsergebnis erreicht werden.

Zunächst gilt es, alle Betrachtungsbereiche klar zu definieren. Dabei muss die Frage beantwortet werden, welche Elemente zum Produkt- und Leistungsportfolio gehören und auf eine Konsolidierung hin analysiert werden sollen. Auf der Hand liegen die Produkte und Produktvarianten selbst. Mögliche weitere sind die bereits angesprochenen Verpackungsvariationen, die zu einer nicht unerheblichen Komplexität beitragen. Für Chemieunternehmen können aber beispielsweise noch verschiedene QC-Prüfungen beziehungsweise Qualitäten den Betrachtungsbereich erweitern. Aber auch die beratenden und anwendungstechnischen Leistungen gehören zur Portfoliooptimierung, denn sie sind mit dem eigentlichen Produkt untrennbar verbunden.

Schließlich kommt noch der den Kunden zur Verfügung gestellte logistische Service hinzu. Auch er ist Teil des Produkt- und Leistungsportfolios.

Welche Positionen auf den Prüfstand gestellt werden, entscheidet im Endeffekt immer das Unternehmen. Werden zu Beginn diese Betrachtungsbereiche klar definiert, kann in einem nächsten Schritt das jeweilige Konsolidierungspotenzial für jeden einzelnen Bereich ermittelt werden. Somit erhält man insgesamt das direkte Potenzial für eine Reduzierung der angesprochenen Komplexität, seien es Produkte, Varianten, Verpackungen usw. Zur Bestimmung des Potenzials bietet sich neben dem kritischen Blick von außen auch die Einbindung der betroffenen Fachbereiche und der Geschäftsführung an. Das Potenzial wird gemeinsam verabschiedet und somit ein gemeinsam getragenes Ziel definiert.

Neben den direkten Potenzialen kommt den indirekten Auswirkungen der Konsolidierung eine hohe Bedeutung zu.

- Was bedeutet es, zwei Produktvarianten zusammenzulegen?
- Welche Produktionskosten werden gespart?

- Welche Auswirkungen auf die Lagerkosten hat die Beschränkung auf wenige Standardverpackungen?

Eine umfassende, möglichst monetäre Bewertung der indirekten Auswirkungen komplettiert das Zielverständnis und zeigt auf, mit welchen Ergebnissen das Unternehmen aus dieser Konsolidierung rechnen kann.

Da eine Konsolidierung nur in Ausnahmen ohne Einschränkungen für Kunden oder einzelne Unternehmensbereiche vonstatten geht, ist es unerlässlich, sich auch mit dem Grad der Einschränkungen auseinanderzusetzen, der angemessen erscheint. Wird dies nicht früh thematisiert, folgt diese Diskussion spätestens bei der Umsetzung und die erreichten Konsolidierungen werden wieder in Frage gestellt. Je früher sich ein Unternehmen damit auseinandersetzt, umso offener kann es diese Frage diskutieren und umso rationaler lässt sie sich beantworten. In diesem Zusammenhang ist besonders die Geschäftsführung gefragt. Sie muss voll und ganz hinter der geplanten Konsolidierung mit allen Auswirkungen stehen, positive wie negative.

Bereits zu einem frühen Zeitpunkt sollten die Konsolidierungsstrategien definiert werden.

- Sollen Produkte und Leistungen einfach gestrichen werden?
- Sind auch grundsätzlich Preisaufschläge denkbar?
- Insgesamt also: Gibt es alternativen Strategien zur Streichung von Produktvarianten?

Über eine Matrix können den jeweiligen Bereichen diese Alternativen transparent gegenübergestellt werden (**Abb. 2**).

## Die Konsolidierung: Schrittweise und nachvollziehbar zum Ziel

Bei jeder Konsolidierung gilt es zunächst einmal, die Reihenfolge der Analyse festzulegen – aus der Erfahrung heraus gibt es keine Standardreihenfolge. Vielmehr sollte sich das Unternehmen damit auseinandersetzen, wie die einzelnen Betrachtungsbereiche zusammenhängen. Hierbei ergeben sich häufig eindeutige Anforderungen an die Reihenfolge. So ist es selbstverständlich überflüssig, über Sonderverpackungen für bestimmte Produkte zu diskutieren, wenn die Produkte teilweise oder komplett eingestellt werden sollen. Aufgrund der Interdependenzen zwischen den Betrachtungsbereichen kann es auch Sinn machen, mehrere Betrachtungsbereiche nicht nacheinander, sondern gemeinsam je Element zu analysieren. Eine Produktreihe wird mit den zugehörigen Sonderabprüfungen diskutiert und damit eine Konsolidierung auf mehreren Ebenen gleichzeitig besprochen.

Um die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten und die Entscheidungen möglichst nach einheitlichen Kriterien zu treffen, sollten diese für jeden Betrachtungsbereich eindeutig definiert werden, bevor die Analyse beginnt. Hierbei sollten die betroffenen Fachbereiche einbezogen und die Kriterien zunächst nachvollziehbar dokumentiert werden. Bei den Kriterien kommen sowohl quantitative Kriterien wie beispielsweise:

- Absatz
- Umsatz
- Preis
- DB2 oder DB3

zum Tragen als auch qualitative Kriterien wie:

**Abb. 2:** Beispiel für Konsolidierungsstrategien je Betrachtungsbereich (Quelle: OPC GmbH, 2010)

Betrachtungsbereiche		Produktionsprozess	Produkt/Variante	Sonderabprüfung	Verpackung	Kunde mit Artikel
alternative Konsolidierungsstrategien	• Beibehalten	• Beibehalten	• Beibehalten	• Beibehalten	• Beibehalten	• Keine Maßnahme
	• Umstellen	• Einstellen mit Altern.	• Einstellen (mit Alternative)	• Einstellen (mit Alternative)	• Einstellen (mit Alternative)	• Sel. Preiserhöhung mit Alternative
	• Einstellen	• Einstellen ohne Altern.	• QC-Specs konsol. (mit Alternative)	• Sel. Preiserhöhung mit Alternative	• Sel. Preiserhöhung mit Alternative	• Sel. Preiserhöhung ohne Alternative
		• Preiserhöhung mit Alternative	• Mindestbestellmenge	• Mindestbestellmenge	• Mindestbestellmenge	• Mindestbestellmenge
		• Preiserhöhung ohne Alternative	• Mindermengenzuschlag	• Mindermengenzuschlag	• Mindermengenzuschlag	• Mindermengenzuschlag
		• Interne Umstellung auf Alternative				
		• Mindestbestellmenge				
		• Mindermengenzuschlag				
		• Überführung VP				

- Verhältnis von Preis und Produktnutzen,
- nicht kostenmäßig erfasster Aufwand für Produktion, Konfektionierung, Lagerung, QC,
- Strategische Bedeutung des Produkts / der Leistung am Markt,
- Relevanz zur Komplettierung des Angebots am Markt,
- Ersetzbarkeit durch Alternativen.

Den Alternativen für ein unrentables Produkt kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie die spätere Umsetzung am Markt deutlich vereinfachen. Können dem Kunden gleichwertige oder ähnliche Produkte und Leistungen angeboten werden, so wird eine Einstellung des Produkts oder der Leistung vergleichsweise problemlos akzeptiert.

Sind Reihenfolge und Kriterien definiert, so beginnt die eigentliche Analyse und Entscheidungsphase. Hierbei bietet es sich wieder an, möglichst alle betroffenen Fachbereiche einzubeziehen. Denn trotz klar vorgegebener Reihenfolge und Kriterien ergeben sich immer wieder Fragen bei den zu treffenden Einzelentscheidungen. Werden diese autonom von einer einzelnen Stelle getroffen, ist die Aussicht auf Akzeptanz in den Fachbereichen gering, wenn diese nicht in den Entscheidungsprozess einbezogen sind. Dies erschwert die nachfolgende Umsetzung und beeinflusst sie gegebenenfalls so stark, dass Entscheidungen wieder revidiert oder gar nicht umgesetzt werden.

Im Zuge der Definition der Reihenfolge sollte auch ein fester Zeitplan festgelegt werden. Diesen gilt es, im Rahmen der Analyse beim Treffen der Einzelentscheidungen, einzuhalten oder bei Bedarf zu korrigieren. Wichtig ist dabei immer eine umfassende Betrachtung aller Bereiche, da ansonsten die indirekten Potenziale nicht oder nur zu kleinen Teilen ausgenutzt werden können.

### **Die Umsetzung: Frühzeitige Information entscheidet über den Erfolg**

Je nach getroffener Entscheidung kann die damit verbundene Umstellung für die betroffenen Kunden mit erheblichem Aufwand verbunden sein. Je früher die Kunden informiert werden, desto besser können sie sich in der Regel auf die Veränderungen einstellen.

Zumindest steigert eine rechtzeitige Einbeziehung die Akzeptanz der Kunden, sofern ihnen ein realistisches Zeitfenster für die Umstellung gegeben wird. Nichtsdestotrotz wird es zu gewissen Umstellungsschwierigkeiten kommen. Daher ist jetzt der Rückgriff auf die anfangs definierte Zumutbarkeit und auf alternative Konsolidierungsstrategien entscheidend. Hier ist vor allem die Geschäftsführung gefragt, die Umsetzung beim Kunden mit anzutreiben. Nur durch die eindeutige Forderung aus der Geschäftsführung kann eine konsequente Implementierung weitestgehend sicher gestellt werden.

Bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen sollten Ausnahmen nicht zur Regel werden. Akzeptiert ein Kunde beispielsweise den Wegfall einer Sonderverpackung nicht, sollte über die Vereinbarung eines kostendeckenden Preisaufschlags gesprochen werden. Wichtig sind hierbei klare Ansagen und eine ambitionierte Vorgehensweise, denn es bedarf oft auch auf Kundenseite gewisser Anstrengungen, um sich auf die Veränderungen einzustellen. Durch eine unklare und zu geringe Zielsetzung wird kaum etwas erreicht werden.

Die offenen Umsetzungen müssen in jedem Falle über eine längere Zeitdauer konsequent nachverfolgt werden. Ansonsten bietet man einer erneut ausufernden Komplexität einen ausgezeichneten Nährboden, da auf die immer noch bestehenden Ausnahmen verwiesen werden kann, die aufgrund nicht vollständiger Umsetzungen bestehen.

### **Ergebnisbewertung und -erreichung: Indirekte Potenziale realisieren**

Jede Einzelentscheidung wird ihre direkten Auswirkungen haben, die mehr oder weniger groß sein werden. Insgesamt sind aber, wie bereits erwähnt, die indirekten Potenziale von entscheidender Bedeutung.

- Wie kann ein Unternehmen seine Lagerstrategie aufgrund eines stark konsolidierten Produkt- und Leistungsportfolios anpassen?
- Welchen Effekt hat diese Maßnahme auf die Lagerhaltungskosten und das Net Working Capital?
- Wie ändert sich auch die Produktionsstrategie? Können beispielsweise größere Chargen produziert werden?

- Wie verändert sich dementsprechend der Personalbedarf in der Produktion und QC und damit auch die direkten Fertigungskosten?

All diese und viele weitere Fragen müssen näher analysiert werden – denn der Großteil der realisierten Verbesserung wird indirekt erreicht. Wenn ein Unternehmen die Fertigungsstruktur (Chargengröße, Anlagen- und Personalbedarf) beibehält, obwohl die Anzahl der Produkte halbiert wurde, wird es keine nennenswerte Ergebnisverbesserung erzielen. Für jeden der betroffenen Bereiche sollte daher eine Analyse auf Einsparungspotenziale durchgeführt werden, damit anschließend entsprechende Maßnahmen getroffen werden können, die diese Potenziale in Ergebnisverbesserungen umwandeln.

### **Konsequenz und Regelmäßigkeit: Wider den Jojo-Effekt**

Bei einem solch komplexen Projekt der ganzheitlichen Optimierung der Produkt- und Leistungsstruktur kann es sein, dass mit einer ersten Analyse und Optimierung noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft sein werden. Wenn jedoch diese Verbesserungen kontinuierlich weitergeführt werden, findet sich immer wieder weiteres Potenzial – nicht zuletzt, weil sich das ganze Unternehmen natürlich auch während der Konsolidierung weiterentwickelt.

Für einen solchen kontinuierlichen Prozess sollten klare Verantwortlichkeiten definiert und zum Teil auch organisatorische Anpassungen vorgenommen werden. So lassen sich die erforderlichen aufbauorganisatorischen Strukturen bilden, die notwendig sind, um diese Anstrengungen zu verstetigen. In jedem Falle sollte ein Prozess für die kontinuierliche Optimierung definiert werden, der neben den einzelnen Prozessschritten auch den Prozessanstoß genau festlegt. Hierzu ist ein Monitoring sowohl dieses Prozesses als auch der einzelnen Betrachtungsbereiche bezüglich ihrer Komplexität nötig und richtungsweisend. Die Erfahrung zeigt, dass ansonsten ein „Jojo-Effekt“ eintritt und ein nur einmalig konsolidiertes und bereinigtes Portfolio wieder ungehindert ausfuhrt. Nicht selten wird dann die zuvor überwundene Komplexität sogar übertroffen.