

WIR GESTALTEN ERFOLGE

F&E-MANAGEMENT



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

SELBSTVERSTÄNDNIS

Dr. **Wieselhuber & Partner** ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen. Wir sind spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung.

UNABHÄNGIG
UNTERNEHMERISCH
STRATEGISCH
MESSBAR

Internationalität ist unser Projektalltag. Wir arbeiten weltweit. Von unseren Standorten aus waren wir in den vergangenen Jahren für unsere Kunden in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten unterwegs.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Das schafft Mehrwert an Beratungsleistung. Das setzen wir konkret durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen verantwortungsvoll um. Dr. Wieselhuber & Partner zeichnet sich als profilierter Strategie- und Umsetzungsberater durch hohe Lösungskompetenz und Individualität in der Betreuung aus.

Unser Anspruch ist es, Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig zu steigern. Diese ausgeprägte Markt- und Gewinnorientierung zählt zu unseren Positionierungsmerkmalen.

ERFOLGREICHER ÜBERGANG VON INNOVATION ZU PRODUKTION

Dr. Wieselhuber & Partner betreut Unternehmen ganz unterschiedlicher Ausprägung bei verschiedenen Aufgabenstellungen und beherrscht sowohl die spezifischen Anforderungen an die Beratung von Familienunternehmen als auch von Konzernen. Zum Kundenkreis gehören namhafte, führende Familienunternehmen sowie international tätige Konzerne mit deren Sparten und Tochtergesellschaften. Dabei bearbeiten wir die Herausforderungen, vor denen unsere Kunden stehen, stets ganzheitlich aus drei übergeordneten Perspektiven.

■ **Strategische Überlegenheit:**

Eine zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens verlangt nach einer Konfiguration des Geschäftsmodells, nutzt die Führungsorganisation als Strategieverstärker und Vehikel für Veränderung, fixiert Wachstumsquellen und legt die Geschäftsfelder von morgen fest.

■ **Operative Exzellenz:**

Zielsetzung ist die nachhaltige „Entstehung von Profitabilität“ durch Optimierungsmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung, Senkung der Kapitalbindung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg.

■ **Gestaltende Restrukturierung:**

Zur Bewältigung von Verlustsituationen und Performancedefiziten sind die Ursachen nachhaltig zu beseitigen, Wertvernichter zu eliminieren.

■ **Zukunftsmanagement:**

Die explizite Beschäftigung mit der Zukunft, insbesondere auch jenseits des bestehenden Kerngeschäftes, umfasst das klassische Innovationsmanagement, den Aufbau neuer Geschäfte sowie Lizenzmanagement und Akquisition von Venture-Kapital.



WETTBEWERBSVORTEILE

F&E-Management ist heute wichtiger denn je. Während das Innovationsmanagement vorgibt, welche Ideen umgesetzt werden, strukturiert das F&E-Management den konkreten Weg der Umsetzung zum fertigen Ergebnis und spielt eine fundamentale Rolle für den Markterfolg eines jeden Unternehmens. Der zunehmende Wettbewerb in Verbindung mit dem sich immer mehr beschleunigenden technischen Fortschritt setzt Unternehmen unter einen ständig steigenden Entwicklungsdruck. Die Geschwindigkeit, mit der sich Märkte verändern, verlangt nach schnellen und effizienten Prozessen für die Umsetzung von Produktideen. Gleichzeitig dürfen weder die Qualität des Entwicklungsprozesses, noch die Qualität des zu entwickelnden Produktes leiden. Die gestiegene Zahl an Entwicklungsprojekten ist möglichst kosteneffizient zu bewältigen.

WARUM F&E-MANAGEMENT

Die Sättigung der Märkte speziell in Westeuropa und die steigenden Kundenanforderungen führen zu einer erhöhten Produktvielfalt. Zudem stellt der wachsende Preis-/Margendruck die F&E-Abteilungen vor das Dilemma, mit welchen Prioritäten die F&E-Ressourcen eingesetzt werden: Forcierte Neuentwicklung oder kontinuierliche Arbeit an den bestehenden Produkten zur konsequenten Senkung der Herstellkosten?

Wegen der nachhaltigen Bedeutung für den Markterfolg umfasst effizientes F&E-Management mehr als nur die termingerechte Bereitstellung neuer Produkte. Zur Erschließung der Potenziale eines leistungsfähigen F&E-Managements sind bei seiner Gestaltung systematisch alle relevanten Parameter einer abgestimmten Optimierung zu unterwerfen. Dr. Wieselhuber & Partner hat hierfür einen umfassenden Ansatz entwickelt, den wir Ihnen nachfolgend näher vorstellen möchten.

F&E-MANAGEMENT ALS
VEHIKEL ZUR GENERIERUNG
VON KLAREN WETTBEWERBS-
VORTEILEN

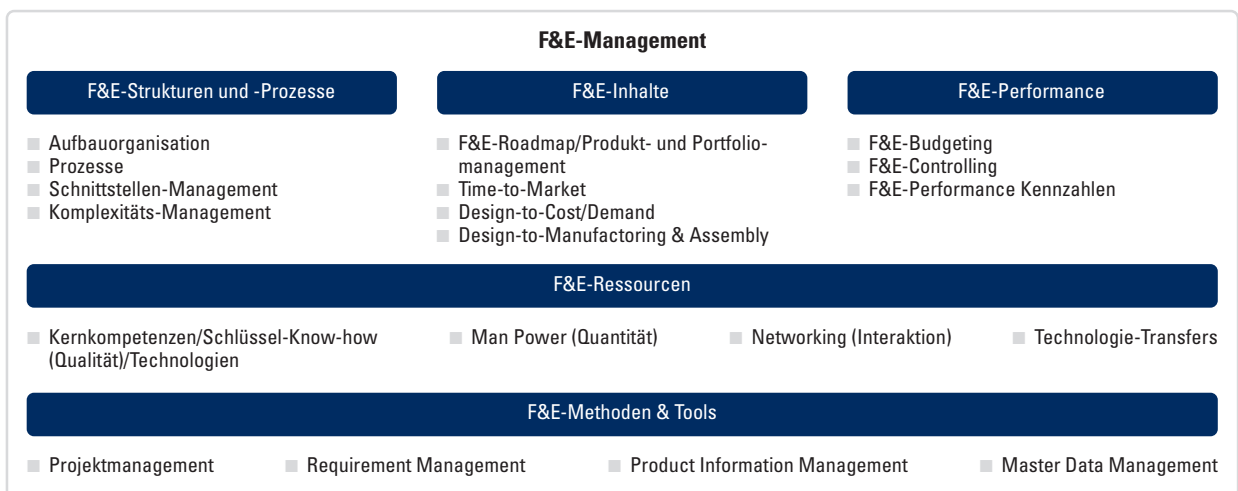


GANZHEITLICHES F&E-MANAGEMENT

Ein effizientes F&E-Management konzentriert sich auf mehr als nur auf die „Strukturorganisation“ und „F&E-Prozesse“. Der Ansatz von Dr. Wieselhuber & Partner zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit von F&E richtet sich auf die folgenden Gestaltungsparameter:

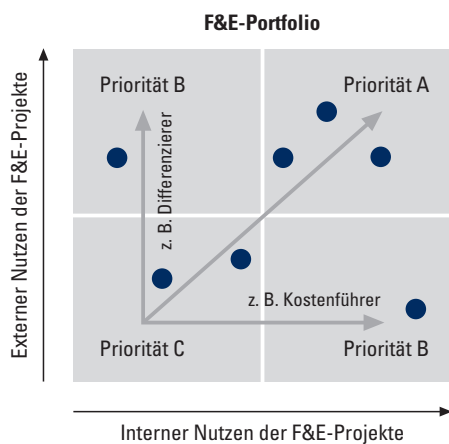
- **F&E-Strukturen und -Prozesse:** Im Mittelpunkt steht die Gestaltung der richtigen Aufbau- und Ablauforganisation der Entwicklung.
- **F&E-Inhalte:** Diese befassen sich einerseits mit dem vom F&E-Management zu bearbeitenden Produktportfolio und andererseits mit den konkreten inhaltlichen Zielen der Entwicklungsarbeit.
- **F&E-Performance:** Mit Hilfe spezifischer Controlling-Tools wird die Performance von F&E im Hinblick auf konkrete Input-/Output-Relationen nachvollziehbar gemessen werden.
- **F&E-Ressourcen:** Hierunter fallen die richtige Bemessung der Quantität und Qualität der F&E-Kapazitäten und der zielgerichtete Transfer des vorhandenen Know-hows.
- **F&E-Methoden und -Tools:** Damit werden die im Unternehmen im Einsatz befindlichen Standardregeln und Hilfsmittel angesprochen.

F&E IST MEHR
ALS STRUKTUR- UND
PROZESSORGANISATION

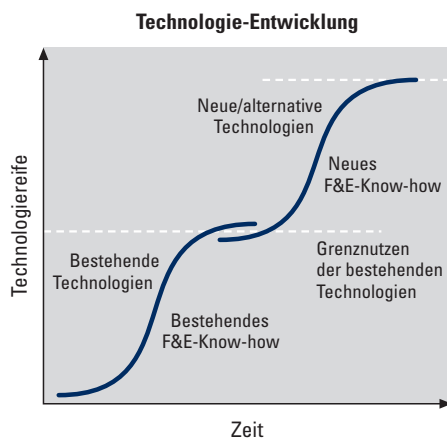


DIE KONZEPTIONELLE DIMENSION DES F&E-MANAGEMENTS

O bwohl es sich bei F&E primär um operativ geprägte Themen handelt, spielen im Zuge der Optimierung der F&E-Leistungsfähigkeit auch strategische Aspekte eine Rolle. Sie konzentrieren sich auf die Kernfragen, womit sich das F&E-Management zukünftig befassen muss, d. h. auf was es sich zur erfolgreichen Bewältigung des Zukunftsgeschäfts technologisch konzentrieren sollte und wie mit dem vorhandenen F&E-Portfolio am ziel-führendsten umzugehen ist.



F&E-Roadmap: Ein aktives Portfoliomanagement bzw. eine ausbalancierte F&E-Roadmap ist der entscheidende Garant für eine ziel- und marktorientierte Ausrichtung der F&E-Aktivitäten. Gleichzeitig wird so für das erforderliche Maß an Ruhe und Verlässlichkeit innerhalb der F&E-Prozesse gesorgt. Die Priorisierung der F&E-Projekte sollte dabei anhand der externen und internen Nutzenerwartungen und unter Beachtung der Zeitachse erfolgen.



Kernkompetenzen & Schlüssel-Know-how: Von eminenter strategischer Bedeutung ist die Frage nach dem aktuellen Know-how und den Kernkompetenzen der Zukunft. So ist zu klären, wie groß und an welcher Stelle gegebenenfalls Lücken bei den zu beherrschenden Technologien entstehen. Daher ist es wichtig, mit einem wachsamem Auge die Anforderungen des Zukunftsgeschäftes zu antizipieren und die erforderlichen Schlussfolgerungen abzuleiten.

F&E-MANAGEMENT: OPERATIV GEPRÄGT,
STRATEGISCH RELEVANT

ZIELORIENTIERTE F&E-AUFBAU-ORGANISATION ALS BASIS

Bei der Strukturierung der F&E-Aufbauorganisation stehen die Gestaltung der Makrostruktur mit strategischen Zügen und die Gestaltung der Mikrostruktur mit operativem Fokus im Mittelpunkt:

Die **F&E-Makroorganisation** richtet sich auf die grundsätzliche Ausrichtung der gruppen- bzw. unternehmensweiten F&E-Ressourcen:

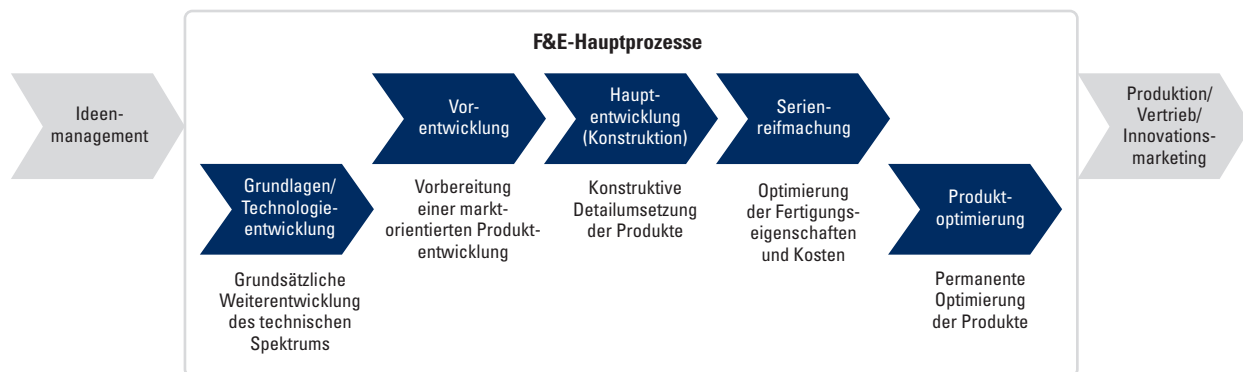
DIE F&E-MAKRO-UND MIKROSTRUKTUR RICHTIG AUFSETZEN

- **Funktionale/technologische oder produktgruppenbezogene Grundstruktur:** In vielen Unternehmen gliedert sich F&E häufig nach funktionalen bzw. technologischen Kriterien. Dies hat zum Nachteil, dass hierunter die Identifikation mit einem bestimmten Produkt über seinen gesamten Produktlebenszyklus und damit die laufende Pflege der Produkte leiden kann.
- **Verteilte Organisation vs. klare Kompetenzzentren:** In vielen Unternehmen sind die F&E-Abteilungen historisch gewachsen. In diesen Fällen stellt sich vermehrt heraus, dass durch die Bildung klarer Kompetenzzentren ein deutlich höherer Wirkungsgrad erzielt werden kann. Ziel ist es, durch ein stringentes Pooling der F&E-Funktionen kritische Wirkungsschwellen nachhaltig zu überwinden.
- **Make-or-Buy** z. B. via Lieferanten, Kooperationen, Netzwerke: Die Buy-Entscheidung kann nicht nur zur Beseitigung von Kapazitätsengpässen, sondern auch zur Abrundung der technologischen Kompetenz beitragen. Nicht jedes Unternehmen kann alle Kompetenzfelder kompetent besetzen. Im Buy-Fall ist aber erhöhte Vorsicht hinsichtlich der Absicherung der eigenen Marktinteressen geboten.

Die **F&E-Mikroorganisation** ist die standortbezogene Detailorganisation von F&E. Es gilt die Know-how-Bereiche untereinander optimal auszurichten und eine detaillierte und prozessorientierte Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vorzunehmen.

DIE EFFIZIENZ DER F&E-PROZESSE IST ENTSCHEIDEND

Der gesamte F&E-Prozess teilt sich vereinfachend in fünf Hauptprozesse, die ihren Anstoß aus dem Innovationsmanagement bzw. aus dem vertrieblich/strategischen Umfeld erhalten. Die Hauptprozesse sind allerdings nicht strikt sequenziell zu sehen: In der Realität findet eine mehr oder weniger starke Überlappung der einzelnen Teilprozesse statt.



- Bei der **Grundlagen-/Technologieentwicklung** geht es um die grundsätzliche Weiterentwicklung der technologischen Kompetenzen eines Unternehmens. Im Mittelpunkt steht die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens im Hinblick auf die sich ständig wandelnden technologischen Anforderungen. Viele, insbesondere kleine Unternehmen vernachlässigen dieses Feld zugunsten der eigentlichen Produktentwicklung.

F&E IST MEHR ALS NUR PRODUKTENTWICKLUNG

- Die **Vorentwicklung** richtet sich auf konkrete Produkte. Hier werden technische Grundkonzepte ausgearbeitet und die Fragen nach der Funktionsfähigkeit in Bezug auf die im Lastenheft festgelegten Spezifikationen beantwortet. Ebenso geht es auch um die Abschätzung der technischen Risiken auf dem Weg zu einem vermarktungsfähigen Produkt. Bereits am Übergang von der Vor- zur Hauptentwicklung sollten erste, einschneidende Meilensteine liegen, um im Fall der Fälle rechtzeitig die erforderlichen Entscheidungen, z. B. zum Stand der Entwicklung treffen zu können.

- Die **Hauptentwicklung** beschäftigt sich mit der detaillierten Ausgestaltung der Produkte, z. B. der Fixierung der eingesetzten Materialien, der Konkretisierung von Komponenten und Baugruppen etc. und am Ende steht die Erstellung von Prototypen. Auch in der Phase der Hauptentwicklung sollten systematisch Meilensteine eingebaut werden, um rechtzeitig Probleme im Sinne von Zeit- und Budgetüberschreitungen identifizieren zu können. Wichtig ist hierbei, dass Lasten- und Pflichtenheft nicht laufenden Veränderungen unterworfen werden. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass die gesetzten Deckungsbeitragsziele nicht erreicht werden und der Markterfolg sich nicht wie erwartet einstellt. Aus diesem Grunde ist ein permanentes Spiegeln der Entwicklungsziele bzw. des Entwicklungsfortschritts an den Anforderungen des Marktes von hoher Bedeutung.
- Trotz des vielzitierten Simultaneous Engineering ist in der Praxis immer noch festzustellen, dass der rechtzeitigen Einbindung von Fertigungs- und Montage-Know-how bzw. der systematischen **Serienreifmachung** nicht genügend Beachtung geschenkt wird. Das hat einen erheblichen Einfluss auf die Fertigungs- und Montagezeiten und damit die Herstellkosten eines Produktes. Es geht somit nicht nur um die Fertigstellung der erforderlichen Stammdaten, sondern vor allem um die Festlegung eines möglichst reibungslosen und effizienten Fertigungsablaufs.
- Die laufende **Produktpflege** – häufig unterschätzt – ist fundamental für einen langfristigen Markterfolg. Einerseits kann gerade in reifen Märkten über eine systematische Produktpflege und die Senkung der Herstellkosten das erforderliche Gegengewicht zum permanenten Verfall der Marktpreise und Margen geschaffen werden. Andererseits sind Rückmeldungen des Marktes beispielsweise im Zuge von Reklamationen oder Servicefällen Anlass für konstruktive Änderungen am Produkt.
- **Schnittstellen-Management:** Die Schnittstelle zwischen dem Marketing/Vertrieb und der F&E-Abteilung ist besonders wichtig, um die Marktfähigkeit des Produktes während der Entwicklungszeit kontinuierlich zu prüfen. Andererseits müssen das Marketing und der Vertrieb über den Serienstart rechtzeitig informiert und alle notwendigen Unterlagen und Daten frühzeitig bereitgestellt werden. Ebenso ist diese Schnittstelle zur Produktion von hoher Bedeutung.

F&E ALS ZENTRALE SCHNITTSTELLE IM UNTERNEHMEN

F&E-ZIELE

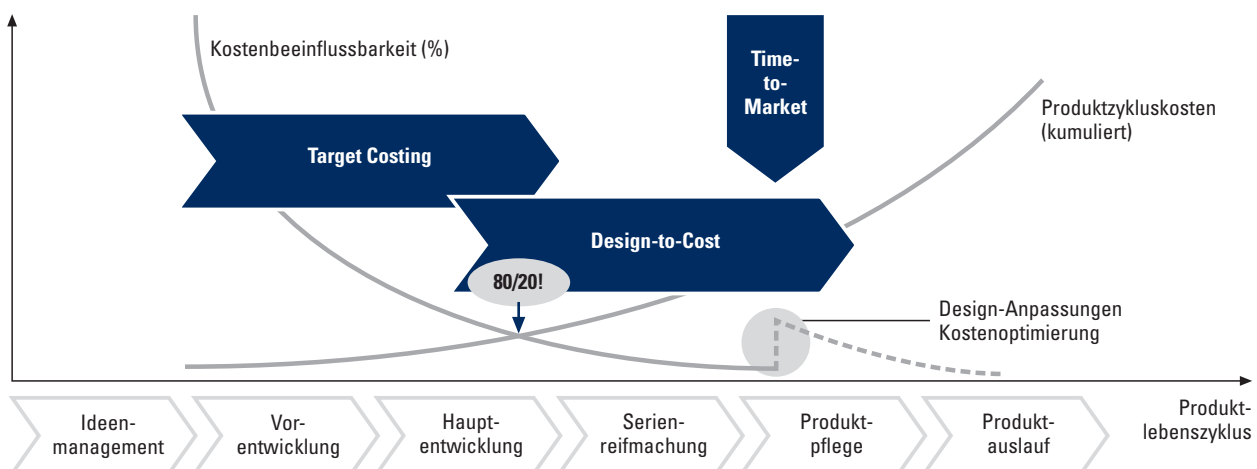
Um sowohl bedarfsgerechte als auch wettbewerbsfähige Produkte bereit zu stellen, sollten alle Entwicklungsprojekte von den folgenden Grundprinzipien geprägt sein:

■ **Target Costing & Design-to-Demand:** Eine gute Idee, eine geniale Konstruktion oder ein bahnbrechendes Produkt im „stillen Kämmerlein“ entwickelt, bedeutet nicht zwangsläufig einen Markterfolg. So sind vor Beginn jedes Entwicklungsprojektes die spezifischen Marktanforderungen und der zu erzielende Kundennutzen zu analysieren und das Anforderungsprofil klar im Lastenheft festzuschreiben.

DIE ZIELE PRÄGEN DAS ERGEBNIS

■ **Design-to-Cost:** Man zielt damit einerseits auf eine kostenoptimierte Ausgestaltung des Produkts inklusive seiner Folgekosten ab. Andererseits richtet sich der Gedanke des Design-to-Cost auch auf die Erreichung konkret definierter Zielkosten, um Over-Engineering konsequent zu vermeiden. In der Realität zeigt sich jedoch, dass klare Zielkostenvorgaben für Neuprodukte häufig fehlen.

■ **Time-to-Market:** Vielfach ist festzustellen, dass es im Entwicklungsprozess zu nicht unwesentlichen Verzögerungen kommt. In diesem Fall kann sich das Zeitfenster für die Vermarktung frühzeitig schliessen. Dem richtigen Markteinführungspunkt ist im Entwicklungsprozess daher verstärkte Aufmerksamkeit zu schenken.



Im Zusammenhang mit den richtigen F&E-Ressourcen geht es nicht nur um angemessene Quantität und die richtige Qualität der Mitarbeiter. Ein wichtiger Aspekt ist die Sicherstellung des erforderlichen **Know-how-Transfers** von den aktuellen Leistungsträgern zu denen der Zukunft. Nicht immer wird rechtzeitig dafür gesorgt, dass Schlüssel-Know-how an die nachfolgende Entwicklergeneration weiter gegeben wird. Wenn schon die saubere und vollständige Dokumentation der Entwicklungsergebnisse mangelhaft ist, wird auch die Überleitung des entscheidenden Wissens mehr sporadisch und weniger systematisch erfolgen. So hat der Weggang eines Know-how-Trägers schon für so manches Unternehmen einen signifikanten Einschnitt bedeutet.

ADÄQUATE F&E-RESSOURCEN/ -METHODEN UND -TOOLS

Ein weiterer Punkt im Zusammenhang mit der Verbesserung bzw. Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit betrifft den **rechtzeitigen Aufbau von Know-how** für zukünftig entscheidende Schlüsseltechnologien. Die rechtzeitige Vorsorge ist eine der zentralen, aber auch vernachlässigten Aufgaben zur zielorientierten Steuerung der F&E-Ressourcen.

Die Nutzung der richtigen **F&E-Methoden bzw. -Tools** betrifft heute sehr viel mehr als nur ein professionelles Projektmanagement. Gerade vor dem Hintergrund immer komplexerer Produkte ist eine lückenlose Dokumentation der Entwicklungsergebnisse entscheidend. Durch entsprechendes Daten- und Dokumentenmanagement können Doppelarbeit und Lücken im „Paperwork“ des gesamten F&E-Prozesses vermieden werden. In diesem Umfeld haben sich z. B. die folgenden Tools bewährt:

- Product Information Management (PIM)
- Master Data Management (MDM)

Trotz der Relevanz einheitlicher und aktueller Daten sind moderne und vor allem zentrale Systeme immer noch nicht so gebräuchlich, wie dies vor dem Hintergrund der gestiegenen Komplexität sein müsste.

DIE F&E-RESSOURCE
ALS ENTSCHEIDENDER ENGPASS

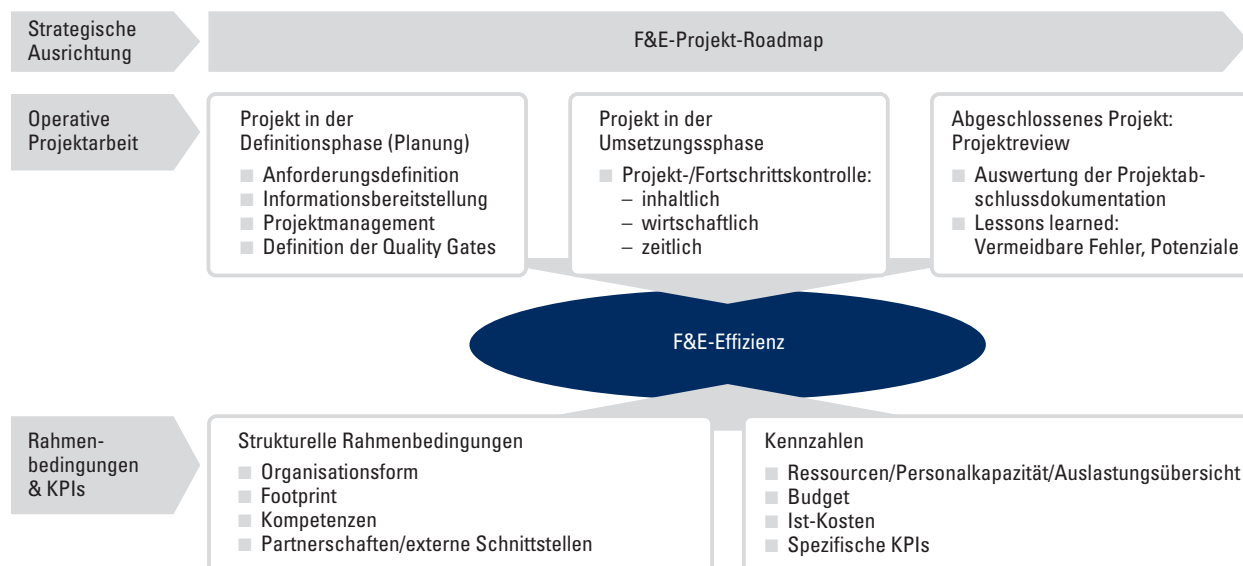
RESSOURCEN

F&E-MANAGEMENT AUF DEM PRÜFSTAND

W&P hat mit dem F&E-Audit einen ganzheitlichen, aber dennoch pragmatischen Check-Up für Ihr F&E-Management entwickelt. Durch fokussierte Analysen werden Schwachstellen zielgerichtet identifiziert und anschließend Maßnahmen zu ihrer Beseitigung vorgeschlagen:

- **Strategische Ausrichtung:** Welche F&E-Projekte sind in der Pipeline? Passen die Prioritäten der Projekte zur unternehmensweiten Marktstrategie? Sind die Produkte marktfähig und stiften sie einen echten, zusätzlichen Kundennutzen? Welche Prioritäten sollten in Zukunft gesetzt werden?

Die Ergebnisse dieses Teils zielen darauf ab, dem F&E-Bereich mittelfristig eine klare Ausrichtung zu geben. Nicht nur die aktuellen Projekte für Neuprodukte, sondern ebenso die Projekte zur Produktpflege und die zur Ausrichtung auf die zukünftig verlangten Kernkompetenzen müssen in eine verbindliche Prioritätenfolge auf Basis der Nutzenerwartung gebracht werden. So können die Konsequenzen aus Änderungen in der Priorität der zu bearbeitenden Projekte jederzeit transparent dargestellt werden.



- **Operative Projektarbeit** (anhand von repräsentativen Pilotprojekten): Werden die Projekte zu Beginn exakt geplant? Werden die Projekte systematisch und zeitnah controlled? Gibt es klare Meilensteine? Wie werden diese gehandhabt? Gibt es Projektreviews, um Optimierungspotenziale zu ermitteln?

Das Ergebnis richtet sich auf Maßnahmen zur Optimierung der Entwicklungsprozesse im engeren Sinne. Der Schwerpunkt der Maßnahmen ist sehr individuell und kann sich sowohl auf die Verbesserung der Projektplanung als auch auf die gezielte Optimierung der Meilensteinverfolgung beziehen. Darüber hinaus können sich die Vorschläge auf die Initiierung von systematischen Lernprozessen auf Basis der bisher gesammelten Projekterfahrungen richten.

- **Strukturelle Rahmenbedingungen & KPIs:** Welche Ressourcen und Kompetenzen stehen aktuell zur Verfügung, welche werden in Zukunft verlangt werden? Wie sieht der F&E-Footprint aktuell aus? Welche Performance liegt vor? Was bedeuten die Ergebnisse für die zukünftige Ausrichtung und die abzuleitenden Maßnahmen?

GEZIELTE ANALYSEN,
KONKRETE ERGEBNISSE

Die Maßnahmen dieses Teils haben eine zweifache Zielsetzung. Erstens geht es um die prozessoptimierte Gestaltung der mit F&E direkt oder indirekt verbundenen Strukturorganisation. Zum Zweiten geht es um die Verbesserung der zahlenmäßigen Transparenz des F&E-Geschehens. Die Prozesse müssen mit der Strukturorganisation verbunden und die Performance des Entwicklungsgeschehens messbar gemacht werden.

Ziel des F&E-Audits ist es, Maßnahmen auszuarbeiten, welche die Schlagkraft und Effizienz Ihres F&E-Bereichs nachhaltig steigern.

LEISTUNGSFÄHIGES F&E-CONTROLLING

MESSUNG DER F&E-PERFORMANCE DURCH EIN GEZIELTES F&E-CONTROLLING

Um die Effizienz bzw. die Performance einer F&E-Abteilung transparent darstellen zu können, sind Key Performance Indicator (KPI) als Messgrößen zu definieren. Aussagekräftige Kennzahlen benötigen jedoch immer eine konsistente und nachvollziehbare Datenbasis, was speziell bei F&E-Projekten zu Schwierigkeiten führen kann. Dennoch sind klare Messgrößen wichtig, um den aktuellen Projektfortschritt sichtbar zu machen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Ebenso ist es wichtig, um verlässliche Aussagen zu seiner Performanceentwicklung treffen zu können.

Wie jedes Controlling richtet sich auch das F&E-Controlling auf die Planung, Steuerung und Kontrolle der funktionsrelevanten Größen. Dabei kann es sich um struktur-, prozess- und um projektbezogene Größen handeln, die einer konsequenten Performance-Messung unterzogen werden. Anders als im Bereich Produktion & Logistik sind im Bereich F&E jedoch nicht alle KPIs anhand eindeutig messbarer Werte zu bestimmen. Gerade im Zusammenhang mit projektbezogenen KPIs ist mitunter ein gewisses Augenmaß in der Einschätzung des Leistungsfortschritts in Bezug auf den Budgetverbrauch gefragt.

Welche Kennzahlen bei der Performance-Messung des F&E-Ressorts zum Einsatz kommen, hängt u. a. von der Marktpositionierung und den angestrebten strategischen Zielen ab. In diesem Zusammenhang kann z. B. nach Messgrößen für technische und/oder für kommerzielle Erfolgsfaktoren unterschieden werden. Ebenso ist die folgende Struktur denkbar:

- **Input- und output-orientierte Kennzahlen** zur Messung der Effizienz
- **Prozess-orientierte Messgrößen** zur Messung von Durchfluss- und Zeitkomponenten
- **Projekt-orientierte Messgrößen** zur Messung von Leistungs- und Budgetfortschritten

DER UNTERSCHIED IN DER BERATUNG

Woran lässt sich der für Ihr Unternehmen, für Ihre Problemstellung oder für Ihre strategische Zukunftsplanung am besten geeignete Berater erkennen? Natürlich an der Kompetenz. Natürlich am Wissen um Branchen und Märkte. Natürlich an Erfolgen.

Vor allem aber an seinem Selbstverständnis. Schließlich ist das Beratergeschäft ein vertrauliches und verbindliches Personen- und kein Zaubergeschäft, auch wenn darin selbst ernannte Magier auftreten. Es steht und fällt daher mit der Persönlichkeit des Beraters, mit seinen erlernten und erworbenen Fähigkeiten, mit seinen wachen Sinnen für Situationen und Lösungen, für Menschen und Kulturen.

Schließlich geht es darum, für ein Unternehmen oder eine Organisation in ganz unterschiedlichen Situationen und aus ganz unterschiedlichen Gründen hilfreich, kenntnisreich und ideenreich als beratender Partner und Spezialist auf Zeit zu handeln. Es gilt, Probleme ganz individueller Art gemeinsam, seriös und wirkungsvoll zu lösen.

Hier ist die Fähigkeit gefordert, komplexe oder gar gegenläufige Entwicklungen intellektuell miteinander zu verknüpfen: basierend auf hohem fachlichen Branchen- und Marktwissen, auf spezifischem Methodenrepertoire, auf einem Mix aus praktischen Sinnen und analytischer Intuition. Das macht den Unterschied in der Beratungsleistung. Das macht das Beratungsunternehmen Dr. Wieselhuber & Partner einzigartig.

Gefragt sind weder Zeitgeist noch Zukunftsangst. Deshalb lösen wir Problemstellungen unternehmerisch und das heißt: strategisch und dauerhaft. Auf diese Qualitäten und Qualifikationen kommt es an. Umso mehr, als im zunehmenden Wettbewerb um eine starke Kapitalausstattung und hohe Kapitalverfügbarkeit – als Ergebnis von Globalisierung, Automatisierung und dem Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie – die richtige Strategie der Werttreiber Nummer eins ist.

Lassen Sie uns Ihren Erfolg gemeinsam gestalten.

Ihr



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Telefon +49 (0)89 286 23-0 · Telefax +49 (0)89 286 23-290
E-Mail info@wieselhuber.de · Internet www.wieselhuber.de