

# KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# SELBSTVERSTÄNDNIS

**D**r. **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.

# VON DER IDEE ZUM GESCHÄFTSERFOLG

**D**r. 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 vier 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. Dr. Wieselhuber & Partner bietet hier große Erfahrungs- und Umsetzungsstärke für unsere Kunden.



## KOMPLEXITÄT MUSS BEHERRSCHT WERDEN!

**K**omplexitätsmanagement beginnt bei der Akzeptanz von Komplexität als Systemeigenschaft. Komplexität ist in heutigen Märkten durch kürzer werdende Produktlebenszyklen und die hohe Leistungsdifferenzierung in einzelnen Marktsegmenten systemimmanent beim Wirtschaften von Unternehmen.

KOMPLEXITÄT  
PER SE IST  
WEDER „GUT“ NOCH  
„SCHLECHT“

Oft wird mit der Komplexität etwas „Schlechtes“ assoziiert. Dabei wird unterschätzt, dass gerade eine hohe Vielfalt, die Komplexität nach sich zieht, überhaupt erst durch ein attraktives Leistungsangebot entstehen kann, für das Kunden bereit sind zu bezahlen. Per se ist sie also weder „gut“ noch „schlecht“. Es gibt aber sehr wohl ein „zu viel“, aber auch ein „zu wenig“ an Komplexität. Somit ist es eine wichtige Aufgabe, das „richtige Maß“ an Komplexität für das Unternehmen zu finden:

- Komplexitätsmanagement kann nicht losgelöst von der Strategie gesehen werden. Denn das Maß an Komplexität für ein Unternehmen wird wesentlich durch die Positionierung im Markt-, Kunden- und Wettbewerbsumfeld beeinflusst.
- Alle Funktionsbereiche – von der Produktentwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb – sind von Komplexität betroffen. Aber jede Funktion sieht im Phänomen „Komplexität“ etwas anderes bzw. bewertet das, was gesehen wird, anders. Diese Vielfalt der Perspektiven erhöht die Komplexität und macht aus einer Managementperspektive eines deutlich: Komplexitätsmanagement muss funktionsübergreifend organisiert und gesteuert werden.

Es gilt also, das richtige Maß an Komplexität festzulegen, d. h. unnötige Komplexität zu eliminieren oder fehlende Komplexität – also ein zu wenig an Vielfalt und Ausdifferenzierung – aufzubauen. Die gewollte Komplexität für einen größtmöglichen Kundennutzen muss dann funktionsübergreifend bei hoher Wirtschaftlichkeit richtig geplant, gestaltet und gesteuert werden. Das Ziel muss sein, die Komplexität zu beherrschen!



# KOMPLEXITÄTSTREIBER ERKENNEN

Die Grundlage eines pragmatischen Ansatzes für das Management von Komplexität ist die Abgrenzung der konkret beeinfluss- und steuerbaren Eigenschaften derselben:

## Vielfalt

Die intuitivste Dimension von Komplexität ist die Anzahl an unterschiedlichen Produkten und Varianten in einem Unternehmen. Die Vielfalt wird aber auch durch Faktoren wie unterschiedliche Kundentypen, Auftragsarten, Länder, Regionen und Kulturen getrieben.

## Veränderungsgeschwindigkeit

Produktlebenszyklen werden kürzer und in vielen Branchen herrscht eine hohe Dynamik. Gerade im Zeitalter der Volatilität und Digitalisierung ist die Geschwindigkeit ein Komplexitätstreiber.

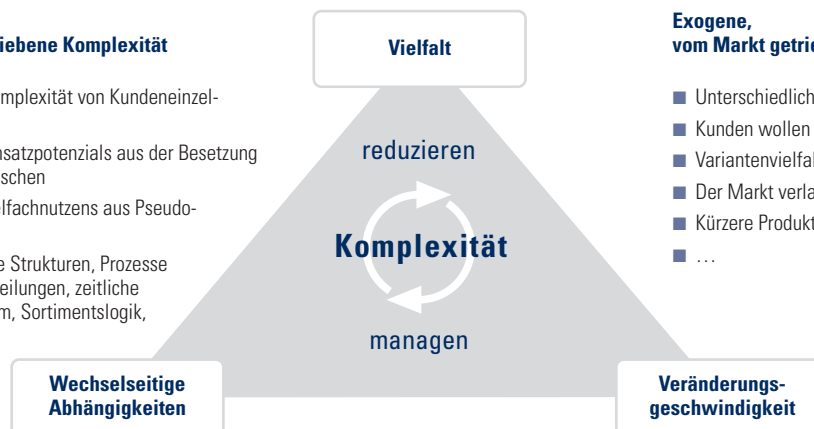
## Wechselseitige Abhängigkeiten

Die Verknüpfung von Produkten in der Produktion, z. B. über gemeinsame Plattformen, wie auch in der Vermarktung, z. B. mit Produktkombinationen oder Servicebündeln, eröffnet Möglichkeiten für eine größere Variantenfähigkeit. Zugleich steigen aber die Anforderungen, diese Interdependenzen zu managen. Denn wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Produkten oder Märkten bedingen, dass Änderungen an der einen Stelle auch Anpassungen an der anderen notwendig machen. Auch das wirkt komplexitätserhöhend.

## KOMPLEXITÄT HAT VIELE ENDOGENE UND EXOGENE TREIBER

### Endogene, vom Unternehmen getriebene Komplexität

- Unterschätzung der Komplexität von Kundeneinzellösungen
- Überschätzung des Umsatzpotenzials aus der Besetzung von (zu) vielen Marktnischen
- Überschätzung des Vielfachnutzens aus Pseudo-Differenzierung
- Historisch gewachsene Strukturen, Prozesse und Systeme, z. B. Abteilungen, zeitliche Abfolgen, Rabattsystem, Sortimentslogik, Kundendatenbank
- ...



### Exogene, vom Markt getriebene Komplexität

- Unterschiedliche Kundentypen oder Länder
- Kunden wollen stärkere Individualisierung
- Variantenvielfalt des Wettbewerbs
- Der Markt verlangt Systemkombinationen
- Kürzere Produktlebenszyklen im Wettbewerb
- ...

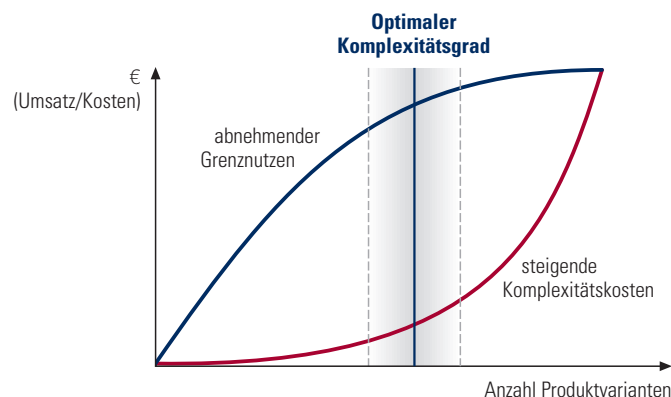
## ES GIBT EINEN OPTIMALEN KOMPLEXITÄTSGRAD

**K**omplexität folgt ökonomisch gesehen einem einfachen funktionalen Zusammenhang, der hier am Beispiel der Produktkomplexität verdeutlicht wird:

- Jede zusätzliche Variante im Produktportfolio bringt einen zusätzlichen Nutzen und gibt die Chance für Mehrumsatz. Das Problem: Der zusätzliche Nutzen nimmt mit steigender Produkt- und Variantenvielfalt im Angebot überproportional ab, sprich: der „Grenznutzen“ sinkt.
- Die Kosten zur Leistungserstellung verlaufen gerade umgekehrt und steigen bei Ausdehnung des Produktangebots progressiv an. Die aus einer Mengensteigerung eigentlich zu erwartenden Skaleneffekte, also geringeren Fixkostenanteile je Stück, verkehren sich auf Grund der steigenden Vielfalt und der damit einhergehenden, oft versteckten Komplexitätskosten dabei zunehmend ins Gegenteil: Die Bereitstellung vieler verschiedener, sich schnell ändernder und interdependenter Produkte kann eben gerade nicht durch eine höhere Auslastung der bestehenden Produktionsumgebung erreicht werden.

VIELFALT BRINGT  
NUTZEN UND TREIBT  
DIE KOSTEN

Es bleibt so der funktionale Zusammenhang, dass es ein gewinnoptimales Sortiment gibt, nämlich genau an der Stelle, wo der Abstand zwischen der Grenznutzen- und der Grenzkostenkurve am größten ist. Links von dem Optimalbereich ist die Komplexität zu gering, rechts davon ist sie zu hoch. So klar dieser Bereich in der Theorie beschrieben werden kann, so schwer ist es in der Praxis dieses Optimum auszu-steuern.



# KOMPLEXITÄTSSTEUERUNG IM TEAM

**W**er ist verantwortlich, den optimalen Komplexitätsgrad auszusteuern? Nach aller Erfahrung können es die einzelnen Funktionen eines Unternehmens nicht allein. Dies liegt vor allem an den funktionsgebundenen, typischen Denk- und Handlungsmustern und damit an den jeweils eingeschränkten Sichtweisen auf die Komplexität.

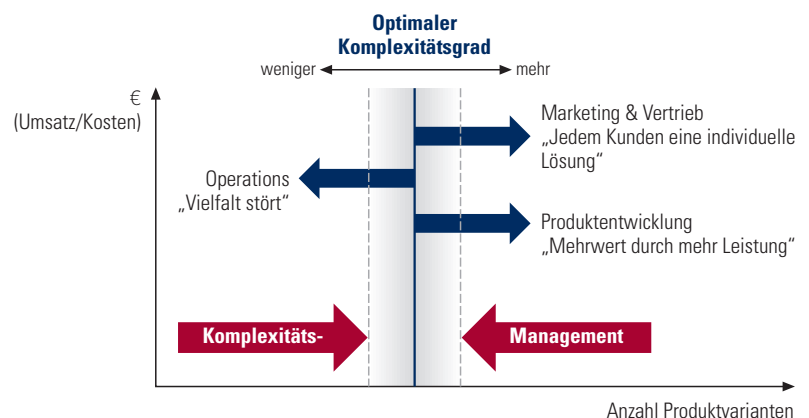
Marketing und Vertrieb haben – häufig durch Anreizsysteme motiviert – das Ziel, Produkte zu vermarkten, solange Zusatzumsatz und ein positiver Deckungsbeitrag erreicht werden. Die Denkweise „Jedem Kunden eine individuelle Lösung“ ist im Vertrieb weit verbreitet, auch wenn der Auftrag komplex und der Kunde klein ist.

Die Produktentwicklung strebt sehr häufig aufgrund intrinsisch motivierter „Ingenieurdanke“ nach einem Mehr an Leistung, für ein vermutetes Mehr an Kundennutzen. „Mehrwert durch mehr Leistung“ treibt oftmals die Entwickler an. Komplexere Prozesse, geringere Einkaufsmengen oder steigende Herstellkosten werden unterschätzt.

Die Operations-Funktionen dagegen streben genau das Gegenteil an: Sie wollen weniger Produkte und Varianten, da der Aufwand in der gesamten Supply Chain steigt: „Vielfalt stört“ aus Sicht der Operations-Funktionen.

Das Ziel, den optimalen Komplexitätsgrad zu finden, darf also nicht dem freien Spiel dieser (Un-)Gleichgewichte überlassen werden. Komplexität muss in einem funktionsübergreifenden Team als Managementaufgabe verstanden und verankert werden. Erfahrungsgemäß ist neben der Fach- und Funktionsexpertise auch der „Chef“ als Machtpromotor erforderlich, um bestehende „Kultur- und Organisationssilos“ zu überwinden.

## EINZELNE FUNKTIONEN SEHEN NUR IHRE KOMPLEXITÄT



## S•MA•R•T – DER W&P-ANSATZ

Kein Unternehmen steht auf der berühmten „grünen Wiese“. Daher beginnt auch der W&P-Ansatz **S•MA•R•T** zum Komplexitätsmanagement mit einer Statusaufnahme (Stufe 1). Darauf basiert sowohl die Gestaltung und Implementierung eines maßgeschneiderten Managements (Stufe 2) als auch die Ableitung kurzfristiger Reduktionsmaßnahmen (Stufe 3). Ein zielgerichtetes und leistungsfähiges Komplexitäts-Tracking mit den richtigen Instrumenten und KPIs (Stufe 4) unterstützt die Steuerung der Komplexität.

### STATUS DER KOMPLEXITÄT (STUFE 1)

Unternehmensweite Analyse des vorhandenen Komplexitätsgrades im Leistungsangebot und in der Leistungserstellung, im Idealfall kombiniert mit Benchmarks im Wettbewerbsvergleich. Verdichtung in einer gesamthaften Beurteilung des Reifegrades zum Komplexitätsmanagement.

### MANAGEMENT DER KOMPLEXITÄT (STUFE 2)

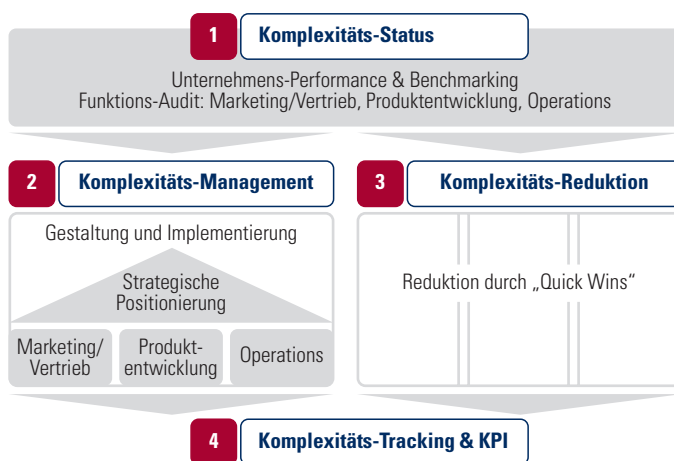
Beginnend mit der strategischen Positionierung das richtige Maß an gewollter Komplexität definieren und geeignete Instrumente und Routinen innerhalb der Funktionsprozesse für ein kontinuierliches Komplexitätsmanagement implementieren.

### REDUKTION DER KOMPLEXITÄT (STUFE 3)

Identifizierte unnötige Komplexität innerhalb der Funktionsbereiche schnell und spürbar eliminieren. Dazu zählt ebenso die Ableitung erster KPIs zur Kontrolle von unnötiger Komplexität.

### TRACKING DER KOMPLEXITÄT (STUFE 4)

KPIs sind die Grundlage zur Steuerung und Kontrolle des Komplexitätsgrades im Unternehmen. Ziel ist nicht eine zusätzliche Controlling-Welt zu definieren, sondern vorhandene Ansätze zu nutzen, um die notwendige Komplexitätsdimension und Indikationen zu ergänzen.

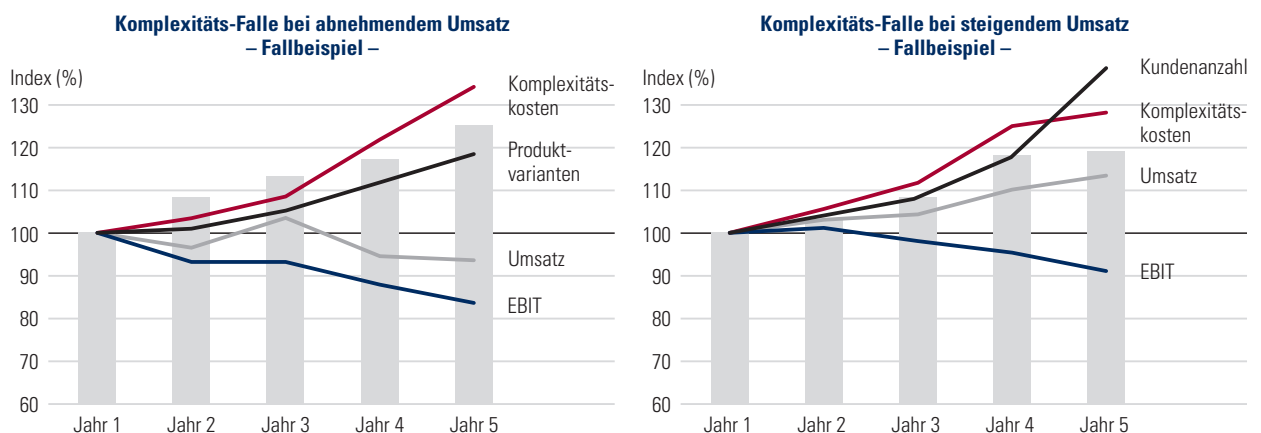




# KOMPLEXITÄTSFALLE BEI SINKENDEN ODER STEIGENDEN UMSÄTZEN

Nicht oder schlecht gemanagte Komplexität schlägt sich früher oder später in der GuV nieder. Oft zu beobachten ist die Ausweitung der Produktvarianten als Reaktion auf einen fortgesetzten Umsatzrückgang. Innovationsarmut trotz steigender Sortimentsvielfalt führt dann dazu, dass eine Abwärts-spirale in Gang gesetzt wird: Der Zusatzumsatz wird mit (noch) schlechteren Preisen erzielt, was die Roh-ertragsmarge (weiter) drückt und in der Supply Chain führen die versteckten Komplexitätskosten zu einer zusätzlichen Gewinnerosion. Im Ergebnis kann der Umsatzrückgang nicht aufgehoben werden und mit dem sinkenden Geschäftsergebnis landet das Unternehmen in einer Restrukturierungssituation.

MIT „FLUCHT NACH VORNE“ IN DIE RESTRUKTURIERUNG



Aber auch ein steigender Umsatz kann zur ineffizienten Ausweitung der Produktvarianten oder auch der Kundenanzahl verleiten. Häufig kann so der Umsatz noch gesteigert werden, mit abnehmendem Grenznutzen sinkt aber die Erlösqualität. Zugleich steigen mit der Vielfalt die Komplexitätskosten überproportional an. Materialvielfalt, Marketinginstrumente und technische Dokumentationen für die Zusatzprodukte oder -kunden treiben die Herstellungs- und Vertriebskosten in die Höhe und in den Operations-Funktionen steigen die Gemeinkosten. Resultat ist, dass die Umsatzsteigerung nicht im Ergebnis ankommt. Während das Unternehmen bereits in der Komplexitätsfalle sitzt, feiern die Marketing- und Vertriebsfunktionen vielleicht ihren Umsatzrekord.

MIT „VIEL HILFT VIEL“ IN DIE KOSTENFALLE

# KOMPLEXITÄTSSTATUS

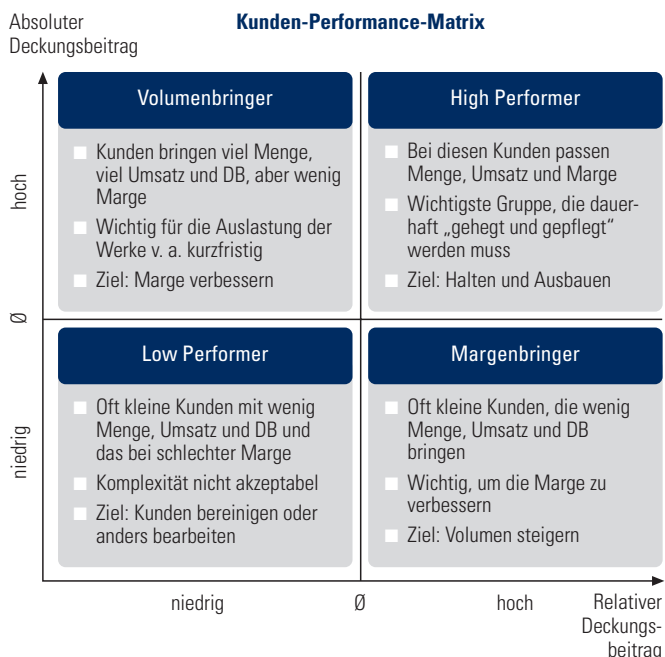
## IM „MASCHINENRAUM“ DES UNTERNEHMENS

**E**rgänzend zur Performanceanalyse muss die Status-Analyse von Anfang an weiter und tiefer gehen. Funktionsübergreifend und mit Methoden passend zum Unternehmen und zum Branchenumfeld, müssen Leistungserstellung und -angebot analysiert und im Idealfall mit relevanten Benchmarking-Zahlen aus dem Wettbewerb verknüpft werden.

Nur faktenbasiert wird Komplexität transparent und können Stoßrichtungen für die Weiterentwicklung des Komplexitätsmanagements sowie zur Reduktion der Komplexität definiert werden.

Komplexität aus Sicht von Marketing und Vertrieb zeigt sich am Umsatzportfolio und ebenso an der Kundenstruktur, den Vertriebskanälen sowie deren Bearbeitung mit Preis- und Rabattsystemen. Organisatorische Komplexität folgt zumeist der Segmentierung von Zielmärkten; nach Regionen, nach Zielgruppen und nach Nutzenkriterien, um nur einige zu nennen.

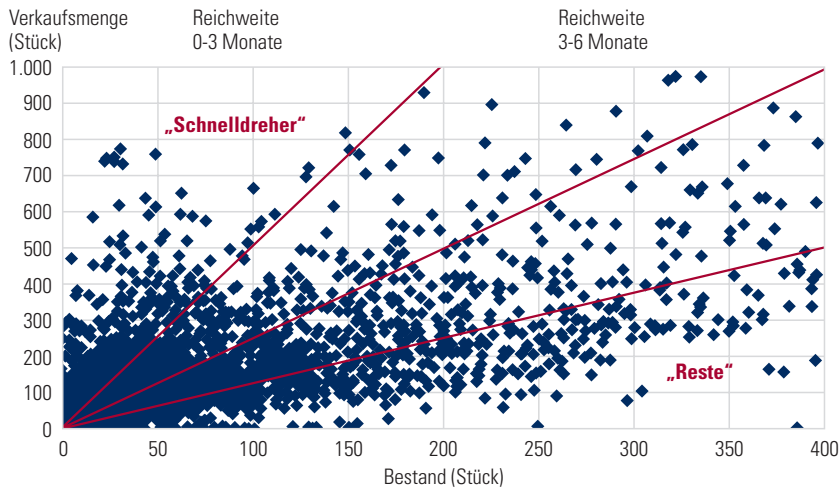
Bereits am Umsatzportfolio und dessen Struktur im Hinblick auf Kunden, Länder, Auftragsarten oder Produkte lässt sich das Komplexitätsniveau erkennen. Eine differenzierte Ertragsanalyse, als ein vielfach bewährter Ansatz, ermöglicht eine neue Sichtweise auf die Komplexität.



Der Ansatz kombiniert eine sinnvolle Einteilung in Ertragscluster mit der funktionsübergreifenden Definition und Bewertung von Entwicklungspotenzialen für einzelne Produktgruppen/Produkte, Kunden, Aufträge, Länder etc..

### METHODENBEISPIEL





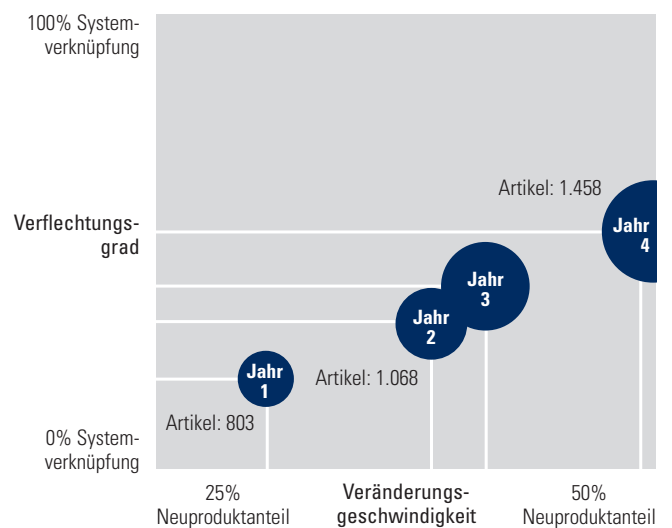
## METHODENBEISPIEL

Im Operations-Bereich resultiert die zu bewältigende Komplexität vornehmlich aus der Anzahl der Auftragsarten und Produktvarianten. Es gilt: Je größer die Variantenvielfalt, desto ungenauer wird auch die Planung als zentrale Steuerungsgröße in der Supply Chain. Ergebnisse sind beispielsweise ineffiziente und falsche Bestände, mehr Platzbedarf und Bewirtschaftungsaufwand im Lager, Schnellschüsse in der Produktion oder zusätzlicher Rüstaufwand für Kleinlose.

In der Statusanalyse sind eben jene Indikatoren mit einem passenden Methodenbaukasten zu analysieren und hinsichtlich des Komplexitätsgrades zu beurteilen.

Nukleus der Sortimentskomplexität ist die Produktentwicklung. Hier wird die „Geburt“ neuer Varianten und Produkte verantwortet und in der Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement auch das „Sterben“ alter Produkte und Varianten ausgelöst. Kern der Statusanalyse ist somit eine vollständige Prozessaufnahme, beginnend mit den strategischen Vorgaben bis hin zu den Managementroutinen und IT-Systemen zur Bereitstellung von Produkten. Vorgehen und Defizite werden aufgezeigt. Die Beurteilung des Komplexitätsstatus verlangt auch hier ein hohes Verständnis für die Branche. Denn jede arbeitet gerade im Bereich von Produktentwicklung und Produktmanagement in anderen Zyklen, Rhythmen und mit anderen Technologien.

## METHODENBEISPIEL



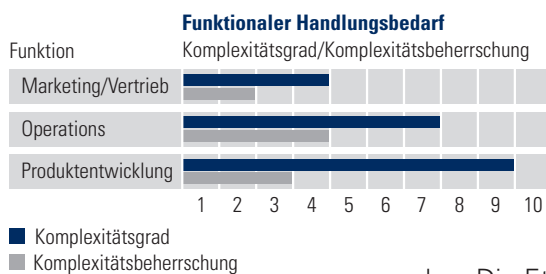
### Entwicklung der Sortimentskomplexität im Saisonvergleich

- Vielfalt gemessen an der Artikelanzahl
- Entwicklung der Veränderungsgeschwindigkeit gemessen am Neuproduktanteil
- Verflechtungsgrad gemessen am Anteil von Artikeln, die kombiniert als System vermarktet werden

## NICHT REVOLUTION, SONDERN EVOLUTION

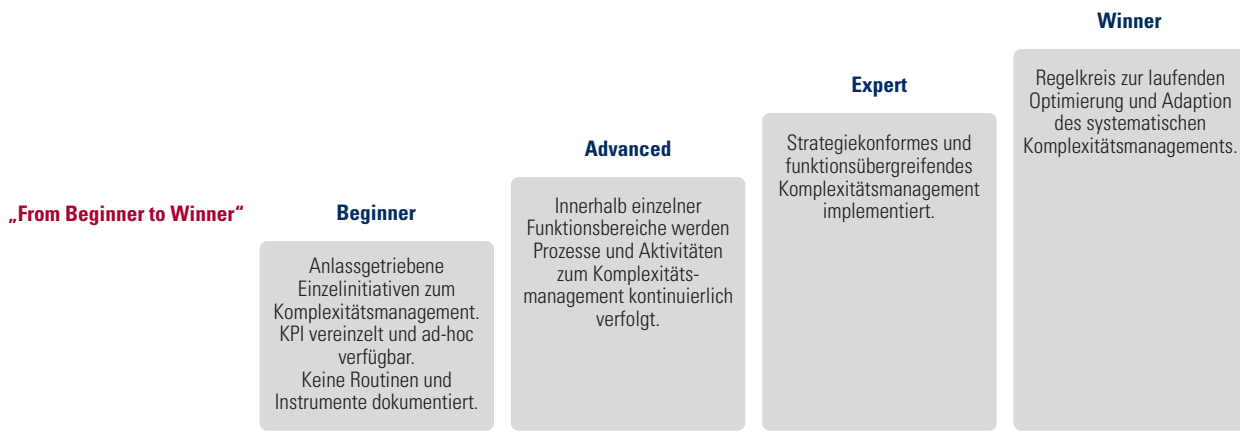
**E**in jedes Management basiert auf den verfügbaren Informationen zur Steuerung und Kontrolle der internen Aktivitäten und der Unternehmensumwelt. Die Analyse der genutzten und der verfügbaren Daten und Kennzahlen zum Komplexitätsmanagement vervollständigt notwendigerweise die Statusaufnahme.

Aus der Gesamtschau des Komplexitätsgrades in den Unternehmensfunktionen mit dem Status folgt die Einschätzung zum Reifegrad des Komplexitätsmanagements. Dabei geht es nicht darum, dem Unternehmen ein „Label“ anzuheften, sondern vielmehr darum, die Plattform zur Weiterentwicklung und Gestaltung des Komplexitätsmanagements unternehmensindividuell festzulegen.



Die größte Hürde dabei ist das Verlassen tradierter Pfade im Tagesgeschäft. Diesen „Change“ erreicht ein Unternehmen nicht mit der Brechstange und er kann auch vom Unternehmer nicht verordnet werden.

Die Etablierung eines wirkungsvollen Komplexitätsmanagements ist in aller Regel mehr Evolution als Revolution entlang der verschiedenen Reifegrade. Jedoch kann gerade in einer Krisen- bzw. Restrukturierungssituation auch ein radikalerer Ansatz mit einer kurzfristigeren und drastischeren Reduktion der Komplexität die richtige Entscheidung sein.



Komplexität nicht als Managementaufgabe definiert.

# GESTALTUNG EINES PASSENDEN KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT

Der W&P-Ansatz **S•MA•R•T** zielt darauf ab, die Komplexität in Unternehmen vom individuellen Startpunkt aus und auf Basis der Ergebnisse einer faktenorientierten Komplexitätsstatusanalyse besser zu beherrschen. Entsprechend folgt die Weiterentwicklung, Gestaltung und Implementierung eines Komplexitätsmanagements dem spezifischen Reifegrad eines Unternehmens.

Auch unterscheidet das einzusetzende Instrumentarium notwendigerweise zwischen Unternehmen in verschiedenen Branchen und mit anderen Geschäftsmodellen, wie bspw. B2B- oder B2C-Unternehmen, Hersteller-, OEM- oder Handelsunternehmen usw..

Daher seien an dieser Stelle auch nur typische Instrumente und Stellhebel aus dem breiten Methodenbaukasten des Komplexitätsmanagements genannt, die innerhalb der verschiedenen Funktionsbereiche sinnvoll zur Definition des richtigen Komplexitätsmaßes bzw. zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit eingesetzt werden können:

## **Strategische Positionierung**

- Marktsegmentierung und Zielgruppendefinition
- Markenpositionierung
- Differenzierende Produkt-Markt-Kombinationen („anders“ oder „besser“ als der Wettbewerb)
- Sortimentsrollen (Profilierung, Pflicht, Ergänzung)
- ...

## **Marketing und Vertrieb**

- Kontinuierliche Produkt-Performance-Analysen
- Steigerung der Vertriebsperformance
- Pricing- und Rabattsysteme
- Aftersales
- ...

## **Operations**

- Wertschöpfungsarchitektur (global footprint)
- Supply Chain Management (z. B. späte Variantenbildung)
- Lean Management
- Shop Floor Management
- ...

## **Produktentwicklung**

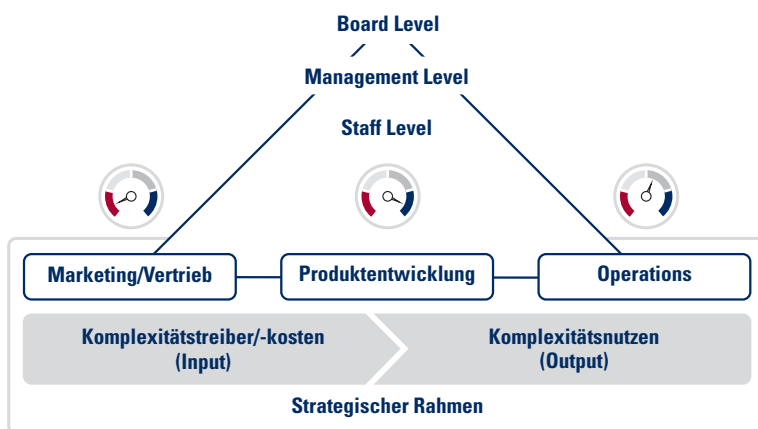
- F&E-Management
- Innovationsmanagement
- Produktarchitektur für größere Variantenfähigkeit (Plattformkonzept, modulare Baukästen etc.)
- Generationenübergreifendes Product-Life-Cycle-Management
- ...

## QUICK-WINS UND KOMPLEXITÄTS-COCKPIT

Mit dem Komplexitätsmanagement liegt einer der effektivsten und größten Hebel zum Heben von Gewinnpotenzialen „in den eigenen Händen“ der Unternehmen. Aller Erfahrung nach liefert bereits der Komplexitätsstatus vielfältige Ansätze zur Reduktion eines zu hohen Komplexitätsgrades hin zum Optimum.

### „ENTSCHLACKUNGS“-PROGRAMM ALS QUICK-WIN

Über die Jahre entstehen in Unternehmen Produkte, Kundenstrukturen oder auch Prozesse, die aufwändig bearbeitet werden und wenig rentabel sind. Eine konsequente Bereinigung oder „Entschlackung“ schafft kurzfristig Atmungs-fähigkeit, entlastet die Organisation und reduziert oftmals das Working Capital. Prozesse und KPIs zur Beherrschung der Komplexität verhindern, dass das Leistungsangebot am optimalen Kundennutzen vorbei, aus der Eigenmotivation einzelner Funktionen heraus, wieder ausgeweitet wird. Das Tracking des Komplexitätsgrades im Unternehmen muss ein fester Bestandteil der Unternehmensleitung werden. Gerade bezogen auf Komplexität darf das Controlling kein „Zahlenfriedhof“ sein, sondern ein Steuerungsinstrument im Tagesgeschäft auf unterschiedlichen Managementebenen. Welche KPIs für welchen Funktionsbereich die „Richtigen“ sind und wesentlicher noch, welche Ausprägungen für gute Komplexität stehen und ab wann die unnötige, teure Komplexität beginnt, muss für jedes Unternehmen strategieabhängig und spezifisch in einem Komplexitäts-Cockpit definiert werden. In jedem Fall werden Komplexitätstreiber (Input) als KPI in Relation zum Komplexitätsnutzen gestellt (Output).



Mit dem dargestellten W&P-Ansatz **S•MA•R•T** zum Komplexitätsmanagement werden die Voraussetzungen geschaffen, auf „schlechte“ Komplexität zu verzichten und die „gute“ Komplexität wirtschaftlich zu steuern. Die Beherrschung der Komplexität ist heute mehr denn je ein wichtiger Erfolgsfaktor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, zur Steigerung der Ertragskraft und zur Absicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

# 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  
info@wieselhuber.de · www.wieselhuber.de