

# ORGANISATION



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# SELBSTVERSTÄNDNIS

UNABHÄNGIG  
UNTERNEHMERISCH  
STRATEGISCH  
UND OPERATIV MESSBAR

**D**r. **Wieselhuber & Partner** ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen. Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Performance Improvement, Finanzierung und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Digitalisierung, Industrie 4.0 und Komplexität.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir einzig die Interessen unserer Auftraggeber, namentlich des Top Management und der Gesellschafter. Wir überreden nicht, sondern überzeugen geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung – jederzeit objektiv und eigenständig mit dem höchsten Anspruch an Kreativität, Machbarkeit und einem messbaren Return on Consulting.

**Das schafft Mehrwert für Ihr Unternehmen** über unsere Beratungsleistungen. Diese setzen wir konkret durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen und Maßnahmen zielorientiert und verantwortungsvoll um. Dr. Wieselhuber & Partner zeichnet sich als profilierter Konzept- 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 kennzeichnet unsere Positionierung seit mehr als drei Jahrzehnten.

# ERFOLGREICHE TRANSFORMATION DER ORGANISATION

Bei der Zukunftsgestaltung der Organisation haben viele Unternehmen einen hohen Handlungsbedarf. Während z. B. in der Produktion bereits die Rede von der Version 4.0 ist (was war noch 3.0?), verharren viele Unternehmensorganisationen auf einer allenfalls „inkrementell“ angepassten Entwicklungsstufe. Diese Zeiten sind aus den folgenden Gründen vorüber:

- **Strategie und Organisation repräsentieren zwei Seiten einer Medaille:** Structure follows Strategy gilt nicht mehr! Das Mitgestalten der Organisation als Transformationsriemen für die Strategie ist auf Grund der hohen Umweltdynamik nicht mehr sequentiell, sondern nur noch simultan machbar, da die Organisation selbst als strategisches Instrument eingesetzt wird und Umsetzungsergebnisse schneller erzielt werden müssen.
- **Die Digitalisierung treibt Effizienz und Transparenz:** Organisationsgrenzen werden durchlässiger und sind über einheitliche Systemstandards mit einem wechselseitigen Zugriff verbunden. Damit geht von der Digitalisierung ein Rationalisierungsdruck aus, der sich sowohl im Effizienz- und Kostenniveau, als auch in der Transparenz der Organisation niederschlagen muss.
- **Neues Selbstverständnis der Mitarbeiter:** Strategie und Organisation sind keine Geheimsache mehr. Wer gute Mitarbeiter halten bzw. attraktiv für Talente sein will, muss Sinnvermittlung und Partizipation zu Schlüsselbegriffen der Zukunft machen.
- **Agilität = Anpassungsfähigkeit x Selbstorganisation:** Im Geschwindigkeitswettbewerb bleibt kaum Zeit für reaktive Anpassungen und lange hierarchische Instanzenzüge bei der Entscheidungsfindung. Es gewinnen das Können, Wollen und Dürfen der Mitarbeiter in der Führung und an der operativen Basis an Stellenwert.

DER NUTZEN  
MACHT DEN ERFOLG

Wer erfolgreich Organisationsberatung betreiben will, muss diese Veränderungen proaktiv berücksichtigen, gleichzeitig aber auch die Unternehmensziele, die persönlichen Perspektiven von Inhabern, Führungskräften berücksichtigen und in Einklang bringen.

# TRANSFORMATION

## UNTERNEHMENSKONFIGURATION FÜR DIE ZUKUNFT

**U**nternehmenserfolg ist auch das Resultat einer überlegenen Organisation.

So wie Leistungen und Produkte Wettbewerbsvorteile generieren und nachhaltig in Gewinn umsetzen, erzeugt die Organisation diese Leistungen und macht sie Märkten und Kunden zugänglich. Die Unternehmensorganisation ist eine gleichberechtigte Aufgabe zur Strategie und eine zentrale Gestaltungsvariable des Top-Managements, um heute und morgen erfolgreich auf den Märkten zu agieren und eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen

DIGITALISIERUNG  
ERZEUGT NEUE,  
UNTERNEHMERISCHE  
MÖGLICHKEITEN

Organisation ist nicht Selbstzweck sondern Mittel zum Zweck, um Entscheidungen auf allen Ebenen des Unternehmens vorzubereiten, zu bewerten und umzusetzen. Wo keine Entscheidungen fallen, braucht es keine Organisation.

Jede erfolgreiche Organisation muss als Treiber für die wichtigsten Unternehmensziele dienen, denn

- ohne Strategieorientierung keine Realisierung von Wachstumspotenzialen.
- ohne Anpassungsfähigkeit keine nachhaltige Basis in dynamischen Märkten.
- ohne steigendes Effizienzniveau keine nachhaltige Ertragskraft.
- ohne motivierte Mitarbeiter keine unternehmerische Weiterentwicklung.



Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen verschiebt Markt- und Branchengrenzen. Neue Organisationsmodelle bringen ganze Branchenstrukturen zum „Kippen“ und fordern die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen heraus.

Das Top-Management muss in Zukunft mehr Veränderung zulassen, häufigere Anpassungen in Strukturen und Prozessen vornehmen, neue

Beziehungen zur Unternehmensumwelt entwickeln und sich auf veränderte Anforderungen seitens der Mitarbeiter einstellen. Organisieren ist mehr denn je eine anspruchsvolle Führungsaufgabe.

# DEN WANDEL GESTALTEN

## Wer Veränderung ignoriert – verliert

Ausmaß und Einfluss von externen und internen Veränderungen nehmen zu. Lieferketten werden internationaler, der Wettbewerb steigert den Innovationsdruck, das Internet sorgt für mehr Leistungstransparenz, Geschäftsmodelle werden „durchdigitalisiert“. Die Mitarbeiter stellen neue Anforderungen an den „Sinn“ ihrer Arbeit, fordern mehr Kommunikation und beanspruchen eine aktive Rolle bei Veränderungen. Hinzu kommen steigende Ansprüche von Gesellschaftern, Kapitalgebern und der Öffentlichkeit im Hinblick auf Transparenz und Governance der Unternehmensaktivitäten. Sie stellen Sachzwänge der Veränderung dar.

- Werden wichtige, zukunftsrelevante Trends im Markt, im Wettbewerb aktiv gesucht und ihr Einfluss auf die Konfiguration der Organisation richtig beurteilt?
- Welche Anforderungen stellen diese Trends an die Entscheidungsgeschwindigkeit, die Aufgabenstrukturen und Prozesse?
- Wie tiefgreifend sind die Veränderungen, wie nachhaltig?
- Welche Kompetenzen werden wann in welchem Umfang benötigt?

### Kein Erfolg ohne Partizipation der Mitarbeiter

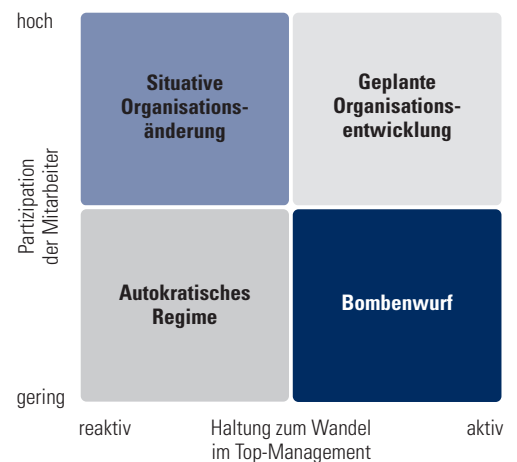
Nach wie vor werden ca. 50 % der organisatorischen Veränderungsaktivitäten von den Führungskräften als unzureichend umgesetzt oder gescheitert eingeschätzt. Der nachweisbare Grund hierfür ist die Vernachlässigung der Partizipation der (relevanten) Mitarbeiter.

„**Bombenwürfe**“ und das Festhalten an bisher gewohnten, ggf. durch „Revolutionen von oben (autokratische Regime) verordnete“ Veränderungen bergen das höchste Misserfolgsrisiko.

**Situative Veränderungen** führen regelmäßig zu hoher Selbstbeschäftigung und „permanenter Reorganisation“.

**Die geplante Organisationsentwicklung** sucht aktiv nach Veränderungsmomenten und setzt diese schrittweise unter Einbeziehung der Mitarbeiter priorisiert um.

## ZENTRALE FRAGEN ZUR ZUKUNFT DER ORGANISATION



## DAS W&P-ORGANISATIONSMODELL

**G**anzheitliche Organisationsgestaltung muss die Auswirkungen von Veränderungen auf allen Managementebenen berücksichtigen.

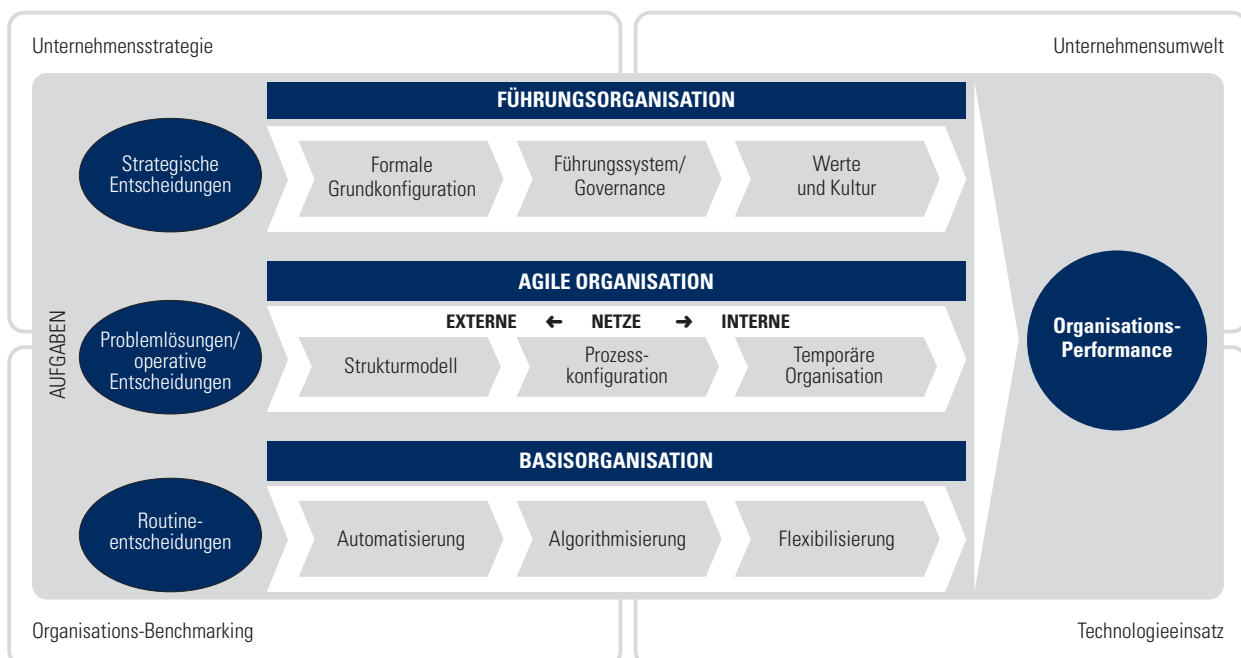
Auf der Ebene der **Führungsorganisation** liegen die formal-strukturelle Konfiguration, die zentralen Führungssysteme und die Verankerung von Werten; diese bestimmen wesentlich die Organisationskultur.

### GANZHEITLICH UND PERFORMANCE- ORIENTIERT

Die Performance wird durch die Differenziertheit und die Anpassungsfähigkeit an veränderte Erfolgsfaktoren bestimmt. Nachhaltiger Erfolg ist gegeben, wenn Anpassung, Entscheidungsverhalten und Flexibilität auf der einen, stabile Grundprozesse und effiziente Abläufe auf der anderen Seite gewährleistet sind. Hier entsteht die **agile Organisation**.

Die **Basisorganisation** sorgt für den kostenoptimalen, reibungslosen Ablauf der Routineprozesse und -entscheidungen.

Wir unterstützen das Top-Management auf allen Ebenen der Organisationsgestaltung, der Beratungsansatz ermöglicht eine Segmentierung spezifischer Fragestellungen auf einzelnen Ebenen.



# GESTALTUNG DER FÜHRUNGSORGANISATION

Die Führungsorganisation beschreibt die Strukturierung derjenigen Ebenen, die strategische und operative Entscheidungen treffen. Ausschlaggebend ist die Unterstützung wichtiger Erfolgsfaktoren. Wichtige Treiber für die Neuausrichtung der Organisation sind:

- Steigende Internationalisierung (z. B. Landesgesellschaften)
- Steigende Differenzierung des Geschäftes (z. B. strategische Geschäftseinheiten)
- Diversifikation bzw. Akquisition
- Globale Wertschöpfungsketten
- Hohe Hierarchie- und Overheadkosten
- Geschäftsmodellinnovationen

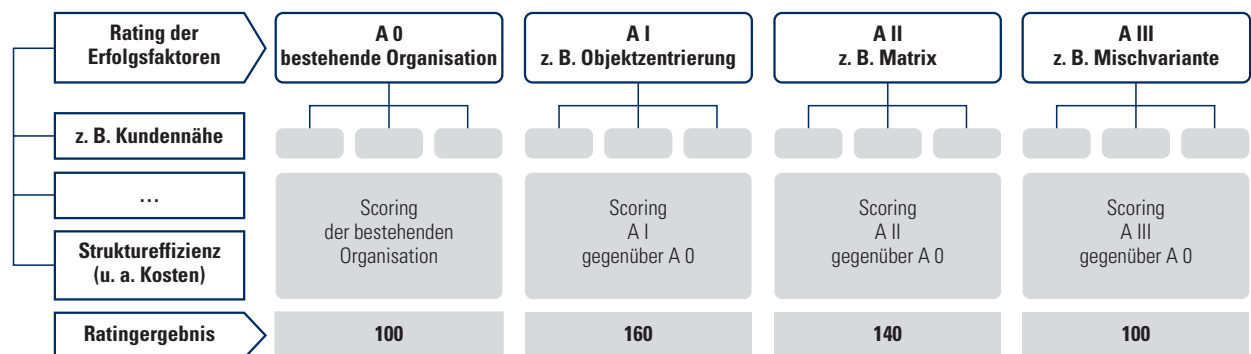
## Generierung von Alternativen

Jede Führungsorganisation muss zuweilen auf den Prüfstand. Die bestehende Organisation bildet den Referenzmaßstab und wird bei der Bewertung der Erfolgsfaktoren möglichen Alternativen gegenübergestellt. Die Identifikation trennscharfer Alternativen und deren Bewertung stellen hohe Ansprüche an das Top-Management im Hinblick auf Kreativität, Offenheit für Veränderungen und eine faktenorientierte Bewertung.

KREATIV, OFFEN,  
FAKTENORIENTIERT

Wir unterstützen das Top-Management bei der

- Entwicklung und Bewertung von Alternativen.
- Durchführung von Organisationsaudits.
- faktenorientierten Auswahl optimaler Lösungen für die Zielalternative.



## WENIGER VORSCHRIFTEN – MEHR AGILITÄT

### **N**eu Antworten auf Komplexität und Dynamik finden

Produkte und Leistungsportfolios waren noch nie so komplex. Hinzu kommen die Anforderungen staats-, kapital- und gesellschaftsseitig im Hinblick auf Transparenz und Governance.

### **Alte Organisationsmuster tragen nicht mehr**

Bisher bestand und besteht die Reaktion der meisten Organisationen in der zunehmenden Differenzierung interner Prozesse und Aufgaben.

In der Konsequenz klagt das Top-Management deshalb zu Recht über zunehmende Entscheidungsstaus, steigenden „Schlichtungsaufwand“ über die Hierarchieebenen und einen Verlust an Geschwindigkeit.

### **Neue Führungssysteme: Weniger Fremdsteuerung – mehr Selbstorganisation**

Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit, schnelle Reaktionen auf neue Markt- und Wettbewerbsverhältnisse bei gleichzeitig kurzen Entscheidungswegen und zügiger Umsetzung von Maßnahmen erfordern **organisatorische Agilität**. Hierzu muss das Top-Management die Initiative ergreifen und Führungssysteme manchmal radikal verändern. Gleichzeitig müssen Strukturen und Prozesse reformuliert werden, die Mitarbeiter brauchen mehr Freiraum zur Selbstorganisation.

DYNAMIK x KOMPLEXITÄT  
= KOLLAPS? = AGILITÄT!

Handlungsparameter für die Gestaltung **agiler Führungssysteme** sind:

- Delegation von Entscheidungen, nicht nur von Aufgaben
- Partizipativer Führungsstil
- Kontrolle der Performance statt von Aktivitäten
- Flachere Hierarchien
- Abstimmung der Zielsysteme auf Teamergebnisse
- Mehr echte Fehlertoleranz
- Neue Methoden zur Problemlösung

Die Bewältigung von Komplexität und Dynamik erfordert seitens des Top-Managements Mut zur Veränderung, ohne bewährte Strukturen und Prozesse zu zerstören.



# SINN STIFTEN DURCH LEITLINIEN

## Kultur und Werte fördern die Produktivität – oder auch nicht

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Produktivität der Mitarbeiter ist nicht direkt messbar, aber an Hand von qualitativen Merkmalsausprägungen zu erfassen. Produktive Unternehmenskulturen zeichnen sich durch ein hohes Ausmaß an Dienstleistungsmentalität aus, z.B. über eine hohe interne Kundenorientierung in den Funktionen, durch Verbindlichkeit und Vertrauen und das Mitdenken für Andere.

### Werte vermitteln Sinn und schaffen Vertrauen

Welchen Beitrag jeder Einzelne zum Unternehmenserfolg schafft, wird durch die Vermittlung von Werten über das Top-Management gesteuert und positiv wie negativ vorgelebt.

Die zentralen Werte prägen die Motivation und die Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungskräften positiv. Werte als **Leitlinien** sind neben den Strukturen zudem das Gerüst, das den Sinn der alltäglichen Arbeit stützt. In turbulenten Zeiten geraten Kulturen, die auf Gehorsam, Absicherung und Egoismus bauen, in die Defensive. Ihre Leistungsgrenzen sind erreicht, vielleicht sogar überschritten.

Die Veränderung von Kulturen und Werten braucht Zeit und vor allem das Engagement der obersten Führung, im Sinne eines aktiven Vorlebens.

Wir unterstützen das Top-Management bei

- der Analyse der Unternehmenskultur
- der Identifikation von zentralen Hebeln der Kulturveränderung
- der Sensibilisierung des Führungspersonals für kulturelle Herausforderungen



## WISSEN SIE, WO SIE STEHEN?

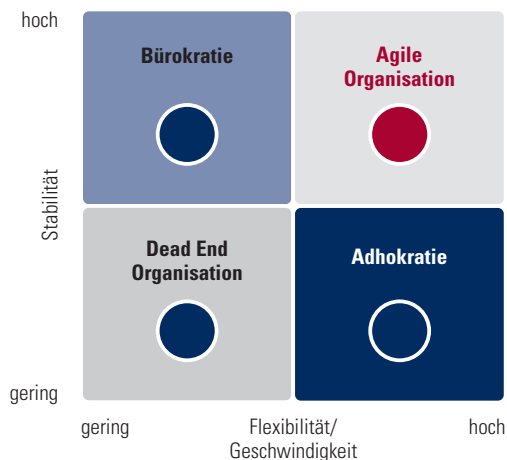
### Stabilität und Agilität sind kein Widerspruch

Glaukt man den neuesten „Organisations-Gurus“ so kann man denken, das Ende aller Hierarchien und Strukturen sei angebrochen. Unternehmen sollten sich am besten wie Start-ups verhalten. Aber stabile Organisationsstrukturen sind das Skelett des Unternehmens, sie stellen für die Mitarbeiter den Bezugspunkt zur Führung dar, sind Karriereanreize und ermöglichen erst arbeitsteilige Prozesse und Lernkurven. Sie sind damit die Grundlage für Economies of Scale.

### STRUKTUREN SIND NICHT OUT – ABER ZU AKTUALISIEREN!

Richtig ist, dass die marktseitigen Anforderungen an die Offenheit der Organisation stark zunehmen. Die Kunden erwarten in internationalen Unternehmen Öffnungszeiten rund um die Uhr. Die Lebenszyklen vieler Produkte werden kürzer und damit die Zeit, die für Forschung, Entwicklung und die Markteinführung zur Verfügung steht. Schnelle Entscheidungen über individuelle Anpassungen für Produkte und Leistungen bzw. Lieferzeiten sind erforderlich, sonst werden Umsätze verpasst und Kunden vertrieben.

**Der Trend allerdings ist eindeutig:** Die Märkte fordern und bekommen mehr Flexibilität. Befördert, geradezu getrieben, wird dieser Trend durch die Digitalisierung von Markt-, Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Für Koordinationsaufgaben und „liegende“ Vorgänge in der Organisation bleibt keine Zeit.



Bei der Gestaltung von Organisationen muss das Top-Management erkennen, wo Reagibilität und Geschwindigkeit zu echtem Kundenmehrwert führen und nicht nur Geld kosten.

Stabilität und Flexibilität sind zwar Pole bei der Gestaltung von Organisationen, es gilt aber dazwischen ein Optimum zu erzeugen und Schwerpunkte zu definieren, an denen Stabilitäts- bzw. Flexibilitätsvorteile die Wettbewerbsfähigkeit bzw. die Effizienz verbessern.

# PROZESSE SORTIEREN, AGILITÄT VERANKERN

## Outside-in Organisation von Prozessen

Kunden sind an der internen Organisation der Unternehmensprozesse nicht sonderlich interessiert. Sie nehmen die Performance bzw. die Outputs der Organisation wahr, d. h.

- bekommen die Kunden ihre Leistungen rechtzeitig?
- werden Services und Reklamationen unbürokratisch abgewickelt?
- sind kompetente Ansprechpartner stets verfügbar?
- hat der Vertrieb die Kompetenzen Abschlüsse vorzunehmen?
- werden alle Transaktionen kostengünstig abgewickelt?

Erfolgreiche Organisationen richten ihre Prozesse an den Partnern der Wertschöpfungskette aus und organisieren sich von außen nach innen, wobei jedem Prozess ein Mehrwert für den Partner zugeordnet wird. Prozesse ohne erkennbaren Mehrwert werden in Frage gestellt.

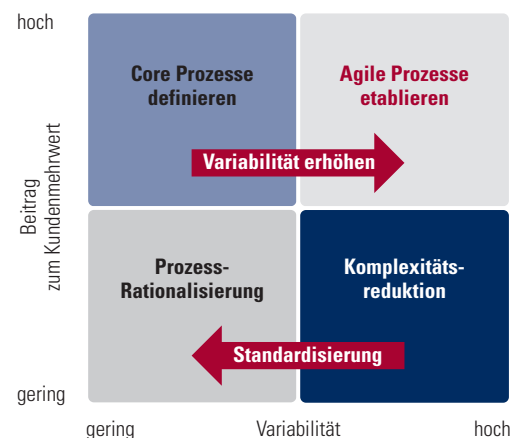
## Organisation der Prozesseffizienz und Prozessvariabilität

Ausführlich formulierte Prozesse und in vielen Verzweigungen beschriebene Anwendungsfälle haben einen Nachteil. Der Kunde richtet sich nicht nach ihnen. Eng definierte, wenig variable Prozesse, passen nicht auf alle (internationalen) Märkte, Zielgruppen und Leistungen. Den betroffenen Mitarbeitern bleiben Rückfragen, Nachjustierungen und Schleifen. Damit wird organisatorische Performance geradezu vernichtet. Eine hohe Variabilität von Prozessen basierend auf wenigen Standards ermöglicht Zeitgewinne und Selbstorganisation für kundennahe Lösungen.

Core-Prozesse bilden das Gerüst der Organisation, sind Träger von Wettbewerbsvorteilen und drücken die Stärken des Unternehmens aus. Oftmals sind gerade diese Prozesse stark formalisiert.

Agile Prozesse setzen auf den Core-Prozessen auf und ermöglichen explizit Abweichungen von den Regeln der Durchführung. Sie erhöhen den Kundenmehrwert und schaffen Zeitgewinne. Die Optimierung des Prozessportfolios der Organisation sorgt für Effizienzgewinne, Kostensenkungen und mehr Marktnähe.

## EFFIZIENZGEWINN, KOSTENSENKUNG, MARKTNÄHE



## NETZWERKE UND TEMPORÄRE STRUKTUREN ETABLIEREN

### Rolle ersetzt Stellenbeschreibung und Aufgabendefinition

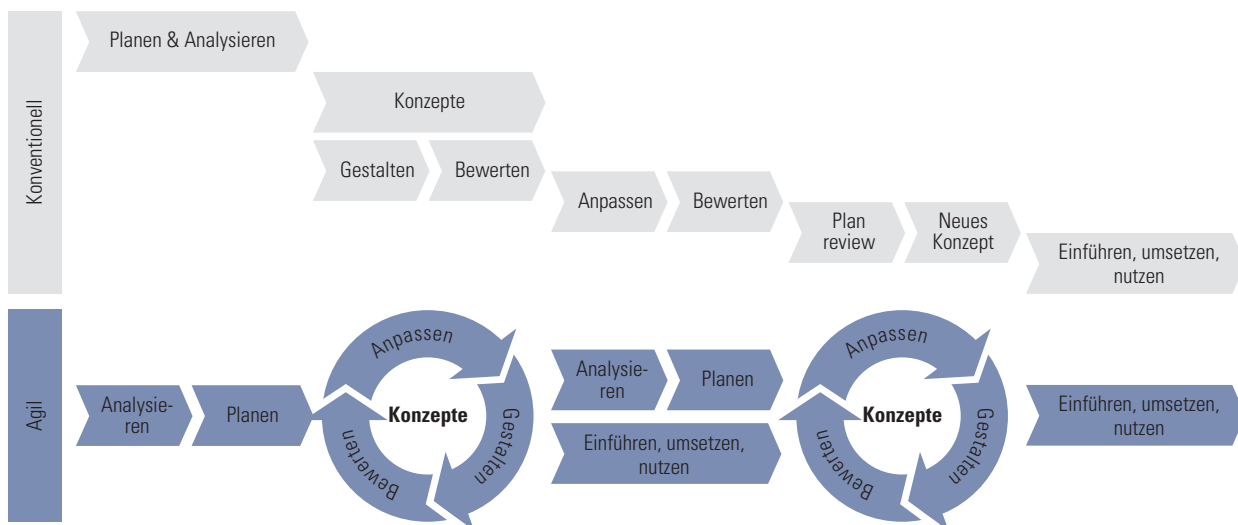
Zwischenzeitlich sind in allen Unternehmen „Projekte“ als temporäre Organisationsformen etabliert. Sie bleiben aber letztlich über die Linie den Aufgaben und Interessen der jeweiligen Vorgesetzten verhaftet. Agile Strukturen fußen bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen auf Rollen statt Aufgabendefinitionen. Die Erzielung schneller Lösungen bei gleichzeitig hohem Lernniveau steht im Vordergrund.

### AGIL ORGANISIEREN BEDEUTET DEN ABSCHIED VON DER PERFEKTION

Agile Teams entscheiden selbständig über die Veränderung von Einzelaufgaben während des Problemlösungsprozesses. Die interne Organisation erfolgt weitgehend frei von „Fremdkontrolle“, die Hierarchie der Überwachung wird durch die Verpflichtung des Teams auf den Lösungserfolg ersetzt. Das Team bestimmt den Endpunkt der Aufgabe. Die Fixierung auf individuelle Ziele wird aufgehoben, kollektive Zielerreichung schlägt individuelle Performance.

Wie ist zu handeln, um Agilität zu erreichen?

- Interdisziplinarität verankern
- Mehr Selbstorganisation zulassen
- Stochastische statt flächendeckende Kontrolle anwenden
- Interne Netzwerke fördern und externe Netzwerke aufbauen
- Mitarbeiter stetig befähigen
- Agile Methoden einführen



# REVOLUTION DER EFFIZIENZ AN DER BASIS

**D**ie digitale Revolution senkt die Kosten vieler Organisationsleistungen

Die zunehmende Digitalisierung von Aufgaben und Prozessen wird vor allem die Basisorganisation betreffen, wo Routineentscheidungen dominieren. Je weniger vernetzte Entscheidungen getroffen werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für digitale Lösungen von Aufgaben. Serviceanforderungen, Produktkonfigurationen, selbst die Prognose der Liquidität können automatisiert und „algorithmisiert“ werden. Neben der Kostensenkung ermöglichen digitale Prozesse schnellere Reaktionen und mehr Kundennähe über jederzeit verfügbare Zugänge zu den Systemen des Unternehmens. Vor allem in den Overheads werden Kostenpotentiale nutzbar und/oder frei für alternative Verwendungen. Fazit: Hierarchieebenen können eingespart, die Führungsspannen deutlich erhöht werden.

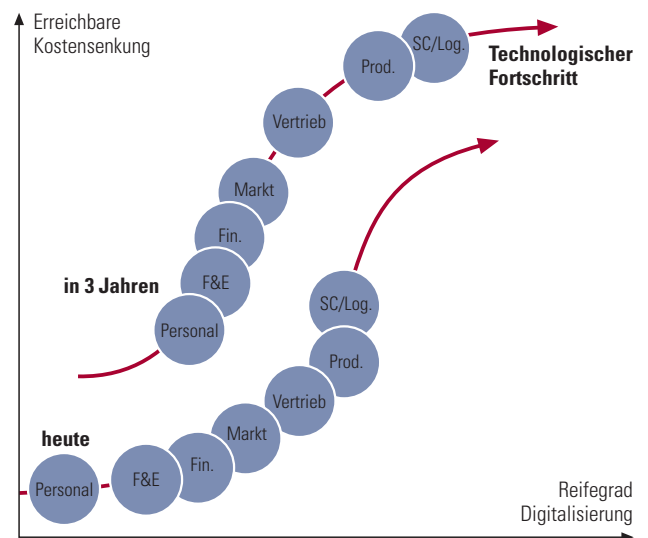
## Marktplätze für Organisationsleistungen nutzen

Viele interne Leistungen werden in Zukunft von spezialisierten Dienstleistungsunternehmen übernommen. Die Organisationsgrenzen werden durchlässiger. Produktentwicklungsleistungen sind über Near- und Offshoring kostengünstiger und rund um die Uhr verfügbar, kollaborative Planungsansätze zwischen Lieferanten, Unternehmen und Kunden sparen Koordinationsaufwendungen und damit Stellen ein, um nur wenige Beispiele zu nennen.

## Hoher Handlungsbedarf in der Basisorganisation

Aus den Anwendungsmöglichkeiten der Digitalisierung auf der Ebene der operativen Basisprozesse ergeben sich massive Veränderungen im quantitativen und qualitativen Personalbedarf der Unternehmensfunktionen. Das Top-Management steht in der Verpflichtung sich dieser Revolution rasch und nachhaltig zu stellen. Der technologische Fortschritt wird den Handlungsbedarf eher erhöhen.

AUTOMATISIERUNG,  
ALGORITHMISIERUNG,  
FLEXIBILISIERUNG



# ROUTINEN

## MIT DEM RICHTIGEN BERATER IN DIE ZUKUNFT

Die Gestaltung der Unternehmensorganisation wird zukünftig als Erfolgsfaktor noch deutlicher in den Vordergrund treten. Kästchen malen und die Aufgabenverteilung über die Hierarchien festzulegen war gestern. Offene Organisationsgrenzen und die Gesamtverknüpfung von Strukturen und Prozessen über die Wertschöpfungskette hinweg aber auch das Management der Unternehmenskultur zur Verstärkung der Umsetzung selbstorganisierender Prozesse bilden vielfältige Herausforderungen für das Top-Management, um proaktiv die Chancen aus der Umweltdynamik und der Digitalisierung zu nutzen.

### AGIL UND EFFIZIENT: ORGANISATION FÜR DIE ZUKUNFT

Strukturen sind der Stabilitätsanker jeder Organisation und die Basis für Economies of Scale. Agile Strukturen beruhen auf einem stabilen Kern von Prozessen, in denen flexible Regeln auf der

Basis von dezentralen Entscheidungskompetenzen existieren. Agilität bedeutet die Verlagerung der Zielbildung auf interdisziplinäre Teams, die Wissensinseln vernetzen und monopolisiertes Wissen in Bereichen und Hierarchiestufen überwinden.

Die Digitalisierung eröffnet Chancen in der Steigerung der Effizienz durch Senkung von Personal- und Sachkosten und weicht starre Organisationsgrenzen auf.

Die Dynamik legt keine Pause ein. Wer nicht agil agiert, verliert.



Wir beraten Sie umfassend zu allen Themen der Organisation:

- Strukturaudit der Gesamtorganisation
- Gestaltung der Grundkonfiguration des Unternehmens und der Alternativen
- Neuausrichtung der Führungssysteme
- Reorganisation des Prozessportfolios
- Einführung der Prinzipien für die agile Organisation flächendeckend und in einzelnen Funktionen und Geschäftsbereichen
- Bewertung der Auswirkungen der Digitalisierung auf Kosten und Strukturkonsequenzen
- Change Management Konzepte für die Umsetzung

# DER NUTZEN MACHT DEN ERFOLG

Unternehmensorganisation gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben der Unternehmensführung, weil sie wichtige Weichenstellungen setzt, Risiken birgt und nicht selten Misserfolge auf die Führung zurückfallen. Unser Ansatz minimiert diese Risiken, weil u. a.

- das W&P Organisationsmodell eine Segmentation der Aufgabe „Organisation“ ermöglicht.
- Zielkonflikte faktenorientiert bewertet und extern moderiert politische Widerstände neutralisiert.
- Sachzwänge die Organisation um Personen herum ersetzen.
- Alternativenauswahlkonzepte die Lösung qualifizieren und gegen die bisherige Organisation abwägen.
- ein durchgängiger Ansatz von der Analyse bis zum Change Management gewährleistet ist.

Leistung	Inhalt	Unternehmensnutzen	Top Management-Nutzen
<b>Gestaltung der Führungsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zentralitäts-/Dezentralitätsprofil</li> <li>■ Strukturelle Weichenstellung</li> <li>■ Simultane Anpassung von Strategie und Organisation</li> <li>■ Zielbild der Organisation und Alternativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ressourcenoptimierung</li> <li>■ Ausrichtung auf Wachstum, Kunden, Erfolgsfaktoren</li> <li>■ Internationale Effizienz (Hierarchen, Overheads)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung</li> <li>■ Komplexitätsreduktion</li> <li>■ Workload der CxO's</li> <li>■ Strategische Freiräume</li> </ul>
<b>Werte- und Kulturaudit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Feststellung zentraler Werte und Kulturmerkmale, Fähigkeit zur Agilität, Plattform für Veränderungen, Subkulturen in den Funktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zukunftsfähigkeit der Kultur</li> <li>■ Hebel der Kulturveränderung, Produktivitätsfaktor Kultur, Innovationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewertung von Veränderungsrisiken, politische Schwellen, Werte/Kultur-SWOT</li> </ul>
<b>Führungssystem-Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse der Führungsstile</li> <li>■ MbO/MbE Fähigkeit, Partizipationsniveau</li> <li>■ Entscheidungsprozess-Niveau (Zeit/Effizienz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Defizite und Chancen im Führungsniveau erkennen</li> <li>■ Reife der Organisation für Führungsinnovationen feststellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Risiken der Veränderung bewerten (Widerstand der Führung)</li> <li>■ Vermeidung von Karriererisiken</li> </ul>
<b>Prozessagilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse Prozessportfolio (Erfolgsrelevanz, Kostenniveau)</li> <li>■ Konzept für agiles Prozessdesign</li> <li>■ Potenziale aus Digitalisierung und Komplexitätsreduktion bis zur Basisorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Effizienzgewinne bei Zeit und Kosten (inkl. Abbau Bürokratie)</li> <li>■ Wettbewerbsvorteile durch internationale Prozessstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung von Rentabilitätshebeln</li> <li>■ Steigerung der Wachstumsgeschwindigkeit</li> </ul>
<b>Verankerung agiler Methoden/ Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Feststellung Methodendefizite</li> <li>■ Bewertung Wert-Potential der Methoden</li> <li>■ Change Programm für Funktionen/ Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstorganisation als umfassendes Instrument</li> <li>■ Bessere Problemlösungen, motivierte Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Freiräume für die Unternehmensleitung</li> <li>■ Entwicklung Führungskräfte</li> </ul>

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

CORPORATE RESTRUCTURING

---

PERFORMANCE IMPROVEMENT

---

FINANZIERUNG

---

INSOLVENZBERATUNG

---

CONTROLLING



**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