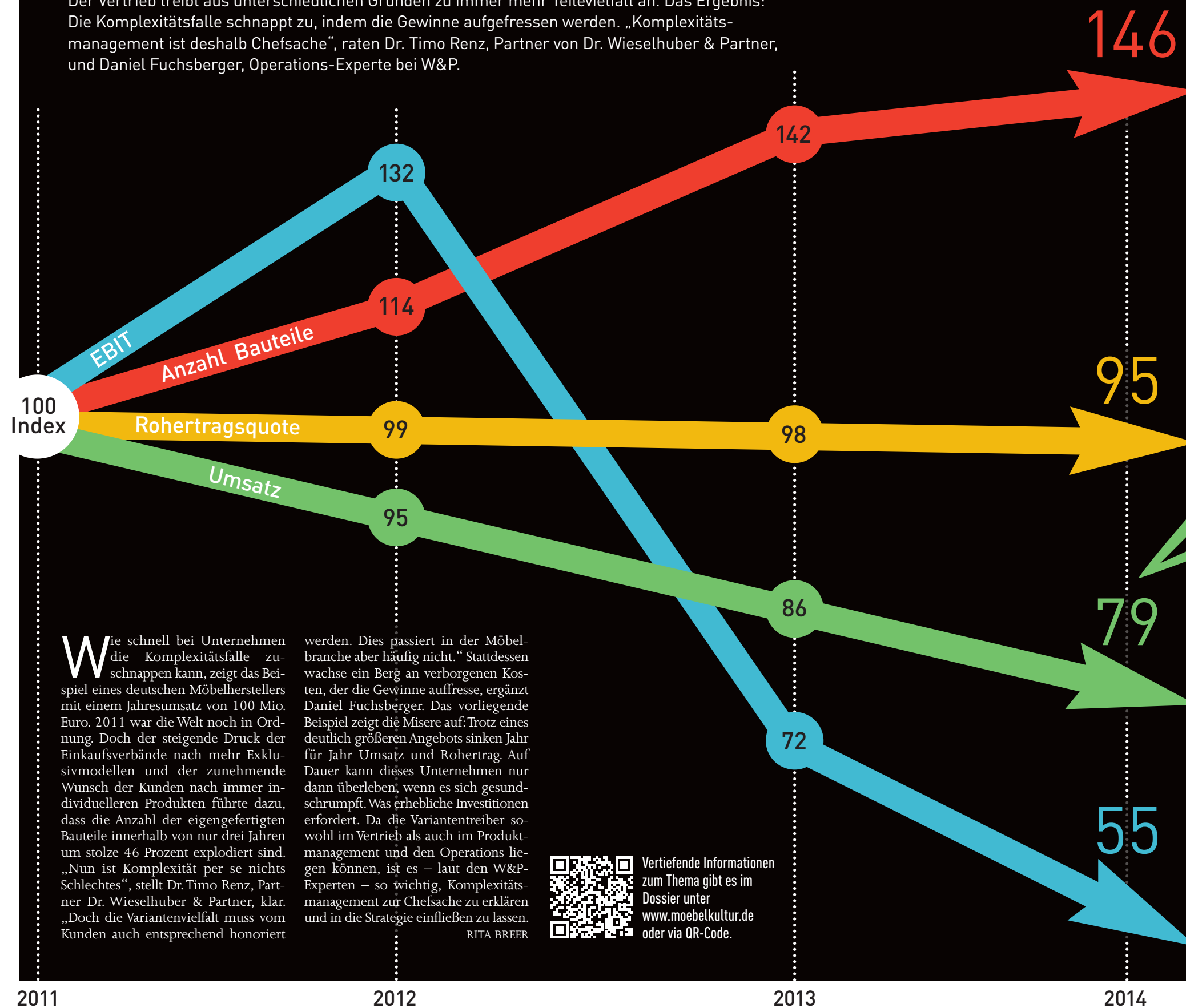


# In der Komplexitätsfalle

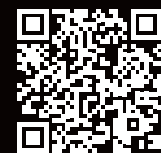
Viele Unternehmen der deutschen Möbelindustrie sehen ihr Heil in immer mehr Varianten. Der Vertrieb treibt aus unterschiedlichen Gründen zu immer mehr Teilevielfalt an. Das Ergebnis: Die Komplexitätsfalle schnappt zu, indem die Gewinne aufgefressen werden. „Komplexitätsmanagement ist deshalb Chefsache“, raten Dr. Timo Renz, Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, und Daniel Fuchsberger, Operations-Experte bei W&P.



Wie schnell bei Unternehmen die Komplexitätsfalle zuschnappen kann, zeigt das Beispiel eines deutschen Möbelherstellers mit einem Jahresumsatz von 100 Mio. Euro. 2011 war die Welt noch in Ordnung. Doch der steigende Druck der Einkaufsverbände nach mehr Exklusivmodellen und der zunehmende Wunsch der Kunden nach immer individuelleren Produkten führte dazu, dass die Anzahl der eigengefertigten Bauteile innerhalb von nur drei Jahren um stolze 46 Prozent explodiert sind. „Nun ist Komplexität per se nichts Schlechtes“, stellt Dr. Timo Renz, Partner Dr. Wieselhuber & Partner, klar. „Doch die Variantenvielfalt muss vom Kunden auch entsprechend honoriert

werden. Dies passiert in der Möbelbranche aber häufig nicht.“ Stattdessen wachse ein Berg an verborgenen Kosten, der die Gewinne auffresse, ergänzt Daniel Fuchsberger. Das vorliegende Beispiel zeigt die Misere auf: Trotz eines deutlich größeren Angebots sinken Jahr für Jahr Umsatz und Rohertrag. Auf Dauer kann dieses Unternehmen nur dann überleben, wenn es sich gesund schrumpft. Was erhebliche Investitionen erfordert. Da die Variantentreiber sowohl im Vertrieb als auch im Produktmanagement und den Operations liegen können, ist es – laut den W&P-Experten – so wichtig, Komplexitätsmanagement zur Chefsache zu erklären und in die Strategie einfließen zu lassen.

RITA BREER



Vertiefende Informationen zum Thema gibt es im Dossier unter [www.moebelkultur.de](http://www.moebelkultur.de) oder via QR-Code.

## Zunehmende Variantenvielfalt

- > „Flucht nach vorne“
- > Anspruchsvollere Kunden/ zunehmende Individualisierung
- > Exklusivzimmer für Verbände
- > Eigenmarken Verbände

## Sinkende Erlösqualität

- > Zunehmender Preisverfall
- > Konditionendruck durch Handel

## Sinkende Umsätze

- > Umsatzrückgang trotz zunehmender Vielfalt und niedrigerer Preise

## Verborgene Komplexitätskosten fressen den Gewinn auf

- > Mehr Lagerplätze
- > Häufigeres Umrüsten
- > Kleinere Losgrößen
- > Längere Laufwege
- > Geringere Produktivität
- > Komplexere Planung

