

# VARI ANTEN- UND KOMPLE XITÄTS MANAGE MENT

DAS GROSSE GANZE

ERFASSEN UND BEHERRSCHEN

STAUFEN.



# INHALT

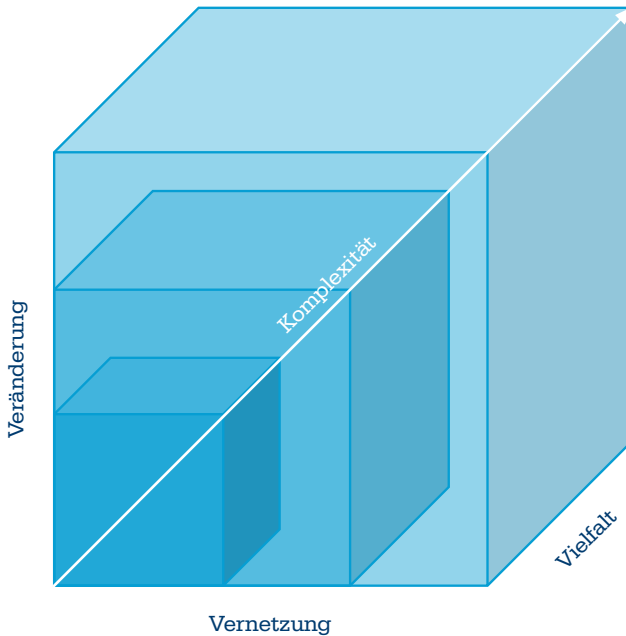
1	<b>Komplexität – Treiber und Getriebene</b>	<b>5</b>
2	<b>Der Stufen-Ansatz</b>	<b>8</b>
3	<b>Varianten- &amp; Komplexitätsmanagement in der Praxis</b>	<b>12</b>
	3.1 Optimierung des Portfolios	12
	3.2 Modulare Produktgestaltung	17
	3.3 Finanzielle Bewertung	20
4	<b>Fazit</b>	<b>23</b>
5	<b>Erste Schritte</b>	<b>24</b>



# 1. KOMPLEXITÄT – TREIBER UND GETRIEBENE

Digitalisierung und Globalisierung verschärfen den Wettbewerb und setzen vor allem mittelständische und produzierende Unternehmen stark unter Druck. Zudem drängen neue Konkurrenten auf den Markt und bringen selbst etablierte Player in Bedrängnis. Viele Unternehmen versuchen, über eine immer breiter werdende Produktpalette Bestandskunden zu halten bzw. neue Kunden zu gewinnen. Möglichkeiten der Individualisierung und maßgeschneiderten Anpassung schaffen darüber hinaus eine nahezu „unendliche Vielfalt“ im Angebot. Aber auch der innere Antrieb der Entwicklungsingenieure, immer bessere, leistungsfähigere technische Lösungen zu erarbeiten, führt zu neuen Varianten auf der Bauteileseite. Damit steigt im gesamten Unternehmen die Komplexität, was sich in immer aufwendiger werdenden Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette niederschlägt. Die vermeintlichen Vorteile auf der Marktseite – insbesondere gesteigerte Umsätze – werden dabei durch den steigenden Herstellungsaufwand zunehmend aufgezehrt.

Drei Faktoren sind die maßgeblichen Treiber der Komplexität: Vielfalt, Vernetzung und Veränderung.



**Vielfalt** – Bereits die länger werdenden Preislisten zeugen von wachsender Vielfalt auf der Vertriebsseite. Gleichzeitig wächst die Vielzahl an Bauteil-, Baugruppen- oder Modulvarianten. Wenn dazu noch – bei annähernd gleicher Funktion – verschiedene Materialien, Herstellungsverfahren oder Fertigungstiefen in der Fertigung und Montage hinzukommen, wächst der Aufwand für eine Vielzahl von beteiligten Unternehmen und Abteilungen im Unternehmen überproportional.

**Vernetzung** – Wenn Bauteile z. B. in Plattformen über verschiedene Produkten hinweg oder von mehreren Marken innerhalb einer Unternehmensgruppe eingesetzt werden, kommt ein weiterer komplexitätssteigernder Faktor hinzu: die Vernetzung.

**Veränderung** – Veränderung wird von internen wie externen Einflüssen getrieben. Intern bestimmen z. B. neue Prozesse, kürzere Produktlebenszyklen oder die Modellpflege den Grad der Veränderung, von außen gesteuert sind unter anderem Nachfrageschwankungen des Marktes, gesellschaftliches Bewusstsein (CO<sub>2</sub>!) oder Rohstoffpreise Treiber für Veränderung.

Während jeder der drei Faktoren für sich allein beherrschbar ist, entsteht durch ihre Kombination „Komplexität“, also eine Gesamtsituation, die den Überblick und Entscheidungen auf der Basis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zunehmend verhindert. Es droht die Gefahr der Unbeherrschbarkeit des Unternehmens! Die Beherrschung und Eindämmung der Komplexität wird damit für viele Firmen zu einer der zentralen Herausforderungen. Fehlendes oder halbherziges Varianten- und Komplexitätsmanagement führt zur „Angebotsverzettelung“, zu Ressourcenmangel in der Produktentwicklung und zu, extremen Kosten in der Herstellung und belastet das Unternehmensergebnis. Da es sich dabei um einen schleichenden Prozess handelt, werden die Konsequenzen erst in der Entwicklung der Jahresbilanzen sichtbar. Nur mit einem interdisziplinären Verständnis von Angebot, Produktgestaltung und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen ist eine profitable Balance zwischen Kundenwünschen und Produktherstellung zu gewährleisten. Mithilfe eines strukturierten Varianten- und Komplexitätsmanagements werden Unternehmen so vom Marktgetriebenen zum Markttreiber.

# 2. DER STAUFEN-ANSATZ

## Integriertes und ganzheitliches Varianten- und Komplexitätsmanagement

Die Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, eine profitable Balance zwischen Kundenwünschen und effizienter Produktgestaltung zu finden. Mit kleinen Insellösungen kann dieses Problem nicht gelöst werden, nötig ist ein interdisziplinäres Verständnis, verbunden mit einem integrierten Varianten- und Komplexitätsmanagement. Nur über ein ganzheitliches Konzept, das den gesamten Wertschöpfungsprozess und weitere Unternehmensprozesse aufgreift, kann ein Optimum erreicht werden.



Ausgangspunkt bei der Optimierung des Produktportfolios sollte die Frage sein: „Was wollen / brauchen unsere Kunden wirklich?“ Statt „auf Verdacht“ alles anzubieten, was möglich ist, müssen die Anforderungen des Marktes identifiziert werden. Denn Kunden kaufen keine Teilenummern, sondern Eigenschaften, die Bedürfnisse erfüllen. Wenn Produkte die Erwartungen nicht treffen, führen auch niedrige Preise nicht zum Erfolg. Für die Gestaltung des Produktportfolios sollte daher die Befriedigung von Kundenbedürfnissen im Mittelpunkt stehen, ebenso die Suche nach Möglichkeiten, entsprechende Artikel in einem günstigen Preis-Leistungs-Gefüge herzustellen und anzubieten.

Nach der präzisen Ermittlung der Merkmale und der notwendigen Ausprägungen (Eigenschaften), die aus Kundensicht erfüllt werden müssen, stellt sich für die Entwicklung die Aufgabe, die notwendigen Verkaufsvarianten mit möglichst wenigen unterschiedlichen Komponenten kostengünstig zu realisieren. Plattformen, Module oder Baukästen helfen, die Komplexität einzudämmen und trotzdem die notwendige Vielfalt am Markt zu gewährleisten. Dabei müssen aber gleichzeitig die Anforderungen aller Beteiligten in der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigt werden, die zu kostengünstigen Abläufen führen. Es gilt die Devise: Unterschiede nur da, wo sie der Kunde wahrnimmt und wertschätzt! Hinter den Kulissen kann dann der Fokus auf Standardlösungen gelegt werden, die häufige Veränderungen und Vielfalt in Bauteilen und Montageabläufen vermeiden.

Der Stufen-Ansatz eines integrierten und ganzheitlichen Varianten- und Komplexitätsmanagements umfasst folgende Bausteine:



**Portfolio** – Angebot von Eigenschaften, die für den Kunden wahrnehmbar sind, und Segmentierung des Portfolios auf der Basis angebotener Eigenschaften sowie deren Verkaufsraten

**Produkt** – Entwicklung variantenreicher Produkte unter Erfüllung externer (Marktsicht) und interner Anforderungen (beschaffungs-, fertigungs- und montagegerechte Konstruktion)

**Wertschöpfungskette** – Entwicklung variantenreicher Produkte unter Erfüllung externer (Marktsicht) und interner Anforderungen (beschaffungs-, fertigungs- und montagegerechte Konstruktion) mithilfe von Plattform-, Baukasten- und Modularisierungsansätzen

**Bewertungssystematik** – Ergebnisorientierte Bewertung von alternativen Variantenkonzepten unter Berücksichtigung der Komplexitäts- und Variantenkosten

**Konfiguration** – Automatische Ableitung benötigter auftragspezifischer Dokumente (Stücklisten, Zeichnungen, Arbeitspläne, Kosten, Angebotsdokumente etc.) direkt aus den vom Kunden gewählten Eigenschaften. Anwendung von übergeordneten Konfigurationsregeln statt individuellem Kopfwissen!

**Prozesse & Organisation** – Angepasste Prozesslandschaften (z. B. Modulentstehungsprozess) und Organisationseinheiten (z. B. Modulgremien, Modulverantwortlichkeiten), die die ganzheitliche Variantenmanagement-Systematik unterstützen

**Daten & Systeme** – Durchgängige Systemlandschaften und Datenmodelle, die die Kundenanforderungen (Eigenschaften) mit den dazu benötigten Bauteilen verbinden

# 3. VARIANTEN- & KOMPLEXITÄTS-MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Erfolgreiches Varianten- und Komplexitätsmanagement schafft Transparenz, vereinfacht die Abläufe in nahezu allen Funktionsbereichen und verbessert dadurch das Unternehmensergebnis. Wie dies im Einzelnen geschieht, zeigen folgende drei Beispiele:

## 3.1 OPTIMIERUNG DES PORTFOLIOS

Die Reduktion der technischen Varianten hat oft Auswirkungen auf die Produktpalette. Sobald sich jedoch Abstriche im Verkaufsprogramm abzeichnen, wird sofort mit Absatzverlusten argumentiert, denen keine vergleichbaren Einsparungen im Betrieb entgegengesetzt werden können.

Aber wie kann der Spagat gelingen, bei möglichst geringen Herstellungskosten eine attraktive Vielfalt im Markt anzubieten?

Ein Beispiel: Bei einem Automobilhersteller sind verschiedene Lenkervarianten im Programm (Zahlen im Beispiel sind hypothetisch). Die Varianten werden durch das Merkmal „Material“ mit den Ausprägungen „Kunststoff“ und „Leder“ sowie das Merkmal „Design“ mit den Ausprägungen „Baseline“ und „Sportsline“ und in den Farben „Schwarz“, „Grau“ und „Braun“ erzeugt. Die sich daraus mit  $2 \times 2 \times 3 = 12$  ergebenden theoretischen Varianten werden durch Festlegungen (Regeln) des Bereichs Marketing wie „Kunststofflenkräder nur als Baseline in Schwarz“ auf aktuell sechs Verkaufsvarianten begrenzt.

Für die nächste Fahrzeuggeneration fordert das Marketing nun die zusätzliche Einführung von Holzlenkrädern mit einer geschätzten Verkaufsrate von 20 Prozent.

Im ersten Schritt werden aus den Daten der Vorgängergeneration die Kombinationen in Form eines Variantenbaums dargestellt. Gleichzeitig werden die Verkaufsraten der Varianten ermittelt und rückwärts (von Farbe zu Material) in den Variantenbaum eingetragen. Daraus ergeben sich an den Knotenpunkten die Einbauraten der Ausprägungen von „Design“ und „Material“. Mit Schwellenwerten (rot, gelb, grün) lassen sich Renner und „Ladenhüter“ auf einfache Weise visualisieren.

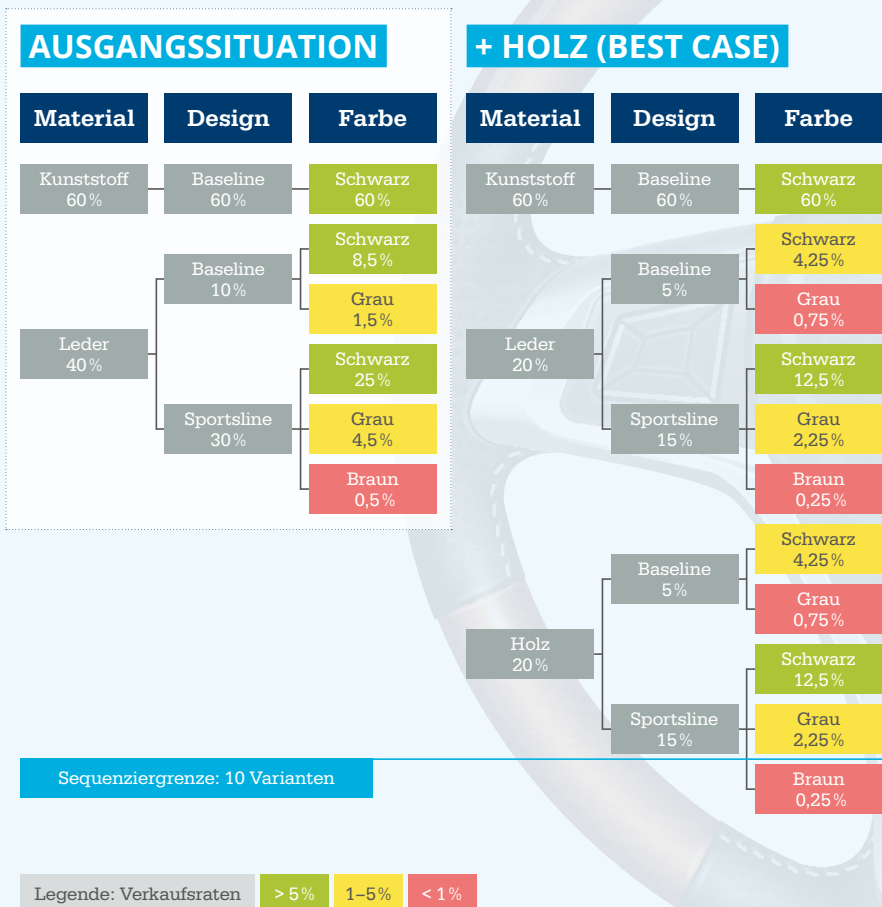
Auf der Basis der ermittelten Verkaufsquoten der Merkmale und Ausprägungen können nun alternative Zukunftsszenarien vorwärts simuliert werden.

## Beispielhafter Variantenbaum

Automobilhersteller mit verschiedenen Lenkradvarianten im Programm (Zahlen im Beispiel sind hypothetisch)

Szenario 1 (+ Holz (best case = 20 % Verkaufsquote))

- „Holz“ als Luxusvariante verhält sich bezüglich „Design“ und „Farbe“ wie „Leder“.
- Durch die geschätzte Verkaufsrate von 20 % „Holz“ wird das Volumen von „Leder“ halbiert.



### Szenario 2 (+ Holz (worst case = 10 % Verkaufsquote))

- Verteilung „Leder“ = 30 %, „Holz“ = 10 %

### Szenario 3 (+ Holz (worst case) und Entfall der Farbe „Braun“)

- Keine Kundenverluste
- Volumen von „Braun“ wandert zu „Grau“

Damit ergeben sich in den Szenarien 1 und 2 je elf Varianten und neun im Szenario 3.

#### + HOLZ (WORST CASE)

Material	Design	Farbe	
Kunststoff 60%	Baseline 60%	Schwarz 60%	
	Leder 30%	Baseline 7,5%	Schwarz 6,3%
		Sportsline 22,5%	Grau 1,2%
Schwarz 18,7%			
Grau 3,4%			
Braun 0,4%			
Schwarz 2,1%			
Holz 10%	Baseline 2,5%	Grau 0,4%	
		Schwarz 6,2%	
	Sportsline 7,5%	Grau 1,2%	
		Braun 0,1%	

#### + HOLZ (W. C.) – BRAUN

Material	Design	Farbe	
Kunststoff 60%	Baseline 60%	Schwarz 60%	
	Leder 30%	Baseline 7,5%	Schwarz 6,3%
		Sportsline 22,5%	Grau 1,2%
Schwarz 19,7%			
Grau 3,8%			
Holz 10%	Baseline 2,5%	Schwarz 2,1%	
		Grau 0,4%	
	Sportsline 7,5%	Schwarz 6,2%	
		Grau 1,3%	

Nun werden den Merkmalen, Ausprägungen und dem Gesamtszenario wesentliche Kennzahlen zugeordnet. Dabei werden laufende Kosten über die Laufzeit kumuliert, um einen Vergleich der Gesamtkosten zu ermöglichen. Gleichzeitig werden die Umsatzerlöse aus dem Optionsgeschäft kumulativ ermittelt, sodass sich schließlich die Ergebnisbeiträge mit Bezug auf die Basis vergleichen lassen. Signifikant ist dabei die sog. Sequenziergrenze von zehn Varianten, ab der die Lenkräder wegen begrenzter Bereitstellungsfläche an der Linie sequenziert angeliefert werden müssen.

Kennzahlen über Laufzeit	Basis	+ Holz (best case)	+ Holz (worst case)	+ Holz (w. c.) – Braun
Umsatz Optionsgeschäft	144.147.000	147.090.000	145.617.000	147.087.000
Entwicklung	2.600.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Investitionen	2.900.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000
Logistik	1.000.000	2.000.000	2.000.000	1.000.000
Montage	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Material	79.799.000	81.799.000	80.799.000	81.767.000
<b>Gesamtkosten</b>	<b>88.299.000</b>	<b>92.099.000</b>	<b>91.099.000</b>	<b>91.067.000</b>
<b>Ergebnisbeitrag</b>	<b>55.848.000</b>	<b>54.991.000</b>	<b>54.518.000</b>	<b>56.020.000</b>
<b>Veränderung zur Basis</b>		<b>- 857.000</b>	<b>- 1.330.000</b>	<b>172.000</b>

Mit dem Szenario 3 lassen sich die Vorstellungen des Marketings und die Vermeidung erhöhter Logistikkosten verbinden.



## 3.2 MODULARE PRODUKTGESTALTUNG

Wie lässt sich Komplexität bereits vor der Entstehung vermeiden? Ein reales Beispiel aus dem Werkzeugmaschinenbau zeigt auf, wie sich mit einem reduzierten Einsatz von Komponenten deutliche Optimierungen im Wertstrom erzielen lassen. Um vor allem den Haupttreiber der Komplexität – die Bauteilevielfalt – zu reduzieren, wurde ein modulares Baukastensystem entwickelt.







Hintergrund war der steigende Wettbewerbsdruck in einem schrumpfenden Marktsegment, während intern die Anzahl neuer Bauteile (1/3 der aktiven Teile jünger als ein Jahr) exponentiell anstieg. Trotz Standardbaureihen in gedruckten Produktkatalogen wurde nahezu keine Maschine ohne erheblichen Anpassungs- und Konstruktionsaufwand verkauft. In der Folge wurde der Bereich F & E zunehmend zum Engpass und wesentlichen Kostenfaktor, und die an der Herstellung beteiligten Bereiche hatten unter der immer größer werdenden Vielfalt zu leiden. So waren Skaleneffekte im Einkauf wegen der typischen Losgröße 1 praktisch unmöglich. Lieferanten hatten oft mit Unsicherheiten in konstruktiven Details zu kämpfen, die zulasten der Liefertermine und Qualität gingen. In der eigenen Fertigung wurde für jedes Bauteil ein neues NC-Programm erstellt und die Montage musste sich in jede Maschine neu „eindenken“. Dadurch wurden die Maschinen insgesamt zu teuer, was zulasten der Wettbewerbsfähigkeit ging.

Die Antwort war ein Baukastensystem aus maschinenunabhängigen Modulen. Statt einzelne Bauteile speziell zu konstruieren, werden nun vorab entwickelte Komponenten über klar definierte Schnittstellen kombiniert. Die maschinenneutrale Produktstruktur sorgt für die Anwendbarkeit in mehreren Produktgruppen – ohne Anpassung! Damit die Module bei maximaler Gleichteileverwendung den Anforderungen

des Vertriebs gerecht werden, lassen sie sich konfigurieren. Die benötigte individuelle Kombination wird also aus Basismodulen bestückt, in denen sich Familien von Standardteilen finden.

Vereinfacht ausgedrückt gleicht das System einem Lego-Baukasten. Statt immer wieder neue Bausteine zu entwickeln, wird auf vordefinierte Module zurückgegriffen, die problemlos untereinander ausgetauscht werden können. Über die Standardisierung ist es gelungen, die Komplexität drastisch herunterzuschrauben. Ein Beispiel sind die Antriebssysteme für Achsen mit Kugelspindeln. Das System besteht aus sechs Basismodulen, die in der Anzahl der nötigen Varianten massiv reduziert werden konnten.

Im Verlauf der Optimierung wurde klar, dass die vorherige Vielzahl an unterschiedlichen Teilen gar nicht notwendig gewesen war, um den unterschiedlichen Kundenwünschen gerecht zu werden. Denn die meisten individuellen Lösungen waren eher aus einzelnen technischen Überlegungen verschiedener Konstrukteure heraus entstanden. Dabei führte falsch verstandenes Kostenbewusstsein zu perfekt abgestimmten Dimensionen von Bauteilen, was zu erheblichem Berechnungsaufwand führte. Trotzdem blieben Risiken, die durch hohe Sicherheitsfaktoren abgeschirmt wurden, während gleichzeitig die Kosten bei den Lieferanten und den internen Abteilungen ignoriert wurden. Durch standardisierte Kalkulationsmodelle konnten jetzt wenige Standardvarianten geschaffen werden, die teilweise sogar kleiner dimensioniert wurden, und durch die Einbindung der übrigen Bereiche wurden auch Standards für die Fertigung und Montage realisiert.

Basismodule		Artikelnummern (Alt: letzte 5 Jahre)	Kostenveränderung
	<b>Kugelspindel</b>	Alt: 39 Neu: 5 -87%	-28%
	<b>Lagerböcke</b>	Alt: 45 Neu: 1 -97%	-57%
	<b>Wellenlager</b>	Alt: 23 Neu: 1 -96%	-41%
	<b>Bremsen</b>	Alt: 7 Neu: 3 -57%	+8%
	<b>Motoren</b>	Alt: 24 Neu: 6 -75%	+11%
	<b>Riemenantrieb</b>	Alt: 42 Neu: 8 -81%	-33%

Durch die detaillierte Analyse und ganzheitliche Bewertung konnte eine Kostenreduzierung von 15% erzielt werden



Das Baukastensystem ermöglicht zudem neue Vertriebsansätze, weil durch die Module mehr Kombinationen im Maschinenpark möglich geworden sind. Wurden vorher nur große Maschinen mit großer Leistung und kleine Maschinen mit kleiner Leistung gefertigt, kann der Vertrieb jetzt die kleinstmöglichen Bauteile für den Anwendungsfall entsprechend kombinieren. Der Einsatz von konfigurierbaren Modulen schränkt das Portfolio also nicht ein, sondern erhöht sogar die Variantenvielfalt für den Vertrieb.

## 3.3 FINANZIELLE BEWERTUNG

Bei einem Maschinenbauunternehmen wurde ein datenbankgestütztes Baukastensystem eingesetzt. Trotzdem konnten die ausgewählten Standardkomponenten allenfalls als Best-fitting-Ausgangsbasis für eine grundsätzlich notwendige konstruktive Anpassung angesehen werden. Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen der Kunden konnte sich der Vertrieb nicht vorstellen, dass die Bandbreite der Kundenanforderungen mit unveränderbaren Komponenten abgedeckt werden könnte.

Anhand einer konkreten Baugruppe, die zahlreiche Varianten durch unterschiedliche Bestückungen mit Druckluft-, Hydraulik- und Elektrokomponenten aufwies, wurde der Gegenbeweis angetreten:

Mittels abteilungsübergreifender Workshops wurden zunächst Anforderungen an die Baugruppe definiert. Dabei hatten die Bereiche Vertrieb, Konstruktion, Einkauf, Planung, Logistik und Produktion die Gelegenheit, die ihnen bekannten Probleme und Anforderungen zu benennen und Lösungsvorschläge zu unterbreiten.

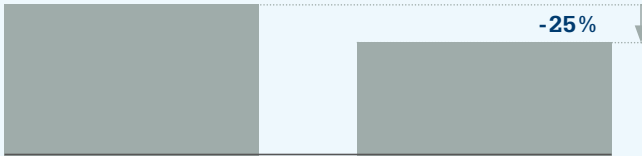
Auf dieser Basis wurde ein Konzept entwickelt, das im Wesentlichen auf der Unterteilung der Baugruppe in typische Teilfunktionen basiert. Innerhalb dieser Teilbereiche konnte die Varianz in engem Rahmen gehalten und anschließend konfigurierbare Baugruppen entwerferweise konstruiert werden. Danach wurde ein flexibles Trägerelement entwickelt, an dem sich die konfigurierten Baugruppen an standardisierten Arbeitsplätzen montieren lassen.

## PROZENTUALE VERÄNDERUNG

### Montageaufwand



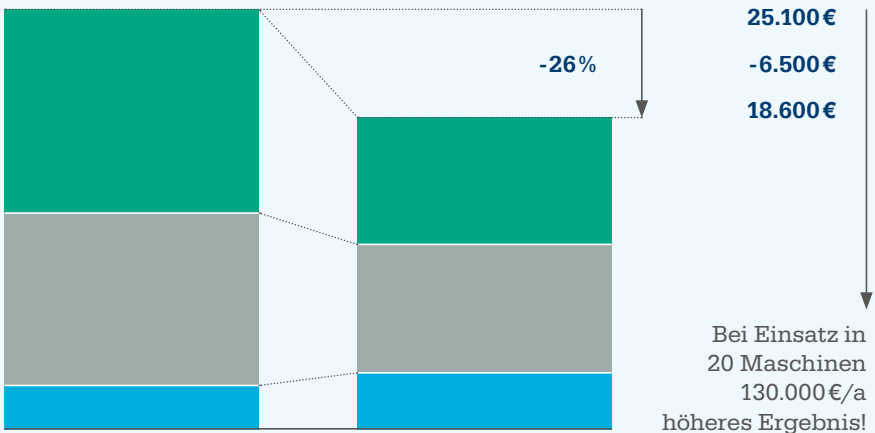
### Entwicklungsaufwand



### Materialkosten



## ABSOLUTE VERÄNDERUNG GESAMT



Eben dieses Trägerelement führte im ersten Ansatz zu einer Verteuerung der Materialkosten um mehr als 20 Prozent. Mit der daraus resultierenden Verschlechterung des Deckungsbeitrags war die Lösung rechnerisch „unwirtschaftlich“ – wie so viele gute Standardisierungsideen in der Vergangenheit.

Bei genauerer Analyse stellte sich heraus, dass Montagekosten grundsätzlich nie ermittelt wurden. Auch die Kosten der Entwicklung gehörten innerhalb der Gemeinkosten zu den berühmten „Eh-da-Kosten“. Vor diesem Hintergrund wurden in Workshops mit den Abteilungen Planung, Montage und Konstruktion die üblichen Arbeitsschritte einer repräsentativen Auftragsabwicklung gesammelt.

Danach wurden diese Schritte mit dem geschätzten Aufwand in Stunden versehen, mit Stundensätzen multipliziert und je Bereich summiert.

Abschließend wurde bezüglich des neuen Konzepts, das ja auf der Basis der Ideen desselben Personenkreises im ersten Workshop entstanden war, die Frage gestellt: „Gibt es diesen Arbeitsschritt im neuen Konzept noch, und wenn ja, wie lange dauert er dann?“

Die verblüffende Erkenntnis war, dass die absolute Veränderung der Kostensumme aus Material, Entwicklung und Montage zu einer Ergebnisverbesserung um 26 Prozent führte. Damit war die Einsparung um das Dreifache höher als die ursprünglichen Materialkosten der Baugruppe!

Als Konsequenz entschied man sich für die Umsetzung des neuen modularen Konzepts für die Baugruppe. An der Beibehaltung der Deckungsbeitragsermittlung wurde grundsätzlich festgehalten, jedoch für künftige Baukastenentscheidungen die zusätzliche Ermittlung des Ergebnisbeitrags beschlossen.

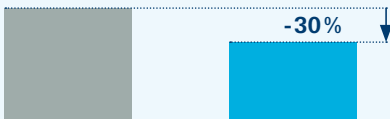
# 4. FAZIT

Die konsequente Anwendung eines modernen Varianten- und Komplexitätsmanagements zielt nicht darauf ab, die Anzahl an Varianten oder Individualisierungsoptionen zu beschränken. Vielmehr geht es darum, einen bereichsübergreifenden Ansatz zur Ermittlung der relevanten Anforderungen aus Kundensicht und der kostengünstigen Herstellung der Produkte zu etablieren. Die Vorteile machen sich in allen Stufen des Wertstroms bemerkbar. Die von der Staufen AG in mehr als zehn Jahren in vielen Projekten gemachten Erfahrungen belegen, dass durch ein ganzheitliches Varianten- und Komplexitätsmanagement alle wesentlichen Kennzahlen erheblich verbessert werden können.

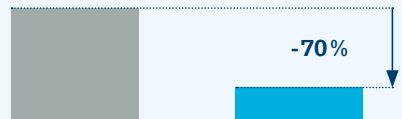
Ein integriertes Varianten- und Komplexitätsmanagement schafft die Grundlagen für die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

## MAXIMALWERTE AUS BISHERIGEN PROJEKTEN

### Material



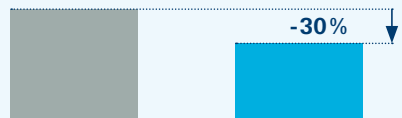
### Fertigung



### Montage



### Durchlaufzeit

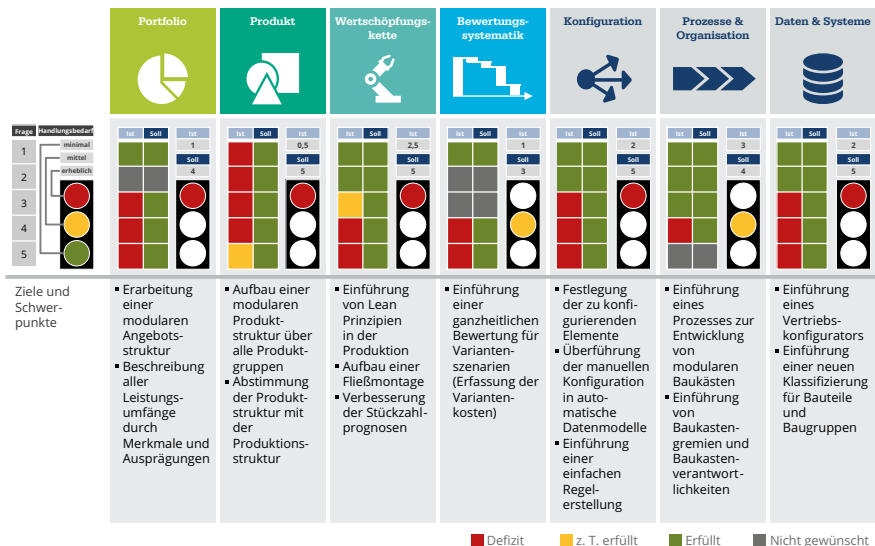


# 5. ERSTE SCHRITTE

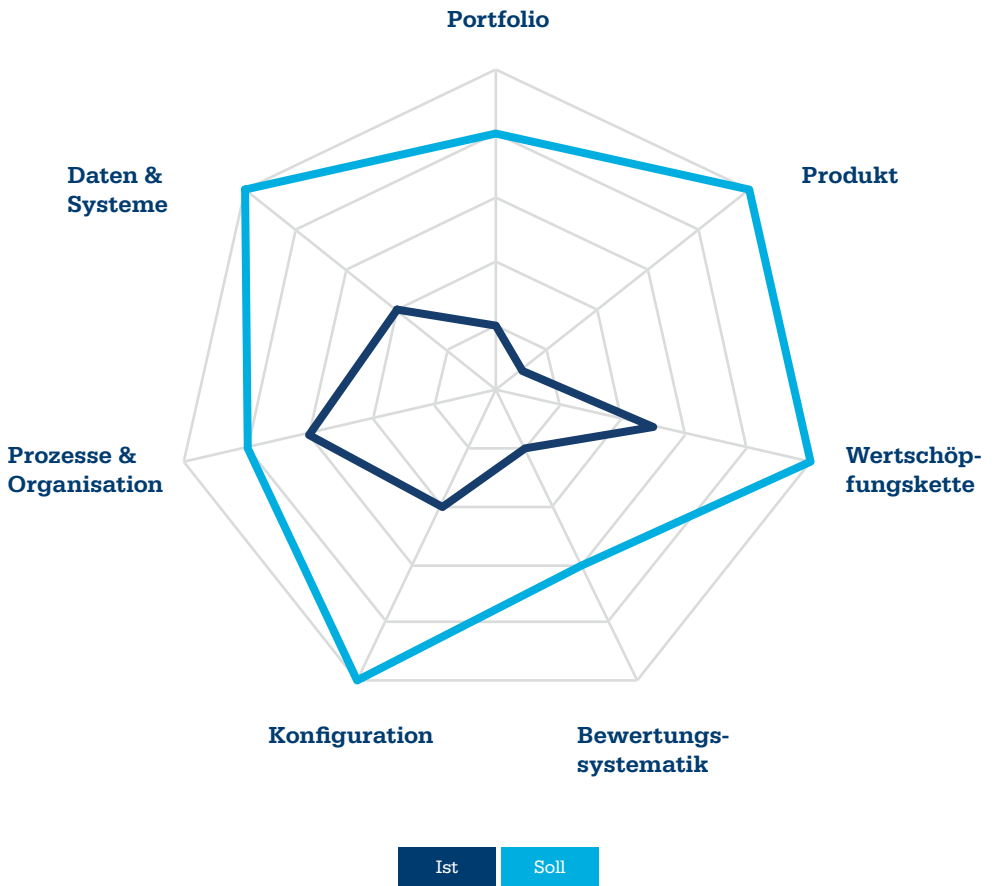
## Der Startschuss zum integrierten Varianten- und Komplexitätsmanagement

In einem Workshop mit allen am Prozess beteiligten Bereichen werden die Teilaspekte des Stufen-Ansatzes zur Diskussion gestellt. Gemeinsam wird die Ist-Situation gespiegelt und ein Zielbild entwickelt. Ergebnisse und Handlungsschwerpunkte werden im Quick-Check-Cockpit zusammengefasst und dienen als Grundlage für konkrete Folgeschritte.

### ERGEBNIS VARIANTEN- UND KOMPLEXITÄTS-MANAGEMENT QUICK CHECK









# STUDIEN UND WHITEPAPER

Alle Studien und Whitepaper der Staufen AG finden Sie auch online unter [www.staufen.ag/studien](http://www.staufen.ag/studien)



# IN JEDEM UNTERNEHMEN STECKT EIN NOCH BESSERES

Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG  
seit über 25 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

## ZAHLEN. DATEN. FAKTEN.

**340**  
Mitarbeitende

**69**  
Mio. € Umsatz

**17**  
Sprachen

**7.000**  
Seminarteilnehmer  
pro Jahr

**> 90**  
BestPractice Partner

### ANSPRECHPARTNER



Dino Munk  
Senior Partner  
d.munk@staufen.ag  
☎ +49 7024 8056 0

### ANSPRECHPARTNER FÜR MEDIEN



Sebastian Junge  
Marketing Manager  
s.junge@staufen.ag  
☎ +49 7024 8056 149

### HERAUSGEBER

STAUFEN.AG  
Beratung.Akademie.  
Beteiligung  
Blumenstraße 5  
D-73257 Köngen  
☎ +49 7024 8056 0  
www.staufen.ag  
kontakt@staufen.ag

# STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN  
STECKT EIN NOCH BESSERES.