

Wachstum generieren – Komplexität beherrschen und reduzieren

Jürgen Marx

Wenn in einem Unternehmen „Komplexität“ als Problem wahrgenommen wird, dann hat dieser Begriff naturgemäß seine Unschuld verloren: Für die Verantwortlichen bezeichnet er nicht mehr nur das Gegenteil von Einfachheit. In dieser Lage wird Komplexität nur allzu oft mit dem Eingeständnis verbunden, ihr mehr oder weniger hilflos ausgeliefert zu sein. Dabei ist dieser Zustand durchaus nicht nur auf Fehler oder Fehlentscheidungen zurückzuführen. Vielmehr ist er die Folge von Wachstum des Unternehmens, der Diversifikation seines Angebots, verbesserter Produktqualität und -leistung sowie neuen Technologien. Alles Erfolge, mit denen sich Marktposition und Ertragslage verbessern ließen. Denn mit zunehmender Komplexität ist auch die Anzahl der Fähigkeiten des Unternehmens gewachsen.

Das Problem: Zunehmende Komplexität der Produkte und damit einhergehende Veränderungen der Prozesse, der Organisation und damit auch der IT-Systeme haben buchstäblich ihren Preis. Negative Auswir-

kungen auf die Kostenstruktur sind unvermeidlich. Es wird schwieriger, die komplexen Organisationsstrukturen zu führen. Die IT-Systeme sind nicht mehr in der Lage, die Komplexität der Produkte und deren Prozesse in ihrer Struktur abzubilden. All das wirkt letztlich nicht nur kostensteigernd sondern auch qualitätsmindernd.

Die Gefahr: Vorteile, die aus Wachstum und Vielfalt resultieren, werden aufgehoben durch die strukturelle und organisatorische Problematik. Der gravierende Anstieg der Kosten für den notwendigen IT-Systemwechsel, die Software-Migration sowie für Organisations- und Prozess-Optimierung – im günstigsten Fall bleibt ein Nullsummenspiel.

Wer vor zunehmender Komplexität nicht kapitulieren will, muss sie in den Griff bekommen. Die Erfolg versprechende Strategie liefert ein zielorientiertes Komplexitäts-Management. Seine erste Aufgabe ist es, auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse klare Ziele zu entwickeln und vorzugeben. Daraus werden die strategischen Handlungsfelder abgeleitet und priorisiert, z.B.:

- Vereinheitlichung und Standardisierung von Prozessen / Organisation / IT-Systemen
- Kostoptimierung bei Prozessen, Strukturen, Ressourcen- und Materialeinsatz
- Einführung standardisierter Methoden, Verfahren und Qualitätsstandards (Vereinfachungen der Produkte bzw. deren simple Standardisierung, die den Verzicht auf Wettbewerbsvorteile bedeuten würde, kommen dabei nicht in Betracht)

Die Aufgabe für das Komplexitäts-Management ist nun, für die beschlossenen Handlungsfelder Alternativszenarien zu erstellen und sie einer Aufwand- / Nutzenbetrachtung zu unterziehen. Seine Arbeit kommt zum erfolgreichen Abschluss, wenn das Unternehmen die Komplexität beherrscht, deren Reduzierung erreicht hat, sein Wachstum beschleunigt und davon uneingeschränkt profitiert. Es gehört zu den Angeboten von probicon, Unternehmen auf diesem Weg professionell zu beraten und bei der Umsetzung zu begleiten.

Editorial

Viele Unternehmen sehen sich heute mit hochgradig komplexen Situationen und Fragen konfrontiert. Daraus resultieren Herausforderungen, die sich von denen in der Vergangenheit grundsätzlich unterscheiden.

In dieser Ausgabe unseres Info-Letters mit dem Thema „Wachstum generieren – Komplexität beherrschen und reduzieren“ zeigen wir auf, wie wachsende Unternehmen auch das damit verbundene Wachstum von Komplexität und Kosten wieder in den Griff bekommen können.

Erfolgreiches Komplexitäts-Management setzt Transparenz und aktive Steuerung voraus. Im Gastbeitrag berichtet Christina Polacek über ihre Erfahrungen mit der Steuerung von Komplexität in Unternehmen, um auf diese Weise gezielte Kostensenkungen zu ermöglichen.

Jürgen Marx

„You can't manage what you don't measure.“ Oder: Wie man durch richtige Steuerung Komplexität managt und dadurch Kosten senkt.

Christina Polacek, AUMENDO, Berlin

Die Dynamik des Wettbewerbs zwingt Unternehmen dazu, ihre IT laufend mit neuen Anforderungen zu belasten. Ungeachtet des daraus resultierenden permanenten Anpassungsdrucks muss die IT jederzeit in der Lage sein ihre Aufgaben hundertprozentig zu erfüllen. Alle gesetzlich vorgeschriebenen und von der Unternehmensstrategie geforderten Leistungen müssen von ihr störungsfrei erbracht werden. Zugleich gilt es, auf der operativen Ebene die Belange der Geschäftseinheiten zu berücksichtigen und entsprechend notwendige Veränderungen reibungslos zu implementieren.

Nach einer Studie, die wir zu diesem Thema durchgeführt haben, nimmt die Komplexität in der IT unaufhaltsam zu. Angesichts ihrer ebenso anspruchsvollen wie vielschichtigen Aufgaben muss jeder CIO in seinem Unternehmen unweigerlich zum Komplexitätsmanager werden.

Wie die Studie weiter zeigt, geben fast zwei Drittel der befragten Unternehmen an, die Komplexität der Prozesse nicht messen und damit nicht aktiv steuern zu können. So bleiben nur allzu oft die – vermeintlich – Komplexität reduzierenden Maßnahmen wirkungslos.

Ein erfolgreiches Vorgehen lässt sich aus einem weltweit agierenden Pharmaunternehmen berichten. Auch hier war die IT durch gravierend zunehmende Anforderungen belastet. Aus der Notwendigkeit heraus, alle Wünsche der User zu jeder Zeit uneingeschränkt und – vom Wettbewerb getrieben – schnell erfüllen zu müssen, entstand in der Folge ein „Wildwuchs“ unterschiedlicher Anwendungen, Technologien und Prozesse. Um der mit dieser Komplexitätszunahme verbundenen Kostensteigerung zu begegnen und dabei zugleich einen flexiblen Service zu gewährleisten, wurde eine aktive Komplexitätssteuerung eingeleitet.

Der Schlüssel zur Steuerung war die Identifizierung der relevanten Komplexitätstreiber und deren Messung. Damit die daraufhin eingeleiteten Optimierungsmaßnahmen einen nachhaltigen Steuerungserfolg erzielen konnten, kam es darauf an, die richtigen – komplexitätssteuernden – Kriterien auszuwählen und zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen.

Um eine realistisch umsetzbare Roadmap, die auch den historisch gewachsenen Strukturen des Unternehmens Rechnung trägt, zu definieren, hat sich ein schrittweises Vorgehen bewährt. Im ersten Schritt wurden relevante Komplexitätsparameter analysiert und deren Einfluss auf Qualität, Performance, Kosten und Reifegrad der Organisation bewertet. Im zweiten Schritt wurde aus den Komplexitätstreibern ein System mit einer begrenzten Anzahl von „Key Performance Indicators“ (KPI) abgeleitet, um relevante Einflussgrößen und ihr Zusammenwirken darzustellen sowie kontinuierlich zu messen. Die festgelegten KPIs konnten mit denen anderer Unternehmen als Benchmark verglichen werden. Als nächstes wurden konkrete Maßnahmen abgeleitet. Dabei wurden aus einer Vielzahl praxiserprobter Maßnahmen diejenigen ausgewählt, die zur Steigerung der Effizienz, der Qualität und / oder zur Senkung der Kosten durch Reduktion der Komplexität am besten geeignet erschienen.

Zur nachhaltigen Erfolgssicherung wurden in einem letzten Schritt weitere Optimierungspotentiale aufgespürt und daraus Best-Practice-Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet. Zur Bewertung von Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit im Einzelfall werden die jeweiligen Best Practices anhand eines Business Cases überprüft. Durch dieses Verfahren und die Messung sowie aktive Steuerung der Komplexität treibenden Komponenten können Entscheidungen besser getroffen und schneller umgesetzt werden.

Der Erfolg: Allein im Bereich Anforderungs-Priorisierung konnte die Qualität maßgeblich gesteigert und die Reaktionszeit der IT verkürzt werden. Infolge von Investition in Komplexität senkende Technologien und Methoden konnten die IT-Kosten um mehr als 10% sinken. Denn: Managen lässt sich nur, was sich auch messen lässt.

Christina Polacek ist Gründerin und geschäftsführende Partnerin der AUMENDO Unternehmensberatung. Sie berät seit mehr als 15 Jahren Unternehmen auf den Gebieten IT, Finanzorganisation im Umfeld Strategie, Benchmarking, Optimierung, begleitet Outsourcing-Vorhaben und coacht IT-Führungskräfte. www.aumendo.de



Aktuelle Veranstaltungen

Zum Thema dieses Infoletters findet am 09.11.2011 von 16:00 bis 18:00 Uhr ein kostenloser Workshop in den Räumen der probicon statt, zu dem wir Sie hiermit herzlich einladen wollen.

Anmeldung bitte formlos per eMail an consulting@probicon.de

Ansprechpartner



Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx

ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung sowie im IT-Consulting. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Reorganisation, Prozess- und Systemlandschaft, Prozess-Benchmarking, Prozessoptimierung, Change Management und Prozessmanagement.



Dipl.-Wi.-Ing. Hans Reihl

Dipl.-Wi.-Ing Hans Reihl hat weit über 10 Jahre Berufserfahrung als Management Consultant. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Organisations- und Prozessoptimierung, Restrukturierung und Change Management, Strategieentwicklung und Marktanalysen sowie analytische Methoden für die verschiedensten Produktions- und Dienstleistungsindustrien.

Ausblick auf die folgende Ausgabe

| | Strategie | Prozesse / Organisation | IT-Systeme |
|-----------------------------|---------------|-------------------------|----------------------|
| Business Process Management | Ausgabe 01/10 | Ausgabe 01/11 | Ausgabe 02/10 |
| Change Management | Ausgabe 02/11 | Ausgabe 03/10, 03/11 | Ausgabe 04/10, 04/11 |

Frühere Ausgaben finden Sie unter <http://engineering.probicon.de/newsletter>

Business Process Management ist neben Change Management eines von zwei großen probicon Serviceangeboten. Bei beiden Serviceangeboten stehen die Gestaltungsfelder Strategie, Prozesse / Organisation und IT-Systeme im Vordergrund.

In den kommenden Ausgaben werden wir als Schwerpunkt jeweils ein Feld unserer Service-Matrix thematisieren. In der Ausgabe 4/11 wird ein weiteres Thema aus dem Change Management schwerpunktmäßig beleuchtet.

Impressum

probicon GmbH
 Mehringdamm 40
 10961 Berlin
 Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
<http://engineering.probicon.de>