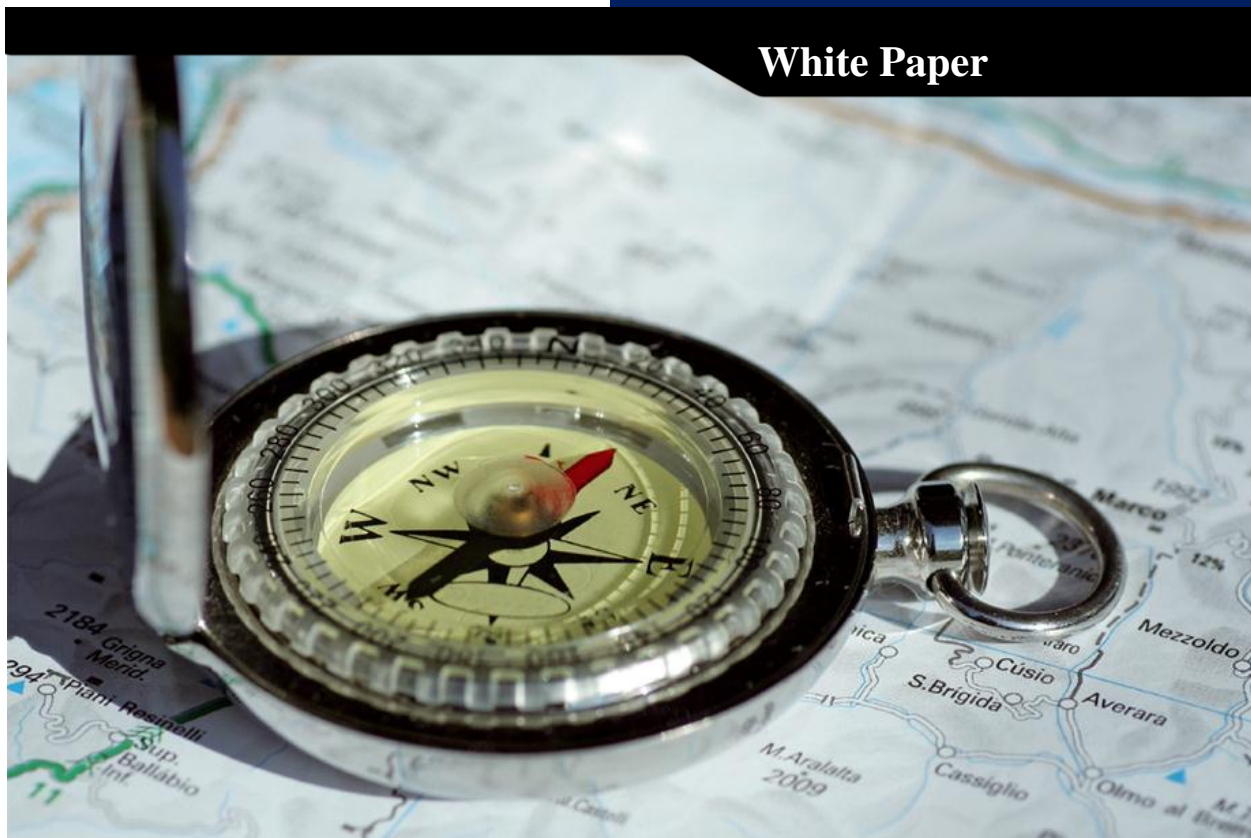


Komplexität als Chance nutzen

White Paper



Autoren:

Cornelius Klagge, Jens Blank

Januar 2012

Wassermann AG

Westendstraße 195

80686 München

www.wassermann.de

Zusammenfassung

„Komplexität – na und?“ Unter diesem Motto beschreibt die Wassermann AG aus München den Umgang mit komplexen Systemen. Das Beratungskonzept bereitet Unternehmen darauf vor, sich der steigenden Komplexität und den Anforderungen des Wettbewerbs zu stellen.

Das Ziel: Vom Wissen erfolgreicher Unternehmen profitieren und die eigenen strukturellen sowie dynamischen Komplexitätstreiber identifizieren, die daraus entstehenden Chancen erkennen und vorteilhaft nutzen. Langfristig betrachtet, wird das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens am Markt weiter gestärkt bzw. ausgebaut.

Die Erkenntnis: Komplexität ist kein Hindernis, sondern ein Business Enabler!

1 SCM-Studie 2011: Komplexität als Chance

In Kooperation mit der Hochschule München, dem Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf e.V. (BME) und der Wassermann AG wurden 40 deutsche Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen nach ihrer Einschätzung zur Komplexität im Bereich Supply Chain Management befragt. Die zentrale Fragestellung lautete dabei: „Welche Maßnahmen sollten Unternehmen zur Steuerung der Supply-Chain-Komplexität ergreifen, um ein profitables Wachstum zu ermöglichen?“

Nahezu jeder Zwanzigste der befragten Logistik- und Supply Chain Manager rechnet zukünftig mit einem weniger komplexen Umfeld. Im Vergleich dazu prognostizieren drei Viertel einen weiteren Anstieg der Komplexität innerhalb der Logistikkette. Eine deutliche Mehrheit sieht in den komplexen Supply Chains auch die Chance, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu realisieren. Gleichzeitig versäumen es viele der Unternehmen, frühzeitig Veränderungen zu erkennen und aktiv Maßnahmen zu ergreifen.

Zudem beschränken sich die Unternehmen im Bereich Komplexitätsmanagement nur auf die Prozessmodularisierung. Weitere wichtige Aspekte wie z. B. die Analyse der Organisations- oder Produktstruktur werden weitestgehend vernachlässigt. Um sich gegen die Unsicherheit in der Supply Chain abzusichern, werden Bestände aufgebaut oder Kapazitäten erhöht.

Die meisten der befragten Unternehmen verbinden mit dem Begriff „Komplexität“ eine positive Einstellung und wollen diese auch gewinnbringend für sich nutzen. Allerdings fühlt sich der größte Teil von ihnen auf den Umgang mit komplexen Strukturen oder Prozessen nicht bzw. nur unzureichend vorbereitet.

2 Differenzierung in strukturelle und dynamische Komplexität

Bevor ein vertiefter Einstieg in den Umgang mit Komplexität erfolgt, werden zunächst die wichtigsten Begrifflichkeiten im Komplexitätsmanagement vorgestellt.

Allgemein wird Komplexität durch die Anzahl und Vielfalt der Elemente in einem System¹ bestimmt. Die *strukturelle Komplexität* (z. B. Produkt, Organisation und IT) resultiert dabei aus der Beziehung der einzelnen Elemente untereinander, hingegen die *dynamische Komplexität* (z. B. Prozesse, Markt und Informationsfluss) durch die Veränderungen der Elemente und ihrer Beziehungen im Zeitverlauf hervorgerufen wird. Im Gegensatz zu komplizierten Systemen ist es bei komplexen Systemen nicht möglich, einen Einflussfaktor auszublenden und so die Entscheidungsfindung signifikant zu vereinfachen.

Viele Unternehmen beschränken sich zudem nur auf die Treiber der strukturellen Komplexität. So werden die Strukturen der jeweiligen Produkte, der Organisation sowie der IT analysiert und entsprechende Verbesserungspotenziale aufgedeckt. Dynamische Aspekte wie die Prozessvielfalt oder die Anzahl der Schnittstellen in einem Unternehmen bleiben dabei größtenteils außen vor.

„Der wesentliche Treiber der Komplexität ist der Markt mit seinen sehr unterschiedlichen Produktanforderungen je nach Kanal und Technologie.“

Teilnehmer der Studie „Komplexität als Chance“

Ein angemessener Einstieg in das Thema Komplexitätsmanagement bietet sich durch eine Reflexion der Unternehmensposition mit dem Fokus auf die eigene strukturelle und dynamische Komplexität an (Abb. 1). Je nachdem, ob man sich bspw. in einem einfachen oder sogar hoch komplexen System befindet, müssen entsprechende Methoden ausgewählt werden, um den individuellen Herausforderungen zu begegnen.

¹ vgl. Prof. Krischke: „Komplexität als Chance“, August 2011

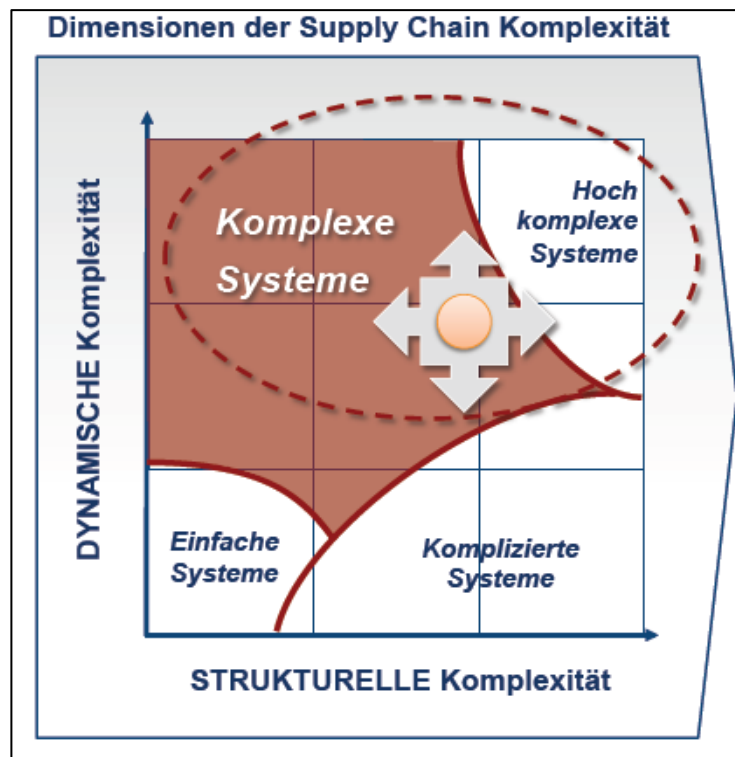


Abb. 1: Visualisierung der eigenen Unternehmensposition

3 Komplexität als Wettbewerbsvorteil nutzen

Komplexität wird weitestgehend mit negativen Begriffen wie Hürde, Hilflosigkeit oder verminderte Steuerungsfähigkeit assoziiert. Erfolgreiche Unternehmen haben es jedoch gelernt, Komplexität für sich zu nutzen und ihre Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz weiter auszubauen.

Erfolgreiche Unternehmen differenzieren nicht nur zwischen struktureller und dynamischer Komplexität, sondern weiterhin nach *interner* und *externer* Komplexität. Dadurch ergibt sich eine neue Kosten-Nutzen-Betrachtung über die Zeit hinweg (Abb. 2).

„Für die Konkurrenten wird es sehr schwer, uns diesen Vorsprung abzunehmen, denn wir arbeiten schon an den nächsten Ansätzen“

Teilnehmer der Studie „Komplexität als Chance“

Die externe Komplexität zählt dabei als kritisches Element: Neue Kundenanforderungen, Technologien oder gesetzliche Bestimmungen führen zu einem Anstieg und sind vom Unternehmen

nur schwer zu beeinflussen. Die interne Komplexität, welche eine Abhängigkeit zur externen Komplexität aufweist, ist hingegen durchaus steuerbar und als aktives Element zu verstehen.

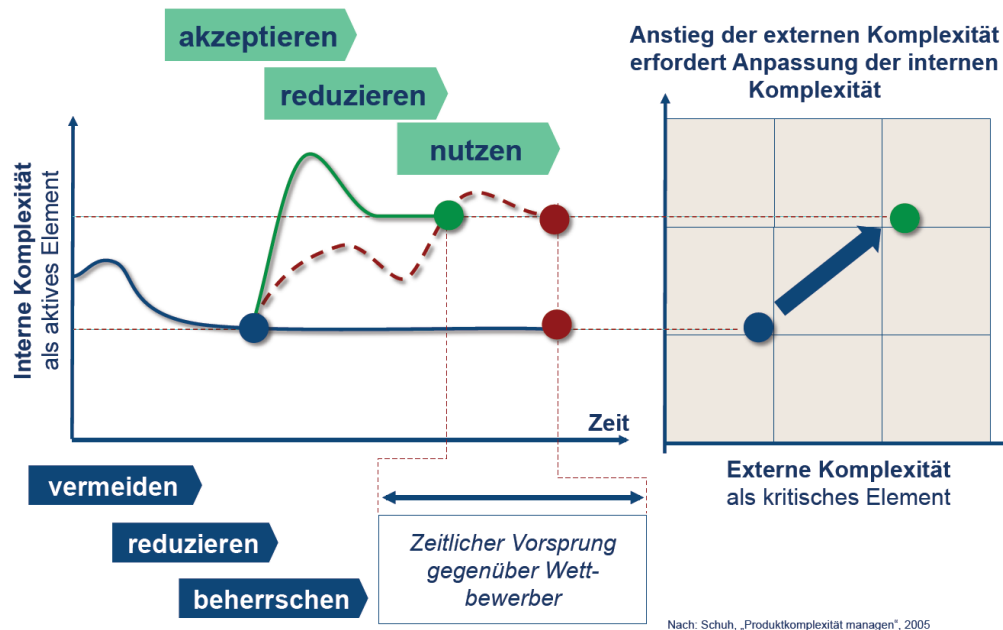


Abb. 2: Komplexität als Chance verstehen

Derzeit herrscht überwiegend die Meinung vor, Komplexität müsse vermieden bzw. reduziert werden und lasse nur bedingt einen Handlungsrahmen zu, innerhalb dessen sie überhaupt beherrscht werden kann. Diese passive Einstellung führt allerdings dazu, dass die interne Komplexität auf ihrem Niveau verbleibt und eine Lücke zur externen Komplexität entsteht. Das Unternehmen ist auf den Umgang mit Komplexität gar nicht mehr oder nur noch unzureichend gewappnet!

**Das Geheimrezept für eine positive Entwicklung:
Komplexität als Chance verstehen und nutzen!**

Um Komplexität als Chance zu nutzen, ist ein Umdenken erforderlich. Da Komplexität im temporären Verlauf eher zu- als abnimmt, muss bei aktiver Gestaltung zunächst ein sprunghafter Anstieg der internen Komplexität toleriert werden. Dieser Anstieg liegt zunächst über der idealtypischen Kurve, mit der ein Anstieg der externen Komplexität kompensiert werden soll.

Der Vorteil, der aus dieser proaktiven Herangehensweise resultiert, zeigt sich in dem zeitlichen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz: Unternehmen, die Komplexität akzeptieren und nutzen,

erreichen innerhalb desselben Betrachtungszeitraumes eine frühere Harmonisierung zwischen interner und externer Komplexität. Kritische Themen können somit zeitnah, nachhaltig und vor allem vor dem allgemeinen Interesse des Wettbewerbs angegangen werden, wodurch wiederum Wettbewerbsvorteile entstehen.

Allerdings darf das individuelle Niveau sowohl der internen als auch der externen Komplexität immer nur als momentaner Zustand verstanden werden. Folglich ist die Auseinandersetzung mit Komplexität keine einmalige Angelegenheit, sondern muss kontinuierlich verfolgt werden!

4 Auswahl an Komplexitätstreibern

Im weiteren Verlauf der Studie aus Abschnitt 1 sind knapp über 100 Komplexitätstreiber identifiziert und in verschiedene Cluster unterteilt worden. Dabei wurden insbesondere der Ursprung, die Ausprägungen und die Auswirkungen der jeweiligen Treiber näher betrachtet.

Eine Auswahl der unterschiedlichen Komplexitätstreiber findet sich in Abbildung 3 und 4:

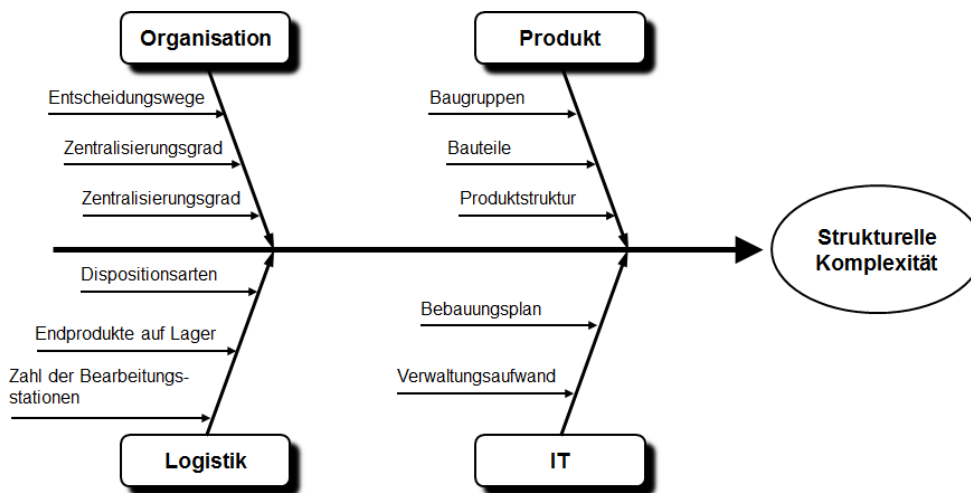


Abb. 3: Treiber der strukturellen Komplexität

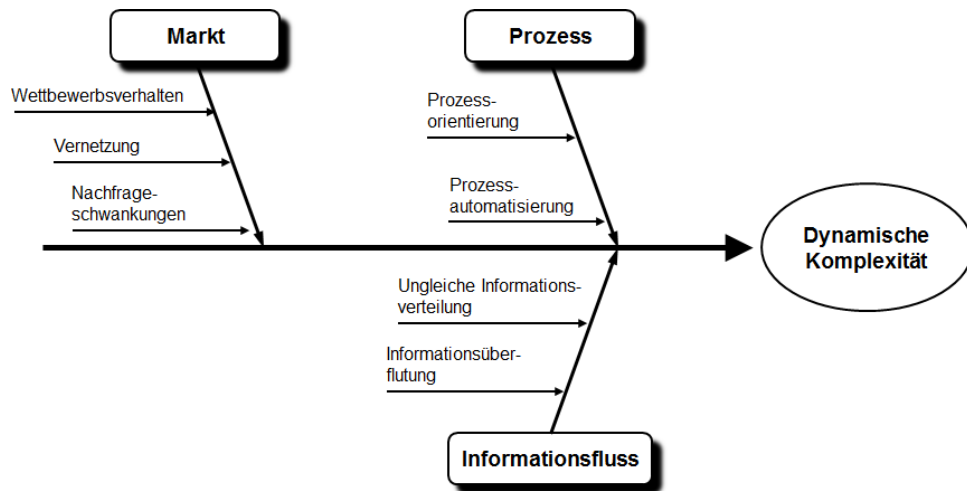


Abbildung 4: Treiber der dynamischen Komplexität

5 Fazit

Erfolgreiche Unternehmen lassen sich durch die vorherrschende Komplexität in der Supply Chain nicht verunsichern und setzen sich bewusst mit dem Thema Komplexitätsmanagement auseinander.

Durch diese proaktive Herangehensweise werden vielversprechende Chancen frühzeitig erkannt und als Alleinstellungsmerkmal vor der Konkurrenz genutzt. Zudem eröffnen sich neue Potenziale für Innovation und Differenzierung. Neue Technologien bieten dabei die Möglichkeit, Entscheidungen schneller und sicherer zu treffen und deren Auswirkungen nachhaltig zu kontrollieren.

Komplexität ist kein Hindernis, sondern ein Business Enabler!