

KM Reifegrad – Komplexitätsmessung

Das KM-Reifegradmodell

Wozu ein Reifegradmodell für das Management von Komplexität?

Die Herausforderungen werden komplexer und dynamischer. Unsicherheit wächst in vielen Entscheidungssituationen, auch deshalb, weil mit zunehmender Automatisierung eine nicht mehr nachvollziehbare Zahl von Faktoren immer rascher und unvorhersehbar Einfluss auf den angestrebten Erfolg nehmen. Es fällt ohnehin schon schwer, mehr als drei Faktoren in ihren beobachtbaren Wechselwirkungen zu verstehen oder gar die Entwicklung eines solch kleinen, scheinbar überschaubaren Systems direkt in seiner Entwicklung sicher vorauszusehen.

Darüber hinaus werden in der Kommunikation von komplexen Fragestellungen zugleich die Systemgrenzen und Einflussfaktoren nicht mehr explizit oder konkret genug formuliert. Die daraus resultierenden Folgen sind wachsende Interpretationsspielräume im Reporting als auch Mutmaßungen und Missverständnisse unter den Mitwirkenden u.v.m.

Ergänzend zu bisherigen Prognosen über eine berechenbare Zukunft mit bekannten Mitteln des Risikomanagements und Controllings, werden inzwischen besondere Methoden und Tools für einen quasi unvorhersehbaren Teil derselben Zukunft erforderlich. Denn auch diesen mit zunehmender Dynamik wachsenden Bereich der Unsicherheit gilt es künftig zu beobachten, einzuschätzen und zu kontrollieren.

Was beschreibt der KM-Reifegrad?

Als Organisation- und Managementkonzept zielt Komplexitätsmanagement (KM) darauf ab, die Effektivität und Effizienz eines Unternehmens in einem Guss zu optimieren und damit seine Leistungsfähigkeit deutlich zu steigern. Dies gelingt durch eine engere Zusammenarbeit aller Stakeholder sowie eine bessere Koordination der Wertschöpfungsprozesse. KM umfasst dafür eine Fülle von Gestaltungsprinzipien und Methoden.

In der Praxis verfolgen Unternehmen sehr verschiedene Ansätze innerhalb ihrer Organisation und setzen Tools inselhaft mit durchaus unterschiedlichem Erfolg ein. Der KM-Reifegrad ist ein Maß dafür, auf welchem Entwicklungsstand sich ein Unternehmen im Management von dynamisch-komplexen Herausforderungen befindet und wie zielgerichtet es seinen eigenen KM-Methoden- und Toolbaukasten zur Steigerung seiner Leistungsfähigkeit verwendet.

Wie wird der KM-Reifegrad gemessen?

Im Rahmen eines moderierten Prozesses und erforderlichenfalls mit Unterstützung eines Modellierungstools, das zur jeweiligen Aufgabenstellung passt, werden die jeweiligen konkreten Herausforderungen in ihrer Komplexität gemessen. Dazu werden zunächst einmal gemeinsam die Problemstellung, Ziele sowie Systemgrenzen bestimmt. Zum Zwecke ihrer Analyse werden Einflussfaktoren gesammelt, sortiert, bewertet, gewichtet etc. und in Beziehungen zu einander gesetzt. So lassen sich beispielsweise sich selbstverstärkende Schleifen oder auch nur schlichte Wirkungsketten identifizieren.

Das Handeln, Tun oder Unterlassen eines Menschen, ist darüber hinaus komplexer und weniger rational, als dies in vielen Modellen unterstellt wird. Verhaltensorientierte Modellierung versucht daher, auch das menschliche Verhalten und Handeln, - Tun oder Unterlassen -, im wirtschaftlichen Kontext messbar, bewertbar und letztlich auch steuerbar zu machen.

Schließlich werden die Beziehungen aller Ströme, Bestände, Parameter, Variablen, etc. auch hinsichtlich ihrer (Wechsel-)Wirkungen bewertet, möglicherweise zunächst einmal nur in den Kategorien "schwach, mittel oder stark". Anschließend werden sie ganzheitlich mit Hilfe von Simulationen getestet, ihr Einfluss beobachtet und erforderlichenfalls auch neu bewertet. So lassen sich bereits durch entsprechend durchgeführte Analysen die Haupttreiber der Komplexität von Geschäftsprozessen oder-bereichen, aber auch von Unternehmungen, Konzernen oder Wertschöpfungsketten im Ganzen ermitteln.

Qualitative als auch quantitative oder gemischte Modelle unter Verwendung von Formeln und Daten helfen schließlich die Dynamik im Zeitverlauf exakter abzubilden und das Modell mit der Realität zu vergleichen. Auf einer so abgesicherten Basis können dann verschiedene Szenarien mit den konkreten Unternehmensdaten rückwärts getestet, simuliert und letztlich auch in der Unternehmenssteuerung verwendet werden.

Wie ist das KM-Reifegradmodell aufgebaut?

Zur Bestimmung des KM-Reifegrades zieht die EPOTECH AG acht erfolgskritische Faktoren bzw. Parameter im Management dynamisch-komplexer Herausforderungen heran. Dabei handelt es sich um

- den Integrationsgrad,
- die Transparenz,
- das Reaktionsvermögen,
- Agilität oder Anpassungsfähigkeit,
- die Resilienz oder Kompensationsfähigkeit,
- die Prozessorganisation,
- die Lernfähigkeit der Organisation sowie
- den Interessensabgleich mit und unter den Stakeholdern.

Das Reaktionsvermögen beschreibt hier zum Beispiel die Fähigkeit, kurzfristig auf ungeplante Anforderungen des Marktes, wie auf Nachfrageschwankungen oder spezielle Kundenwünsche durch Ablaufänderungen reagieren zu können.

Agilität bezeichnet dagegen beispielsweise die Fähigkeit, betriebliche Kostenstrukturen in kurzer Zeit an Veränderungen im Marktumfeld anzupassen bzw. Änderungen in der Aufbauorganisation herbeizuführen. Wesentlich für beide Faktoren ist ein hoch integriertes Risikomanagement von Chancen und Gefahren. Nur dieses ermöglicht es, erfolgskritische Notwendigkeiten zur Veränderung frühzeitig zu erkennen und zielkongruent zu steuern.

Inwieweit es einem Unternehmen gelingt, möglichst effizient Werte zu schaffen, spiegelt der Faktor „Prozessorganisation“ wider. Durch bedarfs- und wertstromorientierte Organisation einerseits sowie ein darauf abgestimmtes Führungs- und Motivationssystem andererseits kann zum Beispiel in einer Supply Chain ohne wesentliche Verschwendung gearbeitet werden.

Dabei hilft wiederum ein kontinuierliches Qualitäts- und Verbesserungsmanagement: Für die systematische Weiterentwicklung des KM im Sinne einer lernenden Organisation müssen im Unternehmen Organisations- und Informationsstrukturen vorhanden sein, die Effektivität und Effizienz gleichermaßen unterstützen. Eine zeitnahe Informationsweitergabe über alle Portfolioebenen und Prozessphasen, integrierte Datensysteme und Business-Applikationen sowie eine menschengerechte Informationsdarbietung sind weitere wichtige Voraussetzungen.

Ausgehend von einer systematischen Messung der KM-Performance sind Management-Regeln und Schleifen aufzubauen, mit denen bei Abweichungen vom Sollzustand zeitnah Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden können. KM muss dazu als eine für den Unternehmenserfolg wesentliche Managementaufgabe angesehen werden. Dies gilt unabhängig von der Frage einer hierarchischen Verankerung des KM, sondern bedarf vielmehr klarer Zielvorgaben und Verantwortlichkeiten. Der Interessensabgleich beschreibt dementsprechend die Maßnahmen zum Aufbau und Erhalt partnerschaftlicher Beziehungen u.a. zu allen wesentlichen Kunden und Lieferanten in der Supply Chain. Dazu gehören wiederum der Austausch von Informationen und Wissen sowie eine faire Verteilung von Risiken, Kosten und Gewinnen aus Verbesserungsmaßnahmen.

Hinter diesen acht Erfolgsfaktoren liegen also jeweils Gestaltungsprinzipien und Methoden, deren KM-Wirksamkeit je nach Bedarf und Wunsch unserer Mandanten mittels kostenfreier Nutzung von uns präferierter IT oder auch eines standardisierten Fragebogens geprüft wird. Die Erfüllung der verschiedenen Kriterien lassen sich anhand einer Bewertungsskala messen. Aus dem Gesamtbild eines Unternehmens ergibt sich dann auf Basis einer gemeinsamen Analyse und Diskussion der KM-Reifegrad.

Der KM-Reifegrad liefert damit zunächst einen allgemeinen Indikator, wie ein Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche oder anderer Industriezweige steht. Im Rahmen der Detailbetrachtung lassen sich daraus ein Stärken-Schwächen-Profil sowie konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen ableiten.

Besteht ein Zusammenhang zwischen KM-Reifegrad und dem Unternehmenserfolg?

Ja! Denn die Komplexitätsmessung bestimmt den Grad der Komplexität von Unternehmen oder auch einzelnen Geschäftsprozessen. Sie zeigt zugleich die wesentlichen Treiber der Komplexität auf. Modell-Analysen weisen eine signifikante Beziehung zwischen dem KM-Reifegrad und dem Unternehmenserfolg auf. Dabei zeichnet sich deutlich ab, dass Unternehmen mit einem höheren Reifegrad eine höhere Produktvielfalt zu geringeren Kosten produzieren können.

Ist ein höherer Reifegrad automatisch besser?

Nein. Mit zunehmendem Reifegrad steigt zwar tendenziell die Leistungsfähigkeit und es sinken die Kosten. Andererseits verschlechtert sich möglicherweise zugleich das Aufwand-Nutzen-Verhältnis der eingesetzten Maßnahmen und Methoden. Dies spiegelt sich in der Regel nicht in den reinen buchhalterischen Kosten wider. Entscheidend ist dabei, dass ein Unternehmen unter Berücksichtigung der aktuellen Situation und der zu erwartenden Veränderungen im Marktumfeld realistische und sinnvolle Ziele definiert und diese in der Lage ist nachhaltig konsistent über die gesamte Organisation zu verfolgen.

Der Reifegrad ist also weniger als ein absoluter Wert von Interesse, sondern vielmehr ein Hilfsmittel, um Schwachstellen für sich und im Vergleich zu Wettbewerbern oder anderen Branchen aufzudecken und einen zielgerichteten Maßnahmenplan abzuleiten.

Warum ist eine Reifegradbestimmung ein wichtiges Managementinstrument?

Viele Unternehmen tun sich schwer, ihre Ist-Situation realistisch zu beurteilen. Fehlende Vergleichsmöglichkeiten und die in gewisser Weise unvermeidliche Betriebsblindheit können leicht zu einer falschen Lageeinschätzung führen. Wenn Betriebe ihren KM-Reifegrad falsch einschätzen, birgt dies die Gefahr, dass Wettbewerbsnachteile bzw. Risiken im Sinne von Chancen und Gefahren zu spät erkannt und strategische Vorteile nicht in vollem Umfang genutzt werden. Darüber hinaus können sich fatale Folgen für die strategische Planung ergeben. Eine fehlerhafte Einschätzung der eigenen Wettbewerbsposition und Leistungsfähigkeit führt zwangsläufig dazu, dass Prioritäten falsch gesetzt und Investitionsmittel nicht richtig eingesetzt werden.

Ergänzend zu den traditionellen, eher symptomorientierten oder auch systemischen Verfahren der Performancemessung, wie Kennzahlensysteme oder Benchmarks, liefert eine Bestimmung des Reifegrads ein strategisches Instrument, das den gesamten Methodeneinsatz im KM einer integrierten und vergleichenden Bewertung unterzieht und ein ursachenbezogenes Stärken-Schwächen-Profil ermöglicht.

Unternehmen mit optimal ausgestalteten KM-Mustern sind in Hinblick auf die anhaltende Globalisierung, einen ständig wachsenden Kostendruck, stetig steigende oder auch diskret wechselnde Kundenanforderungen sowie höhere Ansprüche an das Risikomanagement und Controlling besser gerüstet. Exzellenz im Komplexitätsmanagement wird mehr und mehr zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor und beschränkt sich nicht nur – wie bislang häufig in der Fertigungsindustrie zu beobachten - auf das Variantenmanagement.

Wie reif sind deutsche Industrieunternehmen im Komplexitätsmanagement?

Ein schlechtes Ergebnis unserer Untersuchungen: Weniger als ein Zehntel der von uns befragten Unternehmen wissen um die Bedeutung von KM und verfolgen entsprechende Ansätze zur Optimierung. Der größere Teil der Unternehmen beschäftigt sich gerade einmal mit Agilität oder anderen Teilaspekten des KM. Kein Unternehmen ist im eigentlichen Sinne exzellent. Kein Management hat also die gestalterischen Möglichkeiten von KM bislang ausgereizt. Überall besteht noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial. Für alle Unternehmen stellt sich also die spannende Frage, welcher Reifegrad und welcher Methodenmix in der heutigen und zukünftigen Unternehmenssituation ein optimales Ergebnis bringen kann.

Wie kann ich den Reifegrad meines Unternehmens bewerten lassen?

Haben Sie Interesse, den Reifegrad Ihres Unternehmens zu erfahren? Die Reifegradbestimmung seitens EPOTECH AG ist für Sie kostenfrei. Darauf aufbauend bietet Ihnen EPOTECH im Rahmen einer Strategie-Roadmap eine detaillierte Analyse Ihrer KM Stärken und Schwächen sowie die Entwicklung eines langfristigen Maßnahmenplans zur Weiterentwicklung ihres KM an und garantiert Ihnen einen ROI von unter einem Jahr.

Sprechen Sie uns bitte an unter Telefon +49 6198 349 748 oder schicken Sie uns eine Mail an die folgende Adresse: gabriele.heuberger@epotech-ag.de