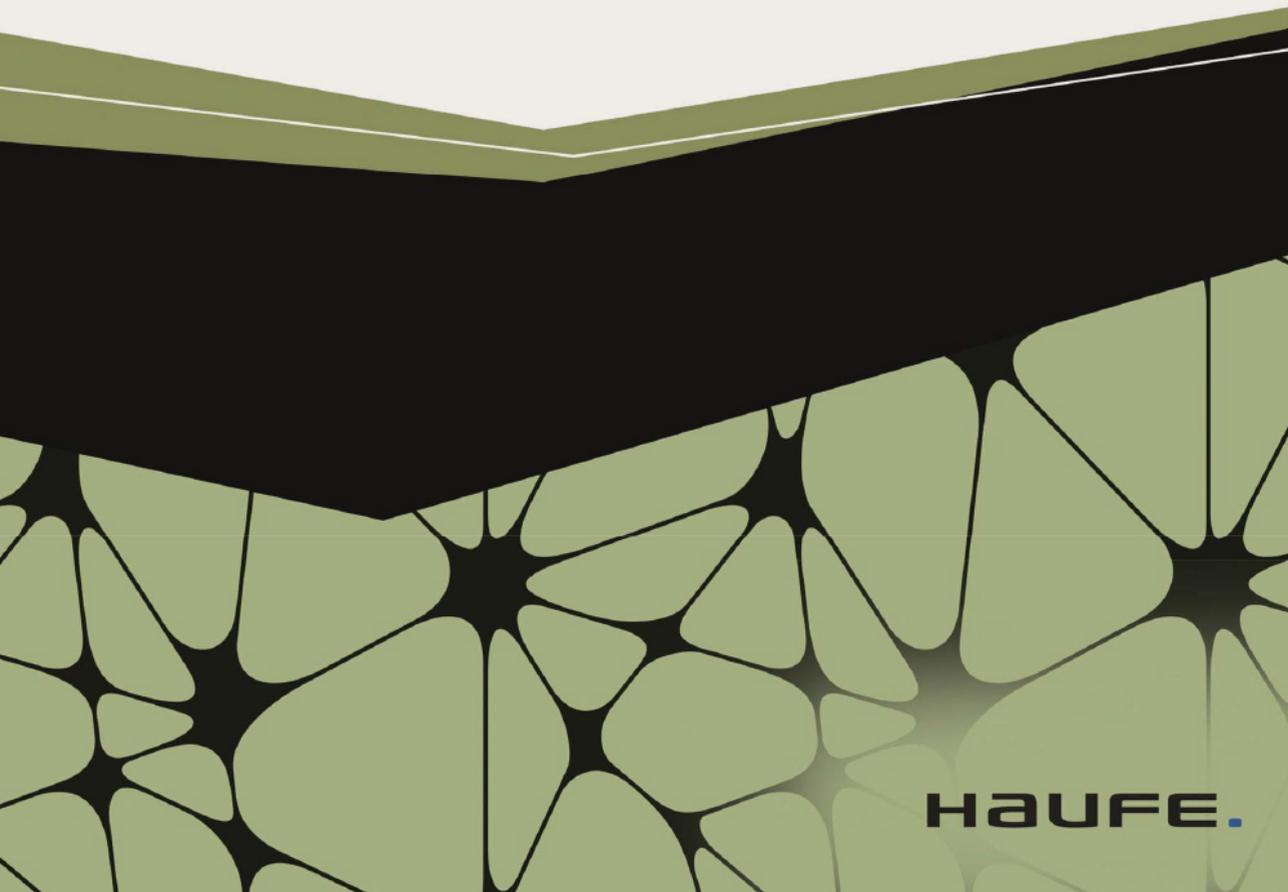


Ronald Gleich (Hrsg.)

Komplexitäts- controlling

Komplexität verstehen, reduzieren und beherrschen



HAUFE.

Ronald Gleich (Hrsg.)

Komplexitätscontrolling

Komplexität verstehen, reduzieren und beherrschen

Ronald Gleich (Hrsg.)

Komplexitätscontrolling

Komplexität verstehen, reduzieren und beherrschen

Haufe Gruppe
Freiburg • München

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-04341-7
ePDF: ISBN: 978-3-648-04342-4

Bestell-Nr.: 01458-0001
Bestell-Nr.: 01458-0150

Ronald Gleich (Hrsg.)
Komplexitätscontrolling
Komplexität verstehen, reduzieren und beherrschen
1. Auflage 2013

© 2013 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Niederlassung München
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München
Telefon: 089 895 17-0
Telefax: 089 895 17-290
www.haufe.de
info@haufe.de
Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Schriftleitung:
Dipl.-Kfm. Mike Schulze (EBS Universität für Wirtschaft und Recht)
Dipl.-Kfm. Ulf Diefenbach (EBS Universität für Wirtschaft und Recht)

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling.

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

Druck: Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

der Begriff „Komplexität“, der sich aus dem Lateinischen von „complexus“ ableitet, bedeutet in seiner ursprünglichen Form so viel wie verflochten, verwoben und ineinandergreifend. Auch sogenannte komplexe Systeme, wie beispielsweise Unternehmen, besitzen derartige Eigenschaften. Dort unterscheidet man externe Komplexität, also Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt (z.B. Kundenanforderungen) sowie interne Komplexität, also unternehmensindividuelle Einflussfaktoren (z.B. Produktsortiment). Insbesondere für produzierende Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren gezeigt, dass ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden ist. Dieses zielt darauf ab, die Vielfalt des Leistungsspektrums (alle Produkte/Dienstleistungen sowie die dazu erforderlichen Prozesse und Ressourcen) eines Unternehmens so zu gestalten und zu steuern, dass eine optimale Balance zwischen interner und externer Komplexität und damit eine hohe Wirtschaftlichkeit erreicht wird.

Das Komplexitätscontrolling unterstützt das Komplexitätsmanagement durch die Bereitstellung von entscheidungs- und steuerungsrelevanten Informationen und schafft damit Transparenz. Neben der variantengerechten Planung neuer Produkte ist die kontinuierliche Kontrolle der bestehenden Varianz im Produktprogramm eine zentrale Aufgabe des Komplexitätscontrollings. Im Rahmen der Steuerung der Produktvarianz werden dabei 2 wesentliche Aufgaben wahrgenommen: Zum einen eine variantenorientierte Kostenrechnung, die eine genaue Zuordnung der durch Varianz entstehenden Kosten erlaubt, zum anderen die Abbildung und Analyse von Produktvarianz sowie der zugrunde liegenden Prozesse mit dem Ziel der anschließenden Optimierung angebotener Produktvarianten hinsichtlich ihrer Kosten-Nutzen-Relation. Ziel dieses Buches ist es, Sie bei der erfolgreichen Umsetzung eines Komplexitätscontrollings durch konkrete Handlungsempfehlungen und erfolgreiche Praxisbeispiele zu unterstützen.

In der Rubrik „**Standpunkt**“ diskutieren wir mit Dr. Frank Schaum und Dr. Tobias Bayer von der Heidelberger Druckmaschinen AG die Notwendigkeit eines variantenbasierten Komplexitätsmanagements in produzierenden Unternehmen. Sie schildern im Rahmen des Interviews, wie das Unternehmen ein Komplexitätsmanagement installiert hat, jetzt aktiv betreibt und welche Erfolge bisher erreicht werden konnten.

Der 1. Beitrag in der Rubrik „**Grundlagen & Konzepte**“ betont die hohe Bedeutung des Komplexitätsmanagements als Kernaufgabe von Führungskräften und beschreibt dessen 6 zentrale Handlungsfelder. Der 2. Beitrag beschreibt anhand eines Unternehmensbeispiels aus der chemischen

Industrie einen konzeptionellen Rahmen für die ganzheitliche Erfassung und Beherrschung von Komplexität. Der 3. Beitrag stellt mit dem Konzept des „Triple-A“ (Agility, Adaptability und Alignment) 3 entscheidende Fähigkeiten vor, um der steigenden Komplexität des Unternehmensumfelds gerecht zu werden und leitet daraus Anforderungen an das Controlling der Zukunft ab. Die Rubrik beschließt ein Beitrag, der die Rolle der Unternehmenskultur im Umgang mit Komplexität hervorhebt und empfiehlt, die „Vereinfachung“ als handlungsleitendes Prinzip in Unternehmen umzusetzen.

Der 1. Beitrag in der Rubrik „**Umsetzung & Praxis**“ beschreibt basierend auf einer aktuellen Studie verschiedene Komplexitätsdimensionen und relevante Komplexitätstreiber in Projekten. Die Autoren leiten daraus Implikationen für den erfolgreichen Umgang mit Komplexität in der Projektarbeit ab. Im 2. Beitrag werden die Ansatzpunkte sowie gängige Werkzeuge für ein aktives Management der Prozesskomplexität am Beispiel einer Vertriebsgesellschaft eines produzierenden Unternehmens vorgestellt. Dadurch können erhebliche Verbesserungen der Prozess-Performance erreicht werden. Im 3. Beitrag werden die Möglichkeit einer ersten Bestandsaufnahme im Rahmen eines Radars sowie die wesentlichen Handlungsfelder eines erfolgreichen Komplexitätsmanagements behandelt. Im letzten Beitrag in dieser Rubrik werden mit dem Complexity-Capability-Model und der Complexity-Scorecard 2 bewährte Instrumente zur Steuerung von Komplexität ausführlich dargestellt.

In der Rubrik „**Organisation & IT**“ werden im 1. Beitrag das Problemfeld der Steuerung komplexer Prozesslandschaften in Unternehmen aufgegriffen und die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung durch den Einsatz einer prozessorientierten Kostenrechnung aufgezeigt. Der 2. Beitrag widmet sich der Thematik der Komplexität von Datenstrukturen und beschreibt die Nutzenpotenziale von „Big Data“ für das Controlling bei der Informationsversorgung und -verarbeitung.

In der Rubrik „**Literaturanalyse**“ haben wir vier Bücher unter die Lupe genommen.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Autoren, die zum Gelingen dieses Bandes beigetragen haben, und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viele Tipps und Anregungen für Ihren Kampf mit der Komplexität.

Oestrich-Winkel, im Oktober 2013
Ronald Gleich

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview

Frank Schaum, Tobias Bayer, Christoph Munck, Mike Schulze 15

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Chefsache Komplexität – die 6 zentralen Handlungsfelder des Komplexitätsmanagements

Günther Schuh, Stephan Krumm, Wolfgang Amann, Stefan Rudolf, Michael Schiffer 27

Komplexitätscontrolling: Komplexität erkennen, bewerten und optimieren

Libor Kotlik, Martin Boyksen 39

Triple-A-Controlling – Komplexitätsbewältigung in volatilen Zeiten

Heimo Losbichler 57

Von der Komplexität zur Einfachheit – Komplexität verstehen, vermeiden, reduzieren und beherrschen

Dieter Brandes, Nils Brandes 77

Kapitel 3: Umsetzung und Praxis

Erfolgreich mit Komplexität in (Beratungs-)Projekten umgehen

Bastian Hanisch, Andreas Wald 95

Performance durch aktives Management der Prozesskomplexität steigern

Markus Brenner, Andreas Renner 111

Warum einfach? Es geht auch kompliziert! – Der kontrollierte Umgang mit Komplexität

Josef Wüpping 129

Komplexitätscontrolling: Möglichkeiten und Grenzen

Wolfgang Amann, Stephan Krumm, Marcus Rennekamp, Markus Stoffel 147

Kapitel 4: Organisation & IT

Kostentransparenz und Effizienz im Produktionsbetrieb durch Prozesskostenrechnung steigern

Rainer Jung, Andreas Suter 169

Steigerung der Komplexitätsbeherrschung im Controlling durch Big Data <i>Michael Möhring, Rainer Schmidt, Ralf-Christian Härting</i>	189
--	-----

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Themengebiet „Komplexitätscontrolling“ <i>Ulf Diefenbach, Jochen Schmidt, Benedikt Schnellbacher</i>	203
Stichwortverzeichnis.....	213

Die Autoren

Dr. Wolfgang Amann

Leiter der Complexity Management Academy und Autor mehrerer Bücher zu den Themen Strategie, Governance sowie Managementausbildung in komplexeren Zeiten.

Dr. Tobias Bayer

Teamleiter Controlling und stv. Programmleiter Komplexitätsmanagement bei der Heidelberger Druckmaschinen AG in Wiesloch.

Martin Boyksen

Berater für Komplexitätsmanagement der Camelot Management Consultants AG in Köln.

Dieter Brandes

Gesellschafter des Instituts für Einfachheit GbR in Hamburg. Er berät Unternehmen in den Bereichen Strategie und Organisation. Zuvor war er langjähriger Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates bei ALDI Nord in Essen.

Nils Brandes

Zweiter Gesellschafter des Instituts für Einfachheit GbR in Hamburg. Er berät Unternehmen im Bereich des Komplexitätsmanagements und unterstützt bei der Umsetzung von Discountprojekten in Emerging Countries.

Markus Brenner

Principal bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart. Er verantwortet dort das Business Segment Operations for Services.

Ulf Diefenbach

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Dr. Bastian Hanisch

Senior Project Manager im Bereich CIO & Project Advisory bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

Prof. Dr. Ralf-Christian Härting

Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Aalen.

Rainer Jung

Senior Partner der GroNova Management AG. Er berät Unternehmen beim Auf- und Umbau von Accounting- und Controllingorganisationen.

Libor Kotlik

Managing Partner und Experte für Komplexitätsmanagement der Camelot Management Consultants AG in Köln.

Dr. Stephan Krumm

CEO der Schuh Group. Er verfügt über eine mehr als 20-jährige Erfahrung in der Durchführung von Projekten des strategischen und operativen Komplexitätsmanagements in verschiedenen Branchen.

Prof. Dr. Heimo Losbichler

Studiengangsleiter Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement an der FH-Oberösterreich in Steyr. Darüber hinaus ist er stv. Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC).

Michael Möhring

Akademischer Mitarbeiter und Dozent im Bereich der ABWL und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Aalen.

Christoph Munck

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Dr. Marcus Rennekamp

Senior Consultant bei Schuh & Co. Komplexitätsmanagement in Aachen.

Dr. Andreas Renner

Partner und Geschäftsführer bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart. Er verantwortet das Geschäftsfeld Operations.

Stefan Rudolf

Oberingenieur am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen. Seitdem beschäftigt er sich im Rahmen zahlreicher Forschungs- und Beratungsprojekte mit Fragen des Komplexitäts- und Innovationsmanagements. Zudem ist er Geschäftsführer der Complexity Management Academy.

Dr. Frank Schaum

Vice President Business Excellence & Technology Engineering sowie Programmleiter Komplexitätsmanagement bei der Heidelberger Druckmaschinen AG in Heidelberg.

Michael Schiffer

Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Innovationsmanagement am Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen. Er ist zudem Prokurist der Complexity Management Academy.

Jochen Schmidt

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Entrepreneurship am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Prof. Dr. Rainer Schmidt

Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Aalen.

Benedikt Schnellbacher

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Innovationsmanagement am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Prof. Dr. Günther Schuh

Leiter des Lehrstuhls für Produktionssystematik der RWTH Aachen. Er ist zudem Mitglied des Direktoriums des Werkzeugmaschinenlabors (WZL) der RWTH Aachen und des Fraunhofer IPT. Prof. Schuh ist Gründungsgesellschafter der Schuh & Co. Firmengruppe und Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten und Beiräten.

Mike Schulze

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Markus Stoffel

Consultant bei Schuh & Co. Komplexitätsmanagement in Aachen. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Methodenentwicklung im Komplexitätsmanagement in verschiedenen Branchen.

Dr. Andreas Suter

Managing Partner der GroNova Management AG und Berater für Unternehmensneuausrichtungen.

Prof. Dr. Andreas Wald

Forschungsdekan sowie Professor für Strategie und Management an der European Business School Paris und Visiting Professor am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Josef Wüpping

Geschäftsführer der Dr. Wüpping Consulting GmbH in Bochum.

Kapitel 1: Standpunkt

