

Komplexität: Wie Unternehmen mit einfachen Regeln in komplexen Märkten gewinnen

Komplexität ist eine strategische Waffe. Wer sie beherrscht, erzielt Vorteile im Wettbewerb. Wer sich von ihr überwältigen lässt, bedroht sein eigenes Unternehmen.

Viele Manager beklagen sich: Alles sei viel schwieriger und komplexer geworden. Manche stecken den Kopf in den Sand, andere folgen dem Prinzip Einfach. Statt lang zu lamentieren, sollten sie die Chancen ergreifen. Denn wer die Komplexität seiner Märkte nutzt, kann im Wettbewerb punkten. Voraussetzung ist: Flexibilität durch klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Prozesse und kompetente und engagierte Mitarbeiter.

Inhalte

Komplexität: Wie Unternehmen mit einfachen Regeln in komplexen Märkten gewinnen.....	1
So gehen Unternehmen in die Komplexitätsfalle.....	2
Komplexität erkennen.....	3
Komplexität vermeiden.....	5
Komplexität beherrschen.....	6
Auf die Flexibilität kommt es an.....	7
Die Folgen nicht beherrschter Komplexität.....	8
Quellen und weiterführende Informationen.....	9

Früher Morgen an einem Bahnhof. In der Kaffee-Bar der Bahnhofsvorhalle duftet es nach frischem Kaffee, Menschen stehen an. Sie wollen noch schnell einen Kaffee trinken und ein Croissant essen, bevor ihr Zug fährt. Der Leiter der Bar hat sich etwas Besonderes einfallen lassen: Heute gibt es eine Tasse Kaffee und ein Croissant zum Sonderpreis: 3,40 Euro statt 4,20 Euro. Viele wollen zugreifen, doch das Personal kann diese Bestellung in der automatischen Kasse nicht verbuchen. Angestrengt sucht zunächst eine Angestellte die richtige Tastenkombination; später kommt ihr Kollege dazu, doch auch er wird nicht fündig. So geht das viele Minuten. Aus zunächst zwei

wartenden Kunden ist eine Schlange von 15 geworden. Die sind genervt und dann erbost, weil sie auf das vermeintliche Schnäppchen lange warten müssen. Die Angestellten plagen sich mit der Technik und haben ihre Kunden, die auf frischen Kaffee warten, völlig aus den Augen verloren.

Dieses einfache und simple Beispiel (selbst erlebt) zeigt: Komplexität ist eine gefährliche Falle, in die viele Unternehmen unbedarft tappen. Dabei hatte der Leiter eine einfache Idee – mit fatalen **Folgen**:

- Er führte eine weitere Produkt- und Preisvariante für sein Angebot ein (die Kombination von Kaffee und Croissant zum Sonderpreis).
- Er versäumte, die Technik dafür anzupassen; der übliche Prozess für die Bestellabwicklung funktionierte nicht mehr (die Ladenkasse wurde nicht richtig programmiert).
- Vielleicht war aber auch das Personal nicht richtig eingewiesen; neue Produkte bedürfen der Schulung (das Personal kannte die richtige Tastenkombination auf der Kasse nicht).
- Prozesse kommen durcheinander, es kommt zu Qualitätsmängeln und Fehlern (der Verkauf des Kaffees kommt ins Stocken, die Kunden müssen länger warten, der Kaffee wird kalt).
- Die Kunden werden unzufrieden, beschweren sich oder wandern einfach ab (viele Wartende in der Schlange sind verärgert, andere gehen zum benachbarten Kaffee-Stand und kommen vielleicht nie mehr wieder).
- Die Mitarbeiter sind gefangen in den eigentlich geltenden Abläufen und Regularien, sie können die komplexen Prozesse nicht außer Kraft setzen (die Angestellten kommen nicht auf die Idee, einfach so zu kassieren und später alles in der Kasse zu verbuchen – oder sie trauen sich nicht).

So gehen Unternehmen in die Komplexitätsfalle

Komplexität ist aus diesen Gründen ein Begriff, bei dem bei vielen Managern die Alarmglocken läuten. Sie fühlen sich unsicher, machtlos und überfordert. Manche blenden das Phänomen aus und ignorieren es einfach; andere setzen alle Hebel in Bewegung, um die vermeintliche Komplexität in den Griff zu bekommen – und machen vieles dann noch komplexer.

Stichwort

Komplexität bedeutet, dass sich das Unternehmen mit mehr Fragen und Problemen auseinandersetzen muss, als es (wirtschaftlich) bearbeiten kann. Es muss dann auswählen, Prioritäten setzen, verallgemeinern oder Defizite zulassen.

Im Rahmen des **Komplexitätsmanagements** wird gezielt versucht, Komplexität zu vermeiden, zu verringern oder die Risiken und negativen Folgen, die damit verbunden sind, zu beherrschen.

Gerade dann, wenn ein Unternehmen in schwieriges Fahrwasser gerät, neigt es oft dazu, seine Komplexität unnötigerweise zu erhöhen. Wenn die Umsätze und Gewinne einbrechen, suchen die Verantwortlichen nach dem rettenden Strohalm. Und machen alles noch viel komplexer.

- Sie erhöhen die Produktkomplexität, indem sie ihr Leistungsangebot erweitern, weil sie meinen, damit mehr Umsatzträger zu haben.
- Sie erhöhen die Kundenkomplexität, indem sie jedem Kunden nachrennen, der ein paar Euro Umsatz verspricht.
- Sie erhöhen die Prozesskomplexität, weil alles nur noch schnell gehen muss und Standards und vernünftige Kalkulationen auf der Strecke bleiben.

Komplexität erkennen

Wenn Abläufe und Strukturen im Unternehmen immer komplexer werden, kann das viele **Ursachen** haben. Dabei hat Komplexität nicht nur mit Größe zu tun; auch kleine Unternehmen leiden daran. Denn die folgenden Faktoren spielen für alle eine wichtige Rolle:

- **Produktflut:** Unternehmen bieten ein breites Sortiment an Waren und Dienstleistungen an. Jedes einzelne Produkt muss gesondert geplant, bearbeitet, vermarktet und kalkuliert werden.
- **Kundenfragmentierung:** Sie wollen es allen Kunden recht machen und differenzieren ihre Kundensegmente immer weiter aus. Für jeden soll dann etwas Passendes dabei sein.
- **Globalisierung:** Unternehmen treten nicht mehr nur in ihrem Heimatmarkt auf, sondern in vielen Ländern. Dafür müssen sie die länderspezifischen Anforderungen kennen und ihre Angebote, das

Marketing, den Vertrieb und den Service differenzieren.

- **Vertriebskanäle:** Die etablierten Vertriebswege reichen nicht mehr aus. Um die Kunden zu erreichen, müssen die Hersteller viele Wege gehen; über Händler, im Direktvertrieb und in den letzten Jahren kam vor allem das Internet als ein weiterer wichtiger Verkaufskanal dazu.
- **Gesetzliche Anforderungen:** Je nach Branche muss ein Unternehmen eine Fülle von Regeln und Normen einhalten, die ändern sich allenthalben, sodass Produkte neu entwickelt oder Prozesse und Informationstechnik neu eingerichtet werden müssen.

Was das Komplexitätsmanagement so schwierig macht, sind die Vielfalt, die Dynamik und die Unsicherheit (keine Planbarkeit). Doch die lassen sich nicht so einfach beseitigen. Gesetzliche Rahmenbedingungen, Wettbewerber und die eigenen strategischen Ziele treiben die Unternehmen immer wieder in ihre Komplexität.

Die zentralen Fragen lauten dann: **Welche Arten der Komplexität lassen sich verringern? Und welche müssen beherrscht werden?**

Um diese zu beantworten, haben die Berater von McKinsey genauer hingeschaut und mögliche Einflussfaktoren analysiert. Sie unterscheiden zunächst die institutionelle von der individuellen Komplexität und haben dafür vier Felder als Urheber für Komplexität ausgemacht.

Zur **institutionellen Komplexität** gehören zum einen die Faktoren, die sich aus den externen Rahmenbedingungen wie Gesetzen, Wettbewerb oder allgemeinen Branchenregeln ergeben. Zum anderen führen auch unternehmerische Entscheidungen dazu, dass sich die Komplexität erhöht. Etwa Entscheidungen zum Einsatz bestimmter Technologien, zur Produktvielfalt oder zur Ausweitung des Geschäfts auf neue Märkte.

Die **individuelle Komplexität** beschreibt dagegen, wie Manager und ihre Mitarbeiter mit der institutionellen Komplexität umgehen, wie sie ihre Abläufe planen, welche Regelungen sie sich geben und wie sie ihre Aufgaben erfüllen.

Die folgende Abbildung zeigt dies noch einmal im Überblick:



Die vier Felder der institutionellen und der individuellen Komplexität
 [Quelle: McKinsey]

Komplexität vermeiden

Vielfalt ist ein zentrales Problem. Viele Einzelteile, viele Produkte, viele Kunden, viele Märkte. Das macht den Unternehmen zu schaffen. Doch im Wettbewerb mit anderen, traut sich kaum ein Unternehmen, sein Leistungsspektrum einzuschränken. Dennoch kann es hilfreich sein, immer wieder auszumisten. Produkte mit geringem Deckungsbeitrag, unrentable Kunden, besonders schwierige Märkte – da kann ein Rückzug das Gesamtergebnis sogar verbessern.

Besonders hilfreich ist es, wenn Standardisierungen möglich sind. Viele Unternehmen haben bereits ihre Teilevielfalt reduziert, indem sie nur noch Normteile einsetzen und auf die sogenannte **Plattformstrategie** bauen. Die Stichworte in der Industrie sind: Gleichteilestrategie, Baukastenstrategie, Module und Systeme.

Beispiel Volkswagen

Der Autokonzern baut seit über zehn Jahren verschiedene Modelle aus seinem Markenportfolio auf einer

gemeinsamen Plattform auf, die auf dem VW-Golf basiert und unter anderem auch dem VW-Bora, VW-New Beetle, Škoda Octavia, Seat Leon, Seat Toledo, Audi A3 und Audi TT dient. Die Plattform beinhaltet beim VW-Konzern spezifische Funktionsgruppen wie:

- * Aggregate (Motor, Getriebe)
- * Vorderachse
- * Lenkung und Lenksäule
- * Schaltung
- * Hinterachse
- * Bremsanlage
- * Räder (Größen)

Darüber hinaus gibt es sogenannte Systemteile, die ebenfalls in unterschiedliche Autos eingebaut werden, aber jeweils das richtige Markenlabel erhalten (zum Beispiel Radzierblende). Die sogenannten Hutteile machen dann das individuelle des Fahrzeugs aus; das ist vor allem die Karosserie (Design).

Ein weiterer Bereich, in dem die Vielfalt verringert werden kann, ist der Einkauf. Oft werden aus Sicherheitsgründen ein und dieselben Teile von unterschiedlichen **Lieferanten** beschafft. Um diese Komplexität zu vermeiden, kann die Anzahl der Lieferanten verringert werden.

Viele Unternehmen haben an ihrer institutionellen Komplexität gearbeitet und sind zu Weltmeistern des Einfachen geworden. Bestes Beispiel: Aldi. Der Lebensmitteldiscounter setzt auf einfaches Produktspektrum, einfache Ladenausstattung, einfache Logistik.

Doch nicht für alle Unternehmen ist die Einfach-Strategie der Discounter das richtige Vorbild. Das kann im Wettbewerb mit anderen sogar zu einem Nachteil führen. Bestimmte Formen der institutionellen Komplexität sollten deshalb akzeptiert oder aus strategischen Gründen sogar angestrebt werden, um Wettbewerber aus dem Feld zu schlagen.

Komplexität beherrschen

Aus diesem Grund darf die institutionelle Komplexität einem Unternehmen eigentlich gar keine Probleme bereiten. Das sagen auch die McKinsey-Berater in ihrer Studie. Sie stellen fest, dass es vielmehr darauf ankommt,

was Manager und Mitarbeiter daraus machen. Und hier weisen sie auf drei wichtige **Schwachstellen** hin:

- **Unklare Verantwortlichkeiten:** Es spielt kaum eine Rolle, wie ein Unternehmen formal organisiert ist, wie zentral oder dezentral Entscheidungen getroffen werden, ob die Funktionen oder die Geschäftsfelder im Vordergrund stehen. Was es den Unternehmen schwer macht, sind unklare Ziele und Zuständigkeiten auf allen Ebenen. Alle Mitarbeiter müssen die Ziele kennen und wissen, wer wofür zuständig ist.
- **Prozesse** sind schlecht gestaltet: Viele Unternehmen legen zu wenig Wert darauf, alle ihre Prozesse klar zu beschreiben und zu regeln. Es wird nicht standardisiert, der Informationsfluss ist mangelhaft und die IT-Systeme spielen nicht richtig zusammen.
- Das **Management** kümmert sich zu wenig: Die Führungskräfte haben die Aufgabe, alles zusammenzuführen und zusammenzuhalten. Sie müssen Kontakte knüpfen und pflegen, den Blick haben für alle anstehenden Aufgaben und Projekte (Multitasking) und Eigeninitiative zeigen, die über ihre formalen Aufgaben hinaus reicht.

Das sind die klassischen Aufgaben der Organisationsarbeit, die in jedem Unternehmen immer wieder auf der Tagesordnung stehen. Wer sie erfüllt, kommt auch mit der Komplexität gut zurecht, so die Botschaft der Berater. Um sie in der Praxis auch umzusetzen, wurde eine Fülle von Methoden und Instrumenten entwickelt. Beispiele sind:

- Statt unzähliger Kennzahlen soll die Balanced Scorecard den Blick auf die wirklich wichtigen richten und bei der Strategieumsetzung helfen.
- Statt ritualisierter und konfliktträchtiger Budgetverhandlungen sollen Mittel nach dem wirklichen Bedarf in Anspruch genommen werden.
- Statt Abteilungsinteressen und Funktionsdenken, sollen Prozesse hin zum Kunden für mehr Durchgängigkeit und Zielorientierung sorgen.
- Statt Overengineering machen Wertanalyse und Kaizen sichtbar, was den Kunden und Mitarbeitern wirklich wichtig ist.

Auf die Flexibilität kommt es an

Unnötig lange Planungsprozesse, überzogene Genauigkeit, ausuferndes Berichtswesen – all das, was ein Unternehmen komplex macht, lässt sich in vielen Fällen

auch vermeiden. Wenn solche Zöpfe abgeschnitten werden, fördert das die **Flexibilität** aller Mitarbeiter und des Unternehmens. Und auf die kommt es besonders an, wenn eine komplexe Umwelt bewältigt werden soll.

Ein zentraler Baustein dafür: Ressourcen und Kompetenzen dort aufbauen, wo sie nötig sind. Wer seine wichtigen Prozesse im Unternehmen genau kennt, weiß auch um die Engpässe und um die zentralen Anforderungen, die beispielsweise Kunden an die Prozessqualität stellen (wie etwa pünktliche Lieferung, fehlerfreie Produkte etc.). Hier darf es weder an den Kapazitäten noch an den Kompetenzen fehlen. Die Mitarbeiter müssen ausreichend geschult sein, um komplexe Probleme oder Anfragen zu bewältigen, und sie brauchen die Freiräume, eigene Entscheidungen treffen zu können.

Das geht oft bis an die Grundfeste der Unternehmenskultur. Der Umgang mit Komplexität ist eine Frage dessen, was die Unternehmenskultur zulässt. Mitarbeiter brauchen Freiräume, alle müssen kundenorientiert denken, Flexibilität steht über Konformität, Standards bieten gleichzeitig die notwendige Orientierung.

Mit dieser Haltung hätten sich auch die Probleme der **Kaffe-Bar** lösen lassen. Die Mitarbeiter hätten erkennen müssen, dass die Kundenzufriedenheit absolute Priorität hat. Der Leiter hätte sich die Zeit nehmen müssen und den Prozess testen müssen, damit Sonderfälle richtig bewältigt werden und die Technik funktioniert. Die Mitarbeiter hätten auch einfach nur das Schild mit dem Sonderangebot von der Ladentheke nehmen können und damit die Produktvielfalt wieder einschränken können.

Die Folgen nicht beherrschter Komplexität

Wenn Abläufe komplexer sind, als sie sein müssten, dann wird Geld verschwendet. Denn die Mitarbeiter brauchen mehr Zeit, um ihre Aufgaben zu bewältigen. Unnötige Zeit, wenn Zuständigkeiten klar geregelt, Prozesse einfach gestaltet und die Vorgesetzten kompetent wären.

Beseitigt das Unternehmen diese individuelle Komplexität nicht, dann sind die Mitarbeiter schnell unzufrieden. Denn sie haben den Eindruck, dass ihnen mehr Steine in den Weg gelegt werden, als notwendig. Andere Komplexitätsfaktoren wie ein breites Produktspektrum, viele Wettbewerber, oder die Aktivitäten in fremden

Ländern werden von den Mitarbeitern dagegen sogar als Bereicherung der eigenen Arbeit angesehen.

Nicht nur die eigenen Mitarbeiter sind Leidtragende der unnötigen Komplexität – oft betrifft das auch die Kunden. Sie sehen sich durch unnötige Regelungen und firmeninterne Abläufe gegängelt. Sie erleben eine schlechte Servicequalität, wenn sich Mitarbeiter nicht zuständig fühlen oder wenn die Technik nicht funktioniert. Besonders schlecht kommt es an, wenn auch hochrangige Manager das Bild vermitteln: Wir haben unsere Vorgaben, die sind nun Mal kompliziert, aber wir halten uns daran.

Umgekehrt gilt: Unternehmen, die es ihren Mitarbeitern und Kunden einfach machen, liegen im Wettbewerb vorne, erzielen eine höhere Wertschöpfung und sind viel weniger kopierbar als andere.

Quellen und weiterführende Informationen

McKinsey: [Raus aus der Komplexitätsfalle](#). In: akzente 2/2008.

Der Aldi-Manager Dieter Brandes erläutert [auf seiner Webseite](#), wie Aldi das Prinzip Einfach umsetzt – oder [hier in seinem Buch](#).

Ein [Blog zum Thema: Komplexität im Projektmanagement](#).

[Jürgen Fleig]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)