

Kennzahlen sollten Komplexität mindern, nicht die Komplexität treiben. Allerdings erweist sich das in der Praxis häufig als Wunschdenken. Untersuchungen haben ergeben, dass für eine Vielzahl von Kennzahlen gar keine brauchbaren Basisdaten vorliegen – entweder sind die Daten nicht erfasst oder nicht auswertbar. Damit steigt die Gefahr falscher Interpretationen, der Überblick geht verloren, die Verwirrung nimmt zu. Mit einem Wort: Die Komplexität steigt. Bild 1-2 veranschaulicht die Ursachen dieser Entwicklung.

### Komplexität im Produktentstehungsprozess

Die Entstehung und Entwicklung von Produkten gehört seit jeher zu den komplizierten Aufgaben im Unternehmen. Lange Zeit verzichtete man deshalb darauf, diesen Prozess unter Effizienzgesichtspunkten zu organisieren, um die kreativen Kräfte nicht zu sehr einzuschränken. In den Jahren 2000 bis 2003 allerdings machten sich die Unternehmen verstärkt daran, so genannte Phasenmodelle zu definieren, mit denen versucht wurde, die Produktentstehung weitgehend zu systematisieren und zu standardisieren. Damit konnte die früher vorherrschende Komplexität zumindest im Modell eingedämmt werden. Kontraproduktiv war allerdings, dass die Phasenmodelle sehr abstrakt und realitätsfern formuliert waren – in der Praxis wurden sie deshalb häufig ignoriert oder umgangen. In Bild 1-3 ist ein sehr einfaches, aufgrund seiner Abstraktheit aber auch nur schwer operationalisierbares Phasenmodell wiedergegeben.

Eine weitere Schwachstelle der Phasenmodelle war neben dem hohen Grad an Abstraktion, dass sie zwar branchenspezifisch, nicht aber unternehmensspezifisch ausgelegt waren. So gingen viele Modelle an der Wirklichkeit einzelner Unternehmen vorbei und kamen über den Konzeptstatus praktisch nie hinaus.

Der „Sündenfall“ der Komplexität trat mit der zunehmenden „Taylorisierung“ des Produktentstehungsprozesses ein. Um die oben geschilderten Schwächen zu überwinden, wurde die Produktentstehung in vielen Unternehmen auf zahlreiche (eher: zahllose) Einzelschritte und Verrichtungen heruntergebrochen. So entstanden Ablaufpläne, bei denen bis zu 300 Punkte pro Meilenstein abgefragt werden müssen, die dann teilweise noch von den Verantwortlichen zu bestätigen sind. Mit dieser Maßnahme wurde die ursprüngliche Idee der Phasenmodelle, die Produktentstehung zu standardisieren und zu vereinfachen, in ihr Gegenteil verkehrt. Die Folge: nicht zu beherrschende Komplexität.

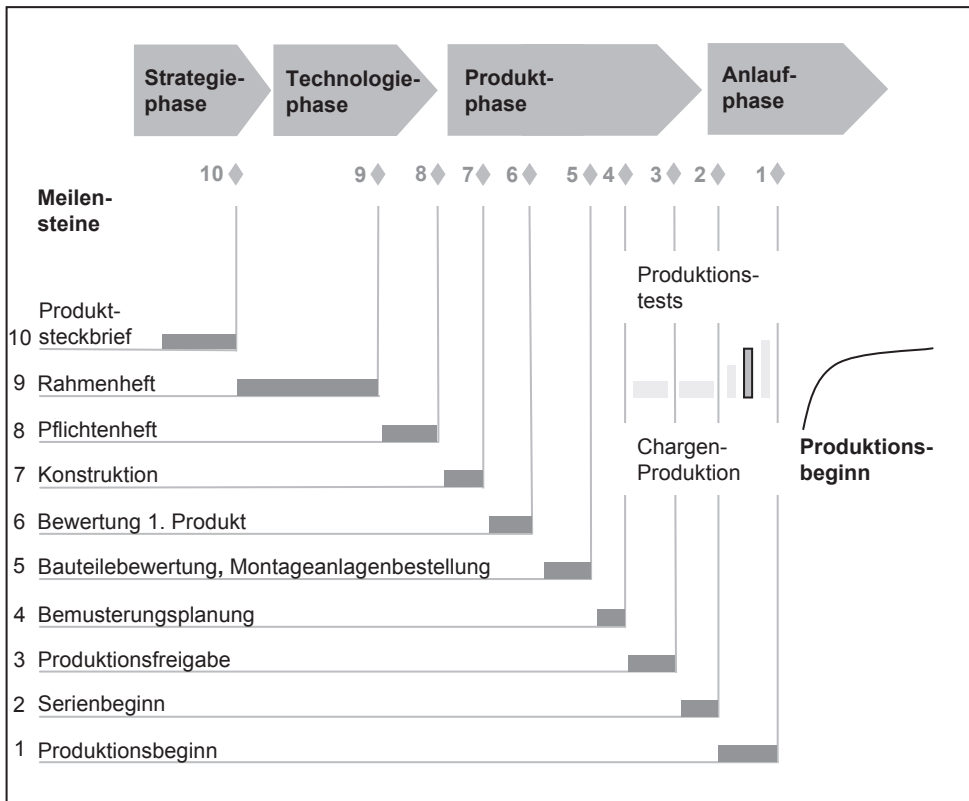


Bild 1-3: Phasenmodell mit Meilensteinen

## 2.1 Komplexität reduzieren – die Ziele

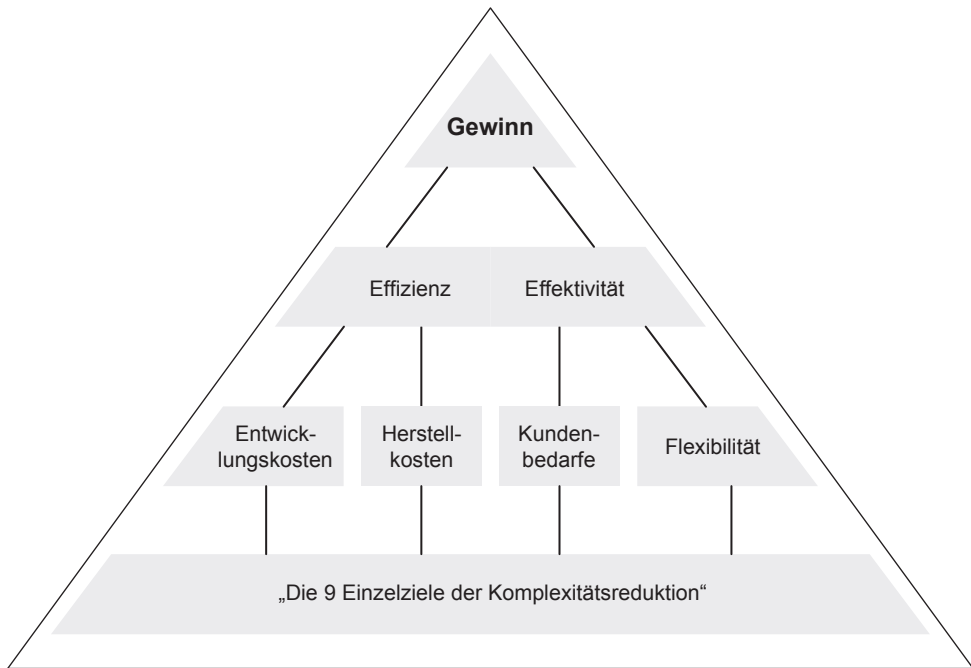
### „Warum?“ – das Zielsystem

Komplexität zu reduzieren, gehört in vielen deutschen Unternehmen zu den Aufgaben mit „Priorität A“. Nicht allein die erschwerte Steuerbarkeit des Unternehmens gibt dafür den Ausschlag. Wichtig sind vor allem die Auswirkungen der Komplexität auf Leistungsfähigkeit und Kosten. Wie wir im ersten Kapitel bereits dargestellt haben, leiden unter zu hoher Komplexität die Entwicklung, die Produktion, die Logistik, die Supply Chain, das Produkt, die Flexibilität des Unternehmens und, im schlimmsten Fall, die Kunden. So unangenehm die negativen Folgen der Komplexität aus interner Sicht sein mögen, wirklich bedrohlich werden sie, wenn die Bedürfnisse der Kunden nicht mehr zufrieden stellend erfüllt werden können. Dann nämlich verliert ein Unternehmen eine seiner Existenzgrundlagen.

Basis der unternehmerischen Existenz ist der Gewinn. Gleichzeitig steht „Gewinn“ in den meisten Unternehmen an der Spitze der Zielpyramide. Einer einfachen Formel zufolge bezeichnet Gewinn die Differenz zwischen Erlös und Kosten bzw. zwischen Leistungen und Aufwänden. Gewinn lässt sich maximieren, indem die Leistung gesteigert und die Kosten gesenkt werden. Um die Leistung zu steigern, muss man „die richtigen Dinge tun“, exzellente Produkte entwickeln, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen. Man muss effektiv sein. Um allerdings die Kosten zu senken, müssen Abläufe und Prozesse optimiert, „verschlankt“, effizient gemacht werden. Damit haben wir, ein wenig durch die Hintertür, die beiden nächsten wichtigen Begriffe eingeführt: Effektivität und Effizienz.

Effektiv ist ein Unternehmen, wie gesagt, dann, wenn es die Kundenbedürfnisse optimal erfüllt. Und genau hier tut sich ein Dilemma auf: Einerseits resultiert die hohe Komplexität gerade aus der maßgenauen Erfüllung des Kundenwunsches – nämlich der Berücksichtigung aller individuellen Sonderwünsche. Andererseits kann eine zu hohe Komplexität bewirken, dass Leistungseinbußen auftreten, die auch die Erfüllung von Kundenwünschen beeinträchtigen. Die Psychologie kennt dieses Phänomen als „Double-Bind-Symptom“ und umschreibt es mit der Sentenz „wasch mich, aber mach mich nicht nass“. So ähnlich verhält es sich mit Blick auf die Komplexität. Unternehmen sind gezwungen, ihre Effizienz zu steigern, ohne die Kundenbedürfnisse zu vernachlässigen.

Auf den Punkt gebracht: Unternehmen müssen den Spagat schaffen, mit geringeren Komplexitätskosten ein möglichst großes Spektrum an Kundenwünschen abdecken zu können. Oft hört man in den Unternehmen den Satz „wenn wir unsere Komplexität beseitigen, schaden wir unseren Kunden“. Genau in der Lösung dieses Dilemmas besteht der Vorteil des Ansatzes, den wir Ihnen in diesem Buch vorstellen.



*Bild 2-1: Das Zielsystem der Komplexitätsreduktion*