

Unsere Leidenschaft: 20 Jahre Komplexitätsmanagement

Dr. Christian Neubaur

Wohl kaum ein Begriff musste in den vergangenen Jahren so häufig als Erklärung für unerwartete und unerwünschte Geschehnisse und Ergebnisse herhalten wie Komplexität. Was meinen wir aber konkret, wenn wir von Komplexität reden? Trotz der Verbreitung und der offensichtlichen Relevanz von Komplexität in der heutigen Welt, fällt es nicht leicht, den Begriff Komplexität allgemeingültig oder im Kontext eines modernen Managementverständnisses zu definieren. Dennoch ist es unumgänglich, sich näher mit dem Wesen von Komplexität zu beschäftigen, um Handlungsmöglichkeiten für sich und seine Organisation abzuleiten.

Mit Blick auf aktuelle wissenschaftliche Theorien findet man in der Management-Kybernetik der St. Galler-Schule die wohl intensivste Auseinandersetzung mit komplexen Phänomenen der Managementpraxis. Die Kybernetik und insbesondere die Systemtheorie begreifen Unternehmen zunächst als komplexe soziale Systeme, die durch die Interaktion der Systemelemente (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Prozesse, Produkte) zu – in ihrem Verhalten – schwer prognostizierbaren Gebilden werden. Komplexität wird in diesem Verständnis durch die Vielzahl der Systemelemente und deren Beziehungen hervorgerufen, sowie der Fähigkeit des Gesamtsystems, in einer gegebenen Zeitspanne eine große Anzahl verschiedener Zustände annehmen zu können.

Pragmatisch betrachtet erlebt das Management Komplexität, in dem es zunehmend schwierig und anstrengend ist, Veränderungsprozesse im Unternehmen in die gewünschte Richtung anzustoßen.

Komplexität – ein Problem?

Um die Komplexität eines Systems konstruktiv zu beeinflussen, ist das Erkennen von Strukturen, funktionalen Zusammenhängen und Mustern die Grundvoraussetzung. Dazu müssen geeignete Hilfsmittel zur Verfügung stehen und vor allem muss der Betrachtungsausschnitt dem Problem gerecht werden.

Unternehmen sind in diesem Sinne äußerst komplexe Systeme. Das Management muss das Überangebot an Lösungsmöglichkeiten überblicken, auf ein verarbeitbares Maß reduzieren, Entscheidungen fällen und durch die richtigen Maßnahmen den Erfolg des Unternehmens maximieren. Diese Aufgabe kann mit Komplexitätsmanagement umschrieben werden.

Der Mensch kann allerdings von Natur aus nur eine begrenzte Zahl von Einflussfaktoren und deren Beziehungen kognitiv handhaben. So erlaubt erst die Reduktion der Systemelemente durch gezieltes Weglassen unwesentlicher Einflussfaktoren die Durchdringung komplexer Tatbestände.

Im Laufe der Evolution haben sich unterschiedliche Strategien zur Simplifizierung bewährt, um entscheidungsfähig zu bleiben. Unser umfassender Ansatz zum Komplexitätsmanagement trägt dazu bei

- die Unternehmensressourcen fokussiert einzusetzen und sich nicht zu verzetteln
- Wesentliches von Unwesentlichem und Wichtiges von Dringlichem zu trennen
- Einzelentscheidungen mit Blick auf das gesamte Unternehmen zu treffen
- Orientierung zur Abstimmung von Einzelmaßnahmen zu bieten
- in Alternativen zu denken, um in unübersichtlichen Entscheidungssituationen angemessen reagieren zu können
- die grundsätzlichen Methoden des Komplexitätsmanagements zu überblicken

In der unternehmerischen Praxis gelten Entscheidungssituationen als komplex, in denen Vorhersagen über die Wirkungen geplanter Maßnahmen auch bei sorgfältigster Vorbereitung mit einem hohen Maß an Unsicherheit behaftet bleiben. Dies ist heute bei der Mehrzahl der unternehmerischen Entscheidungen der Fall.

Die Komplexität von Entscheidungssituationen resultiert aus dem Zusammenspiel wettbewerbsstrategischer und unternehmensspezifischer Faktoren. Dauerhaft erfolgreich zu sein hängt heute deshalb zum überwiegenden Teil von dem erfolgreichen Umgang mit der Komplexität von Entscheidungssituationen ab, durch den langfristig die Wettbewerbsposition eines Unternehmens bestimmt wird (Abb. 1).

Komplexität managen – wichtiger denn je

Die Schuh & Co. versteht unter dem Begriff Komplexitätsmanagement den systematischen Umgang einer Organisation mit der sie umgebenden Vielfalt und Dynamik, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu agieren. Im Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen hat sich in unseren Beratungsprojekten der letzten 20 Jahre ein systematisches Vorgehen etabliert (Abb. 2). Entscheidend für den erfolgreichen Umgang mit Komplexität ist der Anspruch, einer ganzheitlichen Lösungsfindung und das Bestreben, ein Gesamtoptimum zu realisieren.

Um die für die Entscheidungsfindung wirklich relevanten Einflussfaktoren herausfinden zu können, ist zunächst ein Überblick über die Gesamtheit der für ein

Unternehmen bestehenden Einflussfaktoren zu schaffen. Ohne eine ausführliche Analyse dieser Faktoren leidet die Qualität der später abgeleiteten Entscheidungen und damit der Erfolg des Unternehmens.

Zunächst werden die oftmals vielfältigen Einflussfaktoren einer Entscheidungssituation erfasst und eine bewusste Entscheidung hinsichtlich ihrer Berücksichtigung oder Nichtberücksichtigung getroffen. In diesem Selektionsprozess ist gleichermaßen Augenmaß, Erfahrung und Wissen gefragt.

Komplexitätsmanagement: Handwerk – nicht Kunst

Eine in Unternehmen fast alltägliche Entscheidungssituation entsteht durch die Auseinandersetzung mit spezifischen Kundenanforderungen und resultiert in der Entscheidung, ob neue, für einzelne Kunden maßgeschneiderte Lösungen (Produkt oder Serviceleistungen) angeboten werden sollen oder nicht. Im Kontext dieser Entscheidung liefert der Rückgriff auf eine verursachungsgerechte Ermittlung von Vollkosten für variantenreiche Leistungssysteme erst dann belastbare Aussagen, wenn einmalige und laufende Prozesskosten als Erweiterung der klassischen Zuschlagskalkulati-

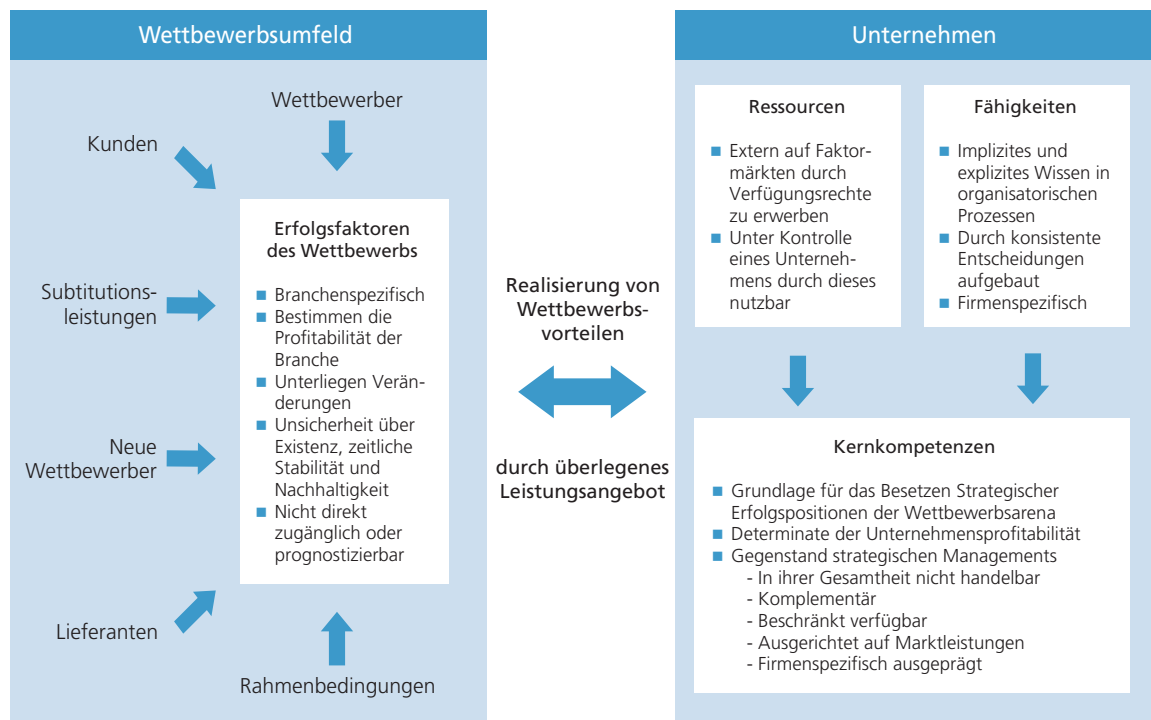


Abb. 1: Stabil und überlebensfähig sind Unternehmen, wenn das System aus Wettbewerbsumfeld und eigenen Kompetenzen im Gleichgewicht ist.

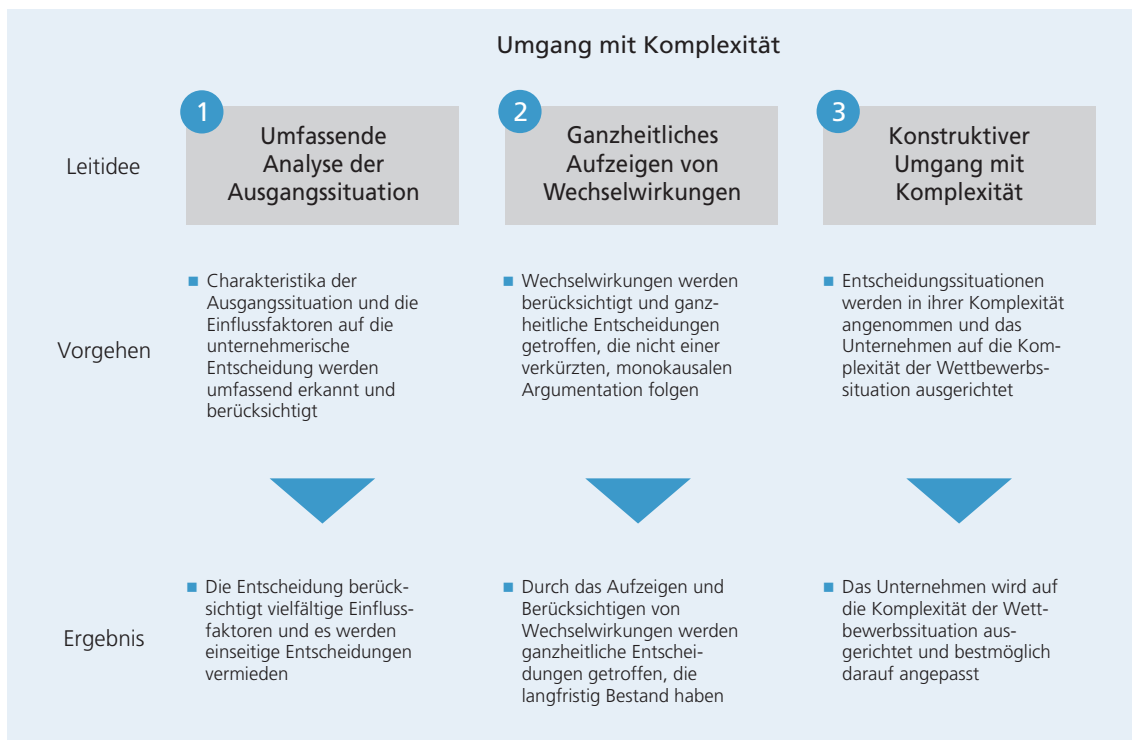


Abb. 2: Drei Leitideen zum erfolgreichen Umgang mit unternehmerischer Komplexität

onen abgeschätzt werden können. Vordergründig ausgewiesene Einsparungen von Materialkosten bei der Bildung einer Variante werden oft durch Mehraufwände in beteiligten Prozessschritten überkompensiert.

Zur Verbesserung der Entscheidungsqualität ist die Erweiterung des Kostenrahmens wichtiger als ein übertriebener Aufwand bei der Ermittlung einzelner Kostenbestandteile.

Im zweiten Schritt geht es darum, die Wechselwirkungen zwischen einzelnen Einflussfaktoren abzuschätzen und wesentliche Zusammenhänge bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Ohne den Einsatz von Werkzeugen zur Visualisierung der Systemelemente fällt es oft schwer, die Wechselwirkungen zu erkennen. So ist im technischen Bereich beispielsweise der Zusammenhang zwischen dem optionalen Angebot von Leistungsmerkmalen (z. B. der Beheizung von Außenspiegeln) und einem Anstieg der Produktvarianten (z. B. von 42 auf 65 Spiegelvarianten) intuitiv nicht zu vermuten.

Die Vielzahl der Einflussfaktoren und ihre wechselseitige Beeinflussung kann durch den Einsatz geeigneter Methoden beherrscht werden. Die Instrumente zielen darauf ab, die Grenze der beherrschbaren Kompli-

ziertheit zu verschieben und damit handhabbar zu machen.

Durch die zeitliche Dynamisierung werden komplizierte Sachverhalte komplex. Komplexität kann zumeist nur begrenzt vermieden werden. So führt vielfach erst die Beherrschung der Komplexität zu Wettbewerbsvorteilen. Der Schlüssel zu diesem Erfolgspotenzial liegt in der adäquaten Anpassung der Prozesse und Strukturen an die Herausforderungen der Wettbewerbssituation.

Lessons Learned nach 20 Jahren

Wollte man ein Resümee aus zwei Jahrzehnten Komplexitätsmanagement ziehen, wären es vier Lektionen, die wir gelernt haben:

1. In regelmäßigen Abständen muss ein Unternehmen seine angebotenen Produkte und Leistungen auf den Prüfstand stellen und konsequent entschlacken. Tun sie es nicht, sinkt über kurz oder lang der Wertbeitrag eines Produktes oder einer Variante. Gleichzeitig steigen die schwer abbaubaren Kosten zur Beherrschung der Komplexität überproportional.

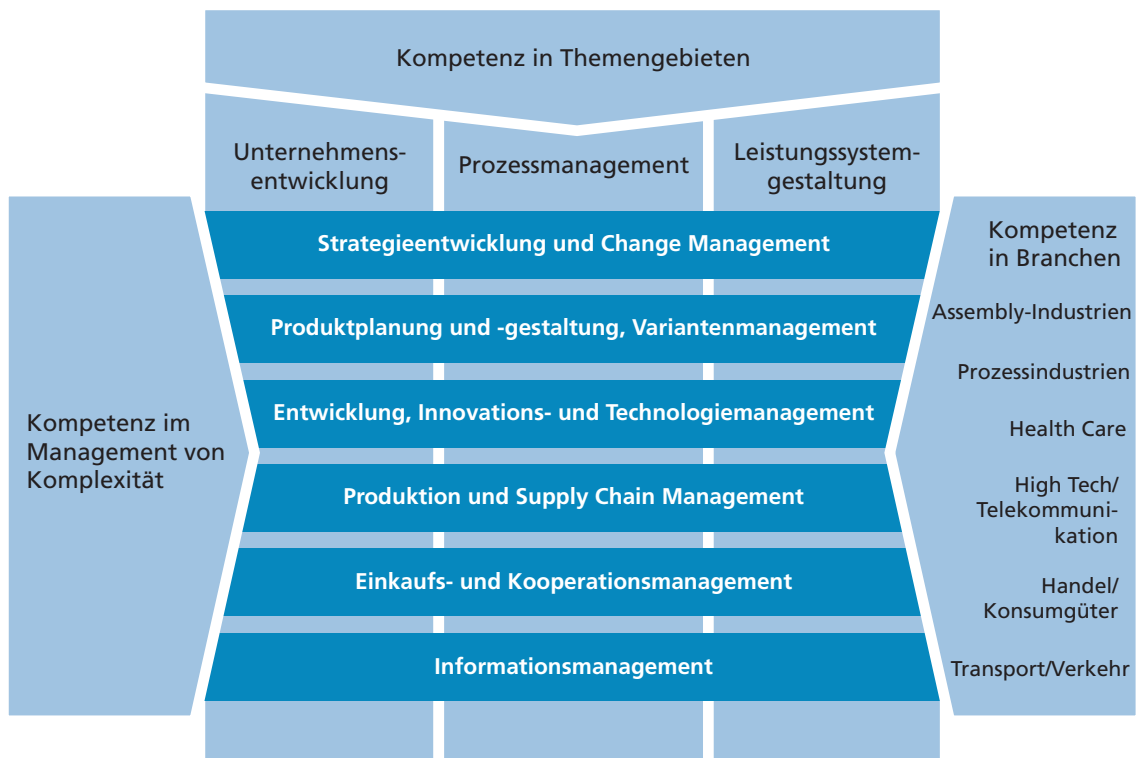


Abb. 3: Beratung im Komplexitätsmanagement erfordert ein breites Spektrum an Kompetenzen

- Die direkten und indirekten Prozesse eines Unternehmens sind regelmäßig auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung zu überprüfen. Potenziale die in neuen Strukturen und neuen Technologien stecken, müssen realisiert werden.
- Innovationen, die der Kunde honoriert, müssen gefordert, gefördert und zügig umgesetzt werden. Wer viel Geld in Innovationen steckt, braucht auch den Mut, den letzten Schritt zu gehen. Mut bedeutet dabei nicht Blauäugigkeit.
- Das Unternehmen ist im besten Fall ein funktionierendes soziales System, das in einer komplexen Umwelt überlebensfähig ist. Die dazu notwendige Transformation erfordert Partizipation. Wer eine Zukunft haben will, muss sich den kontinuierlich veränderten Wettbewerbsbedingungen stellen und professionell damit umgehen.

Komplexitätsmanagement – nicht nur Aufgabe für Ingenieure und Kaufleute

Als Partner unserer Kunden unterstützen wir bei der Lösung komplexer Entscheidungssituationen, in denen wir Erfahrung, methodische Kompetenz und

das Wissen über State-of-the-Art-Entwicklungen zur Verfügung stellen.

Unser systemisch-ganzheitlicher Beratungsansatz folgt der Überzeugung, dass das zum Verständnis für „Kontext-Struktur-Unternehmensergebnis“-Zusammenhänge einige Voraussetzungen gegeben sein müssen. Erst wenn vielfältige Abhängigkeiten, zeitliche Dynamik, strukturelle Alternativen und Ergebniskriterien zu einer Gesamteinschätzung der Entscheidungssituation verschmelzen, ist das Erreichen eines Gesamtoptimums möglich.

Schuh & Co. hat sich seit 1989 als mittelständische Unternehmensberatung zum Thema Komplexitätsmanagement etabliert. Unsere Schwerpunkte liegen in der Unternehmensentwicklung, dem Prozessmanagement und der Gestaltung von Leistungssystemen, die sich um das ursprünglich besetzte Thema der Produktkomplexität entwickelt haben und die notwendig wurden um den Erfolg unserer Kunden nachhaltig zu sichern (Abb. 3).

Wir unterstützen unsere Kunden deshalb dabei, ihre Strategie zum erfolgreichen Umgang mit Komplexität zu finden und begleiten sie aktiv bei der Umsetzung. Die thematische Fokussierung auf das Themenfeld

Komplexitätsmanagement und die große Erfahrung unserer Beratungsmannschaft garantieren unseren Kunden hohe Konzeptionsqualität und Umsetzungsstärke. Gleichzeitig pflegen wir traditionell eine intensive Zusammenarbeit mit den Hochschulen in St. Gallen und Aachen. So bieten wir unseren Kunden neben Erfahrung auch eine ständig aktualisierte Wissensbasis zu allen wirtschaftlich relevanten Fragestellungen, um ihnen bei der Lösung ihrer Herausforderungen zu helfen.

Durch Wachstum und Internationalisierung vieler Unternehmen, haben die weichen Faktoren im Umgang mit Komplexität deutlich an Bedeutung gewonnen. Das Management sozialer Komplexität ist heute genau so wichtig wie die Optimierung der Produkt- und Prozesskomplexität. Zusammen mit unserem Kooperationspartner Fischer Group International (fgi) gelingt die erfolgreiche Zusammenführung harter und weicher Faktoren bei notwendigen Veränderungsprojekten.

Bei unseren Projekten verfolgen wir einen partizipativen Ansatz, um durch eine frühe konzeptionelle und inhaltliche Einbindung aller Betroffenen die Umsetzung abzusichern. Dabei steht die Kunden- und Prozessorientierung im Mittelpunkt der organischen Unternehmensentwicklung.

Der Erfolg unserer Kunden ist Maßstab für unsere Arbeit.

Literatur

- BLEICHER, KNUT (1996)**, Das Konzept Integriertes Management, 4. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt 1996
- GROSS, PETER (1998)**, Komplexität und Option in: Ahlemeyer, H.W. / Königswieser, R. Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Frankfurter Allgemeine, Frankfurt 1998
- LUHMANN, NIKLAS (1998)**, Die Kontrolle von Intransparenz in: Ahlemeyer, H.W. / Königswieser, R. Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Frankfurter Allgemeine, Frankfurt 1998
- MALIK, FREDMUND (1989)**, Strategie des Managements komplexer Systeme: ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 3. Auflage, Paul Haupt Verlag Bern 1989
- NEUBAUER, CHRISTIAN (2003)**, Konzept Strategisches Variantenmanagement, Difo Druck, Bamberg 2003
- RIEDL, RUPERT (2000)**, Strukturen der Komplexität – Eine Morphologie des Erkennens und Erklärens, Springer Verlag, Berlin 2000
- SCHUH, GÜNTHER (2005)**, Produktkomplexität managen: Strategien, Methoden, Tools, Hanser Verlag, München 2005

Kontakt

Dr. Stephan Krumm

Telefon: +49 2405 459 02

stephan.krumm@schuh-group.com