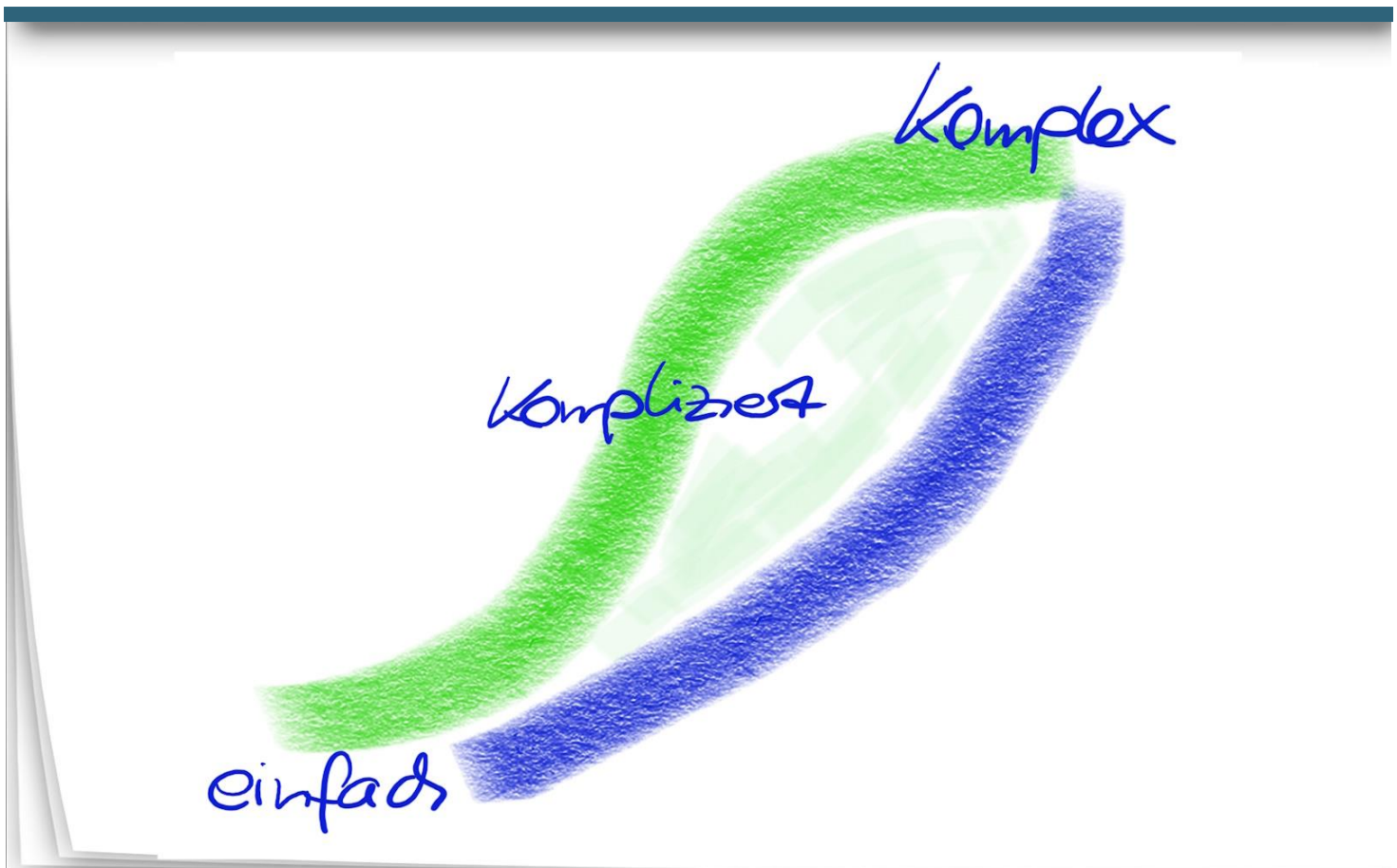


10/2023

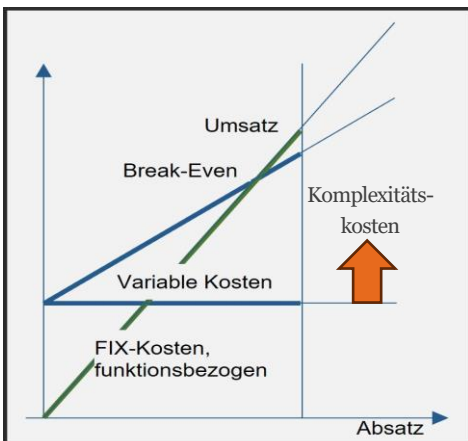
KOMPLEX = KOMPLIZIERT ? ... NEIN



KURZ UND KNAPP

Komplexität ist nicht per se schlecht. Es gilt zuerst nach den Elementen zu unterscheiden die sinnvoll sind und denen, die womöglich „hausgemacht“ und ergebnisschmälernd sind.

Erst dann kann die richtige Strategie angewandt werden. Komplexitätsreduktion, Komplexitätsmanagement oder Komplexitätsvermeidung sind Möglichkeiten richtig damit umzugehen.



Komplexitätskosten sind häufig Fixkosten

SITUATION

Kompliziert ist nicht gleich komplex ... aber komplex ist typischerweise kompliziert. Für mich ist es z.B. kompliziert eine ansehnliche Torte zu backen oder ein Bild zu malen. Allerdings wird ein Konditor oder ein Kunstmaler das ganz anders sehen. Wenn man das entsprechende Handwerk gelernt hat, ist das kein Problem und schon gar nicht kompliziert.

Mit der Komplexität sieht das ganz anders aus. Komplexität entsteht immer dann, wenn mehrere Elemente in einem Wirkgeflecht sich gegenseitig beeinflussen. Dabei ist womöglich das Resultat jedes einzelnen Elements vorhersehbar aber die gegenseitige Beeinflussung und das Gesamtergebnis häufig nicht. Komplexität liegt also näher an Chaos als an Kompliziertheit. Allerdings wird beim Chaos das Ursache-Wirkung-Prinzip auch im Nachhinein nicht klar, bei komplexen Prozessen normalerweise schon.

„Komplexität ist dein Feind. Jeder Dummkopf kann etwas komplizierter machen. Es ist schwer, etwas Einfaches zu machen.“

Richard Branson

In unseren Unternehmen wächst der Komplexitätsgrad üblicherweise über der Zeit. Je länger ein Unternehmen existiert, desto komplexer werden Prozesse und deren Wechselbeziehung. Das Produktprogramm wächst, die Organisation wird durch unterschiedliche Menschen geprägt, die Wertschöpfung wird verändert, IT Systeme entwickeln sich weiter, ...

Häufig geschieht dies alles „schleichend“ und irgendwann kommt das System an einen Punkt ab dem Prozesse nicht mehr effizient interagieren können. Sie erkennen das an ihrer Kostenstruktur und der „korrodierenden“ Ergebnissituation.

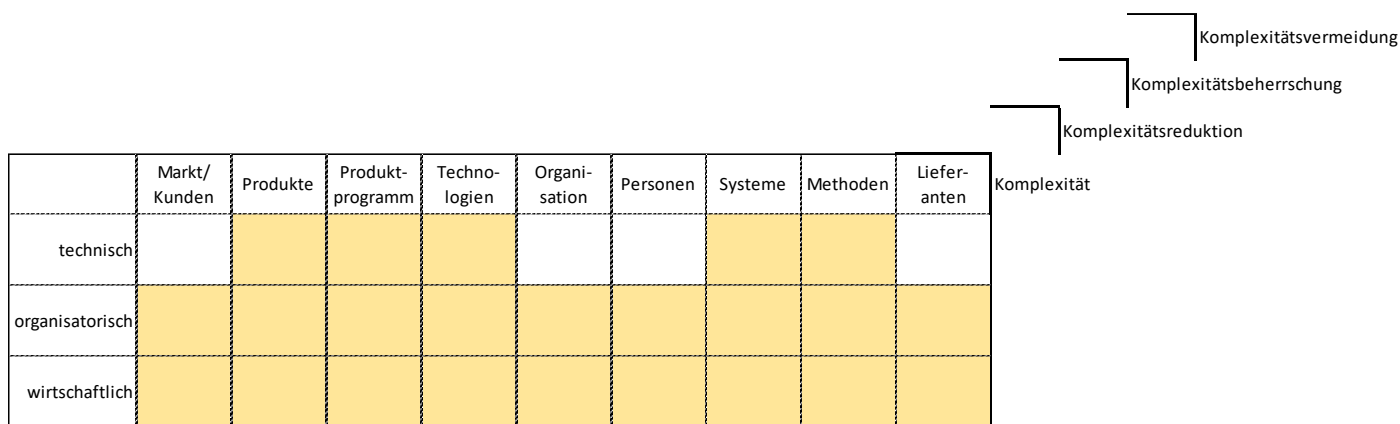
WIE LÄSST SICH KOMPLEXITÄT ERKENNEN, STRUKTURIEREN UND BEWERTEN

Die Wirkung und die Ursache der Komplexität zu erkennen ist nicht trivial. Zwar gibt es den Ansatz, Komplexitätskosten zu bestimmen. Aber auch dabei ist es eher ein Abschätzen welche Kostenanteile sich auf die Komplexität und welche sich auf andere Kostenursachen zurückführen lassen. Nur bestimmte Fixkosten, wie z.B. Entwicklungskosten für Varianten lassen sich eindeutig auf eine erhöhte Produktkomplexität (-kompliziertheit?) zurückführen. Das hilft allerdings noch nicht wirklich. Denn wo liegt die optimale Produktvarianz und welche Varianten sind notwendig und welche nicht? Sie erkennen, es sind viele Frage offen.

Bei genauerem Durchdenken wird rasch klar, dass Auswirkungen der Komplexität nur durch ein „Komplexitäts-Modell“ erkennbar werden können. Dabei gilt, wie bei jedem Modell auch hier, dass dies „nur“ eine Annäherung an die Realität ist. Aber immerhin lassen sich in einem vereinfachten Modell viele Wirkzusammenhänge und Auswirkungen erkennen.

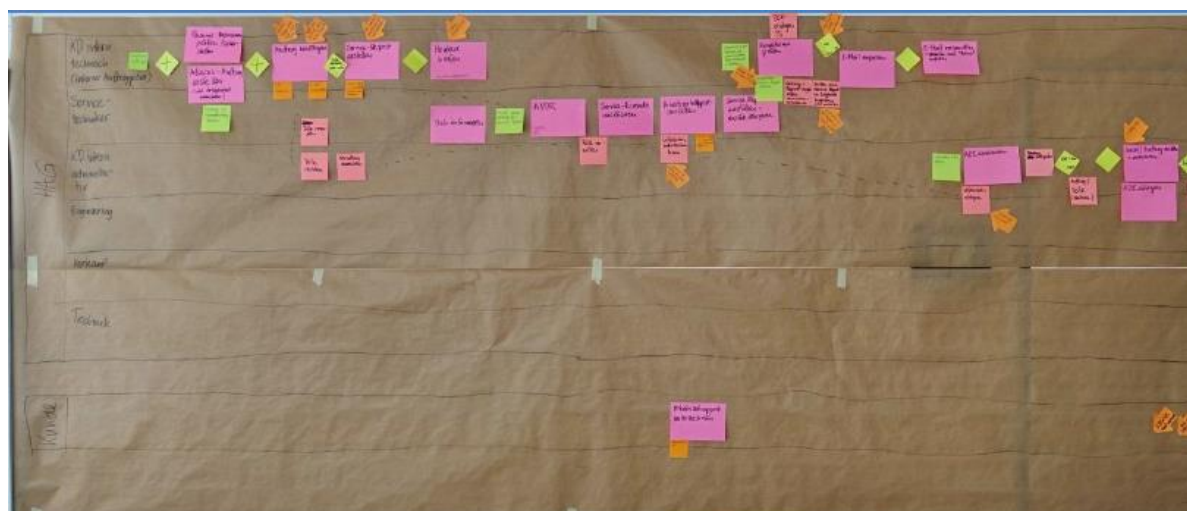
Beim Aufbau ihres Komplexitäts-Modells gilt es zuerst zu definieren welche Elemente sich auf die Komplexität und der dadurch entstehenden Aufwände und Kosten auswirken.

Etwas vereinfacht können die wesentlichen Elemente an dem folgenden Schaubild abgelesen werden. Es lässt sich auch unschwer erkennen, dass bestimmte Komplexitäts-Elemente wie Markt/Kunden oder auch das Produktprogramm sich zwar natürlich beeinflussen lassen, aber ob das im Sinne eines Gesamtoptimums ist, kann man hinterfragen. Es macht wohl wenig Sinn, Kunden zu reduzieren, die profitablen Umsatz bringen. Es sollte immer berücksichtigt werden welcher Effekt stärker wirkt, die Erhöhung der Komplexitätskosten oder der Effekt des einzelnen Elements.



Elemente der Komplexität

Jedes der oben abgebildeten Elemente kann sowohl technische, organisatorische oder/und betriebswirtschaftliche Ursachen oder/und Auswirkungen haben. Über dem Lebenszyklus des Komplexitätsmanagements ist festzulegen, wie mit der erkannten Komplexität umzugehen ist. Reine Komplexitätsreduktion bei erkannten und vermeidbaren Themen, Komplexitätsbeherrschung bei erkannten, aber erwünschten Komplexitätstreibern oder Komplexitätsvermeidung im Sinne einer vorbeugenden Strategie, um für die Zukunft den schleichenden Effekt des Komplexitätswachstums zu vermeiden.

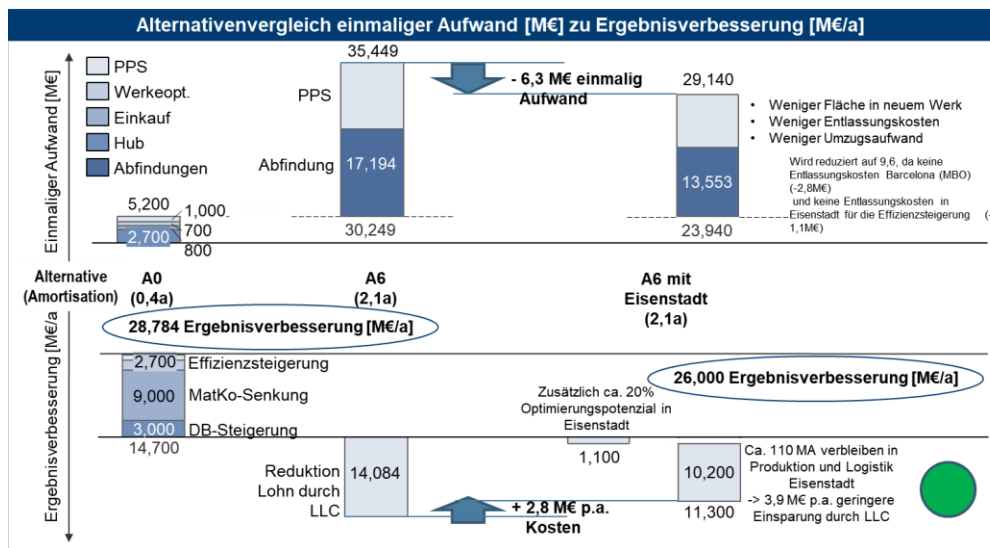


Komplexität auf Brown-Paper

Im Team lässt sich das Komplexitäts-Modell auf einem Brown-Paper zumindest vereinfacht gut entwickeln. Dabei sind die wesentlichen Komplexitätselemente, Komplexitätstreiber und wesentlichen Wirkzusammenhänge zu bestimmen.

Für jedes Element sind Szenarien zu entwickeln. In der Kombinatorik über alle Einzelelemente ergibt sich dabei eine kaum mehr beherrschbare Anzahl an Gesamtszenarien. Deshalb sollten Filter „geschaltet“ werden, um diese Anzahl zu reduzieren. Diese Filter sollten einen direkten monetären Bezug haben.

Die verbleibenden Szenarien sind dann monetär zu bewerten. Es verbleiben sicher auch qualitative Kriterien, die sich nicht in Euro fassen lassen.



Aufwand/Nutzen je Szenario

Auf dieser Basis lassen sich sowohl die sogenannten Komplexitätskosten bestimmen als auch deren Ursache. Nur auf diesem Weg bekommen Sie Transparenz über Wirkung und Ursache. Der Weg ist zwar etwas aufwändig, aber es lohnt sich ihn zu gehen.

ROADMAP ZUR REDUZIERTEN, BEHERRSCHTEN KOMPLEXITÄT

Aus der oben beschriebenen Bewertung der Gesamtszenarien lässt sich die favorisierte Struktur für die Komplexität und deren Einflussgrößen ableiten. Ziele für Markt-, Produkt-, Programm-, Lieferanten und Organisations-Komplexität sind definiert. Im Vergleich mit der aktuellen Situation lassen sich Maßnahmen ableiten, die notwendig sind, um das Ziel zu erreichen.

Über der Zeitachse abgetragen, mit einer Programm-/Projektorganisation inkl. Verantwortlichkeiten versehen ergibt sich eine Roadmap. Aufgrund der Komplexität des Programms ist diese Roadmap sicher keine gerade Autobahn. Zyklisch ist die Zielerreichung zu messen und der Weg womöglich anzupassen. Es entsteht so ein Mix zwischen einer klassisch pyramidalen und einer agilen Vorgehensweise.

Nutzen Sie den Leitfaden, um sich gemeinsam mit ihrem Team darüber Gedanken zu machen. Ich denke, dass ich ihnen damit ein paar Gedankenanstöße geben konnte, die im Tagesgeschäft eher untergehen. Sollten sie weitere Fragen haben, einen Sparringspartner, einen Coach oder einen Berater für sinnvoll erachten ...



ICH UNTERSTÜTZE SIE GERNE

Seit über 30 Jahren beschäftige ich mich mit der Strategiefindung, Optimierung und Restrukturierung von Prozessen und Strukturen in produzierenden Unternehmen. Dabei habe ich von der Definition der Strategie bis hin zum Shop-Floor Management alle Rollen bei der Realisierung der Steigerung der Unternehmens-Profitabilität ausfüllen dürfen.

Als Coach gebe ich diese Erfahrung gerne an Sie und Ihr Team weiter. Als Berater unterstütze ich sie gerne, gemeinsam mit meinem Team, bei der Moderation und als Teil ihres Teams.

Gerne spreche ich mit Ihnen über Ihre Aufgabenstellung oder als Ideengeber. Vereinbaren Sie gerne einen Termin mit mir über :

Kopieren Sie den Link und fügen ihn in ihren Browser ein. So kommen Sie zu meiner Buchungsseite:

<https://outlook.office.com/bookwithme/user/e3ec620dfffc24a71b21e1e6b91a39607@delta4u.de/meetingtype/YEzSoY3CjE211UEgX-aWvw2?anonymous>

Delta4U Consultants GmbH

Oliver Ruoff
Herdweg 10
D-71384 Weinstadt
Mobil: 0176-61754409