



Raus aus der Komplexitätsfalle

Produktflut, Fragmentierung der Kundensegmente, kürzere Produktlebenszyklen. Die Komplexität wächst. McKinsey hat einen Ansatz entwickelt, sie zu beherrschen.

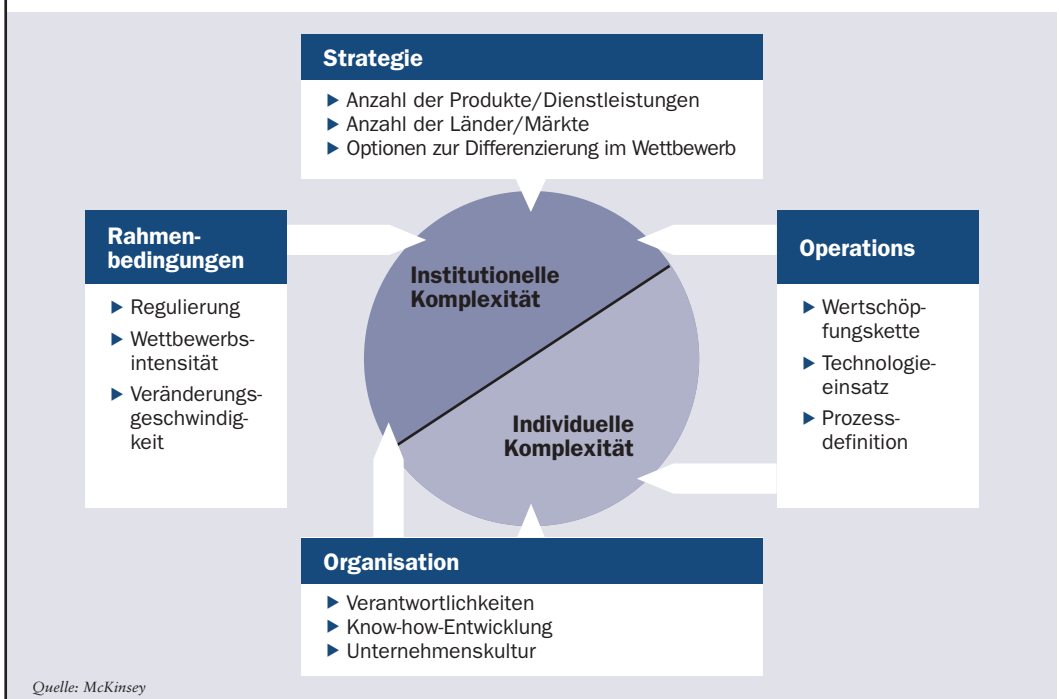
Google liefert zum Stichwort „complexity management“ mittlerweile über vier Millionen Treffer – was selbst schon wie ein ironischer Kommentar zum Thema Komplexität wirken kann. Globalisierung und Digitalisierung, Deregulierung und Zersplitterung der Märkte haben einen beispiellosen Komplexitätsschub ausgelöst, der heute den Alltag und das Wirtschaftsleben prägt – und Unternehmenslenker vor schwierige Fragen stellt: Wie soll meine Organisation mit der zunehmenden Komplexität umgehen? Wie lässt sie sich reduzieren? Wie können Prozesse vereinfacht und beschleunigt werden?

Von Kirsten Weerda
und Helmut Heidegger

Diesen Fragen ist McKinsey in einer breit angelegten Studie nachgegangen und hat dazu die Einschätzungen von mehr als 1.200 Managern weltweit eingeholt. Heraus kamen zwei wesentliche Erkenntnisse. Die erste Entdeckung war, dass Komplexität nicht gleich Komplexität ist: Gerade im Management gilt es zu unterscheiden zwischen institutioneller und individueller Komplexität (*Grafik 1*).

► Institutionelle Komplexität resultiert aus den externen Bedingungen, unter denen ein Unternehmen agiert (Regularien, Wettbewerb

1 Die 4 Felder der institutionellen und individuellen Komplexität



etc.), sowie aus allen geschäftsrelevanten Entscheidungen (etwa strategische Entscheidungen zu Produkten, Ländern und Technologien).

► Individuelle Komplexität bezieht sich darauf, wie Mitarbeiter und Manager die institutionelle Komplexität wahrnehmen und mit ihr umgehen – also „wie einfach es ist, die eigenen Aufgaben zu bewältigen“.

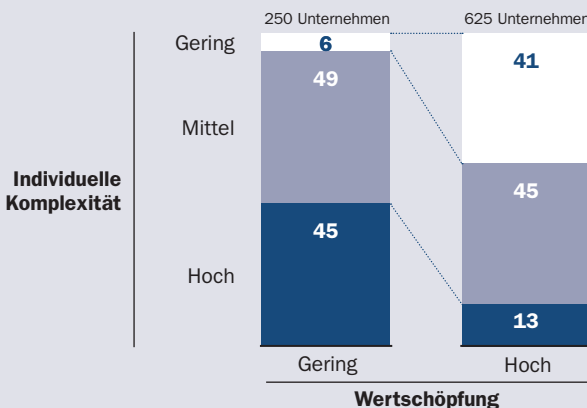
Die zweite grundlegende Erkenntnis der Studie gibt einen handfesten Hinweis auf die Unternehmenspraxis: Erstaunlicherweise erweist sich nur die individuelle Komplexität als problematisch und kontraproduktiv. Während institutionelle Komplexität offenbar immer öfter unvermeidlich ist, um Wachstum und somit Wert zu schaffen, wirkt sich individuelle Komplexität meist wertvernichtend aus (Grafik 2).

Wie gehen Mitarbeiter und Manager mit Komplexität um?

Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängen also weniger davon ab, wie viele Produkte oder Märkte es bearbeitet. Vielmehr kommt es darauf an, dass jeder einzelne Mitarbeiter trotz der damit verbundenen Komplexität seine eigenen Aufgaben bewältigen kann. Denn entscheidend ist die Art, wie Dinge im Unternehmen vorangetrieben – oder eben nicht vorangetrieben – werden. Generell können (und müssen) Konsumgüterhersteller wie -händler ein zunehmend höheres Maß an institutioneller Komplexität meistern. Dazu ist es erforderlich, die individuelle Komplexität zu begrenzen.

2 Je geringer die individuelle Komplexität, desto höher ist tendenziell die Wertschöpfung

Befragungsergebnisse, 875 Unternehmen, Angaben in Prozent



Quelle: McKinsey

Vor allem Mitarbeiter und Manager sollten also als Gradmesser der Komplexität fungieren. Denn überraschenderweise kam bei den Analysen heraus, dass selbst große, vielschichtige Organisationen von den Beschäftigten oft als wenig komplex wahrgenommen werden.

Wo stecken die Komplexitätstreiber?

Bleibt die Schlüsselfrage: Welche Faktoren begünstigen die wuchern-
de individuelle Komplexität – und wie kann man sie zurückstutzen?
Die McKinsey-Untersuchung hat von 45 möglichen Faktoren ledig-
lich drei identifiziert, die die Arbeitsabläufe erheblich
behindern und beträchtliche Werte vernichten können.

**Nur drei Faktoren im Zusammen-
hang mit Komplexität haben
wesentlichen Einfluss auf die
Effizienz der Arbeitsabläufe.**

▶ *Unklare Verantwortlichkeiten:* Der Grad der individuellen Komplexität in der Organisation hängt weniger von der Struktur (etwa zentral oder dezentral, Matrix oder funktional) ab. Ausschlaggebend ist vielmehr, wie klar Zuständigkeiten und Ziele auf allen Ebenen definiert sind.

▶ *Suboptimale Prozesse:* Effektive und effiziente Managementprozesse sowie kohärente operative Abläufe minimieren Komplexität. Dies bedeutet nicht, dass man jeden einzelnen Prozess standardisieren sollte; erfolgreiche Unternehmen wägen sehr genau ab, welche Abläufe sie vereinheitlichen oder bündeln und welche sie individuell und dezentral gestalten. Im Übrigen hat sich gezeigt, dass ungenügende Datenübereinstimmung in Kernprozessen – also fehlende IT-System-Durchgängigkeit – einer der wichtigsten Komplexitätstreiber ist.

▶ *Unzureichende Managementfähigkeiten:* Die individuelle Komplexität wird als umso geringer wahrgenommen, je besser bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten der Führungskräfte sind. Dazu zählen auch und gerade Soft Skills wie Kontakt- und Kooperationsfähigkeit, „Multitasking“ sowie Initiative über die eigenen Aufgaben hinaus. Durch Trainings und Coachings sollten diese Kompetenzen gezielt ausgebaut werden, insbesondere für Schlüsselpositionen an zentralen Schnittstellen.

Im Vergleich zu diesen Faktoren spielen alle anderen Aspekte – etwa Unternehmensgröße, Kundenzahl, Veränderungsgeschwindigkeit – eine untergeordnete Rolle. Mithin sind es vor allem Defizite auf diesen drei Feldern, die Komplexitätsrisiken heraufbeschwören.

Wie lässt sich Komplexität systematisch reduzieren?

In den vergangenen zwei Jahren hat McKinsey eine Diagnostik entwickelt, die solche Defizite systematisch aufspürt. Diese webbasierte Umfragemethode ist leicht anzuwenden und liefert sehr schnell Ergebnisse. Sie fokussiert auf funktionale, geografische und hierarchische Einheiten und deren Mitarbeiter – und ermöglicht somit eine schnelle und pragmatische Identifizierung der Bereiche mit der größten individuellen Komplexität.

Ein Beispiel: Eine amerikanische Einzelhandelskette bat McKinsey um Unterstützung bei der Komplexitätsreduktion. Die Diagnose erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurde ein hoher Grad an institutioneller Komplexität in Form von unterschiedlichen Formaten und Märkten festgestellt. Die Mitarbeiter empfanden dies aber nicht als Nachteil: Aus ihrer Sicht war es gerade die Vielfalt, die ihren Job interessant und das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv machte.

Nicht jede Art von Komplexität wird als Nachteil empfunden.

Eine McKinsey-Diagnose spürt die Problembereiche auf.

Gleichwohl klagten sie darüber, dass es oft langwierig und mühsam sei, alltägliche Aufgaben zu bewältigen. Eine typische Aussage war: „Während ich selbst Ausgaben in Millionenhöhe freigebe, muss ich mich intern lange mit der Bewilligung von kleinen administrativen Anfragen herumschlagen.“ Darüber hinaus erwies sich die Komplexität als sehr ungleich über die Organisation verteilt – in einigen Ländern, Abteilungen und Funktionen wurde sie als weit hinderlicher wahrgenommen als in anderen. Im Projekt gelang es, die verantwortlichen Faktoren für die Komplexität punktgenau zu lokalisieren. Die gewonnene Transparenz trug wesentlich zur Lösung der Probleme bei.

Von der Analyse zur Optimierung


Im zweiten Schritt der Diagnose richtete sich das Augenmerk auf die einzelnen Unternehmenseinheiten. Jede dieser Einheiten wurde – entlang der drei kritischen Faktoren Verantwortung, Prozesse und Fähigkeiten – auf Schwachstellen hin untersucht, um so Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden. Aus dieser Analyse leitete sich die Empfehlung ab, die Organisation nicht komplett neu auszurichten. Stattdessen präsentierte McKinsey einen dreistufigen Aktionsplan, um die Komplexität gezielt dort zu verringern, wo es notwendig war.

Vorrangig galt es, die Lebensmittel- und Haushaltswarenabteilungen vom Bekleidungskerngeschäft zu trennen sowie die Unterstützung

durch die Personalabteilung und die IT zu optimieren. Auf diese Weise konnte nun jeder Bereich flexibler auf seine spezifischen Herausforderungen reagieren.

Ein Maßnahmenplan zielte darauf ab, zwei besonders drängende Probleme zu lösen: mangelnde Effektivität der Prozesse in der Personalabteilung sowie ungeklärte Zuständigkeiten und Schnittstellen im Supply-Chain-Management.

Schließlich wurden die Verantwortlichkeiten auf Länderebene schrittweise erweitert und zugleich einheitliche Prozesse zum Performance-Management eingeführt. Ohne die zentrale Kontrolle aufzugeben, stellte der Händler damit sicher, dass jede Landesorganisation sich individuell auf die jeweiligen Rahmenbedingungen einstellen konnte.

Mit diesem Bündel an Maßnahmen konnte die Komplexität im Unternehmen – und die Frustration vieler Mitarbeiter – spürbar abgebaut werden. Die Abläufe funktionieren effizienter und effektiver, sodass der Händler unterm Strich mehr Wert schaffen kann als zuvor. 

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift. Bitte E-Mail an:

kirsten_weerda@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Reibungs- und Wertverluste beruhen auf hoher individueller (nicht institutioneller) Komplexität, die Mitarbeiter und Manager als Behinderung ihrer täglichen Arbeit wahrnehmen.

2. Vor allem drei Defizite verursachen individuelle Komplexität: unklare Verantwortlichkeiten und Ziele, ineffiziente Prozesse mit nicht durchgängigen IT-Systemen sowie Defizite in den Managementfähigkeiten hinsichtlich Kooperation und „Multitasking“.

3. Mit einem neuen, erprobten Diagnoseansatz lassen sich solche Defizite schnell, fokussiert und relativ einfach ermitteln – und so signifikante Wertsteigerungen erzielen.

autoren 



1



2

1 **Dr. Helmut Heidegger** ist Partner im Wiener Büro von McKinsey und leitet die deutsche Organization Practice.

2 **Dr. Kirsten Weerda** ist Beraterin im Münchener Büro von McKinsey. Sie ist Mitglied des europäischen Packaged-Goods-Sektors und gehört der Leadership Group der deutschen Organization Practice an.