

# Chaos wie im Kinderzimmer

Im Versuch, immer besser zu werden, verstricken Firmen sich in ihren eigenen Prozessen

VON KAI OPEL

Rechnungsläufe im 24-Stunden-Takt, ausländische Tochtergesellschaften, schnellere Produktzyklen: Der Versuch, Kosten zu optimieren und immer besser zu werden, katapultiert Firmen zunehmend in die Komplexitätsfalle. In vier von zehn deutschen Unternehmen behindern schon heute die vielfach verflochtenen Prozesse die Arbeit. Da viele die Lage selbst nicht mehr überblicken, setzen sie auf Berater.

Unternehmen könnten aus der Kindererziehung einiges lernen: Wer ein neues Spielzeug bekommt, muss sich von einem alten trennen. Die Strategie tut weh, schafft aber Ordnung und verhindert Chaos. Die meisten Unternehmen gleichen allerdings einem voll gestopften Kinderzimmer. Mit jeder Produktidee werden neue Strukturen geschaffen. Wenn eine neue CRM-Software angeschafft wird, verzichten die wenigsten auf ihre bisherige Datenbank. Stattdessen betreiben sie zwei Systeme. So entstehen Doppel- und Mehrfachstrukturen.

„In guten Zeiten setzt man Speck an“, erklärt Bernd Altpeter, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Driving Growth mit Sitz in Frankfurt am Main. Nun – in Krisenzeiten, wo der Speck zu stören beginnt – haben Altpeter und andere Consultants gut zu tun. Die Probleme sind allerdings nicht immer hausgemacht. Oft sind sie Wettbewerb, Globalisierung und Kundenanforderungen geschuldet.

Ein Beispiel ist laut Altpeter die Hypersegmentierung in der Telekommunikationsbranche. Der Markt ist überschwemmt von Produkten. Jeder kämpft mit immer spezielleren Angeboten um Kunden – mit eigenen Abteilungen, Strategien und Kampagnen. „Daten und Aktionen lassen sich nur schwer bündeln.“

Auch für Thomas Wrona, Professor für Strategisches Management an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, ist zu viel Komplexität die Folge gestiegener Ansprüche. „Unternehmen versuchen den Spagat zwischen interner Rationalisierung einerseits und etwa landestypischen Besonderheiten in der Produktgestaltung andererseits“, sagt er. Speziell

bei strategischen Problemen sollten Berater daher Firmen helfen, diese Komplexität anzuerkennen. „Oft wird Komplexität nicht gesehen oder heruntergerechnet. Folglich bastern die getroffenen Entscheidungen auf zu simplen Annahmen und verschließen Optionen.“

## „Oft wird Komplexität nicht gesehen oder heruntergerechnet“

Thomas Wrona,  
ESCP Europe Wirtschaftshochschule

Ralph Treitz, Vorstand von VMS, geht einen Schritt weiter. Er bildet die praktischen Probleme in mathematischen Modellen ab. „Wenn beispielsweise ein Online-Unternehmen doppelt so viele Kunden anzieht, bedeutet dies nicht, dass das Unternehmen einfach doppelt so viele Rechner benötigt“, sagt er. Stattdessen müssen auf Basis sämtlicher vorhandener Statistiken solide Prognosen zur künftigen Geschäftsentwicklung angestellt werden.

Der mathematisch normal begabte Manager könne zwar logische Entscheidungen treffen, indem er die Durchschnittszahlen von Bestellzeit, Bestellmenge und Kundenklientel berücksichtigt. Aber diese Maßzahlen würden selten die Realität abbilden und seien daher keine verlässliche Entscheidungsgrundlage. „Noch fühlen sich viele wohler, wenn sie eine Arithmetik verwenden, die mit dem Taschenrechner nachvollziehbar ist.“

Ein weiteres Problem: Oft wird fortgesetzt, was bis dato erfolgreich war, ohne es erneut auf den Prüfstand zu stellen. Deshalb schlappen viele Unternehmen auch einen Kropf mit sich herum, ohne sich zu fragen, ob sich die Abschaffung nicht lohnen könnte. Damit genau das nicht passiert, empfehlen Berater, Prozesse in Zahlen zu fassen und auf diese Weise zu priorisieren. Der Arbeitsablauf muss ständig überprüft und die Anzahl geschlossener Projekte erfasst werden.

Wichtig ist laut Altpeter die Trennung zwischen Regelprozessen und Ad-hoc-Prozessen. „Besonders im Handel wird nicht selten für jede Aktion ein neuer Prozess etabliert.“ Besser seien wiederkehrende Strukturen. Die erfordern aber Planung und Zeit, woran es oft mangelt: „Zeitdruck schafft Komplexität.“

Komplexität ist aber nicht nur negativ zu betrachten. Das Beispiel Apple zeigt, wie sehr interne Komplexität hilft, einen Wettbewerbsvorteil zu schützen. Wrona: „Wen Außenstehende die genauen Erfolgsfaktoren des Unternehmens nicht entschlüsseln können, fungiert die Komplexität als Kopierschutz.“

