



Anhaltspunkte für die Entwicklung der Komplexität in Ihrem Unternehmen können Kennzahlen geben, die Sie für die letzten drei Jahre bilden sollten. Dazu setzen Sie Ihren Umsatz zu folgenden Bezugsgrößen in Relation (Beispiel: Gesamtumsatz geteilt durch Anzahl der Kunden = durchschnittlicher Umsatz pro Kunde):

- Kunde
- Kundengruppe
- Niederlassung
- Vertreter
- Lieferant
- je Kundenauftrag/Lieferantenbestellung
- je Warengruppe
- je Artikel
- je Serie in der Produktion
- je Abteilung/Kostenstelle

Grundsätzlich bieten sich bei jedem Komplexitätsproblem drei Lösungsstrategien an: Reduzieren, Vereinfachen oder Vermeiden.

Reduzieren

- Führen Sie in jedem Bereich eine A/B/C-Analyse durch. Konzentrieren Sie sich auf den jeweiligen A-Bereich. Prüfen Sie, auf welche C-Artikel, C-Lieferanten und sogar C-Kunden Sie verzichten können.
- Reduzieren Sie Ihre Produktkomplexität, indem Sie Ihr Sortiment möglichst spät in Varianten auffächern (z.B. erst durch die Konfektionierung im Versand).
- Nutzen Sie möglichst einfache Arten der Differenzierung. Apple z.B. bietet seinen Kunden die Möglichkeit, seinen iMac durch die Auswahl der Farbe zu personalisieren.
- Unterstützung kann auch die Entwicklungsabteilung leisten: Modularisierung der Komponenten und klare Schnittstellen erlauben es, einzelne Teile in großen Serien zu produzieren und trotzdem eine Vielzahl von Varianten anzubieten (z.B. PCs).



Vereinfachen

Komplexe Produkte benötigen aufwändigere Beschaffungsvorgänge, erhöhen die Anzahl unterschiedlicher Teile, verursachen mehr Rückfragen und Steuerungskosten und führen zu Mehraufwendungen in Entwicklung, Produktion, Qualitätskontrolle, Kalkulation und Angebotskonfiguration.

- Lassen Sie alles weg, was nicht unbedingt erforderlich ist. Verzichten Sie auf den Anspruch, den maximal möglichen technischen Lösungsumfang zu präsentieren.
- Benötigt ein Teil des Marktes dennoch komplexe Produkte, muss dies entsprechend berücksichtigt werden: Je komplexer ein Produkt oder eine Leistung, desto höher muss der zu erbringende Beitrag zur Abdeckung der Gemeinkosten sein.
- Effizienz entsteht durch die Konzentration auf gleichartige Technologien, wenige Module, geringe Anzahl von Komponenten. Gleiches gilt für die Wiederholung von Produktions- oder Bestellvorgängen. Hier führt die Lernkurve zu kürzeren Prozesszeiten, steigender Qualität und niedrigeren Personalkosten.
- Überprüfen Sie Ihr gesamtes Produktportfolio auf Möglichkeiten der Vereinfachung. Wenden Sie dabei den TCO-Ansatz an, überprüfen also den gesamten Lebenslauf Ihrer Produkte: Gute Produkte sollten leicht zu fertigen, zu verkaufen, zu installieren und zu warten sein.

Vermeiden

Um Komplexität ganz zu vermeiden, müssen Sie noch eine Schicht tiefer schneiden. Hier geht es um das Streichen ganzer Funktionen. Welche Aufgaben, Funktionen oder Abteilungen sind nicht mehr erforderlich und können ganz gestrichen oder aber zumindest ausgelagert werden?

Outsourcing heißt, die Beherrschung einer Funktion jemand anderem zu überlassen. Wenn Aufgabenstellung, Schnittstellen und Folgekosten klar umrissen werden, können so die Verwaltungs- und Managementkosten für die ausgelagerten Bereiche eingespart werden. Gleichzeitig werden die eigentlichen Kosten für diese Leistungen transparent und können direkt den verursachenden Abteilungen zugeordnet werden.