

# RADIKALE KOMPLEXITÄTS-REDUKTION FÜHRT ZU UNTERNEHMENSERFOLG

Klassisches Cost-Cutting mit der Zitrone, die immer mehr ausgepresst wird, stösst zunehmend an Grenzen. Der Schlüssel für disruptiv verbesserte Effizienz und Agilität liegt vielmehr darin, die Komplexität in einem Unternehmen radikal zu reduzieren.

„Rund zwei Drittel aller Unternehmen beschäftigen sich aktuell mit dem Thema Kosteneffizienz“, sagt Selçuk Boydak, Gründer und Managing Partner der Boydak Strategy Consulting AG. „Meist haben sie ein bis zwei klassische Kostenübungen hinter sich, bei denen die Zitrone ausgepresst wurde. Beim dritten Versuch stellt man fest, dass kein Saft mehr kommt.“

Hier ist die Grenze eines undifferenzierten Cost-Cuttings erreicht. Es sei denn, man geht noch weiter und setzt den Rasenmäher an, ohne Rücksicht auf massive Sparschäden an kritischen Stellen. „Das wahre Potenzial für massive und gleichzeitig nachhaltige Effizienzsteigerungen“, so Boydak, „erfordert die Eliminierung unnötiger Komplexität im Unternehmen.“ Und es bleibt nicht bei Effizienzgewinnen allein.

Vereinfachung erhöht nicht nur die Effizienz. Sie macht das Unternehmen insgesamt besser beherrschbar. Fehlerquoten sinken. Qualität und Kundenzufriedenheit steigen. Und – wenngleich nicht leicht zu messen – steigt auch die Agilität substanziell. Und damit auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

**UNNÖTIGE KOMPLEXITÄT ALS EFFIZIENZ- UND AGILITÄTS-KILLER** Grosse Unternehmen haben mit über Jahre und Jahrzehnte gewachsener Komplexität in ihren Strukturen zu kämpfen. Gerade in Zeiten verschärften Wettbewerbs sowie rückläufiger Margen und Erträge wird unnötige Komplexität zu einem

hinderlichen Klotz am Bein. Dieser Klotz bremst nicht nur das Streben nach höherer Effizienz und Rentabilität aus. Er beeinträchtigt auch die in Zeiten schnellen Wandels überlebenswichtige Agilität und Flexibilität einer Organisation.



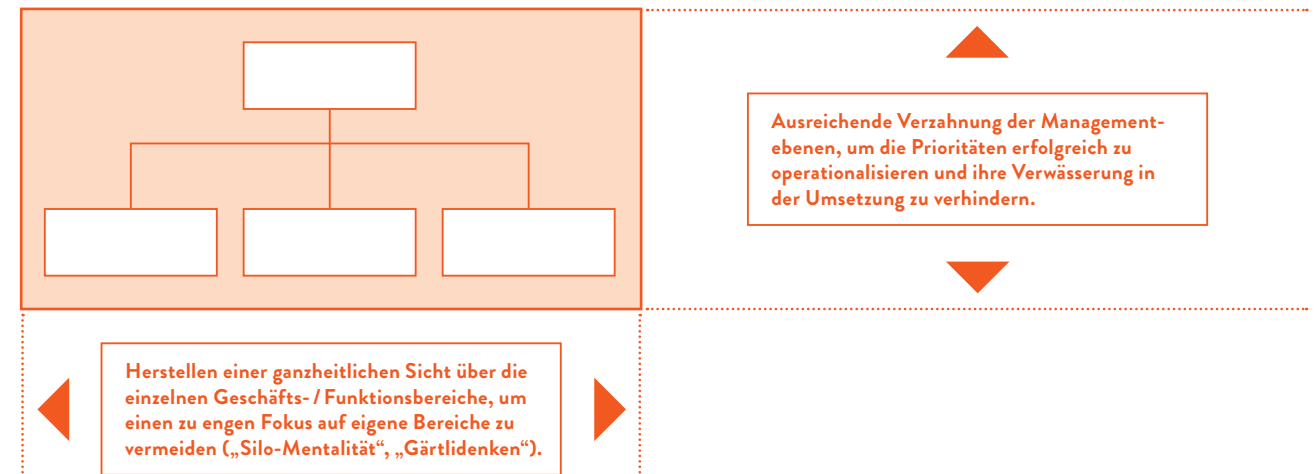
„Auf der Marktseite ging es um eine klare Fokussierung auf wenige Wachstumsmärkte, auf der Back-Office-Seite um deutliche Vereinfachung, Bündelung und Standardisierung“

Dr. Kurt Mäder  
Liechtensteinische Landesbank AG

Viele Grossorganisationen tun sich beispielsweise schwer, neue Produkte ausreichend schnell auf den Markt zu bringen. Unzählige Abstimmungen mit anderen Organisationseinheiten und Gremien, unternehmenspolitische Friktionen und Grabenkämpfe wie auch schwerfällige IT-Landschaften bremsen den Time-to-Market und schwächen die Wettbewerbsfähigkeit – gerade im Vergleich zu jungen, agilen Attackern. Noch dazu verschlingen die unnötig schwerfälligen Prozesse, Strukturen und IT-Landschaften auch noch immense Ressourcen und kostbare Management-Aufmerksamkeit.

**URSACHEN UNNÖTIGER KOMPLEXITÄT GANZHEITLICH BEGREIFEN UND ANGEHEN** Laut Boydak wird unnötige Komplexität in grossen Organisationen durch zwei grundlegende Faktoren verursacht: „Silo-

## ZWEI SPEZIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN BEI DER PRIORITÄTENSETZUNG



Quelle: Boydak Strategy Consulting

Denken“ einzelner Unternehmensteile sowie mangelnde Verzahnung von Top-Management und mittlerem Kader (siehe Grafik oben).

Fast in jeder Grossorganisation findet sich ausgeprägtes „Silo-Denken“ der verschiedenen Unternehmensbereiche und -funktionen. Der Fokus auf den eigenen Bereich, das eigene „Gärtli“, konterkariert den Blick aufs Ganze. Die aus Sicht des Kunden entscheidende End-to-End-Sicht auf Abläufe und Leistungen geht dadurch allzu leicht verloren.

Statt natürlich schlanker, zielgerichteter End-to-End-Abläufe wachsen dadurch im Laufe der Zeit unnötig verwinkelte, redundante und komplexe Strukturen, Prozesse und darunter liegende IT-Architekturen (siehe Grafik Seite 24). Diese sind das Ergebnis einer Kausalkette, die von verschiedenen Unternehmensteilen beeinflusst wird. Ursachen können etwa sein: unzureichend fokussierte Geschäftsmodelle einzelner Unternehmenssparten, inflationäre Vermehrung von Produkten und auch exotischen Produktvarianten, unzureichend integrierte Zukäufe oder auch eine Vielzahl kundenspezifischer und regionaler Besonderheiten. Jeder Unternehmensteil optimiert seinen Bereich, niemand optimiert das Ganze. Um nachhaltig zu vereinfachen und unnötige Komplexität zu eliminieren, ist es daher wichtig, diesen Gesamtzusammen-

hang End-to-End sichtbar zu machen. Ein von Boydak Strategy Consulting in führenden Unternehmen der Bank-, Versicherungs-, Telekommunikations-, Energie- und herstellenden Branche angewandtes Vorgehensmodell macht komplexitätsverursachende Faktoren (Komplexitätstreiber) in einem stufenweisen Vorgehen systematisch transparent; beginnend mit dem Geschäftsmodell über die Ausrichtung des Produkt- und Service-Portfolios bis hin zur Ausgestaltung von Organisationsstrukturen, Prozessen, IT-Landschaften und Partnerschaften. Auf Basis des geschaffenen Modells werden die einzelnen Stellschrauben hinterfragt, um die Gesamtkomplexität auf ein Optimum hin zu reduzieren (siehe Grafik Seite 24).

**RADIKALE KOMPLEXITÄTSREDUKTION ZUR CHEFSACHE MACHEN** Neben dem Silo-Denken wird Komplexität auch durch unzureichende Verzahnung des Top-Managements mit den mittleren Führungsebenen getrieben. „Jeder gute Abteilungsleiter wird den Anspruch haben, seine Abteilung bestmöglich weiterzuentwickeln“, so Boydak. „Das führt jedoch oft zu einer Flut von Anforderungen, Projektanträgen und Sonderwünschen. Weit mehr, als sich das ein Unternehmen leisten kann und sollte.“ Nur das Top-Management kann diese Flut eindämmen, indem es klare Prioritä-

ten setzt. Denn vom mittleren Kader zu erwarten, dass es ohne übergeordnete Vorgaben seitens der Unternehmensleitung untereinander von selbst zu bereichsübergreifenden Prioritäten findet, die das grosse Ganze berücksichtigen, ist häufig unrealistisch.



„Mithilfe einer ‚Menükarte‘ von identifizierten Massnahmen und mit alternativen Wahlmöglichkeiten haben wir früh abklären können, welche Massnahmen die Geschäftsleitung aktiv unterstützen wird“

Stefan Tschumi  
Swisscom AG

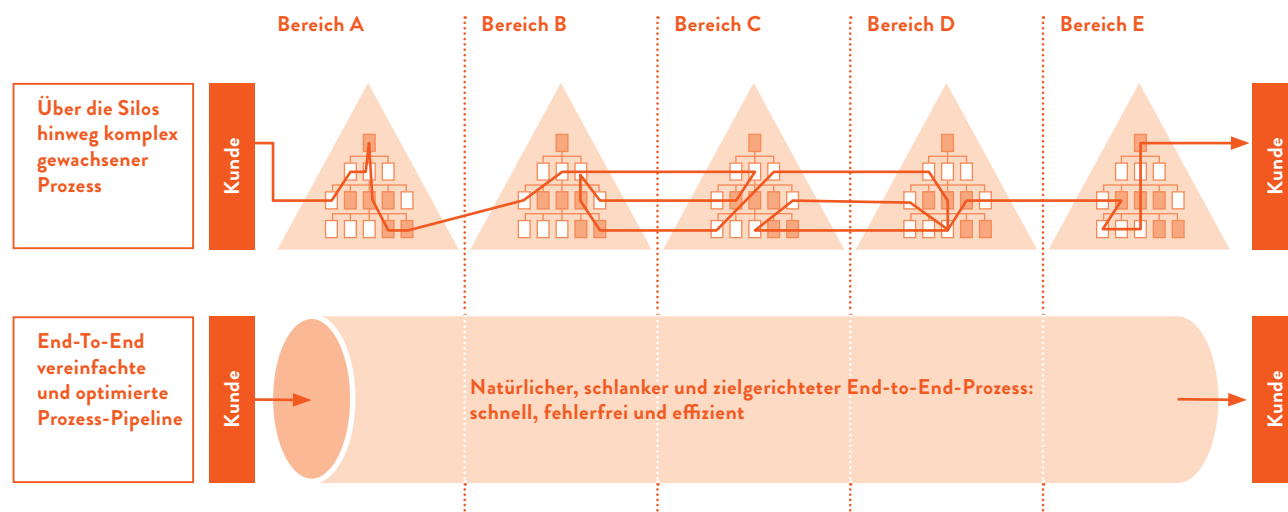
Deshalb ist bei einem Vorhaben zur radikalen Komplexitätsreduktion eine aktive und kontinuierliche Rolle des Top-Managements erfolgskritisch: also etwa durch sichtbare Leadership (z.B. Präsenz in Steuerungsgruppen), durch die Kommunikation klarer Zielvorgaben, aber auch durch die Einbindung in matchentscheidenden, inhaltlichen Fragen. Denn durch geschickte

Involvierung des Top-Managements lassen sich mindestens 80 Prozent der Unternehmenswertschöpfung radikal vereinfachen. Diskutiert man hingegen nur mit dem Middle-Management, sinkt der adressierbare Anteil auf unter 20 Prozent.

Stefan Tschumi, Programmleiter Cost-Reduction, Network & IT beim Telekomkonzern Swisscom, bestätigt diese Einschätzung aus eigener Erfahrung. Hat er doch erst jüngst ein exponiertes Programm zur umfassenden Komplexitätsreduktion bei der Swisscom aufgesetzt: „Für unsere Effizienzsteigerung war die frühe Einbindung der Geschäftsleitung absolut erfolgskritisch. Mithilfe einer ‚Menükarte‘ von identifizierten Massnahmen und mit alternativen Wahlmöglichkeiten haben wir zu einem frühen Zeitpunkt abklären können, welche Massnahmen die Geschäftsleitung aktiv unterstützen wird. Auf dieses Top-Management-Commitment konnten wir uns in der Folge berufen und dadurch ein hervorragendes Momentum in der Gesamtorganisation für die beschlossenen Massnahmen erreichen“, erläuterte er am Strategie-Forum.

**MUTIG PRIORISIEREN UND FOKUSSIEREN** Letztlich ist Komplexität das Ergebnis mangelnder Priorisierung und somit Fokussierung. Alles machen zu wollen,

**BEISPIELHAFT VEREINFACHUNG VON END-TO-END-ABLÄUFEN**



Quelle: Boydak Strategy Consulting

**LOGIK EINER RADIKALEN KOMPLEXITÄTSREDUKTION UND DISRUPTIVEN EFFIZIENZSTEIGERUNG**



Quelle: Boydak Strategy Consulting

jede Produktvariante, jede Prozessbesonderheit führt in der Folge zu nicht mehr beherrschbarer Komplexität. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass nachhaltige Vereinfachung nur dann gelingt, wenn man bereit ist, Prioritäten zu setzen, ganz nach dem Motto des deutschen Mathematikers und Wirtschaftswissenschaftlers Helmar Nahr: „Prioritäten setzen heisst auswählen, was liegenbleiben soll.“

Für Dr. Kurt Mäder, Mitglied der Gruppenleitung und Group COO der Liechtensteinischen Landesbank, war Fokussierung der wichtigste Hebel bei der Effizienzsteigerung im eigenen Unternehmen: „Auf der Marktseite ging es um eine klare Fokussierung auf wenige Wachstumsmärkte, auf der Back-Office-Seite um deutliche Vereinfachung, Bündelung und Standardisierung. Das erfordert vom Top-Management auch teilweise schwierige, unpopuläre Priorisierungsentscheidungen“, erklärte er am Strategie-Forum.

**PROFESSIONELLE KOMPLEXITÄTSKILLER ENGAGIEREN UND ZU PARTNERN MACHEN** Inkrementelle Veränderungen und Verbesserungen fallen einer Organisation allgemein leichter. Radikale Veränderungen, disruptive Verbesserungen hingegen erfordern ein hohes Mass an Fähigkeit und Erfahrung, das oft über Jahre Gewachsene grundsätzlich infrage zu stellen.

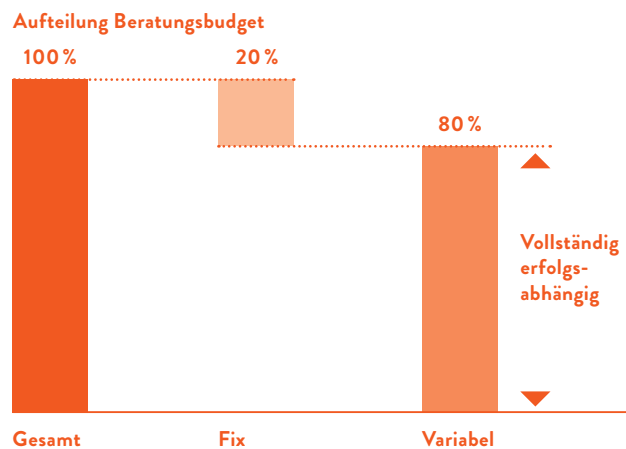
Gerade damit tun sich die meisten Organisationen sehr schwer. Führungskräften und Mitarbeitern fehlt es einerseits an methodischem und inhaltlichem Wissen, aber vor allem auch am notwendigen Abstand und der Neutralität, wirklich alles schonungslos auf den Prüfstand zu stellen.

Für diese Aufgabe sind kompetente Externe geradezu prädestiniert. Ein guter Berater sollte neben dem notwendigen methodischen Rüstzeug auch den notwendigen inhaltlichen Tiefgang sowie das prozessuale Führungsgeschick mitbringen, aber auch über ausreichendes „Rückgrat“ verfügen, um auch schwierige Diskussionen voranzutreiben.

„Wichtig ist neben der methodischen Kompetenz auch die inhaltliche Kompetenz des Beratungspartners“, so Tschumi. „Er darf nicht nur Templates versenden, sondern muss imstande sein, auch im Detail fundiert über Fachthemen zu diskutieren und sie kritisch zu hinterfragen. Das schafft Vertrauen.“

Für Dr. Lars Olböter, CIO von Rieter, ist der Einsatz spezialisierter Berater ein wichtiger Katalysator, um die Veränderung ins Rollen zu bringen und vor allem zu begleiten: „Insbesondere Unterstützung beim Schärfen der Strategie und des Scopes oder das Change Management sind kritische Faktoren, die bereits ganz zu Beginn über Erfolg oder Misserfolg eines

ERFOLGSABHÄNGIGE BERATUNG

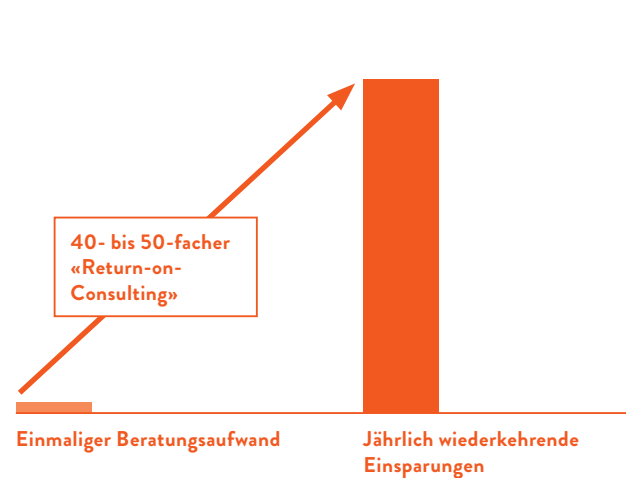


Quelle: Boydak Strategy Consulting

Veränderungsprozesses entscheiden. Investitionen in eine entsprechende Beratung zahlen sich dann im Nachhinein um ein Vielfaches wieder aus“ (siehe Grafik oben).

**SPRUNGHAFTE EFFIZIENZGEWINNE UND MEHR** Mit klassischen Kostensenkungen erreichen Unternehmen in der Regel nur Einsparungen von weniger als 10 Prozent. Mit einem konsequenten Vorgehen zur radikalen Komplexitätsreduktion sind demgegenüber zu-

HOHER RETURN-ON-CONSULTING



sätzliche Effizienzgewinne von 15 bis 30 Prozent erreichbar – ohne signifikante Sparschäden. Das ist sogar möglich, nachdem bereits klassische Kostensenkungen vorangegangen sind. Nicht zuletzt diese Zahlen bestätigen eindrücklich die Tatsache, dass das wahre Potenzial, nachhaltige Effizienz zu erreichen, in der Beseitigung unnötiger Komplexität in Unternehmen liegt. Oder wie Boydak sagt: „Radikale Komplexitätsreduktion liegt derzeit voll im Trend“. ELISABETH RIZZI ■■



HIGH-PERFORMANCE

# ANALYTICS

Wissen, wie Big Data mehr Schlagkraft verleiht.

Es gibt einen besseren und schnelleren Weg, Mehrwert für Ihre Organisation aus Big Data zu ziehen. SAS® High-Performance Analytics erleichtert die exakte Analyse gewaltiger Datensätze. So können Sie komplexe Fragestellungen unmittelbar beantworten. **Pure Schlagkraft im allgegenwärtigen Wettbewerb** um Geschwindigkeit und Marktanteile.



Scannen Sie den QR-Code\* mit Ihrem Smartphone und erfahren Sie den Nutzen von Analytics. Oder besuchen Sie unsere Webseite [www.sas.de/bigdata](http://www.sas.de/bigdata).



\* Um den QR-Code nutzen zu können, benötigen Sie die Reader-App auf Ihrem Smartphone.



Schutz für Ihre Daten?  
Sicher.

