

# Eine Frage der Komplexität

Von Norbert H. Siefert

**Wer erfolgreich restrukturieren will, darf nicht nur schnelles Cost-Cutting und Personalabbau betreiben. Nur wer genau die Komplexität im Unternehmen betrachtet, hat nachhaltig Erfolg.**



Norbert H. Siefert  
ist Mitglied des  
Vorstands der  
REM AG.

Wo ist die Wurzel des Problems? Die möglichst detaillierte Identifikation der Ursachen ist der erste Schritt zur Bewältigung einer Unternehmenskrise. Schnell wird in der Regel deutlich, dass nicht eine einzelne Ursache zur Krise geführt hat. Oft ist es die Kombination mehrerer Faktoren, die ein Unternehmen in Schieflage gebracht hat. Die meisten Krisen haben aber eins gemein: Überkomplexität ist häufig einer der Auslöser. Zudem verhindert zu hohe Komplexität oft eine nachhaltige Gesundung des Unternehmens. Trotz ihrer Bedeutung führt die Senkung der Überkomplexität bei der Krisenbewältigung ein Schattendasein. Ihr wird in der Regel weder in der Ursachenanalyse noch im Zuschnitt der Lösungen die notwendige Aufmerksamkeit gewidmet.

Diese Nichtbeachtung kann fatale Folgen haben: Meist stimmt die Ertragsstruktur nach einer „traditionellen“ Restrukturierung (Personalmaßnahmen, Sachkostensenkung etc.) zunächst wieder. Da die Ursachen der Überkomplexität und somit die wahren Auslöser zahlreicher Krisen aber weder identifiziert noch entfernt wurden, können sich alte „Unarten“ schnell wieder einschleichen. Der Restrukturierungserfolg ist nur von kurzer Dauer, die nächste Krise ist damit schon heute angelegt. Welche Risiken und Chancen in der Beherrschung, bzw. Nichtbeherrschung der Komplexität liegen, zeigen zahlreiche Studienergebnisse. So wachsen Unternehmen mit sehr geringer

Komplexität um bis zu 50 Prozent schneller als solche mit Überkomplexität. Gleichzeitig können die „schlanken“ Betriebe den Umsatz stärker steigern. Umsatzzuwächse zwischen 5 und 40 Prozent sind möglich. Branchenexperten schätzen, dass rund ein Viertel der Gesamtkosten der Automobilbranche durch Überkomplexität bedingt sind.

## Ohne geht es nicht

Komplexität ist normal. Ganz ohne geht es auch nicht. Jedes Unternehmen braucht eine ihm eigene Komplexität. Übersteigt diese aber ein gewisses Maß, entsteht eine Überkomplexität. Vier wichtige Größen verändern sich dann nachhaltig: Die Einfachheit, die Verständlichkeit, die Beherrschbarkeit und die Vorhersehbarkeit von Prozessen und Strukturen nehmen ab. Überkomplexität bzw. deren Handhabung verteuert Produkte und reduziert die Flexibilität eines Unternehmens. Die Folgen sind letztendlich Ertragsschwäche und eine erhöhte Krisenanfälligkeit. Außerdem führt sie dazu, dass sich die Anzahl von Fehlern ständig erhöht, die dann für „teures Geld“ wieder behoben werden müssen. Nur allzu oft leidet auch die Kundenzufriedenheit. Überkomplexität führt zudem zu vermeidbarer Doppelarbeit. Außerdem erschwert bzw. verhindert sie eine verlässliche Planung, die gerade in einer

Krise äußerst wichtig ist. Der permanente Kampf gegen die Überkomplexität bindet auf allen hierarchischen Ebenen unnötig Ressourcen. Die Führung hat immer weniger Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben, letztendlich kommt es zu einem Verlust an Koordination und Kontrolle. Sofern die Kunden bereit sind, die Komplexitätskosten mitzutragen und die Geschäfte gut laufen, klagen allenfalls Management und Mitarbeiter über eine zu hohe Komplexität. Deren Reduzierung gehen die meisten Unternehmen, solange die Ergebnisse noch einigermaßen stimmen, aber nicht an.

### **Hürden bei der Krisenbewältigung**

Zwingender Handlungsdruck entsteht erst in der Krise. Die Suche nach Ursachen und Lösungen beginnt, aber hoher Zeitdruck und die meist angespannte finanzielle Lage begrenzen den Spielraum. In dieser Situation übergehen Krisenunternehmen meist das Thema Überkomplexität. Bei zahlreichen Unternehmen gibt es zwei wichtige Gründe dafür. Zum einen fehlen die Instrumente, um die tatsächlichen Ursachen und die Wirkungskette der Komplexität schnell und zuverlässig zu identifizieren. Zum anderen wurde versäumt, das entsprechende Instrumentarium und Know-how aufzubauen, um die Komplexität zuverlässig senken zu können. Letztendlich kann eine Krise nur dann überwunden werden, wenn auch die Überkomplexität konsequent und dauerhaft beseitigt wird. Es muss Teil der Restrukturierung sein, die Komplexität zunächst auf ein notwendiges und nützliches Maß zu reduzieren und dann deren ungewollte Erhöhung zu verhindern. Problematisch ist dabei, dass Überkomplexität nicht nur Krisenursache, sondern gleichzeitig eine große und gefährliche Hürde auf dem Weg der Krisenbewältigung darstellt. Überkomplexität ist in der Regel hausgemacht.

Sie entsteht nicht einfach so; „irgendjemand“ hat sie im Unternehmen zugelassen bzw. (oft unbewusst) gefördert. Ihr Abbau erfordert also stets eine – möglicherweise kontroverse – Auseinandersetzung mit den jeweiligen Interessensträgern.

Weiterhin erfordert der Abbau von Komplexität stets eine Verhaltensänderung bei Führung und Mitarbeitern. Eine Krise allein ändert Verhaltensweisen nicht. Dazu braucht es geeignete Instrumente, besonders um die dafür stets erforderliche Zeit zu minimieren. Überkomplexität wird durch traditionelle Restrukturierungsmaßnahmen nicht beseitigt. Beschränkt man sich auf solche Maßnahmen, stimmen vielleicht die messbaren Unternehmensergebnisse wieder, die Komplexität ist nach der Restrukturierung aber größer als vorher. Das Unternehmen ist nicht gesundet, die Ertragschwäche stellt sich relativ schnell wieder ein. Zur Krisenabwehr und -bewältigung sollte sich das Management fragen, wie hoch der Komplexitätsgrad ist, welche Folgen die Komplexität hat und was diese nützt. Außerdem muss geklärt werden, wie diese entsteht, wer sie in die Höhe treibt, und wer unter der Komplexität leidet. Schließlich folgt die Frage, in welchem Maße die Komplexität die Liquidität belastet.

Eine Krise ist stets auch eine Chance, ein Unternehmen von überflüssigen Strukturen und Zielen zu befreien und mit der bewährten Grundsubstanz eine Basis für eine nachhaltige Ertragssteigerung zu schaffen. Letztendlich ist es aber in einer Krise wichtig, schnell und konsequent zu handeln. Um ein solides Fundament für den Turnaround und die nachhaltige Gesundung zu legen, darf man sich nicht nur auf konventionelle Restrukturierungsmaßnahmen verlassen. Es gilt, auch solche Maßnahmen zu definieren, die den Abbau unnötiger Komplexität sicherstellen.



## KONTAKTDATEN

REM AG  
Kernerstraße 50  
70182 Stuttgart

Telefon:  
+49 / 7 11 / 22 73 90

Telefax:  
+49 / 7 11 / 22 73 91 5

E-Mail:  
info@rem.de

Internet:  
www.rem.de

Ihre Ansprechpartner:  
Christoph Goeser,  
Norbert H. Siefert,  
Dr. Martin Ziener  
+49 / 7 11 / 22 73 90  
info@rem.de

## UNTERNEHMENS DATEN

Vorstand/Geschäftsführung:  
Christoph Goeser  
Norbert H. Siefert  
Dr. Martin Ziener

Mitarbeiter:  
ca. 50

Standorte:  
Stuttgart, München,  
Frankfurt

## WARUM WIR DER RICHTIGE PARTNER FÜR SIE SIND

REM AG steht für nachhaltige Ertragssteigerung. Die Bündelung des Wissens im Vorstand, die Kontinuität im Projektmanagement in Verbindung mit langjähriger Berufserfahrung und erfolgreich abgeschlossenen Projekten – darauf dürfen Sie bauen. Es beraten und begleiten Sie Experten, die ihre Erfahrungen aus der gesamten Wertschöpfungskette einbringen – aus Vertrieb, Entwicklung, Produktion, IT und Finanzen. Eine stringente Umsetzung unserer Empfehlungen gehört ebenso zu unserer Geschäftsphilosophie wie die Tatsache, dass wir erst zufrieden sind, wenn unsere Vorschläge erfolgreich umgesetzt sind und wenn sich die Wirkung in GuV und Bilanz erfolgreich einstellt. Unser Arbeitsstil ist konsequent und zügig. Eine herausragende Kundenorientierung und individuelle Betreuung sind unsere Leitsätze. Wir arbeiten neutral, unabhängig und nachhaltig.

## LEISTUNGSSPEKTRUM

Turnaround / Sanierung (S6), Ertragssteigerung insbes. durch Komplexitätssenkung (mit EBIT-Power by REM AG®), konsequente Anpassung von Prozessen / Strukturen an die Strategie

Ergänzende Leistungen: Interim Management (REM PLUS), Strategische Finanzierung (REM CAPITAL), Immobilienrentabilität (REM ASSETS)

## BRANCHEN

Branchenübergreifend mit Schwerpunkten Automotive, Maschinen- / Anlagenbau, Konsumgüter, Handel

## REFERENZEN

Unternehmensberatung ist Vertrauenssache – Diskretion ist daher für uns selbstverständlich. Gerne nennen wir Referenzen bei gezielter Anfrage.