

*Die Komplexität reduzieren –
leichter gesagt als getan*

Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation

MICHAEL REISS

Offensichtlich ist die Light-Welle voll in die Vorstandsetagen und Organisationsstäbe geschwappt. Organisation? Natürlich ja, aber leicht, schlank und fit soll sie heute sein. Doch während man nun allerorts insbesondere den Komplexitätstreibern im Unternehmen den Kampf ansagt, wird übersehen, daß vielen der gestarteten Simplifizierungskampagnen ein Fehlschluß zugrundeliegt. Denn allzu rasch schließt man da von der Leichtigkeit der angestrebten Organisation auf die Leichtigkeit des Organisierens, getreu einer Hauptmaxime der Organisationsreformer und Controller: „Einfache Strukturen via einfache Restrukturierungen“. Diese Auffassung ist – so sehr sie im ersten Moment einleuchtet – leider falsch.

Denn in Wahrheit sind Fitneß-Offensiven selbst recht komplexer Natur. Statt auf kurze Wege zur optimalen Organisationskomplexität zu hoffen, sollte man eher auf lange Märsche gefaßt sein.

Komplexitätsoptimierung heißt die Therapie, mit der auf breiter Front die überkomplexen, schwerfälligen und ballastreichen Unternehmen auf Figur getrimmt werden sollen. Und so finden wir als Heilmittel gegen Effizienzschwäche, insbesondere mangelnde Zeit- und Kosteneffizienz, bevorzugt angepriesen

- *Hierarchieabbau* zur Verkürzung der Entscheidungswege;
- *Turbo-Beschleunigungen* der erfolgskritischen Unternehmensprozesse (im Rahmen von Turbo-Marketing und ähnlichem);
- „*Lean management*“ (optimierte Seriengröße, Verhältnis von Gleichteilen zu Variantenteilen und dergleichen);
- *Verringerung der Fertigungstiefe* (Outsourcing),
- *Center-Konzepte* (Abbau von Fix-beziehungswise Gemeinkostenblöcken, Kosten- und Erlösbewußtsein, Intra- und Entrepreneurung);
- „*Bonsai-Organisation*“ aus kleinen, überschaubaren Segmenten oder Einheiten (Fertigungssegmente, Venture-Einheiten et cetera);
- *strategische Allianzen* (locker-leichte Verbindungen statt enger und schwerfälliger Merger & Acquisitions);
- *Konzentration auf Kernkompetenzen* und Schlüsselprodukte (statt Verzettelung).

Zwar glauben die Fitneß-Therapeuten nicht ernsthaft daran, durch derartige Hauruck-Aktionen Chancen auf schnelle Heilung herbeizaubern zu können. Einer bestimmten Illusion erliegen die Helfer gleichwohl: Systematisch unterschätzen sie das Maß an Blut, Schweiß und Tränen, das für die Komplexitätsreduktion – das erklärte Ziel der Fitneß-Bewegung – aufgebracht werden muß. Denn im Klartext heißt die gültige Erfolgsformel für das Komplexitätsmanagement anders, als man üblicherweise annimmt: *Einfache Strukturen gibt es nur via komplexe Restrukturierungen.*

Hierbei handelt es sich nicht um einen Widerspruch, sehr wohl aber um eine Herausforderung. Die

folgenden Klärungen sollen Fitneß-Manager vor den typischen Holzwegen und Sackgassen von Fitneß-Initiativen bewahren und ihnen als Kompaß dienen, mit dem sie die richtigen Wege zum einfach strukturierten, flexibel und kostengünstig funktionierenden Unternehmen finden können. Ohne Kompaß verirren sie sich in einem unübersichtlichen Dschungel, der kaum Anhaltspunkte liefert, wo und wie sich die Wegmarken auf den Pfaden zur erträglichen Leichtigkeit der Organisation identifizieren lassen. Wer immer sich aber verirrt, muß anschließend wie zuvor mit einer mehr oder weniger unerträglichen Organisation zu recht kommen.

Tiefgreifende Reformen statt Oberflächenkosmetik

Heutzutage wird realistisches Reorganisieren meist mit kleinen und überschaubaren Veränderungen gleichgesetzt. Dieses Konzept eines Klein-Klein-Vorgehens besteht zwar nicht gerade durch Brillanz. Aber ohne Zweifel spricht für derartigen Inkrementalismus die politische Machbarkeit. Und auf den ersten Blick scheinen das Anliegen der Komplexitätsreduktion („Einfachheit“) zum einen und die Inkremental-Prozeduren („kleine Schritte“) zum anderen perfekt zu harmonieren. Der Übergang von komplizierten zu einfachen Verhältnissen sei nämlich – so wird argumentiert – nur ein kleiner Schritt; nichts liege doch näher als Einfachheit.

Unglücklicherweise ist das ein fundamentaler Irrtum. Denn wer angesichts eines riesigen Problems nur kleine Schritte und keine großen Sprünge wagt, manövriert das betroffene Unternehmen bestenfalls von einer Spielart der Komplexität in eine andere. Grund: *Komplexe Strukturen ergeben sich meist viel eher als einfache Strukturen.* Und auf eine eingebaute Tendenz zur Einfachheit ist in einem Unternehmen – anders als möglicherweise in sich selbst organisierenden natürlichen Systemen – keinerlei Verlaß.

Erleben wir derzeit nicht im großen und im kleinen, wie äußerst beschwerlich der Übergang von der schwerfälligen Planwirtschaft zur leichtfüßigen Marktwirtschaft ist? Und wenn die Effizienzkennzahlen eines Unternehmens in den roten Bereich abrutschen – reagiert die Führungsspitze dann nicht typischerweise mit verschärfter Fremdsteuerung, sprich: strengeren Vorgaben, mehr Intervention und intensiverer Überwachung? Offensichtlich liegt bürokratische Kontrolle näher als Vertrauen.

Rückfälle in die Kommandowirtschaft münden meist in einem Teufelskreis (in der organisatorischen Fachterminologie ein „*Circulus vitiosus der Bürokratie*“ oder auch „*büropathischer Reaktion*“): Verstärkter Druck provoziert bei den beteiligten Mitarbeitern Widerstands- und Rückzugsverhalten; die Effizienz verändert sich nicht – wie beabsichtigt – zum Besseren, sondern sinkt paradoxerweise noch weiter – eine gefährliche Abwärtsspirale.

Derartige Erfahrungen erlauben folgende Vermutung: Die Verwirklichung von einfachen Strukturen verlangt in aller Regel radikale Reformen und läßt sich nicht durch kleine kosmetische Korrekturen bewerkstelligen. Belegt wird diese These überzeugend von Erfahrungen aus dem Kampf gegen einen sehr prominenten Komplexitätstreiber: die *hochgradig arbeitsteilige Organisation*, ein berühmt-berüchtigtes Vermächtnis des Taylorismus. Da existiert wohl kein Programm zur organisatorischen Simplifizierung, das dieser Komplexitätsquelle nicht zu Leibe rückt, erzeugt Arbeitsteilung in der fragmentierenden Manier des Taylorismus doch Komplexität in Gestalt eines immensen *Schnittstellenballasts*.

Im einzelnen geht es um drei organisatorisch verschuldete Koordinationsbedürfnisse, die das Unternehmensgeschehen erheblich komplizieren:

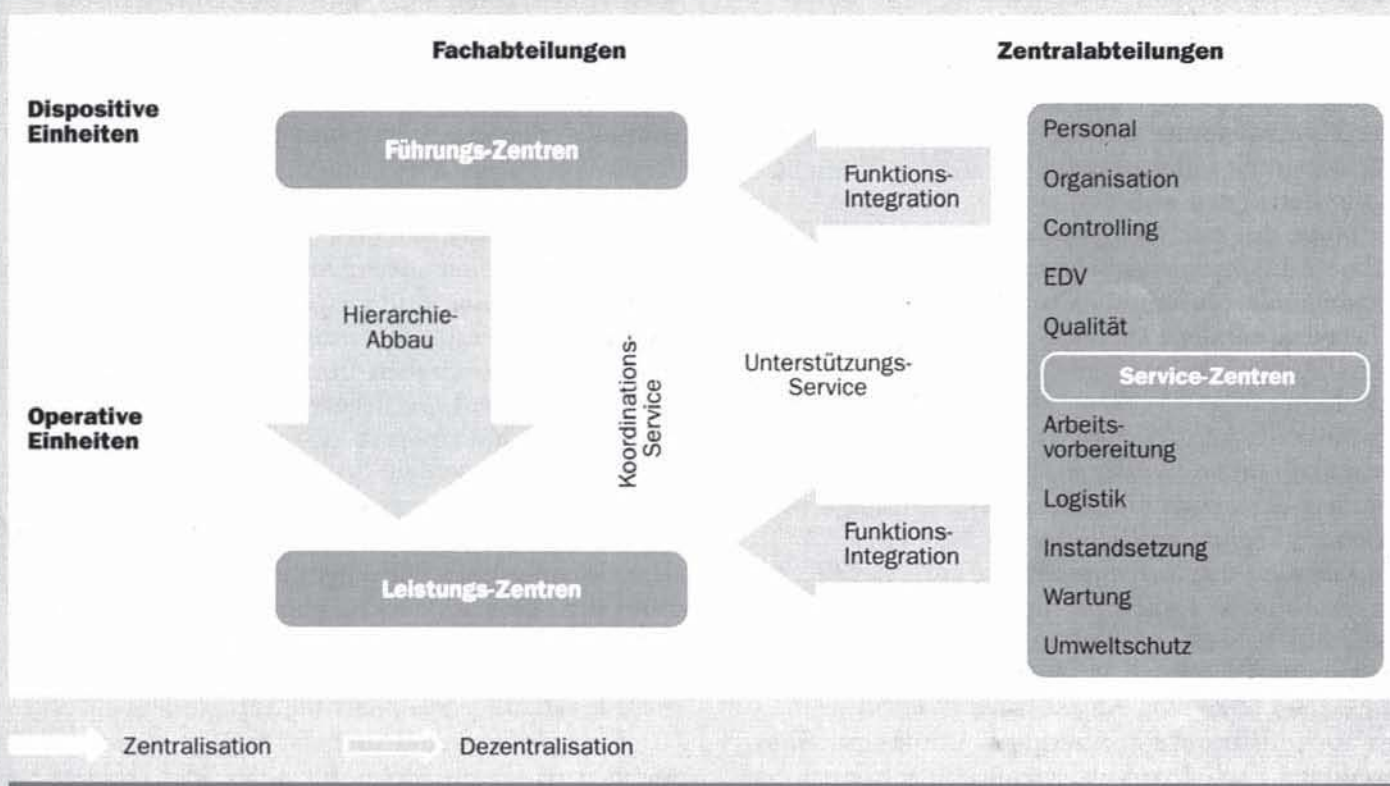
□ Erstens zeichnet *horizontale Arbeitsteilung* verantwortlich für einen separierenden Schnitt zwischen den Aktivitäten der linken Hand und der rechten Hand. Eng verflochtene Arbeitsprozesse – wie zum Beispiel Auftragsabwicklung, Materialfluß oder Produktentwicklung – werden aufgesplittet, die entstehenden künstlichen Prozeßfragmente auf unterschiedliche Funktionsbereiche (Vertrieb, Konstruktion, Fertigung, Einkauf et cetera) und Unterstützungseinheiten (Organisations-/DV-Stäbe, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung und dergleichen) verteilt. Alle beteiligten Hände leiden unter dem Mangel, daß Autarkie bei der Aufgabenerfüllung fehlt. Folge: Ein wesentlicher Teil ihrer Kapazität wird nicht für die eigentliche Auftrags erledigung oder Entwicklungsarbeit genutzt, sondern muß für die zu leistende Schnittstellenarbeit (Abstimmung mit den Zuliefer- und Abnehmereinheiten) geopfert werden.

□ Zweitens sorgt die *vertikale Arbeitsteilung* quasi für eine Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit – für „Denken“ und für „Tun“ sind unterschiedliche Personen zuständig; Betroffene sind nicht zugleich auch Beteiligte. Durch diese Schnittstelle kommt es zu einem existentiellen Autonomiemangel: Fehlende Entscheidungsbefugnisse vor Ort komplizieren die Aufgabenerfüllung durch die dort eingesetzten Mitarbeiter. Außerdem erschwert der beträchtliche Implementierungsballast (in Gestalt von Durchsetzungs- und Überzeugungsarbeit) den Führungskräften das Leben.

□ Drittens existiert eine strenge personelle Trennung zwischen *Machen* und *Verbessern*. Ausgeführt werden Arbeitsanweisungen durch die operativen Einheiten. Das Optimieren derselben Anweisungen gehört aber zu den Pflichten von Stabseinheiten. Lern- und Verbesserungsprozesse vollziehen sich mithin strikt separiert vom Tagesgeschäft „off the job“.

Um eine derartige Organisationsstruktur zu vereinfachen, müssen solche Fragmenteinheiten und der damit anfallende Schnittstellenballast beseitigt werden. Die organisatorische Basis schlanker Organisationen setzt sich hingegen aus Segmenteinheiten zusammen – konkret heißt das, aus unternehmerisch agierenden

Abbildung 1: **Das Entrepreneuring organisieren**



Zentren in Gestalt von *Produkt-Markt-, Prozeß- beziehungsweise Fertigungssegmenten*.

Solche Zentren repräsentieren relativ autarke (schnittstellenarme), relativ autonome (selbststeuernde) und lernende Einheiten (der Arbeitsplatz zugleich als Lernort). Der Kampf gegen Komplexität läuft also auf eine Installation von Unternehmerschaft (Entrepreneurship beziehungsweise Intrapreneuring) hinaus (siehe Abbildung 1).

Moral der Geschichte: Restrukturierende Maßnahmen, die ein Mehr an Autarkie (Funktionsintegration), Autonomie (Hierarchieabbau, Delegation) und Lernorientierung („Continuous Improvement Process“, „Kaizen“, „Lernen lernen“ und ähnliches) bringen sollen, sind alles andere als leichte Übungen. Sie erfordern ambitionierte Reformer, die den Mut zum Quantensprung mitbringen.

Pflegeintensive Veränderungen statt pflegeleichte Selbstgänger

Einfache Strukturen wie beispielsweise eine Divisionstruktur (anstelle einer funktionalen Departmentstruktur) oder Netzwerke (statt Dienstweg-Kommunikation) zeichnen sich durch eine gewisse Prägnanz aus. Aus dem diskreten Charme solch gestalterischer Klarheit schließen nun die Komplexitätsmanager auf eine Sogwirkung derartiger Simplexstrukturen. Diese seien nun einmal so überzeugend, daß sie mit offenen Armen aufgenommen würden.

Und so kommen den Fitneß-Promotoren einfache Strukturen wie Selbstgänger vor, bei denen man sich aufwendige Implementierungsarbeit – anders als etwa bei neuen EDV-Infrastrukturen – weitestgehend sparen kann. Aber entfalten diese Konzepte wirklich selbst soviel an Faszination, daß man damit offene Türen einrennt? Offenbar bewegt man sich mit dieser Ansicht auf dem Holzweg. Die Implementierung von Maßnahmen zur Komplexitätsoptimierung stellt keineswegs eine reine Formsache dar, sie ist im Gegenteil eine recht zeit- und kostenintensive Veranstaltung. Eigentlich sollten die Reorganisationsprofis längst vorgewarnt sein. Denn für die Realisation von neuen Organisationskonzepten muß man beim Verhältnis von Implementierungs- zu Generierungszeit mindestens mit dem Faktor drei kalkulieren.

Sollen darum beispielsweise mittelständische Verhältnisse (Entrepreneurship) in einem Großunternehmen installiert werden, ist im Lauf des Implementierungsprozesses mit insgesamt drei Komplexitätstreibern zu rechnen:

□ **Innovationscharakter:** Er resultiert naturgemäß aus der beträchtlichen Diskrepanz zwischen gegenwärtig praktizierter Komplexorganisationsform und angestrebter, problemgerechter Simplexstruktur. Daher wird ein erheblicher Einsatz erforderlich zum Zwecke der Information (Aufklärungsarbeit, Transparenz), der Instruktion (fachliche, methodische und soziale Qualifizierung für die Spielregeln der Marktwirtschaft), der Involvierung (Betonung der „intrinsic“

schen“ Vorteile, Kompensation von Nachteilen durch extrinsische Anreize) sowie der Integration (Promotoren rekrutieren, Multiplikatoren identifizieren).

□ *Migrationsprobleme*: Anders als bei Zero-Base-Projekten vollziehen sich Komplexitätsoptimierungen nicht auf der grünen Wiese, sondern meist im Rahmen eines (von Komplexität geprägten) Vorgängersystems. Hier wiederum resultiert die Komplexität der Ablösungsarbeit selbst unmittelbar aus der Tatsache, daß alle Beteiligten während einer recht langen Übergangsphase mit zwei Systemen gleichzeitig leben müssen. Diese Doppelgleisigkeit von Alt- und Neuorganisation behindert bekanntlich nicht nur die Prozesse des Lernens, sondern auch die des Verlernens, ja Vergessens. Außerdem formiert sich möglicherweise die Opposition um so besser, je langsamer diese Ablösungsprozesse vonstatten gehen. Das etablierte Imperium schlägt immer wieder zurück, besonders wenn der Erfolg der neuen Simplexstrukturen infolge von Kinderkrankheiten auf sich warten läßt.

□ *Permanente Implementierung*: Je radikaler die Reform, desto mehr verliert die Einführung ihren Projektcharakter. Nachhaltige Implementierung erfordert also *permanente Pflege*. Mit bloßen Initialzündungen und Zeichen setzenden Aktionen ist es nicht getan, meist auch nicht mit Pilotlösungen. Um langwieriges Prozedieren nach dem Versionenkonzept kommt man nicht herum. Statt auf ein fix terminiertes Projektende sollte man sich eher auf eine endlose Geschichte einstellen: Reduktion der Komplexität läuft darauf hinaus, auf einer ewigen Baustelle zu arbeiten.

Denn verzögerte Migrationen haben nicht nur zur Folge, daß sich die Umgebungen, sondern zu allem Unglück auch die Anforderungen ändern. Als Vorsorge, Fürsorge und Nachsorge erfordert Implementierungsarbeit daher ein Höchstmaß an Durchhaltevermögen. Alle Prozeßbeteiligten müssen damit leben können, daß die Aktion „Implementierung einer erträglich leichten Organisation“ streckenweise ähnlich inszeniert ist wie Becketts „Warten auf Godot“.

Produktive Umwege statt direkte Irrwege

Fitneß-Programme sollten, so die landläufige Ansicht, geradlinig und ohne Umschweife vereinfachte Strukturen installieren. Beispielsweise sollten komplexe, weil schnittstellenreiche Funktionalstrukturen direkt durch einfachere, weil schnittstellenarme Divisionalstrukturen abgelöst werden. Der Schnittstellen-Ballast sollte also stetig abnehmen.

Diese Sichtweise ist zwar plausibel und in bezug auf Reorganisationszeiten auch rational schlüssig. Gleichwohl bleibt sie unrealistisch. Wie uns die praktische Erfahrung nämlich lehrt, kann man ein Ziel oft nur über Zwischenstationen erreichen. Die aber liegen vielfach mehr oder weniger abseits vom direkten Pfad.

Keine gravierenden Schwierigkeiten bereitet es, die Interpolation von *Orientierungs- oder Erpro-*

bungs- beziehungsweise Experimentierstationen zu verstehen und zu akzeptieren. Das bedeutet freilich, daß auf einem recht umständlichen Iterationspfad oder gar in einem Zick-Zack-Kurs umstrukturiert wird. Lernprozesse nach dem Versuch-Irrtum-Prinzip sind sicherlich nicht so elegant wie eine Prozedur der Art „Do it once, do it right“. Doch sie sollten verhindern, daß man nach der Devise „quick and dirty“ verfährt. Wer solche Zwischenstationen übergeht, reorganisiert zwar zügig, generiert zugleich aber unreife Konzepte („grüne Bananen“).

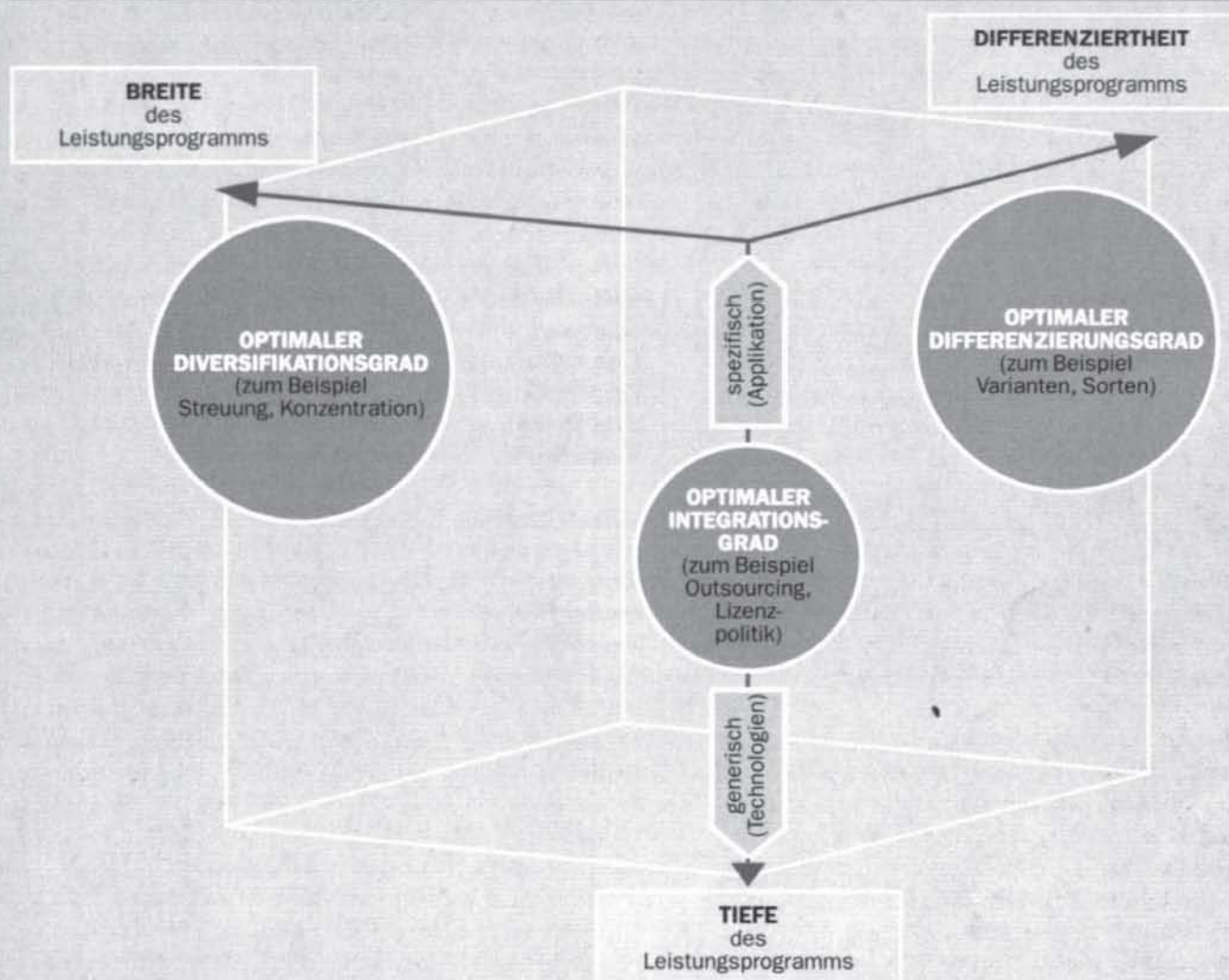
Eine bei weitem weniger einsichtige Variante von Zwischenstationen sind die bewußt herbeigeführten Zustände der Verunsicherung sowie der Destabilisierung von festgefahrenen Einstellungen oder zementierten Strukturen („unfreeze“-Stationen); immerhin kann das bis hin zu einer künstlich forcierten Krise vorangetrieben werden. Solche – sicherlich nicht risikolosen – Umwegprozeduren nach dem Muster „Ordnung via Chaos“ dienen einem guten Zweck, vornehmlich der Schaffung eines Problembewußtseins respektive Leidensdrucks, geht es doch darum, produktive Umwege zu probieren. Auf ihnen wird die Organisation allerdings – vorübergehend – komplizierter, wie die folgenden Fälle verdeutlichen.

Komplexitätsreduzierende Divisionalisierung: Für die meisten Unternehmen führt der Weg von der Departmentgliederung zur Divisionstruktur über recht komplexe Übergangsstadien. Vor die Maxilösung einer Produktorientierung in Geschäftsbereichen wird überwiegend das Produktmanagement als Minilösung zwischengeschaltet. Mitunter lauten die Stationen auch: „Funktionalorganisation“ – „Matrixorganisation“ – „Divisionalorganisation“. Hier erhöht sich der organisatorische Komplexitätsgrad erst einmal erheblich, bevor es zu einer Vereinfachung kommt.

Komplexitätsreduzierende Teamarbeit: Ähnlich indirekt und umständlich verläuft der Übergang von der Einzelkämpfer-Organisation zur Gruppenarbeit, etwa in permanent eingerichteten, teilautonomen Teams (zum Beispiel Fertigungsinseln). Oft werden da zunächst Werkstatt- oder Qualitätszirkel eingerichtet, mitunter auch Projektgruppen. Eine solche Zusatzorganisation steigert zwangsläufig die Komplexität, denn die „Off-the-job“-Organisationseinheiten (Projektgruppen) beziehungsweise „Near-the-job“-Einheiten (Zirkel) existieren ja neben der weiterhin vorhandenen Primärorganisation. Es läuft also auf die Installation einer Dualorganisation hinaus mit komplexitätstreibenden Nebeneffekten (etwa verminderte Transparenz und inflationierte Anweisungslinien).

Lehre: Unausweichlich würden derartige produktive Umwegprozeduren – „Lieber umständlich richtig als schnurstracks falsch“ – einem radikalen Simplexkonzept zum Opfer fallen. Doch professionelle Fitneß setzt eben voraus, sich mit Ballast auf Zeit arrangieren zu können. Die erfolgreiche Implementierung von permanenter Gruppenarbeit „on the job“ kann auf solche *Implementierungskrücken* nicht ganz verzich-

Abbildung 2: Die Komplexität von Leistungsprogrammen optimieren



ten. Bei konsequentem Vorgehen müßte der Ballast allerdings nach einem Übergangsstadium über Bord geworfen werden – sobald die neue Einfachstruktur sicher funktioniert, kann und sollte man auf die seitlichen Stabilisatoren verzichten.

Gründliche Reorganisation statt punktueller Korrekturen

Gängige Richtlinien für Simplexinterventionen folgen Anweisungen wie diesen: Komplexitätstreiber identifizieren, direkt ins Visier nehmen und beseitigen. Dieses Prinzip der *gezielten Intervention* läßt sich sehr anschaulich anhand der Komplexitätsreduktion im Leistungsprogramm (Parameter: Breite, Differenziertheit, Tiefe) illustrieren. Und Leistungsprogramme gehören bekanntlich zur Gruppe der Hauptkomplexitätstreiber in den Unternehmen (siehe Abbildung 2).

Eine überkomplexe Fertigungstiefe – als programmseitige Komplexitätsursache geradezu ein Klassiker – läßt sich durch den Übergang zu Fremdbezug aus der Welt schaffen. Diese Therapie gelingt aber nur

dann, wenn entsprechendes Know-how auf den Gebieten Outsourcing, Modular Sourcing und Global Sourcing vorhanden ist. Mit der Erfolgsmeldung „Vereinfachungsoperation gelungen, Patient fit“ wird der Eingriff abgeschlossen.

Man lehnt sich bei dieser einleuchtenden Vorgehensweise an das Funktionsprinzip der „Minimalchirurgie“ an: Nicht an allen möglichen Stellen herumdoktern, sondern den Übeltäter gezielt ansteuern. Unpräzise gezielte Breitbandinterventionen sind nicht nur teuer, sie bringen auch Unruhe mit sich, so daß das Boot ins Schaukeln geraten oder gar kentern kann.

Allerdings wird für diese Simplex-Minimal-Chirurgie eine unabdingbare Voraussetzung oft ganz unterschlagen: Die Lizenz für eine Minimaltherapie muß man sich mit Maximaldiagnose erkaufen. Professionelles Gestaltungs-Know-how („Gewußt wie“) läßt sich nur dann wirkungsvoll anbringen, wenn im Rahmen einer intensiven Diagnose vorab die Gewußt-wofrage gründlich abgeklärt wurde. Eine vereinfachende Minimaldiagnose beschwört nämlich gleich zwei Spielarten der Fehlintervention herauf:

Abbildung 3: Wettbewerbsfaktoren im Für und Wider

Wirkung Faktor	WETTBEWERBS- VORTEILE („economies“)	WETTBEWERBS- NACHTEILE („diseconomies“)
GRÖSSE („scale“)	Kostendegression, Erfahrungseffekte, Standardisierung, kritische Masse, Marktmacht	Koordinierungs- kosten, Unbeweglichkeit
WEITE („scope“)	Differenzierung, Synergie, Know-how-Transfer, Risikostreuung	Verzettelung, Koordinierungs- kosten, Imagetransfer, Kannibalisierung, Gemeinkosten
ZEIT („speed“)	Pioniergewinne, Erfahrungseffekte, Marktanteile, Standardsetzung, Kundennutzen	Qualitätseinbußen, Innovations- defizite, Technologien, Beschleunigungs- falle

□ *Fehlformatierung*: Jeder punktuelle Eingriff in einem Unternehmenssektor hinterläßt mit großer Wahrscheinlichkeit Spuren in anderen Sektoren. Diese Spuren muß man im Rahmen einer diagnostischen Spurensuche („Tracing“, „Tracking“) weiterverfolgen. Eine Verkürzung der Leistungstiefe – siehe Abbildung 2 – führt vielleicht zu Synergieverlusten und macht Folgeanpassungen (Sozialpläne und so weiter) bei den eigenen Ressourcen erforderlich, die recht kostspielig ausfallen können: Beziehungen zu den neuen externen Bezugsquellen müssen mühsam aufgebaut werden; im Rahmen einer Organisationsanpassung ist der optimale Zentralisationsgrad (zum Beispiel zentraler versus dezentraler Einkauf) neu zu bestimmen. Wer solche induzierten Handlungsbedürfnisse ignoriert, unterschätzt womöglich das zu bewältigende Problem.

Fehlformatierung bei den Kostentreibern stellt gleichfalls ein altbekanntes Feld für Fehlkalkulationen dar. *Make-or-Buy-Entscheidungen* werden beispielsweise oft nur aufgrund einer Abwägung gefällt, bei der man die Bereitstellungskosten (Produktionskosten versus Bezugskosten) vergleicht. Dabei wird übersehen, daß der Übergang von Eigenerstellung auf OEM-Outsourcing auch veränderte organisationsbedingte Kosten, sogenannte Transaktionskosten, nach sich zieht: Nicht nur die Bereitstellungsquelle selbst, auch die vertraglichen Spielregeln der Bereitstellung ändern sich. Diese Kosten entstehen infolge von Beschaffungsmarktanalysen, Partnerbeurteilungen (Zertifizierung, Bonitätsprüfung und ähnlichem), Mahnwesen, gerichtlichen Auseinandersetzungen, Contracting, Relationship-Management (vertrauensbildenden Maßnahmen) und anderem mehr.

Läßt man diese organisationsinduzierten Kosten in dem Kalkül Eigenerstellung oder Fremdbezug einfach beiseite, hat man die Rechnung – im wahrsten Sinne des Wortes – ohne den Wirt gemacht. Es könnte sein, daß eingesparte Bereitstellungskosten möglicherweise durch gestiegene Transaktionskosten (über-)kompensiert werden.

□ *Fehlfokussierung*: Außerdem können die Akteure selten völlig sicher sein, den eigentlichen Komplexitätserzeuger gefunden und eliminiert zu haben. Beim Rückverfolgen von Spuren stellt sich beispielsweise oft heraus, daß Variantenvielfalt – ein notorischer Komplexitäts- und Kostentreiber (siehe Abbildung 2) – für eine marktlich nicht legitimierte Komplexität sorgt: Denn Variantenvielfalt braucht nicht unbedingt möglichst vielen Kunden zu nutzen, kann aber sehr wohl dem Profilierungs- und Beschäftigungsstreben ganzer Konstruktionsabteilungen entspringen.

Doch die Fokussierung auf einen einzigen kritischen Erfolgsfaktor beziehungsweise Wettbewerbsvorteil kann das Risiko der Fehlfokussierung heraufbeschwören (siehe Abbildung 3). Gerade auf der Rangliste der Wettbewerbsfaktoren haben sich dramatische Veränderungen vollzogen. Besonders der Stellenwert des Scale-Faktors ist gesunken, Größenvorteile sind geradezu abgestürzt. Während der Modesport der Strategiemanager lange Zeit darin bestand, auf einer Erfahrungskurve möglichst schnell hinunter zu rutschen, ist es heute „in“, von der einen Erfahrungskurve auf eine andere, günstigere zu springen. Um derart radikale Lerngewinne erzielen zu können, müßten die Seriengrößen jedoch eher kleiner als größer werden.

Risikant erscheint aber auch eine einseitige Fixierung auf Scope-Vorteile (etwa Kundennutzen durch Differenzierung, positiver Know-how- und Imagetransfer zwischen Produktbereichen, Kostenvorteile). Wo Synergievorteile einerseits oft nur in der Phantasie existieren, sieht sich der Komplexitätsmanager in der – bekanntlich rauhen – Wirklichkeit den negativen Folgen von Verzettelung konfrontiert – als Folge von übertriebener Diversifikation, schädlichem Imagetransfer von „Loser“-Geschäftsfeldern auf andere Geschäftsfelder oder von Kannibalisierung (unter anderem wegen fehlerhafter Marktsegmentierung).

Kompetente Komplexitätsdiagnostiker gehen offensichtlich nicht kurze Wege, sondern nehmen oft recht „umständliche“ Pfade der Spurensuche auf. Zur Vermeidung von Fehlformatierungen und Fehlfokussierungen bedarf es eines kompliziert konstruierten Radars, das alle Sektoren des Unternehmens nach Anpassungsbedürfnissen abtastet.

Innerhalb von Simplifizierungsoffensiven sollte also eine Komplexitätssubstitution stattfinden, ganz nach dem Grundsatz „Diagnose anreichern, um Therapie zu vereinfachen“. Denn Kosteneinsparungen bei der Therapie muß man sich sonst durch Kostensteigerungen bei der Diagnose erkaufen. Und jede Simplifizierungsoffensive rechnet sich nur, wenn die Komplexitätsbilanz einen positiven Saldo ausweist.