

## Erfolg

# Einfach statt kompliziert

Viele Unternehmen, Organisationen oder auch der Staat und die Volkswirtschaft sind heute Systeme von ungeheurer Komplexität. Das macht deren wirksame Steuerung immer schwieriger. Vielfach scheitern sie mit ihren Projekten einfach an den Komplexitäten. Dieter Brandes, Ex-Aldi Geschäftsführer, erklärt Ihnen in diesem Beitrag, dass die Komplexität in wachsendem Maße zum entscheidenden Engpassfaktor auf dem Weg zum Erfolg wird und dass der Schlüssel zum Erfolg ganz einfach „Klarheit und Verzicht“ heißt.

Ein System ist umso komplexer, je mehr Elemente es aufweist, je größer und verschiedenartiger die Zahl der Beziehungen zwischen diesen Elementen ist. Schon Systeme mit wenigen Elementen können zu einer unüberschaubaren Menge an Möglichkeiten führen, die keinerlei verlässliche Prognosen mehr zulassen. Komplexe Systeme unterscheiden sich von einfachem immer durch die Anzahl der Elemente und durch den Umfang der Verbindungen zwischen ihnen. Vereinfachung ist nur möglich durch Kappung der Verbindungen zwischen den Elementen und/oder durch Reduktion der Anzahl der Elemente.



Dieter Brandes, Diplom-Kaufmann, war lange Jahre bei Aldi Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates. Heute hält er Vorträge zum Thema Einfachheit und betätigt sich als Berater und Buchautor. Im Februar erscheint sein neues Buch „Die Aldi - Diät für Deutschland. Rezepte für eine einfache Politik“.

Komplex sind Systeme wie Handys und deren Mobilfunktarife sowie die oft völlig überzogenen Systeme vom Customer-Relationship-Management und Supply-Chain-Management oder die überflüssige Balanced Score Card. Geschäftsmodelle können komplex sein, aber auch die Managementsysteme können komplex sein. Die Geschäftsmodelle von Aldi, Ikea und Ryan-Air sind relativ einfach, einfacher als das des Airbus-Konzerns. Das Geschäftsmodell kann kaum und sollte nicht verändert werden, wenn es erfolgreich ist. Aber das Managementsystem, also wie ein Unternehmen geführt wird, kann sehr wohl verändert werden. Komplexität kann nur selten vermieden, aber immer reduziert werden. Trotzdem werden bereits komplexe Verhältnisse oft noch komplexer durch den Hang zu perfekten Lösungen. Viele Unternehmen leisten sich ohne Notwendigkeit, oft auch ohne Sinnhaftigkeit, hochkomplexe Systeme. Die Fahrkartenautomaten sind zum Beispiel oft ein sichtbares Zeichen von Komplexität durch den Hang zur Perfektion.

Vereinfachung ist kein Ziel an sich, sondern ein Weg zum Ziel und zur Effizienz. Vereinfachung führt zur Klarheit und Klarheit zur Vereinfachung. Einfachheit bringt Übersicht, sie macht sicherer und fördert die Konzentration auf das Wesentliche. Vereinfachen bedeutet: Man muss so lange streichen, bis man nichts mehr weglassen kann ohne das Wesen zu verändern. Albert Einstein: „Macht alles so einfach wie möglich, aber nicht einfacher.“ Einfachheit soll das System oder eine Organisation zu nächst funktionsfähig machen, also bewirken, dass die Dinge überhaupt (störungsfrei) funktionieren. Außerdem sollen die Systeme effizient sein, also besonders gute Wirkungen, Leistungen oder Ergebnisse erzielen. Und Komplexität wird grundsätzlich nach folgenden Regeln verringert:

- **Komplexität vermeiden:** Maßgeblich hierfür ist die Klarheit über Strategien, Ziele und Absichten, auch über den Sinn von Projekten. Einfach wird es, wenn man dann auf alles verzichtet, was dem Ziel nicht dient. Auch zu viele Ziele gleichzeitig sind ein Komplexitätstreiber. Ich persönlich verzichte auf die SMS-Funktion meines Mobiltelefons. Das ist kein Werturteil über dieses Angebot, aber ich verzichte, weil ich es nicht brauche und damit jegliche damit möglicherweise verbundene Komplexität vermeide.
- **Komplexität reduzieren:** Wenn Komplexität nicht zu vermeiden ist, dann sollte sie auf ein Minimum reduziert werden. Da braucht man unter Beachtung der Ziele Mut zum Verzicht. Unilever hat seine Anzahl von Marken von 1600 auf 400 reduziert und damit die Komplexität verringert.
- **Komplexität beherrschen:** Der notwendige Rest an Komplexität muss beherrscht werden. Das System muss entsprechend dem Ziel gut funktionieren. Die Lösung dafür liegt in der Organisation. Die Lösungsmittel heißen klare Verantwortung, Dezentralisation, Vertrauen und Kontrolle.

Als Hilfsmittel dient die Maxime: Richtig ist das zu machen, was notwendig und sinnvoll ist. Falsch ist, alles das zu machen, was möglich ist („nice to have“). „Nice-to-have“ zeigt sich heute zum Beispiel in einem für den Standardbedarf völlig überflüssigen Umfang von über 100 Schrifttypen, die Winword anbietet. Die Marktforschungsfirma Nielsen hat für die Markenartikelfirmen wie Nestlé, Unilever und Procter ein „Aldi-Risk-Assessment-Profil“ erfunden, mit dem diese Unternehmen erkunden können, wie stark ihre Marken durch die Aldi-Eigenmarken gefährdet werden. Das ist nur „nice-to-have“ und einfach unsinnig. Lieber den eigenen Kopf ein wenig anstrengen und Komplexitäten vermeiden.

## ES GIBT KEIN HINDERNIS AUF DEM WEG ZUR EINFACHHEIT



Aldi zum Beispiel verfolgt ein völlig klares Ziel mit seinem beschränkten Sortiment „pflegeleichter“ Artikel des täglichen Bedarfs. Aldi bietet seine Ware mit bester Qualität zum niedrigsten Preis an. Niedrigste Preise wiederum verlangen niedrigste Kosten und höchste Produktivitäten. So ergeben sich handlungsorientierte klare Ziele für alle MitarbeiterInnen. Ein Ausführungshandbuch brauchen sie nicht mehr. Das ist ein Geschäftsmodell mit nur geringer Komplexität.

Der entscheidende Hebel zum Erfolg liegt aber bei Aldi in der Einfachheit von Führung und Organisation, einem einfachen Managementsystem. Man konzentriert sich auf das, was man kann. Man bleibt konsequent gegenüber allen Verlockungen und man beachtet die Details, die letztlich wichtig sind für eine gute Leistung. Aldi dezentralisiert Kompetenzen stark. Alles, was für diese Führung und Organisation nicht benötigt wird, gibt es nicht: Aldi hat keine Stabsstellen, keine Controllingabteilung, es hat nie ein Budget gegeben und statt Geld für Marktforschung auszugeben, denkt man selber nach.

Es gibt kein Hindernis auf dem Weg zur Einfachheit außer in unseren Köpfen. Komplexität wird zum Engpassfaktor im gesellschaftlichen Zusammenleben und in den Unternehmen. Ohne Mut gibt es keine Einfachheit, und die ist ein Schlüssel zum Erfolg. Oder, um es mit Franz Kafka zu sagen: „Verbringe nicht die Zeit mit der Suche nach einem Hindernis, vielleicht ist keines da.“ Maximen auf dem Weg zur Einfachheit heißen:

- Der Weg zum Wesentlichen ist der Weg der Klarheit und des Verzichts.
- Mache nicht alles, was möglich ist. Tu nur das, was sinnvoll und nötig ist.
- Fange sofort an. Vermeide den perfekten Start. Verbessern kannst du später.
- Sei konsequent, nicht wankelmütig. Ein klares Ziel zeigt dir den Weg.
- Hab Vertrauen zu dir und anderen. Führung ohne Vertrauen funktioniert nicht.
- Vertrauen braucht Kontrolle als Begleiter.
- Sei mutig, anders zu arbeiten und andere Wege zu gehen als andere.

Der Grund für die vielfache Überforderung ist nicht etwa ein Mangel an Zeit. Nein, wir alle haben oft zu viele Wünsche, und wir wollen perfekt sein und die vermeintlich unendlichen Wünsche der Konsumenten perfekt erfüllen. Das betrifft alle Branchen. Der Konsument ist nicht mehr in der Lage, sich eine Vorstellung von den vielfältigen Angeboten zu machen, geschweige denn, sich ein Urteil zu bilden. Komplexität schleicht sich dort ein, wo versucht wird, jegliche Fehler und jegliches Risiko zu vermeiden. Sie schleicht sich ein, wo Angst vorherrscht und der Mut zur Übernahme von Verantwortung fehlt. Komplexität finden wir immer dort, wo mehrere Ziele oder unklare Ziele angestrebt werden. Oder dort, wo versucht wird, durch immer neue Regelungen Vorsorge für die unendlichen Risiken aller Art zu treffen. Nicht warten, sondern handeln, ist eine wichtige Leitidee des einfachen Managements.

Damit wird Vertrauen in die Leistung des Anbieters zum entscheidenden Argument. Die Leistung der Zukunft wird die Vertrauensleistung sein, eine Vertrauenskultur. Der berühmte Soziologe Niklas Luhmann hat Vertrauen als ein Mittel zur Reduktion von Komplexität beschrieben. Oft ist das Vertrauen beim Kunden unterentwickelt oder es besteht gar Misstrauen, entstanden durch manche Enttäuschung. Das Thema Vertrauen wird deshalb immer wichtiger, weil wir es heute mehr denn je mit einer rasant zunehmende Komplexität in unserer globalen Welt zu tun haben. Der Verbraucher kann die Angebote nicht mehr beurteilen und bewerten. Er ist überfordert. Intern im Unternehmen und im Verhältnis zu Lieferanten und anderen Geschäftspartnern gilt das gleiche. Vertrauen wird aber nur über einen längeren Zeitraum entwickelt, muss immer wieder bestätigt werden und darf niemals enttäuscht werden. Das zu schaffen, hat auch mit Kultur zu tun. Die Basis einer „Kultur des Vertrauens“ sind alte Tugenden wie Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit. Zunächst dem Kunden echten Nutzen bieten, erst dann geht es um Umsatz und Gewinn. Bei guter Arbeit ist der Gewinn nicht vermeidbar.