

Dieter Brandes

Einfach managen

Klarheit und Verzicht – der Weg zum Wesentlichen

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Einfach managen« (ISBN 978-3-86881-203-9)
2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Teil I:

Einfachheit ist der ANDERE Weg

1 Eine Übersicht

Einfachheit ist der andere Weg, der Weg jenseits von Komplexität, Bürokratie und Mittelmäßigkeit. Hin zum Wesentlichen, zum Erfolg mit angemessenen Mitteln nach dem ökonomischen Prinzip. Der Weg der Einfachheit hat wenig zu tun mit vielen herkömmlichen Methoden des Managements. Viele Unternehmen arbeiten bürokratisch und kompliziert. Die Erfolge, die sie trotzdem erzielen, beruhen vor allem darauf, dass bei ihnen Menschen mit Erfahrung, Fantasie und gesundem Menschenverstand tätig sind. Kleine und mittlere Unternehmen arbeiten dagegen meistens anders, weniger bürokratisch, einfach und erfolgreich, nur wird das kaum bemerkt.

Einfachheit als der andere Weg erfordert neues Denken, vielfach eine andere Kultur von Führung und Organisation. Jenseits von Angst und Perfektionismus, jenseits von der Illusion eines Wissensmanagements. Einfach ist nicht leicht. Denn Einfachheit braucht Klarheit, Dezentralisation und gesunden Menschenverstand. Einfachheit braucht Mut, gegen die alten Strömungen zu schwimmen und die immer wieder neuen Erfindungen von Komplexität abzuwehren. Die Arbeit nach den Prinzipien der Einfachheit braucht ein Menschenbild, in dem Vertrauen und die Gewährung von Freiheit und Autonomie eine bedeutende Rolle spielen. Menschen sind fähig und willig, das ist der Ausgangspunkt. Wer sich dieses Menschenbild, diese Kultur zu eigen macht, ist eher in der Lage, Einfachheit zu praktizieren.

Vereinfachung braucht ein Veränderungsprogramm. Das wird oft unterschätzt. Änderungen hin zur Einfachheit erfordern Anstrengungen. So ganz einfach ist das nicht. Die Angewohnheit, immer fertige Antworten zu haben, muss aufgegeben werden. Das Verständnis für Einfachheit wird erschwert, weil die einfachen Zusammenhänge

und Verfahrensweisen oft trügerisch simpel wirken und leicht als trivial abgetan werden.

Herb Kelleher, Chef und Gründer von Southwest-Airlines, einem Unternehmen der Einfachheit¹: *»Es ist interessant, die Leute von anderen Firmen besuchen uns bei Southwest und sagen, sie wollten eine ähnliche Unternehmenskultur wie bei uns aufbauen. Wir erzählen ihnen, dass wir einfach nur die Leute richtig behandeln. Aber das klingt ihnen zu einfach. Sie suchen nach etwas Komplexem. Sie glauben es nicht.«*

Diesen und vielen anderen »Ungläubigen« fehlen die Vorstellungskraft und eigene Erfahrungen. »Versucht es doch einmal mit der Einfachheit«, wäre ihnen zuzurufen. Macht es doch einfach! Einfachheit ist ein Mittel zum Erfolg. Ohne Mut geht es nicht, aber wer einmal überzeugt ist, dem fällt es leichter. Der wird souverän die Kritiker abwehren können, die meinen, komplexe Situationen könne man nicht mit Einfachheit bewältigen. Mit Leonardo da Vinci möchte ich den Skeptikern zurufen: *»Einfachheit ist die höchste Stufe der Vollendung.«*

Leitfaden zur Einfachheit für jedermann

Philosophische Grundlage:

1. Mache nicht alles, was du machen kannst.
2. Suche das Wesentliche.
3. Lerne verzichten.
4. Sei zunächst nicht perfekt.
5. Sei konsequent.
6. Hab Vertrauen zu dir und anderen.
7. Sei mutig, anders zu arbeiten als die anderen.

Handlungsorientierte Grundlage:

1. Formuliere dein Ziel für jedermann verständlich.
2. Formuliere dein Ziel handlungsorientiert und konkret.
3. Konzentriere dich auf dieses Ziel.
4. Beginne und lerne.
5. Mach einen Versuch und vergiss den großen Entwurf.
6. Geh in kleinen Schritten voran, riskiere nicht alles.
7. Korrigiere und verbessere täglich.

Einfachheit und Komplexität – eine Übersicht

Das fördert Komplexität und behindert Einfachheit:

- Unklare Ziele: den Kunden aus dem Auge verloren
- Angst: Komplexitätstreiber Nummer 1
- Die Illusion vom Wissensmanagement
- Bürokratie und Ignoranz
- Selbstschutz

Eigenschaften und Haltungen, die Einfachheit fördern und Komplexität verringern:

- Mut
- Vertrauen und Kontrolle
- gesunder Menschenverstand
- Erfahrung und Intuition
- eine einfache Sprache
- kein Stress mit Versuch und Irrtum

Prolog: Sortimentsentwicklung auf dem Fußboden

Im Jahre 1995 begann eine türkische Unternehmergruppe mit der Errichtung eines völlig neuen Lebensmittel-Filialunternehmens in Istanbul, das so gut wie irgend möglich die Prinzipien und Verfahren von Aldi berücksichtigen sollte. Ich wurde als Berater engagiert. Eine Kerntruppe von drei Mutigen hatte sich schon ein Jahr mit dem Projekt beschäftigt und dabei eine Reihe von Supermarktunternehmen selbst in den USA besucht, um für die Türkei das Passende herauszufinden. Man hatte schon einige Zigtausend Dollar ausgegeben für Verbrauchsanalysen und für die Ideen einer Werbeagentur, die einen Namen und ein schönes Logo finden sollte. Zu diesem Zeitpunkt kam ich dazu. Auch ich war fest überzeugt, dass das Aldi-Modell in der Türkei erfolgreich sein würde – das war mein einziger Ausgangspunkt.

Dazu musste die zentrale Frage »**Warum sollen die Kunden in meinem Laden einkaufen?**« die weiteren Überlegungen bestimmen. Jeder, der mit Einzelhandel befasst ist, weiß, dass Sortiment, Preis und Standort die Frage beantworten. Ich begann mit dem Wichtigsten, dem Sortiment. Dafür lagen zwei umfangreiche Untersuchungen von Marktforschungsinstituten vor. Diese Untersuchungen ignorierte ich und ging vor wie folgt:

Wir definierten die Grundlagen wie bei Aldi: Es sollten Lebensmittel des täglichen Bedarfs verkauft werden. Das durften keine sehr problematischen Artikel sein wie Fleisch und Fisch. Die Artikelzahl sollte auf 500 begrenzt sein.

Dann baten wir eine Reihe von Bekannten und Frauen von Beschäftigten, bei den größten Mitbewerbern in Istanbul Artikel einzukaufen, die diese Anforderungen erfüllten. Sie sollten Artikel kaufen, die sie persönlich in einem solchen Laden zu finden wünschten. Zur Erleichterung des Verfahrens teilten wir die Käufer ein in verschiedene Gruppen, nach Sortimentsbereichen, also für Konserven, für Getränke, für Waschmittel und so weiter.

Innerhalb von zwei Tagen hatten wir die gesamte Ware in unserem noch leeren Büro. Dort zeichneten wir auf dem Boden Abschnitte für Warenplatzierung und Gänge für den Kundendurchlauf ein. Dann stellten wir die Ware in die imaginären Regale, so als wäre das Büro unser richtiger Laden.

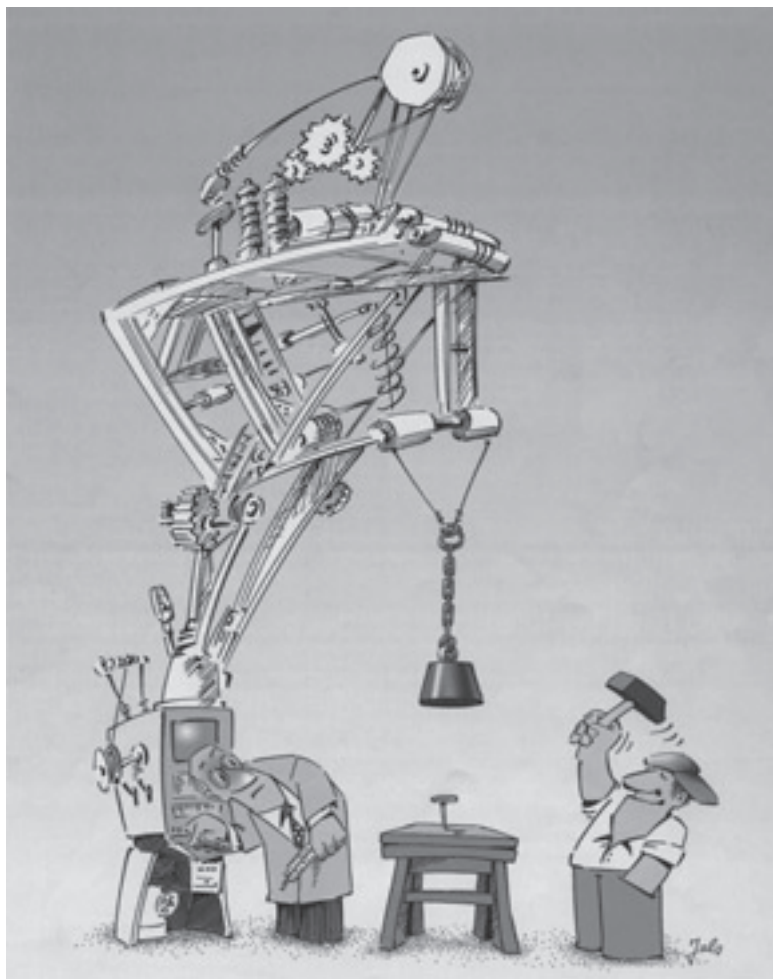
Wir holten dann nacheinander verschiedene Mitarbeiter in unseren Laden und ließen sie über das Sortiment urteilen. Manche Artikel wurden aussortiert, weil sie als unpassend beurteilt wurden oder weil sie doppelt und dreifach vorhanden waren. Jeder Käufer hatte ja unabhängig von den anderen gekauft, was er persönlich für richtig hielt. Aussortiert wurde auch nach der Überlegung, ob es besser wäre, 500 g oder 1000 g Joghurt anzubieten. Natürlich bemerkten wir auch, dass noch einige Artikel fehlten.

Auf diese Weise legten wir 500 Artikel fest. Sie wurden katalogisiert und bildeten dann die Grundlage für die Arbeit der Einkäufer und die Verhandlungen mit möglichen Lieferanten.

Es zeigte sich, dass dieses Sortiment eine echte, wirklichkeitsnahe Grundlage für die Entwicklung des Unternehmens darstellte. Kompetente Verbraucher hatten ihre Vorschläge gemacht. Diese Sortimentsbildung hatte praktisch nichts gekostet. Die Arbeit war in weniger als einer Woche erledigt. Das war ein wirklich einfaches und sehr effektives Verfahren.

Das sind Verfahren der Anfänger, der Macher, der Heißhungrigen, die nach schnellen Erkenntnissen streben. Ein wunderbarer Nebeneffekt: Wer an diesem Verfahren mitgewirkt hatte, verinnerlichte Sinn, Kultur und System dieses neuen Geschäftsmodells ohne große Predigten und Seminare.

Das Unternehmen ist heute mit 2600 Läden, über 3 Milliarden Euro Umsatz und 15.000 Mitarbeitern der größte und erfolgreichste Filialist in der Türkei. Mit über 4 Prozent Gewinn vor Steuern erreicht BIM das Aldi-Niveau. Aus kleinen Anfängen mit einer Investition von 15 Millionen Euro entstand ein Unternehmen mit einem Börsenwert von heute 2,6 Milliarden Euro, und das alles ohne Bankkredite.



MQ Management und Qualität 07-08/2002