

Dieter Brandes | Nils Brandes

# Einfach managen

Komplexität vermeiden,  
reduzieren und beherrschen



Dieter Brandes | Nils Brandes

**Einfach managen**

Dieter Brandes | Nils Brandes

# Einfach managen

Komplexität vermeiden,  
reduzieren und beherrschen

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

brandes@redline-verlag.de

1. Auflage 2014

© 2014 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck  
Umschlagabbildung: iStockphoto  
Satz: Grafikstudio Foerster, Belgern  
Druck: CPI Ebner & Spiegel, Ulm  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-516-0  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-043-3  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-325-0

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchener-verlagsgruppe.de](http://www.muenchener-verlagsgruppe.de)

*»Vollkommenheit entsteht nicht dann, wenn man nichts mehr hinzufügen kann, sondern wenn man nichts mehr wegnehmen kann.«*

Antoine de Saint-Exupéry



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Einführung:</b>	
<b>Sortimentsentwicklung auf dem Fußboden</b> .....	15
Mit Marktforschung zu schlimmen Ergebnissen .....	17
Macht es doch einfach! .....	17
<b>Teil I: Was ist komplex? Was ist einfach?</b> .....	21
<b>2 Komplexität – eine Definition</b> .....	23
Die Komplexitätskurve.....	27
Geld zurück ohne Erklärung und Zielerreichung ohne Boni .....	33
<b>3 Warum Einfachheit? Funktion und Effizienz</b> .....	35
Es soll funktionieren und effizient sein .....	35
Wirkungen der Einfachheit .....	36
<b>4 Einfach sind Mozart, die Ente und das Protein-Molekül</b> .....	37
Die Natur: Ingenieurbüro und Managementschule .....	38
1 000 oder 12 000 Positionen? .....	39
Bargeld oder Kreditkarte? .....	40
»Ich verstehe keine komplizierten Probleme.« .....	40
Resümee .....	41
<b>Teil II: Überall Komplexität – und alle machen mit</b> .....	43
<b>5 Managementsysteme in überorganisierten Unternehmen</b> .....	45
Missmanagement und Komplexität – Beispiele aus Unternehmen und Politik .....	46

<b>Teil III: Warum ist das so? Gründe für Komplexität .....</b>	<b>57</b>
<b>6 Unklare Ziele – aller Komplexität Anfang .....</b>	<b>59</b>
<b>7 Angst: Komplexitätstreiber Nummer 1 .....</b>	<b>61</b>
Angst: Schutz vor Bedrohung – Motor zu Aktivitäten.....	62
Angst lähmt .....	63
Passivität .....	63
Der Antreiber heißt: Sei perfekt ... und optimiere! .....	67
Menschen brauchen Sicherheitsinseln:	
Mitarbeiter, Vorstände, Fußballtrainer .....	69
<b>8 Mit Risikomanagement ins Risiko .....</b>	<b>72</b>
Risikomanagement nach den Prinzipien der Einfachheit .....	72
<b>9 Unverständliche Sprache .....</b>	<b>75</b>
Der Nebelwerfer: Customer Relationship Management.....	76
<b>10 Die Illusion vom Wissensmanagement .....</b>	<b>81</b>
Neue Managementmethoden der nackten Kaiser .....	81
Computer und Websites: ständig steigende Komplexität .....	83
Big Data – vom Zwang Daten zu sammeln .....	84
»Planung ist Mist«.....	91
<b>11 Prozesskostenrechnung –</b>	
<b>fast immer völlig überflüssig .....</b>	<b>97</b>
<b>12 Komplexitätstreiber Unternehmensberater .....</b>	<b>100</b>
McKinsey erforscht die Preiswahrnehmung .....	100
Vom Unsinn, Komplexitätskosten berechnen zu wollen .....	102
Weniger Marktforschung – anders marktforschen .....	105
<b>13 Bonussysteme – komplexes Teufelszeug aus dem</b>	
<b>Kindergarten der Unternehmensleitungen .....</b>	<b>107</b>
Frederick Herzberg: die Zwei-Faktoren-Theorie .....	110
Zielvereinbarungen statt Bonussysteme .....	110
<b>14 Universitätsausbildung und</b>	
<b>die »Anmaßung des Wissens« .....</b>	<b>112</b>

<b>15 Bürokratie, Trägheit und Ignoranz</b> .....	117
Reporting – das Informationsunwesen .....	118
Perfektionismus aus Ignoranz .....	119
Warum, Warum, Warum, Warum, Warum? .....	119
<b>16 Reparaturverhalten und Selbstschutz</b> .....	121
<b>Teil IV: In drei Schritten zur Einfachheit</b> .....	123
<b>17 Aspekte guter Führung und Organisation</b> .....	125
Drei Schritte zur Einfachheit und ihre Instrumente .....	126
<b>18 Erster Schritt: Komplexität vermeiden –</b>	
<b>Instrument: Klarheit und Verzicht</b> .....	129
Das Wichtigste: Sinn und klare Ziele .....	129
Erfolgreiche und weniger Erfolgreiche .....	132
Demokratien brauchen radikale Strukturreformen zur Beherrschung der Komplexität .....	136
John Maedas Laws of Simplicity .....	140
<b>19 Zweiter Schritt: Komplexität reduzieren –</b>	
<b>Instrument: Klarheit und Verzicht</b> .....	144
Wie lauten unsere Prinzipien? .....	144
Disziplin und Konsequenz machen verlässlich .....	149
Wie Firmen erfolgreich reduzieren .....	152
Wie Firmen irrglauben, immer mehr sei immer besser .....	153
<b>20 Dritter Schritt: Komplexität beherrschen –</b>	
<b>Instrument: Organisation und Methoden</b> .....	156
Autonomie – Delegation und Dezentralisation .....	156
Leitkultur Verantwortung .....	167
Linienarbeit statt Stabsstellen .....	172
Kontrolle begleitet Vertrauen .....	173
Sicher und schnell durch Versuch und Irrtum .....	174
Exkurs: Radikale Einfachheit im Staat – ein Grundeinkommen für alle Bürger .....	179

<b>Teil V: Was Einfachheit fördert</b> .....	181
<b>21 Unternehmenskultur</b> .....	183
<b>22 Mut</b> .....	185
<b>23 Vertrauen und Kontrolle</b> .....	189
Misstrauen schadet .....	190
Vertrauen ist eine gewinnbringende Tugend .....	191
Vertrauen durch Kontrolle.....	192
Vertrauen durch Berechenbarkeit: Gilt die rote Ampel? .....	194
<b>24 Gesunder Menschenverstand –     Erfahrung – Intuition</b> .....	196
Orientierung statt Information.	
Weg mit Wissen – her mit Denken! .....	196
Intuition – der gute Riecher .....	200
»Fuzzy-Logic« – eine Idee für die Praxis.....	201
<b>25 Verzicht</b> .....	205
Gelernt vom Vorbild .....	205
Aldi verzichtet.....	206
Die Falle heißt »nice to have«.....	207
Zum Schluss.....	209
<b>Über die Autoren</b> .....	211
<b>Literatur der Einfachheit</b> .....	213

# Vorwort

Aus Unwissenheit, Ignoranz und mit erheblichen Konsequenzen für Unternehmen, Politik und die gesellschaftlichen Systeme wird das Thema Komplexität unterschätzt. Dabei ist die zunehmende Komplexität und besonders das fehlende Wissen um die Komplexität und die Methoden über den Umgang damit die große Herausforderung. Sie zeigt sich im Scheitern vieler Großprojekte, in der Mittelmäßigkeit vieler Unternehmen und nicht zuletzt darin, dass auch die Politik mehr Probleme schafft als sie löst.

Unbekannt ist diese Herausforderung nicht. Nach der Global CEO Study von 2010 der IBM bezeichnen die befragten Führungskräfte weltweit die rasche Zunahme von Komplexität als ihre größte Herausforderung. Die Berater von Bain & Co. stellten 2012 in einer Studie fest, dass 80 Prozent von fast 400 weltweit befragten Führungskräften die interne Komplexität und nicht etwa mangelndes Marktpotenzial für den »lautlosen Killer« profitablen Wachstums halten.

Unbekannt ist allerdings in der Regel, was Komplexität überhaupt ist, wie wir damit am besten umgehen und welche Kenntnisse uns bei der Bewältigung von Komplexität helfen. Fredmund Malik definiert Management als »**die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von komplexen, produktiven, sozialen Systemen**«<sup>1</sup>. Nicht noch mehr Datenmengen, mehr Informationen, mehr Planung, noch mehr Wissen oder die Illusion der Planbarkeit sind Lösungen. Welche Methoden helfen uns dabei? Wie gewährleisten wir heute und in Zukunft zuverlässiges und effizientes Funktionieren? Dazu sind gänzlich an-

---

<sup>1</sup> Malik bezieht sich hier auf Stafford Beer, den Begründer der Management-Kybernetik (*Decision and Control*, 1966) und auf Hans Ulrich, den Begründer des St. Galler Management-Modells (Das St. Galler Management-Modell, in *Gesammelte Schriften*, 2001).

dere Techniken notwendig, wie der von uns in diesem Buch beschriebene Dreischritt: Vermeidung, Reduzierung und schließlich Beherrschung von Komplexität.

Eine Mitgliederumfrage des VDI im Mai 2012<sup>2</sup> zeigte, dass 84 Prozent der befragten Ingenieure die zunehmende Komplexität in ihrer Praxis wahrnehmen. Sie behaupten gleichzeitig aber, sie seien in der Lage, diese zu bewältigen. Fast 90 Prozent der Teilnehmer nennen den Umgang mit Komplexität ihre Stärke. Fast 70 Prozent glauben, Werkzeuge zur Bewältigung von Komplexität zu nutzen. Dennoch nimmt die Komplexität ständig zu! Der Widerspruch ist offensichtlich. Wir bezweifeln, ob Kenntnisse zur Komplexitätsbeherrschung überhaupt vorhanden sind. Die wenigsten sind wirklich vorbereitet. Für hilfreich gehaltenes Wissen und angeblich wirksame Methoden bewirken nur allzu oft das Gegenteil dessen, was beabsichtigt ist. Ganz so wie man oft beobachtet, dass das Verfehlen von Zielen durch noch genauere Planung in der Zukunft vermieden werden soll.

Seit der ersten Ausgabe dieses Buches 2002 und der Neuauflage 2010 konnten wir in unseren Beratungsprojekten immer wieder Dreierlei feststellen:

- Es ist wichtig, das Thema Komplexität zur Kenntnis zu nehmen und als zentrale, vielleicht sogar allerwichtigste Herausforderung für das Management ernst zu nehmen.
- Es ist schwierig, den Weg der Einfachheit konsequent zu gehen und diszipliniert seinen Methoden und Konzepten zu folgen. Einfach ist schwierig.
- Die Ergebnisse sind exzellent, wenn man den Weg der Einfachheit einschlägt; mit einem Mal funktionieren die Systeme und sie sind effizient.

---

<sup>2</sup> VDI/VDE-Gesellschaft Mess- und Automatisierungstechnik, Kongress Automation 2012: Ist die intelligente Produktion von morgen zu komplex?

So wünschen wir uns und unseren Lesern, dass die Neuauflage dieses Buches mit den vielen aktualisierten Beispielen und neuen Inhalten Ansporn ist, den anfangs mühsamen Weg zu beschreiten. Einfachheit ist kein Ziel an sich. Einfachheit ist ein Zustand, Vereinfachung ist eine Methode. Sie soll bewirken, dass Systeme, Institutionen oder Projekte im Sinne des Erfinders funktionieren. Resultate sind zwar immer Ergebnisse unserer Handlungen, aber sie entsprechen nicht unbedingt unseren Absichten.

Nicht zuletzt ist das ein Schritt zum mutigen Verzicht, zur entschlossenen Konzentration auf das Wenige, aber Wesentliche, auf das es wirklich ankommt.

Düsseldorf / Hamburg, im September 2013



# 1 Einführung: Sortimentsentwicklung auf dem Fußboden

Im Jahr 1995 begann eine türkische Unternehmergruppe mit der Gründung einer Aldi-Kopie in Istanbul. Das ursprüngliche Managementteam hatte sich schon ein Jahr zuvor mit dem Projekt beschäftigt und Supermarktunternehmen in den USA und anderswo besucht, um für die Türkei das Passende zu finden. Man hatte auch schon einige Zigtausend Dollar ausgegeben für Verbraucheranalysen und für die Ideen einer Werbeagentur, die einen Namen und ein schönes Logo finden sollte.

Als Dieter Brandes hinzu kam, war sein einziger Ausgangspunkt die Überzeugung, dass das Aldi-Modell in der Türkei erfolgreich sein würde. Die zentrale Frage weiterer Überlegungen war lediglich: »Warum soll der Kunde in meinem Laden einkaufen?« Jeder, der sich mit Einzelhandel befasst, weiß, dass Sortiment, Preis und Standort diese Frage beantworten. Niemals ist es eine besonders fortschrittliche IT, die besten Unternehmensberater, die Expansion nach Asien, besondere Kalkulationsmethoden oder die sogenannte Einkaufsmacht. Diesen Eindruck könnte man gewinnen, verfolgt man heute die Unternehmenspolitik vieler etablierter Handelsunternehmen. Um das Sortiment zu bestimmen, lag bereits eine teure und umfangreiche Untersuchung der Marktforscher von Nielsen auf dem Tisch. Diese wurde ignoriert und folgendermaßen vorgegangen:

Zunächst wurden die Prinzipien des Geschäftsmodells definiert: Es sollten Artikel, vor allem Lebensmittel, des täglichen Bedarfs verkauft werden. Diese sollten keine problematischen Artikel sein, wie Fleisch oder Fisch. Es sollten maximal 500 Artikel sein.

Statt der teuren Marktstudie vertraute man seinem gesunden Menschenverstand. Es wurden Bekannte und die eigenen Familien gebeten, bei türkischen Lebensmittelketten Artikel des täglichen Bedarfs einzukaufen, die diesen Anforderungen entsprachen und die sie in einem solchen Laden gerne einkaufen würden. Um das Verfahren zu erleichtern, wurden die Käufer in verschiedene Gruppen eingeteilt, die jeweils bestimmte Sortimentsbereiche einkaufen sollten: Konserven, Getränke, Süßigkeiten usw.

Innerhalb von zwei Tagen hatte man die gesamte Ware im ansonsten noch recht leeren Büro. Auf den Boden des Besprechungsraums wurde ein kleiner Laden markiert mit Gängen für den Kundendurchlauf und imaginäre Regale, in die alle eingekauften Artikel gestellt wurden.

Die Mitarbeiter wanderten dann durch den »Laden« und urteilten über das Sortiment, über jeden einzelnen Artikel. Manche Artikel wurden aussortiert, weil sie als unpassend angesehen wurden, den definierten Kriterien nicht entsprachen oder weil sie mehrfach vorhanden waren. Ebenso wurde beurteilt, ob es besser wäre, einen Artikel in einer 500g- oder 1 000g-Verpackung zu verkaufen. Weiterhin bemerkte man, welche Artikel noch fehlten.

Auf diese Weise wurden 500 Artikel des täglichen Bedarfs gefunden und katalogisiert. Das erste Sortiment war damit fertig und die Liste dieser Artikel diente den Einkäufern als Grundlage für Verhandlungen mit Lieferanten.

Das so erstellte Sortiment war eine echte, wirklichkeitsnahe Grundlage für die Entwicklung des Unternehmens. Es war ein einfaches und effektives Verfahren. Kompetente Verbraucher hatten die Vorschläge gemacht. Die Sortimentsbildung hatte praktisch nichts gekostet. Die Arbeit war innerhalb von einer Woche erledigt. So arbeiten die Anfänger, die Einfachen, die heißhungrigen Macher. Das Unternehmen ist heute mit 3 900 Läden und 21 000 Mitarbeitern der größte und erfolgreichste Filialist in der Türkei. Aus kleinen Anfängen mit einer In-

vestition von 22 Millionen Dollar entstand ein Unternehmen mit einem Börsenwert von heute mehr als 7,6 Milliarden Dollar (August 2013), und das alles ohne Bankkredite.

## Mit Marktforschung zu schlimmen Ergebnissen

Die Lufthansa beispielsweise macht es anders, um herauszufinden, welche Business Class- oder Economy Class-Bestuhlung auf Inlandsflügen die beste wäre. Dort wird umfangreiche Marktforschung betrieben. Durch Kundenumfragen und sogar mit Hilfe von Professoren stellt man fest, wie die Passagiere am besten sitzen wollen und sollen. Das führt dann dazu, dass man in der Business Class zwar den Nebenplatz frei hat, aber den Vordermann auf den Schoss nehmen muss. Zeitung lesen oder Arbeiten am Computer ist nahezu unmöglich, wenn dieser sich in seinem Sitz zurücklehnt. Dafür braucht man keine Marktforschung und Kundenumfragen! Sie sind sogar falsch und gefährlich! Man kann es niemals jedem recht machen. Gutes Management bedeutet, sich selbst mit seinem Produkt zu beschäftigen und je nach Geschäftsmodell eine gute Lösung zu überlegen und zu testen. Viele leitende Mitarbeiter der Lufthansa fliegen regelmäßig mit der eigenen Airline. Man könnte sie einmal befragen, was sie vorschlagen würden. Auch der zuständige Entscheider in Vorstandsnähe könnte seine eigenen Vorstellungen einbringen. Das kostet nichts, ist aber schnell und zuverlässig.

## Macht es doch einfach!

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 – mit verheerenden Auswirkungen auf die Motiva-

tion ihrer Mitarbeiter. Die Erfolge, die sie trotzdem erzielen, beruhen vor allem darauf, dass bei ihnen Menschen mit Erfahrung, Fantasie und gesundem Menschenverstand tätig sind. Viele kleine und mittlere, aber auch große inhabergeführte Unternehmen wie Aldi, Würth und Ikea arbeiten anders. Weniger bürokratisch, einfacher und oftmals überraschend erfolgreich. Nur wird das meistens nicht bemerkt, was sicherlich auch daran liegt, dass viele nicht an der Börse notiert sind. Dadurch ersparen sie sich die Quartalsberichte und die Auseinandersetzung mit den Analysten.

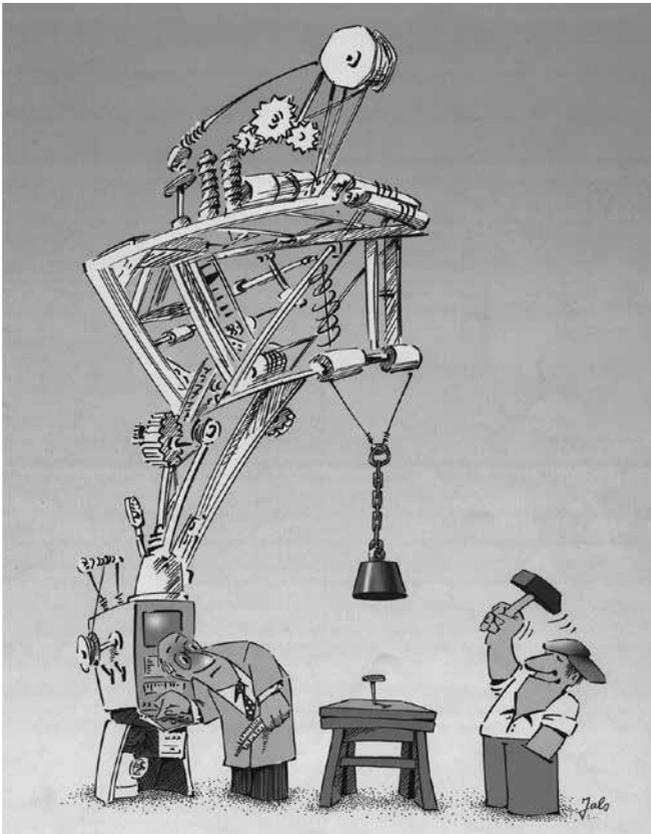
Einfachheit als der andere Weg erfordert neues Denken, vielfach eine gänzlich andere Kultur von Führung und Organisation, ohne Angst und ohne Hang zum Perfektionismus. Einfachheit ist nicht leicht. Einfachheit braucht Klarheit, Mut, gesunden Menschenverstand und Disziplin. Klarheit bei der Definition geeigneter Ziele. Mut beim Schwimmen gegen die Strömung und gegen die angeblich bewährten »Best Practices«. Schließlich braucht Einfachheit die Disziplin, den Weg der Einfachheit konsequent zu gehen und den täglichen Versuchungen zu widerstehen.

Obwohl wir von neuem Denken sprechen, ist die Einfachheit keine neue Mode. Ganz im Gegenteil: Es geht um die Konzentration auf das, worum es in der Betriebswirtschaftslehre im Grunde schon immer ging – im Gegensatz zu den vielen Trends und Moden der jüngeren Vergangenheit (Marktforschung, Big Data, Wissensmanagement, Customer Relationship Management, Balanced Score Card, Business Intelligence u. v. m.). Prinzipien und Elemente des Managements der Einfachheit finden sich gleichermaßen in den Werken von Peter Drucker, Fredmund Malik oder Tom Peters. Neumodische Bücher über die endlich entdeckten besten Führungstechniken oder Managementmethoden sind oftmals Scharlatanerie und bringen uns nicht weiter. Die Arbeit nach den Prinzipien der Einfachheit braucht ein positives Menschenbild, in dem Vertrauen und die Gewährung von Freiheit und Autonomie die größte Rolle spielen. Menschen sind fähig, willig und zunächst einmal motiviert. Das ist der Ausgangspunkt.

Nur mit diesem Menschenbild ist man in der Lage, Einfachheit zu praktizieren und Methoden wie Dezentralisation und Delegation erfolgreich anzuwenden.

Die Prinzipien des Managements der Einfachheit erscheinen oftmals erstaunlich banal. Viele Menschen vertrauen aber lieber den komplizierten Theorien. Den Mutigen wollen wir zurufen: Macht es einfach! Traut euch! Denn mit Leonardo da Vinci gesprochen:

*»Einfachheit ist die höchste Stufe der Vollendung.«*





Teil I

---

**Was ist komplex?**  
**Was ist einfach?**