

••• Von Chris Brügger und Jiri Scherer

Produkte, Dienstleistungen und Prozesse werden immer umfangreicher und komplizierter. Der Wettbewerb führt dazu, dass eigentlich gut funktionierende Dinge laufend ausgebaut, erweitert, manchmal regelrecht aufgeblasen werden. Zum Teil führt dies tatsächlich zu besserer Qualität – oft ist aber auch das Gegenteil der Fall: Der Zeitaufwand wächst, den die Kunden für die Auswahl benötigen, ebenso die Fehleranfälligkeit und der Schulungsaufwand für die Mitarbeiter. Gleichzeitig steigt auch die Zahl der Reklamationen und Kundenrückfragen. *Einfache* Produkte und Dienstleistungen dagegen sind heiß begehrt, denn wer hat schon Lust, sich stundenlang durch die Richtlinien verschiedener Zusatzversicherungen zu ackern. Einfache Geschäftsprozesse werden von Mitarbeitenden schneller verstanden und führen zu weniger Ausfällen und weniger Aufwand.

#### Qual der Wahl

Sie haben die Wahl zwischen Economy, Business und First, zwischen Light, Extended und Premium, zwischen Small, Medium, Large und Jumbo. Wer bei einer Telefongesellschaft mit einem echten Menschen verbunden werden möchte, muss sich heutzutage oft durch mindestens fünf Menüpunkte durchklicken. Die Auswahl einer einfachen Gesichtscrème aus der Fülle an Angeboten verlangt mittlerweile fast nach der Entscheidungskompetenz eines fähigen Staatschefs. Und auch, wer einen ganz normalen Kaffee trinken möchte, bekommt nicht selten das Gefühl, sich in einem Flussdiagramm zu bewegen: Latte macchiato oder doppelter Espresso? Helle oder dunkle Röstung? Vanille- oder Zimtgeschmack? Doch wer kann sich bei einer Speisekarte mit 84 Gerichten noch sicher sein, die beste Auswahl getroffen zu haben? Oder in einem Online-Dating-Portal aus mehreren zehntausend Singles den Partner fürs Leben gefunden zu haben?

Feldexperimente haben gezeigt, dass Menschen zwar von großen Auswahlmöglichkeiten angezogen werden, sich dadurch aber auch schnell hilflos, überfordert oder gar entscheidungsunfähig fühlen. Wir werden überschwemmt von Angeboten und Varianten. Die Einfachheit von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen wird in unserer komplexen Welt daher zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil. Entscheidend dafür ist ein strategisches Simplicity-Management. Dabei sollte der Fokus nicht nur auf Probleme gerichtet sein. Denn nur weil etwas funktioniert, heißt das nicht, dass es dies auf die einfachste Art und Weise tut. Auch Dinge, die gut laufen, bergen Potenzial für Vereinfachung.

© Peter H. R. Scherer

## Einfach simple, simple einfach

Wie Unternehmen der Diversifizierungsfalle entkommen, und warum es sich lohnt, stattdessen strategisches Simplicity-Management einzusetzen.



Chris Brügger und Jiri Scherer haben den „Denkmotor“ gegründet und haben sich in Büchern, Keynotes und Gastdozenturen den Themen Kreativität, Innovation und Einfachheit verschrieben. Zusammen mit Michael Hartschen haben sie das Buch „Simplicity, Prinzipien der Einfachheit“ publiziert (Gabal Verlag) [www.bruegger-scherer.com](http://www.bruegger-scherer.com)

chungen – und können so zu bahnbrechenden Neuerungen werden. Wie schrieb einst Goethe: „Ich schreibe einen langen Brief, weil ich keine Zeit habe, einen kurzen zu schreiben.“ Auch Carlos Ghosn, Chef von Renault-Nissan, brachte die Sache auf den Punkt: „Kompliziert sein ist gar nicht so einfach. Einfach sein ist gar nicht so einfach. Aber es lohnt sich, über Vereinfachung nachzudenken.“

Mehr Einfachheit kann sich überall auszeichnen: bei Produkten und Dienstleistungen, bei Prozessen, Organisationen und Designs, bei Geschäftsmodellen und Software. Neh-

men wir zum Beispiel die „de“-Taste auf der Tastatur, das heute alltäglich gewordene Onlinebanking oder das Bahnticket in der ÖBB-App – ohne Drucker jederzeit verfügbar und vorzeigbar.

#### Simplicity – die fünf Prinzipien

Restrukturieren, Weglassen, Ergänzen, Ersetzen und Wahrnehmen – das sind die fünf wichtigsten Prinzipien zur Vereinfachung. Jeweils eines oder eine Kombination mehrerer Prinzipien sowie die zugehörige Strategie (siehe Grafik) werden angewendet, um etwas auf potenzielle Vereinfachung hin zu untersuchen.

Stellen Sie sich vor, Sie haben sich im Supermarkt aus der riesigen Auswahl für ein Produkt entschieden und wollen dieses an der Kasse zahlen.

Doch vor Ihnen steht eine lange Schlange von Leuten mit umfangreichen Wocheneinkäufen. Zum Glück haben viele Supermärkte bereits mit einer Expresskasse reagiert: sie ist für Personen bestimmt, die nur eine beschränkte Anzahl an Artikeln kaufen. Diese Vereinfachung ist die Folge des Prinzips „Restrukturieren“ mit der Strategie „Masse und Ausnahme separieren“. Der Kaufprozess wird vereinfacht, indem es unterschiedliche Ange-

bote für die Masse (diejenigen, die viel kaufen) und die Ausnahmen (Leute, die wenige Produkte im Korb haben) gibt.

Ebenfalls einfacher wird der folgende Kaufprozess: ein Kinoticket, das nicht an der Kasse abgeholt werden muss, sondern bequem zu Hause ausgedruckt werden kann. Hier sind das Prinzip „Weglassen“ und die Strategie „Tätigkeiten delegieren“ zu entdecken: Das Abholen an der Kasse entfällt, wird also weggelassen und die Tätigkeit der Ticketübergabe wird delegiert an den Kunden.

Ein gutes Beispiel für „Ergänzen“ mit der dazugehörigen Strategie „Funktionen oder Elemente kombinieren“ tragen Sie wahrscheinlich gerade bei sich. Konnte man noch vor einiger Zeit nur Fotos mit dem entsprechenden Apparat machen, der oft zu Hause lag, wenn man ihn gerade brauchte, beinhaltet heute jedes Smartphone diese Funktion und noch viele mehr. Das Prinzip – im Volksmund auch „aus zwei mach eins“ genannt – funktioniert selbst abseits aufwändiger Technologie: ein Bleistift, an dem ein Radiergummi steckt, fällt ebenso in diese Kategorie.

#### Wahrnehmen – Branchenübergreifend

Jenseits des eigenen Tellerrandes gibt es viel zu entdecken. Wer Dinge in anderen Branchen beobachtet und versucht daraus Bekanntes für den eigenen Fachbereich zu übernehmen, kommt oftmals auf innovative Ideen. Warum

### Prinzipien und Strategien im Überblick

Prinzip	Strategien
<b>Restrukturieren</b>	Neue Ordnung schaffen Module und kleine Einheiten bilden
<b>Weglassen</b>	Masse und Ausnahme separieren Vergangenheit betrachten Tätigkeit delegieren Funktionen oder Elemente streichen
<b>Ergänzen</b>	Funktionen oder Elemente kombinieren Nutzen hinzufügen Konzept übertragen
<b>Ersetzen</b>	Notwendiges wegdenken Dimension verändern Konzept übertragen Zeit verkürzen
<b>Wahrnehmen</b>	Bekanntes übernehmen

zum Beispiel könnte die aus anderen Bereichen bekannte Selbstbedienung nicht auch in einem Friseursalon einfließen? Wer sich selbst vor dem Schneiden die Haare wäscht, bezahlt weniger. Der Erfolg von vielen Produkten und Dienstleistungen unserer Zeit basiert darauf, dass etwas an einem Vorgänger

vereinfacht wurde. Leider hat das Wort „einfach“ kein besonders gutes Image. Und nur in wenigen Unternehmen wird das Thema Vereinfachung aktiv gemanagt. Dabei lässt sich auf kaum einem anderen Weg so schnell eine Extraportion Erfolg erreichen, gerade was die Simplifizierung von Geschäftsprozessen betrifft. Führungskräfte spielen dabei eine wichtige Rolle. Gerade sie können mit ihrer Haltung viel dazu beitragen, Vereinfachungsprozesse zu befeuern oder zu behindern. Verfolgen sie ein strategisches Simplicity-Management können sie möglicherweise schnell Früchte ernten – in Form von wahren Innovationen.

#### Einfachheitsstolpersteine

Fünf klassische Einfachheits-Stolpersteine, die im Führungsalltag lauern, sind:  
**1. Mikro-Management** Vorgesetzte wollen oft alles kontrollieren und alle Informationen über die Vorgänge in ihrer Organisation bekommen: Teammitglieder sind gezwungen, detaillierte Berichte zu verfassen; Führungskräfte sollten sich fragen: Welche Form der Berichterstattung wird im Unternehmen routinemäßig praktiziert? Ist alles nötig? Liegt der Fokus auf den richtigen Themen? Wo können Arbeitsstunden eingespart werden, ohne auf Wesentliches verzichten zu müssen?  
**2. Sitzungsorganisation** Sie sollten sich überlegen: Verbringen Sie mehr Zeit in Sitzungen

als mit produktiver Projektarbeit? Überprüfen Sie die Meetingkultur Ihres Unternehmens. Jede Sitzung sollte ein klares Ziel haben und sich an einen sorgfältig definierten Teilnehmerkreis richten. Alle sollten vorbereitet zum Termin erscheinen, und das Treffen benötigt eine klare Strukturierung und Führung. Anstehende Entscheidungen müssen klar gefällt und kommuniziert werden. Schließlich sollten alle Beteiligten mit klaren Aufgaben aus dem Meeting gehen.  
**3. Aufgabenteilung** Aufgaben, die Sie an Teammitglieder verteilen, sollten stets sorgfältig formuliert und erwartete Resultate und Deadlines klar kommuniziert werden. Das heißt: kein „mach mal“ oder die Verteilung der gleichen Aufgabe an mehrere Mitarbeiter, das ist Zeit- und Geldverschwendung.  
**4. E-Mail-Etikette** In der Theorie allen klar, in der Praxis ignoriert. Etablieren Sie eine E-Mail-Etikette. Wer wie und wann einbezogen wird, sollte dabei ebenso thematisiert werden wie die Verwendung des „Reply to all“-Buttons und der Umgang mit Anhängen.  
**5. PowerPoint** Viel Zeit wird in PowerPoint-Präsentationen gesteckt – bei deren Betrachtung wie auch der Erstellung. Wie ist die Präsentationskultur in Ihrem Unternehmen? Vereinfacht oder erschwert sie die Entscheidungsfindung? Verlangen Sie unbedingt, dass Präsentationen stets auf die Kernaussagen reduziert werden.

”

Der Wettbewerb führt dazu, dass eigentlich gut funktionierende Dinge laufend ausgebaut, erweitert, manchmal regelrecht aufgeblasen werden.