Besser entscheiden

Wettbewerbsvorteil Einfachheit

Einfache Dinge müssen nicht erklärt werden und funktionieren oft besser. Trotzdem: Viele Produkte, Dienstleistungen und Prozesse strotzen heute nur so vor Komplexität. Die Gleichung „mehr Auswahl + mehr Funktionen = besser" geht allerdings nicht immer auf. Setzen Sie deshalb auf Einfachheit als Strategie – mit der „Simplicity"-Methode.

Kommt Ihnen die Situation bekannt vor? Sie stehen im Supermarkt vor der Joghurt-Auslage und überlegen minutenlang, welches Produkt Sie wählen sollen. Da gibt es neben x verschiedenen Geschmacksrichtungen auch fett-, zucker- und kalorienarme Produkte, Bio-Joghurts, Bifidus- oder LC1-Produkte und viele andere mehr – selbstverständlich alle in unterschiedlichen Größen und zu verschiedenen Preisen. Wer da die Wahl hat, hat die Qual.

Praxisfälle – Zuviel des Guten

In den letzten zehn Jahren war in deutschen Warenhäusern ein Artikelzuwachs von 20 Prozent und mehr zu verzeichnen, so das Marktforschungsinstitut A. T. Kearny: 500 statt 400 verschiedene Kaffee-, Tee- und Kakaopackungen, 750 statt 580 Hygiene- und Säuglingspflegeartikel und 3400 statt 2600 Produkte für die Haar-, Haut-, Mund- und Körperpflege. Joghurts sind also nur eines von vielen Beispielen. Noch schwieriger als der Einkauf im Supermarkt können die Wahl des richtigen Mobilfunk-Abos, der Kauf eines Zugtickets oder die Entscheidung für die beste Versicherungslösung werden.

Viele Gründe für mehr Einfachheit

Der Wettbewerb führt dazu, dass Produkte laufend weitere Funktionen und Eigenschaften erhalten und Dienstleistungen in noch mehr Varianten angeboten werden. Das hat zwar auch Vorteile. Wenn aber ein gewisser Komplexitätsgrad erreicht ist, sollten Unternehmen sich fragen: Möchten Kundinnen und Kunden das wirklich? Feldexperimente haben gezeigt, dass Menschen zwar von großen Auswahlmöglichkeiten angezogen werden, sich dadurch aber auch schnell hilflos, überfordert oder gar entscheidungsunfähig fühlen. Für Unternehmen bedeutet die höhere Komplexität mehr Zeitaufwand für die Einarbeitung und Schulung der Mitarbeitenden, eine höhere Fehleranfälligkeit, Mehraufwand für den Unterhalt sowie mehr Kundenfragen und Reklamationen.

Einfaches braucht weniger Erklärung, funktioniert besser, fördert die Zufriedenheit – und birgt damit entscheidende Wettbewerbsvorteile. Doch nicht immer ist der Weg zur Einfachheit offensichtlich.

Simplicity – Die fünf Prinzipien

Die Methode funktioniert mit den fünf Prinzipien: Restrukturieren, Weglassen, Ergänzen, Ersetzen und Wahrnehmen.

Jeweils eines oder eine Kombination mehrerer Prinzipien sowie zugehörige Strategien (siehe Grafik) werden angewendet, um etwas auf potentielle Vereinfachungen hin zu untersuchen.

Beispiele für Simplicity Strategien

- Man nehme beispielsweise folgendes Problem: Sie haben sich mittlerweile für einen der vielen Joghurts entschieden und wollen diesen an der Supermarktkasse bezahlen. 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 die Masse (diejenigen, die viel kaufen) und die Ausnahmen (Leute, die wenige Produkte im Korb haben) unterschiedlich gehandhabt werden.
- Ebenfalls einfacher wird der folgende Kaufprozess: ein Kinoticket, das nicht an der Kasse abgeholt werden muss, sondern bequem zuhause 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 die Kunden.
- Ein gutes Beispiel für das Prinzip „Ergänzen" und die Strategie „Funktionen oder Elemente kombinieren" tragen Sie wahrscheinlich grade bei sich. Erinnern Sie sich noch daran, als Sie

Schnell-Check: Prinzipien und Strategien

Prinzip	Strategien
Restrukturieren	■ neue Ordnung schaffen ■ Module und kleine Einheiten bilden ■ Masse und Ausnahme separieren
Weglassen	■ Vergangenheit betrachten ■ Tätigkeiten delegieren ■ Funktionen/Elemente streichen
Ergänzen	■ Funktionen/Elemente kombinieren ■ Nutzen hinzufügen ■ Funktionen/Elemente verstecken
Ersetzen	■ Notwendiges wegdenken ■ Dimension verändern ■ Konzept übertragen
Wahrnehmen	■ Zeit verkürzen ■ Bekanntes übernehmen

nur Fotos machen konnten, wenn Sie den Fotoapparat nicht vergessen hatten? Heute beinhaltet jedes Smartphone eine ganze Menge verschiedener Funktionen. Telefon, Fotoapparat und bekanntlich noch ziemlich viel mehr – alles in ein und demselben Gadget vereint. Doch das Prinzip – im Volksmund auch „aus zwei mach eins" – funktioniert selbst abseits aufwändiger Technologie: Auch ein Bleistift, an dem ein Radiergummi steckt, passt in dieses Schema.

- Interessantes beinhaltet auch das Prinzip „Wahrnehmen": Wer Dinge in anderen Branchen beobachtet, kommt mit der Strategie „Bekanntes übernehmen" oftmals auf zündende Ideen fürs eigene Geschäft. Warum zum Beispiel könnte die aus anderen Bereichen bekannte Selbstbedienung nicht auch in einen Coiffeursalon einfließen? Wer sich beispielsweise selbst vor dem Schneiden die Haare wäscht, bezahlt weniger.

Gedanken auf Neuland lenken

Die Prinzipien und Strategien von „Simplicity" helfen Unternehmen, die Gedanken auf Dinge zu lenken, auf die man nicht ohne weiteres kommt. Wichtig dabei ist allerdings auch, dass der Fokus nicht nur auf ein Problem gerichtet wird. Denn nur weil etwas funktioniert, heisst das nicht, dass es dies auf die einfachste Art und Weise tut. Auch Dinge, die gut laufen, bergen Potential für Vereinfachungen – und können gar zu bahnbrechenden Neuerungen werden.

Doch Einfachheit ist meist nicht einfach zu erlangen. Im Gegenteil: Oft müssen viel Zeit und Geld investiert werden, um die Komplexität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen zu reduzieren. Für Unternehmen, die Einfachheit als Strategie definieren, ist zudem die Unterstützung der Führungskräfte zentral. Grade sie können mit ihrer Haltung viel dazu beitragen, Vereinfachungsprozesse zu befeuern oder zu behindern (siehe auch Box). Steht ein Unternehmen aber mit der ganzen Geschäftsleitung konsequent hinter einer Vereinfachungsstrategie, kann es möglicherweise bald Früchte ernten in Form von wahren Innovationen. ■

Schnell-Check: fünf klassische Einfachheits-Stolpersteine im Führungsalltag

1. **Mikro-Management:** Oft möchten Vorgesetzte maximale Kontrolle und Information über alles, was in der Organisation vor sich geht. Dazu sind Teammitglieder zu aufwändigen Zusatzarbeiten für das Verfassen detaillierter Berichte gezwungen. Hier lohnt es sich zu fragen: Welche Form von Berichterstattung wird im Unternehmen routinemäßig praktiziert? Ist alles nötig? Und liegt der Fokus auf den richtigen Themen? Wo können Arbeitsstunden eingespart werden, ohne auf Wesentliches verzichten zu müssen?
2. **Sitzungsorganisation:** Verbringen Sie mehr Zeit in Sitzungen als mit produktiver Projektarbeit? Dann ist die Sitzungskultur Ihres Unternehmens zu überprüfen. Jede Sitzung sollte folgende Kriterien erfüllen: Sie muss ein klares Ziel haben und sich an einen sorgfältig definierten Teilnehmerkreis richten. Vorgängig ist eine Traktandenliste zu verschicken mit dem Aufruf, dass sich alle seriös auf die Themen vorzubereiten haben. Die Sitzung selbst benötigt eine klare Strukturierung und Führung, die Zeit ist einzuhalten und anstehende Entscheidungen müssen klar gefällt und kommuniziert werden. Schließlich sollten alle Beteiligten mit gut definierten Aufgaben die Sitzung wieder verlassen können.
3. **Aufgabenverteilung:** Aufgaben, die Sie an Teammitglieder verteilen, sollten stets sorgfältig formuliert und erwartete Resultate und Deadlines klar kommuniziert werden. In Wirklichkeit sieht das meistens anders aus: Allzu oft heißt es „mach mal". Auch ist es nicht ungewöhnlich, dass Führungskräfte gleiche oder sich überlappende Aufgaben an verschiedene Mitarbeitende verteilen, womit Zeit und Geld verschwendet werden.
4. **E-Mail-Etikette:** Inzwischen ist es – zumindest in der Theorie – selbstverständlich geworden: In eine E-Mail sind nur Leute einzubeziehen, die es auch wirklich betrifft. Immer noch zeigt sich in der Praxis aber oft ein anderes Bild. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine etablierte E-Mail-Etikette? Falls nicht, etablieren Sie eine. Wer, wie und wann einbezogen wird, sollte dabei ebenso thematisiert werden wie die Verwendung des „Reply to all"-Buttons und der Umgang mit elektronischen Anhängen.
5. **PowerPoint:** Power-Point-Präsentationen sind aus der Geschäftswelt kaum mehr weg zu denken. Gut gemachte Folien zeigen die wichtigsten Daten schnell und übersichtlich und erleichtern die Entscheidungsfindung. Oft aber überfordern Präsentationen, weil sie hoffnungslos überladen sind. Auch wenden Mitarbeitende manchmal viel Zeit auf, um umfangreiche Präsentationen bis ins letzte Detail auszufeilen. Wie ist die Präsentationskultur in Ihrem Unternehmen? Vereinfacht oder erschwert sie die Entscheidungsfindung? Verlangen Sie unbedingt, dass Präsentationen stets auf die Kernaussagen reduziert werden.

Buchtipp

„Simplicity". Prinzipien der Einfachheit. Strategien für einfache Produkte, Dienstleistungen und Prozesse", GABAL Verlag.

*Die Autoren: **Chris Brügger** und **Jiri Scherer** sind Experten und Trainer für die Themen „Simplicity" und „Kreativität", Gründer der Firma Denkmotor in Zürich sowie Autoren verschiedener Bücher.*

Impressum
WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23 7850, Fax: 08233 23 7860
E-Mail: service@weka.de
Internet: www.weka.de
Persönlich haftende Gesellschafterin: WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing
Geschäftsführung: Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland
Chefredakteur: Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.), Anschrift siehe oben
Objektleitung: Eva Tetzlaff
Satz: contentsign, Altenahr
Druck: DRUCK-Kultur GmbH, München
Erscheinungsweise: monatlich
ISSN: 2194-6795
Alle Angaben in „Führung & Management aktuell" wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.