

**Einfach  
verzichten**

# Nr. 20

## Warum verzichten?

Verzichten hilft uns, das Wesentliche zu erkennen und uns darauf zu konzentrieren. Leistungen werden besser, Kosten sinken oder werden gar ganz vermieden.

Verzicht ist der erste Schritt auf dem Weg zum einfachen Managen. Alles Überflüssige, Unwichtige wird weggelassen. Konsequenz. Nicht nur ein bisschen. Verzicht schärft den Blick.

Und dann bemühen wir uns um die besten Ergebnisse für das, worum es geht, was den Unterschied macht.

Der Philosoph Martin Heidegger: „Verzicht nimmt nicht. Der Verzicht gibt. Er gibt die unerschöpfliche Kraft des Einfachen.“

# Nr. 21

## Die Perfektion des Banalen

Viele haben hochtrabende pseudostrategische Themen auf ihrer To-do-Liste. Statt sich um Verbesserungen im täglichen Geschäft zu kümmern, verlieren sie sich in der großen Strategie. Sie tun das operative „Klein-Klein“ als unter ihrer Würde und als unwichtig ab. Dabei geht es gerade darum! Es geht um diesen Kleinkram, um die Details, um die kleine tägliche Verbesserung.

Auch das Top-Management darf sich für die sogenannten kleinen Themen des Alltags nicht zu schade sein. In vielen Unternehmen funktionieren oft die normalen Dinge nicht oder nicht einwandfrei.

Perfektionieren Sie die angeblichen Banalitäten. Verachten Sie diese Themen nicht. Beispiele für Banalitäten:

- Leicht lesbare Rechnungen. Schaffen viele Airlines beispielsweise nicht.
- Einfache Websites, die keine lange oder sogar vergebliche Suche nach sich ziehen
- Kompetente Beantwortung von Kundenbeschwerden
- Einfache Preismodelle ohne zu viele Abhängigkeiten und Konditionen
- Keine langen Warteschleifen bei Anrufen in Callcentern
- Eine einfache Sprache

Der langjährige Metro-Chef Erwin Conradi meint dazu: „Wenn Ihnen diese Grundsätze zu platt, zu trivial, zu sehr Hausmannskost sind, dann möchte ich Ihnen gerne entgegenhalten, dass ich sehr viel mehr Projekte an den sogenannten ‚Selbstverständlichkeiten‘ habe scheitern sehen, als am ‚grand design‘.“

## Nr. 22

# Keine Boni und Incentives

Vor einiger Zeit lasen wir irgendwo die folgende Geschichte:

Ein alter Mann machte täglich einen Spaziergang in seinem Wohnviertel und wurde jedesmal von einer Horde Kinder aus der Nachbarschaft geärgert. Die Kinder taten das mit großer Freude. Als sie schließlich genug hatten und den Mann in Ruhe ließen, sagte dieser: „Ich komme auch morgen wieder. Wenn ihr mich wieder so schön ärgert, dann kriegt jeder von euch einen Euro.“

„Was“, riefen die Kinder, „einen Euro fürs Ärgern? Super, da sind wir wieder dabei!“

Am nächsten Morgen warteten die Kinder schon sehnsüchtig auf den alten Mann. Als er endlich kommt, ärgern sie ihn wieder und tatsächlich erhält jedes der Kinder einen Euro. Danach verspricht der alte Mann jedem Kind 50 Cent dafür, wenn es am Folgetag wiederkommt, um ihm lästig zu fallen.

„50 Cent“, überlegen einige der älteren Kinder, die schon etwas rechnen können, „das ist ja nur die Hälfte.“ Entsprechend ärgern sie den alten Mann am darauf folgenden Tag etwas halbherziger.

Als er sich diesmal von den Kindern verabschiedet, bietet er ihnen nur noch 10 Cent dafür, dass sie ihn am nächsten Tag wieder ärgern. Am nächsten Tag kommen nur noch ein paar wenige Kinder. Als sich der alte Mann diesmal verabschiedet, verspricht er nichts mehr.

Und so kam am Tag darauf niemand mehr, um den alten Mann zu ärgern. Er hatte wieder seine Ruhe.

# Nr. 23

## Boni schaffen Komplexität

Durch Bonussysteme schaffen wir Komplexität.

Erst muss das System mühsam eingeführt werden. Oft muss es mit dem Betriebsrat verhandelt werden. Das System muss in die Gehaltsabrechnung integriert werden. Jedes Jahr sind Änderungen zu berücksichtigen. Manche Unternehmen zahlen einen Vorschuss auf den Bonus, der dann später verrechnet wird. Wir brauchen dafür Personal und jedes Jahr müssen in vielen Besprechungen wieder neue, hoffentlich sinnvolle Ziele gefunden werden. Manipulationsmöglichkeiten müssen ausgeschlossen werden. Viele einzelne Regelungen sind zu treffen und über ihre Quantifizierung ist zu entscheiden. Schließlich muss auch noch die zu erwartende Bonushöhe für das Gesamtunternehmen errechnet und für das Budget „geplant“ werden.

Mit der Zeit bekommt die Bonuszahlung dann Kostencharakter. Kürzungen und Systemänderungen werden erörtert. Was als Motivation gedacht war, wird zur Demotivation.

Dank komplexer Bonussysteme beschäftigen wir uns intensiv mit uns selbst. Wir verschwenden Zeit, Energie und Geld. Damit bleibt weniger Zeit und Energie für unsere Produkte und unsere Kunden. Unsere Unternehmenskultur driftet ab ins Mittelmaß.

# Nr. 24

## So schafft man echte Motivation!

Unternehmen werden sehr oft geführt, wie Unbedarfte einen Kindergarten leiten würden: „Wenn du deine Schublade aufräumst, bekommst du ein Bonbon!“

Wir können durch Incentives über kurz oder lang nur demotivieren, aber nicht motivieren. Die wahre Motivation muss aus der Arbeit selbst entstehen.

Hier nennen wir die drei wichtigsten Motivationsfaktoren:

1. Eine interessante Arbeit, die man gerne macht, die fordert, aber nicht überfordert.
2. Erfolg
3. Anerkennung und Beachtung (vor allem durch den Vorgesetzten)

Der Fußballspieler wird nichts lieber tun, als Tore zu schießen. Es ist seine Leidenschaft. Er kann nicht anders.

Sorgen Sie dafür, dass Sie die richtigen Spieler in Ihrer Mannschaft haben. Die müssen Sie natürlich gut bezahlen, aber Tore müssen Sie nicht extra belohnen. Die schießen die auch ohne Boni.

Oder haben Sie schon einmal in die Augen von Schauspielern gesehen, die nach einer anstrengenden, aber richtig guten Vorstellung im stürmischen Beifall des Publikums baden?

# Nr. 25

## Keine Budgets

Budgets sind weltweit das vorrangige Mittel zur Steuerung und Kontrolle der Mitarbeiter und der Unternehmensentwicklung und spiegeln die Wahnvorstellung wider, man könne alles steuern, indem man eine Zahl vorgibt.

Managen und Führen sind aber keine Computer- oder Robotertätigkeiten. Budgeting ist ein Sandkastenspiel der unsicheren Manager, die – je unsicherer sie sind – umso genauere Planung brauchen.

Weiß denn ohne Vorgaben niemand, was er zu tun hat? Strengt sich keiner an? Irren alle ziellos umher?

Die Krönung der Übung ist die monatliche und jährliche Abweichungsanalyse zwischen Plan und Ist mit krampfhaften Erklärungsversuchen.

Vergessen Sie diesen Unsinn! Schon der hohe Zeit- und Kostenaufwand für die Planung selbst ist nicht zu rechtfertigen. Die Maßnahmen eines ganzen Jahres sollen und können nicht in wenigen Wochen in allen Details im Voraus bedacht werden.

Lassen Sie das Budgeting und bemühen Sie sich stattdessen durch konzentrierte tägliche Arbeit während des ganzen Jahres um permanente Verbesserungen aller Details.

# Nr. 26

## Keine Stabsabteilungen

Stabsabteilungen kaufen Computer und Büromaterial ein. Sie betreiben Controlling, ermitteln die optimalen LKW-Größen für den Fuhrpark und helfen dem Vorstand, die bestmögliche Organisationsstruktur für das Unternehmen zu entwickeln. Und das alles macht ihnen viel Arbeit; sie produzieren immer neue Ideen und Lösungen, auch wenn kein Bedarf besteht.

Irgendwann wundern wir uns, wie groß diese vielbeschäftigten Abteilungen geworden sind, und fragen uns, ob sie uns helfen oder vielmehr ein Problem darstellen.

Die Stäbe können alles, mischen überall mit und scheinen wichtiger zu sein als die klassischen Funktionen eines Unternehmens: Einkauf, Logistik oder Verkauf.

Schaffen Sie die Stäbe ab! Die meisten dieser Wichtigtuer brauchen Sie nicht.

Helmut Maucher, ehemaliger Generaldirektor von Nestlé: „Löst ihr mir meine Probleme oder seid ihr sie selbst?“



# Nr. 27

## Statt Stabsabteilungen!

Angenommen, Ihr Unternehmen beschafft zentral Computer für die Büromitarbeiter. Im Normalfall gibt es hierfür eine Abteilung. Ähnlich ist oft die Beschaffung von LKW für die Logistik organisiert. Eine zentrale Abteilung entscheidet über Typ und Größe, verhandelt Konditionen und bestellt.

Delegieren Sie diese Aufgaben in die Linie. Geben Sie einer Führungskraft dieses Aufgabengebiet zusätzlich zu seiner Position als Vertriebsleiter, Logistikleiter oder Verwaltungsleiter. Idealerweise ist es ein Mitarbeiter, der auch Interesse an dem Thema hat.

Er beschäftigt sich dann nur ab und zu mit der Beschaffung. Er wird die Sache nicht größer machen, als sie ist. Er wird das Notwendige für diese Zusatzaufgabe unternehmen – und nicht alles Mögliche. Wir vermeiden so, dass Abteilungen diese Aufgaben zu wichtig nehmen und immer größer werden.

In der Regel erreichen wir zwei weitere Vorteile:

1. Die Ergebnisse sind besser, weil die Linie direkt mit diesen Themen zu tun hat. Die Mitarbeiter dort sind die Nutzer, sie brauchen gute und geeignete Lösungen. Auch müssen sie für die Kosten geradestehen.
2. Der Mitarbeiter wird die Zusatzaufgabe nutzen, um zu zeigen, wozu er in der Lage ist.

Die Zentrale bleibt auf diese Weise klein und konzentriert sich auf die wenigen wirklich wichtigen Aufgaben.

# Nr. 28

## Keine Controllingabteilung

Controlling ja. Aber nicht durch eine Abteilung. Machen Sie Ihre Manager verantwortlich für ihre Zahlen. Jeder soll gefälligst sich und seine Verantwortungsbereiche selbst und umfassend kontrollieren und steuern. Eine Schlaumeier-Abteilung ist da nicht hilfreich.

In der aktuellen Fachliteratur lesen wir gar, dass der Controller seinem Vorstand den Weg aufzeigen muss, den das Unternehmen gehen soll. Das erkenne er aus den Analysen der Unternehmensdaten, die er ja erarbeitet und kraft seiner Kompetenz interpretieren kann.

Das ist absurd. Das würde bedeuten, dass der Vorstand und die Führungskräfte im Unternehmen nicht wüssten, was ihr Job, ihre Aufgabe, ihre Verantwortung ist.

Verantwortung für den Weg und die Ergebnisse kann man nicht einer Controlling-Abteilung übergeben, weder in eigener Anmaßung noch als ein delegiertes Aufgabengebiet. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Managern die wichtigen Kennzahlen, die über Status und Entwicklung von Abteilungen und Programmen informieren. Lassen Sie Ihre Manager täglich an Verbesserungen aller Art – auch den Details – arbeiten.

Im Übrigen braucht ein Unternehmen ein gutes Rechnungswesen, das alle notwendigen und gewünschten Daten korrekt und termingerecht liefert.

# Nr. 29

## Kein Risk-Management

Die Welt ist voller Risiken. Dauernd passiert etwas. Auf der Erde, in unserem Leben, in unseren Unternehmen. So entsteht Risk-Management als Modeerscheinung. Bei ängstlichen Bankiers vor Kreditverlust oder maroden Sicherheiten. Bei anderen vor Fehleinschätzungen bei großen Investitionen oder allem Unbekanntem.

Wichtig ist die Frage: Was kann unser Unternehmen umbringen? Sofort? Demnächst? Was müssen wir tun, um das zu verhindern?

Unser unbedingter Vorschlag: keine Risk-Management-Abteilung mit spezialisierten Fachkräften. Stattdessen soll jeder verantwortliche Manager seinen eigenen Risikobereich kennen und zu beherrschen versuchen. Risiken aller Art gibt es in jedem Unternehmen, in jedem Ressort. Unfälle am Arbeitsplatz, Gefahr von Stromausfall, Zeitverzögerung von Zulieferungen bei automatischer Produktion, Diebstahl, Hacker im Computersystem. Auch Tendenzen in der Markt- und Wettbewerbsentwicklung. Fehleinschätzungen aller Art bei Investitionen, Finanzierung, Personalauswahl.

Wir brauchen Delegation von Aufgaben und Verantwortung. Wir brauchen Klarheit im Unternehmen darüber, wer was macht. Die Unternehmensleitung braucht Sicherheit, dass alle Risiken klar zugeordnet sind, dass man sich an den verschiedensten Stellen kümmert. Jeder muss wissen, dass es unkalkulierbare „Rest-Risiken“ gibt.

Die vollständige Beherrschung und Kontrolle von Risiken ist eine Illusion. Viele meinen, mit großen informationsmengen, mit Big Data, Risiken eingrenzen zu können. Mit dieser Vorstellung kann man sich jedoch nur von einer persönlichen Angst entlasten. Man habe ja alles getan. Ein rein psychologisches Phänomen.