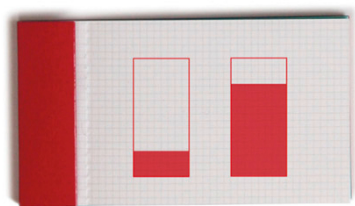


campus

RICHARD KOCH

DAS
80/20
PRINZIP



MEHR ERFOLG
MIT WENIGER AUFWAND

Das 80/20-Prinzip

Richard Koch ist erfolgreicher Unternehmer, Investor und Strategieberater. Er war unter anderem Partner bei Bain & Company.

© Campus Verlag GmbH

Richard Koch

Das 80/20-Prinzip

Mehr Erfolg mit weniger Aufwand

Aus dem Englischen von Friedrich Mader
und Birgit Schöbitz

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Die Originalausgabe *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* erschien 1997 bei Nicholas Brealey Publishing Ltd. © Richard Koch, 1997, 1198, 2007.

This Second edition of *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less* first published by Nicholas Brealey Publishing, London and Boston, in 2007. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing group.

Für Lee

ISBN 978-3-593-50247-2

4. Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright © 2015. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Umschlagmotiv: © Rex Ziak/Getty Images

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: The Sans

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Lange Zeit stand das Paretogesetz [das 80/20-Prinzip] wie ein erratischer Block in der Welt der Wirtschaft: ein empirisches Gesetz, das niemand erklären kann.

Josef Steindl

Gott würfelt mit dem Universum. Doch sind die Würfel präpariert. Und das Hauptziel ... ist heute, herauszufinden, nach welchen Regeln sie präpariert worden sind und wie wir sie für unsere eigenen Zwecke benutzen können.

Joseph Ford

Wir können nicht mit Gewissheit sagen, zu welchen Höhen sich die menschliche Gattung aufschwingen wird ... Wir können uns jedoch mit der angenehmen Schlussfolgerung beruhigen, dass jedes Zeitalter den Reichtum, das Glück, das Wissen und vielleicht auch die Tugend der Menschheit vermehrt hat und dies auch in Zukunft nicht anders sein wird.

Edward Gibbon

Inhalt

Vorwort zur neuen Ausgabe	9
Vorwort zur deutschen Ausgabe	13

Teil I

Einleitung

1 Willkommen zum 80/20-Prinzip	21
2 80/20 denken	44

Teil II

Unternehmenserfolg muss kein Zufall sein

3 Der heimliche Kult	69
4 Fehler in der Strategie	87
5 Je einfacher, desto besser	117
6 Die richtigen Kunden finden	138
7 Die zehn wichtigsten geschäftlichen Anwendungsbereiche des 80/20-Prinzips	156
8 Erfolg durch die »wenigen Wesentlichen«	170

Teil III

Weniger arbeiten, mehr verdienen und Spaß haben

9 Frei sein	183
10 Die Zeitrevolution	195

11	Sie bekommen, was Sie erwarten	218
12	Mit freundlicher Unterstützung	231
13	Intelligent und faul	245
14	Geld regiert die Welt	267
15	Die sieben Glücksgewohnheiten	282

Teil IV

Neue Erkenntnisse:

Das alten Prinzip neu entdeckt

16	Die zwei Dimensionen des 80/20-Prinzips	303
	Anmerkungen	324
	Register	335

Vorwort zur neuen Ausgabe

Ich schrieb die Erstausgabe 1996 in Südafrika und kam 1997 im sogenannten Sommer nach London, um die Werbetrommel für mein Buch zu rühren. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie ich einen Radio- und Fernsehsender nach dem anderen aufsuchte, nur um festzustellen, dass mein Beitrag im letzten Moment abgesetzt worden war. Und selbst wenn ich tatsächlich einmal auf Sendung gehen durfte, schien niemand von den Erkenntnissen eines obskuren italienischen Ökonomen des späten 19. Jahrhunderts hören zu wollen. In einer Talkshow wollte eine berühmte Gesprächspartnerin von mir wissen, was ich denn hier suche, schließlich seien es ja nicht meine Ideen, über die ich spräche. Ich wünschte, ich könnte behaupten, mir wäre spontan die Entgegnung eingefallen, dass auch ein gewisser Jesus bei der Verbreitung seiner Überzeugungen auf seine Jünger und den heiligen Paul angewiesen war, ohne die das christliche Gedankengut vermutlich unbekannt geblieben wäre, doch mir fehlten schlichtweg die Worte.

Ich kehrte maßlos enttäuscht nach Kapstadt zurück. Und dann geschah ein kleines Wunder: Mein britischer Verleger, der am Umsatz beteiligt und für seinen Pessimismus bekannt war, schickte mir ein Fax (kennen Sie so etwas noch?), in dem es hieß, dass sich das Buch trotz des PR-Fiaskos *sehr* gut verkaufte. Mittlerweile wurden weltweit über 700 000 Exemplare an den Mann und die Frau gebracht, und das Buch wurde in 24 Sprachen übersetzt.

Mehr als ein Jahrhundert, nachdem Vilfredo Pareto das ungleiche Verhältnis von Ursache und Wirkung entdeckt, und eine Dekade, nachdem ich seine Theorie neu interpretiert hatte, lässt sich nun wohl ohne Einschränkung behaupten, dass das 80/20-Prinzip auch heute noch unverändert gilt. Es gab zahlreiche – überwiegend positive – Reaktionen sowohl von meinen Lesern als auch von den Kritikern. Viele Menschen, wohl mehrere Hunderttausend, fanden mein Buch überaus nützlich und haben es nicht nur im Berufs-, sondern auch im Privatleben erfolgreich eingesetzt – Tendenz steigend.

Das 80/20-Prinzip hat zwei gegensätzliche Dimensionen: Einerseits ist es eine statistische Beobachtung, ein nachgewiesenes Muster – unveränderlich, quantitativ, zuverlässig und aussagekräftig. Wie geschaffen also für all diejenigen, die mehr aus sich und ihrem Leben machen wollen, die besser als ihre Mitmenschen sein wollen. Oder für diejenigen, die den Gewinn steigern und den damit verbundenen Aufwand und die Kosten senken wollen, und denen es vor allem um *Effizienz* – definiert als Ergebnis minus Aufwand – geht. Wenn wir die seltenen Ausnahmefälle, in denen das Ergebnis im Verhältnis zum Aufwand außergewöhnlich gut ist, herausfinden, können wir bei jeder Aufgabe, die sich uns stellt, unsere Effektivität erheblich steigern. Somit lassen sich unsere Leistungen steigern, während gleichzeitig die Arbeitsbelastung sinkt.

Und dann gibt es noch die andere Dimension des 80/20-Prinzips: ungreifbar, mystisch, unheimlich, ja geradezu magisch, zumindest in der Hinsicht, dass dieses Zahlenverhältnis mit einem Mal überall auftaucht, auch wenn es nicht um Effizienz geht, sondern um sämtliche anderen Aspekte des menschlichen Lebens, die es lebenswert machen. Das Gefühl, dass wir alle auf irgendeine Weise miteinander und mit dem Universum verbunden sind, und dass dafür sogar eine mysteriöse Gesetzmäßigkeit gilt, die wir nur begreifen müssen, um unser Leben ändern zu können, versetzt uns in ehrfürchtiges Staunen.

Rückblickend lässt sich sagen, dass ich in meinem Buch einfach nur das Anwendungsgebiet des 80/20-Prinzips erweitert habe. Vor dem Erscheinen meines Buchs war es in der Geschäftswelt ein bekanntes Instrument zur Effizienzsteigerung, doch soweit ich weiß, hat es vorher noch niemand angewendet, um seine Lebensqualität zu verbessern und seinem Leben mehr Sinn und Tiefe zu verleihen. Erst im Rückblick habe ich den Dualismus dieses Prinzips in vollem Maße erkannt und festgestellt, dass der Spannungsbogen zwischen diesen beiden Dimensionen zwar befremdlich, aber zugleich auch vollkommen ist. Wie ich in dem neuen Kapitel dieses Buchs noch erläutern werde, steht dieser Spannungsbogen für das Yin und Yang des 80/20-Prinzips, für die Dialektik, bei der sich die Gegensätze Effizienzsteigerung und persönliches Glück harmonisch ergänzen. Ersteres bereitet den Boden für ein sinnvolleres und tiefgründigeres Leben, während Letzteres von uns verlangt, dass wir uns über die wenigen Dinge, die in unserem Arbeitsleben, unseren Beziehungen und unseren sämtlichen anderen Aktivitäten von Bedeutung sind, im Klaren sind.

Natürlich stieß meine Neuinterpretation von Paretos Prinzip nicht nur auf Begeisterung. Ich war selbst überrascht zu erfahren, dass man mein Buch anscheinend nur lieben oder hassen kann. So gab es zahlreiche überzeugte Anhänger meiner Theorie, die mir schrieben, dass mein Buch ihr Berufs-, aber auch Privatleben von Grund auf verändert hatte, während andere sich eindeutig davon distanzieren, das 80/20-Prinzip auch auf den privaten Bereich anzuwenden, und aus ihrer mangelnden Zustimmung keinen Hehl machten. Zunächst verstörte mich diese Polarität, doch ich habe gelernt, mich auch über die kritischen Stimmen zu freuen. Schließlich habe ich mich nur ihretwegen noch tiefer mit dem 80/20-Prinzip auseinandergesetzt und bin nun in der glücklichen Lage, seinen Dualismus noch besser zu verstehen. Den Beweis dafür liefere ich Ihnen im letzten Kapitel dieser Neuauflage.

Was ist neu an dieser Ausgabe?

Am besten, ich falle gleich mit der Tür ins Haus: Weniger ist oft mehr. Aus diesem Grund habe ich das letzte Kapitel der englischsprachigen Erstausgabe ersatzlos gestrichen. Zugegeben, dabei handelte es sich um den missglückten Versuch, das 80/20-Prinzip auf die Gesellschaft und die Politik anzuwenden. Alle anderen Kapitel stießen überwiegend auf positive Kritik und lediglich vereinzelt auf negative Reaktionen, doch das letzte Kapitel wurde von nahezu allen Lesern verrissen. Nun gut, ich habe mich davon getrennt und halte lediglich an einem Satz daraus fest, und zwar dem Appell an alle, die Zügel in die Hand zu nehmen und das Leben neu anzupacken.

Es gibt ein neues letztes Kapitel, »Die zwei Dimensionen des 80/20-Prinzips«. Darin erfahren Sie die Quintessenz aus Buchbesprechungen, Diskussionen, Briefen und E-Mails aus über einem Jahrzehnt. Außerdem habe ich die besten Kritiken aufgegriffen, kategorisiert und analysiert. Ich bin mir sicher, dass damit eine neue Bewusstseinssebene möglich ist und wir einen noch tieferen Einblick in die Kraft des 80/20-Prinzips gewinnen können.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei allen bedanken, die ihren Beitrag zu der Diskussion des 80/20-Prinzips geleistet haben, die hoffentlich noch lange Zeit anhalten wird. Mein herzlicher Dank allen! Ebenso wie ich etwas in Ihrem Leben bewegt habe, haben Sie meines verändert. Ich weiß das wirklich zu schätzen.

Richard Koch

richardkoch@btinternet.com

Estepona, Spanien, im Februar 2007

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Es erfüllt mich mit besonderer Freude, meinen deutschen Lesern dieses Vorwort schreiben zu können – und das aus vier nur dem Anschein nach unterschiedlichen Gründen:

Erstens habe ich, mein Name wird es Ihnen bereits verraten haben, deutsches Blut in den Adern. Es gibt eine Kochsche Familienbibel aus der Mitte des 19. Jahrhunderts. Offensichtlich zog mein Ur-Ur-Ur-Ur-Ur-Ur-Großvater, ein Kürschner aus Hannover, im 18. Jahrhundert in den Süden Englands. Vielleicht erklärt das, weshalb ich so gerne nach Deutschland komme und mich bei Ihnen stets zuhause fühle. Weiter lassen sich unsere deutschen Wurzeln leider nicht zurückverfolgen, was dazu geführt hat, dass mir jeder »Koch« eine Cousine, ein Cousin und jeder Deutsche ein entfernter verschollener Verwandter ist.

Zweitens habe ich ein Zuhause in Portugal, wo ich jahrelang gelebt habe und wo ich heute noch drei, vier Monate im Jahr verbringe. Es ist ein Traum von einem Anwesen, das von Deutschen gebaut wurde und das ich von Bernhard Strathmann gekauft habe, einem Herrn aus Hamburg, der seither ein Freund geworden ist.

Es gibt dort drei hübsche Häuser inmitten eines Naturparks en miniature: kleine Wasserläufe, ein Fischteich mit prächtigen Karpfen, Hunde, Katzen, eine Familie von Kittas, die gern in den Bächen badet, Bienenfresser (und eine Unmenge fleißiger Bienen),

alle möglichen anderen Arten von Vögeln, Kaninchen, zwei Füchse mit Kindern und sogar ein Pärchen eher scheuer Chamäleons.

Meine Nachbarn sind Deutsche. Ursprünglich handelte es sich um ein riesiges Grundstück, das einer der Nachbarn gekauft hatte, der dann die anderen – alles Freunde aus Hamburg – dazu überreden konnte, auch dort zu bauen. So bekamen wir mit einem Schlag ein fertiges soziales Netz, das ausgehend von unseren deutschen Nachbarn ein großartiges Fähnlein portugiesischer, spanischer und schwedischer Freunde umfasst. Wir sind gerne hier – und wir verdanken das den Deutschen!

Drittens haben sich meine Bücher – vor allem *Das 80/20-Prinzip* – in Deutschland besonders gut verkauft. Am besten verkaufte es sich in den USA, aber Japan, Korea, Großbritannien und Deutschland folgen dicht auf. Natürlich hoffe ich, dass diese Neuauflage viele neue Leser zu der Erkenntnis bringt, wie sehr dieses Prinzip uns – bei unserer Arbeit und in unserem Privatleben – eine Hilfe sein kann.

Ich glaube nicht, dass es ein Zufall ist, dass das 80/20-Prinzip gerade in Deutschland so viel Anhänger hat. Es stehen im Wesentlichen zwei Gedanken hinter dem Prinzip – zum einen, dass wir nach *Ergebnissen* gehen sollen und nicht nach dem Input etwa von Zeit oder Geld; und zum anderen, dass es fast immer ein kleiner Teil von Input oder Ursachen ist, der zum Löwenanteil der Ergebnisse führt. Es ist etwas, was den Deutschen ganz eindeutig liegt. Beweis dafür ist, dass Deutschland mit den höchsten Lebensstandard der Welt hat und das durchschnittlich mit der geringsten Zahl von Arbeitsstunden. Der Erfolg der Deutschen misst sich in der ausgesprochen hohen Produktivität auf der Basis exzellenten Designs und Pionierleistungen im Bereich der Fertigungstechnik. Es ist dies ein Beispiel für *mehr Erfolg durch weniger Aufwand* – was, wie uns das Prinzip lehrt, immer möglich ist, wenn wir nur kreativ genug sind.

So ist denn mein vierter und letzter Grund für meine Sympathien für die Deutschen der, dass ihr Land ein großartiges Bei-

spiel für das 80/20-Phänomen ist. Ob Sie das als Deutsche selbst erkennen oder nicht, das Prinzip hat von Natur aus ein Zuhause in Ihrem Land.

Das Prinzip reicht weit über die Welt der Arbeit hinaus. Ich übertreibe keineswegs, wenn ich sage, dass mir Tausende von Menschen gerade dieses Buchs wegen geschrieben haben. Viele von ihnen haben mich wissen lassen, wie sehr es ihnen beruflich geholfen hat – indem es sie dazu ermutigt hat, ein neues Geschäft aufzuziehen, bei dem sich durch weniger mehr machen lässt, oder indem sie sich auf die wenigen Möglichkeiten konzentriert haben, etwas *wirklich* anderes zu tun.

Die meisten Leute, die mir ihre persönlichen Erfahrungen mit 80/20 anvertrauen, sprechen über die Art, in der das Buch ihrem Leben an sich zugutekam. Es wirkt herrlich befreiend zu erkennen, dass im Grunde nur sehr wenig zählt – aber dass das, was tatsächlich zählt, von *ungeheurer* Bedeutung ist. Hat man das einmal erkannt, wird unser Leben einfacher, weniger verstellt und reicher – wenigstens ist das der gemeinsame Tenor all derer, die mir schreiben. Wenn Ihnen das Prinzip neu sein sollte, so hoffe ich, dass Sie in erster Linie diese Erkenntnis daraus ziehen und für sich umsetzen.

So sind denn für Sie, liebe Leserin, lieber Leser, die sie vermutlich Deutsche sind, die Chancen, Nutzen aus diesem Buch zu ziehen, ausgezeichnet. Sie sind wie geschaffen dafür, ihre Freude daran zu haben und den größten Gewinn daraus zu ziehen! Liefern Sie doch bitte den Beweis dafür, dass ich Recht habe! Und wenn Ihnen das Buch hilft, schenken Sie es Ihren Freunden oder Kollegen – und vielleicht verkauft sich es sich dann ja in Deutschland mehr als irgendwo sonst auf der Welt. Das würde mich wirklich freuen!

Richard Koch
Gibraltar, Dezember 2014

Das Universum in Schräglage

Was ist das 80/20-Prinzip denn nun genau? Im Prinzip bedeutet es nichts anderes, als dass es aller Wahrscheinlichkeit nach in jeder beliebigen Menge einige Größen gibt, die einflussreicher sind als andere. Die These lautet, dass 80 Prozent der Ergebnisse oder des Ertrags auf 20 Prozent des Aufwands und in manchen Fällen sogar auf einen noch geringeren Anteil an einflussreichen Faktoren zurückzuführen sind.

Die Umgangssprache ist ein hervorragendes Beispiel dafür. Sir Isaac Pitman, der Erfinder eines Kurzschriftsystems, hat festgestellt, dass nur etwa 700 geläufige Begriffe rund zwei Drittel unserer Gespräche ausmachen. In all ihren grammatischen Formen werden diese Wörter zu 80 Prozent in der gesprochenen Sprache verwendet. Umgelegt heißt das, dass weniger als 1 Prozent aller Wörter der englischen Sprache (das *New Shorter Oxford English Dictionary* enthält rund eine halbe Million Wörter) in 80 Prozent aller Gespräche verwendet wird. In diesem Fall würde man von einem 80/1-Prinzip sprechen. Ähnlich ließe sich behaupten, dass in 99 Prozent aller Unterredungen weniger als 20 Prozent der Gesamtheit an Wörtern der englischen Sprache verwendet werden, was einem 99/20-Prinzip entspricht.

Auch in der Kinowelt regiert das 80/20-Prinzip. Einer aktuellen Studie zufolge sind 1,3 Prozent aller Kinofilme für 80 Prozent der Einspielergebnisse verantwortlich, womit wir eigentlich von einem 80/1-Prinzip sprechen können (mehr dazu auf Seite 35).

Das 80/20-Prinzip hat mit Zauberei nichts zu tun. Mitunter liegt das Verhältnis von Wirkung und Ursache eher bei 70 zu 30 und nicht bei 80 zu 20 oder gar 80 zu 1. Es trifft jedoch ganz selten zu, dass 50 Prozent der Ursachen für 50 Prozent

der Folgen verantwortlich sind. Wir können mit Sicherheit sagen, dass sich das Universum nicht im Gleichgewicht befindet, da nur einige wenige Dinge eine wirklich bedeutende Rolle spielen.

Wahrhaft effiziente Menschen und Unternehmen verstehen es meisterhaft, die wenigen einflussreichen Kräfte ihrer Welt für sich arbeiten zu lassen.

Wenn Sie wissen möchten, wie das geht, sollten Sie am besten gleich weiterlesen ...

Teil I

Einleitung



Kapitel 1

Willkommen zum 80/20-Prinzip

Lange Zeit stand das Paretogesetz [das 80/20-Prinzip] wie ein erraticus Block in der Welt der Wirtschaft: ein empirisches Gesetz, das niemand erklären kann.

Josef Steindl¹

Das 80/20-Prinzip kann und sollte im Alltagsleben von allen intelligenten Menschen, von jeder Organisation sowie von jeder sozialen Gruppierung und Gesellschaftsform genutzt werden. Es kann Einzelnen und Gruppen helfen, mit viel weniger Anstrengung viel mehr zu erreichen. Das 80/20-Prinzip kann Effektivität und Glück des Einzelnen steigern. Es kann die Rentabilität von Wirtschaftsunternehmen und die Effektivität jeder Organisation erhöhen. Und es enthält den Schlüssel zur Steigerung von Qualität und Quantität öffentlicher Dienstleistungen bei gleichzeitiger Senkung der Kosten. Das vorliegende Buch, das erste überhaupt über das 80/20-Prinzip², ist in der tiefen, durch private und geschäftliche Erfahrungen gestärkten Überzeugung geschrieben, dass dieses Prinzip einer der besten Ansätze ist, mit den Belastungen des modernen Lebens umzugehen und sie zu meistern.

Was ist das 80/20-Prinzip?

Das 80/20-Prinzip besagt, dass eine Minderheit der Ursachen, des Aufwands oder der Anstrengungen zu einer Mehrheit der Wirkungen, des Ertrags oder der Ergebnisse führt. Wörtlich genommen bedeutet dies also, dass 80 Prozent dessen, was Sie in Ihrer Arbeit

erreichen, auf 20 Prozent der aufgewandten Zeit zurückgeht. In der Praxis sind daher vier Fünftel der Anstrengung – oder zumindest ein großer Teil davon – weitgehend unbedeutend. Das widerspricht natürlich unseren Erwartungen.

Das 80/20-Prinzip stellt eine inhärente Unausgewogenheit zwischen Ursachen und Wirkungen, Aufwand und Ertrag, Anstrengung und Ergebnis fest. Und das 80/20-Verhältnis bietet eine gute Richtschnur für diese Unausgewogenheit: Ein typisches Verteilungsmuster zeigt, dass 80 Prozent des Ertrags von 20 Prozent des Aufwands herrühren, dass 80 Prozent der Wirkungen durch 20 Prozent der Ursachen bedingt sind oder dass 80 Prozent der Ergebnisse auf 20 Prozent der Anstrengungen zurückgehen.

In der Geschäftswelt wird das 80/20-Prinzip durch zahlreiche Beispiele bestätigt. 20 Prozent der Produkte sind in der Regel verantwortlich für 80 Prozent des Umsatzes. Gleiches gilt für 20 Prozent der Kunden. Und zumeist sind es auch 20 Prozent der Produkte oder Kunden, die 80 Prozent der Gewinne eines Unternehmens ausmachen.

Im gesellschaftlichen Bereich verursachen 20 Prozent der Kriminellen 80 Prozent des Gesamtschadens durch Verbrechen. 20 Prozent der Fahrer verschulden 80 Prozent der Unfälle. 20 Prozent der Verheirateten machen zu 80 Prozent die Scheidungsstatistik aus – die 20 Prozent nämlich, die sich ständig wiederverheiraten und scheiden lassen; sie verzerren die Gesamtstatistik und zeichnen damit ein völlig falsches Bild ehelicher Treue. 20 Prozent der Jugendlichen erreichen 80 Prozent der verfügbaren Ausbildungsqualifikationen.

In den eigenen vier Wänden leiden 20 Prozent der Teppichfläche unter 80 Prozent des Verschleißes. 20 Prozent unserer Kleider tragen wir in 80 Prozent unserer Zeit. Und wenn Sie eine Alarmanlage haben, dann gilt, dass 80 Prozent der Fehlalarme durch 20 Prozent der möglichen Ursachen ausgelöst werden.

Auch der Verbrennungsmotor legt Zeugnis von der Gültigkeit

des 80/20-Prinzips ab. 80 Prozent der Energie werden während der Verbrennung verschwendet, und nur 20 Prozent tragen zur Fortbewegung bei. Diese 20 Prozent des Kraftaufwands erzeugen 100 Prozent des Ausstoßes.³

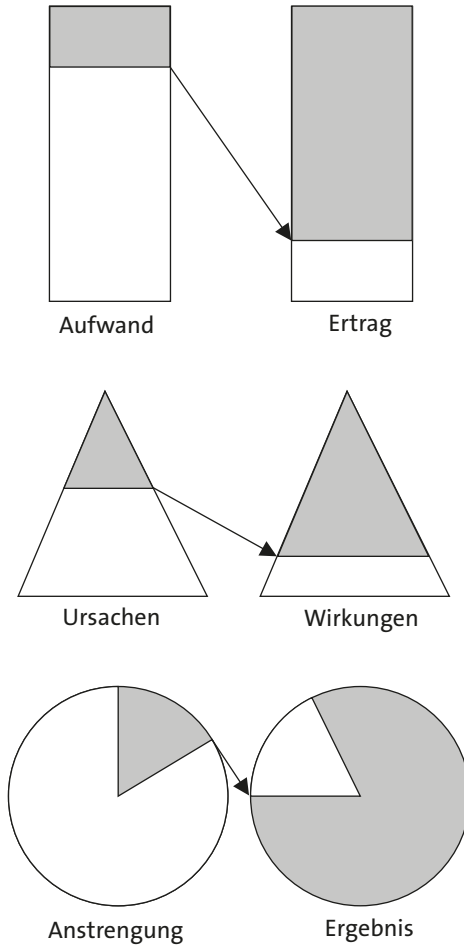


Abbildung 1: Das 80/20-Prinzip

Pareto's Entdeckung: systematische und berechenbare Unausgewogenheit

Die dem 80/20-Prinzip zugrunde liegende Verteilung wurde vor 100 Jahren, 1897, von dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto (1848–1923) entdeckt. Sie hat seither viele Namen erhalten, wie etwa Paretoprinzip, Paretogesetz, 80/20-Regel, Prinzip der geringsten Anstrengung oder Prinzip der Unausgewogenheit. Wir sprechen in diesem Buch ausschließlich vom 80/20-Prinzip. Durch seinen subtilen und untergründigen Einfluss auf zahlreiche wichtige Leistungsträger, vor allem Geschäftsleute, Computereinsteiger und Qualitätsingenieure der jüngeren Vergangenheit, hat das 80/20-Prinzip zur Gestaltung der modernen Welt beigetragen. Dennoch ist es eines der großen Geheimnisse unserer Zeit geblieben – und selbst der kleine Kreis der Wissenden, die das 80/20-Prinzip kennen und verwenden, nutzt nur einen Bruchteil seines Potenzials aus.

Aber was hat Vilfredo Pareto eigentlich entdeckt? Er beschäftigte sich mit der Verteilung von Reichtum und Einkommen im England des 19. Jahrhunderts. Dabei fand er heraus, dass eine Minderheit über die höchsten Einkommen und Vermögen verfügte. Daran war wahrscheinlich nichts besonders Überraschendes. Aber er stieß auf zwei weitere Tatsachen, die ihm höchst bedeutsam erschienen. Zum einen fand er ein wiederkehrendes mathematisches Verhältnis zwischen dem Anteil von Personen (als Prozentsatz der gesamten relevanten Bevölkerung) und der Höhe des Einkommens oder des Reichtums dieser Gruppe.⁴ Vereinfacht gesprochen sah der Zusammenhang so aus: Wenn 20 Prozent der Bevölkerung 80 Prozent des Reichtums besaßen⁵, dann ließ sich meist auch feststellen, dass die oberen 10 Prozent der Pyramide 65 Prozent des Reichtums und die 5 Prozent an der Spitze 50 Prozent des Reichtums auf sich vereinigten. Dabei kommt es weniger auf die genaue Prozentverteilung an als auf die Tatsache, dass die Reichtumsverteilung in der Bevölkerung *berechenbar unausgewogen* war.

Paretos zweite wichtige Entdeckung bestand darin, dass sich dieses Muster der Unausgewogenheit immer wieder bestätigte, wenn er sich mit Daten aus verschiedenen Zeiträumen und Ländern befasste. Ob er sich nun England in früheren Zeiten ansah, oder ob er sich die Daten aus seiner Zeit oder aus der Vergangenheit anderer Länder vornahm, stets fand er das gleiche Muster, das sich mit mathematischer Präzision wiederholte.

Handelte es sich um einen merkwürdigen Zufall oder um eine Entdeckung, die von großer Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft war? Würde sich bei der Anwendung auf Datensätze, die nichts mit Reichtum und Einkommen zu tun hatten, die gleiche Gesetzmäßigkeit erweisen? Pareto war ein glänzender Neuerer, denn vor ihm hatte sich noch niemand mit zwei aufeinander bezogenen Datensätzen beschäftigt – in diesem Fall die Verteilung von Einkommen oder Vermögen im Vergleich zur Zahl der Einkommensbezieher oder Vermögenseigentümer – und die jeweiligen Prozentsätze der beiden Datensätze miteinander verglichen. (Heute ist diese Methode weitverbreitet und hat im Geschäftsleben und in der Wirtschaft zu bahnbrechenden Entwicklungen geführt.)

Pareto erkannte zwar die Bedeutung und das breite Anwendungsspektrum seiner Entdeckung, konnte sie jedoch leider nur sehr unzulänglich erklären. Später verlegte er sich auf eine Reihe faszinierender, aber ungereimter soziologischer Theorien, die sich um die Rolle von Eliten drehten und gegen Ende seines Lebens von Mussolinis Faschisten für ihre Zwecke missbraucht wurden. Das 80/20-Prinzip versank eine Generation lang in einen Dornröschenschlaf. Zwar erkannten einige Ökonomen, vor allem in den USA⁶, seine Bedeutung, aber erst nach dem Zweiten Weltkrieg sorgten zwei gänzlich verschiedene Pioniere mit dem 80/20-Prinzip wieder für Aufsehen.

1949: Zipfs Prinzip der geringsten Anstrengung

Einer dieser Pioniere war der Philologieprofessor George K. Zipf in Harvard. 1949 entdeckte Zipf das »Prinzip der geringsten Anstren-

gung«, das eigentlich eine Wiederentdeckung und Weiterführung des Paretoprinzips darstellte. Zipfs Prinzip besagte, dass Ressourcen (Menschen, Güter, Zeit, Fähigkeiten und alle anderen produktiven Kräfte) eine Anordnung anstreben, die eine Minimierung der Arbeit erlaubt, so dass rund 20–30 Prozent einer Ressource für 70–80 Prozent der auf sie bezogenen Aktivität verantwortlich sind.⁷

Anhand von Bevölkerungsstatistiken, Büchern, Erkenntnissen aus der Philologie und industriellen Verhaltensweisen wies Professor Zipf die konstante Wiederkehr dieser unausgewogenen Verteilung nach. Zum Beispiel analysierte er alle 1931 in einem 20-Block-Bereich Philadelphias eingegangenen Ehen und zeigte, dass 70 Prozent der Ehen innerhalb eines Radius von 30 Prozent der Entfernung geschlossen wurden.

Mit einem anderen Gesetz sorgte Zipf für die wissenschaftliche Rechtfertigung des unordentlichen Schreibtisches: Je häufiger Dinge gebraucht werden, in desto größerer Nähe befinden sie sich zu ihrem Benutzer. Intelligente Sekretärinnen wissen schon längst, dass häufig benutzte Akten nicht abgelegt werden sollten.

1951: Jurans Gesetz der wenigen Wesentlichen und der Aufstieg Japans

Der zweite Erforscher des 80/20-Prinzips war der 1904 in Rumänien geborene US-Ingenieur Joseph Moses Juran, der große Mann der Qualitätsrevolution von 1950 bis 1990. Er machte das »Paretoprinzip« und die »Regel der wenigen Wesentlichen« praktisch zum Synonym für das Streben nach höchster Produktqualität.

1924 kam Juran als Fertigungsingenieur zu Western Electric, der Fertigungsabteilung von Bell Telephone System. Später machte er sich als einer der ersten Qualitätsberater der Welt selbstständig.

Seine große Leistung bestand in der Anwendung des 80/20-Prinzips und anderer statistischer Methoden, um Qualitätsmängel zu beseitigen und die Zuverlässigkeit und den Wert von Industrie-

und Konsumgütern zu verbessern. Jurans bahnbrechendes *Quality Control Handbook* erschien zum ersten Mal 1951 und pries die Vorzüge des 80/20-Prinzips in den höchsten Tönen:

Der Ökonom Pareto fand heraus, dass der Reichtum genauso ungleichmäßig [wie Jurans Beobachtungen zu Qualitätsmängeln] verteilt ist. Es gibt viele weitere Belege dafür – die Verteilung der Verbrechen bei Kriminellen, die Verteilung von Unfällen bei gefährlichen Vorgängen usw. Paretos Prinzip der ungleichen Verteilung ließ sich sowohl auf die Verteilung des Reichtums als auch auf die Verteilung von Qualitätsausfällen anwenden.⁸

Keiner der führenden US-Industriellen interessierte sich für Jurans Theorien. 1953 wurde er zu einem Vortrag nach Japan eingeladen und mit offenen Armen aufgenommen. Er verlängerte seinen Aufenthalt, um mit mehreren japanischen Großunternehmen zusammenzuarbeiten. Dabei erreichte er einen fundamentalen Wandel in Wert und Qualität ihrer Konsumgüter. Erst als sich nach 1970 die von der japanischen Industrie ausgehende Bedrohung für die US-Industrie immer deutlicher abzeichnete, wurde Juran auch im Westen ernst genommen. Er kam zurück, um für die amerikanischen Unternehmen das Gleiche zu tun wie für die Japaner. Herzstück dieser weltweiten Qualitätsrevolution war das 80/20-Prinzip.

1960–1990: Fortschritt durch das 80/20-Prinzip

IBM war eines der ersten und erfolgreichsten Unternehmen, die sich das 80/20-Prinzip zunutze machten. Dies erklärt auch, warum die meisten der in den sechziger und siebziger Jahren ausgebildeten Computerspezialisten mit dieser Idee vertraut sind.

1963 entdeckte IBM, dass rund 80 Prozent der Arbeitszeit eines Computers für die Ausführung von 20 Prozent des Befehlscodes verwendet wurden. Das Unternehmen schrieb sofort seine Betriebssoftware um, um die am häufigsten benutzten 20 Prozent möglichst zugänglich und anwenderfreundlich zu gestalten. Die-

ser Schritt führte dazu, dass die IBM-Computer bei den meisten Anwendungen effizienter und schneller arbeiteten als die Produkte der Konkurrenz.

In der nächsten Generation entwickelten Firmen wie Apple, Lotus und Microsoft den Personalcomputer und die zugehörige Software. Dabei setzten sie das 80/20-Prinzip mit noch größerem Enthusiasmus ein, um preiswertere und benutzerfreundlichere Geräte für eine neue Gruppe von Kunden herzustellen. Dass sich der PC inzwischen als Arbeitsgerät in jedem Haushalt durchgesetzt hat, liegt nicht zuletzt daran, dass man heutzutage kaum mehr als die Grundlagen beherrschen muss: 80 Prozent aller gewünschten Operationen kann jeder Laie ausführen, der nur 20 Prozent der im jeweiligen Programm theoretisch möglichen Befehle kennt.

Die neunziger Jahre und das neue Jahrtausend

Heute, mehr als ein Jahrhundert nach Pareto, äußern sich die Auswirkungen des 80/20-Prinzips in der Kontroverse über die astronomischen, noch ständig weiter steigenden Einkommen von Superstars und einigen wenigen Leuten an der Spitze einer wachsenden Zahl von Berufen. Der Regisseur Steven Spielberg verdiente 2003 200 Millionen Dollar. Der Prozessanwalt Joseph Jamial hatte jahrelang ein so hohes Einkommen, dass sein Vermögen im selben Jahr 1,2 Milliarden Dollar betrug. Andere Regisseure und Anwälte, die »nur« kompetent sind, verdienen dagegen lediglich einen Bruchteil dieser Summen.

Das 20. Jahrhundert hat enorme Anstrengungen zur Angleichung der Einkommen erlebt, aber sobald die Ungleichheit in einem Bereich beseitigt ist, taucht sie an anderer Stelle wieder auf. In den USA stiegen die durchschnittlichen Realeinkommen von 1973 bis 1995 um 36 Prozent, aber die Vergleichszahl für die Arbeiter an der Basis fiel um 14 Prozent. In den achtziger Jahren gingen alle Zuwächse an die oberen 20 Prozent der Verdienener, und ungläubliche 64 Prozent des Gesamtwachstums entfielen auf das

oberste 1 Prozent. In den neunziger Jahren stieg in den USA das Verhältnis der privaten Verschuldung zum verfügbaren Nettoeinkommen um nahezu 25 Prozent. Seit Beginn des neuen Jahrtausends, im Jahr 2001, hat die amerikanische Durchschnittsfamilie Schulden, die ihr normales Nettoeinkommen übersteigen. Auch diese Schuldenlast ist ungleichmäßig verteilt – sie ist umso höher, je geringer das Einkommen ist. Die oberen 10 Prozent der Bevölkerung besaßen 2001 mehr als 70 Prozent des Gesamtvermögens. Hingegen entfielen 70 Prozent der privaten Schulden auf die unteren 90 Prozent der Bevölkerung, die zusammen über weniger als 30 Prozent des Gesamtvermögens verfügten. Doch nicht nur in den USA ist diese Verteilung unausgewogen. In Großbritannien veröffentlichte beispielsweise die Bank of England Ende Juni 2003 Zahlen zur privaten Neuverschuldung. Lag diese Mitte der neunziger Jahre noch bei Werten von 2 bis 3 Milliarden Pfund im Monat, sind es inzwischen mehr als 10 Milliarden Pfund monatlich. Während das wirtschaftliche Wachstum in den ersten beiden Quartalen des Jahres 2003 0,3 Prozent betrug, wächst die private Verschuldung um 14 Prozent per anno. Das Gesamtvolumen beläuft sich auf nahezu 900 Milliarden Pfund. Der durchschnittliche Haushalt in Großbritannien ist deshalb mit 45 000 Pfund, etwa 63 000 Euro verschuldet. Dies entspricht circa 130 Prozent des im Durchschnitt verfügbaren Jahreseinkommens.

Solche Zahlen zeigen, dass das 80/20-Prinzip, das Prinzip der Unausgewogenheit, nicht nur im Guten, sondern auch im Schlechten gilt. Das Prinzip zu verstehen bedeutet aber, es für den persönlichen Erfolg nutzen zu können.

Die Bedeutung des 80/20-Prinzips

Der Grund für die enorme Bedeutung des 80/20-Prinzips liegt darin, dass es der Intuition zuwiderläuft. Wir tendieren zu der Erwartung, dass alle Ursachen ungefähr die gleiche Relevanz be-