



Methoden

Radikal vereinfachen

Unter den Lebensmitteldiscountern ist Aldi seit Jahrzehnten Marktführer. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Konzentration auf das Wesentliche.

Es mag irreführend klingen, das Aldi Discountkonzept mit sozialen Errungenschaften in Verbindung zu bringen. Wir sind dennoch der Überzeugung, dass man Aldi aus sozialen Erwägungen von Staats wegen hätte erfinden müssen, wenn es die Aldi Brüder nicht getan hätten. Aber zunächst zum Geschäftsmodell und System von Aldi. Was bedeutet Discount? Was hat Aldi da ‚erfunden‘? Discount heißt zu allererst Weglassen. Discount ist Beschränkung. Es gibt keine Kundenkarte, es gibt keine Promotions. Es geht dabei um den Mut, nicht alles zu tun. Auch auf Umsatz zu verzichten, weil man damit die Komplexität reduziert und beherrschbar macht.

Klarheit und Verzicht

Einfachheit und Komplexität waren nicht von Beginn an Ziel und Gegenstand des Managements bei Aldi. Es entstand mit der Zeit, weil das Unternehmen mit gesundem Menschenverstand geführt wurde. Rückblickend lässt sich sagen, dass die Einfachheit und der Umgang mit Komplexität wesentlich für die erfolgreiche Entwicklung von Aldi war. Wie hat es Aldi gemacht? Es beginnt mit Klarheit und Verzicht. Bei Aldi

gab es immer ein klares Geschäftsmodell und damit Ziele, die auf wenigen grundsätzlichen Überlegungen beruhten:

- ▶ ein sehr beschränktes Sortiment des täglichen Bedarfs
- ▶ problemlose Waren im Hinblick auf betriebliche Bedingungen wie Logistik
- ▶ bestmögliche Qualitäten
- ▶ niedrigstmögliche Verkaufspreise
- ▶ niedrigste Kosten bei hoher Produktivität
- ▶ eine große Anzahl von Eigenmarken

Da ihre finanziellen Möglichkeiten begrenzt waren, konnten sich die Albrecht Brüder kein größeres Sortiment leisten. Als Theo und Karl Albrecht feststellten, dass das begrenzte Sortiment gut funktionierte und die Kosten so viel geringer waren als bei anderen Händlern, verwarfen sie ihre ursprünglichen Pläne eines großen Sortiments. Vielleicht ist die eigentliche Überraschung und Erfolgsformel, dass Aldi konsequent bei dieser Klarheit blieb. Viele Artikel und Sortimente, die wir heute für unverzichtbar und

selbstverständlich halten, führte Aldi lange Zeit nicht: frische Milch, Butter, Obst und Gemüse, frisches Fleisch und frischen Fisch. Aldi verzichtete auf Umsatz, um seinem einmal definierten Ziel treu zu bleiben. Aldi hat bis heute das kleinste Sortiment im Handel und betreibt auch nur eine einzige Vertriebslinie. Fielmann, dm und Deichmann machen es genauso. Andere Unternehmen im Handel betreiben unterschiedliche Vertriebslinien, Autohersteller verkaufen diverse Marken in einem Konzern, Hersteller von Elektrogeräten machen alles von der Kaffeemaschine über den Toaster bis hin zum Fernseher und zur Glühlampe. Wenn diese Unternehmen erfolgreich sind, dann nicht wegen, sondern trotz dieser Vielfalt.

Vorsichtig neue Elemente einführen

Natürlich bedeutet das klare Ziel nicht, dass eine Weiterentwicklung des Aldi Systems ausgeschlossen ist. Auch Aldi beobachtet selbstverständlich die Entwicklungen auf den Märkten und die Verbrauchergewohnheiten. Es gibt einen Trend zu mehr Frische- und zu Bioprodukten. Verpackungstechniken und Beschaffungsmöglichkeiten ändern sich. Aldi begann als ‚Dosenladen‘ und verkauft heute Lachs und Champagner. Das Sortiment wurde von 600 Artikel in den 1970er und 80er Jahren auf heute weit über 1500 Artikel ausgeweitet.

Eine solche Weiterentwicklung erhöht eindeutig die Komplexität. Beim Management der Einfachheit sind wir vorsichtig, neue Elemente hinzuzufügen. Neue Artikel bedeuten mehr Elemente, mehr Verbindungen, mehr Aufwand, meistens höhere Kosten. Angenommen der Artikel ‚Frischer Lachs‘ kommt hinzu. Möglicherweise bedeutet das, dass auch ein neuer Lieferant hinzukommt. In der Kühlung muss Platz

sein für diesen neuen Artikel. Ein anderer Artikel gibt Platz ab. Die Haltbarkeit des Artikels muss berücksichtigt, sein Absatz geplant werden. Ebenso muss man sich mit den Aufzuchtbedingungen beschäftigen.

Was tat Aldi, um diese mit der Entwicklung wachsende Komplexität zu beherrschen?

Aldi arbeitet nach dem Prinzip extremer Dezentralisation und Delegation. Danach werden Entscheidungen nach unten oder

Der Autor



Nils Brandes berät Unternehmen am Institut für Einfachheit
▶ nils.brandes@einfach-managen.de

möglichst weit vor Ort verlagert, und zwar an die Stellen der Linienorganisation, die damit täglich umzugehen haben. Bei Aldi haben das niemals irgendwelche Stabsstellen gemacht.

Zum Prinzip der Dezentralisation gehört das Mittel des Vertrauens. Die Unternehmensleitung traut den Geschäftsführern der rund 60 Regionalgesellschaften in Deutschland zu, dass sie ihren Job beherrschen und immer das Bestmögliche erreichen wollen, dabei aber verantwortungsbewusst mit ihren Möglichkeiten umgehen. Regelmäßige und sorgfältige Kontrollen ihrer Arbeit bestätigen dieses Vertrauen immer wieder oder sorgen für wichtige Korrekturen.

Eine weitere Methode zur Komplexitätsbeherrschung ist die von Versuch und Irrtum. Es wird nicht endlos analysiert und studiert. Es wird ausprobiert, beobachtet, die Verfahren möglicherweise angepasst, bis das gesamte System gut funktioniert und auch im Sinne des Geschäftsmodells effizient ist. Also bis Qualitäten, Preise, Kosten und Arbeitsabläufe stimmen.

Ich habe Kopien des Aldi Geschäftsmodells in verschiedenen Schwellenländern wie Türkei, Mexiko, Kolumbien oder China umgesetzt. Es handelt sich hierbei stets um Länder, in denen die Menschen einen großen Teil ihres verfügbaren Haushaltseinkommens für Lebensmittel ausgeben müssen. Während entwickelte Industrieländer wie Deutschland allenfalls noch 15 Prozent ihres persönlichen Budgets für Lebensmittel ausgeben, liegen die Zahlen in Schwellenländern deutlich über 50 Prozent. Die Preise der geführten Artikel des täglichen Bedarfs liegen dabei teilweise extrem unter denen der etablierten Supermärkte. Oftmals müssen die Konkurrenten sogar ihre Preise senken, um mithalten zu können. Der Discounter hat also eine starke Wirkung auf die Preisentwicklung. Als Aldi und Lidl in den vergangenen Jahren auf dem Britischen Markt immer stärker wurden, kam es dort erstmals seit den 1960er Jahren zu einer Deflation bei Lebensmitteln.

Weiterhin werden in diesen Schwellenländern Tausende von Jobs geschaffen. Hierbei sind keinerlei spezielle Kenntnisse oder Universitätsabschlüsse notwendig. Meistens werden ungelernte Arbeiter ohne höhere Schulbildung eingestellt. Viele von diesen machen im Unternehmen erstaunliche Karrieren bis ins höchste Management. Es sind eher gesunder Menschenverstand, Intelli-

Fünf Tipps, Komplexität verständlich zu machen

1. Materie selbst aneignen

Für eine Führungskraft ist es unerlässlich, komplexe Sachverhalte selber zu durchdringen. Dies gilt für die wichtigsten Spielregeln in den Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft und für Änderungen durch neue Gesetze. Neben dem Besuch von Fachtagungen und der regelmäßigen Lektüre von Fachzeitschriften bietet es sich manchmal an, sich selbst mit den Gesetzesbegründungen zu beschäftigen, um den Kern der Sache zu durchdringen und dann auch weitergeben zu können.

2. Sachverhalte reduzieren

Finanz- und Leistungscontrolling sind nur dann gut aufgestellt, wenn sich die wesentlichen Erkenntnisse aus spezifischen Kennzahlen ableiten lassen. Ein Management-Informationssystem ist dafür ein geeignetes Instrumentarium. Voraussetzung ist jedoch, die Verantwortlichkeiten über alle Hierarchieebenen so zu bemessen, dass die einzelne Führungskraft die Komplexität in ihrem Zuständigkeitsbereich noch gut überblicken kann und hier auch ausreichende Entscheidungskompetenzen hat. Nur so kann sie die relevanten Informationen in ihren Zuständigkeitsbereich transportieren.

3. Wissen vereinen

Die erworbenen Informationen müssen Führungskräfte dann auch interpretieren und in Handeln übersetzen. Hierfür sind neben fachlichen auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse unerlässlich. In den zumeist sehr personalintensiven Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft geht

genz, Eifer und Integrität gefragt als MBAs. Schließlich beruht das Führungsmodell auf den Prinzipien von Vertrauen, Autonomie, Delegation und Verantwortung. Mitarbeiter werden nicht als Befehlsempfänger behandelt, die keine eigenen Entscheidungen treffen dürfen. Sie können reichlich eigene Er-

Der Autor



Carsten Effert ist Seniorberater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung

► effert@rosenbaum-nagy.de

es immer darum, die Personalkosten im Griff zu behalten. Viele andere Kostenpositionen sind demgegenüber eine zu vernachlässigende Größe. Weiter müssen Führungskräfte sich immer wieder vergegenwärtigen, womit sie in der Hauptsache das Geld verdienen, was also das Kerngeschäft ist, um sich nicht in Nebenaktivitäten zu verlieren.

4. Ganzheitlich denken

Es geht immer darum, das Schiff auf Kurs zu halten und sich rechts und links des Weges zu orientieren. Der Arbeitsalltag bringt jedoch die Gefahr mit sich, sich im Kleinen zu verlieren. Um dieser Gefahr zu begegnen, müssen sich Führungskräfte immer wieder vergegenwärtigen, was das eigentliche Ziel der Arbeit ist, an welchem fachlichen Leitbild und an welcher unternehmerischen Vision sie die eigene Arbeit ausrichten und welcher Unternehmensstrategie sie damit folgen.

5. Mitarbeiterbezug herstellen

Für Mitarbeitende ist bei anstehenden Veränderungen der unmittelbare Bezug zu ihrer eigenen Arbeit wichtig. Es gilt, sprichwörtlich die Mitarbeitenden abzuholen, um Ängste abzubauen oder gar nicht erst aufkommen zu lassen. Natürlich müssen die Mitarbeitenden verstehen, was sich etwa aufgrund einer neuen Gesetzgebung oder einer neuen Vertragsgestaltung mit dem Auftraggeber in puncto Refinanzierung oder regulatorischer Anforderungen ändert. Im Kern muss aber deutlich werden, was sich in der täglichen Arbeit ändert. Und dies ist erfahrungsgemäß häufig gar nicht so viel.

folge in ihrer täglichen Arbeit feiern und müssen nicht nur ihren Chefs zuarbeiten. Die Geheimnisse des Aldi Systems offenbaren demnach nicht nur ein sehr erfolgreiches Geschäftsmodell mit für einen Einzelhändler hohen Gewinnen, sondern auch ein sozial bedeutsames Führungsmodell. ■