

AWF-Arbeitsgemeinschaft „Das Vitale Unternehmen“

Die ALDI-“Erfolgsgeheimnisse“ - Erfolgsfaktoren für das Vitale Unternehmen?



Bernd Engroff
AWF Arbeitsgemeinschaft
Oktober 2014

Marktposition:

- Internationale Führungsmarke im Lebensmittel-Einzelhandel
- Drei von vier Haushalten in Deutschland kaufen bei ALDI ein
- Nummer 1 im Ranking der Top-Marken in Deutschland (Markenwertstudie 2000 von Young & Rubicam)



Internationale Präsenz:

- West- und Süddeutschland: 27 Gesellschaften mit circa 1.500 Filialen
- Österreich: mehr als 300 Filialen unter dem Namen Hofer
- USA: mehr als 700 Filialen in 27 Bundesstaaten
- Großbritannien und Irland: mehr als 280 Filialen
- Australien: mehr als 50 Filialen
- China: in Planung







- **Konzentration auf das Wesentliche**

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, nur Produkte anzubieten, die den Verbrauchern einen größtmöglichen Nutzen bieten. Dabei fühlen wir uns verpflichtet, die Waren in bestmöglicher Qualität zu konstant niedrigen Preisen anzubieten. Und wenn wir eine Möglichkeit zur Preissenkung sehen, dann setzen wir sie um. Das alles erreichen wir durch die konsequente Konzentration auf das Wesentliche:

- **Konzentriertes Sortiment**

Wir vertreiben rund 600 Basisartikel des täglichen Bedarfs und zweimal wöchentlich wechselnde Angebote von jeweils ca. 15 bis 20 Aktionsartikeln. Der schnelle Warenumschlag garantiert immer frische Angebote.

- **Kompromisslose Qualitätsphilosophie**

Ständige eigene Qualitätskontrollen und laufende zusätzliche Kontrollen in Lebensmittel-labors stellen die Qualität unserer Waren dauerhaft sicher. Unsere hohen Qualitätsansprüche spiegeln sich auch in der Auswahl unserer Lieferanten wider.

- **Rationelles Verkaufssystem**

Unsere Produktpräsentation ist übersichtlich und in allen Filialen identisch. So können wir die Kosten gering halten und unsere Kunden müssen ihre Produkte nicht suchen – egal in welcher Filiale sie gerade einkaufen.

- **Verantwortungsbewusstes Management**

Durch unsere dezentrale Struktur wird Verantwortung weitgehend delegiert. Flache Hierarchien sind bei uns Prinzip. Unsere Führungskräfte zeichnen sich durch hohes Verantwortungsbewusstsein und große Entscheidungskompetenz aus.

Albrecht Discount wuchs kontinuierlich vom Tante-Emma-Laden über 50 Jahre zur heutigen Größe auf der Basis von Grundprinzipien. Diese Prinzipien, Praktiken und Verfahren blieben über Jahrzehnte wegführend, wenn sie auch zeitgemässe Anpassungen erfuhren. ALDI verfolgt seinen Weg mit dem unbeugsamen Willen zur Konsequenz. Direktheit in seinem Handeln, Kargheit in seinen Ausstattungen, Askese im Sinne des Verzichtes sind die Wesenzüge eines überaus erfolgreichen Unternehmens.

Das Vitale Unternehmen wächst kontinuierlich zu einer überschaubaren Größe auf der Basis von Grundwerten. Diese Werte, Praktiken und Verfahren bleiben über Jahre zielführend, wenn sie auch zeitgemässe Anpassungen erfuhren. Das Vitale Unternehmen geht seinen Weg mit dem unbeugsamen Willen zur Konsequenz. Direktheit in seinem Handeln, Kargheit in seinen Ausstattungen, Askese im Sinne des Verzichtes sind die Wesenzüge eines erfolgreichen Vitalen Unternehmens.

Die 11 Geheimnisse des ALDI Erfolges

1. Werden Sie fähig zur Einfachheit!
2. Erarbeiten Sie das Vertrauen Ihrer Kunden!
3. Handeln Sie konsequent nach klaren Zielen!
4. Verbessern Sie Details täglich!
5. Versuchen Sie nicht krampfhaft zu optimieren - Maximieren Sie einfach!
6. Suchen Sie Orientierung - Verzichten Sie auf Budgets und Zahlenfriedhöfe!
7. Probieren Sie sofort aus (perfektionieren Sie später)!
8. Seien Sie zu den Lieferanten fair - Helfen Sie ihnen, besser zu werden!
9. Führen Sie nach dem Prinzip Vertrauen und Kontrolle!
10. Reden Sie verständlich!
11. Trotz Erfolg: Bleiben Sie sparsam und bescheiden!



1. Werden Sie fähig zur Einfachheit!

Was macht ALDI?

- Komplexe Regeln lähmen
- Übertriebene Planung ist die gängigste Todesursache von Unternehmen
- Weglassen, verzichten, Prioritäten setzen
- Komplexität reduzieren
- Komplexität bedeutet beherrschen, steuern, kontrollen
- Man muss so lange streichen, bis man nichts mehr weglassen kann. Damit hat man vereinfacht
- Vertrauen reduziert Komplexität (ALDI hat ein gutes Vertrauensverhältnis zu seinen Mitarbeitern)
- Klar umrissene Entscheidungsbefugnisse
- Festlegung auf ein notwendiges Sortiment
- Verzicht auf die Befriedigung von Neugier
- Gelassenheit und Übersicht bewahren
- Komplexität führt zur Langsamkeit
- Fünf mal „Warum“ (nach dem Sinn) fragen
- Keine schriftlich fixierten Ziele, trotzdem kennt sie jeder Mitarbeiter
- am Inhaber orientierte, gewachsene Unternehmenskultur

**Was kann das Vitale Unternehmen tun?**

- 5 x nach Warum, dem Sinn von Regeln fragen
- Konzentrierte Planung (Raum, Zeit, Ort, Personal)
- Verschwendung beseitigen und vermeiden
- Komplexität vermeiden (ab Konstruktion)
- Standardisierung, Komplexität in allen Stufen minimieren und vermeiden
- Man muß ständig Verschwendung aufdecken und beseitigen. Damit kann man vereinfachen
- Für das Vitale Unternehmen ist Vertrauen die Basis der Zusammenarbeit
- Klar umrissene Entscheidungsbefugnisse
- Beschränkung auf unbedingt notwendige Varianten
- Verzicht auf die Befriedigung von Neugier
- Gelassenheit und Übersicht bewahren
- Geschwindigkeit erhöhen (Durchlaufzeiten)
- Fünf mal „Warum“ (nach dem Sinn) fragen
- Ziele in die Köpfe bringen und leben (aber visualisieren)
- Von der Führungspersönlichkeit geprägte, gewachsene Unternehmenskultur (leben)



1. Werden Sie fähig zur Einfachheit!



Überall Komplexität und wenig Einfachheit – Gründe von Komplexität:

- Die Belastung durch administrative Vorgänge. →
- Es werden ständig neue Prozesse hinzugefügt, statt die vorhandenen zu optimieren. →
- Der Prozess der Vertragserstellung mit dem Kunden ist stark zergliedert, weil es zu viele Instanzen gibt und keiner sich traut, etwas zu ändern. Aus Angst hält man sich an das Regelwerk. Es ist alles überreguliert! →
- Die Verantwortung des Einzelnen nimmt ständig ab →
- Es gibt eine Informationsseuche. Es wimmelt von Koordinatoren. Man koordiniert sich zu Tode →
- Lokale Manager haben keinerlei Entscheidungskompetenz hinsichtlich ihrer Region. Entscheidungen werden in der Zentrale oder am grünen Tisch gefällt →

Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- Regeln und Abläufe prüfen und vereinfachen
- Kontinuität und Konsequenz in Reden und Handeln wahren
- Vertrauensvolle, kooperative Kundenbeziehungen gestalten. Kompetenzen und Verantwortung für den Kundenkontakt einräumen
- Verantwortung und Delegation klar regeln
- Information soviel wie nötig. Informationsflüsse und –inhalte festlegen
- Dezentrale Kompetenzen erweitern. Handlungsfähigkeit, Verantwortung sichern



1. Werden Sie fähig zur Einfachheit!

Prinzip der Einfachheit

- Es gibt keine starken Zentralbereiche wie Marketing, Controlling, Informations Systems, Public Relation, Werbung, Rechtsabteilung und keine Stabsstellen →
- Es gelten klare Ziele und Kompetenzen für alle, die auch strikt eingehalten werden →
- Die Unternehmensorganisation ist durch eine flache Hierarchie gekennzeichnet sowie durch die Prinzipien der Dezentralisierung und Delegation →
- Es werden keine Statistiken erstellt, hinzu kommt ein bewusster Verzicht auf regelmäßige Erhebung und Auswertung aller denkbaren Daten (wie zum Beispiel Kunden-Durchschnittseinkäufe an verschiedenen Tagen) →
- Es gibt keine komplexen Einkaufskonditionen →
- Die Neuaufnahme von Artikeln erfolgt erst nach einem Test in drei Läden. Damit wird die Belastung der gesamten Organisation mit einem eventuellen Flop vermieden →
- Der Verkauf erfolgt aus dem Karton, die →
- Belieferung ausschließlich auf Paletten →
- Die Waren werden im Laden grundsätzlich nach logistischen Überlegungen plaziert, um die Arbeit zu erleichtern und die Produktivität zu steigern →

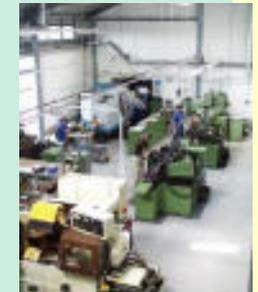
Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- Alle Bereiche werden auf den Prüfstand gestellt. Nach dem Sinn fragen. Verschwendung und Selbstherrlichkeit abbauen
- Es gelten klare Ziele und Kompetenzen für alle, die auch strikt eingehalten werden
- Die Unternehmensorganisation ist durch eine flache Hierarchie gekennzeichnet sowie durch die Prinzipien der Dezentralisierung und Delegation
- Kennzahlen und Statistiken auf ein Mindestmaß beschränken. Zahlenmacht produktionsferner Bereiche begrenzen
- Produktionsnaher Einkauf realisieren
- Strategie bei Neuanläufen überdenken
- Behältersystematik und Logistikkonzept aktiv gestalten
- Material direkt zum Verbraucher bringen (Kanban), Lager vermeiden



1. Werden Sie fähig zur Einfachheit, z.B. bei der Maschinenauswahl

- **Maschinen nur in der Basisversion kaufen** (einfach, simpel und billig, ...)
- **Maschinen anschaffen, die auch für andere Zwecke eingesetzt werden können** (Änderungen des Produktes, des Einsatzortes, unabhängige Einheiten schaffen, ...)
- **Möglichst schmale Maschinen beschaffen** (Wege minimieren, ...)
- **Frei bewegliche Maschinen einsetzen** (Maschine auf Räder setzen, keine Gruben, ...)
- **Qualität der Maschinenbewegungen verbessern** (überflüssige Wege der Werkzeuge vermeiden, Werkzeugwechsel in die Arbeit integrieren, ...)
- **Umrüstkfreundliche Anlagen** (Umrüsten muss schnell erfolgen können, separieren von internem und externem Umrüsten, ...)
- **Maschinen mit AB-Steuerung** (Steuern heißt anhalten, nur zum erforderlichen Zeitpunkt transportieren bzw. bearbeiten, ...)
- **Menschliche und maschinelle Arbeit separieren** (die von Werkern geleistete und die maschinelle Arbeit müssen klar voneinander getrennt sein, ...)
- **Anordnung der Maschinen in der Linie** (Schaffung von U-Linien, gleichmäßiger Fluss, Reduzierung der Durchlaufzeiten, ...)





2. Erarbeiten Sie das Vertrauen Ihrer Kunden!

Was macht ALDI?

- Vertrauen muß über Jahre aufgebaut werden
- Vertrauen muß bewiesen werden
- Systematische kundenorientierte Preispolitik
- ALDI orientiert sich nicht an den Preisvorstellungen seiner Kunden
- ALDI will glaubwürdig und zuverlässig sein
- Vertrauen verringert Komplexität!
- ALDI negiert Theorien der „Kundenorientierung“
- ALDI bemüht sich um die einfachen Fragen
- Was der Kunde will erfährt der ALDI-Manager vor Ort (Erfahrungen selbst machen „Betriebsblindheit“)
- Dem Kunden glauben (Kundenbindung)
- Das Normale / Selbstverständliche gut machen
- Glaubwürdigkeit als Einheit von Reden und Handeln
- Einwandfreie und besonders gute Qualität
- Sortimentsbildung nach Kundenbedürfnissen
- Umgang mit Reklamationen als Kundenleistung
- Absatzpolitik geht vor Einkaufspolitik
- Geschäftsführung entscheidet den Verkaufspreis, nicht der Einkauf
- ALDI macht ein ehrliches Angebot ohne „Show“

Was wir tun, tun wir für den Kunden!

Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- Vertrauen wird über Jahre aufgebaut
- Vertrauen wird bewiesen
- Kundenorientierte Preispolitik
- Das Vitale Unternehmen orientiert sich an den Wünschen seiner Kunden
- Das VU ist glaubwürdig und zuverlässig
- Vertrauen prägt die Kultur des VU
- Das VU orientiert sich an der praktischen Vernunft
- Das VU löst die einfachen Fragen
- Was der Kunde will erfahren die Mitarbeiter (Monteure, etc.) vor Ort
- Dem Kunden glauben und vertrauen
- Das Selbstverständliche gut erfüllen
- Glaubwürdigkeit als Einheit von Reden und Tun
- Einwandfreie und besonders gute Qualität
- Variantenbildung nach Kundenbedürfnissen
- Reklamationen werden als Service verstanden
- Absatzpolitik geht vor Einkaufspolitik
- Geschäftsführung entscheidet den Verkaufspreis, nicht der Einkauf
- Das VU macht ein ehrliches Angebot ohne „Show“

Was wir tun, tun wir für den Kunden!



3. Handeln Sie konsequent nach klaren Zielen!

Was macht ALDI?

- Überzeugende Geschäftsidee als Grundlage
- ALDI hat klare Ziele und Regeln als Schutz vor Zerstörung von Konzept und Kultur durch Führungskräfte („Faktor Mensch“)
- Offener Umgang miteinander
- Einfache Zielvorgaben für alle Mitarbeiter
 - niedrigste Kosten
 - höchst mögliche Leistung
 - Produktivität in allen Bereichen
 - niedrigstmöglicher Verkaufspreis
 - beste Qualität
- Kein einziger Cent darf unnützlich ausgegeben werden (tägliches Nachdenken, tägliche Kleinarbeit)
- Ziele finden sich in den Stellenbeschreibungen
- Konsequenz und Disziplin (Kein Lieferantenessen!)
- Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen (vom „Laden“ ins Management)
- Bewährte Methoden nicht dauernd ändern!
- Sortimentsmanagement statt traditioneller Einkauf



Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- Überzeugende Unternehmensphilosophie als Grundlage
- Das Vitale Unternehmen hat klare Ziele und Regeln als Schutz vor Zerstörung von Konzept und Kultur durch den „Faktor Mensch“
- Offener Umgang miteinander
- Einfache Zielvorgaben für alle Mitarbeiter
 - niedrigste Kosten
 - höchst mögliche Leistung
 - Produktivität in allen Bereichen
 - niedrigstmöglicher Verkaufspreis
 - beste Qualität
- Tägliches Nachdenken, tägliche Kleinarbeit, tägliche Verbesserungen
- Jeder Mitarbeiter kennt seine Ziele
- Konsequenz und Disziplin im Umgang mit den Prinzipien im Unternehmen
- Führungsnachwuchs auch aus den eigenen Reihen
- Bewährte Methoden konsequent weiter führen
- Bestandsmanagement statt traditioneller Einkauf



4. Verbessern Sie Details täglich!



Was macht ALDI?

- Die Details nicht vernachlässigen
- Detailarbeit an der Basis
- Sich bewußt um die Details selbst kümmern
- „Stilles“ Beobachten von Tätigkeiten (wertschöpfend?)
- Verknüpfung/Ergänzung von (Führungs)Aufgaben mit praktischen Tätigkeiten (Lagerführung und Verantwortung für Flurförderzeuge)
- Tageswerk mit Zusatz-Verantwortung
- Keine dominanten Zentralbereiche
- Für Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, Einfachheit in den Abläufen und Sachverhalten sorgen
- Probieren, Testen und dann Einfach regeln
- Vorschlag ohne Wesen (Mitarbeiter verbessern von sich aus!)
- Den Erfolg erlebbar machen!



Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- • Die Details nicht vernachlässigen
- • Detailarbeit in allen betrieblichen Ebenen
- • Jeder kümmert sich bewußt um die Details
- • Stilles Beobachten von Abläufen und Tätigkeiten (wertschöpfend?)
- • Verknüpfung von praktischen mit Führungsaufgaben
- • Tageswerk mit Zusatz-Verantwortung
- • Keine dominanten Zentralbereiche (z.B. Einkauf)
- • Für Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, Einfachheit in den Abläufen und Sachverhalten sorgen
- • Probieren, Testen und dann Einfach regeln
- • Vorschlag ohne Wesen (Mitarbeiter verbessern von sich aus!)
- • Den Erfolg erlebbar machen!

5. Versuchen Sie nicht krampfhaft zu optimieren - Maximieren Sie einfach!

Was macht ALDI?



- Orientierung an Maximum an Umsatz
- Orientierung an Minimum an Kosten
- Reduzierung der Anzahl der Elemente
- Vertrauen und Konstanz in den Konzepten
- Verzicht auf zuviel Differenzierung
- Erst Klarheit (Kundennutzen), dann Verzicht
- Preispolitik ist Sache des Managements
- Schlaubergereien (McKinseys) ignorieren
- Das richtige Produkt ausprobieren und verkaufen
- Am Engpass höchste Produktivität erzielen (Kasse)
- Abstimmung der Systeme auf den Engpass
- Qualität orientiert sich am Spitzenprodukt
- Klare Vereinbarungen/Verpflichtungen mit Lieferanten

Was kann das Vitale Unternehmen tun?



- • Orientierung an Maximum an Umsatz
- • Orientierung an Minimum an Kosten
- • Reduzierung der Anzahl der Varianten
- • Vertrauen und Konstanz in den Konzepten
- • Verzicht auf zu viel Differenzierung
- • Über den Kundennutzen zum Verzicht

- • Schlaubergereien (McKinseys) ignorieren
- • Das richtige Produkt ausprobieren und produzieren

- • Am Engpass höchste Produktivität erzielen

- • Abstimmung der Systeme auf den Engpass
- • Qualität orientiert sich am Kunden
- • Klare Vereinbarungen/Verpflichtungen mit Lieferanten

6. Suchen Sie Orientierung - Verzichten Sie auf Budgets und Zahlenfriedhöfe!

Was macht ALDI?



- Arbeiten mit wenigen Kennzahlen konzentriert auf die wichtigsten Abläufe
- Verzicht auf Budgetierung
- Konzentration auf die machbaren Details
- Nachdenken und Fantasieren
- Keine Stellen zum Analysieren von Datenbergen
- Mut zur Lücke
- Mut, Risiko, Verantwortung
- Betrachtung in Quartalen
- Verzicht auf eigene Produktion (Konzentration)
- Vermeiden von Zentralisation (nur zentrales Cash-Management)
- Wenige bis keine Statistiken über.....
- Soviel Daten wie nötig (Orientierung und Information geht vor)
- Informationen betreffen nur den eigenen Arbeitsbereich
- Erwartungen an die Mitarbeiter klar und offen artikulieren
- Vermeiden von Umlagen und Verteilungsschlüssel

Was kann das Vitale Unternehmen tun?



- Arbeiten mit wenigen Kennzahlen konzentriert auf die relevanten Erfolgsfaktoren
- Verzicht auf zentrale Budgetierung der Bereiche
- Konzentration auf die machbaren Details
- Stetes Nachdenken und Fantasieren
- Keine Stellen zum Analysieren von Datenbergen
- Mut zur Lücke zeigen
- Mut, Risiko, Verantwortung der Führungskräfte
- Betrachtung in Quartalen (nicht monatsweise)
- Konzentration auf die Kernkompetenzen
- Vermeiden von zentralen Stellen
- Wenige bis keine Statistiken über.....
- Soviel Daten wie nötig (Orientierung und Information geht vor)
- Informationen betreffen nur den eigenen Arbeitsbereich
- Erwartungen an die Mitarbeiter klar und offen artikulieren
- Vermeiden von Umlagen und Verteilungsschlüssel

Lasst das Planen und bessert Euch drauflos!

6. Suchen Sie Orientierung - Verzichten Sie auf Budgets und Zahlenfriedhöfe!

Thesen zur Planung:

- Planung im Sinne der Budgetierung ist sinnvoll für die Grobinformation von Aufsichtsgremien über die Erwartungen für das nächste Geschäftsjahr. Eine Globalplanung ist in der Regel ausreichend
- Planung ist sinnvoll für bestimmte Teilbereiche wie Finanzierung, Liquidität, Investition
- Planung ist unzweckmäßig als Maßstab für die laufende Kontrolle und Bewertung der Unternehmensergebnisse
- Planung ist unzweckmäßig zur Erfolgskontrolle betrieblicher Maßnahmen und zur Beurteilung von Mitarbeitern und Abteilungen
- Der hohe Zeit- und Kostenaufwand für die Planung ist nicht zu rechtfertigen
- Die Maßnahmen eines ganzen Jahres können nicht in wenigen Wochen in allen Details vorausbedacht werden. Das ist tägliche Arbeit und nicht Aufgabe eines Kraftaktes im Herbst
- Besser geeignet sind Zahlen der Vorperiode (Vorjahr und –monat) und Vergleichszahlen gleichartiger Abteilungen oder Betriebe, Dort werden Tatsachen mit Tatsachen und mit eindeutig erklärbaren Unterschieden verglichen und nicht unklare und teilweise willkürliche Annahmen mit einer ohnehin nicht immer leicht zu verstehenden Istlage
- Auf Planungsabteilungen und deren Kosten kann vollständig verzichtet werden. Die verantwortlichen Linienmanager können mit Unterstützung des Rechnungswesens die wesentlichen Analysen kompetenter als jeder andere erstellen und vor allem sofort operationale Schlussfolgerungen ziehen



7. Probieren Sie sofort aus (perfektionieren Sie später)!



Was macht ALDI?

- Keine Angst vor Fehlern
- Entscheidungsunfähigkeit aus Angst umgehen
- Angst ist die Wiege der Bürokratie (Komplexität)
- Leben nach allgemein akzeptierten Regeln und Prinzipien
- Mut zu Versuch und Irrtum
- Ständig die Sinnfrage stellen (Warum?)
- Was kann man noch weglassen?
- Keine endlosen, tiefsinnigen Analysen
- Verzicht auf Überflüssiges
- Keine Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen
- Tests zu den Erfolgsaussichten eines Artikels

- Nicht zu Beginn die Perfektion anstreben, sondern schnell anfangen und sich dann entwickeln

Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- • Experimentieren, Probieren, keine Angst vor Fehlern
- • Entscheidungsunfähigkeit aus Angst umgehen
- • Angst ist die Wiege der Bürokratie und Komplexität
- • Verhalten und Führung nach eingeschliffenen und akzeptierten Regeln und Prinzipien
- • Versuch und Irrtum führt zum Erfolg
- • Ständig nach dem Sinn des Tun's fragen
- • Ständig fragen, was kann man noch weglassen?
- • Überlegen, Handeln ohne tiefsinnige Analysen
- • Auf Überflüssiges Verzichten
- • Zusammenarbeit mit „Begleitern“, die Hilfe zur Selbsthilfe geben
- • Pilotphase vor der Umsetzung von Methoden, Instrumente, Praktiken etc. zum Test der Erfolgsaussichten
- • Nicht die 120%-Lösung anstreben, sondern mit 80% beginnen und sich dann ständig weiter entwickeln



Kontinuierliche Verbesserungen sind besser als hinausgezögerte Vervollkommnung!

8. Seien Sie zu den Lieferanten fair - Helfen Sie ihnen, besser zu werden!

Was macht ALDI?



- Korrektes Handeln – nicht bestechlich sein!
- Keine Präsente annehmen (Einkauf)
- Trotz Rückschlägen dem Prinzip treu bleiben
- Andauernde, langfristige Verträge und Beziehungen
- Wettbewerbsfähige Preise aushandeln und pendeln lassen
- Gestufte Sanktionen bei Qualitätsmängeln (Lager Verlust)
- Alternativen haben gegen Abhängigkeiten
- Es gibt keine Nachverhandlungen
- Miteinander arbeiten als Prinzip
- Keine Jahresgespräche mit Lieferanten führen, sondern nach Bedarf miteinander Reden
- Mit konzeptionellen Ideen in das Lieferantengespräch gehen
- In Gedanken den Kunden mit ins Gespräch nehmen
- Logistische – und Rationalisierungsmodelle mit berücksichtigen
- Coaching des Lieferanten durch ALDI
- Selbst zufriedenstellend ist nicht akzeptabel!

Was kann das Vitale Unternehmen tun?



- Korrektes Verhalten und Handeln
- Keine Präsente annehmen oder zu bestimmten Anlässen verlosen
- Trotz Rückschlägen dem Lieferanten treu bleiben
- Langfristige Verträge und Beziehungen
- Wettbewerbsfähige Preise aushandeln und Pendeln lassen
- Unterstützung bei Qualitätsmängel, erst bei Wiederholung gestufte Sanktionen
- Alternative Lieferanten gegen Abhängigkeit
- Es gibt keine Nachverhandlungen
- Gemeinsam den Erfolg erleben als Prinzip
- Keine ritualisierten Jahresgespräche führen, sondern Reden nach Bedarf und Laune
- Mit eigenen konzeptionellen Ideen in ein Lieferantengespräch gehen
- Der Kunde ist gedanklich immer mit am Tisch
- Eigene Logistikkonzepte mit dem Lieferanten abstimmen (z.B. Kanban)
- Coaching des Lieferanten, wenn dieser nicht eigene Kapazitäten hat



9. Führen Sie nach dem Prinzip Vertrauen und Kontrolle! -A



Was macht ALDI?

- Vertrauen ist ein Kernthema der Einfachheit!
- Vertrauen reduziert Komplexität
- Glaubwürdigkeit und Berechenbarkeit als Grundlage des Vertrauens (der Mitarbeiter kann seine Aufgabe erfüllen)
- Glaubwürdigkeit birgt Selbstsicherheit
- Praktizieren, was man predigt!
- Stichprobenkontrollen im Management (wie werden delegierte Aufgaben ausgeführt)
- Vermeiden von Machtkonzentration in einer Hand
- Stellenbeschreibungen regeln die Befugnisse klar
- Anlehnung und Vorbild „Harzburger Modell“ 
- Wohl überlegte Prüfpunkte über eine Periode (Monat) - die jährliche Erfolgskontrolle bleibt daher ohne Überraschungen
- Interesse für die Leistung des Mitarbeiters zeigen
- Kommunikation und Koordination auf ein Mindestmaß reduzieren durch Dezentralisierung 
- Selbständigkeit, Selbststeuerung, Wettbewerb zwischen alternativen Lösungen

Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- • Vertrauen ist ein Kernthema der Einfachheit!
- • Vertrauen reduziert Aufwände und Komplexität
- • Glaubwürdigkeit und Berechenbarkeit des Managements sowie bei Entscheidungen sind Grundlage des Vertrauens
- • Glaubwürdigkeit festigt die Selbstsicherheit
- • Praktizieren, was man predigt!
- • Über Audits oder Mitarbeiterbefragung prüfen, wie werden delegierte Aufgaben ausgeführt
- • Aufgaben und Macht gleichmässig verteilen
- • Eindeutige Stellenbeschreibungen
- • Klares Führungskonzept erarbeiten und leben
- • Spontane Prüfpunkte festlegen, keine tournurmässigen Gespräche (Jahresgespräche)
- • Leistungen der Mitarbeiter beachten
- • Zentrale Kommunikation und Information auf ein Mindestmaß reduzieren durch Dezentralisierung
- • Selbständigkeit, Selbststeuerung, Wettbewerb zwischen alternativen Lösungen

9. Führen Sie nach dem Prinzip Vertrauen und Kontrolle! - B



Was macht ALDI?

- Einfache Organisationsgestaltung ist intelligenter und effektiver
- Durch Dezentralisierung wird die Belastung durch ineffiziente Führungskräfte gesenkt
- Strategie: Klein sein innerhalb groß
- Klein sein, um flexibel und anpassungsfähig zu sein
- Mehrere kleine Fehler sind leichter zu verkraften als ein großer Fehler
- Festlegung klarer Ziele und Regeln mit angemessener Kontrolle
- Zellteilung als Prinzip (definierte Größe)
- Zusammenhang von Motivation, Leistung und Erfolg ermöglichen
- Durch Dezentralisation Leistungslust entfachen
- Nicht Umsatzgröße ist die Devise, sondern Marktstärke
- Dezentralisation ermöglicht den Vergleich von Methoden, Erfahrungen und Ergebnissen
- Erfahrungsaustausch als Klammer der dezentralen Einheiten
- Erfahrung, Intuition und der „richtige Riecher“ sind Führungseigenschaften

Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- • Einfache Abläufe, Prozesse, Organisationsgestaltung läßt intelligente Prinzipien zu
- • Dezentralisierung gleicht Schwächen ineffizienter Führungskräfte aus, legt sie offen
- • Strategie: Klein sein innerhalb groß (GPS)
- • Die richtige Größe haben, um flexibel und anpassungsfähig zu sein
- • Mehrere kleine Fehler sind leichter zu verkraften als ein großer Fehler
- • Abstimmung klarer Ziele und Regeln mit angemessener Rückkoppelung
- • Zellteilung als Prinzip (definierte Größe)
- • Zusammenhang von Motivation, Leistung und Erfolg durch entsprechende Systeme sicherstellen
- • Durch Dezentralisation Leistungslust entfachen
- • Nicht Umsatzgröße ist das Entscheidende, sondern Gewinn und Marktstärke
- • Dezentralisation ermöglicht den Vergleich von Methoden, Erfahrungen und Ergebnissen
- • Erfahrungsaustausch als Klammer der dezentralen Einheiten
- • Erfahrung, Intuition und der „richtige Riecher“ sind Führungseigenschaften



9. Führen Sie nach dem Prinzip Vertrauen und Kontrolle!

Was wird delegiert und warum? Delegiert werden Aufgaben,

- die andere besser erledigen können,
- die andere kostengünstiger erledigen können,
- die den Arbeitsplatz für Mitarbeiter interessanter machen,
- die Verantwortung beinhalten,
- die als Herausforderung und Ausbildungsmöglichkeit für den Mitarbeiter genutzt werden können,
- die den Vorgesetzten entlasten, damit dieser sich auf Kernaufgaben konzentrieren und unnötigen Zeitdruck vermeiden kann.

Darüber hinaus gelten folgende Prinzipien:

- Delegiert wird an den Ort des Geschehens (Kundennähe) und an Mitarbeiter, die mit der Ausführung betraut sind.
- Die Führung beschränkt sich auf Rahmenrichtlinien und Zielvereinbarungen zur Vermeidung von Einzelausweisungen und Einzelaufträgen
- Die Kontrolle erfolgt durch Stichproben und Ergebnisbewertung.
- Rückdelegation wird nicht akzeptiert.



9. Führen Sie nach dem Prinzip Vertrauen und Kontrolle!

Kleine Einheiten zeichnen sich aus durch

- geringe Komplexität und
- geringeren Kommunikationsbedarf sowie
- bessere Marktkenntnis vor Ort;
- neue Leute können sich unabhängig entwickeln;
- kleine überschaubare Einheiten bergen weniger Konfliktstoff;
- die Verkäuferin kennt den Geschäftsführer;
- ein Gemeinschaftsgefühl entwickelt sich besser in kleinen Einheiten;
- Details werden wichtiger und
- es entwickelt sich eine größere Vielfalt von Ideen;
- in jeder Hinsicht findet mehr Konzentration auf Weniges statt;
- auf überraschende Probleme kann schneller reagiert werden;
- Problemfelder lassen sich besser eingrenzen;
- die einzelnen Unternehmensteile befinden sich im gesunden Wettbewerb untereinander;
- auch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat kann besser sein.





Was macht ALDI?

- Vermeiden von denglich
- Einsatz einfacher verständlicher Sprache
- Komplexität drückt sich auch in Worten aus
- Geringer Aufwand für Werbung (0,3 % vom Umsatz)
- Werbung als Kundeninformation
- ALDI brauchte keinen Slogan
- Transparenz schafft Vertrauen, Transparenz in die Information bringen
- Das Unpersönliche ist Teil der ALDI-Kultur

Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- • Vermeiden von denglich, klare für alle Mitarbeiter verständliche Sprache benutzen
- • Klarheit in den Aussagen senkt Komplexität, baut Barrieren durch Gerüchte und Parolen vor
- • Je besser das Image, desto weniger Werbung ist notwendig
- • Werbung als reine Information des Kunden
- • Vitalität ist der gelebte Slogan des Vitalen Unternehmens
- • Transparenz schafft vertrauen, Transparenz auch in die Information und Kommunikation bringen
- • Das Persönliche ist Teil der Kultur eines Vitalen Unternehmens

11. Trotz Erfolg: Bleiben Sie sparsam und bescheiden!



Was macht ALDI?

- Bescheidenheit, Sparsamkeit und Kostenbewußtsein als Grundprinzipien
- Kontinuierliches Bemühen, unnötige Kosten auf allen Ebenen zu vermeiden
- Ständiges Optimieren der Lampenkonstruktion in den Läden senkt die Stromkosten
- Ständiges Optimieren von Lager und Logistik
- Kooperieren mit Lieferanten - Spar-Ideen in praktikable Lösungen umzusetzen (z.B. 3-Paletten-System)
- Spartanische Ausstattung von Läden, Büros und Sachwerten (Firmenwagen, etc.) auf allen Ebenen
- Keine öffentliche Auftritte von ALDI-Managern (Bodenhaftung erhalten), keine Vorträge, keine Reden oder Interviews
- Nur das Tun, was zum Unternehmensziel beiträgt
- Askese im Sinne des Verzichtes ist das wichtigste Wesensmerkmal von ALDI 🤞



Was kann das Vitale Unternehmen tun?

- • Bescheidenheit, Sparsamkeit und Kostenbewußtsein als Grundprinzipien
- • Kontinuierliches Bemühen, unnötige Kosten auf allen Ebenen zu vermeiden
- • Ständiges Optimieren der technischen Einrichtungen senkt die Stromkosten
- • Ständiges Optimieren von Lager und Logistik
- • Kooperieren mit Lieferanten - Spar-Ideen in praktikable Lösungen umzusetzen
- • Spartanische Ausstattung von Büros (elastische Büroraumnutzung) und Sachwerten (Firmenwagen, etc.) auf allen Ebenen
- • Öffentliche Auftritte von Führungskräften, sofern ein Gewinn für das Unternehmen möglich ist (Erfahrungs-/Wissensgewinn)
- • Nur das Tun, was zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt
- • Verzicht und Vermeidung von Verschwendung ist ein wichtiges Wesensmerkmal des Vitalen Unternehmens

Die ALDI-Checkliste des Verzichtens

1. Keine Stabsstellen, die der Unternehmensführung alle Denkarbeit abnehmen
2. Keine Controllingabteilung, die zeigt, wo der Weg hingeht
3. Keine externe Marktforschung
4. Keine Arbeit mit Unternehmensberatern
5. Keine Jahresplanungen
6. Keine wissenschaftlich ausgerichtete Statistiken, die alles zeigen
7. Keine wissenschaftlichen Analysetechniken für alle Fragen der Marktbearbeitung
8. Keine Kundenbefragungen
9. Keine ISO 9000 oder TQM
10. Kein ausgefeiltes Konditionensystem, um Lieferanten auszuquetschen
11. Keine differenzierte Preispolitik nach Absatzgebieten oder Ladentypen
12. Keine differenzierte Sortimente
13. Keine komplizierten Kalkulationsmethoden zur Preisermittlung
14. Keine Spielereien mit Qualitäten, um Gewinne zu optimieren
15. Keine hochkomplexe Technik in der Logistik
16. Keine Warenplatzierung in den Läden nach verkaufpsychologischen Überlegungen
17. Kein Luxus in Geschäftsräumen und Firmenautos
18. Keine öffentliche Auftritte
19. Keine Öffentlichkeitsarbeit
20. Keine Annahmen von Geschenken von Lieferanten
21. Keine Einladungen von Lieferanten zum Essen



Vision einer Checkliste des Verzichtens des Vitalen Unternehmens

1. **Minimum an Stabsstellen, die Unternehmensführung denkt und lenkt selbst!**
2. **Kein Controlling, das zeigt, wo der Weg hingeht, sondern aufzeigt, wo noch Schwächen sind (Technisches Controlling)!**
3. **Arbeiten mit Unternehmensbegleitern, die Hilfe zur Selbsthilfe geben und ihre Erfahrungen einbringen!**
4. **Planung so wenig wie nötig! Mehr Selbststeuerung, Mit-Verantwortung den Mitarbeitern geben!**
5. **Keine Umlagen, keine Anweisungen, keine Ablage! Nutzung der IT-Möglichkeiten!**
6. **Kein Misstrauen den Mitarbeitern gegenüber!**
7. **Minimum an Information (soviel wie nötig)! Maximum an Kommunikation!**
8. **Unpersönlichkeit aufheben!**
9. **Fehlerakzeptanz zur Fehlerreduzierung! Experimentieren muss möglich sein!**
10. **Kein Drang zum Perfektionismus!**
11. **Keine detaillierten Regelwerke!**
12. **Mut zum Verlust/Weglassen (konsequente Ordnung)!**
13. **Angst abbauen (Unsicherheit zulassen)!**
14. **Über-Engineering bei Betriebs-, Organisationsmitteln!**
15. **Keine Zahlenfriedhöfe, Reduzierung auf wenige führende Kennzahlen!**
16. **Kein agieren für kurzfristige Erfolge (Ziel: nachhaltige, langfristige Erfolge)!**
17. **Keine Zertifizierung**
18. **Keine konventionellen Routineabläufe (unkonventionelle Lösungen suchen)**



Übrigens neben ALDI fährt auch die Formel 1 auf Erfolgskurs. Überlegen Sie einmal: Was wäre ein Vettel, Hamilton, usw. ohne

- Planen,
- Steuern,
- Messen,
- Analysieren,
- Vergleichen,
- Koordinieren,
- Initiieren,
- Optimieren
- Agieren
- Vitalisierung?

Aber das ist eine ganz andere Geschichte, die ich Ihnen ein anderes Mal erzählen kann!



Übrigens: Auch IKEA ist über Jahrzehnte ein sehr erfolgreiches Unternehmen. IKEA...

- **Ist wie ALDI Inhabergeführt**
- **IKEA expandiert gegen den Trend**
- **stellt den Kunden in den Mittelpunkt**
- **ist aus jeder Krise gestärkt hervorgegangen**
- **verbessert sich ständig**
- **ist geprägt von der Idee „Gemeinsam etwas zu schaffen“**



Aber das ist eine ganz andere Geschichte, die ich Ihnen ein anderes Mal erzählen kann!

Dieser Herr ist Ingvar Kamprad, Gründer und Inhaber von IKEA!

und dies



seine Aussagen:

**„Die Massen sind unsere Kunden. Und das gilt für Menschen überall auf der Welt.
Wir wollen langfristige Beziehungen zu unseren Lieferanten
Wir lernen ständig von unseren Lieferanten
IKEA zahlt pünktlich, ordert große Menge über viele Jahre
Wenn Du ein gutes Ergebnis erzielen willst, dann musst Du mit gutem Beispiel vorangehen
Ich glaube an die Idee, gemeinsam etwas zu schaffen
Wir wollen Morgen besser sein als Heute“**

Die Herren Albrecht und Kamprad sind sich –soweit man weiß- nie begegnet



***So, da wär däss
au geschwätzt!***



Noch Fragen?

www.awf.de

info@awf.de

Tel.: 0171 760 8776

Wir beantworten sie gerne!