

Dieter Brandes

Konsequent einfach

Die ALDI-Erfolgsstory

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Inhalt

Vorwort

11

Einführung ALDI – ein Miniporträt

17

»Wenn uns bei der Kalkulation etwas beschäftigt, dann nur, wie billig wir eine Ware verkaufen können« 19 · Wenig ist besser als zuviel 23 · ... vorantasten wie Albert Einstein 23 · Geheimhaltung aus Prinzip 26 · Geschichte und Entwicklung 27 · Klare Strukturen 28 · Die Gesellschaftsstruktur von ALDI (Nord) 29 · Finanzielle Entwicklung in Deutschland 31 · Gute Noten von Verbrauchern und Fachpresse 34 · ALDI im Wettbewerb 38 · »Wo ALDI ist, da brummt der Laden« 41 · Ende des Wachstums in Sicht? 42

Teil 1

Die ALDI-Unternehmenskultur

45

Unternehmenskultur als Basis des Erfolgs 47 · Ungeschriebene Regeln 48 · Kultur zeigt sich am Beispiel 50 · Askese als Grundprinzip 52 · Sparsamkeit als Leitprinzip 54 · Führungskräfte aus den eigenen Reihen 55 · Kein Klatsch, keine Skandale 57 · Erfolgreich im Verborgenen 59 · »Mit freundlichen Grüßen aus Mülheim« 60 · Keine Manipulationen – keine Tricks 62 · Faire Lieferantenbeziehungen 64 · Die Kunden können blind vertrauen 66 · Das Einfache ist schwierig 66 · Der kürzeste Weg, Kundenbedürfnisse zu erkennen 68 · Das Selbstverständliche gut machen 70 · Glaubwürdigkeit 71 · Konsequente Qua-

litäts- und Sortimentspolitik 72 · Vom Umgang mit Reklamationen 74 · Detailbesessenheit: kleine Erfolge jeden Tag 76 · Theo Albrecht zeichnet Ladeneinrichtungen 78 · Vom Olymp in die Läden 78 · Detailinteresse oder Regelungswut? 80 · Konsequenz und Systemstrenge trotz täglicher Verlockungen 82 · »Management by Mißtrauen«? 86 · Ausprobieren statt endloser Analyse 88 · Das Geheimnis des Einfachen 89 · Die Frage nach dem »Warum« 92 · Kluge Selbstbeschränkung im Sortiment 93 · Fehlerquelle Kostenrechnung 96 · Die Angst, Fehler zu machen 98 · Was ist das Besondere an der ALDI-Unternehmenskultur? 100

Teil 2

Organisation und Führung

103

Gute Organisation kompensiert Führungsmängel 105 · Nur ein Mindestmaß an Kommunikation 107 · Die Organisation einer ALDI-Gesellschaft 110 · Die Geschäftsführerbesprechung: Autoritäre Tendenzen nehmen zu 112 · Grundlagen guter Führung und Organisation 114 · Klare Ziele vermeiden Konflikte 115 · Verzicht auf Deklarationen 118 · Mehr Ähnlichkeit mit Toyota als mit Tengelmann 120 · Kaizen bei ALDI 121 · Versuch und Irrtum 122 · Der »Test in drei Läden« 123 · Selbstverpflichtung und Leidenschaft 124 · ALDIs Dispositionssystem: »Ist was weg, muß was hin« 126 · Dezentralisation und Delegation 126 · Autonomie ist weniger komplex 128 · ABB und ALDI: Erfolgreich mit Dezentralisation 129 · Delegation und Kontrolle 132 · Delegation ist Machtverteilung 134 · Das »Harzburger Modell« 135 · Führungs- und Handlungsverantwortung 137 · »Dienstaufsicht« und Erfolgskontrolle 140 · Kontrolle der Geschäftsführer 143 · Praktische Linienarbeit statt theoretischer Stabsarbeit 149 · Kreativität durch Dummheit 152 · Exkurs: Direkte Produktrentabilität 154 · Aufs Wesentliche konzentrieren 156 · Statistiken und interner Wettbewerb 158 · Datenmassen analysieren oder unabhängig denken 161 · Exkurs: Über den Sinn und Unsinn von Planzahlen 164 · Entscheidungen für konkrete Einzelfälle 168 · Der Verwaltungsrat 169 · Was hat der Inhaber zu sagen? 171 · Besonderheiten der ALDI-Organisation 174

Teil 3

Geschäftsprinzipien

177

Die fünf Prinzipien der ALDI-Verkaufspolitik 179 · Die niedrigsten Preise am Markt 180 · Preiskämpfe 185 · Qualität ist wichtiger als alles andere – Eigenmarkenpolitik 186 · Die Nummer 1 bei Kaffee 189 · Qualitätsbewußte Ver-

braucher 191 · Konsequente Qualitätskontrolle 193 · 600 Artikel bestimmen ein Unternehmen 196 · Die Zahnpasta-Philosophie 198 · Weniger ist mehr 202 · Nicht der Einkauf, sondern das Verkaufskonzept entscheidet über den Erfolg 204 · Exkurs: Efficient Consumer Response (ECR) 213 · Exkurs: Category Management 218 · Werbung heißt: den Kunden informieren 220 · Umgang mit Lieferanten: konsequent und fair 223 · Besser und erfolgreicher verhandeln 228 · Nur der Kostenvorsprung ermöglicht den Preisvorsprung 230 · Die schnellsten Kassiererinnen der Welt 231 · Kundendiebstahl 233 · Ladeneinrichtung und Warenplatzierung 233 · Logistik 234 · Arbeitszettel für Handwerker 235 · Personalleistung und -produktivität 236 · Das Prinzip der ALDI-Märkte 237

ALDI heute Ein Ausblick in die Zukunft

245

Vom Billigladen zum Kultobjekt 247 · Aktiv im Ausland 254 · Zukunftsperspektiven 260 · Computer verdrängen Bohnenkonserven 261 · Bleibt ALDI noch konsequent? 263

Anmerkungen

267

Literatur

269