

Trigon Themen

2/04

Geschäftsmodelle

Geschäftsmodell? Was ist das?	02
In Wertschöpfungsströmen liegen neue Geschäftsmodelle	03
Schlank, schlanker, Aldi	05
Buchempfehlung: Dynamische Unternehmensentwicklung	08

Geschäftsmodell? Was ist das?

Mit dem Aufkommen der sogenannten New Economy waren *Geschäftsmodelle* und *Businessplan* wichtige Managementbegriffe, von denen sich viele wahre Wunder erhofften.

Banken und Venture-Capital-Geber ließen sich mit phantastischen Umsatz-, Gewinn- und Wachstumserwartungen blenden und setzten, beim Platzen der vielen dot.com-Firmen, viel Geld in den Sand.

Das Denken in innovativen Geschäftsmodellen ist ja an sich sehr hilfreich, um aus Selbstverständlichkeiten und Gewohnheiten auszubrechen, die in eine Sackgasse führen könnten. Denn bei seriösen Geschäftsmodellüberlegungen geht es um Folgendes:

- 1) Auswahl einer Zielgruppe bzw. eines Marktsegments, für das der Basis-Kundennutzen klar definiert wird und auf den sich die Geschäftstätigkeit zur Gänze konzentriert (z.B. RyanAir mit sicherem Flug ohne Drumherum von Essen, Zeitung u.dgl.)
- 2) Kompromisslose Definition des Leistungsangebotes an die ausgewählten Kunden (z.B. die drastisch eingeschränkte Produktpalette bei Aldi)
- 3) und entsprechend eindeutige Positionierung im Makro-Wertschöpfungsstrom (z.B. Selbstmontage und Selbsttransport der Möbel bei Ikea)
- 4) Klar unterscheidbare Gestaltung der Begegnung mit den Kunden am Point of Sale bzw. Point of Service, vor allem was Eigenleistungen der Kunden betrifft (z.B. Produktpräsentation in Kartons bei Hofer bzw. Aldi)
- 5) Entsprechende Organisation der Vertriebswege (z.B. Buchkauf über das Internet bei Amazon, ausschließlicher Partyverkauf von Tupperware)
- 6) Ostentative Abgrenzung gegenüber dem Konkurrenzverhalten der Mitbewerber (z.B. Verzicht auf die übliche Werbung bei Aldi)
- 7) Kompromisslose Konzentration auf die eigene Kernkompetenz (z.B. bei Nike Produktdesign, Finanzierung und Vermarktung von fremd-gefertigten Komponenten)
- 8) Konsequente Gestaltung von Führung und Organisation, die sich gänzlich in den Dienst der Wertschöpfungs idee stellen (z.B. dm mit seiner besonderen Führungskultur)

Es ging früher und geht auch heute um ein Gesamt-Unternehmenskonzept, das bis in alle Wesenselemente einer Organisation umgesetzt wird:

- die Identität wird klar definiert indem eine Marke zum erkennbaren Träger der Nutzenerwartung und Leistungsversprechen wird,
- diese Identität wird in Strategien und operativen Planungen konsequent und realitäts-kritisch konkretisiert
- und findet in unkonventionellen Organisations-Strukturmodellen seinen Niederschlag,
- in dem entsprechende Führung und Kooperation praktiziert wird,
- wobei die Menschen in ihren Funktionen mit den ihnen übertragenen Aufgaben und Kompetenzen verantwortungsvoll entscheiden und handeln können,
- so dass die Wertschöpfungsprozesse zur Gänze auf die Schaffung des Kundennutzens ausgerichtet sind
- und dabei mit den vorhandenen materiellen Ressourcen äußerst schonend und effizient umgehen.

Es genügt deshalb nicht, nur eine Geschäftsidee mit einer virtuellen Strategie und traumhaften Erfolgsannahmen zu erarbeiten, in denen nur das Wunschenken oder die Gier nach dem schnellen Reichwerden zum Ausdruck kommen. Die Illusionen entstanden immer dort, wo Firmengründer und -gründerinnen ihren Finanzierungsplänen übertriebene Gewinn- und Wachstumserwartungen zugrunde legten und illusorische Vorstellungen über den Ressourceneinsatz hatten. Diesem Denken sind sowohl die profitgierigen Businessplan-Macher wie deren profitgierige Finanzierer aufgesessen. Zum Absturz kam es dort, wo nicht ganzheitlich-integrativ gedacht und gehandelt wurde. Geschäftsmodell-Denken ist ein ganzheitlicher Ansatz.

Integrative Modelle sind aber nicht im Handumdrehen zu entwickeln und zu implementieren, sondern erfordern solides und ausdauerndes Denken. Deshalb scheiden sich bei der Anwendung dieses Konzepts die Geister: Wunderheiler und diejenigen, die ihnen verfallen sind, werden eine Spur von Verwüstungen zurücklassen. Seriöse Unternehmensleitungen werden sich immer aufs Neue dem Test der Wirklichkeit stellen. Daran führt kein Weg vorbei! 

Unter dem Schlagwort *Re-Inventing your Company* sicherten diese Konzepte schon vor 30 Jahren vielen Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit.

Erfolgreiche Unternehmen wissen, wann sie ihr Geschäftsmodell hinterfragen und neu ausrichten müssen. Nur so kann es das Überleben, den Erhalt von Bestehendem und weiteres Wachstum gewährleisten.

MARIO WEISS

In Wertschöpfungsströmen liegen neue Geschäftsmodelle

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens beschreibt die grundsätzliche Positionierung am Markt und das damit verbundene Selbstverständnis der Organisation. Erfolgreiche Unternehmen wissen, wann sie ihr Geschäftsmodell hinterfragen und neu ausrichten müssen. Entweder haben sie die Intuition dafür oder professionelle Analyseinstrumente – meistens beides in einer individuell zugeschnittenen Kombination. Es gibt mehrere Ansatzpunkte für die Arbeit an Geschäftsmodellen: die Markt-Positionierung, das Leitbild, Basics etc. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Arbeit an Wertschöpfungsströmen ein besonders wirksamer Zugang ist, Geschäftsmodelle zu entwickeln, weil er sowohl intuitive als auch analytische Zugänge erlaubt.

Wertschöpfungsströme sind besser als andere Positionierungsmodelle darstellbar. Sie zeigen, was Organisationen tun und wie sie im Umfeld eingebunden sind. Veränderungen des Geschäftsmodells aus der Betrachtung der Wertschöpfungsströme können darüber hinaus für alle Beteiligten verständlich aufbereitet und kommuniziert werden, was für einen Veränderungsprozess vorteilhaft ist.

Über die eigenen Grenzen sehen

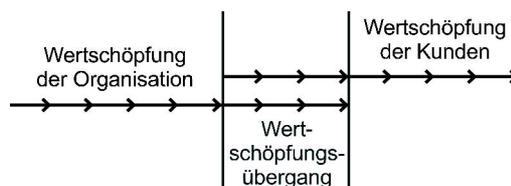
Das Augenmerk wird dabei nicht nur auf das eigene Unternehmen gerichtet, sondern auf das wert-

schöpfende System, an dem verschiedene Akteure teilhaben – Lieferanten, Geschäftspartner, Kunden, Kunden der Kunden etc.

Wir müssen den Betrachtungshorizont erweitern (Grafik 1) und ein durchgängiges Bild der ablaufenden Gesamtprozesse erfassen, denn die Geschäftsprozesse beginnen nicht am Eingang des Unternehmens und enden nicht mit der Auslieferung eines Produkts.

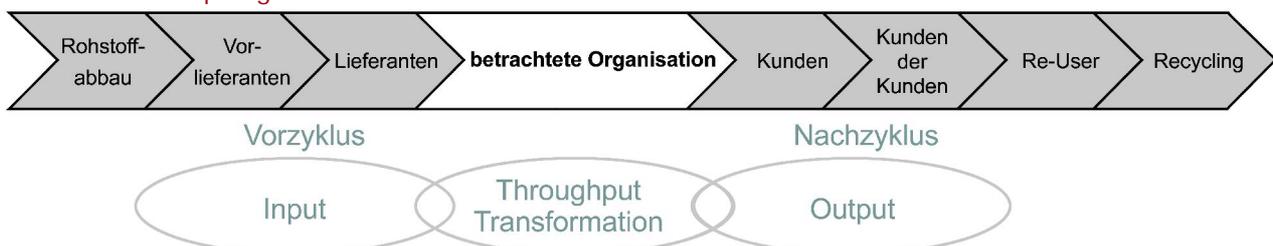
Wertschöpfungsübergänge

Wenn die Wertschöpfung über das einzelne Unternehmen hinaus betrachtet wird, stellt sich die Frage, wo die Systemgrenze sinnvoll zu ziehen ist und wo die Leistungserbringung besser anderen überlassen werden sollte. Dieser Punkt wird hier Wertschöpfungsübergang genannt.



Dazu muss die Wertschöpfung völlig losgelöst von den einzelnen Organisationen gesehen werden. Wir

Grafik1: Wertschöpfungsstrom



dürfen nicht nur die Aufgaben betrachten, die notwendig sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung herzustellen. Vielmehr muss gefragt werden, welche Leistungen die Kunden selbst erzeugen können und wollen und welche Aufgaben von der betrachteten Organisation wahrgenommen werden. Dies zeigen Beispiele von Unternehmen, bei denen der Wertschöpfungsübergang früher oder später von der Organisation auf die Kunden erfolgte, wodurch neue Marktpositionen aufgebaut wurden:

Lebensmittelhersteller verschieben den Wertschöpfungsübergang, indem sie tiefgekühlte, tellerfertige Gerichte anbieten, die nur noch aufgetaut und gewärmt werden müssen. Damit erfolgt der Wertschöpfungsübergang an den Kunden später.

Oder: Hersteller von Fertighäusern übernehmen – wenn die Kunden dies wünschen – alle Aufgaben von der Grundstücksbeschaffung, Erledigung der Behördenwege usw. bis zum gereinigten, schlüsselfertigen Haus mit Telefonanschluss. Der Kunde selbst übernimmt dann kaum eigene Aufgaben. Andere Geschäftsmodelle von Fertighausunternehmen fokussieren genau auf diesen Wertschöpfungsübergang und definieren mit den Kunden gemeinsam, wo der Wertschöpfungsübergang erfolgt, weil die Hausbesitzer vieles mit Eigenleistungen ausbauen wollen.

Die aktuellen Entwicklungen neuer Geschäftsmodelle sind vielfach geprägt von Wettbewerbspositionen über den Preis. Aus der Perspektive der Wertschöpfungsströme bedeutet dies, dass der Wertschöpfungsübergang auf Kunden eher früher erfolgt, weil die Kunden selbst Aufgaben übernehmen. Aktuelle Beispiele für einen frühen Wertschöpfungsübergang sind: Banken verschieben den Wertschöpfungsübergang deutlich in Richtung Kunden, indem sie durch Online-Banking viele ihrer Leistungen auf Kunden übertragen. Billigfluglinien verlagern den Transport des Gepäcks zwischen zwei Flügen auf die Kunden. Das historische Beispiel ist IKEA: Der Hintergrund für den europaweiten Erfolg liegt darin, dass Kunden einen Teil der Wertschöpfung selbst übernehmen, indem sie die Bauteile selbst transportieren und zusammenbauen.

Bei vielen aktuellen Beispielen zeigt sich, dass die Automatisierung eine zentrale Rolle bei der Veränderung der Wertschöpfungsübergabe spielt. Automatisierung schafft hier nicht nur einen Rationalisierungsspielraum, sondern auch die Grundlage für erfolgreiche, neue Geschäftsmodelle. Die Gestaltung des Wertschöpfungsübergangs kann ein ganz spezifisches Image beim Kunden erzeugen und für eine klare und eindeutige Positionierung am Markt sorgen.

Fragen zur Gestaltung des Geschäftsmodells:

- Was wissen wir darüber, wie Kunden (aufbauend auf unseren Leistungen) Werte schaffen?
- Wie gut kennen wir die Leistungsprozesse unserer Kunden?
- Wo kann es sinnvoll sein, die Systemgrenzen im gesamten Wertschöpfungsstrom zu verschieben, um eine klare und erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb zu erreichen?
- Welche Rolle kann dabei Automatisierung spielen?
- In welche Phase binden wir den Kunden als Ko-Produzenten aktiv in einen gemeinsamen Wertschöpfungsprozess ein?

Wertschöpfungsautarkie und Wertschöpfungskooperation

Es gibt nun zwei alternative Möglichkeiten, das Geschäftsmodell zu gestalten.

Wertschöpfungsautarkie: Es soll die bestmögliche Beherrschung möglichst vieler Funktionen und Aktivitäten im gesamten Wertschöpfungsstrom erreicht werden. Es wird eine große Wertschöpfungstiefe angestrebt, um von wenigen Partnern abhängig zu sein. Dies wird durch horizontale Vorwärts- und Rückwärtsintegration erreicht. Durch die Wertschöpfungsautarkie verlagert sich die Schnittstellenproblematik von Umfeld-System-Schnittstellen zu System-System-Schnittstellen.

In seltenen Fällen ist es für Unternehmen möglich, in allen Feldern, die für ein Produkt oder eine Dienstleistung nötig sind, in gleich hohem Maße kompetent zu sein. Deshalb können sich Organisationen dafür entscheiden, mit anderen zusammenzuarbeiten und Ressourcen formell oder informell zu teilen. Skoda in Tschechien zum Beispiel arbeitete mit einer Wertschöpfungstiefe von 75 Prozent. Das heißt, dass 75 Prozent der gesamten Wertschöpfung des Autos im eigenen Unternehmen erbracht wurden. Dies umfasste auch die Produktion der Seife für die Reinigung der MitarbeiterInnen. Der heutige Partner von Skoda, Volkswagen, produzierte zur selben Zeit mit einer Wertschöpfungstiefe von etwa 35 Prozent.

Wertschöpfungskooperation: Dies ist die Konzentration auf wenige Prozessschritte mit hoher eigener Kompetenz. Dadurch kommt es zu einer Fokussierung auf die Kernkompetenzen, womit die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden kann. Innerhalb des Unternehmens reduziert sich die Komplexität, während es nach außen deutlich mehr und auch komplexere Nahtstellen gibt. Die Abhängigkeit von anderen Unternehmen wird entsprechend größer.

Die Automatisierung spielt bei der Veränderung der Wertschöpfungsübergabe eine zentrale Rolle.

Wertschöpfungscooperation setzt eine partnerschaftliche Gestaltung der Beziehungen zwischen einzelnen Organisationen voraus – z.B. durch Franchising, Joint-Ventures oder strategische Allianzen. Die Sportmarke Nike definiert die selbst erbrachte Wertschöpfung über die Leistungen Finanzierung und Marketing. Alles andere sind zugekaufte Leistungen von Partnerunternehmen. Die extreme Wertschöpfungscooperation mit vielen Partnern stellt sehr komplexe Anforderungen an das Management dar.

Leitfragen zum Geschäftsmodell

- Welche Aufgaben im gesamten Wertschöpfungsstrom, in den wir eingebunden sind, wollen wir in Zukunft selbst wahrnehmen?
- Welche Aufgaben sollten wir bewusst abgeben und anderen überlassen?
- Welche Wertschöpfung können wir an unserem Standort, mit unserem Know-how, unseren

Potenzialen in Zukunft so leisten, dass wir wettbewerbsfähig sind?

- Der Betrachtungshorizont muss über die eigene Organisation und damit über die eigene Wertschöpfung hinaus erweitert werden. Nicht die heute tätigen Organisationen werden dargestellt, sondern die Aufgaben, die im Gesamtprozess zu erfüllen sind, um Kundennutzen zu erbringen.
- Die Rollen der Lieferanten, der eigenen Organisation und der Kunden sind im Veränderungsprozess zu hinterfragen.
- Welche Position eine Organisation im Wertschöpfungsstrom einnimmt, ist ein wichtiges Element bei der Gestaltung des Geschäftsmodells. 

Der Lieferant ist nicht bloß Lieferant, der Kunde ist nicht bloß Konsument, sondern auch Mitentwickler, Ko-Produzent.

Literatur

Weiss, M. (2003): Marktwirksame Prozessorganisation. Frankfurt am Main.

Der Discounter Aldi (in Österreich: Hofer) konnte sich mit seinem Geschäftsmodell, einer Kombination aus Einfachheit, Geschwindigkeit und Effizienz, eine herausragende Marktstellung aufbauen und steuert weiter ungebrochen auf Erfolgskurs. Woran liegt das? Zur Erklärung werden die Kriterien eines *Schlanken Unternehmens* herangezogen. Alle Unternehmensdaten sind der unten aufgeführten Literatur entnommen.

HARALD JÄCKEL

Schlank, schlanker, Aldi

Die Albrecht-Brüder berichten in der Lebensmittelzeitung vom 4.9.1975, wie sie zu ihrer Unternehmenskonzeption gefunden hatten. Sie führten in ihrem Betrieb seit 1948 zwangsläufig nur ein kleines Sortiment. Für das Eröffnen weiterer Filialen waren aber die Investitionsmittel knapp. So entschieden sie sich, das kleine Warensortiment beizubehalten, weil auch damit ein gutes Geschäft zu erzielen war. Die Kosten waren verglichen mit

anderen Lebensmittelfachgeschäften sehr niedrig. Um den Nachteil der kleineren Auswahl zu kompensieren, führten sie den Grundsatz des Niedrigpreises ein und verkauften von dieser Zeit an ihre Waren entschieden billiger als der Wettbewerb. Diesem Grundsatz ist Aldi bis heute treu geblieben: „Wenn uns bei der Kalkulation etwas beschäftigt, dann nur, wie billig wir eine Ware verkaufen können und nicht, welchen höchsten Verkaufspreis wir erzielen können.“

Uns beschäftigt wie billig wir eine Ware verkaufen und nicht welchen Höchstpreis wir erzielen können.

Nach der Euro-einführung sind die Absatzmengen der Discounter sprunghaft angestiegen. Aldi konnte seinen Kundenstamm um ca. 20% erhöhen

Das Aldi-Konzept entstand aus einer Anpassung an Bedingungen des Wettbewerbs und der Märkte. Es baut auf Intuition, bewusstes Handeln mit ständiger Reflexion und konsequente Umsetzung der jeweiligen Erkenntnisse. Aldi erzielt seinen Umsatz mit etwa 700 Artikeln, Metro, Rewe zum Vergleich mit etwa 50.000, Karstadt sogar 300.000. Im typischen Supermarkt gibt es WC-Papier in 32 verschiedenen Marken, Varianten und Packungsgrößen zur Auswahl. Bei Aldi Nord gibt es dagegen nur 2 Sorten. Aber damit werden 27 % Marktanteil erobert. Aktuelle Entwicklungen bestätigen die ungebrochene Marktwirksamkeit dieser Konzeption. Nach der Euroeinführung sind die Kundenzahlen und Absatzmengen der Discounter sprunghaft angestiegen. Aldi konnte seinen Kundenstamm im Jahre 2003 um ca. 20% erhöhen, wobei die *Besserverdienenden* mit 49% die größten Umsätze bringen. Nach einer Umfrage liegt der Anteil der Aldi-Käufer bei ausgewählten Berufsgruppen nahe bei (gleichgültig ob Beamte, Arbeiter, Angestellte oder Selbstständige) 90%.

Geschäftsmodell

Eckpunkte des Aldi-Geschäftsmodelles sind: Begrenztes Sortiment, vollkommene Selbstbedienung, hohe Umschlagshäufigkeit der Waren, Dauerniedrigpreise mit dem Ziel der Preisführerschaft, hohe Kundenfrequenz in den Läden, gut erreichbare Standorte, spartanisch ausgestattete Lokale, ein ausgeprägtes Filialprinzip und gebündelte artikel-spezifische Einkaufsvolumina.

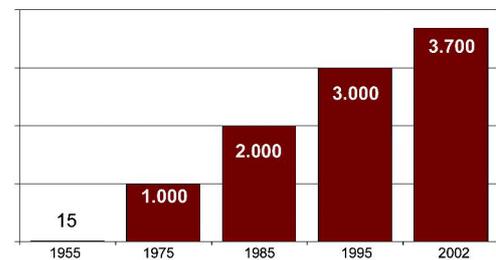
Der Gewinn der Aldi Gruppe liegt zwischen 3% und 5% vom Umsatz, etwa dreimal so hoch wie der Gewinn von Konkurrenten im Lebensmitteleinzelhandel. Filialen in kleineren Orten, Zweitfilialen in mittleren Orten und das intensiv betriebene Noon-Food-Geschäft ergeben beträchtliche Umsatzsteigerungen; z.B. wird der Marktanteil von Computern schon auf 10% geschätzt. Ein einfaches Konzept, das sich weltweit durchsetzt.

Klarheit

Auch das Führungs- und Organisationskonzept ist stimmig. Die Aldi-Gründer Karl und Albrecht erkannten nach etwa 12 Jahren gemeinsamer Verantwortung im Jahre 1961, dass klare Strukturen im Topmanagement beginnen sollten.

Um den Zwang zur permanenten Einigung in der Geschäftsführung abzuschaffen, trennten sie ihr noch kleines Unternehmen in Aldi Nord und Aldi Süd. Danach wurde das Prinzip der Dezentralisierung von der Unternehmensspitze an konsequent gelebt. Der

Ausweitung des hochstandardisierten Filialnetzes stand damit nichts mehr im Wege.



Schlanke Ressourcen

Den großen Sortimenten des klassischen Lebensmitteleinzelhandels (z. B. gibt es auch in kleineren Edeka-Märkten bis zu 30 Sorten Röstkaffee, ein Waschmittel in 6 Packungsgrößen etc.) setzte Aldi ein minimalistisches Sortiment gegenüber.

Für den Kunden ist heute die Frage der Bequemlichkeit im Sinne einer Überschaubarkeit des Angebotes, der Kaufsicherheit, etwa im Hinblick auf die Frische der Produkte, ein entscheidendes Kriterium für die Wahl seiner Einkaufsstätte. Nicht die vielfältigen Möglichkeiten des Angebots von Lieferanten werden den Kunden hier präsentiert, sondern ein immer wieder an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden orientiertes Sortiment des täglichen Bedarfs.

Aldi hat ein ausgefeiltes logistisches System der Zulieferung aufgebaut: Die Waren werden *just in time* auf Paletten geliefert, direkt in Aldi-LKWs umgeladen und sind noch am gleichen Tag vor Ladenöffnung in den Filialen. Die Distributionszentralen liegen dicht an Autobahnausfahrten. All das dient einer Minimalisierung von Lagerkosten.

Einfachheit

Einfachheit heißt bei Aldi, solange zu streichen, bis man nichts mehr weglassen kann, ohne das Wesen zu verändern, um dann das Vernünftige, Selbstverständliche mit hoher Präzision umzusetzen. Dieser Entwicklungsweg ist keineswegs leicht. Nur wenn klar geworden ist, was wirklich gewollt wird, kann entschieden werden, auf was verzichtet werden kann und das zu tun, was sinnvoll und zweckmäßig ist.

Ein anderes Beispiel ist die interne Statistik. Die Verkaufsstatistik zur Überprüfung der Sortimentsstruktur für die 700 Artikel wird nur einmal im Quartal erstellt. Der Grundgedanke ist: Wenige Daten bringen mehr Orientierung!

Oder: Ziele für MitarbeiterInnen wurden nie schriftlich formuliert. Die einfachen Unternehmensziele „niedrigster Preis, beste Qualität, geringste Kosten“

prägen die Unternehmenskultur und sind direkt für jede Mitarbeiterin in persönliche Handlungsanleitungen umsetzbar. Es gibt auch keine Budgets.

Effizienz und Schnelligkeit

Die Belieferung der Märkte erfolgt ausschließlich auf Paletten, der Verkauf der Produkte direkt aus dem Karton. Der effiziente, kostenschonende Betriebsablauf ist wichtiger als die Präsentation der Waren.

Ehrlichkeit, Qualität, Vertrauenswürdigkeit

Aldi selbst investiert nicht in Marktforschung und verzichtet bewusst auf Publizität. Das Unternehmensprofil zeigt seine Stärken am Regal. In der Werbung wird sparsam agiert: standardisierte Anzeigen in der lokalen Presse ohne Einschaltung von Werbeagenturen. Ein Beispiel für die Qualitätsorientierung: Bei Aldi wurden alle Eier – lange bevor Salmonellen als Infektionsgefahr in der Öffentlichkeit bekannt waren – schon bei Anlieferung mit einer einfachen Durchleuchtungstechnik auf ihre Frische überprüft. Qualitätssicherung erfolgt bei Aldi durch Stichproben, Labortests und Verkostung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Falle einer Reklamation gilt der Grundsatz: Das Produkt wird zurückgenommen und Ersatz geliefert oder der Geldbetrag erstattet! Die Erfahrung zeigt, dass die Kunden dies nicht missbrauchen.

Entscheidungskompetenz vor Ort

Das konsequente Bekenntnis zu Dezentralisierung und Delegation bestimmt die Unternehmensstruktur. Ein Instrument sind kurze präzise Stellenbeschreibungen, mit klar definierten Entscheidungsbefugnissen. Filial-ManagerInnen sind befugt, Personal selbstständig einzustellen und neue Ladenflächen anzumieten. Die dezentrale Steuerung erlaubt einen effektiven Personaleinsatz.

Ständige Verbesserungsprozesse

Aldi konzentriert sich auf das Normale, Selbstverständliche und ist bemüht, das so gut wie nur irgend möglich zu bewältigen. Dazu werden sämtliche Betriebsbereiche regelmäßig auf Verbesserungspotentiale überprüft. So hat Aldi z.B. ein funktionelles Konzept der Auszeichnung entwickelt, das den allseitigen Strichcode bereits in die Verpackung integriert. So wird kundenfreundliche schnelle Abwicklung an der Kasse bereits beim Lieferanten vorbereitet. Als Entwicklungsprinzip gilt: Wir tasten uns voran. Versuch und Irrtum, schnell sein und nur überschaubare Risiken eingehen!

Selbstorganisation, -steuerung, -kontrolle

Für die Bestellung und Bestückung der Ladenfläche gilt das denkbar einfachste Prinzip: „Wo was weg ist, muss was hin!“ Die eigentliche Schwierigkeit, die internen Ansprüche zu erfüllen, liegt in der Konsequenz und Disziplin, die auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen gleichermaßen gefordert ist. Wer sich in dieser Kultur zurechtfindet, hat gute Karrierechancen. Die mittleren und oberen Führungsebenen werden aus den eigenen Reihen rekrutiert. In jüngster Zeit gerät Aldi-Süd in die Kritik der Öffentlichkeit, weil angeblich vom Management der Versuch, einen Betriebsrat in den 21 Münchner Filialen zu begründen, massiv behindert wurde.

Schlanke Strukturen

Bei Aldi gibt es bewusst keine Stabsstellen. Die Zentralbereiche Marketing, Controlling, IT, PR, Rechtsabteilung werden sehr klein gehalten. Aktuelle Entscheidungen werden direkt in der obersten Geschäftsleitung gefällt.

Langfristiger Kundennutzen

Das normale Bild im Warenangebot des Einzelhandels ist, dass gute Qualität mit Markenprodukten garantiert wird, die einen höheren Preis haben. Will jemand billigere Produkte, ist er meist auf *No-name-Produkte* angewiesen, deren Qualität sich oft genug als fraglich erweist. Aus dieser Konsequenz hat sich die Philosophie des *Kundenfangs* einerseits und des *Schnäppchen-Jagens* andererseits etabliert, bei dem Gutes zum günstigen Preis geboten wird. Im Gegensatz dazu hat Aldi ein integeres dauerhaftes Konzept entwickelt. Kunden haben gelernt, bei Aldi qualitativ gute Produkte bis hin zum Champagner kaufen zu können, bei denen der Preis günstig oder zumindest angemessen ist. Nur so ist es erklärbar, dass Kunden bei Aldi ohne jede Beratung einen Computer für 1.000 Euro kaufen und damit an drei Spizentagen 200 Millionen Euro Umsatz generieren. Dieses Vertrauen hat sich Aldi über Jahre erarbeitet und das ist das eigentliche *Kapital*: Vertrauen und Verlässlichkeit in Zeiten wachsender Unsicherheit! ♣

Literatur

- Brandes, D. (2003): Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs. Frankfurt/M.
- Kastner, B. (2004): Die Aldi-Süd-Revolution: ein Betriebsrat. In: Süddeutsche Zeitung. 8./9.4.2004. München
- Smoltczyk, A. (2004): Das Aldi-Prinzip. In: Der Spiegel 9/2004. Hamburg.
- Zdral, W. (2004): Charme des Einfachen. In: Capital 5/2004. München.

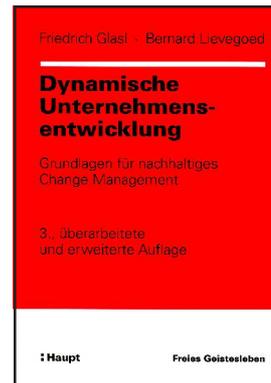
Das eigentliche Kapital von Aldi: Vertrauen und Verlässlichkeit in Zeiten wachsender Unsicherheit!

Buchempfehlung:

Dynamische Unternehmensentwicklung

Grundlage des Buches ist die von Bernard Lievegoed entwickelte Theorie der drei Entwicklungsphasen (1974 in deutscher Übersetzung unter dem Titel „Organisation im Wandel“ erschienen), der Pionier-, der Differenzierungs- und der Integrationsphase. Friedrich Glasl konfrontiert nun das Dreiphasenmodell mit den neuesten Erkenntnissen der evolutionären Systemtheorien und ergänzt es durch eine vierte Phase, die Assoziationsphase. Er zeigt, wie die Konzepte *Schlankes Unternehmen* das Denken der Integrationsphase weiterführt. Das Buch bietet den Führungskräften für ihre heutigen Aufgaben Orientierung und viele erprobte praktische Hilfen.

Die 3. Auflage ist wiederum auf den aktuellen Stand gebracht, indem auf neuere Management- und Organisationsliteratur Bezug genommen wird. Ausführlich wird auf die systemtheoretische Basis des Modells eingegangen, die für Prof. Lievegoed von Anfang an bestimmend war und die Glasl weiter entwickelt hat. Dadurch bietet dieses Werk sowohl Beraterinnen und Beratern wie auch Führungskräften von Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen eine unerlässliche Orientierung für die Entwicklung ihrer Organisationen.



Aktuelle Trigon-Angebote

Coaching Master-Curriculum 2004

Die Fertigkeiten als Coach in der Praxis werden vertieft. Das Repertoire für die praktische Arbeit wird erweitert. Mit Werner Vogelaue, u.a. vom 25.-27.08.2004 und drei weitere Termine bei Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz.

Konfliktmanagement in der Beratung 2004

Zielgruppe: interne und externe BeraterInnen, aber auch an Führungskräfte. Ziel ist Sinn, Erscheinungsformen und Hintergründe von Konflikten erkennen, diagnostizieren und verstehen zu können. Mit Friedrich Glasl, u.a. vom 06.-10.09.2004 in St. Gilgen am Wolfgangsee (A). Veranstalter: Trigon Graz.

PE-Werkstatt 2004/2005 Modul A

Strategie und Positionierung der PE. Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang in fünf Modulen (einzeln buchbar) mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u.a. vom 04.-08.10.2004 in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

Schlechtwetter-OE: Organisationsentwicklung in wirtschaftlichen Krisensituationen

Krisen als Chancen zur Neuorientierung von Organisationen. Der Beitrag der OE zur Bewältigung existentieller Unternehmenskrisen. Mit Friedrich Glasl und Hannes Piber vom 04.-06.10.2004 bei Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz.

Coaching Kompakt Zürich 2004/2005

Coaching-Lehrgang in fünf Modulen. Mit Hans Ruijs, Werner Vogelaue vom 07.-09.10.2004 in Zürich (CH). Veranstalter: Trigon Graz.

Führungstraining Kompakt

Das Seminar ist ein intensives Training mit Führungsprojekt. Mit Siegbert Friedrich-Nagel und Oliver Martin vom 28.-29.10.2004 und vier weitere Termine bei St. Gallen (CH). Veranstalter: Trigon Graz

Informationen zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: www.trigon.at



Trigon Graz
A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43/ 316/ 40 32 51
F: +43/ 316/ 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43/ 463/ 51 66 76
F: +43/ 463/ 51 66 78
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München
D-80333 München
Hartmannstraße 8
T: +49/ 89/ 242 089 90
F: +49/ 89/ 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.at

Trigon Wien
A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43/ 1/ 505 88 61
F: +43/ 1/ 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

Österreichische Post AG
Info.Mail Entgelt bezahlt



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber:
Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023
Salzburg
Grundlegende Richtung:
Organ der Trigon Entwicklungsberatung;
Redaktion: Friedrich Glasl, Trude Kalcher;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an:
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz