

Geheimnis 1: Werden Sie fähig zur Einfachheit! (Die goldene Regel des ALDI-Erfolgs!)

ALDI's Erfolgsstory ist eine Lehre von der Einfachheit. Alles wird in diesem Unternehmen davon bestimmt. Das eigentliche ALDI-Prinzip lautet: Einfachheit – die goldene Regel des ALDI-Erfolgs: Werden Sie fähig zur Einfachheit!



Abbildung 4: Der Kern des ALDI-Erfolgs: Die goldene Regel über die Einfachheit

ALDI beherrscht die Kunst, das Selbstverständliche, Normale, Vernünftige in die Praxis umzusetzen. Es gibt einfach eine Fähigkeit, eine »Kultur der Einfachheit«. Nicht das versteckte große Geheim-

nis hat ALDI zum Erfolg geführt, sondern diese Kunst, die Fähigkeit zum Einfachen. Auch Ikea, das erfolgreichste Möbelhaus der Welt, liefert ein Beispiel dafür, dass Einfachheit eine entscheidende Basis für Erfolg sein kann. Der Gründer Ingvar Kamprad bezeichnet die Einfachheit als eine Tugend. »Komplexe Regeln lähmen, übertriebene Planung ist die gängigste Todesursache von Unternehmen.«

Was ist Komplexität?

Ein System ist um so komplexer,

- je mehr Elemente es aufweist,
- je größer die Zahl der Beziehungen zwischen diesen Elementen ist und
- je verschiedenartiger die Beziehungen sind.

Schon Systeme mit wenigen Elementen können zu einer unüberschaubaren Menge an Möglichkeiten führen. Eine Prognose über die Entwicklung eines komplexen Systems wird unmöglich.

Einfach machen heißt: weglassen, verzichten, Prioritäten setzen

Unternehmen und andere Großorganisationen sind Systeme von ungeheurer Komplexität. Diese kann nur beherrscht, kontrolliert, gesteuert werden, wenn sie verringert wird. Die Menge der Komponenten oder ihrer Verbindungen muss reduziert werden.

Die Japaner sind zum Beispiel dazu übergegangen, ihre Autos sehr umfassend mit Extras bereits standardmäßig auszurüsten. Damit vermeiden sie die Komplexität durch variable Ausstattungen mit letztlich Tausenden von Möglichkeiten. Trotz besserer Ausstat-

tung, aber aufgrund der geringeren Komplexität erreichen sie geringere Produktionskosten, weil sie die Möglichkeiten verringert haben. Damit haben sie vereinfacht.

Einfach machen bedeutet: Man muss so lange streichen, bis man nichts mehr weglassen kann, ohne das Wesen zu verändern.

Forscher, Managementberater und kluge Unternehmensführer bestätigen immer wieder, dass Einfachheit zum Schlüssel für Höchstleistungen wird. »Menschen mit einfach und klar strukturiertem Denken und Wissen werden den Informationssüchtigen langfristig klar überlegen sein.« (So lautet das Statement von Hugh Hecla, George Mason University, Virginia). Erfolgreiche Manager wie Ingvar Kamrad, der IKEA-Gründer, haben diesen Wettbewerbsfaktor schon lange erkannt: »Einfachheit ist eine Tugend. Einfachheit gibt Stärke.«

Überall Komplexität und wenig Einfachheit

Wir reisen in alle Welt. Wir können 80 Fernsehprogramme empfangen. Die Unternehmen arbeiten mit TQM (Total Quality Management) und ISO 9000 sowie mit CRM (Customer Relationship Management) oder gar mit CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). Wir erleben Megafusionen. Viele Chefs unterhalten sich mit ihren Mitarbeitern nur noch über E-Mails. Es gibt viel Angst vor Fehlern. Mangel an Mut und fehlende Risikobereitschaft komplizieren die Dinge zusätzlich.

In diesem Unternehmen ist vieles komplex:

Mitarbeiter kämpfen gegen Komplexität

Die Manager eines bedeutenden internationalen Unternehmens beklagen sich über die zunehmende Komplexität im Unternehmen. Sie sind am erfolgreichen Arbeiten gehindert. Im Einzelnen nennen sie:

- Die Belastung durch administrative Vorgänge. Es werden ständig neue Prozesse hinzugefügt, statt die vorhandenen zu optimieren.
- Der Prozess der Vertragserstellung mit den 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.

In diesem Unternehmen ist vieles einfach:

ALDI ist intelligenter

ALDI hat zu seinen Mitarbeitern ein gutes Vertrauensverhältnis aufgebaut. Vertrauen reduziert die Komplexität. Mitarbeiter und Manager verfügen über klar umrissene Entscheidungsbefugnisse. Lokale Manager in den regionalen Niederlassungen kennen ihr Gebiet und haben die entsprechenden Befugnisse, etwa in der Personaleinstellung oder in der Anmietung neuer Läden. ALDI wurde zum Prototypen der Einfachheit.

ALDI untersucht seine Sortimentsstruktur wie viele andere. Nur legt ALDI dafür nur eine einzige Statistik für die insgesamt rund 700 Artikel zugrunde. Die Statistik wird nur einmal im Quartal erstellt. Möglich wäre das – wenn man wollte – wöchentlich. Dann käme man auf 8400 statt 700 Positionen. Sicher ist, dass wöchentliche Erhebungen ein differenzierteres Bild abgeben würden. Bei ALDI hat man allerdings die Kunst gelernt, sich auf Wesentliches zu beschränken und auf Überflüssiges zu verzichten. Man verzichtet auch auf die Befriedigung der Neugier, wie sich aktuell einige Artikel entwickelt haben mögen. Änderungen im Sortiment werden ohnehin

nicht täglich vorgenommen. Man kann sich die Entwicklung der Umsätze in Ruhe ansehen. So gewinnt man Zeit für andere Dinge. Das Ergebnis: »Weniger ist mehr. Mehr hilft wenig.«

Ursache von Komplexität ist, dass wir alles wollen. Alles soll perfekt sein. Wir haben Angst vor Fehlern. Es fehlt der Mut zu Risiken und Flops. Wir fürchten den Verlust und wollen auf nichts verzichten. Also wiederum: alles machen. Es wird eine weitere Analyse zur Absicherung unserer Gedanken und Vorhaben angestellt. Manche werden dabei zu digitalen Deppen, weil sie sich nur noch an ihren Charts, Analysen und bunten Computergrafiken festhalten. In den Unternehmen unterstützt dabei ein Wasserkopf aus Controllern und Stabexperten. Der Staat behilft sich mit Regierungsbeauftragten, mit Gutachten und Kommissionen. Und das alles geschieht unter krank machendem Zeitdruck, denn für immer mehr steht nicht mehr Zeit zur Verfügung. Und viele arbeiten unter dem Stress einer möglichen Erfolglosigkeit.

Gelassenheit und Übersicht gehen verloren. Das hier Beklagte führt zu Komplexität und damit zu Langsamkeit und Ineffektivität. Einfachheit pflegen in Verantwortung für Kunden, für Mitarbeiter, für das Unternehmen, aber auch für die eigene Gesundheit und das eigene Wohlbefinden wäre ein sinnvoller Weg.

Es muss einfacher gehen

*»Die Komplexität der Unternehmensführung wird überschätzt.
Das ist keine Raketenwissenschaft.«*

Jack Welch

Einigen Unternehmen ist es gelungen, einfach zu arbeiten.

Toyota: ein Unternehmen mit klaren Zielen. Toyota ist das Unternehmen, das fünf mal nach dem »Warum«, nach dem Sinn von Aktivitäten fragt. Statt sofort zu fragen: »Wer – Was – Wann – Wo –

Wie?«, wird die schwerste Frage zu Beginn gestellt, eben die nach dem »Warum«. Toyota will es lieber einfach, aber zuverlässig.

Ikea: Die Kunden wissen, warum sie dort kaufen. Die Leistung wird so formuliert: eine erprobte Produktpalette, günstige Preise, Design, Formschönheit, Funktionsgerechtigkeit. »Wir sind ein Konzeptunternehmen – die sterben niemals.« Ikea – ein nüchternes kaufmännisches Unternehmen ohne Ideologien.

ALDI: Ziele wurden nie schriftlich formuliert. Trotzdem kennt sie jeder, weil sie einfach, klar und konkret sind. Handlungsanleitungen für jeden Mitarbeiter. Jeder arbeitet an seinen Unterzielen, die er sich selber aus den einfachen Unternehmenszielen in Verbindung mit der Unternehmenskultur ableiten kann. Die Ziele sind: niedrigster Preis, beste Qualität, geringste Kosten. Das erreicht man mit einem beschränkten Sortiment des täglichen Bedarfs. Der wirkliche Kern der Einfachheit liegt in den einfachen und klar verständlichen Zielen.

Einfachheit ist schwierig!

Es ist unglaublich schwierig, einfach zu sein. Vielleicht sind solche Verhaltensmuster und Kulturen typisch für personenorientierte Unternehmen, für Familienbetriebe, die über lange Zeit vom Inhaber geprägt wurden. Das Wesen des Inhabers als Unternehmensleiter ist eben, dass er nicht mit einem befristeten Anstellungsvertrag arbeitet und nicht nach einigen Monaten oder wenigen Jahren das Unternehmen wieder verlässt, um einem Neuen das Feld zu überlassen, damit dieser sich an der Einführung neuer Kulturen versucht. Die Entwicklung von Unternehmenskulturen braucht einige Zeit. Inhaberunternehmen haben in der Regel klein begonnen und sich über viele Jahre erst zur Reife entwickelt. An Inhabern ausgerichtete Kulturen können nicht ohne weiteres kopiert werden.

Interessant in diesem Zusammenhang sind Äußerungen der Scania-Organisation zu ihren anhaltend großen Erfolgen gegenüber

ihren Wettbewerbern auf den Lkw-Weltmärkten: »Es gibt wenig, was Scania viel besser macht als die Wettbewerber. Bis auf eins: Konsequenter verfolgen die Schweden das Prinzip der Einfachheit. Einfache Konstruktionen, einfache Produktionsprozesse, einfache Produktpaletten und einfache Managementstrukturen.« – Man könnte meinen, es würde von ALDI gesprochen. Viele Anwender von Computer-Software dürften ebenfalls fehlende Einfachheit der Systeme beklagen. Vielleicht sollten Microsoft und andere einmal darüber nachdenken, ob ein »Discount-Windows«, das von viel Ballast befreit wäre, nicht vielen das Leben leichter machen könnte.

Auch Procter & Gamble hat Gefallen an den einfachen Wegen gefunden. »Make It Simple« zitiert die *Business Week* das Unternehmensprinzip des Konzerns, die »Strategy of Simplification«. Nicht neu ist die Erkenntnis von P&G, dass

- in großen Supermärkten oft von einem Viertel aller Artikel nicht mehr als
- ein Stück pro Monat verkauft wird.

Die riesigen Sortimente von bis zu 20 000 Artikeln und mehr bestimmen ein ganzes Unternehmen bis in die letzten Funktionen hinein. Kleine Supermärkte, auch kleine Edeka-Märkte, führen zum Teil mehr als 30 Sorten Röstkaffee oder gar 40 Sorten Würstchen in Dosen und Gläsern. In Malaysia gibt es Supermärkte mit 120 Sorten Milchpulver: die gleiche Ware von verschiedenen Herstellern, eine ganze Reihe von Marken, verschiedene Größen, verschiedene Verpackungen, leicht unterschiedliche Geschmackszusätze. Ein kleiner Laden verkauft dasselbe Omo-Waschmittel in Packungsgrößen von 800, 1 300, 2 500, 3 000, 4 500 und 8 000 Gramm und das gleiche Sortiment dann noch einmal von zwei oder drei anderen Marken Anbietern.

Verbunden mit einer sehr verbreiteten Lieferanten- statt Kundenorientierung liegt hier die Ursache für jene fast unendlichen Sortimentstiefen und Artikelzahlen, die die Führung der Unternehmen und alle Prozesse kompliziert machen.

Der Weg zur Einfachheit führt über Klarheit und Verzicht

Die Einfachheit bei ALDI ist wesensbestimmend. Sie ist die Leitmaxime durch den Dschungel der Komplexität in dieser Welt. Einfachheit ist dabei kein Selbstzweck. Einfachheit ist der andere Weg zum Ziel, zum Erfolg. Einfachheit muss man begreifen und dann üben und immer wieder üben. Einfachheit ist nicht leicht. Das ist kein Kratzen an der Oberfläche, sondern mit der Einfachheit dringt man tief ein ins Fleisch. Im Laufe der Jahre hat man bei ALDI erkannt, wie erfolgreich, wie schnell und auch wie sicher man mit einfachen Lösungen auf einfachen Wegen sein kann. Zwei entscheidende Komponenten machen die Einfachheit aus:

Klarheit und Verzicht

Erst wenn man sich darüber klar geworden ist, was man wirklich will, warum man es will, dann kann man den einfachen Weg gehen. Der einfache Weg aber ist der Weg des Verzichts. Weglassen, Loslassen. Nicht alles tun, was möglich ist, sondern nur das, was sinnvoll und zweckmäßig ist. Eben das tun, worüber man sich gerade klar geworden ist. Nur der Verzicht ermöglicht die Einfachheit. Nur die Klarheit sagt mir, worauf ich verzichten kann. Für ALDI-Mitarbeiter ist diese Denkart zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Für sie ist das der gute, selbstverständliche Weg zum Erfolg. Das ist ihre wesentliche Unternehmenskultur.

Jeder wird zustimmen, dass es richtig ist, sich Klarheit zu verschaffen. Viele werden sich aber fragen, warum sie verzichten sollten. Viele meinen, Verzicht sei doch ein Nachteil. Warum soll man etwas aufgeben, was man haben könnte, was man tun könnte? Verzicht fällt offenbar schwer. Die Albrechts aber wurden mit ihrer Verzicht-Politik zu den Drittreichsten der Welt. Klarheit und Verzicht machen Sinn.

Was macht ALDI? Was bedeutet das *Prinzip der Einfachheit* in der

Praxis? Zur Beantwortung dieser Frage ist es wichtig zu verstehen, dass zunächst grundlegende Prinzipien die Voraussetzung für einfache Lösungen bilden, schließlich aber die praktischen Detailregelungen den Beweis für die Einfachheit liefern. Sie sind in der folgenden Übersicht aufgelistet:

- 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
- Dezentralisation und Delegation.
- Es werden wenige 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, nicht in der bekannten sogenannten »Augenhöhe«, damit der Kunde diese Artikel (mit zum Beispiel höherer Gewinnspanne) kauft.

Einfachheit macht schnell!

Einfachheit macht die Unternehmen schneller. Zeit ist die knappste Ressource, die zur Verfügung steht. Der Zusammenhang zwischen *Zeit* und *Einfachheit* wird sehr gut deutlich an den Überlegungen, die den Neurobiologen Christof Koch von der CarlTech California leiten. Er äußerte sich in *Die Zeit* vom 2.7.1998 über seine Forschungen auf dem Gebiet der Bewusstseinstheorie. Verschiedene Fachleute machten ihm den Vorwurf, dass er sich ausschließlich auf die Analyse des visuellen Systems beschränke. Woher er denn die Gewissheit nähme, so zum Erfolg zu kommen. Seine Antwort ist eine Beschreibung des Erfolgsprinzips *Einfachheit*: »Ich denke, es ist derzeit nicht möglich, eine Bewusstseinstheorie aufzustellen, die mit allen Erkenntnissen kompatibel ist. Dafür ist unser Wissen vom Gehirn zu fragmentarisch. Man muss sich also für einen Ansatz entscheiden – und den verfolgen, ohne sich von widersprüchlichen Ergebnissen allzusehr ablenken zu lassen. Es ist ganz einfach: Ich will das Problem in meinem Leben noch verstehen. Natürlich muss man irgendwann die verschiedenen Bewusstseinszustände erklären. Aber wenn man seinen Haustüschlüssel verloren hat, wird man den einfachsten Weg suchen, in sein Haus zu kommen – und das ist im Moment das bewusste und unbewusste Sehen. Es kann natürlich sein, dass die einzige Tür, die offen steht, nur in die Abstellkammer führt.«

ALDI ist erfolgreich geworden durch Verzicht auf viele Nebenwege, durch Konzentration auf einen Weg, durch Versuch und Irrtum. ALDI hat ähnlich gearbeitet wie Christof Koch.

Die goldene Regel von der Einfachheit zeigt viele Parallelen zu den Bestrebungen, die Unternehmen »lean« zu machen, das heißt: schlank, überschaubar, klar, begreifbar, vernünftig, intelligent. Die einfachen Lösungen bringen den Erfolg. Es gilt deshalb, die einfachen Fragen zu stellen, wie Kinder es tun.

Mit dem ALDI-Erfolg untrennbar verbunden ist die einfache Gestaltung von Systemen und Prozessen. »Konsequent einfach«

sein, ist immer der intelligentere Weg. Unternehmen müssen versuchen, die komplexe Welt durch einfache Organisation zu beherrschen. Kurz:

Intelligente Gestaltung ist einfache Gestaltung

Im Wettbewerb werden sich diejenigen Gebilde behaupten, welche die Beherrschung der Komplexität am einfachsten organisiert haben. Ein Wort ist hier angebracht zur Notwendigkeit von Budgets. Kaum ein Manager oder Unternehmensleiter kann sich heute vorstellen, ohne Jahresbudgets oder Abteilungsbudgets auszukommen. Im September eines jeden Jahres beginnen die Budgetvorbereitungen und Budgetverhandlungen, die so unendlich viele teure Managementstunden kosten und so viele Mitarbeiter auf allen Funktionsstufen frustrieren. Man kann ohne Budgets oder Planungsrechnungen auskommen. ALDI beweist das. Das ist das siebte Erfolgsgeheimnis.

Selbstbeschränkung im Sortiment

Ein entscheidender Schlüssel zur Einfachheit ist fraglos das jahrzehntelang auf 600 Artikel begrenzte ALDI-Sortiment. Die bei ALDI durch eine geringe Artikelzahl erreichte Einfachheit war allerdings nicht das Ergebnis reiner Geistesgröße, sondern einer Erfahrung, die Karl Albrecht schon 1953 geschildert hatte und die im Laufe der Zeit konsequent befolgt wurde.

In vielen Branchen hat man inzwischen erkannt, dass die Sorten- und Variantenvielfalt ein gewaltiger Kostenfaktor ist. Nicht zuletzt in der Automobilindustrie hat man sich intensiv mit diesem Problem auseinandergesetzt, wie etwa die Berichte über die Teile-Vielfalt bei Volkswagen zeigen. Mit steigender Anzahl von Varianten oder Artikeln wachsen Kosten und Komplexität überproportional.

Eine Erklärung dafür liefert Christian Homburg, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz⁴: Erfahrungen, so Homburg, hätten gezeigt, dass die Gemeinkosten der Infrastruktur in hohem Maße proportional zur Anzahl der Varianten stiegen. Zu viele Varianten würden oft infolge eines Informationsproblems produziert. Bei der Entscheidung zugunsten neuer Varianten gehe man davon aus, dass fixe Kosten ohnehin vorhanden seien und die neue Variante mit der existierenden Infrastruktur bewältigt werden könne.

Schleichendes Kostenwachstum kann die Folge einer zu großen Sortimentsvielfalt sein. Zunächst ist nichts sichtbar, doch später sind die Kosten gestiegen – aus scheinbar unerfindlichen Gründen... Die Tatsache, dass die Aufnahme jedes neuen Artikels das bereits vorhandene Sortiment beeinflusst, ist zwar hinlänglich bekannt. Aber es fehlt die Konsequenz, dieses Wissen nüchtern und ohne Illusionen umzusetzen. Oft fordert der Verkauf die Ausweitung des Sortiments mit dem Argument, dies entspreche dem Kundeninteresse. Auch der Einkauf weiß um diese scheinbaren »Notwendigkeiten« aufgrund seiner Gespräche mit Lieferanten, die für die Aufnahme eines weiteren Artikels wieder einen neuen Rabatt oder ein kreatives Incentive ersonnen haben – und auch die Werbung der Industrie trägt zur gefährlichen Sortimentsausweitung bei: Bloß nichts versäumen, keine gute Gelegenheit auslassen, keinen Fehler machen, auf keinen Umsatz verzichten. Tatsächlich aber bestehen diese Notwendigkeiten oft nicht. Für die Bewältigung des Dilemmas bedarf es keines schwer fassbaren, neuen »komplexen Komplexitätsmanagements«, sondern einer einfachen und klugen Organisation.

Das erste Geheimnis von der Einfachheit zieht sich durch die zehn folgenden Geheimnisse hindurch. Es entsteht ein in sich geschlossenes Regelwerk, das den ALDI-Erfolg begründet.