

Inhalt	6
Einführung	8
Die reichsten Europäer kommen aus einem Bergarbeiterviertel	8
Die Stradivari	9
Die Geheimnisse von	10
Portrait eines anderen Unternehmens	12
Wenig ist besser als zuviel	15
. . vorantasten wie Albert Einstein	15
Von ALDI lernen	16
Verzicht auf Publizität	17
Blick in die ALDI-Geschichte	18
Klare Strukturen	21
Die Gesellschaftsstruktur von ALDI (Nord)	21
Finanzielle Entwicklung	23
Trendy ALDI	24
Jeder dritte Euro bleibt bei ALDI	26
“ Wo ALDI ist, da brummt der Laden”	26
Wachstum des ALDI-Sortiments	27
Die ALDI-Unternehmenskultur als Schlüssel zum Erfolg	29
Unternehmenskultur zeigt sich am Beispiel	30
Geheimnis 1: Werden Sie fähig zur Einfachheit! (Die goldene Regel des ALDI-Erfolgs!)	34
Was ist Komplexität?	35
Einfach machen heißt: weglassen, verzichten, Prioritäten setzen	35
Überall Komplexität und wenig Einfachheit	36
Es muss einfacher gehen	38
Einfachheit ist schwierig!	39
Der Weg zur Einfachheit führt über Klarheit und Verzicht	41
Einfachheit macht schnell!	43
Selbstbeschränkung im Sortiment	44
Geheimnis 2: Erarbeiten Sie das Vertrauen Ihrer Kunden!	46
Die neue “ Swiss « hat jetzt Porzellangeschirr an Bord	46
Universität untersucht Banalitäten	47
Kundenorientierung: Das Einfache ist schwierig	49
Kundenbedürfnisse erkennen	51
Das Selbstverständliche gut machen	53
Glaubwürdigkeit im Verhältnis Kunde/ Firma	54
Konsequente Qualitäts- und Sortimentspolitik	55
Umgang mit Reklamationen	56
Anreize für den Kunden	58
Der Kunde ist König, nicht der Einkauf	60
Das Vertrauen der Kunden erkämpfen: ALDI und der Teuro	61
Schlicht, ehrlich, rationell: Ladeneinrichtung und Warenplatzierung	62
Geheimnis 3: Handeln Sie konsequent nach klaren Zielen!	64
E- Commerce: Fehlender Sinn und Unklarheit sind Ursachen für das Scheitern	64
Auch die Hamburgischen Electricitäts- Werke haben ein Sinnproblem	65
Orientierung statt blumiger Deklarationen	66
Es sind nicht die besseren Führungskräfte . . .	70
Konsequenz und Systemstrenge trotz täglicher Verlockungen	73
600 Artikel bestimmen ein Unternehmen	75
Die Zahnpasta- Philosophie	77
Die goldene Regel lässt sich übersetzen mit: Weniger ist mehr	78
Das Problem: Komplexität der Ziele	80
Geheimnis 4: Verbessern Sie Details täglich!	81
Die harte Avocado – ein Resultat von Marketing und Wissensmanagement	81
Ständige Verbesserungen im Detail: Kaizen bei ALDI	86
Darum gibt es bei ALDI keine Stabsabteilung	87
Ein Ergebnis des Verzichts auf Stabsstellen: Noch mehr Detailbesessenheit	88
Geheimnis 5: Versuchen Sie nicht krampfhaft zu optimieren – Maximieren Sie einfach!	90
Perfektionismus – Krampf – Scheinlösungen bestimmen die Optimierungen überall	90
Krampfhaftes Rabattpolitik	94

Mit Qualitätsbewusstsein zum maximalen Produktwert	97
Qualitätskontrolle	98
Geheimnis 6: Suchen Sie Orientierung – Verzichten Sie auf Budgets und Zahlenfriedhöfe	102
Budgets: Die größte Verschwendung von Managementkapazität	102
Datenmassen analysieren oder unabhängig denken	105
Drei Illusionen zu Kosten und Komplexität	108
Von Controllern unbemerkt: Fahrradzubehör im Lebensmittelhandel	109
Von den Bäumen und dem Wald	112
Auf das Wesentliche konzentrieren	114
Internes Benchmarking	115
Geheimnis 7: Probieren Sie sofort aus (perfektionieren Sie später)!	118
Überkomplexität als Management-Fehler	118
Der Test in drei Läden	121
Geheimnis 8: Seien Sie zu den Lieferanten fair – Helfen Sie ihnen, besser zu werden!	124
Bestechung ist nicht korrekt	124
Keine Knebelverträge	126
Vielfältiger Anbietermarkt als Gewinn	127
Faire Partnerschaft	128
Besser und erfolgreicher verhandeln	130
Geheimnis 9: Führen Sie nach den Prinzipien Vertrauen und Kontrolle!	133
“Vertrauen ist ein Mechanismus der Reduktion	133
“Vertrauen ist ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität «	133
Delegation: Übertragung von Vertrauen und	136
Delegation: Übertragung von Vertrauen und Machtverteilung	136
Das “Harzburger Modell «	138
Führungs- und Handlungsverantwortung	139
Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle	139
Autonomie ist weniger komplex	141
Delegation und Dezentralisation: Voraussetzung für Motivation	143
Vorteile der Dezentralisation	146
Die Trennung in Aldi Nord und Aldi Süd: die erste und wichtigste Dezentralisation	148
Geheimnis 10: Reden Sie verständlich!	150
Alle verstehen die Sprache des Managements	150
Klare, informative Sprache auch in der Werbung	151
Geheimnis 11: Trotz Erfolg: Bleiben Sie sparsam und bescheiden!	154
Sparsam wirtschaften, Verschwendung vermeiden, extremes Kostenbewusstsein	154
Führungsprinzip Bodenhaftung	157
Öffentlichkeitsarbeit als Verschwendung	157
Erfolgreich im Verborgenen	159
Askese als Grundprinzip	160
Vom Billigladen zum Kultobjekt	163
Der Mythos	164
Anmerkungen	165
Literatur	166

Geheimnis 3: Handeln Sie konsequent nach klaren Zielen! (S. 63-64)

In vielen Unternehmen sind Ziele und Wege sowie alle möglichen Methoden so unklar oder gar geheim, dass ein ständiger, mehr oder weniger störender Kampf und Krampf um Wahrheiten, Scheinwahrheiten und persönliche Vorstellungen stattfindet. Oft genug gehen diese Auseinandersetzungen bis in die Aufsichtsgremien hinein.

E-Commerce: Fehlender Sinn und Unklarheit sind Ursachen für das Scheitern

Die meisten E-Commerce-Unternehmen hatten das Einfache nicht begriffen: Dass man eine überzeugende Geschäftsidee als Grundlage braucht. Sie hatten offenbar vergessen, an den Sinn zu denken. So wollten einige allen Konsumenten Lebensmittel an die Haustür liefern. Dazumüssteman wissen, ob die Konsumenten das wollen und außerdem, wie man das rein handwerklich schaffen kann. Darum haben sich die Glücksritter der New Economy und ihre Banken offenbar wenig gekümmert.

Weit verbreitet scheint es zu sein, sofort in komplexen Zusammenhängen zu denken und dabei das Wesentliche aus dem Blick zu verlieren. Das Wesentliche aber sieht man nur, wenn man sich beschränkt, wenn man versucht, einfache Zusammenhänge zu bilden und zu verstehen. Das Internet ist nur ein interessantes Vehikel zum Kunden.

Die Frage ist zu beantworten, warum der Kunde denn via Internet kaufen sollte. Kann er nicht doch besser in den Supermarkt oder ins Kaufhaus gehen? Die etablierten Versandhäuser sind mit ihren Systemen Profis für solche Geschäfte. Otto und Quelle können so etwas. Das Problem: Kontakt aufbauen zum Kunden – ja, das können viele. Den Kunden zum Kaufen zu bringen – vielleicht auch noch. Aber dann den Kunden auch noch beliefern? – nein. Das schaffen die Newcomer dann doch nicht. Ohne Lager? Ohne Logistik? Ohne Sortiment? Ohne Einkauf? Ohne Kenntnis der Produkte? Nur mit Computern im Keller – das reicht nicht.

E-Mail und Internet sind Medien für den Austausch digitalisierter Informationen. Physische Von-Haus-zu-Haus-Transporte sind nicht digitalisierbar. Es macht einen Unterschied, 20000 Artikel von der Tengelmann-Zentrale mit einem Sattelschlepper in einige Läden zu fahren, die dort von Tausenden von Kunden abgeholt werden, als diese 20000 Artikel durch die Gassen der Großstädte mit kleinen LKWs zu Tausenden von Kunden bis in den vierten Stock zu transportieren.