

# Beyond Budgeting

8.-9. Juni 2005 Frankfurt am Main

**Controlling bei ALDI:  
keine Budgets, keine Controller**

Dieter Brandes

[www.konsequent-einfach.com](http://www.konsequent-einfach.com)

# Was uns beschäftigt

1. Ständig zunehmende Komplexität
2. Organisierte Verantwortungslosigkeit

***Komplexität fördert Verantwortungslosigkeit***

***Verantwortungslosigkeit  
ist komplexen Systemen immanent***

# Das ist die Lösung

1. Klarheit über Sinn und Ziele
2. Klarheit über Verantwortung
3. Umgang mit Komplexität



**Der Blick für das Wesentliche**

# Was es alles gibt !

- Balanced Score Card
- Integratives Performance Management
- Time Driven Activity Based Costing
- Operative Performance Messung
- Wertorientiertes Controlling
- Investment Risk Portfolio
- Push Button Controlling
- High End Controlling
- Konsolidierung komplexer Wertschöpfungsketten
- Einheitliches Konsolidierungs-Vorbereitungsledger

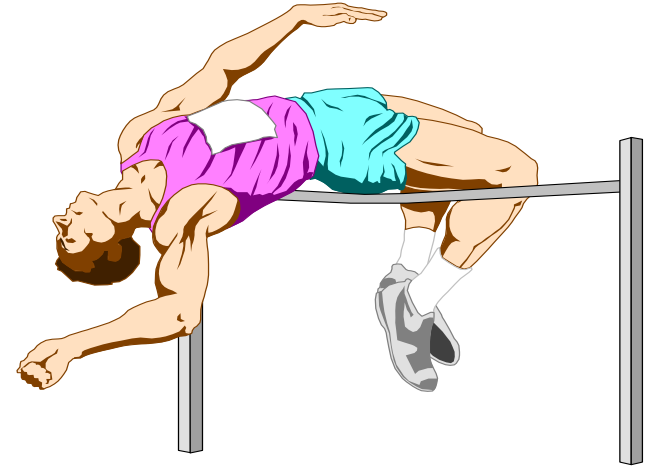
**ALDI verstehen**

**heißt**

**Einfachheit verstehen**

# ALDI:

*ein Beispiel für den Erfolg  
der Einfachheit*



**ALDI's Wert:**

1 x DaimlerChrysler oder 10 x Lufthansa

**Image Profil 2004 – No. 9**

vor Siemens, VW, Bosch, Henkel, Lufthansa

**Verbrauchermeinung**

das erfolgreichste deutsche Unternehmen

dieter brandes

[www.konsequent-einfach.com](http://www.konsequent-einfach.com)

# ***Das „System ALDI“***

***= Unternehmenskultur der Einfachheit***

**Klare Ziele**

**Konzentration**

**Konsequenz**

**Details**

# ***ALDI macht alles anders als alle anderen***

**...aber ähnlich wie die  
Erfolgreichsten ihrer Branche**

**Toyota**

**Ikea**

**Google**

**Porsche**

**Svenska Handelsbanken**

# **Verzicht auf Überflüssiges**

**Keine Stabsstellen**

**Keine Budgets / Jahresplanungen**

**Wenig Reports - Keine Berater**

**Dafür:**

**Gesunder Menschenverstand, Intuition,  
Erfahrung und eine einfache Organisation der  
Verantwortung**

# Warum Controlling und Budgeting

???

**Unser tägliches Dilemma:**

**Informationen statt Orientierung**

**Immer mehr Systeme**

**Immer neue Erfindungen**

***Wir wissen nicht, was wir wollen sollen***

*Jürgen Hubbert, Mercedes:  
Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?*

*„Ich befürchte, komplizierter,  
weil neben den komplexeren Techniken  
die globale Vernetzung eine Informationsflut schafft,  
die es immer schwerer macht, die  
**richtigen von den scheinbar wichtigen  
Dingen zu unterscheiden...“***

# So macht es ALDI

# Jeder Manager sein eigener Controller!

Er analysiert, interpretiert, bewertet

## Ein guter Manager:

1. hat den höchsten Sachverstand
2. kennt seine Verantwortung
3. weiß, welche Zahlen er braucht
4. kennt die Grenzkostenrechnung
5. erstellt seine eigenen Erfolgsanalysen
6. macht sein eigenes strategisches Controlling

Das Wesentliche bleibt dem Auge des Controllers verborgen

# Wer hat in diesem Unternehmen etwas übersehen?

Das beispielhafte Detail zeigt das Wesentliche

	Thermos- Kanne	Kaffee- Maschine
Anzahl Modelle	<b>20</b>	<b>25</b>
Anzahl Modelle mit Absatz < 2 pro Monat	<b>0</b>	<b>8</b>
Lagerumschlag p.a.	<b>2</b>	<b>6</b>

# „Das Controlling hat versagt“

hieß es bei der Pleite der Berliner Bankgesellschaft

1. Scheinbare Sicherheit durch Controlling und Budgeting
2. *„Manager sind schlechter informiert als vor 30 Jahren“*
3. Orientierung statt Information: erst denken
4. Weniger ist mehr: weniger Zahlen und Systeme: Weniges zeigt das Wesentliche
5. Weniger Daten zwingen zu Fragen

**Nein: Die Kontrolle der Chefs hat versagt !**

# Budgets: Wie hätten's denn gern?

1. Größte Verschwendung von Managementkapazitäten
2. Budgets sind ungeeignet zur Steuerung und Bewertung
3. Die Wahnvorstellung: alles ist messbar
4. Chef denkt: „Ich habe alles im Griff“
5. Führung mit Zielvereinbarungen und Bonussystemen
6. Budgets nur für Banken und Börsen

# Ein echtes Beispiel

## Budget vs. Vergleich

	2002 real	2003 real	2003 budget
av. sales / store	1860	<b>2420</b>	2020
total sales mill \$	430	665	565
expenses stores	10,10	<b>9,40</b>	<b>9,50</b>
expenses central	4,80	4,40	4,40

# Ein echtes Beispiel

## Budget vs. Vergleich

	2002	2003	2003
	A real	A real	B real
av. sales/store	1860	<b>2420</b>	2100
total sales	430	665	565
Exp. stores %	10,10	<b>9,40</b>	<b>9,10</b>
Exp. central %	4,80	4,40	4,30

# Bei ALDI

Wenige wesentliche Kennzahlen zeigen im  
Zeitvergleich + Betriebsvergleich

- Umsatz pro Laden
- Umsatz und Marge pro Artikel
- Kostenarten in der Erfolgsrechnung
- Leistungskennzahlen
  - Verkauf: PKL + PK + Inventurergebnis
  - Lager und Verwaltung: PKL + PK

# Eine wichtige Führungsaufgabe: **Kontrolle**

- Die einen vernachlässigen die Kontrolle
- Die anderen kontrollieren jede Email
- Die nächsten spielen mit Budgets
- oder üben sich im Riskmanagement
- Kontrolle ist mühsam, macht Arbeit
- Kontrolle: keine Frage des Ob, sondern des Wie.
- Eine der wichtigsten Aufgaben aller Chefs und AR

# Thesen zur Kontrolle

1. Kontrolle als Fehlersuche: dumm und bürokratisch.
2. Kontrolle: ziel- und lösungsorientiert
3. Kontrolle vermeidet Versäumnisse, Fehler und Katastrophen.
4. Kontrolle entwickelt Chancen
5. Kontrolle macht sicher und gelassen.
6. Kontrolle nimmt Angst und stärkt Selbstvertrauen
7. Kontrolle sagt, ich interessiere mich für deine Arbeit.
8. Kontrolle begleitet Vertrauen
9. Vertrauen ohne Kontrolle ist naiv und führt zu Realitätsverlust.

# Allgemeine Schlussfolgerungen

# Wie macht man es einfach ?

➔ **Komplexität vermeiden** mit Klarheit und Verzicht

➔ **Komplexität reduzieren** mit Klarheit und Verzicht

➔ **Komplexität beherrschen** mit Organisation

**Richtig:** tun, was notwendig und sinnvoll ist

**Falsch:** tun, was möglich ist  
„nice to have“

# Zwei, die es wirklich wissen:

„Wir brauchen auch ein gewisses Maß an Dummheit  
im Sinne des **Verzichts auf Informationen**“  
(Gerd Binnig)

“Den meisten Leuten helfen all die Daten nicht weiter.  
Was sie wissen müssen, ist:  
**Welche strategischen Fragen** sind zu beantworten?  
**Welche Variablen** muss ich berücksichtigen?”  
(Jack Welch)

# Warum schaffen sie ihre Budgets nicht ab?

## 1. *Angst ist Komplexitätstreiber Nummer 1*

- *Alles soll perfekt sein - lückenlos*
- *Keine Fehler machen*
- *Angst vor Kritik - Mangel an Mut (zum Risiko)*

## 2. *Moderne Managementtheorien*

- *Wissensmanagement - Riskmanagement*
- *Customer Relationship Management*

## 3. *High Potentials sichern ihr Revier*

**Controlling ist Chefsache**

**und**

**Budgets sind nutzlos**