

Talfahrt: Das Image von Lidl ist erneut abgestürzt.

Rasantes Auf und Ab

Die jüngste Bespitzelungsaffäre konterkariert das von Lidl angekündigte Projekt Führungskultur. Wieder einmal. Nach Auffassung von Fachleuten liegt das am „inneren Kern“ des Unternehmens. Und am rigiden Geschäftsmodell. | Jan Mende und Gerd Hanke

„Jedes Unternehmen kann seine Kultur ändern, denn sie ist dynamisch und verändert sich ständig“

Jürgen Schott, Zentrum für Unternehmenskultur

Im Juli 2007 war Lidl-Chef Klaus Gehrig noch voller Zuversicht. „In einem Jahr sind wir sicherlich ein gutes Stück weiter“, sagte er mit Blick auf das „Projekt Führungskultur“. Sein Vorhaben glich einer Revolution. Jetzt droht es zu scheitern.

Die Jahresfrist ist noch nicht verstrichen, da erleidet Deutschlands expansivster Discounter wieder einmal einen herben Rückschlag. Der Bericht des Magazins Stern über „Bespitzelungsaktionen“ gegen Mitarbeiter hat einen Sturm der Entrüstung ausgelöst, der sich seit Mittwoch nicht mehr nur gegen die Neckarsulmer richtet: „Spitzel auch bei Plus und Edeka“, legte Stern-Online nach. Dem Bericht zufolge haben sich beide Unternehmen ähnlicher Überwachungsmethoden und Protokolle bedient wie Lidl, allerdings in geringerem Ausmaß. „Der Umgang mit den Gesetzen spottet jeder Beschreibung“, sagt Verdis Einzelhandelsexperte Achim Neumann. „Die Unternehmen nehmen die Rechtsstaatlichkeit nicht mehr ernst.“

In den Tagen zuvor musste Lidl wieder einmal allein als Sinnbild des ausbeuterischen Kapitalisten herhalten, als den ihn Gewerkschaften, Greenpeace und andere Pressure-Groups in den letzten Jahren immer wieder dargestellt hatten. Insider berichten, dass die Führungscrew in Neckarsulm wie aufgescheucht darüber debattiert, was nun zu tun ist. Die von Gehrig in verschiedenen Gesprächen mit der LZ eingeräumten Defizite in Sachen Mitarbeiterführung, -Motiva-

tion und Personalentwicklung scheinen längst noch nicht behoben zu sein. Die bereits im Zuge des im Dezember 2004 von Verdi veröffentlichten Schwarzbuchs Lidl gewachsene Erkenntnis, wonach ein „Kulturveränderungsprozess“ eingeleitet werden muss, hat sich noch nicht in allen Unternehmensteilen durchgesetzt. Der angekündigte Kulturwandel wird konterkariert, bevor er wirklich wahrgenommen wurde.

Es stellt sich die Frage, ob Lidl seine Kultur überhaupt ändern kann. „Jedes Unternehmen kann das, denn Kultur ist dynamisch und verändert sich ständig“, sagt Jürgen Schott, geschäftsführender Gesellschafter des Münchner Anselm Bilgri Zentrums für Unternehmenskultur. Allerdings sei der Wandel nur möglich, wenn der „innere Kern eines Unternehmens, überzeugt ist und die Veränderung ernsthaft begleitet.“

Sichtbare Veränderungen

In jüngster Zeit wurden durchaus Bemühungen sichtbar. Lidl verbesserte seinen Ruf als Ausbilder, gewann sogar Preise. Kunden wurden an den Kassen mit veritablen Freundlichkeitsoffensiven umgarnt, das Personal bekam das Lächeln und höflicheres Auftreten beigebracht.

Mit Greenpeace, das den Discounter einst als den Pestizid-Sünder schlechthin verteidelt hatte, gingen die Neckarsulmer auf Schmusekurs. Die Umweltschützer erklärten das Un-

ternehmen in der Folge zum Musterknaben im Kampf gegen die Pestizidbelastung. Auch Wettbewerber, die früher dem rüden Umgangston bei Einkaufsgesprächen oder den fast unmenschlichen Druck auf Regionsverantwortliche geißelten, berichten in letzter Zeit von Verbesserungen. Die einstmalige hohe Fluktuation im Management sei zurückgegangen, die Führungskräfte hätten ihre Umgangsformen geändert. Sogar das einstmalige heilige Gebot des Schweigens gegenüber der Öffentlichkeit ist aufgehoben: Lidl-Aufsichtsrat Walter Pötter stellte sich bei Stern-TV Fragen zur Zweckfreundschaft mit Greenpeace und referierte später auf einem Kongress der Grünen über Nachhaltigkeit.

Die jüngsten Ereignisse überschatten diese kleinen Fortschritte. Offenbar haben die vereinzelt Taten nicht zu einer langfristig gelebten Einsicht und damit zu einer strukturell veränderten Unternehmens- und Kommunikationskultur geführt, meint Schott. „Es genügt nicht, in Bedrohungssituationen zu reagieren.“

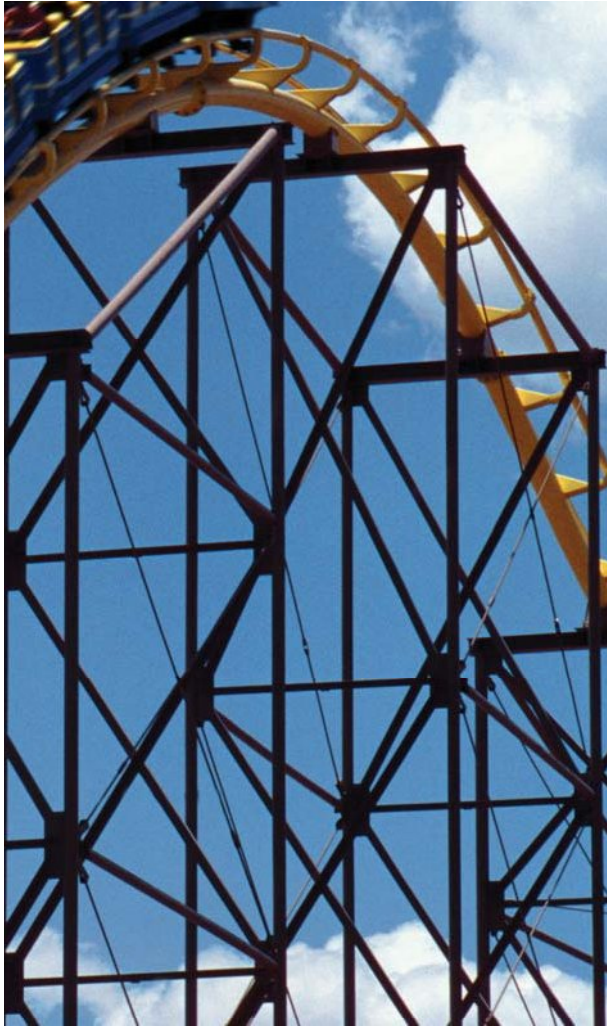
Genau dieses Muster findet sich jedoch bei Lidl wieder: So stand die in größter Not verpflichtete Kommunikationsagentur Engel & Zimmermann für eine passive, präventive Medienarbeit. Gedacht war sie seinerzeit als Antwort auf die im Verdi-Schwarzbuch erhobenen Vorwürfe gegen die Arbeitsbedingungen. Zu dem angekündigten Weißbuch als Gegenreaktion kam es nicht. Als der Pulverdampf abgezogen war, verzichteten die Ne-

ckarsulmer wieder auf die Dienste der PR-Berater.

Auch Pressesprecher Thomas Oberle, der im Januar 2006 als erster professioneller Pressemann der Firmengeschichte präsentiert wurde, blieb nicht lange. Kurz nachdem im Manager-Magazin ein kritischer Artikel über Lidl erschienen war, musste er seinen Hut nehmen. Eine wirkliche Kommunikationsstrategie, verstanden als Begleitinstrument einer offenen Unternehmenskultur, konnte er im Laufe seines nur etwa ein Jahr währenden Intermezzos in Neckarsulm nicht aufbauen.

Die Tatsache, dass er nie ersetzt wurde, lässt zumindest vermuten, dass der „innere Kern“ dies auch gar nicht als besonders wichtig ansieht. Schott sieht darin durchaus eine Parallele zum aktuellen Fall. „Detektive, die derart übers Ziel hinausschießen, sind ein Beleg dafür, dass gerade der innere Kern das Problem ist“, sagt er. Unternehmenskulturen könnten solche Verhaltensweisen fördern oder aber verhindern.

Wenn sich die Vorwürfe gegen Edeka und Plus bewahrheiten, muss sich auch Deutschlands größter Lebensmittelhändler Gedanken um die eigene Kultur machen. Dass Kontrollen des eigenen Personals, das durch Diebstahl jährlich 30 bis 40 Prozent der Inventurdifferenzen verursacht, heute bei allen Händlern zum Geschäft gehört, taugt nicht als Rechtfertigung für die nun aufgedeckten Methoden. Denn Gefahren bestehen bei der Über-



recht hohe Komplexität des Lidl-Sortiments könne nur mit rigidem Kostendenken und konsequenter Führung bewältigt werden. Da läge es nahe, es mit hoch bezahlten Führungskräften und einem straffen Regiment zu versuchen, um das für die Profitabilität notwendige rasante Wachstumstempo überhaupt durchhalten zu können. In einer solchen Situation bestehe die Gefahr, dass die Führung zu einseitig auf Leistungsgrößen fixiert ist. Besonders dann, wenn alle in der Hierarchie ähnlich ticken. Das Kommunikationsproblem von Lidl sei also eigentlich ein Führungsproblem.

Aldi ist anders

Bei Aldi entstehe durch die geringere Komplexität möglicherweise noch nicht der gleiche Druck im Arbeitsalltag, meint Kruse: „Ich würde mal vermuten, dass die Mitarbeiter von Aldi tendenziell im Vergleich zu Lidl zufriedener sind.“

Die Kassiererin in einem Lidl-Markt in Taunusstein bei Wiesbaden wirkt keineswegs unzufrieden. Auf die aktuellen Vorgänge angesprochen, winkt sie ab. „Mir tun nur die Kollegen aus Niedersachsen leid, denn solche Vorgesetzte verdient niemand“, sagt sie. „Bei uns merken wir hiervon aber nichts.“

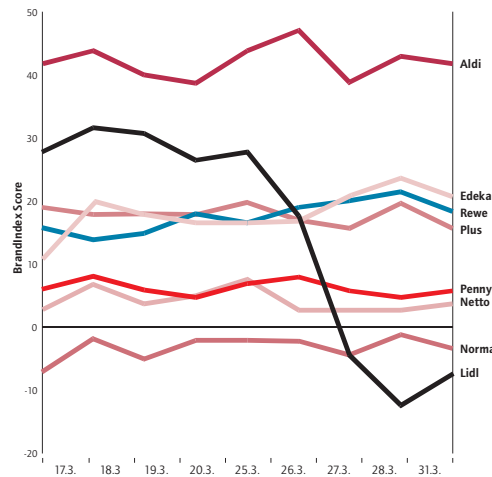
Der Blick in den Laden scheint zu bestätigen, dass dies auch in Bezug auf das Kundenverhalten gilt: Zwei junge Männer haben sich mit ein paar Dosen Bier eingedeckt. Der eine blickt suchend um sich. Worauf der andere meint: „Hast Du das auch gehört? Hier bei Lidl wird man ausspioniert.“ Die beiden Männer unterhalten sich über die Geschichte. Ihre Entrüstung hält sich in Grenzen. Und der Einkaufswagen ist an diesem Abend gut gefüllt.

Ein Einzelfall? Schon vor der jüngsten Attacke gab Lidl ein beliebtes Ziel für Pressure-Groups ab. Verdi hat sich seit einiger Zeit regelrecht auf die Nummer zwei im deutschen Discount eingeschossen. Das Ziel, „damit das Konsumverhalten zu verändern“, wurde bislang verfehlt. Lidl wuchs trotz aller Imagekrisen munter weiter. Auch die jetzige Attacke hat bislang nicht zu Umsatzeinbußen geführt, lässt eine Sprecherin in Neckarsulm wissen.

Eines jedoch haben Verdi und die aktuellen Enthüllungen wohl bewirkt: Lidl's Image befindet sich auf einer fortwährenden Achterbahnfahrt (siehe Grafik). Mühsamen Aufstiegen folgen rasante Talfahrten. Das kostet zwar nicht unbedingt sofort Kunden. Aber es kostet Kraft. Insbesondere für den viel zitierten Wettbewerb um Talente. Und Talent braucht Lidl dringend – für das expansive Geschäftsmodell genauso wie für einen ernsthaften Kulturwandel.

LZ 14-08

DAS IMAGE VON LIDL IM VERGLEICH *



* Basis: Täglich 1 000 Befragte. Der Branchenindex misst jeden Tag neu die Positionierung von 500 Marken aus 18 Branchen in Deutschland und setzt sich zusammen aus den Kriterien: Markenpräsenz, allgemeiner Eindruck, Qualität, Preis-Leistungs-Verhältnis, Kundenzufriedenheit, Arbeitgeberimage und Weiterempfehlungsbereitschaft. QUELLE: PSYCHONOMICS AG. LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK

wachung immer – die Grenzen zwischen Vertretbarem und Verwerflichen sind nur dann klar, wenn das Thema mit der nötigen Umsicht angegangen wird. Das erfordert Geld und Zeit. Beide Faktoren sind im harten Wettbewerb der Einzelhändler knapp. „Der Druck auf die Verkaufsleiter ist enorm“, sagt ein Plus-Manager. Sie müssen Personalkosten und Inventur-Differenzen im Griff behalten. Wer sich in diesem Spagat bewege, könne nur allzu leicht an im Spitzelgewerbe vertretene, „hemdsärmelige und burschikose Typen“ geraten, „die am liebsten noch eine Kamera unter der Klo-Schüssel installieren würden, um Mitarbeiter-Diebstahl aufzuklären“. Hans-Günther Lemke, der Händlern dabei hilft, Unregelmäßigkeiten auf professionelle und koschere Art und Weise zu reduzieren, empfiehlt denn auch bei der Auswahl der Detektive strengste Tests und polizeiliche Führungszeugnisse. „Für zwölf Euro die Stunde bekommen Sie keinen qualifizierten Detektiv“, verdeutlicht er.

Lidl entschuldigt sich

Lidl hat die damit verbundenen Gefahren offenbar unterschätzt oder systematisch in Kauf genommen. Geschäftsführungsmitglied Jürgen Kisseberth muss nun die Scherben zusammenkehren. Die gesamte Woche über war er damit beschäftigt, sich öffentlich zu entschuldigen. Er bemüht sich um Transparenz. Um die Inventurverluste in Höhe von 80 Millionen Euro aufzuklären, habe Lidl im vergangenen Jahr in 219 der 2.900 Filialen in Deutschland Detektive eingesetzt, berichtet er. Mitarbeitern will er nun Einsicht in die Notizbücher der Spione gewähren. In einer in Tageszeitungen geschalteten Entschuldigungs-Anzeige schrieb das Unternehmen: „Ein Vorgehen in dieser Form war und ist durch Lidl weder gewollt noch beab-

INTERVIEW MIT PROFESSOR PETER KRUSE

„Lidl erfüllt Träume“



Professor Peter Kruse, geschäftsführender Gesellschafter der Managementberatung Nextpractice.

Lebensmittel Zeitung: Herr Professor Kruse, Lidl steht momentan wegen Bespitzelung von Mitarbeitern am Pranger. Überrascht Sie das?

Nein, denn die in der Öffentlichkeit oftmals kritisierte Unternehmenskultur von Lidl ist eine direkte Wirkung des Geschäftsmodells.

Wie meinen Sie das?

Lidl bietet ein breites Sortiment von 2000 Artikeln, darunter auch Markenartikel. Die Komplexität, die es bei Lidl im Arbeitsalltag zu bewältigen gilt, ist enorm. Als Discounter erzielt man aber nur kleine Margen. Selbst wenn versucht wird, alle Kosten so gering wie möglich zu halten, entsteht der Zwang zur Expansion. Um profitabel zu bleiben, ist ein solches Geschäftsmodell auf Wachstum angewiesen. Dersich als Folge im Unternehmen aufbauende Druck dürfte immer schwerer zu bewältigen sein. Hohe Arbeitsbelastung, sehr knapp bemessene Personaldecke und ständig im Aufbruch zu neuen Ufern, da kann man als Führungskraft schon mal zum Kontrollfreak werden. Seien wir doch ehrlich, letztlich ist Lidl ein Erfolgsmodell, das gebraucht und genutzt wird.

Lidl wird gebraucht?

Ja, denn die Schere zwischen arm und reich, Lebensanspruch und Lebensrealität in unserem Lande geht auseinander. Bei Lidl bekommen Kunden Markenartikel zu einem günstigen Preis. In gewisser Weise werden damit sogar Träume erfüllt. Lidl schafft die Möglichkeit der Teilhabe an Konsumwelten, die sonst in unserem Lande weit weniger Menschen offen stehen würden. Aus der Perspektive der Besserverdienenden ist es da natürlich deutlich leichter, an Boykott zu denken.

Das klingt ja fast so, als sei das Unternehmen eine Art Wohltäter.

Nein, Lidl ist keine Robin-Hood-Geschichte, sondern einfach ein funktionierendes, aber in gewissem Sinne eben auch ungewöhnlich hartes Geschäftsmodell. In der Pauschalkritik, die jetzt aufbrandet vermissen ich das Nachdenken darüber, warum Lidl eine so beeindruckende Erfolgsgeschichte schreiben konnte. Wer Lidl in Frage stellt, muss auch bereit sein, in den entsprechenden Sortimenten auf günstigere Preise zu verzichten. Denken wir uns die Discounter doch mal für einen Moment aus dem Markt. Lidl und auch Schlecker wissen wahrscheinlich sehr genau, welches Risiko sie mit ihrem Geschäftsmodell eingehen. Wer so viel Druck auf Lieferanten und Mitarbeitern aufbaut, kann schnell seinen Ruf ruinieren.

Der Discounter will sich jedoch mit seinem Ruf nicht abfinden. Das Unternehmen betont immer wieder, man wolle die Kultur verändern.

Die Kultur eines Unternehmens wird geprägt von der Führung. Bei Lidl hat über lange Zeit die Führungspersön-

lichkeit von Dieter Schwarz die interne Welt ebenso bestimmt wie den äußeren Auftritt. Eine solche Prägung ist sehr mächtig und eine Änderung kann nicht einfach befohlen werden. Familienunternehmen sind im positiven wie im negativen Sinne sehr stabil. Viele Charakteristika des Unternehmens Lidl sind wohl zu einem nicht geringen Umfang auch bis heute ein Spiegelbild des Eigners.

Heißt das, Dieter Schwarz trägt die Schuld an den aktuellen Problemen?

Eine Person, die sich in der Öffentlichkeit so bedeckt hält wie Herr Schwarz, ist natürlich nur allzu leicht Zielscheibe für Spekulationen. Da sollte man sich eher zurück halten. Aber unabhängig davon, welchen Anteil Dieter Schwarz tatsächlich noch an der gegenwärtigen Misere bei Lidl hat, ist eins unschwer fest zu stellen: Lidl hat schwerwiegende Probleme mit Führungsverhalten und Kommunikation. Bei allem, was bislang nach außen gedrungen ist, entsteht der Eindruck einer kompromisslosen hierarchischen Führung, für die nur militärische Vergleiche geeignet erscheinen. Transparenz und gleichberechtigte Beteiligung gehören wohl kaum zu den selbstverständlich vorgelebten Grundwerten.

Wie wird dieses Führungskulturproblem zum Kommunikationsproblem?

Der größte Fehler, den Führung machen kann, ist die einfache Delegation der auf die Unternehmensidentität bezogenen Kommunikation an eine PR-Agentur oder an einen Pressesprecher. Egal wie gut Kommunikation handwerklich gemacht ist, am Ende müssen die Inhalte mit der Wirklichkeit im Unternehmen übereinstimmen. Die Menschen werden in der Reizüberflutung mehr oder weniger alle zu Medienprofis. Um heute nicht jedem Unsinn aufzusitzen, braucht man ein feines Gespür. Mangelnde Glaubwürdigkeit wird daher immer schneller zum Verhängnis. In einer Imagestudie zu Familienunternehmen, die wir gerade durchgeführt haben, sind die Werte für Lidl und Schlecker katastrophal schlecht.

Wann wird das schlechte Image aus ökonomischer Sicht zum Problem?

Bislang wurde Lidl erst einmal empfindlich aus Imagegründen abgestraft: als das Unternehmen seine Beteiligung am Biosupermarkt Basic aufgeben musste. Der vom Stern heftig angeheizte Skandal um die Bespitzelung von Mitarbeitern wird aber wohl in erster Linie nur die hybriden Verbraucher nachdenken machen. Letztlich sind dies die Kunden, die sich das leichter leisten können.

Wird Lidl also trotz eines dürftigen Rufs weiterhin wirtschaftlichen Erfolg haben?

Solange in Deutschland die wirtschaftlichen Unterschiede in der Gesellschaft weiter zunehmen, wird es sagen ja. Spannend ist dabei allerdings, wie lange die Discounter selbst den eingeschlagenen Weg durchhalten. Lidl erhöht mit seinem Geschäftsmodell auch den Druck für Aldi. Der Kunde nimmt die Angebote gerne mit: je günstiger, je qualitativer und je vielfältiger, desto besser. Der entstehende Verdrängungswettbewerb ist gewaltig. Ob am Ende alles der Dynamik des Marktes überlassen werden sollte, muss hinterfragt werden. Wir haben hier eine gesellschaftliche Aufgabe vor uns. Wenn man Lidl Stasi-Methoden unterstellt, greift man absichtsvoll zu kurz. Ich meine, das geht deutlich am eigentlichen Problem vorbei. Selbst eine durchaus berechtigte Kritik wird so eher fragwürdig. *men/lz 14-08*

Lidl und das Böse-Bube-Image

Lidl wird durch den medialen Fleischwolf gedreht. Das ist kein neues Phänomen, doch diesmal geschieht es vehementer als je zuvor. Die ersten Reaktionen aus der Führungsetage der Schwarz-Gruppe lassen erahnen, wie angespannt die Lage und wie groß die Sorge ist, diesmal nicht mit einem blauen Auge davonzukommen. Mit einer großen Anzeigenkampagne hat sich Lidl für die vom Magazin „Stern“ aufgedeckte Bespitzelung von Lidl-Mitarbeitern entschuldigt.

Lidl wird das „Böse-Bube-Image“ einfach nicht los. Die Gewerkschaft Verdi, diverse Pressure Groups und jetzt auch noch Politiker, die jüngst auch im Fall Lidl ihren populistischen Senf dazugaben, haben sich auf den Discounter eingeschossen. Für einige steht das Unternehmen sinnbildlich für kapitalistische Exzesse, bei denen Mitarbeiter als billige Erfüllungsgehilfen eines zweifelhaften Systems auf der Strecke bleiben. Selbst in der Branche wird Lidl mit gemischten Gefühlen gesehen – vor allem von jenen, die ihrer Geschäftspolitik ein anderes Menschenbild zugrunde legen und Anbieter wie Lidl als Wertevernichter geißeln.

Zur Schwarz-Weiß-Malerei taugt Lidl aber nicht. Natürlich ist das Unternehmen ein Stück weit selbst Schuld an der Misere. Als extrem expansiver Discounter mit einer kostengetriebenen Konzeptbasis und einer wachsenden Komplexität wurde die Entwicklung einer zeitgemäßen Unternehmenskultur lange vernachlässigt. Der Ausspruch aus Neckarsulm: „Darum kümmern wir uns später“, steht exemplarisch für diese Grundhaltung.

Aber Lidl hat begonnen gegenzusteuern. Nach den Schwarz-Buch-Attacken Verdis, bei denen der fragwürdige Umgang mit Lidl-Mitarbeitern angeprangert wurde, wurde das Projekt Führungskultur angeschoben. Das neue Leitbild soll in die Organisation getragen werden. Es gibt erste Erfolge. Aber so etwas benötigt Zeit und geht nicht auf Knopfdruck. Leitlinien und Grundwerte dürfen überdies nicht künstlich aufgepfropft werden; fürs Schwarze Brett taugen sie schon gar nicht. Handel ist eine Kulturveranstaltung, die Tag für Tag mit Leben zu erfüllen ist. Der würdige Umgang miteinander benötigt glaubwürdige Vorbilder und Abläufe, die das ermöglichen.

Lidls Geschäftsmodell erleichtert die Verwirklichung derartiger Ideale nicht gerade – das ist systembedingt. Verkaufsleiter, die unter enormem Druck stehen, wollen wissen, wo die Inventurdifferenzen herkommen. Leider werden dabei wohl auch die Grenzen des Erlaubten überschritten und fragwürdige Praktiken angewandt – offensichtlich ist das aber nicht nur bei Lidl der Fall.

Dennoch müssen die Verantwortlichen bei Lidl noch intensiver darüber nachdenken, wie ernst sie es mit dem Kulturwandel wirklich meinen. Wird bei der Beantwortung dieser Frage allein die wirtschaftliche Relevanz zugrunde gelegt, so könnte der Wille zum Wandel rasch wieder erlahmen. Denn Lidl hat in der Vergangenheit zahlreiche mediale Attacken relativ gut weggesteckt. Der Großteil der Kunden scheint Lidl die eine oder andere Entgleisung gar nicht so übel zu nehmen – Moral hin, Moral her. Professor Peter Kruse könnte recht haben, wenn er sagt: „Lidl ist ein Erfolgsmodell, das gebraucht und genutzt wird.“ So wird auch diesmal wieder der Kunde entscheiden, ob Lidl mit einem blauen Auge davorkommt. (Interview Seite 33)