

INTERVIEW

„Lidls Unternehmenskultur ist richtig für das, was sie tun“

Lebensmittel Zeitung: *Wie passt die erfolgreiche Marke Lidl zu den negativen Schlagzeilen über die Unternehmenskultur?*

Prof. Peter Kruse: Ich glaube, im Moment fällt die Öffentlichkeit auf etwas herein. Am Beispiel Lidl wird diskutiert, was eigentlich kein Lidl-Problem ist. Lidl ist eine erfolgreiche Marke mit einer dazu passenden Unternehmenskultur. Es ist die Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur, die eine starke Marke ausmacht. An der Situation von Lidl wird allerdings ein grundsätzliches Problem offenkundig, das die Gesellschaft in den letzten Jahren selbst mit produziert hat. Lidl muss als Skandalmodell für ein gesellschaftliches Dilemma herhalten.

LZ: *Wie das?*

Kruse: Der Handel und andere Marktteilnehmer haben eine bestimmte Erwartungshaltung zum Thema „billig“ erzeugt. Dazu gehören Unternehmen wie Aldi, Lidl oder Media-Saturn. Eine Billigkampagne nach außen muss aber letztlich auch eine Billigkampagne nach innen zur Folge haben. Das Phänomen spiegelt sich in der Unternehmenskultur: Was zum Markt getragen wird, muss auch im Unternehmen gelebt werden.

LZ: *Mit welchen Folgen?*

Kruse: Durch den Wettbewerb ist der Margendruck enorm. Der wiederum

wird erst weitergereicht an die Lieferanten und dann ins Unternehmen getragen. Die Billig-Ideologie erzeugt eine Enge, die schließlich auch die Mitarbeiter erreicht.

LZ: *Demnach wären die Vorwürfe der Gewerkschaft Verdi doch gar nicht so abwegig?*

Kruse: Ich finde die Argumentation der Gewerkschaften nicht ganz sauber. Die Gewerkschaften wollen natürlich, dass die Verbraucher gute Qualität günstig kaufen können. Das fordert aber auch einen sozialen Preis. Und dann bemängeln sie diejenigen, die eine Kultur durchsetzen, die diese Erwartungshaltung bedient und Billigangebote erst ermöglicht. Die Stoßrichtung der Gewerkschaft geht meines Erachtens am Problem vorbei.

LZ: *Es kann sicherlich kein Discount-Verbot erlassen werden. Wie kann das Problem dennoch gelöst werden?*

Kruse: Das Problem muss in seiner gesellschaftlichen Dimension verstanden und bearbeitet werden. In Deutschland hat sich ein unvernünftiges Management der Erwartungshaltungen etabliert – und das gilt nicht nur für das Preisbewusstsein. Wir erzeugen und bedienen Erwartungshaltungen, ohne die sich ergebenden Konsequenzen tragen zu wollen.

LZ: *Wer ist dabei die treibende Kraft?*

Kruse: Das ist eine konzertierte Ak-



Foto: Thomas Fedra

Analytiker: Lidl muss als Skandalmodell herhalten, sagt Prof. Peter Kruse. Der Unternehmensberater gilt als Experte für Unternehmenskultur, Veränderungsmanagement und Imagefaktoren.

tion aller beteiligten Kräfte. Wenn man sagt: „der Markt fordert“, dann ist das zu einfach. Der Markt ist ein interaktives System. Wenn ich als Händler den Fokus immer wieder auf den Preis lenke, dann kann ich eine bestehende Tendenz dramatisch verschärfen. Wer damit beginnt, schöpft den Rahm ab. Langfristig kann so aber eine ernsthafte Problemlage erzeugt werden. Die Margen sinken, nachhaltiges Wirtschaften wird immer schwieriger. In Deutschland hat

sich die Situation ungesund aufgeschaukelt.

LZ: *Sie meinen, im Unternehmen entsteht eine soziale Wirklichkeit, die in immer größeren Widerspruch zu den Werten und Wünschen der Gesellschaft gerät?*

Kruse: Ja, wenn die Gewerkschaften bei diesem Punkt unreflektiert auf die Barrikaden gehen, dann folgen sie anscheinend immer noch dem Subventionsgedanken. Klafft die Schere zwischen dem Preisverhalten am Markt und dem internen Anspruchsdenken zu weit auseinander, können Spannungen nur vermieden werden, wenn irgend jemand das System alimentiert. Nur wenn nachgewiesen werden kann, dass sich Führung oder Eigentümer über Gebühr auf Kosten der Mitarbeiter bereichern, ist der Vorwurf unsozialer Härte berechtigt. Angesichts der enormen Expansion, die Lidl in den letzten Jahren hingelegt hat, ist das hier aber wenig wahrscheinlich.

LZ: *Besonders Lidl steht am Pranger. Warum ist das so?*

Kruse: Lidl ist nicht gerade offensiv, was eine transparente Informationspolitik anbelangt. Dadurch entsteht eine hervorragende Spielfläche für Vermutungen und Unterstellungen. Das ist ideal für Skandale. Erst wenn ein Einzelfall zum Skandal hochstilisiert wird, bekommt ein Thema öffent-

liche Aufmerksamkeit.

LZ: *Kann Lidl etwas unternehmen, um nicht länger Zielscheibe zu sein?*

Kruse: Lidl sollte drei Aspekte in der Unternehmenskommunikation in den Mittelpunkt rücken: Verständnis, Transparenz und Involvierung. Für Lidl wäre es wichtig, mehr Offenheit zu praktizieren. Und: Lidl kann sich zur Speerspitze einer wichtigen Auseinandersetzung machen. Wir haben in der Gesellschaft das Augenmaß verloren. Wir wollen viel, ohne viel dafür zu geben. Im Grunde braucht es eine Neuorientierung, die von Wirtschaft und Politik gemeinsam betrieben wird.

LZ: *Lidl arbeitet an einer Verbesserung seines Images. Wie schnell und glaubwürdig ist so etwas zu bewerkstelligen?*

Kruse: Ich befürchte, hier hat wieder eine PR-Agentur den Auftrag bekommen, die Unternehmenskultur zu ändern. Kultur und deren Veränderung hat nichts zu tun mit guter Rhetorik oder professioneller Präsentation. Kultur lässt sich nicht künstlich erzeugen oder herbei reden. Es bringt nichts, Werte zu formulieren und Plakate aufzuhängen. Und es ist gefährlich, sich auf eine gut gemachte Außenanstellung zu verlassen. Kommunikation ist nur im Sinne des Verstehens, aber keinesfalls im Sinne einer Beschönigung wirklich hilfreich.

LZ: *Gibt es Beispiele für einen erfolgreichen Kulturwandel?*

Kruse: Die Metro Group ist da sicher ein interessantes Beispiel. Das Unternehmen ist im Laufe von Jahren sehr viel transparenter geworden. Das erhöht eindeutig auch die Attraktivität als Arbeitgeber. Metro geht aktiv auf potenzielle Mitarbeiter zu und zeigt sich in vielen Facetten. Der Wandel hängt dabei sicherlich auch mit der starken Internationalisierung des Unternehmens zusammen. Ein weiteres positives Beispiel ist für mich Tchibo. Das Motto „Jede Woche eine neue Welt“ spiegelt sich auch im Unternehmen. Schnelligkeit und Innovationskraft werden dort tatsächlich gelebt.

LZ: *Sie haben zuvor gesagt, die Billig-Orientierung schafft sich ihre eigene Unternehmenskultur. Muss Lidl demzufolge wirklich etwas ändern?*

Kruse: Lidls Unternehmenskultur ist richtig für das, was sie tun. Die Frage wäre eher, ob das, was sie tun, richtig ist. Vom Unternehmen her betrachtet ist das bisherige Konzept schlüssig, konsequent und erfolgreich. Einfach passend. Es entspricht dem Bedürfnis am Markt. Aber es unterstützt eine Tendenz, die wir uns viel mehr bewusst machen sollten. ■

Das Gespräch führte LZ-Redakteurin Silke Biester