

Nils Brandes on Discount and Management 9/24[©]

Die Besprechungen

Notes:

In unserem Discount-Geschäftsmodell sind insbesondere die folgenden Besprechungen vorgegeben:

- Die Regionalleiter Besprechung
- Die Einkaufsbesprechung
- Die Bezirksleiterbesprechung

Die Zusammensetzung dieser Besprechungen erfolgt gemäß den jeweiligen Kompetenzen und Stellenbeschreibungen.

In diesen Besprechungen werden **gemeinsam die wesentlichen Entscheidungen getroffen**, um das Geschäft zu entwickeln. Es wird über Systeme und Prozesse entschieden, Qualitäten besprochen, Sortimente und Preise festgelegt und Maßnahmen für die Läden beraten.

Hierbei geht es insbesondere um das Wort „gemeinsam“. Die Besprechungen dienen nicht dem Verkünden von Instruktionen „von oben“, um das Anweisen und Vorgeben oder gar Appellen an die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Es geht darum, **zusammen zu guten Lösungen und Vereinbarungen** zu kommen. Daher sind diese Besprechungen auch **keine demokratischen Veranstaltungen**, in denen abgestimmt werden darf, wenn man sich nicht einigen kann. Dieses würde zwar zu Entscheidungen führen, aber eben entscheiden, also trennen, in „die“ und „wir“. Ziel ist es vielmehr, Konsens zu finden. Konsens (Kon-sens) bedeutet **gemeinsamen Sinn finden**.

Diese Vorgehensweise kann bisweilen ermüdend sein, wenn lange diskutiert und um Verständnis und um Lösungen gerungen wird. Da wollen mitunter viele Teilnehmer gehört und jeder ernst genommen werden. Die **Ansichten und Erfahrungen der Teilnehmer sind wertvoll und müssen berücksichtigt werden**. Der Sitzungsleiter ist nur Moderator und darf auch nicht manipulativ, suggestiv die Diskussion steuern. Beispielsweise hat Theo Albrecht in den Geschäftsführer-Konferenzen bei ALDI-Nord niemals autoritär seine Meinung durchgesetzt. Es war auch gar nicht notwendig.

Man muss dann nicht einmal mehr Termine für sogenannte To Do's setzen, da die Teilnehmer von sich aus motiviert sind und eingegangene **Verpflichtungen gerne und umgehend erledigen**. Wichtig ist allerdings auch, dass **Agenda und Unterlagen frühzeitig vorliegen**, damit alle Teilnehmer gut vorbereitet sind.

Nils Brandes on Discount and Management 9/24[©]

The Meetings

Notes:

The following meetings in particular are specified in our discount business model:

- The Regional Manager Meeting
- The Purchasing Meeting
- The Area Manager Meeting

Participants take part according to their responsibilities and job descriptions.

In these meetings, key decisions are made **together in order to develop the business**. Decisions are made about systems and procedures, qualities are discussed, changes of the assortment and prices are defined and measures for the stores are planned.

The word “together” is particularly important here. The meetings are not about announcing instructions “from above”, giving orders or even appealing to the employees' willingness to perform better. The aim is **to come to good solutions and agreements together**. This is why these meetings are **not democratic** events in which a vote can be taken if no agreement can be reached. Although this would lead to decisions, it would also divide participants into “them” and “us”. The aim is to find consensus. Consensus (Con-sense) means **finding common meaning**.

This approach can sometimes be tiring when it leads to long discussions and long struggles for understanding and solutions. Sometimes many participants want to be heard and everyone wants to be taken seriously. The **views and experiences of the participants are valuable and must be taken into account**. The host of the meeting is only a moderator and must not manipulate or suggestively control the discussion. For example, Theo Albrecht never imposed his opinion in an authoritarian manner at the ALDI North Managing Director conferences. It was not necessary.

You don't even have to set deadlines for so-called To-Do's, as the **participants are motivated** on their own initiative and are **happy to fulfill their commitments immediately**. However, it is also important that the **agenda and documents are available in advance** so that all participants are well prepared.

You are not yet on the distribution list of my letters and you would like to subscribe? Please send a mail to nils.brandes@einfach-managen.de to be added.