

Nils Brandes on Discount and Management 11/24[©]

Delegation I: „Vertrauensmann hat zugestimmt (VHZ)“

Notes:

Mitarbeiter sind nicht bloße Befehlsempfänger. Sie sind zu verantwortlichem Handeln in der Lage und fordern dies sogar oft. Wenn man ihnen nicht nur die Ausführung, sondern auch die Planung und die Entscheidung überlässt, dann führt dies zu besseren Ergebnissen. In den meisten Fällen kennen sich diese Mitarbeiter mit speziellen Gegebenheiten besser aus als das Top Management. Daher ist Delegation für ein erfolgreiches Unternehmen generell und im Discount insbesondere ein wichtiges Führungsinstrument. In unregelmäßigen Abständen werde ich daher Beispiele für Delegation erläutern. Heute geht es um dringende Verkaufspreisveränderungen.

Manchmal muss über eine Verkaufspreisänderung schnell entschieden werden. Nicht immer ist Zeit genug, um auf die nächste Einkaufsbesprechung zu warten und alle Teilnehmer zu beteiligen. Hierfür gibt es eine Instanz, einen Regionalleiter, dem die Entscheidungsbefugnis übertragen wird, in diesen wichtigen Fällen den neuen Verkaufspreis festzulegen. Man vertraut diesem „VHZ“¹.

Von dieser Delegation macht der ausgewählte Vertrauensmann dann Gebrauch, wenn es sich beispielsweise um einen sehr wichtigen Artikel handelt, dessen Einkaufspreis sich geändert hat. Anlass für eine dringende Preisveränderung kann auch eine plötzliche Preisreduzierung eines Konkurrenten sein.

Der VHZ ist ein Paradebeispiel für die vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Wichtige Entscheidungen werden delegiert. Der zuständige Mitarbeiter entscheidet in diesem Falle – allenfalls nach kurzer Rücksprache mit dem Zentraleinkauf - völlig selbständig die Entscheidung im Sinne des Unternehmens treffen.

Folgendes kennzeichnet die zugrunde liegende Unternehmenskultur und ihre Vorteile:

- Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit,
- Übertragung von wichtigen Kompetenzen,
- Zurückhaltung des Top Managements und Verzicht auf Macht,
- Vermeidung von Demotivation durch marktferne Entscheidungen der Zentrale,
- Reduzierung des Abstimmungs- und Kommunikationsbedarfs,
- Der zuständige Mitarbeiter wird ernst genommen.

¹ Die Bezeichnung „Vertrauensmann hat zugestimmt“ wurde bei ALDI verwendet und müsste besser heißen „Vertrauensmann hat entschieden“.

Nils Brandes on Discount and Management 11/24[©]

Delegation I: “Manager of Trust (MOT)”

Notes:

Employees are not only recipients of orders. They are capable of taking over responsibility and often even demand it. Leaving not only the execution but also the planning and decision-making to them leads to better results. In most cases, employees are the better experts and are more familiar with specific circumstances than top management. Delegation is therefore an important management tool for a successful company in general and in Discount in particular. I will therefore be explaining examples of delegation at irregular intervals. Today, this letter is about urgent sales price changes.

Sometimes a sales price has to be decided quickly. There is not always enough time to wait for the next purchasing meeting and involve all participants. For such cases, this decision power is being delegated to one regional manager. He is the “Manager of Trust” who decides on behalf of all the others.

The selected Regional Manager makes use of this delegation if, for example, the specific product is a very important one. A sudden price reduction by a competitor can also be the reason for the need to decide urgently on a price change.

This solution is a good example of a trust-based corporate culture. Important decisions are delegated to experienced managers, who in this case - if necessary, after brief consultation with Central Purchasing - make the decision completely independently in the interests of the company.

The following characterizes the underlying corporate culture and its advantages:

- Trust as the basis for cooperation,
- Transfer of important competencies,
- Top management shares its powers,
- Avoidance of demotivation due to decisions made by the head office that are far away from the market,
- Reduced coordination and communication,
- The responsible employee is taken seriously. He is important.

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.