

Interview

Von der wahren Kunst des Handels

Listungen alleine machen noch keinen erfolgreichen Supermarkt oder Diskonter aus. Das, was dahinter steckt, ist in Wahrheit die Kür des Händlers: Logistik, Struktur und Personalführung.



Der Ex-Aldi-Manager und Handelsprofi Paul Foley sieht in einem erfolgreichen Händler denjenigen, der vor allem die Organisation seines Unternehmens fest im Griff hat.

foleyconsulting

GABRIELE JIRESCH
g.jiresch@wirtschaftsverlag.at

HANDELSZEITUNG: Welche beruflichen Erfahrungen helfen Ihnen heute, wenn Sie Händler beraten?

Paul Foley: Für mich gibt es zwei Arten von Handelsmanagern: diejenigen mit einer soliden geradlinigen Ausbildung und diejenigen, die durch Zufall in die Branche gekommen sind. Ich gehöre zur zweiten Kategorie. Als Jugendlicher arbeitete ich am damaligen „Großgrünmarkt Londons“ in Covent Garden, bei einem Gemüsehändler, und lernte das frühe Aufstehen kennen. Dieser Umstand erlaubte mir neben der Schule Geld zu verdienen. Diese ersten Schritte in der Branche konnte ich mit 18 gut gebrauchen, als ich bei „Bejam“, einem ausschließlich „Frozen Food-Retailer“ anfing.

Mit 500 Outlets war Bejam damals eine Macht, und ich lernte dort, was es heißt in Logistik und innovativen Ideen gut zu sein. Nach einer feindlichen Übernahme durch Iceland wuchsen wir auf 700 Märkte in Großbritannien an. Diese Leute wussten, wie man Tiefkühlkost sexy macht. Iceland besteht heute noch und hat 1000 Outlets mit einem gesamten Marktanteil in GB von 2,5 %.

Wie kamen Sie schließlich zu Aldi?

Diese Geschichte ist eher unspektakulär, denn ich habe mich einfach beworben und wurde genommen. Das war 1989, als Aldi in UK die ersten Fühler ausstreckte. Ich kannte den Markt und passte sehr gut ins Team. Die Philosophie der Deutschen

gefiel mir: Sie haben Humor, sind strukturiert im Denken und Handeln, und es war der Traum jedes jungen Handelsmanagers, bei Aldi zu arbeiten.

»Wichtig ist für einen erfolgreichen Händler die Struktur im Hintergrund.«

Beschreiben Sie uns ein wenig die Arbeit zwischen 1989 und 2009, als Sie bei Aldi waren?

Wie bereits gesagt, die Teamfähigkeit ist besonders groß, und die Linien sind klar vorgegeben. Der Diskonter war schon damals und ist auch heute deshalb so erfolgreich, weil er vor allem die Strukturen gut durchdacht hat. Zum einen geht Aldi nur in Länder, die bereits einen saturierten Markt haben. Denn: Der Konsument hat eine ganz bestimmte Erwartung davon, was gutes Essen und Trinken bedeutet, und überall in den westlich orientierten Ländern essen Menschen nur das, was ihnen schmeckt. Dieser Umstand hängt mit einem hohen Bruttosozialprodukt zusammen. Aldis Konzept ist klar: Von all diesen Produkten, die wichtig sind, hat Aldi je eines im Sortiment. Man spielt auf der Tastatur.

Zweitens, wissen Sie auch, dass Aldi in Relation zu anderen Händlern seine Mitarbeiter gut bezahlt. Deshalb ist die

Struktur hinter den Märkten so enorm wichtig: Logistik, TK-Logistik, die gesamte Organisation. Dazu braucht man gute Leute, und die bekommt man leichter mit guten Gehältern.

Und drittens möchte der Konsument attraktive Produkte, die konnten wir ihm bieten, indem wir jene Produkte kopieren, die nicht nur eine gute Qualität besitzen, sondern vor allem eine populäre Qualität. Das ist die wahre Kunst des Handels.

Sie sprechen von Kopien?

Ja, selbstverständlich. Das ist das Wesen eines Diskonters. Wir hatten keine Zeit dafür, Dinge selbst zu entwickeln. Heute macht das neben Aldi auch Lidl sehr gut.

Das bedeutet, es geht in Wahrheit nicht nur um Sortimentserweiterungen?

Nein, nur zweitrangig. Supermärkte sind die Plattform für Markenartikel und gewinnen Marktanteile über Erweiterungen und noch mehr Listungen. Der Diskonter fragt sich häufiger nach der Effizienz, die er durch den richtigen Einsatz von Technologie und Geschäftsprozessen erreichen kann. Was man auch nicht vergessen sollte, ist eine gewisse Größe zu erreichen. Hat man als Händler eine gewisse Größe erreicht, so ist es ein Selbstläufer, wenn man keine groben Fehler macht.

Von welchen Größen sprechen wir?

Ich würde sagen im Durchschnitt 200 Outlets, aber das ist landesabhängig. Hat das Geschäft einmal eine gewisse Größe überschritten, ist der Erfolg nicht mehr zu bremsen.

Kommen wir zurück zum Beginn: Welche Erfahrungen von damals können Sie heute bei Foley Retail Consulting nutzen?

Alle guten und auch alle Niederlagen, denn sie haben mich weitergebracht. Ich habe mich 2009 dazu entschlossen, einen neuen Schritt in meinem Leben zu setzen. Also habe ich beschlossen, Händler aller Branchen zu beraten, wie sie ihr Geschäft verbessern können.

Gibt es davon viele in Österreich?

Im Prinzip besitzt Österreich einen profitablen Nahrungsmittelbereich. Doch man kann immer an gewissen Rädchen drehen, um die Lage zu verbessern. Ich sage zu meinen Kunden: Ihr habt mich nicht engagiert, damit ich euch sage, wie gut ihr seid, sondern wo eure Fehler liegen. Das hört man zuerst nicht gerne, aber es ist wertvoll für die finanzielle Zukunft. Im Team beraten wir Händler, egal ob Lebensmittel, Mode oder Möbel.

Stärker vertreten sind wir aus unserer Geschichte heraus in den „emerging markets“, wie Russland, Türkei, Saudi Arabien, Südafrika oder Kolumbien. Handel in diesen Ländern tickt noch anders, hier fragt man sich noch mehr, wie man möglicherweise entstandenes Chaos durch ein zu schnelles Wachstum wieder in Ordnung bringt.

» Zur Person

Der 1958 geborene britische Einzelhandelsmanager verweist auf zahlreiche Erfahrungen im Bereich Handel und Industrie, unter anderem bei Aldi, Iceland Foods und Bejam Frozen Foods. Heute ist Paul Foley in Wien mit seinem Beratungsunternehmen „Foley Retail Consulting“ aktiv. Seine Stärke ist die Restrukturierung einzelner Handelsunternehmen im In- und Ausland.

www.foleyretailconsulting.com