

## Whole Food Market<sup>1</sup>

### Aspekte

- Einzelhandelsunternehmen mit Schwerpunkt auf Bio-Lebensmitteln, USA
- Annahme, dass Kunden für gesunde Lebensmittel auch bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen (vgl. Bio-Supermärkte jetzt im dtchspr. Raum) + kulinarisches Erlebnis
- Daseinszweck: Gesunde Nahrungsmittel anbieten und die Industrialisierung der Ernährung rückgängig zu machen, Beispiele, vgl. Hamel, S. 114
- **Mission statement: ???, vgl. Hamel S.112**
- Mitbegründer/Chairman/CEO: John Makey – möchte „eine Organisation aufbauen, die nicht auf Furcht, sondern auf Liebe beruht.“<sup>2</sup>, kein Manager, sondern eher Anarchist
- 2007: 194 Filialen, Umsatz 6 Mrd. \$, 30.000 MA
- zwischen 2002 – 2007: Umsatzwachstum durchschnittlich 11 % p.a.
- Ertrag pro qm Verkaufsfläche 2006 bei 85 \$, damit doppelt so hoch wie bei allen Konkurrenten
- 2007: 5. Platz Fortune 100 beste Arbeitgeber
- „Zugang zum Management verbindet Demokratie mit Disziplin, Vertrauen mit Rechenschaftspflicht und Gemeinschaftsgefühl mit einem erbitterten internen Wettbewerb.“<sup>3</sup>
- Managementprinzipien: Liebe, Gemeinschaft, Autonomie, Gleichheit, Transparenz.
- „Bei Whole Foods ist die grundlegende Organisationseinheit nicht die Filiale, sondern das Team. Kleine, eigenständige Arbeitsgruppen genießen ein Maß an Autonomie, das im Einzelhandel seinesgleichen sucht. Jede Filiale besteht aus etwas acht Teams, die für verschiedene Arbetilungen wie Fisch und Meeresfrüchte, Gemüse und den Kassenbereich verantwortlich sind. Jeder neue Mitarbeiter wird vorläufig einem Team zugeteilt, und nach Ablauf einer vierwöchigen Probezeit stimmen die Teamkollegen über das Schicksal des oder der Neuen ab: Es sit eine Zweidrittelmehrheit erforderlich, um einen festen Arbeitsplatz im Team zu erhalten.“<sup>4</sup>
- Die Teams können in Absprache mit dem Filialleiter die Produkte zu listen, die den Kunden vor Ort gefallen (vgl. DM-Filialen). Daneben werden die Filialen gebeten, möglichst regionale Produkte anzubieten, so gibt es ein vielfältiges und regional angepasstes Angebot
- „Im Grunde funktioniert jedes Team als unabhängiges Profitcenter und wird an seiner Produktivität gemessen. Die Mitarbeiter sind eigenständig, aber auch im hohen Maße rechenschaftspflichtig. Alle vier Wochen berechnet Whole Foods für jedes Team in den einzelnen Filialen den Gewinn pro Arbeitsstunde. Teams, die eine bestimmte Schwelle überschreiten, erhalten bei der nächsten Gehaltsabrechnung eine Bonuszahlung. Jedes Team hat Zugang zu den

---

<sup>1</sup> Vgl. Hamel, Gerd: Ende, S. 102-22

<sup>2</sup> Hamel, Gerd: Ende, S. 118

<sup>3</sup> Hamel, Gerd: Ende, S. 108

<sup>4</sup> Hamel, Gerd: Ende, S. 108

Leistungsdaten aller anderen Teams in seiner Filiale sowie zu jenen ähnlicher Teams in anderen Filialen.“<sup>5</sup>

- „Jede Filiale wird zehnmal im Jahr von einem Manager aus der Zentrale und einem Regionalmanager bewertet, die die Niederlassung anhand von 300 verschiedenen Leistungsmaßstäbe einstufen. Diese als `Kundenschnappschüsse` bezeichneten Beurteilungen werden an alle anderen Niederlassungen verteilt, was ebenso dazu beiträgt, den Wettbewerbsinstinkt der Mitarbeiter zu wecken.“<sup>6</sup>
- Mackey: „Unsere Zentrale in Austin gibt nicht viele Regeln vor. Bei uns finden umfangreiche Selbstprüfungen statt. Der Druck der Kollegen macht die Bürokratie überflüssig und weckt eine Loyalität, die die Bürokratie nicht erzwingen kann.“<sup>7</sup>
- Umfassende Transparenz: Jeder Mitarbeiter hat Zugang zu den Gehaltsdaten aller anderen MA der Filiale. Zudem fast alle Finanzzahlen einsichtlich wie z.B. Absatzzahlen der Filiale, der Teamumsatz, die Produktkosten etc – offene Bücher und keine Geheimnisse
- Starkes Gemeinschaftsethos, dazu gehört Einkommensspreizung max. 19fache + Daseinszweck verbindet; Anerkennungsrunde – Würdigung des Beitrages des Kollegen

Gründe für hohe Mitarbeiterzufriedenheit und geringe MA-Fluktuation<sup>8</sup>  
S.4 Pearson, Kristin

Case studys:

- Hamel, Gary: Ende, 2008], S. 104-122
- [http://scholarsarchive.jwu.edu/mba\\_student/8/](http://scholarsarchive.jwu.edu/mba_student/8/)
- <http://conscious-hospitality.com/wp-content/uploads/2014/03/Whole-Foods-Case-Study.pdf>
- <http://de.slideshare.net/beyondbudgetingnet/beyond-budgeting-case-study-whole-foods-market-presentation>
- <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/01/05/the-new-management-paradigm-john-mackeys-whole-foods/>
- <http://caseplace.org/d.asp?d=908>
- <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/HROBo86.htm> (work culture, 500 Rps)

Ressourcen Hamel

- Boorstin, Julia: No preservatives, no Unions, lots of dough, in: Fortune, 15.09.2003, [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archives/2003/09/15/toc.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archives/2003/09/15/toc.html)
- Fishman, Charles: Whole Foods is all teams, in: Fast Company, 04/05 1996...
- Fishman, Charles: The Anarchist`s Cookbook, in: Fast Company, 07/2004, <http://www.fastcompany.com/50426/anarchists-cookbook>
- Gwynne, S.C.: Thrieving on Health Food, in: Time, 23.02.1998, S. 53
- McGinn, Daniel: The Green Machine, in Newsweek, 21.03.2005
- Wilson, Marianne: Retail as Theater. Naturally, in: Chain Store Age, 05/2005

---

<sup>5</sup> Hamel, Gerd: Ende, S. 109/10.

<sup>6</sup> Hamel, Gerd: Ende, S.115/16.

<sup>7</sup> Hamel, Gerd: Ende. S. 111

<sup>8</sup> Pearson, Kristin L: Whole Food Market Case Study: Leadership and Employee Retention

Weitere Ressourcen:

- Mackey, John: Creating a high trust organisation,  
[http://www.huffingtonpost.com/john-mackey/creating-the-high-trust-ob\\_497589.html](http://www.huffingtonpost.com/john-mackey/creating-the-high-trust-ob_497589.html)
- Kritisch Welt-Artikel:  
<http://www.welt.de/wirtschaft/article147182562/Die-fatalen-Fehler-des-weltgroessten-Bio-Supermarkts.html>

Case studys:

- [http://scholarsarchive.jwu.edu/mba\\_student/8/](http://scholarsarchive.jwu.edu/mba_student/8/)
- <http://conscious-hospitality.com/wp-content/uploads/2014/03/Whole-Foods-Case-Study.pdf>
- <http://de.slideshare.net/beyondbudgetingnet/beyond-budgeting-case-study-whole-foods-market-presentation>
- <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/01/05/the-new-management-paradigm-john-mackeys-whole-foods/>
- <http://caseplace.org/d.asp?d=908>