

Dieter Brandes
**Konsequent
einfach**

Die ALDI-Erfolgsstory



Campus

Konsequent einfach

Dieter Brandes, Diplom-Kaufmann, hat den Erfolgskurs von Aldi als langjähriger Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates wesentlich mitbestimmt. Seit 1993 ist er Unternehmensberater für Führung, Organisation, Strategieentwicklung, Marketing- und Vertriebsfragen der Lebensmittelindustrie und des Handels. Er berät außerdem neue Discountprojekte in Italien, der Türkei und Malaysia.

Dieter Brandes

Konsequent einfach

Die ALDI-Erfolgsstory

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Brandes, Dieter:

Konsequent einfach : die ALDI-Erfolgsstory / Dieter Brandes. –
4. Aufl., Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1999
ISBN 3-593-35904-9

4. Auflage 1999

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 1998 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Büdingen

Satz: Leingärtner, Nabburg

Druck und Bindung: Druckhaus Beltz, Hemsbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort

11

Einführung ALDI – ein Miniporträt

17

»Wenn uns bei der Kalkulation etwas beschäftigt, dann nur, wie billig wir eine Ware verkaufen können« 19 · Wenig ist besser als zuviel 23 · ... vorantasten wie Albert Einstein 23 · Geheimhaltung aus Prinzip 26 · Geschichte und Entwicklung 27 · Klare Strukturen 28 · Die Gesellschaftsstruktur von ALDI (Nord) 29 · Finanzielle Entwicklung in Deutschland 31 · Gute Noten von Verbrauchern und Fachpresse 34 · ALDI im Wettbewerb 38 · »Wo ALDI ist, da brummt der Laden« 41 · Ende des Wachstums in Sicht? 42

Teil 1 Die ALDI-Unternehmenskultur

45

Unternehmenskultur als Basis des Erfolgs 47 · Ungeschriebene Regeln 48 · Kultur zeigt sich am Beispiel 50 · Askese als Grundprinzip 52 · Sparsamkeit als Leitprinzip 54 · Führungskräfte aus den eigenen Reihen 55 · Kein Klatsch, keine Skandale 57 · Erfolgreich im Verborgenen 59 · »Mit freundlichen Grüßen aus Mülheim« 60 · Keine Manipulationen – keine Tricks 62 · Faire Lieferantenbeziehungen 64 · Die Kunden können blind vertrauen 66 · Das Einfache ist schwierig 66 · Der kürzeste Weg, Kundenbedürfnisse zu erkennen 68 · Das Selbstverständliche gut machen 70 · Glaubwürdigkeit 71 · Konsequente Qua-

litäts- und Sortimentspolitik 72 · Vom Umgang mit Reklamationen 74 · Detailbesessenheit: kleine Erfolge jeden Tag 76 · Theo Albrecht zeichnet Ladeneinrichtungen 78 · Vom Olymp in die Läden 78 · Detailinteresse oder Regelungswut? 80 · Konsequenz und Systemstrenge trotz täglicher Verlockungen 82 · »Management by Mißtrauen«? 86 · Ausprobieren statt endloser Analyse 88 · Das Geheimnis des Einfachen 89 · Die Frage nach dem »Warum« 92 · Kluge Selbstbeschränkung im Sortiment 93 · Fehlerquelle Kostenrechnung 96 · Die Angst, Fehler zu machen 98 · Was ist das Besondere an der ALDI-Unternehmenskultur? 100

Teil 2 Organisation und Führung

103

Gute Organisation kompensiert Führungsmängel 105 · Nur ein Mindestmaß an Kommunikation 107 · Die Organisation einer ALDI-Gesellschaft 110 · Die Geschäftsführerbesprechung: Autoritäre Tendenzen nehmen zu 112 · Grundlagen guter Führung und Organisation 114 · Klare Ziele vermeiden Konflikte 115 · Verzicht auf Deklarationen 118 · Mehr Ähnlichkeit mit Toyota als mit Tengelmann 120 · Kaizen bei ALDI 121 · Versuch und Irrtum 122 · Der »Test in drei Läden« 123 · Selbstverpflichtung und Leidenschaft 124 · ALDIs Dispositionssystem: »Ist was weg, muß was hin« 126 · Dezentralisation und Delegation 126 · Autonomie ist weniger komplex 128 · ABB und ALDI: Erfolgreich mit Dezentralisation 129 · Delegation und Kontrolle 132 · Delegation ist Machtverteilung 134 · Das »Harzburger Modell« 135 · Führungs- und Handlungsverantwortung 137 · »Dienstaufsicht« und Erfolgskontrolle 140 · Kontrolle der Geschäftsführer 143 · Praktische Linienarbeit statt theoretischer Stabsarbeit 149 · Kreativität durch Dummheit 152 · Exkurs: Direkte Produktrentabilität 154 · Aufs Wesentliche konzentrieren 156 · Statistiken und interner Wettbewerb 158 · Datenmassen analysieren oder unabhängig denken 161 · Exkurs: Über den Sinn und Unsinn von Planzahlen 164 · Entscheidungen für konkrete Einzelfälle 168 · Der Verwaltungsrat 169 · Was hat der Inhaber zu sagen? 171 · Besonderheiten der ALDI-Organisation 174

Teil 3 Geschäftsprinzipien

177

Die fünf Prinzipien der ALDI-Verkaufspolitik 179 · Die niedrigsten Preise am Markt 180 · Preiskämpfe 185 · Qualität ist wichtiger als alles andere – Eigenmarkenpolitik 186 · Die Nummer 1 bei Kaffee 189 · Qualitätsbewußte Ver-

braucher 191 · Konsequente Qualitätskontrolle 193 · 600 Artikel bestimmen ein Unternehmen 196 · Die Zahnpaste-Philosophie 198 · Weniger ist mehr 202 · Nicht der Einkauf, sondern das Verkaufskonzept entscheidet über den Erfolg 204 · Exkurs: Efficient Consumer Response (ECR) 213 · Exkurs: Category Management 218 · Werbung heißt: den Kunden informieren 220 · Umgang mit Lieferanten: konsequent und fair 223 · Besser und erfolgreicher verhandeln 228 · Nur der Kostenvorsprung ermöglicht den Preisvorsprung 230 · Die schnellsten Kassiererinnen der Welt 231 · Kundendiebstahl 233 · Ladeneinrichtung und Warenplatzierung 233 · Logistik 234 · Arbeitszettel für Handwerker 235 · Personalleistung und -produktivität 236 · Das Prinzip der ALDI-Märkte 237

ALDI heute Ein Ausblick in die Zukunft

245

Vom Billigladen zum Kultobjekt 247 · Aktiv im Ausland 254 · Zukunftsperspektiven 260 · Computer verdrängen Bohnenkonserven 261 · Bleibt ALDI noch konsequent? 263

Anmerkungen

267

Literatur

269

»Das Wesentliche ist für das Auge unsichtbar«

(Der Kleine Prinz, Antoine de Saint-Exupéry)

Vorwort

Gleich nach meinem Weggang bei ALDI rief mich ein Redakteur des *SPIEGEL* an und fragte mich, ob ich bereit sei, über ALDI zu schreiben. Ich lehnte ab, wie es sich für ALDI-Leute, die Diskretion großschreiben, gehört. Diesen kompromißlosen Verzicht auf jegliches öffentliches Auftreten, die typische ALDI-Askese, habe ich immer mitgetragen und erachte ein solches Prinzip auch heute für die überwiegende Zahl der Unternehmen als richtig. Die meisten Äußerungen und Interviews dienen der Selbstdarstellung und befriedigen vor allem die Eitelkeiten der Unternehmensleiter oder Manager. Oft dienen sie auch dazu, den Verkauf des Unternehmens vorzubereiten und dieses nur von der Schokoladenseite zu zeigen. Solche Informationen nützen nur der Konkurrenz, dem Kunden jedoch wenig – aber um den geht es doch eigentlich. Oder?

Heute, wenn das ALDI-Konzept etwa 50 Jahre alt wird und einer der beiden Unternehmensgründer, Theo Albrecht, sein 75. Lebensjahr vollendet, erscheint mir ein guter Zeitpunkt zu sein, über das »Phänomen ALDI« zu schreiben – aus der Distanz, nach einigen Jahren neuer Erfahrungen bei anderen Unternehmen und mit dem Blick für das Wesentliche. Es ist schon erstaunlich, daß es bis heute kein einziges Buch über dieses »Wunder« des Einzelhandels gibt, obwohl sich zahlreiche Wissenschaftler und Journalisten immer wieder damit befassen. Die Prinzipien der Geheimhaltung und die Loyalität der Angestellten haben verhindert, daß die Öffentlichkeit über ein

Gesamtbild verfügt. In den letzten Jahren allerdings sind einige Mitarbeiter zur Konkurrenz gewechselt und haben »ihre Zahlen« dabei vermutlich mitgenommen, obwohl das natürlich – wie bei jedem Unternehmen – verboten ist. Auf diese Weise, so ist anzunehmen, haben inzwischen immer mehr richtige Zahlen aus dem Hause ALDI ihren Weg in die Fachpresse gefunden und das quantitative Bild klarer werden lassen. So ist die Öffentlichkeit nicht mehr allein auf Schätzungen angewiesen. Doch im allgemeinen sind diese Zahlen strenger unter Verschuß als die Nachrichtenschlüssel der Geheimdienste, wie der Branchenkenner Hans Otto Eglau bemerkte¹, der ALDI von der Anfangszeit bis heute beobachtete.

Astrid Paprotta und Regina Schneider, die mit ihrem Buch *ALDIdenté*² eine kleine Hommage an ALDI verfaßt und dem Unternehmen mit ihrem Bestseller fast einen Kultstatus verliehen haben, nennen ALDI »ein seltsames Reich«. Jeder kennt es, aber kaum jemand redet darüber. Vielleicht weil es sich um ein Reich der Selbstverständlichkeiten handelt.

Es ist nicht Anliegen dieses Buches, die sozusagen letzte amtliche Statistik zur quantitativen Beschreibung von ALDI zu liefern. Ich halte dies auch für unwesentlich, obwohl immer wieder gefragt wird, wie hoch der Umsatz ist, wo der Break-even liegt oder wie hoch die Nettomarge ist. Was ist daran im einzelnen so interessant? Ist es nicht von größerer Bedeutung, das Wesen dieses erfolgreichen Unternehmens zu verstehen? In bezug auf die quantitativen Daten sind Unternehmen ohnehin nur schwer vergleichbar; auch konkret beim Benchmarking helfen solche Zahlen nicht viel weiter. Für Mitbewerber sollte es viel wichtiger sein, über den Sinn und die Ziele des eigenen Geschäfts nachzudenken. Denn ausschlaggebend für den Erfolg sind vor allem eine Reihe von Tugenden bzw. die Unternehmenskultur. Aber auch Organisation und Führung sowie wichtige Geschäftsprinzipien werde ich beschreiben. Dabei wird deutlich werden: Das meiste erscheint einleuchtend und im Grunde so einfach, wie es in Wirklichkeit ja auch ist.

Ich halte es für ohne weiteres möglich, wichtige Erkenntnisse über das Unternehmen ALDI auf viele andere Unternehmen der verschiedensten Branchen zu übertragen. Unternehmer, die erkannt haben, daß sie von ALDIs Praktiken einiges ableiten können, fahren damit durchaus erfolgreich.

So bezeichnet sich Möbel Roller, Deutschlands größter Möbel-Filialbetrieb, gerne selbst mit dem Prädikat »ALDI der Möbelbranche«. Das Unternehmen folgt dem Anspruch auf Preisführerschaft an jedem Ort. Hans-Joachim Tessner, der Gründer des Unternehmens, das heute zusammen mit der Asko zur Metro-Gruppe gehört, kam 1969 auf die Idee, einen Möbeldiscount-Laden nach dem Vorbild des Unternehmens der Albrecht-Brüder zu schaffen.³

Auch der geschäftsführende Gesellschafter der Piasten- und Schokoladenfabrik Hofmann GmbH & Co. KG, Thomas Hofmann, sagte in einem Interview einmal über sein Unternehmen: »Wir sind der ALDI unter den Süßwarenherstellern.«⁴ Damit drückt er seine Anerkennung für den Erfolg von ALDI aus sowie sein geschäftsführendes Prinzip, ALDIs Methoden möglichst zu kopieren.

Indem ich einige Eigenschaften und Prinzipien von ALDI beschreibe, wird auch deutlich werden, wo in der Einzelhandelsbranche entscheidende Fehler gemacht werden. Ich bin sicher, ich mußte ALDI verlassen, um dies erkennen und beurteilen zu können. Mit einer bei ALDI geschärften Brille war es mir möglich, das Andere zu betrachten und genauer kennenzulernen.

Gerade meine Erfahrungen im Ausland haben mir die Besonderheiten von ALDI sehr deutlich vor Augen geführt. Allem voran war für mich der Aufbau einer Discountkette nach ALDI-Vorbild in der Türkei von großer Bedeutung. Besonders erkenntnisreich war auch der Aufbau der ALDI-Gesellschaften in den Niederlanden, Belgien und Dänemark sowie der Erwerb und die Betreuung der Beteiligungen in den USA. Unterschiedlich waren auch meine Erfahrungen in deutschen Unternehmen. Was man dort erlebt, zwingt geradezu, darauf hin-

zuweisen, wie man es – mit Blick auf ALDI – viel besser machen kann.

Meine Ausführungen basieren im wesentlichen auf Erkenntnissen, die ich als Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates bei ALDI Nord gewonnen habe und die ich durch viele Gespräche in den vergangenen Jahren ergänzen konnte. Ich werde in diesem Buch auch manch Bekanntes darstellen, das jedoch nur von einer Teilöffentlichkeit wahrgenommen oder bisher nicht richtig gewichtet und eingeordnet wurde.

Als ich vor Drucklegung einige Passagen dieses Buches Monika Linde, die als hervorragende Supervisorin in bezug auf Hintergründiges besonders sensibel ist, zum Lesen gab, sagte sie, das würde ja ein moralisches Buch werden. Zunächst war ich verunsichert und habe meine Ausführungen überprüft. Ihre Einschätzung ist aber durchaus richtig. In der Wirtschaft gilt auch Moral. Und ALDI ist in vielerlei Hinsicht ein moralisches Unternehmen. Das zeigt, daß man auch mit Moral viel Geld verdienen kann. Ohnehin ist Geldverdienen und Geld an sich nichts Unmoralisches. Die Lateiner sagten: »Pecunia non olet« (Geld stinkt nicht). Insofern ist dieses Buch durchaus ein moralisches Buch und ein »Kulturbuch«, denn die Unternehmenskultur von ALDI ist als Erfolgsfaktor nicht zu unterschätzen. Im Grunde leben mit der Beschreibung über ALDI auch alte Tugenden wieder auf. Interessant ist dabei: Diese können Gewinn bringen. Man wird sehen, welche Bedeutung und welchen Nutzen Ethik und Moral neben vielen – mehr technischen – Einzelheiten in einem so hemdsärmelig erscheinenden Unternehmen haben.

ALDI war für mich die beste Schule im Hinblick auf Unternehmensführung. Dafür danke ich. Ich danke Theo Albrecht, dem ich dieses Buch nachträglich zu seinem 75. Geburtstag widme. Und wenn wir von den Daten aus Karl Albrechts Vortrag von 1953 ausgehen, dann soll es auch eine Hommage zum 50jährigen Bestehen des Unternehmens sein. Wegen der ungeliebten Öffentlichkeitswirkung werden die Albrecht-Brüder dieses Buch allerdings nicht uneingeschränkt begrüßen.

Ich danke dem ehemaligen Mitglied des Verwaltungsrates, Otto Hübner. Trotz einer Reihe von Differenzen im Laufe der Jahre habe ich immer seine Prinzipientreue geschätzt. Er, der »bibelfeste« Lordsiegelbewahrer, der 1984 im *manager magazin* durchaus treffend als Theo Albrechts Hausmeier charakterisiert wurde, hatte mich als »junges Talent« 1971 von der coop Kiel zu ALDI Nord nach Herten in Westfalen geholt. Später setzte er mich als Geschäftsführer in Nortorf ein, einer kleinen 6.000 Einwohner-Gemeinde in Schleswig-Holstein, die später auch Sitz der Albrecht-Stiftung werden sollte. 1975 wurde ich schließlich neben Theo Albrecht und Otto Hübner drittes Mitglied des Verwaltungsrates in Essen.

Ich danke auch Aziz G. Zapsu, der dieses Projekt unbewußt förderte, weil er begierig war, ALDI und das Einfache zu verstehen.

Dieses Buch soll nach den typischen ALDI-Prinzipien funktionieren: Es ist, wie ich hoffe, einfach zu verstehen. Es soll weder scheinbare Bedeutung dadurch erlangen, daß es mit modernen Managementbegriffen gespickt wird, noch soll es den Leser mit unnötigem Beiwerk belasten. Ich will nur das Wesentliche beschreiben: das Wesentliche aus der Praxis.

Für die Unterstützung und viele gute Eingriffe danke ich dem Campus Verlag, vor allem Frank Schwoerer, Karin Beiküfner und Britta Kroker.

Dieter Brandes

Einführung ALDI – ein Miniporträt

**»Wenn uns bei der Kalkulation etwas beschäftigt,
dann nur, wie billig wir eine Ware verkaufen können«**

Die folgende Äußerung ist die einzige bekannte öffentliche Beschreibung des ALDI-Systems aus dem Munde der Albrecht-Brüder⁵:

»Wenn ich über Preisgestaltung und Betriebsvereinfachung zu Ihnen rede, erzähle ich Ihnen meinen Betrieb, wie er abläuft, weil ich glaube, daß er einfach ist.

Wenn ich heute einen Rückblick auf unseren Betrieb mache, so stelle ich fest, daß wir zum Anfang unserer Entwicklung im Jahre 1948 und im Jahre 1949 zwangsläufig nur ein kleines Warensortiment führten. Wir hatten vor, weitere Filialen aufzumachen, und mußten uns aus geldlichen Mitteln heraus sehr sparsam verhalten. Wir glaubten, späterhin unser Verkaufsprogramm zu erweitern. Wir wollten unsere Filialen dann wie ein normales Einzelhandelsgeschäft mit einem breiten Lebensmittelsortiment eindecken.

Das taten wir dann allerdings nicht, denn wir erkannten, daß wir auch mit unserem kleinen Warensortiment ein gutes Geschäft machen konnten und daß unsere Unkosten verglichen mit den anderen Betrieben sehr niedrig blieben und zum größten Teil auf unser kleines Warensortiment zurückzuführen waren.

Inzwischen haben wir diese Erkenntnis zum Grundsatz unseres Betriebes gemacht. Heute arbeiten wir mit einem Unkostensatz von 11 Prozent.

Seit 1950 verfolgen wir neben dem Grundsatz des kleinen Warenangebotes den des niedrigen Preises. Auch dazu waren wir wiederum gezwungen. Wollten wir dem Kunden keine Auswahl bieten, so mußten wir ihm zumindest einen anderen Vorteil einräumen. Wir verkauften von der Zeit an unsere Ware entschieden billiger.

Ich bin überzeugt, daß diese beiden Grundsätze, der des kleinen Warenangebotes und der des kleinen Preises, voneinander nicht zu trennen sind. Heute haben wir die denkbar besten Erfahrungen damit gemacht. Im Jahre 1949 betrug unser Durchschnittsumsatz

pro Verkaufsstelle im Monat DM 8.200, 1951 12.800 und heute beträgt er 20.000 bis 21.000.

Diese Umsatzsteigerung hat ihren Grund fast ausschließlich in meinen o. g. Grundsätzen, denn werbungsmäßig sind wir sehr sparsam. Der Prozentsatz für Werbungskosten beträgt noch nicht einmal 0,1 Prozent. Unsere ganze Werbung liegt im billigen Preis, und sie ist so wirksam, daß der Kunde es auf sich nimmt, Schlange zu stehen. Am Wochenende ist es fast immer so, daß er schon vor Öffnung des Geschäftes vor der Tür draußen wartet. Aber nicht nur das Wochenende, auch der Wochenanfang bringt schon gute Umsätze.

Um Ihnen ein Beispiel unserer Umsätze zu geben, möchte ich sagen, daß wir in unserer besten Verkaufsstelle mit einer Thekenlänge von 5,5 m im vergangenen Monat einen Umsatz von DM 44.000 gemacht haben. In einer anderen Verkaufsstelle mit einer Thekenlänge von 4 m haben wir DM 28.000 gemacht.

Aus diesen Beispielen können Sie erkennen, daß es sich nicht um ein normales Bedienen handelt, sondern um Massenabfertigung. Um diese Leistung technisch zu erzielen, sind unsere Regale und Theken einfach konstruiert. Das gesamte Warensortiment ist auf den Theken und in den Regalen für den Kunden sichtbar angeordnet. Dekorationen im Laden werden nicht ausgeführt.

Zu unserem Warensortiment möchte ich weiter ausführen, daß es ca. 250 bis 280 Artikel umfaßt. Wir halten es bewußt klein und unter ständiger Kontrolle. Wir sind dabei bemüht, keine Parallelartikel nebeneinander zu führen. Bei der Auswahl der zum Verkauf bestimmten Artikel sind wir so weit gegangen, daß wir eine Reihe von Waren überhaupt nicht verkaufen. Der Grund für diese Ausschließung:

1. die Umsatzgeschwindigkeit,
2. die Verkaufsgeschwindigkeit.

So führen wir z. B. wegen der Verkaufsgeschwindigkeit keine losen Konfitüren, kein Obst und Gemüse, keine Salzheringe und wegen der Umsatzgeschwindigkeit keine Obst- und Gemüsekonserven, ebenso keine Feinkostartikel wie Mayonnaisen, Rollmops, Heringsalat usw. Das Verkaufsprogramm umfaßt lediglich schnell um-

schlagsfähige Konsumartikel. Bei Hülsenfrüchten haben wir aber auch jeweils nur eine Sorte im Angebot, also nur eine Sorte Bohnen und eine Sorte Linsen und auch nur eine Sorte Reis.

Verpackte Hülsenfrüchte führen wir auch nicht, da die Verpackungskosten uns die Ware zu sehr verteuern und nicht mehr mit diesen vollen Preisen in den Rahmen unserer niedrigen Preise passen. Wir haben festgestellt, daß, wenn wir Ware vorweg verpacken, dies oftmals wesentlich teurer ist, als unsere gesamten Personalkosten ausmachen. Wir packen also nichts vor. Es muß alles während des Verkaufs abgewogen werden.

Als weitere Beispiele unseres Sortimentes führe ich an:

- 1 Sorte Zucker,
- 4 verschiedene Konfitüren in Gläsern,
- 5 Sorten Nudeln, die wir alle immer zum gleichen Preis verkaufen,
- 5 verschiedene Stück Feinseife,
- 5 Stück Kernseife.

Von Schuhputz führen wir nur Erdal, von Zahnpasta nur Blendax und von Bohnerwachs in Dosen nur Sigella, immer nur den Artikel, der von den Markenartikeln am besten geht. Auch bei den scharf kalkulierten Artikeln wie Öl, Schmalz, Plattenfett verkaufen wir nur eine Sorte. Auf weitere Sorten zur Hebung unserer Kalkulation verzichten wir.

Auch das Verkaufsmoment beim Anbieten eines Artikels, von dem wir nur eine Sorte anbieten können, ist für unsere Verkäuferinnen wesentlich einfacher und viel kürzer, und der Kunde kann viel schneller einen Entschluß fassen: entweder zu kaufen oder nicht zu kaufen.

In unserer Preisgestaltung haben wir bei vielen Artikeln feststehende Kalkulationssätze. Bei den scharf kalkulierenden Artikeln wenden wir folgende Aufschläge an:

Tafelmargarine	5-7 %
Schmalz	10 %
Fetter Speck	10-12 %
Plattenfett	10 %
Mehl höchstens	10 %

Öl verkaufen wir: kg Einstandspreis = ltr. Verkaufspreis. Da brauchen wir gar nicht mehr zu rechnen.

Beim Absinken der Einkaufspreise setzen wir unsere Verkaufspreise sofort niedriger, auch wenn wir noch nicht gekauft haben. Wir vertreten dabei den Standpunkt: Angriff ist besser als Verteidigung.

Man ist nur allzu leicht geneigt, einen Preis, auch wenn er im Einkauf gefallen ist, weiter laufen zu lassen. Das würde sich allerdings unangenehm rächen, denn das, was man erreichen muß, ist, daß der Kunde den Glauben gewinnt, nirgendwo billiger einkaufen zu können. Hat man das erst einmal erreicht – und ich glaube, daß das bei uns der Fall ist –, so nimmt der Kunde alles in Kauf. Er richtet sich sogar nach den besten Einkaufszeiten.

Wir selbst erreichen dadurch fast eine Vollbeschäftigung des Personals. Sie ist der wesentlichste Faktor bei niedrigen Personalkosten zwischen 3,1 und 3,7 Prozent.

In diesem Jahr haben wir diese Erkenntnisse noch konsequenter durchgeführt und dabei Erfolge erzielt wie noch nie bisher. Unsere Umsatzzahlen mögen ein Beispiel dafür sein.

Im Januar betrug der Umsatz DM 250.000, Februar 300.000, März 340.000 und im April 394.000.

Abschließend möchte ich sagen, daß unser Betrieb fast ausschließlich dirigiert wird von niedrigen Verkaufspreisen. Alle anderen Maßnahmen zur Belebung des Geschäfts werden nicht angewandt und stehen schon lange nicht mehr zur Debatte. Wenn uns bei der Kalkulation etwas beschäftigt, dann nur, wie billig wir eine Ware verkaufen können und nicht, welchen höchsten Verkaufspreis wir erzielen können.«

An diesen grundlegenden Feststellungen von Karl Albrecht aus dem Jahr 1953 – damals noch zu einem Konzept ohne Selbstbedienung – hat sich bis heute fast nichts geändert, außer daß der Kostensatz durch langjährige kluge Arbeit an allen Details weiter verbessert wurde. Im Grunde entstand ein ganzes System nach dem Prinzip einer Entdeckung in den Naturwissenschaften: durch Zufall.

Wenig ist besser als zuviel

Aus Not und notwendiger Sparsamkeit wurde Verschwendung vermieden. Es galt das Prinzip: Wenig ist besser als zuviel. Und man meinte damit Kapital, Personal, Räumlichkeiten. Resultat dieses »Notprogramms« war schließlich das ALDI-Konzept. Der Mangel an den genannten Ressourcen setzte Phantasie frei und schuf, ohne zu übertreiben, die Idee des Jahrhunderts im Einzelhandel.

In der *Lebensmittel-Zeitung*, dem angesehenen und kompetenten Fachblatt der Branche, erschien am 11. 4. 1980 ein Leserbrief des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der AVA/Marktkauf (heute mit fast 10 Milliarden Umsatz eines der größten Einzelhandels-Unternehmen in Deutschland), Karl H. Kuhlmann. Er sagte über ALDI: »ALDI ist der erfolgreichste Lebensmittel-Einzelhändler aller Zeiten.« Der ehemalige Oetker-Direktor, Dieter Baader, ein im deutschen Lebensmittelhandel allseits bekannter Fachmann und Debattenredner auf vielen Kongressen, formulierte es im Marketing-Club Köln/Bonn einmal so: »ALDI ist der größte handelspolitische Markenerfolg in der westlichen Welt.«

... vorantasten wie Albert Einstein

Eine bestimmte Unternehmensphilosophie oder strategische Marketinguntersuchung lag dem ALDI-Konzept nicht zugrunde. Eher handelte es sich um eine Anpassung an die Bedingungen von Wettbewerb und Märkten. Die Erkenntnisse, die man daraus ableitete, wurden konsequent umgesetzt. Das ursprüngliche Konzept wurde im Laufe der Jahrzehnte nie grundsätzlich verändert, es erfolgten immer nur schrittweise Anpassungen an verschiedenste innere und äußere Entwicklungen. Daher kann man auch nicht – wie hin und wieder in der Fachpresse geschehen – von alten und neuen Strategien bei ALDI sprechen.

Die ALDI-Strategie war das Ergebnis eines dynamischen Prozesses, geleitet von Intuition, unbewußtem wie bewußtem Handeln und einer wachsenden Reflexion darüber. Aus einem Krämerladen mit einem »einfachen Konzept der Not« wurde der erfolgreichste Einzelhändler der Welt. Wie so oft in der Wirtschaftsgeschichte stand am Anfang nicht der geniale, wissenschaftlich begründete Entwurf, sondern eine gute unternehmerische Idee, die sich im Laufe der Jahre zu einem stabilen Erfolgskonzept entwickelte. Das ALDI-System war nicht eine plötzliche Erfindung, sondern Karl und Theo Albrecht haben sich mit ihren ersten »Mini-Läden in drittklassigen Lagen« an ihr Verkaufssystem im wahrsten Sinne des Wortes herangetastet.⁶ So wie auch Albert Einstein seine Arbeitsweise beschrieb: »Ich taste mich voran.«

In jüngster Zeit gibt es jedoch interne und externe Anzeichen für einen zunächst graduellen Wandel. Während ALDI über Jahrzehnte hinweg an einem streng begrenzten Warenangebot festhielt, gibt es nun eine Sortimentsausdehnung – und zwar besonders bei ALDI Nord. Die »sturen« und prinzipienfesten Mülheimer von ALDI Süd folgen dieser Aufweichung des Konzepts erst behutsam.

Aber auch andere Veränderungen finden statt, die zu Bedenken Anlaß geben. Trotz aller tief verwurzelten Geschäfts- und Führungsprinzipien verändert sich jedes Unternehmen mit den entscheidenden und handelnden Personen. Auch bei ALDI ist heute eine Führungsmannschaft im Amt, die sich deutlich unterscheidet von den Managern der 60er, 70er und 80er Jahre. In diesen Jahren wurde das ausgereifte Konzept gelebt und verfeinert. Strenge Prinzipien brachten den einzigartigen Erfolg. Askese, Bescheidenheit, Detailarbeit und unglaubliche Konsequenz machten das Wesen von ALDI aus.

Theo Albrecht wird mehr und mehr von seinen Söhnen abgelöst. Seine früher so harte Hand und die Prinzipientreue der früheren Mitglieder der Geschäftsführungen und des Verwaltungsrates scheinen heute an Gewicht zu verlieren. Ge-

wichtige Veränderungen kann das für ALDI – hier besonders für die Gruppe Nord – bedeuten. Auf die an manchen Details erkennbaren Veränderungen wird an den entsprechenden Stellen in diesem Buch hingewiesen.

Entscheidend aber für den Erfolg von ALDI und für viele andere Unternehmen auch aus anderen Branchen sind die in diesem Buch dargestellten grundsätzlichen Einsichten und Methoden von ALDI, die im wesentlichen bis heute gelten. Sie sind noch immer modern und gewinnen an Gewicht in einer Zeit, in der sich viele Unternehmen und teilweise ganze Branchen neu orientieren müssen, um dem weltweiten Wettbewerb standhalten zu können. Mit den Einsichten und Methoden von ALDI kann manches andere Unternehmen einen Spitzenplatz in seiner Branche einnehmen.

Hätten die Mitbewerber den Ausführungen Karl Albrechts damals mehr Aufmerksamkeit geschenkt, sähe die Handelslandschaft heute möglicherweise ganz anders aus. Aber wie 1953 glaubte auch 30 Jahre später noch kaum jemand an den Erfolg dieses Konzepts.

1983 stellte die *Lebensmittel-Zeitung* fest⁷:

»Kaum ein Marketingkonzept ist so gründlich analysiert worden, kaum eines liegt so nachvollziehbar offen – und dennoch hat beinahe eine ganze Branche dem Aufstieg eines Unternehmens und dem damit verbundenen Wachstum dieses Vertriebssegments tatenlos und phantasielos zugesehen.«

Aber da war eben viel mehr als ein »Marketingkonzept«. Jene Nachahmer, die versucht haben, das ALDI-Konzept zu kopieren, hatten offensichtlich das von Marie Ebner-Eschenbach beschriebene Problem: »Die meisten Nachahmer lockt das Unnachahmliche.«

Und wenn jemand kopierte, dann wollte er es noch besser machen. Dabei mußte er erkennen: Das Know-how von ALDI ist so einfach, daß niemand es glauben mag. Darum ist das Nachahmen so schwer.

Geheimhaltung aus Prinzip

Von ALDI ist sehr wenig bekannt. Aufgrund der klugen Firmenkonstruktion unterlag ALDI bisher nicht der Publizitätspflicht. Diese Pflicht zur Veröffentlichung von Bilanzen würde dann entstehen, wenn zwei der drei Kriterien Umsatzgröße (mindestens 250 Mio. DM), Mitarbeiterzahl (ab 5.000) und Bilanzsumme (ab 125 Mio. DM) erfüllt wären. In bezug auf Geheimhaltung gibt es große Ähnlichkeiten mit C&A, Ikea und bis vor kurzem auch mit der Metro-Gruppe. Diese Unternehmen, insbesondere die Metro, zeichnen sich wie ALDI durch ein hervorragendes Konzept, durch eine sehr eigene Unternehmenskultur, aber auch durch einen ähnlich großen Erfolg über viele Jahre hinweg aus.

In einer Vielzahl von Presseartikeln wurde ALDI diskutiert, in Imagestudien und in streng vertraulichen Abhandlungen versuchten Konkurrenten, Marktforschungsinstitute und Markenartikelhersteller mehr über ALDI zu erfahren. So wurde also immer nur spekuliert. Für ALDI war es nützlich, über solche Studien, die man über Lieferanten zugespielt bekam oder die in der Fachpresse diskutiert wurden, einiges über den eigenen Absatzmarkt, seine Kunden oder über die Einschätzungen von Lieferanten und Mitbewerbern zu erfahren, ohne daß man hierfür Geld ausgeben mußte. ALDI selbst hat für Marktforschung nie Geld ausgegeben. Bei ALDI wird mehr darüber nachgedacht, was die Kundenwünsche sein könnten, und man handelt einfach, indem unmittelbar etwas ausprobiert wird.

Dieser Verzicht auf Publizität geschieht bewußt und ist Teil der Unternehmenspolitik. Die Konkurrenz erhält dadurch wenig Informationen. Wenn Unternehmen etwas veröffentlichen über ihre organisatorischen Lösungen oder stolz über ihre Umsatzsteigerungen oder ihre besonders hohe Personalproduktivität und entsprechend niedrigen Kosten berichten, so kann das nur der Konkurrenz helfen. Diese kann die Informationen nutzen, um ihre eigenen Leistungen zu verbessern. Das kann für ein Unternehmen wie ALDI nicht vorteilhaft sein,

und für ALDIs Kunden, die die Fachpresse nicht lesen, bringt es auch keine Vorteile. Die Kunden wollen gute Qualität zu niedrigen Preisen.

Die Kritik an der »fehlenden öffentlichen Kontrolle«, die zuweilen erhoben wird, überschätzt die Einflußmöglichkeiten: Die Veröffentlichung von Unternehmensentwicklungen, etwa durch Berichterstattung in den Zeitungen, hat noch nie verhindert, daß große Publikumsgesellschaften zusammenbrechen oder interne Probleme verhindert werden konnten. Erinnern wir uns an die coop AG, an den Bremer Vulkan, an die Metallgesellschaft oder an das jüngste Beispiel von schlechtem Management bei der Konsumgenossenschaft Dortmund.

Geschichte und Entwicklung

1913 eröffneten die Eltern von Karl und Theo Albrecht ein kleines Lebensmittelgeschäft auf 35 Quadratmetern in Essen. Ab 1946 betrieben die Brüder Albrecht nach ihrer Rückkehr aus der Kriegsgefangenschaft ein 100 Quadratmeter großes Geschäft in Essen-Schonnebeck, einem Bergarbeiter-Viertel. 1950 war daraus schon eine kleine Kette von 13 Läden entstanden, damals natürlich noch mit Bedienung. Karl Albrecht datiert den Beginn der eigentlichen Geschäftstätigkeit auf das Jahr 1948. Das ALDI-typische Discountprinzip bildete jedoch erst ab 1950 die Basis des Geschäftes, als man neben dem kleinen Warenangebot den Grundsatz des niedrigen Preises zu verfolgen begann. Der erste »echte« ALDI nach heutigen Maßstäben wurde 1962 in Dortmund eröffnet – eine Schöpfung von Theo Albrecht im Norden, die später von Bruder Karl übernommen wurde.

Im Jahre 1961 trennten die Brüder ihr kleines Imperium in einen Nord- und einen Südbereich. Man zog die »Einzel-
führung« der »Kollegialführung« vor: ein Prinzip der Dezentralisierung, das die Albrecht-Gruppe entscheidend geprägt und