

Vom Autor des  
Bestsellers  
»Einfach managen«

Dieter Brandes

# Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs

Neukonzipierte und aktualisierte Ausgabe  
des Bestsellers

© Campus Verlag GmbH

campus

Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs

Konsumzurückhaltung und *Teuro-Diskussion* stellen den Handel vor neue Probleme. Der Lebensmittel-Discounter ALDI fährt jedoch unbeeindruckt seinen Erfolgskurs weiter: Der Umsatz wächst enorm, die Gewinne erreichen Rekordhöhe. Wo liegen die Geheimnisse dieses Erfolgs? Ex-ALDI-Geschäftsführer Dieter Brandes verdichtet seine Erkenntnisse über die ALDI-Erfolgsstory zu den 11 Erfolgsgeheimnissen. Eine zentrale Stellung nimmt dabei die goldene Regel des ALDI-Erfolgs ein, das Geheimnis von der Einfachheit.

*Dieter Brandes*, Diplom-Kaufmann, hat den Erfolgskurs von ALDI als langjähriger Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates wesentlich mitbestimmt. Heute ist er Berater für Strategie und Organisation. Sein letztes Buch *Einfach Managen. Klarheit und Verzicht – der Weg zum Wesentlichen* wurde ein Bestseller.

Der Autor ist zu erreichen unter [www.konsequent-einfach.com](http://www.konsequent-einfach.com).

Dieter Brandes

# **Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs**

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-593-37294-0

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 © 2003 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Init, Bielefeld

Satz: TypoForum GmbH, Seelbach

Druck und Bindung: Wiener Verlag GmbH, Himberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Austria

**Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)**

© Campus Verlag GmbH

# Inhalt

Einführung .....	7
Portrait eines anderen Unternehmens .....	11
Geheimnis 1: Werden Sie fähig zur Einfachheit! (Die goldene Regel des ALDI-Erfolgs!) .....	33
Geheimnis 2: Erarbeiten Sie das Vertrauen Ihrer Kunden! .....	45
Geheimnis 3: Handeln Sie konsequent nach klaren Zielen! .....	63
Geheimnis 4: Verbessern Sie Details täglich! .....	80
Geheimnis 5: Versuchen Sie nicht krampfhaft zu optimieren – Maximieren Sie einfach! .....	89
Geheimnis 6: Suchen Sie Orientierung – Verzichten Sie auf Budgets und Zahlenfriedhöfe .....	101
Geheimnis 7: Probieren Sie sofort aus (perfektionieren Sie später)! .....	117

Geheimnis 8: Seien Sie zu den Lieferanten fair – Helfen Sie ihnen, besser zu werden! . . . . .	123
Geheimnis 9: Führen Sie nach den Prinzipien <i>Vertrauen</i> und <i>Kontrolle</i> ! . . . . .	132
Geheimnis 10: Reden Sie verständlich! . . . . .	149
Geheimnis 11: Trotz Erfolg: Bleiben Sie sparsam und bescheiden! . . . . .	153
Vom Billigladen zum Kultobjekt . . . . .	162
Anmerkungen . . . . .	164
Literatur . . . . .	165

# Einführung

*»Verbringe nicht die Zeit mit der Suche  
nach einem Hindernis, vielleicht ist keines da.«*

*Franz Kafka*

## **Die reichsten Europäer kommen aus einem Bergarbeiterviertel**

Karl und Theo Albrecht sind die reichsten Europäer, die reichsten Nicht-Amerikaner. Das *Forbes*-Magazin schätzte die Familie Albrecht in 2002 auf ein Vermögen von 27 Milliarden Dollar. Die Albrechts stammen aus einem ärmlichen Bergarbeiterviertel in Essen-Schonnebeck. Dort betrieben sie nach der Rückkehr aus der Kriegsgefangenschaft 1946 auf 100 Quadratmetern ihren ersten Laden. Heute führen die beiden inzwischen über 80-jährigen Brüder eines der angesehensten und erfolgreichsten Filialunternehmen der Welt.

Das größte Einzelhandelsunternehmen in der Welt ist die Firma Wal-Mart. Mit einem jährlichen Umsatz von 200 Milliarden Euro ist Wal-Mart etwa sechs mal so groß wie ALDI, das einen jährlichen Umsatz von 33 Milliarden Euro macht. Aber ALDI ist das größte und mächtigste Unternehmen der Welt auf den Beschaffungsmärkten. Der durchschnittliche ALDI-Einkaufswert beträgt pro Artikel jährlich mehr als 30 Millionen Euro, der von Wal-Mart dagegen lediglich 1,5 Millionen Euro, also 1/20.

Der Unternehmenswert von ALDI kann sogar mit 40 Milliarden Euro und damit etwa mit 50 Prozent über der Forbes-Schätzung angenommen werden. Das ist etwa der Börsenwert von Daimler-

Chrysler und 4 mal soviel wie der Wert der Metro. Das haben die Albrechts in 50 Jahren mit einem konsequenten kaufmännischen Konzept geschaffen.

## **ALDI in Australien – und bald in China?**

Im Jahr 2001 hat sich ALDI Süd auf eine ferne Expedition nach Australien begeben. Zuvor hatte man schon Läden in Österreich, in den USA, in England und Irland eröffnet. ALDI Nord expandierte in der Nachbarschaft, es verbreitete sich nach Holland, Belgien, Dänemark, Frankreich und Spanien.

Bruder Karl hat es sich für die australische Expansion von ALDI Süd trotz der Ferne auf eine eigene Weise einfacher gemacht und ist damit wieder dem Prinzip des einfachen Managements gefolgt. In seiner Gruppe gibt es neben Deutsch nur eine Fremdsprache, nämlich Englisch.

Immer wieder zeigte es sich, dass das ALDI-Konzept in anderen Ländern und sogar in anderen Branchen funktioniert. Vorausgesetzt, man hat die Prinzipien begriffen und ist fähig, sie in die Tat umzusetzen. Und nun gibt es das Gerücht, dass sich ALDI-Manager schon in China umgeschaut hätten.

## **Die Stradivari ALDI**

Das ALDI-Konzept ist wie eine Stradivari. Es gibt kein besseres Instrument. Nicht alle konnten solche Instrumente bauen, und nur wenige hatten die Fähigkeiten, aus einem solchen hochwertigen Instrument die schönsten Töne zu zaubern. Die Brüder Albrecht bauten das seltene Instrument, und sie waren die meisterhaften Solisten, die schönste Töne und damit höchste Gewinne produzie-

ren konnten. Ihr hoch entwickeltes System der Dezentralisierung und Zellteilung erlaubt es, diese Fähigkeiten weiterzugeben an Tausende von Mitarbeitern. ALDI rekrutiert Führungskräfte ausschließlich aus den eigenen Reihen, damit sie auf der »Ochsentour« lernen können, wie man mit dem Instrument am besten umgeht. Viele von ihnen sind inzwischen zu guten Solisten geworden, die das Instrument meisterhaft spielen können. Und das ist die Bedingung für den Erfolg des ALDI-Systems in der Zukunft. Dafür gibt es keine Garantien. Ohne hervorragende Solisten kann auch die Stradivari nicht zur Höchstleistung geführt werden.

## **Die Geheimnisse von ALDI: Die Kunst des Normalen**

Antoine de Saint-Exupéry's kleiner Prinz sagt:

*»Das Wesentliche ist für das Auge nicht erkennbar.«*

Alle können sich im ALDI-Laden vieles ansehen: die Produkte, die Preise, die Kassen und wie die Kassiererinnen arbeiten. Aber niemand kann sehen, wie hinter den Kulissen im Einkauf oder in der Verwaltung gearbeitet wird. Keiner kann sehen, welche Prinzipien und welche Kulturen das Unternehmen und seine Mitarbeiter leiten. Das sind für Außenstehende Geheimnisse. Dieses Buch soll Licht in die geheimnisvolle Welt bringen.

Nach der Lüftung der Geheimnisse wird der Leser sehen, dass er in seiner Welt vieles davon übernehmen und entsprechend gestalten kann. Er wird sehen, dass es Übung braucht, um solche Künste zu beherrschen. Nach Lüftung der Geheimnisse zeigt sich, dass es sich eigentlich immer wieder »nur« um eine hohe Kunst handelt, die ALDI beherrscht:

*Das Selbstverständliche, das Vernünftige einfach  
in die Tat umzusetzen.*

Das allerdings braucht manch tugendhaftes Verhalten, das in unserer Gesellschaft oft in Vergessenheit gerät. Wir lassen uns beeindrucken von Gurus der Managementlehre und von Modewellen. Viele erscheinen resistent gegenüber dem gesunden Menschenverstand. Nur tiefgründiges Verständnis vom Wesentlichen schützt uns vor der Blendwirkung unserer Umwelt.

# Portrait eines anderen Unternehmens

Die folgende Äußerung ist die einzige bekannte öffentliche Beschreibung des ALDI-Systems aus dem Munde der Albrecht-Brüder<sup>1</sup>:

»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.

(...) 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.

(...) Die Umsatzsteigerung hat ihren Grund fast ausschließlich in meinen oben genannten 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.

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 umschlagfähige 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.

(...) 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.

(...) 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 hat sich bis heute fast nichts geändert. 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 und Räumlichkeiten. Resultat dieses »Notprogramms« war schließlich das ALDI-Konzept. Der Mangel an den genannten Ressourcen setzte Fantasie frei und schuf, ohne zu übertreiben, die Idee des letzten Jahrhunderts im Einzelhandel.

In der *Lebensmittel-Zeitung*, dem Fachblatt der Branche, erschien am 11. 4. 1980 ein Leserbrief des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der AVA/Marktkauf, Karl H. Kuhlmann. Er sagte über ALDI: »ALDI ist der erfolgreichste Lebensmittel-Einzelhändler aller Zeiten.« Der ehemalige Oetker-Direktor, Dieter Baader, 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<sup>2</sup>. So wie auch Albert Einstein seine Arbeitsweise beschrieb: »Ich taste mich voran.«

### Von ALDI lernen

Entscheidend aber für den Erfolg von ALDI und für viele andere Unternehmen auch aus anderen Branchen sind die dargestellten grundsätzlichen Einsichten und Methoden – eben die Erfolgsgeheimnisse. 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* fest<sup>3</sup>:

»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 von 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.

### **Verzicht auf Publizität**

Von ALDI ist wenig bekannt. Aufgrund der klugen Firmenkonstruktion unterlag ALDI bisher nicht der Publizitätspflicht. Das hat sich erst mit den EU-Verordnungen zur Publizität ab dem Jahr 2001 geändert. Ab diesem Jahr werden Bilanzen und Erfolgsrechnungen der einzelnen ALDI-Gesellschaften veröffentlicht. In Bezug auf Geheimhaltung gibt es bei ALDI große Ähnlichkeiten mit C&A, Ikea und früher 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 das Phänomen 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.