

Dieter Brandes

Aldi kommt: Klare Ziele, Dezentralisierung und einfache Systeme – das ist Aldi. Nächstes Jahr eröffnet der Discounter seine Pforten in der Schweiz. Baubewilligungen sind erteilt in Romanshorn, Weinfelden, Amriswil und Altenrhein. Weitere folgen. Geplant sind zwei Verteilzentren in Embrach und Domdidier/Fr. Dieter Brandes, heute als Berater tätig, arbeitete 14 Jahre für Aldi, und lüftet für “persönlich” das Geheimnis des verschwiegenen Discounters.

Interview: Oliver Prange Fotos: Marc Wetli

“Händler mit vielen Markenartikeln neigen zu ausufernden Sortimenten, was zu hoher Komplexität und zu hohen Kosten führt.”

“Wer versucht, sich auf Aldi oder Lidl einzustellen, ist damit nicht besonders erfolgreich.”

“Ich glaube nicht, dass man eine Marke entwickeln kann, indem man in Werbung investiert und grosse Kampagnen fährt.”

“Aldi betreibt niemals Marktforschung und kauft auch keine Marktforschungsdaten ein.”

“Wir arbeiten für unser Unternehmen, nicht für die Öffentlichkeit.”

Sie waren kürzlich in der Schweiz und haben dem Migros-Kader Unterricht gegeben. Was haben Sie den Migros-Leuten gesagt?

“Ich habe der Migros keine Geheimnisse erzählt – nur das, was ich anderen auch sage: Kümmert euch um eure eigenen Läden. Macht euer Geschäft, so wie ihr es bisher gemacht habt, jeden Tag ein bisschen besser. Und lasst euch nicht von Aldi oder Lidl beeindrucken. Es geht um eure Konzepte. Die Erfahrung zeigt: Wer versucht, sich auf Aldi oder Lidl einzustellen, ist damit nicht besonders erfolgreich.”

Dann muss man also auf Konkurrenz nicht reagieren?

“Nein, man muss agieren und nicht auf die anderen reagieren. Zu viele Unternehmen schauen wie ein Kaninchen auf die Schlange und lassen dabei völlig ausser Acht, welche Fehler sie selber machen.”

Die Schweiz ist vielleicht ein Spezialfall. Hier befürchtet man, dass die Detailhandelspreise in der nächsten Zeit um bis zu dreissig Prozent sinken könnten.

“Ich bin kein Experte für Prognosen. In England jedenfalls sind die Preise nicht so drastisch gesunken, als Lidl dort Fuss fasste. Ausserdem verkaufen Aldi und Lidl ein sehr beschränktes Sortiment; neben den 700 oder 1000 Artikeln gibt es noch 10000 andere.”

Wie beurteilen sie den Konkurrenzkampf in der Schweiz zwischen Migros und Coop?

“Das kann ich nicht wirklich beurteilen. Bei der Migros hat mir der hohe Anteil an Eigenmarken imponiert; das ist im Wettbewerb mit den Discountern ein Vorteil. Mit den Eigenmarken wird die enorme Vielfalt der Markensortimente reduziert. Für manche Artikel gibt es dreissig oder vierzig Alternativen. Da ist der Konsument sowieso verwirrt. Wenn Migros oder Aldi für ihn eine Vorauswahl trifft, der er vertrauen kann, dann ist das ein Vorteil.”

Kein Markenartikler kommt heute an Coop vorbei, weil sie mengenmässig am meisten Markenartikel führt. Kann dieses System mit eher hochpreisigen Markenartikeln weiter funktionieren?

“Händler, die viele Markenartikel führen, haben ein generelles Problem. Sie neigen zu ausufernden Sortimenten, was zu hoher Komplexität und zu hohen Kosten führt. Ich glaube, dass diejenigen eher im Vorteil sind, die mit Eigenmarken operieren. Hinzu kommt, dass man im Handel mit Markenartikeln viel stärker an Konditionen interessiert ist, statt sich Gedanken über das Sortiment zu machen. Da interessiert nur noch die Marge.”

Es bräuchte also quasi einen Chefredaktor, der das Unwichtige eliminiert?

“Ich denke weniger an einen Chefredaktor als an die vielen tausend Mitarbeiter. Die wissen nämlich sehr viel. Das ist eine Frage der Organisation. Ich denke, dass im Lebensmittelhandel der Durchschnitt der Firmen das Sortiment nicht beherrscht.”

Wohin geht der Trend? Die Margen werden immer kleiner, die Konkurrenz immer grösser, die Preise immer tiefer.

“So generell kann man das nicht formulieren. Es kommt darauf an, in welchem speziellen Bereich ein Unternehmen operiert. Bei einem auf Frische ausgerichteten Spezialisten oder bei einem Discounter stehen

die Konzepte dieses speziellen Unternehmens im Vordergrund. Ich bin gar nicht sicher, ob es wirklich eine allgemeine Tendenz zur Preissenkung gibt. Einer meiner Lieblingsartikel ist Zartbitter-Schokolade mit einem Kakaoanteil von siebenzig Prozent. Bei Lindt kosten 100 Gramm 1,70 Euro, es gibt andere Marken für 2,10 Euro. Bei Aldi gibt es das gleiche für 70 Cents. Das hat aber die anderen nicht dazu veranlasst, die Preise zu senken. Sie behaupten, bei ihren Kosten müssten sie eben diesen Preis haben. Statt darüber nachzudenken, wie sie ihre Kosten senken könnten.”

Vielleicht müssen auch Coop und Migros die Kosten drastisch senken, um gegen Aldi und Lidl bestehen zu können.

“Was die Markenartikel betrifft, denke ich weniger an Migros und Coop als an die Hersteller. Die grossen Preisunterschiede entstehen nicht beim Handel, sondern bei den Abgabepreisen der Industrie. In deren grossen Apparaten liegen die verborgenen Kosten.”

Die Markenartikelindustrie hat doch tatsächlich hohe Kosten: Die Marke muss entwickelt und aufgebaut werden, und dann muss man einen Markt generieren. Wenn der einmal vorhanden ist, machen die Händler Eigenmarken.

“Was heisst das: eine Marke entwickeln? Ich glaube nicht, dass man eine Marke entwickeln kann, indem man in Werbung investiert und grosse Kampagnen fährt. Die guten Marken, die wir alle kennen, haben sich über die Zeit entwickelt, weil das Vertrauen der Kunden immer grösser wurde, aber nicht durch die Werbung. Entscheidend ist, wie die Unternehmen ihre Produkte machen und wie gut ihre Produkte sind. Marken wie Porsche, Nivea oder Persil sind schon sehr alt. Sie geniessen ein unheimliches Vertrauen.”

In der Schweiz beträgt das Werbevolumen etwa drei bis vier Milliarden Franken. Davon entfallen alleine 500 bis 600 Millionen auf Coop und Migros. Werfen diese Firmen ihr Geld zum Fenster hinaus?

“Die werben aber nicht für Markenartikel. Sie preisen ihr Sortiment an. Das sind im Wesentlichen Informationskampagnen für das Publikum, nicht Anstrengungen, um ihre Marken oder ihren Namen bekannt zu machen.”

Was ist das grundsätzliche Konzept von Aldi?

“Das Wesentliche ist für das Auge nicht sichtbar. Der Erfolg von Aldi über fast 50 Jahre beruht darauf, wie das Unternehmen geführt wird. Was Aldi verkauft, weiss man seit vierzig, fünfzig Jahren: ein beschränktes Sortiment des täglichen Bedarfs, von bester Qualität, zu niedrigstem Preis. Aldi Deutschland führt 700 bis 1000 Artikel.”

Denner versucht es in der Schweiz mit 1000 Artikeln, aber er ändert jetzt die Strategie.

“Das habe ich beobachtet. Denner ist ein paar mal rauf und runter gegangen. Das ist nicht gut. Man muss ein gutes Konzept haben, und es dann auch durchhalten. Bei Aldi ist heute die Zahl der Artikel schwer fassbar, weil sie so genannte ‘sortierte Kartons’ haben. Wenn Aldi Zwölferkartons mit Konfitüre in drei Geschmacksrichtungen verkauft – sind das nun drei Artikel oder nur einer?”

Wie wird denn Aldi geführt?

“Mit ‘Management der Einfachheit’. Den drei Unternehmenszielen – niedrigster Preis, beste Qualität, beschränktes Sortiment des täglichen Bedarfs – wird alles andere untergeordnet. Man macht nichts – absolut gar nichts –, was diesem Ziel nicht dient. Bei Aldi gibt es zum Beispiel keine Controlling-Abteilung. Wenn man sich um das Wesentliche kümmert, werden die Dinge so einfach, dass jeder Manager in der Linie – jeder Verkaufschef, jeder Geschäftsführer einer Region – seine Zahlen selber beherrscht. Niemand beherrscht sein Zahlenwerk besser als die Nichtcontroller von Aldi, die Leute, die ihr tägliches Geschäft machen. Aldi betreibt niemals Marktforschung und kauft auch keine Marktforschungsdaten ein. Aldi probiert in den eigenen Verkaufsstellen aus und macht dort seine Erfahrungen. Aldi hat auch keine Marketingabteilung. Der frühere Nestlé-Chef Helmut Maucher hat einmal ein schönes Buch geschrieben: ‘Marketing ist Chefsache’. Bei Aldi gibt es viele Chefs: in der Geschäftsleitung, aber auch in jeder Abteilung, in jeder Filiale. Diese Chefs haben mit dem Thema Marketing zu tun.”

Gilt das nun für Aldi Nord oder für Aldi Süd?

“Was ich hier sage, gilt für beide. Es gibt schon Unterschiede, aber dies gilt für beide.”

Könnten Sie kurz die Unternehmensgeschichte von Aldi erklären?

“Es gibt Karl Albrecht im Süden und Theo Albrecht im Norden. Sie haben Ende der Vierzigerjahre im Krämerladen ihrer Mutter angefangen. Nach dem Krieg hatten sie wenig Geld. Das führte dazu, dass sie nur wenig Ware einkaufen konnten und nur ein beschränktes Sortiment hatten. Dann haben sie bemerkt, dass man daraus einen Vorteil machen kann, wenn man sich durch den niedrigen Preis unterscheidet. Aus dieser Zeit, 1954, stammt ein wichtiger Satz von Karl Albrecht: ‘Unser Hauptthema ist nicht, wie hoch wir den Preis setzen können, sondern wie tief wir ihn setzen können.’ Später haben die beiden Brüder in der Öffentlichkeit nie mehr etwas gesagt. Dieser Gedanke durchzieht das Unternehmen seit Jahrzehnten.”

Zuweilen ist der Preis ja enorm tief. Wird da nicht auch quer subventioniert?

“Nein, überhaupt nicht. Wenn man nur 700 Artikel hat, kann man jeden einzelnen Artikel kalkulieren. Die anderen mit ihren 7000 Artikeln müssen das durch ihre Organisation und feste Regeln auch schaffen, sonst sind sie nicht gut genug. Wenn der Preis für einen Artikel im Wettbewerb bei 2 Euro ist, und Aldi will günstiger sein, dann darf er nicht mehr als 1,30 oder 1,40 kosten.”

Warum haben sich die Brüder eigentlich getrennt?

“Sie haben sich anfangs der Sechzigerjahre getrennt. Den Grund kenne ich nicht. Aber die Trennung hat zum grossen Erfolg wesentlich beigetragen. Denn dies hat Autonomie geschaffen und Dezentralisation. Wenn zwei Personen das Unternehmen führen, müssen sie sich immer einigen. Wenn einer bestimmt, kann er machen, was er will. Aldi Süd hat jahrelang 450 Artikel gehabt, Aldi Nord 600. Da hätte man keinen Kompromiss machen können.”

Heute sind viele Manager in Fernsehshows, bei Interviews, in diversen öffentlichen Veranstaltungen anzutreffen. Die Albrecht-Brüder sind fast unsichtbar. Warum verweigern sie sich der Öffentlichkeit?

“Sie arbeiten nach bestimmten Prinzipien. Eines davon lautet. Wir arbeiten für unser Unternehmen, nicht für die Öffentlichkeit. Das weiss jeder, auch die Journalisten. Es kostet viel Zeit, sich mit der Öffentlichkeit und der Presse zu beschäftigen. Diese Zeit kann man sich sparen.”

Wenn man ein so grosses Unternehmen führt, hat man doch eine gewisse öffentliche Verantwortung. Und die nehmen die Albrechts nicht wahr.

“Glauben Sie wirklich, es gehöre zur öffentlichen Verantwortung, in Talkshows aufzutreten? Viele Unternehmer, die in der Öffentlichkeit herumgetönt haben, haben oft schlecht geführte Unternehmen. Der Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit wird ein Unternehmer am besten gerecht, wenn er sein Unternehmen gut führt, wenn er es nicht in die Pleite reitet, wenn die Mitarbeiter beschäftigt sind, wenn sie sichere Arbeitsplätze mit guten Gehältern haben, sodass sie viel Steuern zahlen können.”

Welchen Umsatz erzielt Aldi heute, und wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen?

“Für Deutschland werden zurzeit etwa 24 Milliarden Euro geschätzt. Und 40000 Menschen arbeiten für Aldi. ”

Was wird passieren, wenn Aldi jetzt in die Schweiz kommt?

“Aldi wird seine Läden aufmachen, Stück um Stück. Aldi ist langsamer als Lidl und macht das sehr solide und behutsam. Die werden gute Umsätze erzielen. Aber ich sehe das eigentlich nur in der deutschen Schweiz. Die anderen Sprachbereiche würden die Komplexität erhöhen. Und das würde gar nicht zu Aldi Süd passen.”

In der Schweiz beschäftigt Aldi zurzeit etwa 40 Mitarbeiter, 1200 sollen es werden. Was halten Sie von dieser Größenordnung?

“Gar nichts. Ich bin ziemlich erstaunt, dass solche Zahlen aus Aldi-Kreisen stammen sollen. Normalerweise erzählt Aldi so etwas nicht. Vor allem machen die sonst keine Prognosen, nicht einmal intern. Natürlich hat man sich bei Aldi gefragt, ob es sinnvoll ist, in die Schweiz zu gehen. Wenn man es sinnvoll findet, geht man Stück um Stück vor. Aldi Süd ist zum Beispiel auch in Australien. Warum eigentlich? Ich tippe auf: ‘Just for Fun’. Da geht es einfach um unternehmerischen Spass. Vielleicht ist das bei der Schweiz auch so.”

Aldi ist immer organisch gewachsen, nicht durch Übernahmen. Könnte das in der Schweiz anders sein?

“Das kann ich mir nicht vorstellen. Einer der Erfolgsfaktoren von Aldi ist die Konzentration auf das eigene Geschäft. Die haben nie etwas anderes gemacht. Sie machen keine Eigenproduktion, ausser der Kaffeerösterei, sie haben niemals Ketten übernommen. Sie mussten sich nie mit völlig neuen Kulturen beschäftigen. Toyota hat auch noch nie ein anderes Unternehmen übernommen, Ikea auch nicht. Die Unternehmen, die sich durch eine ausgeprägte eigene Kultur auszeichnen, sind bisher immer besser gefahren, wenn sie ihren eigenen Weg von null aus begonnen haben. ”

Aldi hat seit 50 Jahren das gleiche Konzept. Ist das nicht ein wenig langweilig?

“Das Konzept blieb gleich, aber die Sortimente haben sich verändert. Bei Aldi gab es früher keine Kühlregale, keine Tiefkühlprodukte, das hat sich entwickelt. Trotzdem blieb das Sortiment beschränkt.”

Die Migros hat zum Beispiel eine Bank gegründet, ein Reiseunternehmen, ein Tankstellennetz, eine Versicherung. Könnte Aldi nicht auch auf solche Ideen kommen?

“Niemals. Ihr Erfolgsgeheimnis ist, dass sie 24 Stunden am Tag über ihr Primitivsortiment nachdenken. Konzentration ist das wirkliche Geheimnis wirtschaftlichen Erfolgs. Wenn wir glauben, wir könnten alles machen, dann machen nichts wirklich gut. Das kann man heute in Deutschland bei Karstadt beobachten: Alles, was die zugekauft haben, müssen sie jetzt wieder weggeben. Mercedes hatte früher die AEG, dann Chrysler. Die machen immer die gleichen Fehler. Brauche

ich wirklich Chrysler, um Mercedes zu verkaufen? Das ist doch Quatsch.”

Kennen Sie die Brüder Albrecht eigentlich persönlich?

“Natürlich, ich habe zehn Jahre mit dem Theo Brust an Brust gearbeitet.”

Wie sind die?

“Nett. Ganz normale Leute, die durch keinerlei Besonderheiten oder extreme Eigenschaften auffallen.”

Also ziemlich langweilige Leute?

“Nein. Was heisst überhaupt langweilig? Sind wir etwa langweilig? Es kommt doch darauf an, über was man sich unterhält. Die Albrechts sind insofern langweilig, als sie nicht durch zehn Ehen auffallen oder drei Jachten.”

Wann geht Aldi nach Amerika?

“Aldi Süd ist schon seit 15 Jahren da, mit 800 Läden, in denen etwa 3,5 Milliarden Dollar Umsatz erzielt wird. Aldi wird in den USA durchaus wahrgenommen; in der Region Chicago sind sie die Nummer zwei.”

Sie sind begeistert von Aldi. Wenn Sie unbedingt kritisieren müssten, wo würden Sie da ansetzen?

“Mit geht es nicht um Werbung für Aldi. Was mich begeistert, sind Führungsthemen, Führungsmethoden, die auf andere Unternehmen fast 1:1 übertragbar sind. Zum Kritisieren fällt mir nichts ein. Oft wird kritisiert, wie ein Unternehmen mit den Mitarbeitern umgeht. Auch da gib es bei Aldi nichts zu sagen. In Deutschland hat Aldi 65 regionale Gesellschaften; das sind 65 relativ autonome Geschäftsführer. Da gibt es aufgrund der Normalverteilung sicher 10, die von den Mitarbeitern nicht sehr geschätzt werden.”

Warum hat es eigentlich Wal-Mart in Deutschland nicht wirklich geschafft?

“Die haben zwei Unternehmen übernommen, die eher am Ende waren. Dann haben sie jedes Jahr den Manager ausgewechselt. Die Amerikaner kommen immer gleich mit einem Masterplan, mit Budget und Umsatzzielen für das erste Jahr. Wenn das nicht erreicht wird, feuert man den Geschäftsführer. Und das haben sie Jahr für Jahr gemacht.”

Und was unterscheidet Lidl von Aldi?

“Lidl stammt aus einem Unternehmensbereich mit ganz anderen Sortimenten und hat sich dann zur Kopie von Aldi entwickelt. Heute

setzen sie sich etwas ab. Lidl hat heute ein etwas umfangreicheres Sortiment und relativ viele Markenartikel. Aldi hat fast keine Markenartikel. Im Gegensatz zur Migros haben weder Aldi noch Lidl eigene Produktionsbetriebe. Lidl setzt 8 bis 10 Milliarden Euro um, aber der Umsatz pro Laden ist wesentlich geringer als bei Aldi. Lidl soll mit den Lieferanten ruppiger umgehen als Aldi. Bei Aldi fliegt ein Lieferant höchstens dann raus, wenn er Mistqualität liefert.”

Welche Chancen und Gefahren sehen Sie für die Markenartikler?

“Da muss man differenzieren: Auf der einen Seite gibt es die Kostenführer, auf der anderen Seite die Differenzierer, die Besonderen. Dazwischen gibt es sehr viele Marken, von denen man nicht weiss, was sie eigentlich sind. Die sitzen zwischen allen Stühlen. Es gibt wirklich gute, exzellente Marken. Die werden immer ihren Weg finden. Dazu gehören die Nestlé-Marken, Unilever, Ovomaltine, Ricola – solche Dinge. Wenn die sich auf ihre Exzellenz konzentrieren, kann ihnen nicht viel passieren. Aber diese vielen Zweitmarken und Nachahmungen werden immer Probleme haben.”
Auch Rewe ist ja nun in die Schweiz vorgeprescht und hat die Bon-appétit-Gruppe übernommen. Was halten Sie davon?

“Ich habe mich gewundert, dass die das machen. Ich konnte das nicht verstehen. Ich befürchte, dass hat hauptsächlich mit dem Topmanagement zu tun.”

Die Schweiz ist ja kein sehr bedeutender Markt.

“Eben. Deshalb wundert mich das ja. Übrigens auch bei Aldi.”

Welche Prognose stellen Sie der Schweiz? Werden wir uns an das EU-Niveau anpassen müssen, was zum Beispiel die Preise angeht?

“Beim Grundbedarf, wo Aldi und Lidl tätig sind, wird es schon neue Massstäbe geben. Die Konkurrenten müssen in ihren eigenen Läden schauen, was sie besser machen können. Ich glaube, dass sie ihre Sortimente nicht beherrschen. Die sind unendlich breit. Sie beherrschen auch die Frage nicht, warum die Kunden eigentlich in ihrem Laden kaufen sollen. Das sind strategische Fragen. Wichtig ist, dass man weiss, was man will. Das Konzept von Aldi ist klar, deutlich, handlungsorientiert. Jeder Mitarbeiter weiss auch ohne Handbuch, worum es geht: niedrigste Kosten, beste Qualität. Das ist alles sehr einfach. Wenn Sie Ihr Unternehmenskonzept der Tante oder dem Onkel nicht in zwei Minuten erklären können, ist etwas faul. Wenn ich das Unternehmenskonzept der Swiss anschau, denke ich nur: ‘Mein Gott.’”

Was ist in der Zukunft das zentrale Erfolgselement?

“Vertrauen. Die Leistung der Zukunft ist eine Vertrauensleistung; das gilt übrigens auch für Zeitungen und Zeitschriften. Dort geht es um Glaubwürdigkeit. In Deutschland haben die Leute blindes Vertrauen zu Aldi. Dazu freilich braucht es eine ausgeprägte Unternehmenskultur.”

Das ist sehr logisch. Warum passiert es so selten?

“Es gibt in den Führungsetagen unglaublich viel Mittelmässigkeit. Das ist erstaunlich. Und dann spielt es eine Rolle, dass Aldi vom Unternehmer geführt wird. Das hat mit Nähe zu tun. Die Nähe des Inhabers zur Führung. In Kleinunternehmen ist das oft sogar identisch. In den grossen Unternehmen haben Sie hunderttausende von anonymen Aktionären und eine Führung, die völlig losgelöst ist von den Eigentümern. Dort erlebt man die meisten Schwierigkeiten, auch die meisten Diskussionen über Gehälter. Es wäre möglich, auch diese Dinosaurier so zu führen wie die anderen. Dazu bräuchte es Dezentralisation, Delegation, Verantwortung auf allen Stufen.”