

Siemens, Thyssen, Albrecht

Mit Theo Albrecht, dem Mitgründer von Aldi, starb ein großer Unternehmer.

Die „Welt am Sonntag“ hat mit Menschen gesprochen, die ihn kannten

Von Hagen Seidel

MARC SACHON ERZÄHLT von dieser Begegnung immer noch, als habe sie gestern stattgefunden. Dabei ist es inzwischen fast fünf Jahre her, dass der Wirtschaftswissenschaftler Theo Albrecht getroffen hat. Sachon hatte sich schon lange wissenschaftlich mit dem System Aldi beschäftigt und Respekt vor seinen Begründern entwickelt. Doch diese drei Stunden im sparsam eingerichteten Büro des damals schon über Achtzigjährigen in Essen – es gab Aldi-Kaffee und Aldi-Tee – haben den Hochschullehrer und Handelsexperten von der angesehenen Business School IESE in Barcelona zum Fan gemacht. Da war nichts, was darauf hinwies, dass er beim erfolgreichsten Discounter der Welt zu Gast war. „Die Bescheidenheit und Zurückhaltung eines Mannes, der einen ganz neuen Wirtschaftszweig geschaffen hat und der sich alles leisten könnte, hat mich sehr beeindruckt“, sagt der Wissenschaftler.

Franz Grave, früherer Weihbischof von Essen, erkennt in dieser Beschreibung genau jenen Unternehmer wieder, den er in den vergangenen gut vier Jahrzehnten immer wieder getroffen hat. „Ich glaube nicht, dass sein Geld ihn negativ verändert hätte. Er besaß eine starke soziale Ader und hat nie vergessen, dass er aus einfachen Verhältnissen kam. Über seinen Erfolg hat er sich gefreut, aber er stellte sich nie auf einen Sockel.“

Dort allerdings gehört Theo Albrecht nach Auffassung vieler Experten durchaus hin. „Für mich steht Albrecht in einer Reihe mit Siemens, Krupp oder Thyssen. In seinem Geschäftssystem passt einfach alles zueinander, das ist genial. Darauf können wir Deutschen richtig stolz sein“, sagt Sachon.

Markus Mosa, Vorstandschef des größten deutschen Lebensmittelhändlers – und Aldi-Konkurrenten – Edeka, hält das durchaus nicht für übertrieben: „Theo Albrecht war ein begnadeter Unternehmer. Ohne Albrecht wäre der deutsche Le-

bensmittelhandel nicht der effizienteste der Welt. Und ohne ihn wären die Lebensmittelpreise für die deutschen Verbraucher nicht die niedrigsten in Europa. Er hat der Branche und sogar vielfach der Industrie Beine gemacht.“

Dabei sieht das Machtzentrum von Aldi-Nord in Essen nun nicht gerade aus wie ein Hort der Innovation. Das Zentralgebäude des weltgrößten Discounters wirkte bei Sachons Besuch im Dezember 2005 „wie eine Grundschule aus den 60er-Jahren. Da war auch kein Hinweisschild auf Aldi“, erinnert er sich. Das Büro Theo Albrechts, der damals noch jeden Tag in die Firma kam, war bescheiden eingerichtet, „mit Möbeln, die gepflegt waren, aber wahrscheinlich auch noch aus den Sechzigern stammten“, sagt der Professor. „Es gab keinen Computer, aber ein Tastentelefon von Siemens, wahrscheinlich eines der ersten überhaupt. An der Wand hing

kein Kandinsky oder so was, da hing gar nichts. Es gab nur eine

Sammlung von Schreibmaschinen, die in Glaskästen standen. Und der Blick aus dem Fenster ging auf einen Hof vor einer Halle. Da war nichts Schönes, nichts Protziges.“ Ein Aldi-Büro ist schließlich zum Arbeiten da und nicht zum Angeben. Dass er den Anzug, in dem der Milliardär steckte, auf ein Alter von „mindestens zehn Jahren“ schätzt, passt nur zu gut ins Bild.

Ungezählt sind die Anekdoten über den Pfennigfuchser mit dem dicken Konto. Lutz Irgel, dessen Firma bis vor wenigen Jahren unter anderem Autopolituren an Aldi lieferte, erzählt eine ganz besonders gern: „Als Deutschland längst fünfstellige Postleitzahlen hatte, bekamen wir von Aldi immer noch Briefe, auf deren Kuverts die alte, vierstellige Postleitzahl aufgedruckt war. Stets war sie akkurat mit einer offenbar älteren Schreibmaschine durchgestrichen worden, die neue Postleitzahl hatte die Sekretärin daneben getippt. Solange, bis die alten Umschläge halt aufgebraucht waren.“ Doch die fast schon übertriebene Knauserigkeit des Firmengründers war weit mehr als eine Marotte. „Diese Sparsamkeit ist ein wesentlicher Teil des Erfolgsrezeptes“, glaubt Aldi-Kenner Sachon.

Genau über dieses Aldi-Prinzip hatte der Direktor des IESE-Advanced Management Program in München – einer Art Elite-Volkshochschule für gestandene Manager und Firmeneigentümer – eine Fallstudie geschrieben. Darin zerlegte Sachon das Modell wissenschaftlich, um hinter die Geheimnisse zu kommen. Das Papier ließ er über einen gemeinsamen Bekannten Theo Albrecht zukommen. Und der bat ihn tatsächlich zwei Monate später zum Besuch. Ein solches Treffen mit dem Phantom von der Ruhr – das war wie ein Sechser im Lotto für jemanden, der sich mit Unternehmern und der Handelsbranche beschäftigt.

„Herr Professor, da haben sie aber eine Fleißarbeit abgeliefert“, begrüßte ihn der Chef von Aldi-Nord. Er hatte die Fallstudie komplett durchgearbeitet, er selbst, nicht irgendein Assistent. Mit Bleistift geschriebene Notizen standen am Rand der 15 Seiten über sein eigenes Unternehmen. Und die arbeitete Albrecht nun mit dem Professor ab, er korrigierte Fehler, erläuterte Hintergründe. „Ich glaube, es hat ihm gefallen, dass wir uns wissenschaftlich mit seinem Lebenswerk auseinandergesetzt haben und es Führungskräften weltweit in unserem Programm erklären. Vielleicht sah er das als eine Art Erbe an die Nachwelt, vielleicht hat er deshalb mitgemacht“, sagt Sachon.

Albrecht erzählte dem Professor sogar aus den Anfangstagen des Unternehmens, das er zusammen mit seinem zwei Jahre älteren Bruder Karl gegründet hatte. Die beiden hatten niemals geplant, etwas wie Aldi zu schaffen, etwas ganz Neues also. Sie hatten nur nach einem Weg gesucht, wie sie gegen den damaligen Platzhirschen im Essener Lebensmittelmarkt eine Chance haben könnten. Die Brüder versuchten es mit dem Prinzip, zunächst nur etwas mehr als 200 Produkte anzubieten, nur die wichtigsten Grundnahrungsmittel. Von denen bestellten sie bei den Lieferanten so viele, dass sie üppige Rabatte bekamen, durch die sie die Artikel billiger anbieten konnten als der etablierte Konkurrent.

„Ursprünglich wollten sie ihre Läden später zu Vollsortimentern ausbauen. Aber das Prinzip mit den wenigen Produkten, die sich schnell verkauften, war so erfolgreich, dass sie daraus eines der erfolgreichsten Geschäftsprinzipien im Einzelhandel entwickelten“, sagt Sachon. Beim niedrigen Preis blieben sie, auch wenn die Auswahl im Laufe der Jahre größer wurde: „In unserem Gespräch sagte Albrecht ganz selbstverständlich Sätze wie ‚Wer sein Geld gern hat, kauft bei uns‘.“

Der Preis ist noch immer einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren

Aldis. Dabei brach der Chef mit sämtlichen Lehren zur Preisfindung, wie sie weltweit an den Hochschulen gelehrt werden. Üblicherweise orientieren sich Händler am Marktpreis für ein Produkt. „Bei Albrecht ist das anders. Er sagte, er sehe seinen Einkaufspreis, schlage eine – nicht genannte – Marge drauf und sei zufrieden, wenn er sie erziele. ‚Mehr brauchen wir nicht‘, sagte er. Auch das hat wieder mit Bescheidenheit zu tun. Mit diesem Prinzip häufte er dennoch ein Vermögen an. 17 Milliarden Euro sollen es zuletzt gewesen sein, Bruder Karl wird sogar auf 23 Milliarden taxiert.

Edeka-Chef Mosa war immer schon vom Phänomen Aldi fasziniert. „Als 14-jährige Aushilfe in einem Lebensmittelmarkt wunderte ich mich, dass man in so kleinen Läden wie bei Aldi, wo so wenig Wert auf Service und Platzierung gelegt wurde, so hohe Umsätze erzielen konnte. Das machte die Konkurrenz schon damals unruhig.“ Ein Vorbild als Unternehmer sei Theo Albrecht für ihn „schon deshalb, weil er als kleiner Neuling in einem scheinbar saturierten Markt mit einem vollkommen neuen Konzept

angetreten ist, um die Großen zu schlagen. Und weil er damit auch noch Erfolg hatte. Außerdem bewundere ich an ihm, dass er seinen Weg über Jahrzehnte konsequent gegangen ist und seine Prinzipien auch bei seinen Mitarbeitern in Fleisch und Blut übergegangen sind: vor allem die Standards in den

Abläufen, hohe Verkaufsgeschwindigkeit, Preisführerschaft, Kostenbewusstsein und gute Produktqualität. So etwas ist ein unschlagbarer Wettbewerbsvorteil.“

Dranbleiben, malochen, so lange probieren, bis der Laden läuft – das gehörte immer schon zur DNA des Chefs und damit seines Unternehmens. Der Katholik schien ein fast protestantisches Arbeitsethos zu haben, und das erwartete er auch von seinen Mitarbeitern.

„Er war ein sehr disziplinierter und harter Arbeiter“, sagt Franz Grave, „und er war einer, der anderen geholfen hat. Aber er handelte nach dem Prinzip: Tue Gutes und rede nicht darüber. Theo Albrecht hat viel Gutes getan.“ Was genau darüber will auch der Kirchenmann, ganz im Sinne des Unternehmers, lieber nicht im Detail reden. Doch der frühere Essener Weihbischof verrät: „Er hat intern sehr unbürokratisch bei kleinen Problemen geholfen, sich im In- und Ausland für kirchliche Hilfswerke engagiert, für Soziales oder Kulturelles, etwa die Förderung von Schulträgern. Wenn ich ihm ein vernünftiges Konzept vorgelegt habe, war er eigentlich immer aufgeschlossen zu helfen. Er wusste, dass Geld nicht alles ist, aber dass man damit viel Sinnvolles tun kann.“

Albrecht war Essener wie der Kirchenmann Grave auch. „Er ist immer ein Mensch des Ruhrgebiets geblieben, das konnte man auch an seinem Dialekt hören. Er hat nie vergessen, wie hart das Leben der kleinen Leute ist. Ein sehr unkonventioneller Mann.“ Der Handelsunternehmer hatte Sachon erzählt, dass er zu Hause immer Aldi-Produkte verwendet, einschließlich Aldi-Wein: „Er stellte sich nicht über den Kunden“, sagt Sachon.

Ob die Öffentlichkeitsscheu des Milliardärs mit seiner Entführung im Jahr 1971 zu tun hatte, mag der Bischof nicht zu beurteilen. „Er liebte einfach das zurückgezogene Leben. Und er hatte Nachbarn, die das respektierten“, sagt Grave. Da schoss niemand heimlich aus dem Küchenfenster Fotos, die dann in die Presse gelangten.

Dass Albrecht nicht als reiner Gutmensch zu seinen Euro-Milliarden gekommen ist, sondern seine

Ellenbogen einzusetzen wusste, hat Lutz Irgel am eigenen Leib erlebt. Zwei Jahrzehnte lang lieferte der Chef der Bornheimer Firma Collo Lackpflegeprodukte fürs Auto und ähnliches an Theo Albrecht. Bei seinen Besuchen in Essen verhandelte er allerdings stets mit Untergebenen des unauffälligen Mister Aldi. Der lief ihm höchstens im Flur oder im Fahrstuhl über den Weg.

Seine Marktmacht gegenüber dem Lieferanten nutzte Albrecht trotz der langjährigen Geschäftsbeziehung aus. Irgel hatte da ein Erlebnis mit dem Grünen Punkt: Wenn das Entsorgungssystem seine

Preise pro Verpackung erhöhte, war es für Albrecht selbstverständlich, dass der Lieferant diese Mehrkosten trug, solange der Vertrag lief. „Einmal jedoch senkte der Grüne Punkt die Entsorgungskosten. Und Albrecht zog die Ersparnisse wie selbstverständlich automatisch vom Rechnungsbetrag ab, obwohl die Entlastung doch eigentlich uns zugute kommen sollte“, erinnert sich der Unternehmer. „So etwas mag ich nicht. Ich habe protestiert und bei Aldi gehört, dass das auf Wunsch von Theo Albrecht passiert ist. Ich habe dennoch getan, was kaum jemand gewagt hat: Ich habe gegen Theo Albrecht geklagt und sogar Recht bekommen. Aldi hat die einbehaltene Summe nachbezahlt und auch die Gerichtskosten beglichen. Aber danach durften wir nie wieder für Aldi liefern.“ Ein harter Schlag, denn ein Vertrag mit Albrecht war für Lieferanten so sicher wie Geld auf der Bank, heißt es in der Branche, der Patriarch von Essen sei „hart, aber fair“.

Dennoch habe er „einen totalen Respekt vor dem epochemachenden Erfolgsunternehmer“, sagt Irgel. Verlässlich sei er gewesen, transparent und schnell. „Ich kann bestätigen, dass Albrecht in unserer 20-jährigen Zusammenarbeit immer pünktlich nach 30 Tagen bezahlt hat. Man konnte die Uhr danach stellen, was in der Handelslandschaft eher eine Rarität darstellt.“ Viele Konkurrenten im Einzelhandel ließen sich mit der Überweisung für ihre Waren 60 Tage oder länger Zeit. Dass Albrecht bereits einen Monat nach der Lieferung bezahlte, funktionierte dank des Grundprinzips, nach dem sich wenige Waren schnell verkaufen lassen. Aldi hat rund 1000 Produkte im Regal, ein großer Supermarkt bietet die zehnfache Menge.

„Wenn Aldi Ware geliefert bekommt, ist sie in aller Regel nach spätestens fünf bis sieben Tagen verkauft“, sagt Professor Sachon. Das Geld für die frühzeitige Bezah-

lung der Lieferanten ist dann bereits in der Kasse. „Aldi aber kann das Geld des Endverbrauchers drei Wochen lang aufs Konto legen, bevor er es an den Lieferanten überweist. Allein aus diesem Effekt holt Albrecht Jahr für Jahr Millionen-gewinne.“

Was wird nach dem Tod des Gründers aus Aldi Nord?

Mosa glaubt, dass sich grundsätzliche Veränderungen verbieten; „sie sind schlichtweg unnötig. Denn Aldi Nord ist erfolgreich. Bei der Rendite liegt das Unternehmen Theo Albrechts zusammen mit Aldi Süd immer noch mit Abstand ganz vorn in Deutschland.“ Der Senior dürfte zudem dafür gesorgt haben, dass die Unternehmenskultur erhalten bleibt. Wer nicht dazu passte, wurde gar nicht erst eingestellt. „Laute und extrovertierte Manager haben bei Aldi keine Chance, auch wenn sie noch so gute Noten, Diplome oder Referenzen haben“, sagt der Konkurrent von Edeka. „Sie müssen vor allem – wie der frühere Chef – sehr hart arbeiten können.“