

Eberhard Fedtke

# ALDI Geschichten

Ein Gesellschafter erinnert sich

**Leseprobe**



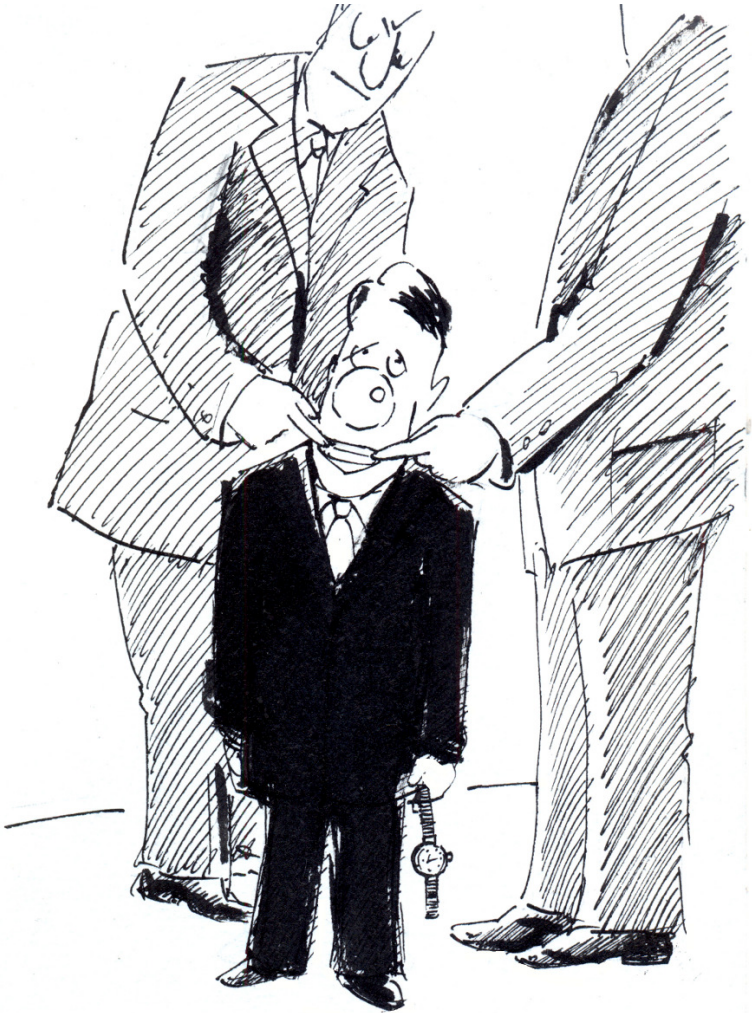
mit Zeichnungen  
von Philipp Heinisch

## Zum Inhalt

Das vorgelegte Buch enthält keine wissenschaftlich fundierte Analyse des Discount-Weltmeisters ALDI, die das Ziel verfolgt, das unternehmerische Erfolgsgeheimnis aufzudecken. Den bereits existierenden Werken dieser Art sollte kein weiteres hinzugefügt werden. Dieses Buch ist vielmehr ein Lesebuch, das in mehr als 40 Geschichten die Wirklichkeit des Unternehmensalltags schlaglichtartig beleuchtet. So entsteht ein buntes, lebendiges Unternehmensporträt, das aussagekräftiger als es Zahlen jemals könnten zu einem tiefer gehenden Verständnis des Phänomens ALDI führt. Die Geschichten bilden Momentaufnahmen menschlicher Verhaltensmuster der unternehmerisch verantwortlich Handelnden ab, amüsante Kuriositäten, bisweilen auch Fragwürdiges und Skurriles, in jedem Fall aber Authentisches aus dem ALDI-Universum.

Da der Insider-Report – wie es der Zufall will – 50 Jahre nach Gründung des ersten Discount-Ladens im Jahr 1961 in Dortmund erscheint, können die ALDI-Geschichten zugleich auch als Würdigung einer einzigartigen unternehmerischen Erfolgsstory aus Anlass dieses Jubiläums verstanden werden. Dass dieser Erfolg mit konventionellen Mitteln, nämlich einer Rückbesinnung auf fundamentale unternehmerische Kardinaltugenden wie Authentizität, Begeisterungsfähigkeit und Konsequenz möglich wurde, wird jedenfalls bei den Managern ungläubiges Stirnrunzeln hervorrufen, die es gewohnt sind, den jeweils neuesten Managementtrends atemlos hinterherzulaufen. Ihnen wie auch allen übrigen Lesern sollen die ALDI-Geschichten einfach nur Lesevergnügen bereiten. Und wenn der ein oder andere ihnen auch Impulse für die Führung des eigenen Unternehmens entnehmen sollte, ist ihm kein Plagiatsvorwurf zu machen. Denn schließlich liegt nichts Anstößiges darin, von den Besten zu lernen.

Verfasser dieser ungeschönten Innenansichten in Form eines autobiographischen Langzeitprotokolls ist ein Zeitzeuge, der dem Unternehmen seit dem Jahr 1967 verbunden war. Zunächst als verantwortlicher Leiter des Sachbereichs ALDI in einer Essener Anwaltskanzlei, dann ab 1972 bis 1977 als kaufmännischer Geschäftsführer in der Zentrale von ALDI-Nord in der Eckenbergstraße in Essen, also unter einem Dach mit dem allmächtigen Verwaltungsrat des Unternehmens, dem auch Theo Albrecht angehörte.



Verdruenes Lächeln

## **Humor und ALDI – Scherflein zum Ruhestand**

Bei ALDI gab es wenig zu lachen, erinnere ich mich. Zu stark lastete der Druck auf allen. Er wurde von der Spitze her aufgebaut. Das einzige, was ständig lachte, war die tägliche Liquidität. Aber dieser Freudenfunke sprang nicht über, im Gegenteil. Wenn Milliarden aufeinander gestapelt werden, vergeht einem die Fähigkeit zum Lächeln bei dem Gedanken, diesen Mammon zusammenzuhalten und nach besten Kräften vor dem Fiskus zu retten. Wer nichts zu verlieren hat, der hat gut lachen, sagt der Volksmund. Wer ständig neue Umsatz-Superlative schafft, kann in diesem Mahlstrom vielleicht gar nicht froh werden. Jedenfalls sind tiefschwarze Zahlen auf den Kontoauszügen keinesfalls ein Garant für Humor und Frohsinn. Obsessives Umsatzdenken, brachiale Erfolgsorientierung, markiger Blick auf Markterweiterung als Humorhemmer? Aus Sorge um seinen Besitzstand? Auch der „Hans im Glück“ war erst richtig froh, als er – endlich wieder – besitzlos war.

Beschwörend der Grundton in Geschäftsführersitzungen, sorgenvoll antreibend die fortwährenden Mahnungen des Verwaltungsrats, die Marktposition auszubauen, sie nicht nur zu halten, die Kosten noch weiter zu reduzieren, noch ein Brikett in den ohnehin ständig überhitzten Umsatzofen zu schieben. Beliebtes Sorgenszenario gegenüber dem aufkeimenden Wettbewerb, dem es präventiv entgegenzuwirken galt: Entschleunigung der Zuwachsraten und Anstastbarkeit des Marktvorsprungs. Ein humorabträgliches Denkmuster.

## **Sättigungsgefühl ausgeschlossen**

Dabei hätte es hinlänglich gute Anlässe zu interner sowie öffentlich bekundeter Freude gegeben: Die weitere Milliarde Vermögenszuwachs, eine neue Niederlassung, das nächste Sonderlob von der „Stiftung Warentest“. Doch nie Konfettistimmung, keine Regung, stoische Ruhe, streng der Blick auf die Millionenumsätze am nächsten Tag gerichtet; nie auch nur ein kurzes frohgestimmtes Innehalten, Einfallslosigkeit beim Nachdenken darüber, ob und wie man die Erfolge gemeinschaftlich genießt und begießt. Theo Albrecht hielt unbeirrt trotz seines ungebremst wachsenden Reichtums an seiner verschlossenen, in sich gekehrten Lebensweise fest, frohlockte nie beschwingt, ging nie aus sich heraus, ließ sich stimmungsmäßig nie von den neuesten Erfolgsmeldungen hinreißen; praktizierte Understatement in allem ohne Aufhebens oder Sentimentalität. Sein Arbeitstag verlief nach monotonem Rhythmus. Kaum einmal begleitete er seine leitenden Mitarbeiter wenigstens zum gemeinsamen Mittagstisch in die Kantine in der Eckenbergstraße. Lieber saß er zurückgezogen in seinem holzgetäfelten Zimmer in der obersten Etage, in seinem Zwinger

und genoss dort das mitgebrachte Butterbrot; Klappstullennoblesse, Reminiscenz an die alten Zeiten bei Muttern in Schonnebeck. Bescheidenheit ehrt, beengt das Umfeld allerdings auch bisweilen. Sättigungsgefühle konnten bei ALDI nicht aufkommen – in keinerlei Hinsicht.

## **„Allgemeinregelung Geschenke“**

Bester Humor kommt manchmal ungewollt, Zufälle bereiten ihm den Weg. Qualitativ hochwertige Beiträge in Sachen unfreiwilligen Humors lieferten bei ALDI die Regelungen für besondere Feieranlässe von Mitarbeitern, als da sind Hochzeiten, Dienstjubiläen, Ruhestand, Ausscheiden nach langjähriger Tätigkeit, Krankenbesuche, Todesfall. Belege für das ursprüngliche und unverfälschte ALDI-Innenleben, das von Sparsamkeit und Selbstkasteiung zeugt.

Dafür entwickelte ALDI auf Geschäftsführerebene eine „Allgemeinregelung Geschenke“. Ausgenommen waren Todesfälle, da gab es einen obligatorischen Kranz und dieser ließ sich schwerlich – weder verbal noch buchhalterisch – unter „Geschenk“ einordnen. Aber der Rest des Programms wurde unter „Geschenke“ im Geschäftsführerhandbuch kanonisiert.

Kritische Geister hatten Schwierigkeiten mit dem Wort „Geschenk“ im Kontext mit Firmenjubiläen. Geschenk impliziere Unentgeltlichkeit ohne eigenes Verdienst; bei zehn Jahren, gar 25 Jahren eine heikle Subsumtion. Ob nicht „Anerkennung“ oder „Sonderprämie“ die bessere Wortwahl sei, sinnierten die Bedenkenträger. Das aber passte wiederum nicht für den Tatbestand „Hochzeit“. Man beließ es also bei der vergrößernden Formulierung „Geschenk“. Vorneweg wurde das „Hochzeitsgeschenk“ gesetzt, das nun wirklich Geschenkcharakter hat, weder Anerkennung noch Prämie sein kann; das Hochzeitgeschenk zog schwungvoll all die anderen Fälle mit, verlieh ihnen ein bisschen Glanz.

Der Geschenkwert für eine Firmenzugehörigkeit von zehn Jahren und mehr wurde einheitlich geregelt. Das ersparte diffizile Abstufungen bei Geschenken zwischen dem elften und 24. Jahr der Firmenzugehörigkeit. In dieser Phase sollte die Dotation lieber wie im Evangelium der Arbeiter im Weinberg des Herrn sein: Einheitspreis, ob nun 14 oder 19 Jahre in Frage standen. Nur wer auf deren 25 käme, also bei langjähriger Firmentreue, erhielt den Hauptgewinn von 1.500 DM; brutto versteht sich. Über 25 Jahre Firmenzugehörigkeit hinaus gab es bei ALDI keine Regelungen. Mal abwarten, wer es wohl schafft.

## 6. Geschenke an Mitarbeiter

### a) Hochzeitsgeschenk

Allgemein 70,00 DM in bar. Bei leitenden Angestellten wird ein Geschenk im Werte bis zu 200,00 DM vergeben.

### b) 10jähriges Dienstjubiläum

Die bisherigen Netto-Sätze werden allgemein

um 100,00 DM netto erhöht.

### d) Geschenke bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Für folgende Mitarbeiter soll ein Geschenk mit Erinnerungswert vorgesehen werden.

- da) Für Mitarbeiter, die länger als 10 Jahre bei uns beschäftigt waren, und mit deren Leistungen wir zufrieden waren, die jedoch auf eigenen Wunsch ausscheiden
- db) Für Mitarbeiter, die wegen Erreichung der Altersgrenze ausscheiden
- dc) Mitarbeiter, die vor 10 Jahren Betriebszugehörigkeit ausscheiden und besonders gute Leistungen erbracht haben, erhalten dann ein Geschenk, wenn die Genehmigung des GF dafür vorliegt.

Ihre humoristische Zuspitzung erfuhr die „Allgemeinregelung Geschenke“ weniger durch die Festlegung der Anlässe oder Zeitpunkte, sondern mehr durch die ausgelobten Geschenke selbst: Ab zehn bis 24 Jahren Firmenzugehörigkeit gab es eine Armbanduhr für den Herrn, eine Goldmedaille mit Fassung und Kette für die Dame; arg bescheiden für die 70er Jahre vor dem Hintergrund der dynamischen Geschäftsentwicklung bei ALDI und der Bedeutung gerade des Verkaufsstellenpersonals für den Erfolg.



## **Spesenkonto Null**

Bei ALDI wird grundsätzlich niemandem, keinem Kunden, keinem Lieferanten, aufgetischt. Das ist im Grund konsequent, denn ein Schmaus in gelöster Atmosphäre setzt eine „Einladung“ voraus, die es bei ALDI nicht gibt. „Vorladung“ ist das treffende Wort; vorgeladen werden Lieferanten und Agenten zum Gespräch über Produkt und Preis; da bleibt kein Platz für Smalltalk und Gaumenfreuden – auch nicht in der Betriebskantine. Kaffee und Gebäck, die ALDI-Zwei-Sterne-Bewirtung – das muss reichen. Es wird nachgeschenkt, man kann nachlangen.

## **Preisgespräche schlagen bisweilen auf den Magen**

Die schöne Kaufmannssitte, mit Kunden den Abschluss des Geschäfts bei einem Essen und einer Flasche guten Weins zu zimmern oder wenigstens den Erfolg zu begießen, sich die Geschäftsbeziehungen auch durch den Magen gehen zu lassen, diese sinnliche Justierung kaufmännischen Tuns ist bei ALDI verpönt. Kundeneinladungen sind ex cathedra untersagt. Das wäre ein Tabubruch, stünde nicht im Einklang mit der kompromisslosen Sparsamkeit und der betonten Distanz zum Lieferanten. Bei der gigantischen Fülle von Geschäftsabschlüssen käme es überdies für die Einkäufer einer Tortur gleich; zu viel Essen und Trinken, das könnte mehr als ungesund sein. Eine andere Lösung gab es nicht; die Anbindung der Lieferantenpflege an einen plüschigen Frühstücksdirektor, etwa einen pensionierten Generalstäbler, schied wegen der dirigistisch-patriarchalischen Personal- und Führungsstruktur des Unternehmens aus. Die ALDI-Zwei-Sterne-Bewirtung (Kaffee plus Gebäck) ist bei Lichte betrachtet quantitativ vollkommen ausreichend, denn den Lieferanten vergeht in der rauen Wirklichkeit von Preisgesprächen ohnehin häufig genug der Appetit. Preispoker schlägt bisweilen heftig auf den Magen, wenn er sich auf die dritte Stelle hinter dem Komma bezieht.

Kritik wegen unternehmerischer Einfallslosigkeit oder einem Mangel an Format, Geschäftspartner angemessen zu bewirten, verbietet sich wegen des Massenauftriebs der Kunden und Lieferanten bei ALDI. Die Einsparung des Kontos Bewirtung in der Bilanz und der Wegfall buchhalterischer Verarbeitung von Spesenvorgängen waren angenehme Nebeneffekte.

## **Spesendisziplin – wider alle Verlockungen**

Spesendisziplin bekam das Geschäftsführer-Ensemble regelmäßig bei den Tagungen zu spüren. Saßen die zwölf Apostel bei der dreitägigen Marathon-Tret-



mühle allabendlich andächtig beim Essen zusammen, freilich ohne ALDI-Dekor und Drinks aus Highballgläsern wie am Schlußtag, ortete ein jeder behutsam nach rechts und links, was man wohl essen sollte. Mit einem Augen fest am rechten Speisekartenrand in der Preisspalte verhaftet, spähte man aus, was dieser oder jener Kollege seinem Gegenüber mit spitzen Lippen zuflüsterte. Gedankenaustausch inmitten der Sicherheit vermittelnden Geschäftsführer-Herde, Konformismus hin oder her. Theo Albrecht, Asket, gertenschlank und Connaissanceur des Einfachen und geschmacklich Unverfänglichen, ging mit gutem Beispiel voran. Wie er wohl manchmal satt wurde, nein wirklich!

Solche Anlässe boten die beste Gelegenheit, die Menukarte nach alten Rezepten aus der Haute Cuisine des Gutbürgerlichen und Bodenständigen zu durchstöbern; Leckereien, die einem aus der Erinnerung plötzlich in den Sinn gekommen waren und eine Renaissance verdienten, weil sie am aufmerksamen Tisch nicht unangenehm auffallen würden. Als da sind Schweinskopfsülze mit Bratkartoffeln, Heringsstip mit Salzkartoffeln und viel Petersilie darüber, Speckpfannekuchen mit Apfelkompott, Milchreis mit eingemachten Pflaumen und Zimt, Tellergerichte mit Fleisch- oder Fischklein, Erbsen- oder Bohnensuppe mit deftiger Einlage; oder auch Regionales, abhängig vom Tagungsort, Himmel und Erde oder Grünkohl mit Pinkel. Sich ein reizvolles Gespräch mit dem Ober zu erlauben, nach Garnelenschwänzchen, Hummerhäppchen, Wachteleier zu fragen oder mit ihm über Trüffeliges zum Entree zu philosophieren, wäre halsbrecherisch vorlaut gewesen und atmosphärisch eine unverzeihliche Taktlosigkeit. Derlei stilvolle Bissen hätte man vor den erstaunten und strafenden Blicken der Corona sowieso nicht herunterbekommen. Eine Tagessuppe war drin, vielleicht abschließend noch ein Pudding nach Art des Hauses. Ich bevorzugte, sofern es ihn gab, einen umgestülpten, möglichst quabbeligen Griespudding nach Mutters Rezept; mit viel Fruchtsauce.

Nach unten gab es auch eine Demarkationslinie: Zu Buletten mit Fritten rot-weiß musste sich niemand herablassen; so viel offen zur Schau gestelltes Kostenbewusstsein wäre als Anbiederung aufgefasst worden. Sich unverbrüchlich mittelpreisig treu zu bleiben, das war der Königsweg.

Dank sei Theo Albrecht, der unsere Gaumen schon ob seiner Präsenz für die Freuden der gutbürgerlichen Küche sensibilisierte.

## **ALDI – ein sehr persönliches Unternehmensporträt**

Dieses unterhaltsame Lesebuch beleuchtet in mehr als 40 Geschichten schlaglichtartig den Unternehmensalltag von ALDI in den 1960er und 70er Jahren. Der Insider-Bericht beschreibt die Methoden und Marotten der verantwortlich Handelnden und bringt amüsante Kuriositäten, bisweilen auch Fragwürdiges und Skurriles, in jedem Fall aber Authentisches aus dem ALDI-Universum ans Licht. So entsteht ein lebendiges Unternehmensporträt, das – aussagekräftiger als es Zahlen jemals könnten – zu einem tiefer gehenden Verständnis der Erfolgsstory des Discount-Weltmeisters ALDI führt.

### **Der Autor**

RAuN Dr. jur. Dr. rer. pol. Eberhard Fedtke. Von 1967 bis 72 verantwortlicher Leiter des Sachbereichs ALDI in einer Essener Anwaltskanzlei, danach bis 1977 kaufmännischer Geschäftsführer in der Zentrale von ALDI-Nord.

Mit Zeichnungen von Philipp Heinisch