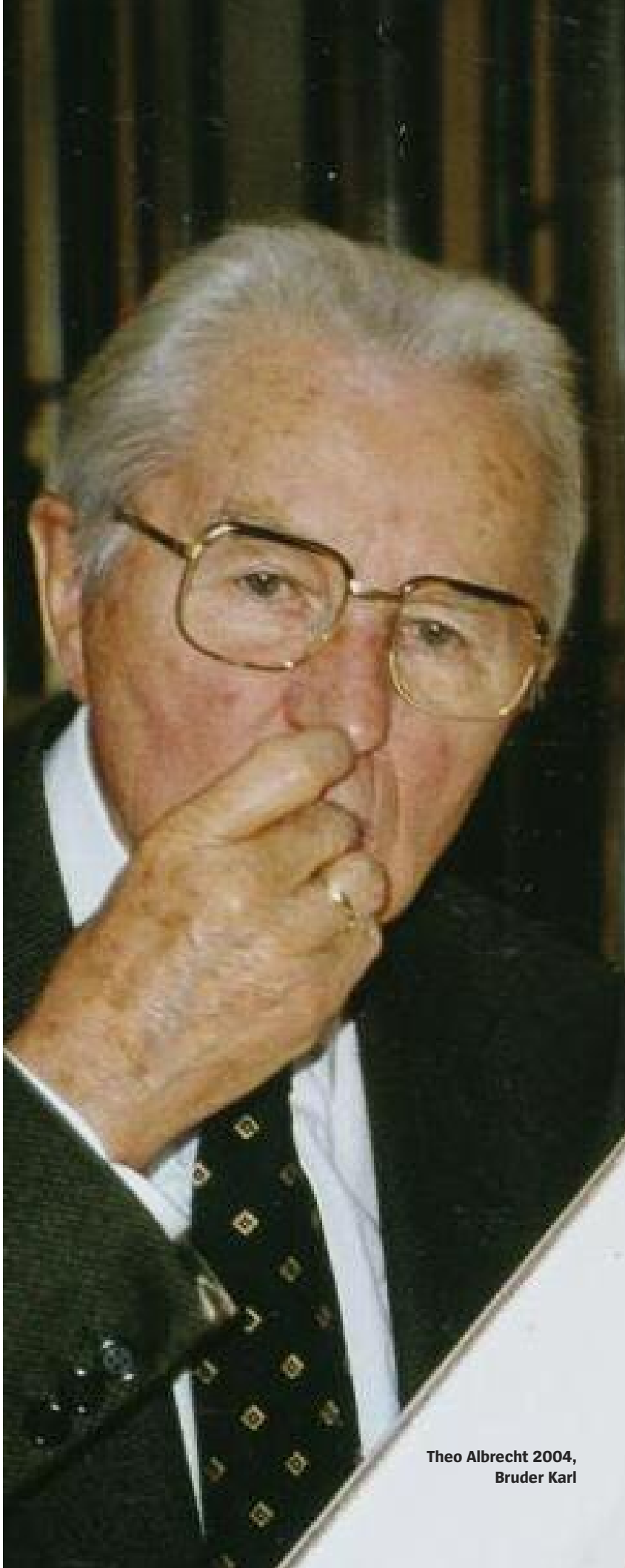


Theo Albrecht 2004,
Bruder Karl

HANDEL

Geheimnisse eines Clans

Einer der Aldi-Gründer stirbt, der Sohn des anderen bricht erstmals das Schweigen. Der Konzern sortiert sich neu – das weltgrößte Discount-Imperium ist voller bizarrer Anekdoten und zugleich Spiegel einer globalisierten Gesellschaft, mit allen Licht- und Schattenseiten.

Wie haben sich die reichsten deutschen Brüder auf ihren Tod vorbereitet? So nüchtern und effizient, diskret, vorausschauend und mit dem ihnen eigenen Anflug von Sparsamkeit bis zum Geiz, wie sie schon seit Jahrzehnten ihr Geschäft betreiben.

In der abgewetzten Kladde einer Essener Amtsstube finden sich zwei Einträge zu Karl und Theo Albrecht, den milliardenschweren Gründern des Discount-Imperiums Aldi. Demnach kaufte Karl bereits Ende Januar 1997 für exakt 69 984 Mark acht Grabstellen im Feld 15 des städtischen Friedhofs im Stadtteil Bredeney für sich und die Seinen. Bruder Theo zog knapp zwei Monate später nach und zahlte 65 912 Mark für 14 Gräber im Feld 1.

Dann geschah lange gar nichts. Unkraut wucherte, die Friedhofsverwaltung musste den Albrechts eine Mahnung schicken, bis endlich ein Aldi-Laster vorfuhr und Eiben, Rhododendren und Zypressen ablud. Der Clan hatte mit der Bepflanzung schlicht gewartet, bis das eigene Unternehmen günstiges Grünzeug im Angebot hatte.

So sind die Albrechts, so ist Aldi. Bloß kein Schnickschnack!

Hier im Essener Südwesten, wo etwa die Krupps und die Familie Beitz pompös bestattet sind, bleiben sich die beiden Billig-Brüder bis in den Tod hinein treu: Seit 1961 haben sie ihr Imperium in eine Nord- und eine Südhälfte geteilt. So auch auf dem Friedhof. Karl hat seinen Ruheplatz im Süden des Areals gewählt, Theo wurde jetzt im Norden begraben.

Am Mittwochmorgen vergangener Woche endete hier die gemeinsame Geschichte des wohl schrulligsten, zurückgezogensten und dadurch zugleich rätselhaftesten Bruderpaars in der Wirtschaftsgeschichte der deutschen Nachkriegszeit.

Einerseits war Theo Albrecht einer der reichsten Männer der Welt, dessen persönliches Vermögen das „Forbes“-Magazin zuletzt auf 16,7 Milliarden Dollar schätzte. Andererseits nutzte der Geheimnis-Krämer bis vor zwei Jahren noch übriggebliebene Gohrsmühle-Büttenumschläge, auf denen er die alte vierstellig aufgedruckte Postleitzahl durchstreichen und durch die neue fünfstellige ersetzen ließ. Warum soll man die wegschmeißen?

Einerseits lebte er nach einer 17-tägigen Entführung 1971 zurückgezogen wie ein Einsiedlerkrebs: keine Fotos, öffentlichen Auftritte oder gar Interviews. Andererseits klagte er vor dem Düsseldorfer Finanzgericht Jahre nach dem Kidnapping, die materiellen Entführungsschäden steuerlich absetzen zu dürfen – erfolglos übrigens.

Einerseits steuerte er am Ende gemeinsam mit seinem zwei Jahre älteren Bruder Karl, 90, einen weltweit agierenden Konzern mit rund 9400 Filialen zwischen Seattle und Sydney. Andererseits ist noch nicht einmal sein Tod öffentlich bekannt, als seine engsten Angehörigen am vergangenen Mittwochmorgen in dem kargen Andachtsraum zusammenkommen.

VOLKER SARBACH

Einkaufswagen: *Discount – ein deutscher Exportschlager*

Keine Prozession, keine Requien, keine Reden, nur die Familien von Theo und Karl, Kinder, Enkelkinder, engste Vertraute, rund 30 Gäste insgesamt, nehmen Abschied.

Kurz nach halb zehn zerfällt die kleine Trauergesellschaft wieder und läuft still auseinander. Zurück bleibt eine Szenerie, die an Schlichtheit kaum zu überbieten ist: ein Bukett auf dem Grabhügel, sechs Kränze aus roten Rosen, Gerbera und weißen Lilien, nüchterne Schleifen: „Unvergessen“, „Ruhe in Frieden“, „In tiefer Verbundenheit“.

Keine Paparazzi, keine Menschenmassen, mal wieder nichts Überflüssiges. Knapp drei Stunden später wird das Unternehmen all seine Manager informieren und offiziell den Tod bestätigen, den der SPIEGEL da bereits vermeldet hatte. Dabei war Theo Albrecht schon am Samstag zuvor um 14 Uhr nach längerem Leiden in einem Essener Krankenhaus gestorben. Der Clan will auch bei der Beerdigung vor allem eines: nicht gestört werden.

Deshalb stehen an den Ausgängen des Friedhofs Posten mit schwarzen Hüten, die sie vor dem einsetzenden Regen schützen. Sonst deutet nichts darauf hin, dass hier gerade das Ende einer Ära betrauert wird.

Theo Albrecht war ja nicht nur ein Unternehmer, ebenso wenig wie Aldi irgendeine Firma war. Aldi ist Deutschland, aber auch umgekehrt gilt: Deutschland ist Aldi. Diese Ordentlichkeit, diese unternehmerische Hymne an Effizienz, die karge Logik der Logistik und vor allem konsequenter Sparsamkeit.

Amerika hat schillernde Dynastien wie die Rockefellers, Society-Familien wie die Kennedys und Aufsteiger wie Microsoft-Gründer Bill Gates hervorgebracht, Russland lebt und leidet mit seinen exzessiven Oligarchen. Die Bundesrepublik hat zwei alte Herren in einfachen Anzügen. Ausgerechnet sie sind die letzten Denkmäler

Erste Filiale der Albrechts in Essen, Filialleiterin Galinnis (l.): *Den Wein noch selbst aus Fässern abgefüllt*

der Wirtschaftswunder-Ära – und zugleich ihr Spiegelbild.

Die Gebrüder Albrecht nahmen die deutsch-deutsche Teilung selbst vorweg: Im Jahr 1961 trennten Karl und Theo ihre wirtschaftlichen Einflusssphären in Aldi Süd und Nord – so wie das Land dann politisch in Ost und West separiert wurde.

Die deutsche Teilung ist seit 20 Jahren Geschichte, die Aldi-Demarkationslinie zwischen einem eher nüchtern-protestantisch-ärmeren Norden und einem genussfreudigen-katholisch-opulenteren Süden ist geblieben und lässt sich bis in die Regale der Filialen hinein ablesen: Theos Nord-Filialen huldigen spartanischer Nüchternheit, Karls Verkaufsstellen bieten heute sogar Vitello Tonnato. Ihre Stärke war immer auch ihre Anpassungsfähigkeit.

So ist es wohl kein Wunder, dass Deutschland nicht nur das Volk der Dichter und Denker, sondern auch das des Discounts wurde. Dieses Super-billig-Konzept ist nicht in den USA erfunden worden, sondern von den Albrechts, lange bevor die hiesige Werbung Geiz als geil entdeckt hat.

Es gehe nicht um kundige Bedienung, sondern um Massenabfertigung. „Unsere Werbung liegt im billigen Preis“, sagte Karl Albrecht 1953. Dies blieb seine einzige öffentliche Aussage in der gesamten Unternehmensgeschichte – und wurde zugleich das Postulat einer ökonomisierten, einer globalisierten Welt, mit allen Licht- und Schattenseiten.

Die Aldisierung der Welt bringt ja nicht nur neue Jobs und günstige Lebensmittel. Ebenso bedeutet sie Uniformität, Effizienzwahn und Anonymität, die sich bei Aldi bis ins Primat seiner No-name-Produkte hinein manifestiert.

Aldisierung heißt auch Druck auf Zulieferer, gelegentlich aufflackernde Skandale um Ausbeutung in der Dritten Welt, Argwohn gegenüber Gewerkschaften und Glaube an die unbedingte Überlegenheit schierer Marktmacht in allen Lebensbereichen: von Billigfliegern bis zu Billigbestattungen.

Eine aldisierte Gesellschaft muss sich regelmäßig fragen, ob sie eigentlich an alles ein Preisschild hängen will. Und sie muss am Ende eine Antwort finden, ob gut letztlich nur noch ist, was billig ist.

Wir alle sind Aldi. Der Zwiespalt des Konzerns ist in uns selbst angelegt. Denn wir wollen das T-Shirt für drei Euro, aber sind entsetzt, wenn herauskommt, dass dafür Kinder in Bangladesch ackern müssen.

DIE POLITIK TEILTE DAS LAND IN OST UND WEST, ALDI IN NORD UND SÜD.

Wir freuen uns, dass solche Konzerne letztlich eine Art Egalisierung by Shopping vorantreiben: Bei Aldi und Starbuck’s, bei McDonald’s und Ikea sind alle gleich. Und so lobt Eckhard Cordes, Chef des Handelskonzerns Metro, zu dem die Real-Supermärkte gehören, zu Recht den „gesellschaftlichen Beitrag“ von Theo Albrecht: „Durch extrem preiswerte Lebensmittel und Produkte hat er den Einkauf demokratisiert und damit letztlich geholfen, breiteren Bevölkerungsschichten Wohlstand und Stabilität zu geben.“ Andererseits beschleicht uns angesichts mancher Niedrigstpreise ein flaues Gefühl, wer dafür letztlich die Rechnung zahlt.

Anfangs war es die schiere Armut ihrer Kunden, die die Albrechts reich machte, die zugleich in sehr deutscher Ängstlichkeit darauf bedacht blieben, ihr Geld in der hiesigen Neidrepublik nie zur Schau zu stellen, selbst als ihre Marke längst Kult geworden war.

Nun ist Aldi omnipräsent und erlebt im selben Moment die Angst, die alle Imperien irgendwann beschleicht: Sind wir groß genug zum Überleben? Oder zu groß, um noch schnell genug auf die Zukunft reagieren zu können?

Einst hat der Konzern den darbenden Nachkriegsdeutschen ein Stück Lebensqualität zurückgegeben. Generationen von Gastarbeitern versorgten sich aus den auf Paletten gestapelten Lebensmittelkartons – lange bevor Aldi-Champagner trendy wurde, Aldi-Kochbücher zum Inventar jeder WG-Küche gerieten und Prominente wie Günther Jauch ihre Liebe zum Ur-Discounter gestanden.

Die Deutschen sind mit Aldi eine Symbiose eingegangen, die in keinem anderen Land der Welt so perfekt funktioniert hätte: Das Volk der Vernunftkäufer hat den Lebensmittelmarkt bekommen, den es verdient. Billigst, praktisch, schmucklos.

Erst ab Anfang der neunziger Jahre veränderte sich – gleichsam mit der Gesellschaft – das Sortiment, kaum merklich, aber mit bemerkenswerten Folgen: Statt dicker Bohnen gab es plötzlich Lachs, statt klarer Schnäpse galt der Montepulciano von Aldi plötzlich als der letzte Schrei, und selbst gutverdienende Mittelschichtsangestellte der Generation Schnäppchenjäger fühlten sich ziemlich clever, wenn sie einen der Aldi-Computer ergattert hatten.

Früher war das blaue „A“ auf den Plastiktüten ein „negatives Distinktionsmerkmal“, schrieb vor einiger Zeit die „Welt“ – wie heute vielleicht noch Tennis-

socken oder ein Eva-Herman-Buch auf dem Wohnzimmertisch. Aber auch diese Phase hat das Imperium nur stärker gemacht. So wurde es nicht nur Vorbild für Nachahmer wie Lidl und Netto, die inzwischen zur ernsthaften Konkurrenz geworden sind. Jede Branche hat mittlerweile seinen Discounter.

Doch so wenig Aldi aus dem deutschen Alltag wegzudenken ist, so wenig weiß man über seine beiden Gründer. Sie haben um sich ein Geheimnis gemacht, so unerbittlich und so penetrant, dass es mitunter schon lächerlich wirkte. Anfragen an das Unternehmen müssen per Fax eingereicht werden. Antwort gibt es selten. Als Grund dafür gilt gemeinhin die traumatische Entführung von Theo Albrecht 1971.

Kein Unternehmer und kein Unternehmen zelebriert die eigene Öffentlichkeitsscheu so rigide wie Aldi. Die Zentrale in Essen-Kray wirkt wie eine Sicherheitsfirma, unnahbar, mit schweren Stahltoren abgeschottet. Abends um 20 Uhr gehen die Rollläden vor allen Fenstern runter, ferngesteuert, gleichzeitig.

Offiziell heißt es, die Gründer hätten auch nichts zu verkünden. Man konzentriere sich auf das Geschäft. Das Unternehmen sei groß geworden, weil es nicht laufend mit Neuigkeiten an die staunende Öffentlichkeit gegangen sei, beschreibt einer der engsten Vertrauten Theos ein Credo der Albrechts: „Wir sagen gar nicht, dass wir alles richtig machen. Dieses Unternehmen betreibt aber mit einer Inbrunst Fehlervermeidung, wie man es woanders so sicher nicht findet."

Im Aldi-Kosmos gilt offene Kommunikation als Fehler, zumindest als Zeitverschwendung. Wer gegen diesen Kodex verstößt, ist ein Verräter. Selbst nach der Beerdigung am Mittwoch spürte man in den Blättern des Ruhrgebiets dieses Schweigekartell. Niemand wagte Indiskretionen. Fast alle, die dennoch über die Familie und das Unternehmen Auskunft geben, wollen lieber anonym bleiben. Bis auf eine Ausnahme: Karl Albrecht junior.

Ausgerechnet der Sohn des legendären Herrschers über Aldi Süd ließ gegenüber dem SPIEGEL erstmals ein paar zaghafte Einblicke in das Imperium zu. Er freue sich über das „Interesse an der Geschichte von Aldi sowie an dem Lebenswerk meines Vaters und meines Onkels", begann der Junior und kündigte in einem ausführlichen Brief an, dass er eine Firmenhistorie vorbereite.

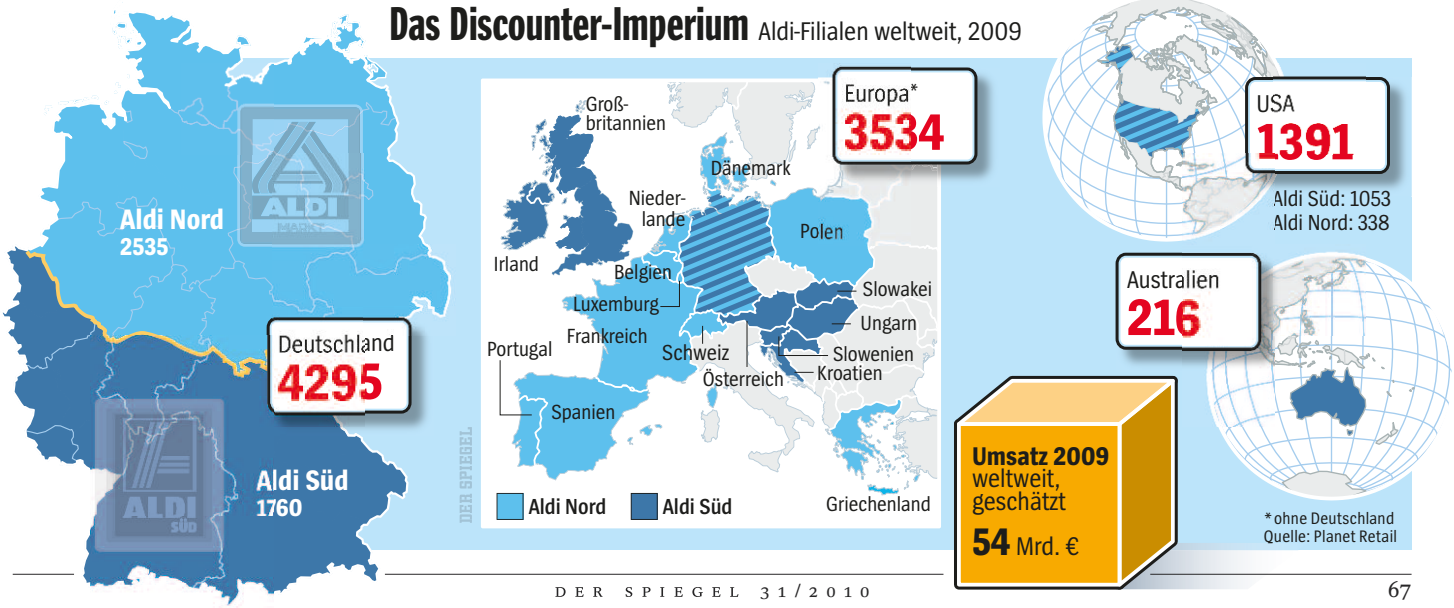
Wer eines der gigantischsten Handelsunternehmen der Welt aufbaut, wer mit über 100 000 Mitarbeitern 54 Milliarden Euro erwirtschaftet, der kann es sich vielleicht leisten, das Interesse der Öffentlichkeit zu ignorieren, um Normalität zu zelebrieren. Doch was ist schon normal an den Albrecht-Brüdern und ihrem Reich?

Die Anfänge: Ein Safe im Keller

Essen-Schonnebeck ist ein klassischer Arbeiterstadtteil, ärmlich, an einigen Stellen heruntergekommen. Dass hier schon 1954 Millionen verdient wurden, verrät nur ein riesiger Safe im Keller eines alten Backsteingebäudes mit angeschlossener Lagerhalle. Der mannshohe Koloss, vergessen und versteckt, misst vier mal fünf Meter und ist eigens von den Albrechts eingebaut worden. Bis heute ist er verschlossen. Niemand weiß, ob es die Schlüssel noch gibt und was sich hinter der betonierten Stahltür mit den vier Schlössern verbirgt.

Hier war ihre erste Zentrale. Hier bunkerten Theo und Karl die Umsätze, die sie mit ihren ersten Filialläden im gesamten Ruhrgebiet machten. Denn eine Unternehmensmaxime galt schon damals: Die Zusammenarbeit mit Banken ist tabu. Kredite – und damit Schulden – sind im großen Aldi-Reich verpönt.

Kaum hundert Meter entfernt, in der Huestraße 89, fing alles an. Dort wohnten



Familienfeier mit den Albrecht-Brüdern*: *„Trinkst du gerne Tee?“*

im ersten Stock die Eltern der Brüder. Im Erdgeschoss befand sich ein kleines Ladengeschäft für Lebensmittel mit kaum hundert Quadratmetern. Der 1886 geborene Vater Karl Albrecht sei Bergmann gewesen und habe wegen einer Staublunge seinen Beruf aufgeben müssen und stattdessen den kleinen Laden betrieben, heißt es. Doch hier korrigiert Karl Albrecht junior erstmals diese Legende.

„Mein Großvater Karl Albrecht war nicht – wie man überall liest – Bergmann, sondern Bäckergeselle. Im Jahre 1913 hat er das Bäckerhandwerk zugunsten eines selbständigen Brothandels aufgegeben“, so der 63-Jährige. „Als mein Großvater 1914 eingezogen wurde, hat meine Großmutter das junge Geschäft weitergeführt.“

Die Großmutter Anna Albrecht war die klassische „Tante Emma“. Das Brot bezog sie von der Brotfabrik Stauffenberg, bis heute ein Lieferant von Aldi. Der Wein wurde aus Fässern in Flaschen abgefüllt, Zucker und Mehl gab es aus Säcken. Vom später vielbeschworenen „Aldi-Prinzip“ noch keine Spur.

Das änderte sich, als die Söhne ins Geschäft einstiegen. Nachdem sie aus dem Krieg zurückkehrten und ihr Vater 1948 starb, übernahmen sie das Geschäft ihrer Mutter komplett und begannen, das althergebrachte Verkaufsprinzip zu überarbeiten. Sie wollten nicht nur das bisschen Stammkundschaft aus der Umgebung. Sie wollten mehr.

Die Idee

Das Prinzip, billiger zu sein als alle anderen, hatten sie schon damals perfektioniert. Viele ihrer Konkurrenten waren genossenschaftlich organisiert, das Prinzip der Rabattmarken hatte sich etabliert. Die Kunden konnten sie sammeln und das Guthaben am Jahresende einlösen. Die Albrechts wollten dagegen dauerhaft billiger sein.

Später kamen sie auf die Idee, die heute den Einzelhandel auf der ganzen Welt

„STELL DIR VOR, DER THEO HAT MICH GERADE GESIEZT!“

dominiert: Sie überließen es den Kunden, sich selbst zu nehmen, was sie brauchten, und reduzierten zugleich das Ambiente, das bald nur noch Lagerhallen-Charme verströmte. Sie sparten an allem: der Dekoration, der Ausstattung der Läden, am Personal. Mitunter zogen die Chefs selbst mit dem Leiterwagen los, um die Kundschaft zu beliefern. Schließlich sparten sie am Sortiment.

Während andere Läden ein breites Warenangebot offerierten, beschränkten sich die Albrechts lange auf das, was sie aus Brand- und Versicherungsschäden aufkaufen und billig weiterverhökern konnten. Anfangs, weil ihnen das Geld fehlte, später, weil sie merkten, dass sie auch damit hervorragende Umsätze machten.

„Dieses simple, aber hochrentable Rezept der Reduzierung fiel in den mageren Nachkriegsjahren auf einen fruchtbaren Boden“, resümiert der Buchautor Hannes Hintermeier („Die Aldi-Welt“).

Fünf Jahre, nachdem die Brüder die „Karl Albrecht, Kolonialwaren“ von ihrer Mutter vollständig übernommen hatten, gab es im Ruhrgebiet 31 Filialen mit einem Umsatz von etwa sechs Millionen Mark. Sieben Jahre später, 1960, waren es 300 Niederlassungen, die den Namen Albrecht trugen. Die Umsätze steuerten auf die 100-Millionen-Mark-Grenze zu.

Nur ein Jahr später änderten sie den Namen von Albrecht Discount in das kürzere Aldi und teilten sich ganz Deutschland auf. Allerdings ohne Streit wie etwa beim Brüderpaar Dassler, aus dessen Krach am Ende sogar zwei miteinander jahrzehntelang verfeindete Konzerne hervorgingen: Adidas und Puma.

Die Albrechts konnten sich angeblich einfach nicht einig werden, ob in ihren Läden Zigaretten verkauft werden sollten. Der sogenannte Aldi-Äquator verläuft seither vom Niederrhein über Mülheim, Marburg, Siegen und Gießen nach Osten bis nördlich von Fulda.

Sie steckten ihre Claims ab, um sich gar nicht erst in die Quere zu kommen. Nach der Wende breitete sich Theo im Osten Deutschlands und in West- und

* Rechts Theo Albrecht mit Frau Cäcilie, hinten verdeckt: Bruder Karl.

Osteuropa aus, Karl hatte dafür freie Bahn in Südeuropa. Divide et impera, teile und herrsche. So bündelten sie fortan zugleich eine Marktmacht, die den beiden niemand vorausgesagt hätte.

Die Gründer

Als Karl und Theo Albrecht 1920 und 1922 in Essen zur Welt kamen, war das Revier ein grauschwarzer Moloch, geprägt vom Bergbau und von der Stahlproduktion. Mit beidem hatte die Familie Albrecht nichts zu tun. Liegt ihr Erfolg am streng katholischen Elternhaus? An ihrer einfachen Herkunft? An den Entbehrungen zwischen den Weltkriegen? Luxus ist den Brüdern immer fremd, ja: suspekt geblieben.

Sie besuchten die Volksschule im Essener Arbeiterstadtteil Schonnebeck. Karl begann danach eine Lehre im noch heute existierenden Feinkostgeschäft Weiler im Stadtteil Bredeney. Theo wollte Architekt werden, ließ sich aber von seiner Mutter zum Kaufmann im familieneigenen Laden ausbilden.

Nach der Rückkehr aus dem Krieg konzentrierten sich beide auf das Geschäft. Obwohl sie die Expansion vorantrieben, waren sie in der Schonnebecker Gesellschaft tief verankert. Karls Hochzeit und die Geburt von Karl junior waren noch Ereignisse, an denen die Nachbarschaft Anteil nahm. Auch Helga Schimanski, geborene Galinnis, die erste Verkäuferin der Aldi-Brüder, war zu Theos Verlobung eingeladen.

Doch schon Schimanski registrierte erste Anflüge der späteren Unnahbarkeit. Als ihr Verlobter Anfang der fünfziger Jahre mit seinem Lkw eine Fuhre für die Albrechts übernahm, kam er entgeistert nach Hause. „Stell dir vor, der Theo hat mich gerade gesiezt“, erzählte er. Dabei hatten Theo und er einst in derselben Schulklasse gesessen.

Großmannssucht kann man den Brüdern dennoch kaum vorwerfen. Zwar bauten sich beide 1955 und 1957 herrschaftlichere Anwesen in den besseren Essener Gegenden. Doch es sind jene Häuser, die von ihren Familien auch heute noch bewohnt werden, mehr als ein halbes Jahrhundert später.

Vom schmalen Gehweg sind es nur fünf, sechs Meter bis zu der unscheinbaren, aber stahlverstärkten Eingangstür von Theos Haus. Der Rasen dazwischen ist kurz und grün, außer sorgfältig gestutzten Rhododendron-Büschen versperrt nichts den Blick auf die mit weißen Spitzenvorhängen geschmückten Fenster. Neben der Tür sind die kreidegemalten Segensbitten der Sternsinger zu sehen. Im Türrahmen klebt ein Batikdruck mit Dreikönigsmotiv aus Burkina Faso.

Nur gut einen Kilometer weiter wohnt Karl. Sein Grundstück erstreckt sich hinter einem einfachen Industriezaun weitläufig und steil nach oben, dichtes Gebüsch und eine hohe Terrassenmauer lassen die Entfernung zum eigentlichen Haus nur ahnen. An hohen, etwas verwitterten Masten hängen Bewegungsmelder und Scheinwerfer.

Als der SPIEGEL vor einigen Wochen auf den schlichten Klingelknopf mit dem Namen Albrecht drückte, meldete sich ein älterer Herr, der fast zu bedauern schien, dass er nicht reden will. „Ich verstehe Sie ja, Sie leben davon, und Sie geben sich so viel Mühe. Aber die Mühe wird nicht belohnt.“ Sprach’s und wünschte einen schönen Abend.

STEFAN PUCHNER / DPA

Bauernprotest 2008: *Wer bezahlt für die Niedrigstpreise?*

Hier also lebt nun noch Karl, seine Frau ist pflegebedürftig und wird von Personal versorgt. Lediglich in den siebziger Jahren hat er mal einen kleinen Teil seines Vermögens in das Golfhotel Öschberghof bei Donaueschingen investiert. Da mutet das kleine Kapitänshäuschen von Bruder Theo auf der Insel Föhr geradezu bescheiden an, wenngleich auch er die Leidenschaft fürs Golfen teilte.

Elitär fanden das beide nie. Vor geraumer Zeit konnte man diverses Golf-Equipment sogar bei Aldi Süd kaufen: den Golfwagen, „ultraleichter Alurahmen, Klappmechanismus mit Zugseilunterstützung“, für 39,99 Euro, das Golf-Tee-Set, „aus Echtholz, solide verarbeitet“, für 5,99 Euro.

Theo sei „ein absolut bescheidener Mann“ gewesen, sagt Meinhard Miegel. „Er trug graue Anzüge von der Stange, hatte keinen Chauffeur, fuhr immer Mercedes E-Klasse statt S-Klasse.“ Der berühmte Soziologe kam als einer von wenigen dem Aldi-Gründer näher.

Ende der siebziger Jahre baute Miegel in Bonn sein Institut für Wirtschaft und Gesellschaft auf, das heute „Denkwerk Zukunft“ heißt, Theo Albrecht unterstützte es von Beginn an. „25 000 Mark hat er jährlich an das Institut überwiesen, nach der Euro-Umstellung den exakten Gegenwert“, grinst Miegel, „keine Aufrundung auf einen geraden Betrag.“

Selbst als Theo Albrecht längst vermögend war, suchte er sowohl auf privater Ebene als auch im Unternehmen noch nach absonderlichsten Sparpotentialen: Bei Lkw-Reifen seiner Transportflotte wurden die Profile nachgeschnitten, um den Kauf neuer Reifen rauszuschieben. Er ordnete an, sogenannte Nasenkegel an der Lastwagenfront zu montieren, um den Spritverbrauch zu senken. Telefone in den Filialen waren lange tabu. Mitgliedschaften in Handelsverbänden gab es nicht, Vorträge von Führungskräften bei Kongressen waren untersagt.

Kürzlich wollte die Stadt Essen das Gründerhaus der Familie Albrecht unter Denkmalschutz stellen und eine Straße nach der Discounter-Dynastie benennen. Aldi tat alles, um dies zu verhindern – bloß keinen Rummel, bloß kein Aufhebens, bloß keine Kosten.

Zum 90. Geburtstag schenkten Karl Albrechts Manager dem Jubilar im Februar einen ganz besonderen Tag. Auf seinem Golfplatz ließen sie einen Zirkus gastieren, nach der Aufführung gab es im Zelt ein großes Galadiner. Die Dankesrede von Karl bestand aus drei Sätzen, erinnern sich Gäste: „Ich wollte nicht, dass ihr alle kommt. Ich habe Hunger. Und ich gehe bald wieder nach Hause.“

Alles ist Geschäft. Und das Geschäft ist alles. Als der WAZ-Großverleger und Nachbar von Theo Albrecht, Günther Grotkamp, vor ein paar Jahren ein Gartenfest veranstaltete, bot sich Albrecht an, die Getränke zu spendieren. Die Gäste staunten dann nicht schlecht, als sie Aldi-Champagner serviert bekamen.

Das war keine Koketterie. Die Albrechts waren auch dann bescheiden, als niemand zuguckte. Ihren Sparsamkeits-Spleen haben sie sogar den Kindern mitgegeben. Theos Sohn Berthold erwarb kürzlich das Haus neben dem seiner Eltern. Für den Umbau engagierte er nicht etwa einen Stararchitekten und renommierte Baufirmen, sondern beauftragte

einen polnischen Unternehmer, dessen Mitarbeiter kaum der deutschen Sprache mächtig sind.

Gleichwohl unterstützt die Familie mit ihrem Geld Dinge, die sie für wichtig hält – im Großen wie im Kleinen. Einer pflegebedürftigen Frau in ihrer Heimatgemeinde St. Markus überwies sie jahrelang monatlich 1000 Mark. Das kam erst heraus, als die alte Dame starb. Der neue Anbau der Goetheschule in Bredeney soll zu einem Großteil von den Albrechts finanziert worden sein. Ebenso eine Doktorarbeit über die Entwicklung des Nationalsozialismus in Mülheim an der Ruhr.

Das Abtei-Gymnasium in Hamborn, einem Problemstadtteil Duisburgs, gehört zu den Spendenempfängern, wie auch das Projekt Kulturhauptstadt Europas „Ruhr.2010“. Karl Albrecht fördert zudem mit großen Summen die Krebsforschung.

All das will der Junior nun in seiner geplanten Chronik verarbeiten. „Ich schreibe eine Biografie meines Vaters, die über weite Zeiträume auch eine Firmenchronik beinhaltet. Mein Vater unterstützt das Projekt.“ Eventuell will er das Werk sogar veröffentlichen. „Neben der biografischen Arbeit betätige ich mich mäzenatisch.“

Doch für alle im Clan gilt: Wer Geld bekommt, soll darüber schweigen. Wer redet, hat die längste Zeit einen Scheck erhalten von diesem Altherren-Duo, das sich in seinem Geiz bis in Details hinein immer treu blieb.

„Trinkst du gerne Tee?“, fragte Theo Albrecht den befreundeten Strumpffabrikanten Franz-Otto Falke bei einem Treffen in Bonn. Innerhalb kürzester Zeit entspann sich ein angeregtes Gespräch über die Qualität herkömmlicher Sorten und die Zumutung zu großer Teebeutel. Der Aldi-Nord-Chef geriet ins Schwärmen. Er habe jetzt einen hervorragenden Darjeeling First Flush im Angebot, einen extrem hochwertigen Tee zu einem guten Preis. Einen Tag später fand Falke ein Päckchen in der Post – mit einem einzigen Probierexemplar.

Das Unternehmen

Begeisterung für das Produkt, der Wille zu uneingeschränkter Perfektion und absolute Sparsamkeit – das sind die Faktoren, die die beiden Besitzer des Schonnebecker Krämerladens zum Erfolg geführt haben. Hochrangige Manager kramten Bleistiftstummel aus ihren Schreibtischschubladen, wenn einer der Alten zu Besuch kam, um sich nicht dem Verdacht auszusetzen, verschwenderisch mit Büromaterial umzugehen.

Angesichts von Umsätzen in Milliardenhöhe mag das absurd klingen. Vielleicht auch kleinkariert. Und doch ist es das Prinzip, das Aldi groß gemacht hat. Über Jahrzehnte haben sich die Brüder der Einfachheit verschrieben, haben sich auf das konzentriert, was sie für das Wesentliche halten: das qualitativ beste Produkt zum besten Preis anzubieten.

Das Produktsortiment ist dabei immer überschaubar geblieben, Aldi bietet seinen Käufern rund tausend Artikel. Zum Vergleich: Eine Edeka-Filiale führt je nach Größe bis zu 35 000 Artikel, der amerikanische Supermarktgigant Wal-Mart offeriert bis zu 50 000 unterschiedliche Produkte.

Doch wer jemals vor einem Regal mit 28 Sorten Fruchtjoghurts stand oder zwischen 54 verschiedenen Shampoo-Sorten wählen musste, ahnt: Weniger ist manchmal mehr. „Reduce to the max“ nannten das viele Jahre später die Werber des Kleinstwagens Smart für ihre eigene Kampagne.

„Aldi hat sich von Anfang an auf zwei, maximal drei Varianten eines Produkts konzentriert – und damit für den Kunden eine hilfreiche Vorauswahl getroffen“, sagt Thomas Roeb, Handelsexperte und ehemaliger Aldi-Manager. Das funktioniere, weil sich der Discounter über Jahre das Vertrauen der Kunden erarbeitet habe.

Die Reduktion auf das Wesentliche zeigt sich gerade in den kargen, gelblichbraun gefliesten Filialen, in denen sich die Produkte in schmucklosen Drahtregalen drängen oder noch eingeschweißt auf dem Boden stehen. Kein Quadratmeter bleibt ungenutzt, die Gänge sind nur so breit, dass man sie nicht als eng empfindet. Jede Filiale gleicht der anderen, der Kunde soll sich schließlich problemlos zurechtfinden.

Einkaufserlebnisse sehen anders aus. Aber wenn so viel von der Verschlossenheit der Albrechts die Rede ist – man kann es auch anders sehen: Die Albrechts haben nirgends so leidenschaftlich und dauerhaft mit ihren Kunden kommuniziert wie über ihre Läden. Und nirgendwo wird der Konsument derart direkt mit den eigenen Bedürfnissen, aber auch der Trostlosigkeit des Billig-Shoppens konfrontiert.

Aldis Warenwelt ist die wahre Welt unserer Gier. Und das ist nur der eine, der sichtbare Teil des Systems. Der andere findet sich hinter den Kulissen.

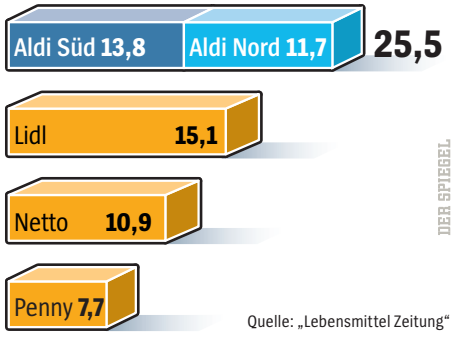
„Aldi ist Knochenarbeit, und zwar bis in die obersten Etagen“, sagt einer, der seit über 30 Jahren im engsten Führungsgremium von Aldi Nord sitzt. Während in den bundesdeutschen Supermärkten seit Anfang der achtziger Jahre die Scanner-Kassen Einzug hielten, blieb Aldi noch über Jahre beim klassischen Preisschild.

Die Kassiererinnen mussten den dreistelligen Warencode jedes Produkts auswendig lernen – und bekamen dafür einen Aufschlag auf ihr Gehalt. Erst zur Jahrtausendwende verabschiedete sich Aldi Süd von diesem System, Nord folgte drei Jahre später, beide hatten zuvor aber die eigenen Verpackungen optimiert: Bei den Eigenmarken, die 95 Prozent des Sortiments ausmachen, wurden die Strichcodes gleich auf mehrere Seiten gedruckt. Das erspart das Drehen und Wenden der Waren – und beschleunigt damit den Kassiervorgang. Die Konkurrenz zog nach.

Es ist dieser Grad der Perfektion, der Handelsexperten bis heute beeindruckt. Die internen Abläufe werden bis an den Rande des Erträglichen ausgewertet, über-

Marktführer

Discounter-Umsätze 2009 in Deutschland in Milliarden Euro



Quelle: „Lebensmittel Zeitung“

Albrecht-Filiale in Hamburg-Barmbek

Aldi-Nord-Marke Trader Joe's in Kalifornien

Discount-Niederlassungen: *Die Aldi-Geheimnisse*

FEDDERSEN / ULLSTEIN BILD

ZUMA PRESS / ACTION PRESS

werden im Ausland nicht immer gleich verstanden

wacht und kontrolliert. An die eigenen Lieferanten stellt Aldi dabei die gleichen kompromisslosen Ansprüche.

Wer den Anforderungen nicht gerecht wird, hat ein Problem. So listete Aldi Nord erst Ende Mai vorläufig seinen langjährigen Lieferanten von Taschentüchern, Toilettenpapier und Küchenrollen aus. Der italienische Hersteller Tronchetti hatte die Forderungen des Konzerns nach einer Nachhaltigkeitszertifizierung nicht schnell genug umgesetzt.

Sobald auch nur der Verdacht von Unregelmäßigkeiten auftaucht oder eine schlechte Bewertung der Produkte droht, stehen Aldi-Mitarbeiter bei den Lieferanten unangemeldet vor der Tür. „Die sind schneller als die Lebensmittelüberwachung“, sagt ein Hersteller. Bis ins kleinste Detail lässt man sich über Abläufe, Schwachpunkte und das weitere Vorgehen unterrichten, zieht eigene Proben und verlangt Besserung.

Wenn ein Lieferant seine Geschäftsbeziehung zu Aldi offenlegt, erfolgen wenig höfliche Anrufe, die klarmachen, dass man das nicht schätzt. Es sei denn, der „Verräter“ heißt Uli Hoeneß oder Fritz Keller. Beide sind Präsidenten von Fußball-Bundesliga-Vereinen, beide aufgrund ihrer Prominenz unabhängig, beide produzieren für den Discounter – Hoeneß Wurst, Keller Wein.

„Wie die Geschäfte machen, gefällt mir, ich habe viel von den Albrecht-Brüdern gelernt“, sagt der FC-Bayern-Präsident und Wurstfabrikant Hoeneß, der über Jahre hinweg alle vier Wochen in den Konzernzentralen in Mülheim und Essen

„ALDI IST KNOCHENARBEIT BIS IN DIE OBERSTEN ETAGEN.“

vortanzen musste, um über Rezepturen, Produktneuheiten oder Etiketten seiner Würste zu diskutieren. „Das Geheimnis ihres Erfolgs ist, dass sie wie niemand sonst die Kosten im Griff haben.“

Auch von weniger prominenten Herstellern hört man kaum Kritik am Geschäftsgebaren von Aldi. Hart, aber fair sei die Zusammenarbeit, sie hielten sich an Absprachen, das ist das Einzige, was sich Lieferanten entlocken lassen, egal, ob es sich um Apfelproduzenten aus dem Hamburger Umland, Milchbauern aus Bayern oder Geflügelzüchter aus Baden-Württemberg handelt.

„Jeder große Lieferant will Aldi beliefern“, sagt Georg Heitlinger, ein Hühnerzüchter aus Eppingen. „Die sind am besten organisiert, wenn es um die tägliche Abwicklung geht, da verdirbt keine Ware. Die verhandeln nicht nach, halten sich strikt an getroffene Vereinbarungen und zahlen pünktlich.“ Andere Discounter haben einen deutlich schlechteren Ruf.

Doch so einfach und klar das Geschäftsmodell ist, so unübersichtlich wird es, wenn es um die Struktur der beiden Unternehmensgruppen geht. Mit zunehmendem Erfolg haben die beiden Brüder nicht nur sich, sondern auch ihre Firmen quasi unsichtbar gemacht.

Aldi Nord mit seiner Zentrale in der Eckenbergstraße in Essen-Kray ist zurzeit in 35 Regionalgesellschaften unterteilt, die über 2535 Filialen gebieten. Der Süd-Zweig mit seiner nur wenige Kilometer entfernten Zentrale in Mülheim an der Ruhr besteht aus 31 Gesellschaften und 1760 Verkaufsstellen. Ständig werden es mehr.

Strategische Entscheidungen werden zwar bei beiden Unternehmen im sogenannten Verwaltungsrat getroffen, auch der Einkauf wird über zwei Einkaufsgesellschaften zentral abgewickelt. Formaljuristisch aber sind die Regionalgesellschaften unabhängig – immer wieder wird berichtet, sie seien gerade so groß, dass sie die Publizitätspflichten umgehen können.

Doch auch das ist eine dieser Aldi-Legenden, die nicht aus der Welt zu kriegen ist. Tatsächlich müssen alle Regionalgesellschaften seit 2000 ihre Bilanzen im „Bundesanzeiger“ veröffentlichen. Die Regionalgesellschaften fungieren allesamt als eigenständige Unternehmen, deren Umsätze weit über der Publizitätsgrenze von rund 32 Millionen Euro pro Jahr liegen. Eine offizielle Konzernbilanz gibt es dagegen nicht.

Und die Gewinne, die gemacht werden, fließen nicht etwa direkt in die Taschen der Patriarchen – sondern in die Markus-Stiftung (Nord) und die Siepmann-Stiftung (Süd), die nach deren Essener Kirchengemeinde und dem Mädchennamen der Mutter benannt sind. Offiziell lautet deren Bestimmung, „die gemeinsamen Interessen der Angehörigen der Familie Albrecht zu wahren und zu fördern“.

Mit der verschachtelten Konstruktion haben die Brüder nicht nur dafür gesorgt, dass selbst die Konkurrenz nicht genau weiß, wie die Geschäfte bei Aldi laufen. Sie verhindert auch, dass die Unternehmen eines Tages verkauft werden könnten, zumal das operative Geschäft längst nicht mehr von den Gründern dirigiert wurde.

Der Chef von Aldi Nord, Hartmuth Wiesemann, 65, ist ein Ziehkind Theos

Karl Albrecht (l.) mit Mitarbeitern auf dem Gelände seines Hotels Öschberghof 1976: *Den Golfwagen im eigenen Laden schon für 39,99 Euro*

und seit seinem 14. Lebensjahr im Unternehmen. Die Söhne des nun Verstorbenen, Berthold Albrecht und Theo Junior, sitzen zwar noch in der Geschäftsführung, doch dass sie jemals an die Spitze rücken, ist ausgeschlossen.

Auch bei Aldi Süd prägen familienfremde Manager seit Jahrzehnten das Geschäft. Gründersohn Karl verbrachte zwar sein gesamtes Berufsleben bei Aldi, unter anderem war er für einige Jahre in den USA. Eine tragende Rolle aber wird er nicht übernehmen: „Innerhalb von 30 Jahren bin ich dreimal schwer an Krebs erkrankt. Nach der dritten Erkrankung im Jahr 2004 habe ich mich aus dem aktiven Berufsleben zurückgezogen“, sagt der promovierte Jurist. Damit beendet er zugleich langjährige Gerüchte, er sei den Anforderungen seines Vaters nicht gerecht geworden.

Und seine Schwester, Beate Heister, ist bei Aldi Süd nie operativ in Erscheinung getreten. Nur ihr Sohn Peter Max sitzt im Stiftungsrat, dem Kontrollgremium der Siepmann-Stiftung. Dort kann die Familie der weiteren globalen Aldi-Expansion zusehen, deren sehr deutsche Geheimnisse gerade im Ausland nicht immer gleich verstanden werden.

Die Eroberung der Welt

Egal, ob etwa die „Dallas Morning News“ aus Texas oder der „Herald Times Reporter“ aus Wisconsin über Aldi berichtet, das Viertel-Dollar-Stück wird immer erwähnt. Ungläubig staunend erzählen Journalisten ihren Lesern von dem simplen Prinzip des deutschen Discounters, die

AUS DEN FAMILIENSTÄMMEN KANN ODER WILL NIEMAND IN DIE KONZERNSPITZE.

Einkaufswagen vor den Geschäften nur gegen den Einwurf der Münze benutzen zu können. Weil jeder Kunde den Einkaufswagen dann auch brav zurückbringe, verzichte das Unternehmen auf Mitarbeiter zum Einsammeln – eine Ersparnis, die zu deutlich günstigeren Preisen führe.

Aldi, so scheint es, ist spätestens mit der aktuellen Wirtschaftskrise in den USA angekommen. Und nicht nur da. Weltweit ist das Discount-Reich inzwischen in 20 Ländern vertreten. „Egal, wo Aldi expandiert, die Grundprinzipien gelten in den USA genauso wie im Rest der Welt“, sagt Constanze Freienstein, Handelsexpertin von AT Kearney in Chicago. Wie ihren Heimatmarkt haben sich die Brüder auch die Welt aufgeteilt, so gehören die Märkte in den USA, der Schweiz und Österreich zu Karls Reich, Frankreich, Spanien und Polen werden dagegen von Aldi Nord aus Essen gemanagt. Zudem betreiben die Essener in Amerika die Handelsmarke Trader Joe’s.

Und doch löst der Konzern nicht überall die gleiche Reaktion aus wie in Deutschland, wo die Kunden ihn regelmäßig zum vertrauenswürdigsten Lebensmittelhändler küren. „Jeder Kunde weiß: Die Qualität bei Aldi ist gut – und wenn sie doch mal nicht stimmt, dann verschwindet das Produkt aus den Regalen“, sagt Jens Lönneker, Psychologe und Handelsexperte des Kölner Rheingold-Instituts. Damit habe sich der Discounter über Jahre den Respekt bei den Kunden erarbeitet. Diese Reputation fehlt im Ausland, wo man nur ein Supermarkt unter vielen ist.

In keinem anderen Land gehört der Geiz beim Lebensmitteleinkauf so zum guten Ton wie in Deutschland. In Frankreich etwa kommen die Discounter nur auf einen Marktanteil von 8,6 Prozent, in Italien sind es 6,5 Prozent, in Großbritannien gerade mal 3,3 Prozent. Dazu kommt: In den meisten Ländern, in denen Aldi präsent ist, hat sich in den vergangenen Jahren auch Lidl ins Geschäft eingemischt – und das meist erfolgreicher.

Hat sich das Original womöglich langsam überlebt? Laufen die Krämer aus Essen Gefahr, den Anschluss zu verpassen – weil sie krampfhaft an ihrem starren Konzept festhalten, ohne zu merken, dass die Welt um sie herum sich verändert? Dass die Konkurrenz größer und besser wird? Dass die Kunden sich verändern?

Billigst-Republik Deutschland?

In keinem anderen Land der Erde gibt es so günstige Lebensmittel wie in Deutschland, nirgends sparen die Kunden mehr am Essen. 1,79 Euro für ein Pfund Hackfleisch, ein frisches Roggenbrot für weniger als einen Euro, 19 Cent für einen Becher Joghurt – in anderen westlichen Ländern wären solche Preise schlicht undenkbar. Aldi ist stolz, sie anzubieten.

PETER BECKER / PICTURE-ALLIANCE / DPA

Entführungsopfer Theo Albrecht*: *Ist Lösegeld absetzbar?*

Noch nie in seiner Geschichte hat das Unternehmen hinterfragt, was es mit dieser Preisspirale angerichtet hat. Was das bisweilen für die Hersteller, die Bauern, die Gesellschaft bedeutet, die allesamt auf „billig“ konditioniert werden.

Längst bieten auch die traditionellen Supermärkte „Aldinativen“, wie die Waren in der Preisklasse des Discounters genannt werden. Sie müssen es anbieten, um nicht unterzugehen.

Die Kehrseite der niedrigen Preise: Die Milchbauern etwa krebsen am Existenzminimum, den Großteil der Non-Food-Artikel importiert man billig aus Asien, wo sie unter bisweilen menschenunwürdigen Bedingungen hergestellt werden.

Doch selbst hierzulande zieht die Billigmasche immer weniger. „Es findet eine Ästhetisierung rund um das Essen statt – darauf muss auch Aldi reagieren“, glaubt Psychologe Lönneker.

„Die Aldi-Manager sind bis heute Persönlichkeiten, die ihr Selbstbewusstsein nicht daraus ziehen, Geschäftspartner über den Tisch zu ziehen“, sagt Matthias Queck, Discount-Experte vom Handelsinformationsdienst Planet Retail. Aber sie kämen eben in aller Regel aus dem eigenen Haus, es gibt kaum neue Ideen von außen. Wer die jahrzehntelangen Überzeugungen in Frage stellt, muss gehen.

Zwar machen die Unternehmen der Gebrüder Albrecht mit zusammen rund 25 Milliarden Euro allein in Deutschland immer noch deutlich mehr Umsatz als etwa Konkurrent Lidl (15 Milliarden). Aber der Markt ist gesättigt, im vergangenen Jahr büßte man erstmals über vier Prozent Umsatz ein – und verlor Marktanteile an den Konkurrenten. „Der Abstand zu den Verfolgern verringert sich zusehends“, sagt Branchenbeobachter Queck. Und selbst im Unternehmen formiert sich Widerstand.

Die Kritiker

Die Mitarbeiterinnen einer Aldi-Filiale galten beim Management lange als die Callgirls des Einzelhandels, weil sie jederzeit abrufbereit ihren Dienst anzutreten hatten, wenn sie gebraucht wurden. Intern nannte man dieses System lange „Kapovaz“, die Kurzform von kapazitätsorientierter variabler Arbeitszeit. Daran entzündet sich inzwischen die Hauptkritik der Gewerkschaft: zu viel nicht bezahlte Arbeitszeit und chronische Unterbesetzung der Filialen. Im Durchschnitt arbeiten an der Basis nur drei Beschäftigte, die dann alles machen müssen: kassieren, einräumen, putzen – häufig außerhalb ihrer offiziellen Arbeitszeiten.

Aldi rechtfertigte diesen Druck lange mit der vergleichsweise guten Bezahlung. „Die Systeme, die gefahren werden, sind alle fair, gerecht, und dabei kommt keiner zu kurz“, sagt ein Aldi-Nord-Manager aus dem engsten Führungsgremium. „Selbst wenn einzelne Überstunden mal nicht aufgeschrieben werden, werden sie trotzdem durch die übertariflichen Löhne bezahlt“, so der Manager.

Doch die Wahrnehmungen unterscheiden sich. „Bei vielen Discountern, auch bei Aldi, müssen die Beschäftigten für würdige Arbeitsbedingungen kämpfen“, sagt die Ver.di-Funktionärin Agnes Schreieder. Bei Aldi Süd geht das, wenn überhaupt, nur informell: Betriebsräte werden von der Mülheimer Zentrale nicht geduldet.

Auf allen Ebenen im Konzern wird den Mitarbeitern schnell klargemacht, was die Führung von ihnen erwartet. Ein Re-

* Kurz nach seiner Freilassung am 18. Dezember 1971 in Essen.

Das Aldi-Puzzle

Wie der Discounter organisiert ist

Aldi-Geburtstagsparty*: *„Ich habe Hunger – und ich gehe bald nach Hause“*

gionalverkaufsleiter bei Aldi Süd arbeitete nach seinem BWL-Studium ein halbes Jahr, dann wurde ihm von heute auf morgen gekündigt, „weil ich nicht genug Führungsstärke zeigte“, wie er glaubt: „Ich war zu nett zu den Mitarbeitern, habe nicht genug schikaniert und Menschen nicht wie Abfall behandelt.“

Die eigenen Mitarbeiter sind vor allem eine Rechengröße im System. Das zeigt die Art, wie Aldi die „Leistung“ seiner Filialen misst: Aus dem Monatsumsatz einer Filiale geteilt durch die angefallenen Mitarbeiterstunden errechnet sich die Kennziffer für den Erfolg. Große Märkte mit viel Laufkundschaft erzielen bis zu tausend Euro pro Mitarbeiterstunde. In kleineren Filialen lässt sich die „Leistung“ aber oft nur optimieren, wenn noch schneller gearbeitet oder die Arbeit gar nicht mehr abgerechnet wird.

„Aldi ist keine Spaßveranstaltung, das muss man klar sagen. Es gibt viele Spaßveranstaltungen in allen möglichen Konzernen, wo Führungskräften alles Mögliche geboten wird. Aldi zählt nicht dazu“, sagt einer aus der obersten Führungsriege. „Man darf Fehler machen, das gehört zur Kultur“, berichtet der Manager aus dem Innenleben des Apparats. „Aber wenn ausgemacht ist, wir marschieren rechts herum, und jemand meint, links herum ist es doch schöner, wird das nicht toleriert.“

Wer eine Beziehung zu einem anderen Aldi-Beschäftigten beginnt, sollte es tunlichst melden. Piercing? Geht gar nicht. Ein Bart? Auch nicht so gern.

Die Konsequenz ist sonst das, was bei Aldi bisweilen „Edeka“ genannt wird: Ende der Karriere. Mit Abfindungen, die zum Teil dreimal so hoch sind wie üblich, erkauft sich das Unternehmen Ruhe und vermeidet langwierige Prozesse. Die Betroffenen unterschreiben, dass sie über die Modalitäten Stillschweigen bewahren.

So lief es bisher. Doch wie wird das zweigeteilte Imperium künftig regiert?

Die Zukunft

Die Albrechts besaßen nie das wirtschaftswunderliche Charisma eines Max Grundig. Sie waren nie Spieler und Menschenfischer wie der pleitegegangene Medienzar Leo Kirch. Das unternehmerische Pathos des Bertelsmann-Patriarchen Reinhold Mohn war ihnen ebenso fremd wie der verbissene Kampf des Schraubenfabrikanten Reinhold Würth gegen Steuerbehörden . Sie zeigten aber auch nie die am Ende existentielle Zerrissenheit eines

„EDEKA“ IST BEI ALDI DIE ABKÜRZUNG FÜR „ENDE DER KARRIERE“.

Adolf Merckle, der – als sein Reich in der Finanzkrise zu wanken begann – keinen Ausweg mehr wusste als Selbstmord.

Dennoch wird auch Aldi schon jetzt, nach Theo Albrechts Tod, vor der Frage aller großen Familienimperien stehen: Wer führt künftig Regie? Der Clan? Das Management? Wie selbständig darf, kann, muss die angestellte Führungsriege sein, um das Discount-Imperium fit für die Zukunft zu machen?

Deutschland ist der am härtesten umkämpfte Handelsmarkt der Erde. Der Abgang des Patriarchen, so viel ist klar, erschüttert seine jahrzehntelangen Weggefährten, nicht aber das Unternehmen und seine angestellten Top-Manager. Deren Traueranzeige zum Tod ihres Gründers geriet vergangene Woche fast zum Manifest: „Seit einigen Jahren wird die Unternehmensgruppe durch erfahrene Aldi-Manager geführt, die unabhängig von Theo Albrecht und seiner Familie alle operativen Entscheidungen treffen“, heißt es da so spröde wie entschlossen. Das Unternehmensvermögen sei „in Stiftungen gebunden, die nicht auflösbar sind. Damit ist eine auf Dauer angelegte unternehmerische und vermögensmäßige Kontinuität garantiert“.

Die ganzseitigen Anzeigen waren die wohl längste Erklärung in der Geschichte des Unternehmens, das wohl auch die kommenden Jahre von Top-Mann Wiesemann geleitet werden wird. Der sei „für Theo Albrecht das, was Kardinal Ratzinger für den verstorbenen Papst Johannes Paul II. war“, sagt Handelsexperte Roeb: Ziehsohn und adäquater Nachfolger.

Fundamentale Änderungen, gar eine Neuausrichtung des Geschäfts werden demnach nicht zu erwarten sein. Die Probleme, die man mit sinkenden Marktanteilen und Umsätzen hat – sie sind aushaltbar und werden weiter ausgesessen. Dass sich die jungen Aldi-Manager dagegen auflehnen, ist ausgeschlossen. „Haben Sie schon einmal erlebt, dass sich die Bienen gegen die Bienenkönigin erheben?“, grinst ein Insider.

Und die Familien? Haben keinen operativen Einfluss mehr und wollen ihn auch nicht. Nur Theos Witwe Cäcilie wird mit ihren Söhnen in das oberste Kontrollgremium, den Stiftungsrat, einziehen. Dynastische Fehden, gar der Niedergang des Konzerns scheinen undenkbar.

Dennoch gilt die Süd-Sparte als besser aufgestellt. Sie tummelt sich mit ihren Geschäften in den USA und Australien in Ländern, die bislang quasi Discounter-frei sind. Das Ziel, etwa dem Marktführer Wal-Mart Konkurrenz zu machen, ist immerhin ehrgeizig. Es zeigt aber auch das Verständnis der Deutschen, das frei ist von jedem Selbstzweifel. Das kann man als Gradlinigkeit loben, aber auch als Starrsinn geißeln. „Aldi geht eher in Würde unter, als vom Prinzip des Hard-Discount abzuweichen“, sagt Marktforscher Queck.

Dennoch: Intern gärt es. Erstmals in der knapp 60-jährigen Unternehmenshistorie hat man sich bei Aldi Nord schon vor Theos Tod Medienberater ins Haus geholt, die eine langsame Öffnung vorbereiten sollen. Entschieden ist noch nichts. Abrupt wird eine mögliche Öffnung ohnehin nicht vonstatten gehen, dafür ist der Respekt der Nachfolger vor „den Aldis“ viel zu groß. Der große Laden-Hüter ist tot, aber seine Botschaft wird noch lange nachhallen.

In einem Brief an einen ehemaligen Manager wies Theo Albrecht noch im Mai die Modernisierer in ihre Schranken: „Ich möchte Ihnen sagen, dass wir unsere Erfolgsidee nicht vergessen werden.“

Susanne Amann, Janko Tietz

*Auf dem Gelände des Öschberghofs im Februar, anlässlich des 90. Geburtstags von Karl Albrecht.