

MANAGEMENT

Das Prinzip Aldi

Von *Karsten Langer*

"Aldi macht keine Umwege. Das ist ein ganz schlichter, geradliniger Weg." Dieter Brandes, Ex-Geschäftsführer des Discounters und Mitglied des Verwaltungsrats, spricht im Interview mit manager-magazin.de über seine Erfahrungen mit Karl und Theo Albrecht, das Geheimnis ihres Erfolgs, Spaß als Antrieb und überflüssige Berater.

mm.de: Herr Brandes, sie haben lange bei Aldi gearbeitet. Was hat Sie am meisten beeindruckt?

Brandes: Ich hatte das Gefühl: Bei Aldi passte alles. Die Dimensionen, die Abläufe, einfach alles.

mm.de: Können Sie das genauer beschreiben?

Brandes: Ideal ist es, wenn die Person, die irgendwo in einem Unternehmen arbeitet, zur Kultur des Unternehmens passt und die Kultur des Unternehmens zum Einzelnen. Das ist etwas, was man gar nicht wahrnimmt, wenn man in einem Unternehmen anfängt.

mm.de: Kann es sein, dass das nur Ihnen so ging?

Brandes: Es passte für Aldi, und es passte für mich. Ich bin ja nur ein einfacher Hamburger Butscher. Ich selbst will immer alles möglichst schnell erledigen, mag keine Umwege gehen und will keine Phrasen dreschen. Meinetwegen muss nicht alles so hochtheoretisch und abstrakt sein, auch wenn ich mich gern theoretisch mit Abläufen auseinandersetze. Aber letztendlich geht es um die Frage: Was wollen wir erreichen? Das ist etwas, was bei Aldi auch so ist.

Aldi macht keine Umwege, Aldi macht nur das, was im Sinne des Kunden zum Konzept passt und stimmt. Niedrige Preise bedeuten auch niedrige Kosten. Und das bedeutet: alles Überflüssige weglassen. Das ist ein ganz schlichter, geradliniger Weg. Das hat auch vielen Kollegen gut gefallen. Die meisten Menschen mögen das Klare, das Sinnvolle, zumal, wenn es dann noch so erfolgreich ist.

mm.de: Kann man das Prinzip auch auf die Mitarbeiter anwenden?

Brandes: Natürlich haben wir Konflikte untereinander gehabt, das ist völlig normal. Auf der anderen Seite sind die Aufgaben für die Mitarbeiter bei Aldi so ausgerichtet, dass man sie bewältigen kann. Und das macht zufriedener als ein diffuser Wust von Ansprüchen, gegen den man nicht ankommt. Wenn die Mitarbeiter abends nach Hause gehen und zufrieden mit dem sind, was sie geschafft haben, dann hat man motivierte Mitarbeiter.

mm.de: Ist das Zufall oder gewollt?

Brandes: Als Unternehmen strickt man ja seine Organisation. Man bestimmt die Position, die



Dieter Brandes war als Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates Aldi Nord verantwortlich für Unternehmensentwicklung sowie Steuerung und Kontrolle der Niederlassungen in Deutschland und Westeuropa. Heute ist er Berater für Strategie und Organisation. Brandes ist Autor des Bestsellers "Die 11 Geheimnisse des Aldi-Erfolgs", das in Kürze als CD-Hörbuch erscheint.

Stellenbeschreibung, die Aufgaben und die Verantwortung der einzelnen Leute. Im Laufe der Jahre sammelt man seine Erfahrungen und weiß, wer wohin passt. Warum soll ich einen Filialleiter mit Aufgaben überfordern, die andere bewältigen, aber gerade dieser Mann nicht? Wenn man ein paar tausend Läden hat, müssen alle die Anforderungen bewältigen können. Also werden die Ansprüche so gestellt, dass sie auch zu bewältigen sind.

mm.de: Bei Aldi wird auf EDV-Systeme so weit es geht verzichtet. Ist das ein Zeichen von Vertrauen oder ein Zeichen von Geiz?

Brandes: Vor allem soll Komplexität vermieden werden. Bei Aldi wird dieses Wort "Komplexität" natürlich nicht diskutiert, das wäre viel zu wissenschaftlich gedacht. Bei Aldi heißt es stattdessen: Überflüssiges vermeiden. Mit der EDV erleichtert man bei Aldi alle notwendigen Abläufe. Man verzichtet aber darauf, die EDV zu nutzen, um massenhaft Informationen zu sammeln, die den Wald vor lauter Bäumen unsichtbar machen.



© DDP

**"Bei Aldi heißt es:
Überflüssiges vermeiden."**

mm.de: Wenn festgestellt wird, dass ein Artikel überflüssig ist, wird er aus dem Sortiment gestrichen?

Brandes: So muss man sich das vorstellen. Vorher wird noch ausprobiert, ob die Erkenntnis wirklich stimmt. Wenn sie stimmt: Raus damit. Auf dem Wort "Ausprobieren" liegt der Schwerpunkt. Nicht Roland Berger holen oder McKinsey. Und immer wieder überprüfen, was im Unternehmen überflüssig ist.

mm.de: Sie haben Theo und Karl Albrecht kennen gelernt. Leben die Brüder das Prinzip Aldi?

Brandes: Ja, auf jeden Fall. Aber man macht es sich zu einfach, wenn man sagt, sie wären einfach. Fangen wir bei der Sprache an. Wie bei vielen anderen mittelständischen Unternehmern in Deutschland sprechen auch die Brüder Albrecht eine Sprache, die jeder versteht. Die Kassiererin, der Lagerarbeiter und der Kraftfahrer auch.

mm.de: Haben Sie dafür eine Erklärung?

Brandes: Die meisten Unternehmer haben früher so wie ihre Angestellten angefangen, ganz unten. Das sind nicht die Hypos, die von Harvard kommen und nur noch Denglisch können. Wenn man - so wie die Brüder Albrecht - ein Unternehmen führt, bei dem Kosten sparen so unendlich wichtig ist, dann hat das was mit Bescheidenheit zu tun, mit Askese. Es wäre nicht authentisch, wenn man in den Strukturen asketisch ist, und sich dann auf der anderen Seite die große Yacht oder das Flugzeug mit goldenen Wasserhähnen kauft. Das würde gar nicht passen. Und deswegen gibt es das bei den Aldi-Brüdern auch nicht.

mm.de: Können Sie ein Beispiel für die Sparsamkeit nennen?

Brandes: Bekannt ist, dass einst eine Journalistin einen Brief von Theo Albrecht bekommen hat, auf dem beim Absender die alte Essener vierstellige Postleitzahl ausgeixt war und dann, fein säuberlich, die neue drunter getippt worden war. Die Postleitzahlenumstellung war aber schon zehn Jahre her. Die alten Bestände wurden also so lange benutzt, wie es eben ging. Man kann sagen, da geht jemand mit gutem Beispiel voran, man kann sagen, das ist eine Macke. Das sind immer die zwei Seiten einer Medaille. Aber anhand solcher Beispiele wird Unternehmenskultur geprägt und weitergegeben - durch vormachen.



**Aus dem Innenleben des
Branchenprimus**

mm.de: Wenn jemand bescheiden ist, ist sein Antrieb nicht Geld. Was treibt Ihrer Meinung nach die Brüder Albrecht an?

Dieter Brandes, Ex-Geschäftsführer von Aldi Nord, wirft einen Blick hinter

Brandes: Ich denke, der Antrieb ist Spaß. Nicht so wie Dagobert Duck ganz viel Geld irgendwo hinzuschaufeln. Für einen echten Unternehmer ist Geld auf Dauer das deutlichste Merkmal von Erfolg. Der Gewinn ist der Maßstab.

die Kulissen der Aldi-Welt. Seine Erkenntnisse verdichtet er in einem Bestseller zu den "11 Geheimnissen des Aldi-Erfolgs", der nun neu bearbeitet auch als CD-Hörbuch erscheint. [...mehr](#)

mm.de: Was macht man mit all dem Geld, wenn man so bescheiden ist?

Brandes: Das Geld ist ja in Familienstiftungen angelegt, das wird bis in die Ewigkeit an die nächsten Familiengenerationen vererbt. Aber genau weiß ich das natürlich nicht. Bill Gates stiftet sehr viel. Das ist von den Albrechts nicht bekannt. Die Brüder stiften aber auch - nur hängen die das nicht an die große Glocke. Kein Mensch weiß, welche Beträge sie spenden.

mm.de: Karl und Theo Albrecht sind unterdessen recht betagt. Warum ziehen sie sich nicht aus dem Geschäft zurück?

Brandes: Theo und Karl Albrecht haben das System Aldi über Jahrzehnte gestaltet. Warum sollten sie ausgerechnet jetzt sagen: "Nun ist gut, lass' laufen, interessiert mich nicht, was daraus wird?" Die Albrechts arbeiten daran, dass das System immer vollkommener wird.

mm.de: Haben die Brüder Albrecht eine Eigenschaft, die herausragend ist?

Brandes: Wenn Sie damit einen besonderen, unbändigen Antrieb meinen, dann muss ich sagen: Das ist mir nicht bewusst geworden. Die Albrechts haben das Geschäftsfeld der Discountmärkte bearbeitet - es hätte auch irgendein anderes sein können - und mit dem sind sie nun sehr erfolgreich geworden. Der Antrieb ist jetzt, dieses System immer weiter zu vervollkommen.



© AP

"Karl Albrecht hat Läden in Australien eröffnet. Das ist seine Spielwiese."

So hat Karl - der aus dem Süden - Läden in Australien eröffnet. Jetzt kann man sich fragen: Warum zum Teufel in Australien? Das ist doch völlig überflüssig. Da entstehen keine Synergien, keine Einkaufsmacht, nichts. Ich denke, die einzige Erklärung dafür ist ein ausgeprägtes Unternehmertum. Es heißt: "Australien - warum eigentlich nicht?" Da wird was ausprobiert, um zu sehen, was dabei herauskommt.

Das ist die Spielwiese von Karl Albrecht, notwendig ist das nicht. Und dass so eine Sache Geld kosten kann, ist auch klar. Allerdings muss man sagen, dass die Wahrscheinlichkeit ziemlich groß ist, dass das Prinzip Aldi auch in Australien funktioniert. Das kann auch in China funktionieren.

mm.de: Bisher wurde der neuralgische Punkt von Aldi noch nicht gefunden. Wovon lebt das Prinzip Aldi?

Brandes: Ich glaube, das ist sportlicher Ehrgeiz. Der hält den Motor am Laufen. Der Maßstab ist immer die Bestzeit. Natürlich gibt es widrige Bedingungen, unter denen man seine Ziele nicht erreichen kann. Dann muss man eben sein Training ändern. Der einzige Antrieb ist: Immer besser werden, immer besser sein als die anderen.

mm.de: Gibt es ernst zu nehmende Konkurrenten?

Brandes: Jeder Euro kann nur einmal ausgegeben werden. So ist jeder Konkurrent eines Jeden anderen, in diesem Fall natürlich besonders, wenn ein Laden der gleichen Branche auf der anderen Straßenseite eröffnet.



Aldi am nächsten kommt derzeit Lidl, aber auch Plus und Penny haben das Zeug, sich weiter positiv zu entwickeln. Lidl beherrscht

"Aldi am nächsten kommt derzeit Lidl. Man sagt immer, Lidl wolle Aldi überholen, das sei der Ehrgeiz."

© DPA die erfolgreichen Systeme von allen Mitbewerbern am besten. Lidl hat auch viele Manager von Aldi übernommen. Lidls Wachstum kommt aus der starken Eröffnung neuer Läden vor allem im Norden Deutschlands, wo man bisher schwach vertreten war. Man sagt immer, Lidl wolle Aldi überholen, das sei der Ehrgeiz.

Im Übrigen kümmert sich Aldi wenig um seine Mitbewerber. Aldi tritt eher gegen sich selbst an. Man geht seinen eigenen Weg mit den erfolgreichen Prinzipien von Jahrzehnten konsequent weiter. Niemand kann Aldi wirklich antreiben. Dort ist die professionelle Ruhe und Gelassenheit sehr ausgeprägt. Allenfalls zwischen Aldi Nord und Süd kann sich Ehrgeiz und Eifersucht entwickeln, weil man ja so ähnlich ist.

mm.de: Was unterscheidet Aldi noch heute von seinen schärfsten Gegnern?

Brandes: Der Unterschied zu Lidl im Wesentlichen: Aldi führt weniger Artikel - circa 700 zu 1500 - und fast ausschließlich Eigenmarken. Lidl setzt mehr auf Markenartikel. Ansonsten ist die Strategie sehr ähnlich.

mm.de: Gibt es Unterschiede in der Konzernstruktur?

Brandes: Die Lidl-Struktur ähnelt der von Aldi. Eine sehr kluge Variante bei Lidl ist, dass sie die Kaufland- und die Lidl-Organisation strikt voneinander getrennt halten. Es wird gesagt, dass die Einkäufer beider Truppen nicht miteinander über die Konditionen der Lieferanten reden dürfen.

mm.de: Warum ist das klug? Wächst die Marktmacht nicht proportional zum Einkaufsvolumen?

Brandes: Der Effekt, dass der Preis sinkt, je mehr das Einkaufsvolumen steigt, stimmt so nicht. Es gibt auch Grenzen in der Menge. Ein Artikel wird oft von drei oder vier Lieferanten geliefert. Bei solchen Volumina gibt es keine Kostendegression mehr. Wenn ein Lieferant zu Kaufland geht und sagt, ich biete dir den Preis X, aber nur dir allein, dann würde der automatisch nicht gern das Gleiche für Lidl tun. Darauf kann sich der Lieferant verlassen. Das hat etwas mit Vertrauen zu tun.



"Aldi wird immer erfolgreicher sein als Lidl. Bei Aldi wird nach dem Prinzip des Vertrauens gearbeitet."

mm.de: Ist Vertrauen wichtiger als Gewinn?

Brandes: Das ist der entscheidende Punkt im Verhältnis zwischen Unternehmen. Ob zwischen Lieferant und Aldi, zwischen Aldi und Kunde - dieses Vertrauensverhältnis ist der maßgebliche Erfolgsfaktor. Überall dort, wo es gelingt, Vertrauensverhältnisse aufzubauen, kann man davon ausgehen, dass Unternehmen erfolgreich sind.

mm.de: Von Lidl wird behauptet, dass dort ruppiger mit Lieferanten und Personal umgegangen wird. Das widerspricht doch dem Ideal von Vertrauen.

Brandes: Ich kann nicht einschätzen, wie sich die Verhältnisse, so sie denn stimmen, auswirken. Meine These ist aber, dass Aldi vor allem deswegen immer erfolgreicher sein wird als Lidl, weil dort nach dem Prinzip des Vertrauens gearbeitet wird. Bei Aldi wird nicht nachverhandelt, die Fronten sind immer klar.

mm.de: Wie hat es Aldi geschafft, dieses Vertrauen aufzubauen?

Brandes: Prinzipien, die sich als erfolgreich erwiesen haben, werden konsequent angewendet. Das ist nicht nur eine Frage der Kontinuität, sondern auch eine der Qualität. Wenn Aldi einen neuen Artikel vom Lieferanten bekommt, werden die Sorten auf dem Markt getestet. Die Ware bei Aldi sollte möglichst noch besser sein. Nach oben sind die Grenzen offen. Dann definiert man die Qualität mit dem Lieferanten, kommt überein und dann hat man ein Geschäft gemacht.

mm.de: Stimmt es, dass das Olivenöl aufgrund von Qualitätsmängeln von einem Tag auf den anderen abgesetzt wurde?

Brandes: Als Aldi festgestellt hat, dass es Qualitätsmängel gab, sind die Artikel sofort aus dem Sortiment geflogen. Das passiert auch, wenn die Stiftung Warentest einen Artikel schlechter als zufrieden stellend beurteilt. Selbst zufrieden stellend ist nicht akzeptabel.

mm.de: Glauben Sie, dass sich das Prinzip Aldi kopieren lässt?

Brandes: Der Erfolg von Aldi ist begründet in seiner Jahrzehnte alten besonderen Unternehmenskultur. Die ist durch ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Lieferanten und durch eine schlanke Organisation einfacher dezentraler Strukturen und Betriebsabläufe geprägt. Auch dort gelten die Prinzipien Autonomie und Vertrauen; und zwar Vertrauen begleitet und unterstützt durch Kontrolle. Alles das in unerschütterlicher Konsequenz.



© REUTERS

"Das Prinzip Aldi wird bereits in anderen Branchen angewendet. Selbst Porsche ist ein Discounter."

Der gesunde Menschenverstand hat immer Vorrang vor pseudowissenschaftlichen Methoden und immer neuen Erfindungen von Unternehmensberatern wie Customer Relationship Management, Knowledge Management und Efficient Consumer Response. Diese Methoden verfilzen sich in Ihren Datenmassen und übersehen das Wesentliche. Eine solche ausgeprägte Unternehmenskultur als Erfolgsbasis ist nur schwer kopierbar. Das Geschäftsmodell des Hard Discounts selbst allerdings ist leicht zu kopieren. Das hat nur drei oder vier simple Regeln.

mm.de: In allen Branchen oder nur in bestimmten?

Brandes: Das Modell wird bereits in anderen Branchen angewendet, zum Beispiel bei Southwest Airlines und Ryanair in der Luftfahrt. Auch McDonald's und Ikea sind Beispiele. Selbst Porsche mit seinem eingeschränkten und spezialisierten Programm ist ein Discounter. Der Discounter verzichtet auf wesentliche Merkmale seiner Branche.

Das wirkliche Erfolgsmodell Aldis aber ist die besondere Art der Unternehmensführung, geprägt vom Prinzip der Einfachheit in den Managementmethoden. Und das kann jedes Unternehmen jeder Branche nutzen.

mm.de: In welchen Bereichen kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit dem Prinzip Aldi besonders viel erreicht werden?

Brandes: In den Bereichen, wo man vom gesunden Menschenverstand und den Methoden des einfachen Managements am weitesten entfernt ist: in den großen anonymen Aktiengesellschaften und in den Regierungen.

mm.de: An welcher Stelle muss das Prinzip der Einfachheit kapitulieren?

Brandes: Überall dort, wo Unternehmen und Organisationen von Angst und Verantwortungslosigkeit geprägt sind. Das sind die Komplexitätstreiber Nummer eins. Angst kommt aus der Sorge, nicht vollkommen zu sein, Fehler zu machen, kritisiert zu werden oder - in der Politik - nicht wieder gewählt zu werden. Angst ist fast immer gepaart mit mangelnder Unabhängigkeit.



[M]mm.de

"Unternehmensberatern gefällt das Prinzip Aldi nicht. Es ist ihnen zu einfach."

Ein Unternehmensleiter oder Regierungschef muss den Mut und die Unabhängigkeit aufbringen, das ihm notwendig und sinnvoll Erscheinende zu tun, unabhängig von seinem Schicksal einer Vertragsverlängerung oder Wiederwahl. Verantwortungslosigkeit ist dort zu beobachten, wo aus dem Handeln keine Konsequenzen

erwachsen, besonders dort, wo man mit fremdem Geld umgeht und die Nähe zu den Geldgebern, den Eigentümern fehlt. Das sind in den Unternehmen die Aktionäre, und das ist im Staat der Bürger.

mm.de: Was würden Unternehmensberater zum Aldi-Prinzip sagen?

Brandes: Denen gefällt das Aldi-Prinzip nicht, weil es zu einfach ist. Unternehmensberater werden dort gebraucht, wo es einen hohen Grad an Komplexität gibt. Das können Projekte sein, die wirklich sehr spezielles Expertenwissen benötigen, wie zum Beispiel IT-Entwicklungen und bestimmte technisch-wissenschaftliche Projekte.

Im Regelfall werden sie dagegen nicht gebraucht bei der Gestaltung der Unternehmensentwicklung, bei Organisationsentwicklungen und verschiedenen Führungsfragen. Das können die Leute an Bord alles selbst. Ihre Ideen, vor allem auch die Ideen der Menschen, die an der Front die Arbeit leisten, gehören auf den Tisch und müssen sortiert und kanalisiert werden. Da kann ein Berater vielleicht nützlich sein, indem er mal Salz in die Wunde streut oder einen Konflikt moderiert. Aber das braucht keine Armeen von dreißigjährigen Harvard-Absolventen, die erst die Komplexität ins Unternehmen bringen, um sie nachher bewältigen zu helfen.

mm.de: Gibt es Voraussetzungen für das Prinzip der Einfachheit?

Brandes: Klare handlungsorientierte Ziele, Verzicht auf alles Überflüssige und nicht Notwendige und nicht Sinnvolle. Verzicht auf alles, was man mit "nice to have" bezeichnen kann - Bill Gates lässt grüßen. Weiter braucht es Mut, möglichst große Autonomie und Dezentralisation. Und - wie schon Niklas Luhmann sagte - Vertrauen ist ein Mittel zur Reduktion von Komplexität.

mm.de: Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass Aldi ein eigentümergeführtes Unternehmen ist?

Brandes: Eigentümer sind die Geldgeber. Wenn sie nahe am Unternehmen sind, nahe an den angestellten Managern, dann hat das große Vorteile. Das prägt Verantwortung, das macht immer wieder deutlich, dass man mit dem Geld sorgsam umgehen muss. Ganz anders als beim angestellten Manager einer globalen Aktiengesellschaft. Der kennt seine Eigentümer nicht einmal.

mm.de: Schafft denn Distanz Verantwortungslosigkeit?

Brandes: Der Geldgeber mit seinem unmittelbaren Interesse aus der Nähe passt mehr auf als die anonymen Eigentümer, die Vertreter in den Hauptversammlungen und ein oft nur repräsentierender Aufsichtsrat. Die Vorstände solcher Gesellschaften handeln oft in unbegrenzter Machtvollkommenheit bei geringer Kontrolle und das alles mit fremdem Geld ohne eigenes Risiko.



© DPA

"Spar hat die größten Probleme mit seinem Laden und müsste besser seine Schularbeiten machen. Stattdessen beklagt man sich, dass der Minimalismus der Aldisierung zurück in sozialistische Zeiten führe."

mm.de: Es heißt, Aldi würde Geschäftspartner und Kunden fair behandeln. Menschen wie Wolfgang Gutberlet (Tegut) allerdings behaupten, Aldi und Lidl zerstören den Markt und schaden dem Verbraucher. Wie stehen Sie dazu?

Brandes: Gutberlet befindet sich in guter Gesellschaft. Er hat in Spar und Rewe weitere Lebensmittelhändler, die das System Aldi beschimpfen. Fritz Ammann von der Spar hat die größten Probleme mit seinem Laden und müsste besser seine Schularbeiten machen, statt zu beklagen, dass der Minimalismus der Aldisierung zurück in sozialistische Zeiten führe.

Hätten die Herren denn gern eine Staatsverwaltungswirtschaft, die noch mehr regelt als heute? Soll Frau Künast mit einer eigenen Preisbehörde einschließlich Präsident und Verwaltungsrat die

Verkaufspreise im Lebensmittelhandel festlegen? Soll dem Verbraucher die Freiheit genommen werden, zu kaufen, wo es ihm beliebt?

Ich habe noch nicht gehört, dass ein schwächelnder Automobilhersteller vom Schaden spricht, den ein erfolgreicher Hersteller dem Verbraucher zufügt. Hier kann ich nur mit Konosuke Matsushita antworten: "Nicht glückliche oder unglückliche Umstände entscheiden über Erfolg und Misserfolg, sondern allein die Methoden der Unternehmensführung."

© manager-magazin.de 2004
Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

- Mehr zum Thema
- **Management:** Die Geheimnisse des Aldi-Erfolges (23.03.2004)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,291316,00.html>
 - **Lidl:** Aldis Erzfeind (02.03.2004)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/unternehmerarchiv/0,2828,288662,00.html>
 - **Discounterkrieg:** Lidl gewinnt (24.02.2004)
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,287786,00.html>
 - **Aldi:** Theo Albrechts kalifornischer Traum [€] (14.01.2004)
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,281772,00.html>
 - **Karl und Theo Albrecht:** Billigheimer der Nation (04.12.2003)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/unternehmerarchiv/0,2828,276903,00.html>
 - **Aldi-Jäger:** Wie Lidl seine Konkurrenten attackiert (mm 9/2003)
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,262131,00.html>

- Mehr im Internet
- www.campus.de/buecher/brandes.htm
<http://www.campus.de/buecher/brandes.htm>
 - **Dieter Brandes:** Die 11 Geheimnisse des Aldi-Erfolgs
http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3593372940/qid=1078256082/sr=2-1/ref=sr_aps_prod_1_1/028-1481974-8413337
-