

Köhnen, Heiner

Working Paper

Das System Wal-Mart: Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur eines Einzelhandelsgiganten

Arbeitspapier, No. 20

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Köhnen, Heiner (2000) : Das System Wal-Mart: Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur eines Einzelhandelsgiganten, Arbeitspapier, No. 20, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116483>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Heiner Köhnen

Das System

Wal-Mart

Arbeitspapier 20

Das System Wal-Mart

**Strategien, Personalpolitik und Unternehmenskultur
eines Einzelhandelsgiganten**

Heiner Köhnen

Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: 0211 7778-163

Telefax: 0211 7778-188

E-Mail: Susanne-Gesa-Mueller@boeckler.de

Redaktion:

Best.-Nr.: 11020

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Mai 2000

DM 22,00

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungen	4
1. Der Aufstieg Wal-Marts: die Eroberung der Kleinstädte im Süden und Mittleren Westen	7
2. Unternehmensgliederung und Expansionsstrategie	9
2.1 Geschäftsbereiche Wal-Marts	9
2.2 Wal-Mart International	11
3. Wettbewerbsvorteile Wal-Marts	15
3.1 Technologie- und Logistikkompetenz	15
3.2 Beziehung zu den Zulieferern	17
3.3 Personalpolitik, Unternehmenskultur und Kundenorientierung	18
4. Die Bedingungen der Beschäftigten: Löhne und Sozialleistungen	27
5. Buy American – Wal-Marts Hersteller in der 3. Welt	31
6. Wal-Marts Verhältnis zu Gewerkschaften	35
7. Gewerkschaftliche Positionen gegenüber Wal-Mart	41
8. Auswirkungen Wal-Marts auf Kommunen – Kritik kommunaler Bürgerinitiativen	45
8.1 Sprawl	45
8.2 Senkung der Steuereinnahmen	48
8.3 Unlauterer Wettbewerb	49
8.4 Zunahme von Kriminalität	50
8.5 Unfälle und Schadensersatz	51
9. Wal-Mart in Europa	53
9.1 Die Übernahmen von Wertkauf und Interspar in Deutschland	53
9.2 Die Übernahme von Asda in England	57
9.3 Auswirkungen der Präsenz Wal-Marts in Deutschland und Europa	58
10. Fazit	61
Ausgewählte Internetseiten zu Wal-Mart	63
Literatur	64
Abbildungen	65
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	83

Abkürzungen

BZ	Börsen-Zeitung
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FR	Frankfurter Rundschau
G	Geschäftsbericht
HB	Handelsblatt
ICEF	Internationale Föderation von Chemie-, Energie- und Fabrikarbeiternverbänden
LZ	Lebensmittelzeitung
NYT	New York Times
UFCW	United Food and Commercial Workers
WSJ	Wall Street Journal
WW	Wirtschaftswoche

Seit der amerikanische Einzelhandelsgigant Wal-Mart durch die Übernahme der Wertkauf-Filialen, Interspar- und Asdamärkte auf dem europäischen Markt Fuß gefaßt hat, herrscht Unruhe innerhalb der Branche. Für die einen ist Wal-Mart die Verkörperung des „Amerikanischen Traums“, für die anderen eine „stets nach oben strebende und manipulative Firma ... , die hinter einer entwaffnend freundschaftlichen Fassade mörderische Taktiken zur Anwendung bringt“ (Ortega 1999, 305). Artikelüberschriften wie „Wal-Mart gegen den Rest der Welt“, „Wal-Mart rollt den Handelsmarkt auf“, „Die Bedrohung Wal-Mart“ sind fast täglich in der Wirtschaftspresse zu lesen, und fast alle Handelsgiganten Europas wurden bereits als Akquisitionsobjekte mit Wal-Mart in Verbindung gebracht. Tatsächlich kann der Konzern mit spektakulären Unternehmensdaten, einem rasanten Wachstum und einem hohen Profit aufwarten (s. Abb. 2 – 4). Wal-Mart ist mit über 885.000 Beschäftigten der größte private Arbeitgeber in den USA und mit einem Umsatz von 165 Milliarden US \$ der mit Abstand größte Handelskonzern der Welt. Der Reingewinn Wal-Marts von 5,575 Milliarden US \$ im Geschäftsjahr 2000¹ ist größer als der mehrerer konkurrierender Handels- und Supermarktketten zusammen. Seit 1987 hält Wal-Mart seinen Platz unter den „Top-Ten-Unternehmen“ des New Yorker Wirtschaftsblattes Fortune.² Der Konzerngründer Sam Walton wurde 1985 durch das Magazin Forbes mit einem damals geschätzten Vermögen von 2,8 Milliarden Dollar zum reichsten Mann der Welt erklärt. Das Vermögen der Familie Walton, die nach dem Tod Waltons das Vermögen beerbt hat, wird heute mit 85 Milliarden US \$ veranschlagt.³ Der Expansionsdrang des Konzerns gilt als ungebremst. Sein Vorteil gegenüber Konkurrenten: Der Cash-Flow⁴ und damit seine Finanzkraft scheint schier unermesslich. In den nächsten 10 bis 20 Jahren hat Wal-Mart als Ziel erklärt, auch den globalen Einzelhandel zu dominieren.

Wal-Mart ist jedoch nicht nur ein aggressiv expandierendes Unternehmen. Der Konzern hat die amerikanische Einzelhandelsstruktur zum Leidwesen traditioneller Einzelhändler grundlegend verändert. Obwohl die ersten Discount Stores, die amerikanische Version großflächiger SB-Warenhäuser, bereits in den 30er Jahren und damit lange vor Gründung Wal-Marts eröffnet worden waren, verhalf Wal-Mart dem Discountsystem zum flächendeckenden Durchbruch. Nach Meinung vieler Experten hat Wal-Mart den Handel in ähnlicher Weise revolutioniert wie Henry Ford das Transportwesen. Dem Konzern ist es auch gelungen, sein ganzes System wie Coca-Cola, Disney oder McDonalds als Marke zu etablieren.

1 Die Geschäftsjahre enden jeweils im Januar des angegebenen Jahres und beziehen sich damit faktisch auf das Vorjahr.

2 Ausnahme war das Jahr 1993, kurz nach dem Tod des Unternehmensgründers Sam Walton.

3 An der Börse wurde Wal-Mart 1999 mit etwas mehr als 200 Milliarden Dollar bewertet, womit der Konzern in die Klasse von Intel und Merck & Co, den nach Microsoft und General Electric weltweit am höchsten bewerteten Aktiengesellschaften, aufgestiegen war. 37 % der Aktien gehören der Gründerfamilie Walton, der Rest ist Streubesitz (BZ vom 6.3.99).

4 Im Geschäftsjahr 1998 erwirtschaftete Wal-Mart einen Zahlungsüberschuß aus dem laufenden Betriebsprozeß von 7,1 Milliarden US \$. Davon investierte der Konzern 6,1 Milliarden US \$, 0,6 Milliarden US \$ wurden als Dividende den Aktionären überwiesen und 400 Millionen US \$ blieben als freier Cash-Flow (vgl. LZ vom 5.10.99).

1. Der Aufstieg Wal-Mart's: die Eroberung der Kleinstädte im Süden und Mittleren Westen

Die ersten kleinen Discount Stores – einfache Verkaufsräume ohne Atmosphäre, in denen man zu extrem niedrigen Preisen einkaufen konnte – wurden in den USA bereits in den 30er Jahren eröffnet. In den 60er Jahren begann schließlich der Aufstieg von Ketten wie Target, Kmart, Woolworth oder Wal-Mart, die sich nun in Form großflächiger SB-Warenhäuser (in der Regel ohne Lebensmittelanteil) präsentierten und mit Markenartikeln vollgepackt waren. Ihre Strategie bestand nicht darin, Gewinne durch höhere Preise zu steigern, sondern durch eine Vergrößerung des Umsatzvolumens. Dies wurde durch niedrige Preise und durch eine höchstmögliche Senkung der Kosten durch den direkten und kostengünstigen Einkauf großer Warenmengen bei den Herstellern und diesbezüglicher Mengenrabatte erzielt. Waren konnten so zu einem wesentlich niedrigeren Preis als bei kleinen Ladenbesitzern angeboten werden, die gnadenlos verdrängt wurden. Bestimmte Markenartikel – etwa aus dem Bereich Gesundheit und Schönheitspflege – wurden gar zum Einkaufspreis weiterverkauft in der Hoffnung, daß Kunden bei ihrem Gang durchs Kaufhaus auch andere Waren erwerben. Das hohe Umsatzvolumen, der schnelle Warenumschlag und damit verbunden der größere Fluß an Bargeld ermöglichte es den Kaufhausketten, weitere Verkaufsniederlassungen zu eröffnen. Die größten Konzerne wie Kmart oder Woolworth bauten einen Ring aus Filialen um die Großstädte. Nur wenige der damaligen Warenhaus-Ketten suchten ihren Absatz in Kleinstädten. Sie galten als zu klein. Genau dieser Freiraum ermöglichte Sam Walton jedoch, dem Gründer Wal-Mart's, den Erfolg.

Walton, der in den USA inzwischen zur Legende gewordene Warenhauskönig, wurde 1918 geboren. Seine Geschichte liest sich leicht als die der Ideologie des „Amerikanischen Traums“. Aus bescheidenen Verhältnissen stammend verkörpert er den Aufstieg des „guten Kerls“ aus dem Süden: „Geschäftsmann mit Haut und Haar“, mit ganzer Seele für den Markt, wertkonservativ, bodenständig, unermüdlich und fleißig. Bis heute werden innerhalb Wal-Mart's zahlreiche Geschichten erzählt, wie Walton – mit dem Schreibblock in der Hand – regelmäßig Filialen besuchte, um die Meinung der „kleinen Leute“ einzuholen. Auch als reichster Mann der Welt fuhr er einen alten Pritschenwagen, „dessen Sitz nach nassem Hund stank“ und flog nie erster Klasse. Der Erfolg Wal-Mart's gründete sich vor allem in der gelungenen Umsetzung der Discount-Philosophie in strategisch günstiger Umgebung. Seinen Siegeszug fuhr Walton nicht wie andere Einzelhandelsunternehmen in den Großstädten, sondern in Kleinstädten des Südens und Mittleren Westens, die bis dahin als unbedeutende Absatzmärkte abgetan wurden. Bis heute liegt der geographische Schwerpunkt Wal-Mart's in diesen Bundesstaaten. Hier gab es billiges Land und wenig Konkurrenz durch größere, etabliertere Warenhausketten.

Seinen beruflichen Werdegang als Unternehmer begann Walton 1945 als Besitzer einer Filiale der Kaufhauskette Ben Franklin in New Port bzw. ab 1950 in Bentonville, Arkansas. Bis 1962 besaß Walton bereits mit anderen Geschäftspartnern zusammen 16 Kaufhäuser und war größter Lizenznehmer der Kette (Ortega 1999, 55). 1962 stieg Walton in das SB-Warenhaus-Geschäft ein und eröffnete in Rogers, Arkansas, seinen ersten Wal-Mart *Discount Store*. Das damalige Warenangebot war relativ schlecht, aber billig. Die Beschäftigten, überwiegend Frauen, erhielten für ihre Arbeit lediglich 50 bis 60 Cent pro Stunde. Dieser Betrag lag deutlich unter dem gesetzlichen Mindestlohn von 1,15 US \$, was bei kleineren Unternehmen jedoch legal war (ebenda, 87). Die ersten Wal-Mart's erwirtschafteten wesentlich mehr als die bisherigen Ben-Franklin-Filialen und bis zum Jahre 1969 eröffnete Walton 18 Warenhäuser mit einer Verkaufsfläche zwischen 1.012 und 4.048 qm. Als Standorte wurden stets Provinz- und Kreisstädte gewählt, die wenige Autostunden von Bentonville entfernt lagen. Dies waren Kleinstädte unter 25.000 Einwohnern, „wo es keine Konkurrenz gab“ (Walton, zit. nach Ortega 1999, 104), und Wal-Mart war immer das größte Einzelhandelsunternehmen vor Ort. Allerdings blieb dadurch auch der Erfolg im Vergleich zu anderen

Ketten zunächst gering. Kmart belieferte zu diesem Zeitpunkt bereits das ganze Land und sein Umsatz war 1970 45mal größer als der Wal-Marts (ebenda, 107). Der tatsächliche Aufschwung Waltons gelang mit dem Börsengang 1970 und dem damit verbundenen erhöhten Kapitalzugang. Bis Ende der 70er Jahre besaß Walton bereits 276 Märkte, weiterhin vor allem in Kleinstädten, wo sich Wal-Mart nicht der Konkurrenz anderer Warenhausketten stellen mußte. Sie wurden im Radius einer Tagesfahrt von Bentonville angesiedelt, um vom Vertriebszentrum leicht beliefert werden zu können. Walton baute seine Filialen auch zukünftig strategisch um neue Zentrallager. „Wir erwarteten uns mit einer neuen Filiale immer so weit von einem Lager, wie es möglich war. Danach füllten wir dieses Absatzgebiet mit weiteren Filialen auf, Bundesstaat um Bundesstaat, Kreisstadt um Kreisstadt, bis wir den Markt vollständig gesättigt hatten“ (Walton, zit. nach Ortega 1999, 110). Die Geschäfte wurden so dicht gesetzt, daß sie eigentlich miteinander konkurrierten. Die Strategie bestand darin, neue Niederlassungen in gesicherten regionalen Marktterritorien so schnell wie möglich zu eröffnen, um eine Marktsättigung zu erreichen, deren Belieferung einfach und effizient zu organisieren und dabei keinen Raum für Konkurrenten zu lassen. So wurden die Kosten niedrig gehalten, auch wenn sich die einzelnen Filialen gegenseitig Umsatzverluste zufügten. In Bundesstaaten wie Arkansas, Mississippi und Oklahoma besitzt Wal-Mart heute das, was der Konzern einen „optimalen Sättigungsgrad“⁵ nennt: Filialen in städtischen Gebieten in einem 10-Meilen-Radius, in ländlichen Gebieten in einem 35 Meilen-Radius (Shils 1997, I/5).

In den 80er Jahren waren im Einzelhandel allerdings die Tage gezählt, wo Warenhäuser auf unberührtem Territorium lagen. Durch die damalige wirtschaftliche Rezession und die zunehmende Konkurrenz wurden die Bedingungen für die Einzelhandelsketten zunehmend härter. Dutzende von Filialgesellschaften mußten schließen. Die Standorte Wal-Marts in den Kleinstädten erwiesen sich nun als ein entscheidender strategischer Vorteil. Wal-Mart traf die Konkurrenz anderer Einzelhändler in wesentlich geringerem Maße, da nur wenige Warenhausketten in die Kleinstädte vorgedrungen waren. Kaum ein Viertel der damaligen Wal-Mart-Filialen hatten sich einer direkten Konkurrenz durch Mitbewerber zu stellen (Ortega 1999, 155). In Zeiten, in denen andere Ketten in den Großstädten aufgrund der Rezession, der damit verbundenen Verarmung und des Verfalls der Innenstädte (mit einer verbundenen Ghettoisierung und Massenexodus aus diesen Bezirken) mit einem massiven Kaufkraftrückgang konfrontiert waren, wuchs Wal-Mart zum zweitgrößten Einzelhandelsunternehmen der USA heran.⁶ In den 90er Jahren hatte Wal-Mart schließlich genügend finanziellen Spielraum, um in einigen Regionen radikale Preiskämpfe und einen Verdrängungswettbewerb (mit geringeren Gewinnspannen oder sogar einem Verkauf unter Preis) gegen Konkurrenten zu führen, da das Unternehmen in Regionen, wo es den Markt unangefochten dominierte, hohe Gewinne einstrich. Sam Walton starb am 6. April 1992. Kurz vor seinem Tod, im Jahre 1990, galt Wal-Mart als größtes Einzelhandelsunternehmen der USA (s. Abb. 1).

5 In der Presse wird diese Strategie zumeist Wal-Mart allein zugesprochen. Allerdings verfolgten auch die anderen großen Einzelhändler wie Kmart und Target dieselbe Strategie in „ihren Territorien“ an der Westküste oder in den Großstädten.

6 1980 übernahm Wal-Mart die Warenhauskette *Kuhn's Big K Stores*. Diese erste große Akquisition von 106 Filialen sowie der Kauf von 32 US-amerikanischen Woolco-Filialen von Woolworth machten Wal-Mart mit einem Schlag zur zweitgrößten Warenhauskette der USA.

2. Unternehmensgliederung und Expansionsstrategie

2.1 Geschäftsbereiche Wal-Marts

Die Vertriebsformen Wal-Marts werden als Discount Stores, Sam's Clubs, Supercenter und Neighborhood Markets bezeichnet (s. Abb. 5 und 6). Zudem entwickelte der Konzern in den letzten Jahren auch die Möglichkeit eines elektronischen Einkaufs im Internet.

Discount Stores (SB-Warenhäuser)

Als Discount Stores werden in den USA großflächige SB-Warenhäuser ohne Lebensmittelanteil benannt. Wal-Mart betreibt in den USA über 1.800 dieser Outlets mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von 8.600 qm und einem Warenangebot von durchschnittlich 50.000 Artikeln. Kennzeichen dieser Märkte sind neben der Sortimentsbreite und Größe der Verkaufsfläche ausladende, helle Gänge sowie die starke Ausleuchtung der Produkte. In den meisten Filialen wird das Kernsortiment durch Apotheken, Autoservice, Imbiß-Stuben/Restaurants, Videocenter und Fotoservice ergänzt. Das Sortiment ist stark markenorientiert, was Kunden einen schnellen Preisvergleich ermöglichen soll. Diese werden oft fast zum Selbstkostenpreis angeboten, während andere Artikel mit Gewinnspannen bis zu 30 % angesetzt werden. Während die Discount Stores lange Zeit lediglich in ländlichen Gebieten des dünn besiedelten Südens und Mittleren Westens der USA zu finden waren, expandierte Wal-Mart in den 90er Jahren auch in den Westen und Nordosten.

Sam's Clubs

Sam's Clubs mit einer Verkaufsfläche von durchschnittlich 11.200 qm sind in Deutschland am ehesten mit den C+C-Großhandelsmärkten zu vergleichen, allerdings mit dem Unterschied, daß Mitglieder fast alle Endverbraucher werden können. Mitglieder der Sam's Clubs sind somit nicht nur Gewerbetreibende, sondern auch öffentliche Bedienstete, Personal von Krankenhäusern, behördlich konzessionierte Versorgungsunternehmen, Mitglieder von Kreditgenossenschaften, einzelne Individuen mit besonderem Bezug zu Wal-Mart (wie Aktienbesitzer etc.) usw. Den ersten Sam's Club eröffnete Wal-Mart 1983. Die Ausstattung ist in der Regel äußerst dürftig. Es gibt keine Teppich-, sondern Zementböden, Waren werden auf Paletten aufgeschichtet. Die Profitmargen sind niedrig und erwirtschaften sich – nach Aussagen Wal-Marts – vor allem durch die jährlichen Mitgliedsgebühren. Der Markt ist inzwischen größtenteils vergeben. Marktführer in diesem Segment ist mit einem Anteil von 46 % Costco, Issaquah/Washington, gefolgt von Sam's Clubs mit 44 % (LZ vom 5.10.99).

Supercenter

1988 eröffnete Wal-Mart sein erstes Supercenter. Supercenter sind SB-Warenhäuser mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von 15.000 qm, die über das Angebot der Discount Stores hinaus auch Lebensmittel führen. Wal-Mart bietet so den Kunden alle Waren des täglichen Bedarfs unter einem Dach. Supercenter sind in den USA 24 Stunden geöffnet und beschäftigen 200 bis 550 Personen. Durch ihre Verbreitung entwickelte sich ein völlig neuer Trend im Einzelhandel in den USA: die Kombination von Warenhäusern und Lebensmittelmärkten, die bis Ende der 80er Jahre völlig getrennte Sektoren darstellten.

Für Wal-Mart sind Supercenter *das* derzeitige Wachstums- und Erfolgssegment in den USA. Der Konzern plant strategisch, den Lebensmittelhandel und die klassischen Supermärkte zu erobern, womit die größten Umsatzsteigerungen erwartet werden. Im Discount-Geschäft beherrschen die drei größten Einzelhandelsketten Wal-Mart,

Kmart und Target⁷ bereits 85 % des US-Marktes und Umsatzsteigerungen sind nur noch begrenzt möglich (G 1997, 3). Der 425 Milliarden große Lebensmittelhandel in den USA ist dagegen dreimal größer und die größten fünf Unternehmen tragen gerade erst zu 25 % des Umsatzes bei (LZ vom 26.11.99).

1998 kündigte Wal-Mart an, durch den Ausbau der Supercenter das größte Unternehmen der USA im Lebensmittelhandel zu werden (Wall Street Journal Europe vom 11.6.98). Zu Beginn des Jahres 2000 betrieb Wal-Mart bereits 721 Supercenter in den USA, wobei dies erst der Anfang der Entwicklung sein dürfte. Die meisten Supercenter entstehen durch die Umwandlung oder Umsiedlung bisheriger Discount Stores vor allem im Süden und Südwesten. Ein kontinuierlicher Ausbau von ca. 150 Läden pro Jahr ist geplant. Bis zum Jahre 2009 sind mehr als 2.200 Supercenter vorgesehen, die auf Dauer den klassischen Discount Store ersetzen werden (vgl. LZ vom 26.11.99, s. Abb. 7).⁸ Insbesondere in den Bundesstaaten, in denen die Discount Stores den Markt bereits optimal bedienen, dürfte der Umbau zu Supercentern keinerlei Schwierigkeiten bereiten. Allein diese Umbauten würden Wal-Mart bereits zum größten Lebensmittelhändler der USA machen. Wal-Mart wurde 1998 mit einem Umsatz von ca. 12,8 Milliarden US \$ bereits das sechstgrößte Unternehmen im Lebensmittelhandel, obwohl es vor 10 Jahren noch gar nicht in diesem Segment tätig war (s. Abb. 8 bis 10).

Allerdings reagierten inzwischen auch die Konkurrenten. In den vergangenen Jahren kam es im Lebensmittelhandel der USA zu einer Konzentrationswelle ohnegleichen. So hat Safeway mit Dominic's Finer Foods, Carr Gottstein Foods und Randall's 1998 allein drei Übernahmen getätigt. 1999 kam es zu einem Zusammenschluß zwischen der Delhaize-Tochter Food Lion Inc., Salisbury/NY und Hannaford Bros., Scarborough/ME. Auch Kmart hat seine Lebensmittellogistik durch eine Partnerschaft mit dem Großhändler Supervalu Inc. und dem elftgrößten Supermarktfilialisten Fleming Inc. wesentlich effizienter gestaltet. Und schließlich hat auch Kroger, der Branchenprimus, 1998 den Konkurrenten Fred Meyer übernommen (LZ vom 5.10.99). Dennoch dürfte Wal-Mart nach Expertenmeinung seinen Marktanteil konsolidieren und längerfristig weiter ausbauen (s. Abb. 10).

Neighborhood Markets

Mit dem Modell kleinerer Supermärkte, sogenannte Neighborhood Markets, versucht Wal-Mart in jüngster Zeit eine Verkaufslücke zu schließen und sein Angebot zu vervollständigen. Sie besitzen mit 4.000 qm Verkaufsfläche und 20.000 bis 23.000 Artikeln, inklusive frischen Lebensmitteln, lediglich ein Viertel der Größe eines Supercenters. 1998 begann Wal-Mart mit vier dieser Märkte in Arkansas zu experimentieren. Ab 2000 oder 2001 sollen pro Jahr ca. 30 Neighborhood Markets eröffnet werden und eine direkte Konkurrenz zu den klassischen Supermärkten darstellen. Auch hier sind Tiefstpreise geplant und Experten schätzen, daß Wettbewerber mit 17 bis 23 %igen Preisabschlägen zu rechnen haben, wenn ein Neighborhood Market eröffnet wird (LZ vom 26.11.99). Neubauten von Neighborhood Markets sollen in der Nähe von Supercentern – im Umkreis von drei bis sieben Meilen – gebaut werden, um von deren Anlieferung zu profitieren. Ein zusätzliches Wachstum dieses Geschäftsbereichs ist aber auch durch die Übernahme klassischer, etablierter Supermärkte in städtischen Gebieten möglich.

Die Expansion Wal-Marts drückt sich schließlich auch im Wachstum der Distributionszentren aus. 1999 wurden 10 neue Vertriebszentren in den USA geplant, davon sechs für den Lebensmittelbereich und vier für allgemeine Waren. Bisher existierten 10 Lager für Lebensmittel und 26 für allgemeine Waren (WSJ Europe vom 21.6.99). Ins-

7 Kmart, Wal-Mart und Target dominieren traditionell unterschiedliche Regionen. Gilt Wal-Mart als der Discount Store der Kleinstädte und ländlichen Regionen, expandierten Kmart bundesweit in den städtischen Bereichen und Target, die Kaufhauskette von Dayton Hudson, vorwiegend an der Westküste.

8 Gerechnet wird mit einem Anteil von zwei Fünftel neuer Standorte und drei Fünftel Erweiterungen der Discount Stores (LZ vom 5.10.99).

gesamt dürfte in Zukunft, aufgrund der zusätzlichen Präsenz im Lebensmittelhandel, eine wesentlich höhere Anzahl von Distributionszentren zu erwarten sein.

Wal-Mart im Internet

Im Frühjahr 1996 eröffnete Wal-Mart eine elektronische Einkaufsmöglichkeit im Internet. Konsumenten können seitdem auch via Netz bestellen und bezahlen. Allerdings blieb das Angebot bis Ende 1999 begrenzt und relativ erfolglos. Ab 1.1.2000 bot Wal-Mart deshalb einen vergrößerten und modernisierten Internet-Shop mit 24 sortimentsorientierten Abteilungen und 600.000 Produkten – doppelt soviel wie bisher – an.⁹ Über eine Vergleichsfunktion können Kunden technische Eigenschaften von Waren verschiedener Hersteller vergleichen. Zur Jahreswende 2000 schloß Wal-Mart auch mit dem Online-Dienst AOL eine Marketing-Partnerschaft ab. Wal-Mart erhält dadurch bei dem weltweit größten Internet-Provider eine immense Werbefläche für das Internet-Shopping (LZ-Net vom 13.12.99 und vom 23.12.99). Zum Februar 2000 gründete Wal-Mart darüber hinaus eine unabhängige Internetagentur als Joint-Venture mit Accel Partners, einer Gesellschaft aus Silicon Valley, zur Entwicklung von Webseiten von Wal-Mart (LZ-Net vom 7.1.2000).

Immobilienbesitz und Transport

Wal-Mart ist mit über 34 Millionen qm Verkaufsfläche der größte Immobilienbesitzer im US-Handel (G 1998). Allerdings ist das Unternehmen auch der größte Besitzer ungenutzter Fläche. Im Februar 1999 standen 333 leere Gebäude oder 1,9 Millionen qm Fläche zum Verkauf (Norman 1999, 26).

Schließlich besitzt Wal-Mart eine 3.000 große LKW-Flotte und ist damit selbst ein großes Transportunternehmen. Alle LKWs sind mit Systemen ausgestattet, die jederzeit ihren Standort exakt lokalisieren und die Kommunikation zu jedem Zeitpunkt sichern.

Bankengeschäft

1999 kündigte Wal-Mart an, ins Bankgeschäft einzusteigen. Das Unternehmen kaufte das Federal Bank Center, eine kleinere, regionale Sparkasse in Oklahoma. In 5 Wal-Mart-Filialen wurden zunächst Bankschalter eingerichtet, die Wal-Marts Billigpreisstrategie auch in den Bereichen Giroverkehr, Kreditkarten und Kreditgeschäft erproben. Im Erfolgsfall soll das Konzept auf alle Märkte ausgedehnt werden. Nach Angaben gegenüber der Aufsichtsbehörde heißt es, daß 20 % der Wal-Mart-Kunden und viele der 885.000 Beschäftigten in den USA über keine festen Bankverbindungen verfügen. Wal-Mart könnte somit auch für kleinere, unabhängige Institute wie kommunale Banken zu einer erheblichen Existenzbedrohung werden (BZ vom 1.7.99).

2.2 Wal-Mart International

Wal-Mart begann das internationale Geschäft relativ spät. Erst 1991 eröffnete Wal-Mart seinen ersten Markt bei Mexico City als Joint-Venture mit Cifra, Mexikos damals größtem Einzelhandelsunternehmen. 1993 wurde die Division *Wal-Mart International* gegründet. Seither erhielt das internationale Geschäft trotz seiner Neuheit eine immer strategischere Bedeutung. Hier wurden die höchsten Umsatzzuwächse erzielt, zumal außer im Bereich der Supercenter in den USA die Grenzen des Wachstums voraussehbar sind. In Asien, Latein-Amerika und Europa sieht der Konzern dagegen die Wachstumsmöglichkeiten als „praktisch unbegrenzt“ an, wobei sich nach Mexiko und Kanada *Europa faktisch zum zentralen Expansionsgebiet* entwickelt hat (s. Kapitel 9).

9 Im Juli 1999 schloß Wal-Mart eine Allianz mit „Books-A-Million“, dem drittgrößten Online-Buchhändler in den USA, um gemeinsam das Online-Geschäft mit Büchern zu vertreiben (Ortega 1999, 322).

Heute ist Wal-Mart in Kanada und Mexiko das größte Einzelhandelsunternehmen im Segment der Discount Stores. Der Konzern besitzt eigene Märkte in Argentinien, Kanada, Deutschland, England und Puerto Rico, Joint-Ventures in China und Süd-Korea, eine Mehrheitsbeteiligung in Brasilien (s. Abb. 11) und beschäftigte außerhalb der USA Anfang 2000 255.000 Personen (Wal-Mart-Pressemitteilung). Der Schwerpunkt der internationalen Expansion Wal-Marts lag zunächst in Mexiko und Kanada. Durch die Übernahme verschiedener Märkte in Deutschland und England kam Ende der 90er Jahre Europa als zentrale strategische Region hinzu. Im Geschäftsjahr 2000 machte der internationale Bereich – hauptsächlich in Mexiko, Kanada, England und Deutschland – 22 Milliarden US \$ Umsatz (13,3 % des Gesamtumsatzes). Der Reingewinn betrug im Geschäftsjahr 2000 817 Millionen US \$ (gegenüber 551 Millionen US \$ 1999 und 262 Millionen US \$ 1998, s. Abb. 2).

Der Umsatz außerhalb der USA soll nach Angaben des Unternehmens in den nächsten Jahren verfünffacht werden und zum Jahre 2003 ein Viertel des gesamten Konzernumsatzes ausmachen (vgl. Geschäftsbericht 1999). Die Expansion des internationalen Geschäfts vollzog sich bis heute vor allem durch Akquisitionen (s. Abb. 12).

Akquisitionen und Beteiligungen im Ausland

- 1991** Joint Venture mit Cifra S.A., Mexikos größtem Einzelhändler
Erster Markt außerhalb der USA
- 1992** Eröffnung eines Wal-Marts in Puerto Rico
- 1993** Gründung der Division *Wal-Mart International*
- 1994** Akquisition von 122 kanadischen Woolco-Märkten von Woolworth und Umbau in Discount Stores
- 1995** Eröffnung eigener Sam's Clubs und Supercenter in Buenos Aires, Argentinien, und mittels eines Joint-Ventures mit Lojas Americanas in Sao Paulo, Brasilien
- 1996** Joint-Ventures in China
Joint-Venture in Indonesien
- 1997** Mehrheitsbeteiligung (51 %) an Cifra in Mexiko
Übernahme von 21 Wertkauf-Filialen in Deutschland
Mehrheitsbeteiligung an dem Joint Venture in Brasilien durch den Aufkauf der Anteile des Partners Lojas Americanas
- 1998** Akquisition von 74 Interspar-Märkten in Deutschland
Mehrheitsbeteiligung an 4 Märkten in Süd-Korea
Rückzug aus Indonesien
- 1999** Akquisition von 229 Asda-Märkten in England

Wal-Marts internationale Expansion bleibt allerdings uneinheitlich und die einzelnen Regionen kaum integrierbar. Branchenexperten bewerten deshalb die Auslandsübernahmepolitik als kritisch. Der Konzern setzte zunächst wenig auf die Strategie der Eroberung von Märkten und Regionen mit spezifischen Merkmalen. Vielmehr orientierte er sich vorwiegend an potentiellen Umsätzen und Wachstumschancen durch die Marktgröße der jeweiligen Regionen. Damit waren durchaus Schwierigkeiten verbunden, da insbesondere im Lebensmittelbereich der Vorteil eines *global sourcing*¹⁰ nicht genügt, sondern lokale Geschmäcker gefragt sind. Der Größenvorteil Wal-Marts bedeutet deshalb nicht bereits selbstverständlich ein Gelingen der Expansion.

¹⁰ Mit *global sourcing* wird die weltweite Beschaffung bestimmter Waren verstanden. Der Vorteil liegt in günstigen Preisen durch eine hohe Einkaufsmenge. Unberücksichtigt bleiben dabei u.U. allerdings lokale Besonderheiten.

In **Lateinamerika** sind die Pro-Kopf-Ausgaben möglicher Konsumenten nicht mit denen Europas oder Nord-Amerikas vergleichbar. Der Subkontinent besitzt jedoch ein hohes Bevölkerungswachstum und damit nach Einschätzung des Konzerns exzellente Wachstumsmöglichkeiten. In Brasilien stößt Wal-Mart auf starke Konkurrenz von Carrefour und Ahold. Die Grenzen eines global sourcing erfuhr der Konzern, als er bspw. versuchte, billigeren kolumbianischen Kaffee anzubieten. Er mußte diesen und andere Vorstöße aufgeben, da die Konsumenten weiterhin brasilianische Produkte bevorzugten. Unter Nichtachtung der Erfahrung seines Partners Lojas Americanas baute Wal-Mart zu kleine Parkplätze und zu kleine Korridore, um dem traditionellen „Wochenendausturm“ gerecht zu werden. Bis heute konnte Wal-Mart in Brasilien keine nennenswerten Gewinne erwirtschaften (The Economist vom 19.6.99).

In **Südostasien** war Wal-Mart seit 1996 in Südkorea, China und für zwei Jahre auch in Indonesien präsent. In der Branche gilt allgemein, daß Asien aufgrund der großen Einwohnerzahl und des unterentwickelten Anteils an Großflächen-, Discount- und C+C-Formaten (für ausländische Unternehmen) große Wachstumsmöglichkeiten besitzt. Aktuelle Marktforschungen scheinen dies zu bestätigen. So hat sich das Kaufverhalten der Konsumenten nach der „Asien-Krise“ zugunsten des Discountformates entwickelt, obwohl weiterhin die meisten Konsumenten auf den „schwimmenden Märkten“, bei den StraßenverkäuferInnen und kleineren Läden einkaufen (vgl. LZ vom 5.10.99). Die Strategie Wal-Marts und anderer ausländischer Konzerne war bisher, Marktanteile durch Joint-Ventures oder Akquisition speziell im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels zu erlangen. Allerdings stieß Wal-Mart in dieser Region dabei auf die bereits existierende Konkurrenz von Unternehmen wie Carrefour, Tesco, Costco, Delhaize, Kingfisher und Ahold (s. Abb. 13). In China versuchte Wal-Mart 1996 zunächst in kleinen und mittelgroßen, aber einkommensstarken Städten Fuß zu fassen. Der Konzern gründete hierfür ein Joint-Venture mit *Shenzen International Investment and Trust Co.* Weitere Investitionen sind geplant. Ebenfalls 1996 eröffnete Wal-Mart in Indonesien durch ein Joint-Venture mit PT Multipolar Perkasa, einer Tochter der Lippo Group, ein Supercenter, allerdings ohne Erfolg. Konsumenten bevorzugten weiterhin einen benachbarten *Matahari*, einen lokalen Anbieter mit einem größeren Angebot frischer Früchte und Gemüse und dem Outfit eines traditionellen Marktes. Wal-Mart lag im Preisvergleich über jedem lokalen Anbieter, da ähnliche Preise wie in den USA verlangt wurden. Damit gehörte Wal-Mart in die Luxuspreisklasse, ein Image, das der Konzern nicht mehr abstreifen konnte. Zwei Jahre später zog Wal-Mart sein Geschäft aus Indonesien zurück. Das Unternehmen endete mit einem Verlust von rund 100 Millionen US \$ (The Economist vom 19.6.99, LZ vom 5.10.99). In Südkorea übernahm Wal-Mart 1998 4 C+C-Märkte und 6 Standorte des SHV-Tochterunternehmens Makro und verhandelte über die Akquisition von Kim's Club-Märkten der finanziell stark angeschlagenen New Core-Handelsgruppe (FAZ vom 31.7.98).

3. Wettbewerbsvorteile Wal-Marts

Das Erfolgsrezept des Handelsgiganten in den USA wird in der Regel folgendermaßen beschrieben: riesige Einkaufshallen in ländlichen Gebieten, günstige Grundstückspreise, niedrige Baukosten, billige Arbeitskräfte, ein hochtechnologisches Distributions- und Datenerfassungssystem und die Macht eines Rieseneinkäufers über seine Zulieferer, um niedrige Einkaufspreise zu erzielen. In der Öffentlichkeit wirbt Wal-Mart insbesondere mit zwei Eigenschaften: niedrige Preise und ein „besonders freundliches und hochmotiviertes Personal“, das den Kunden einen überdurchschnittlichen Service bietet.

3.1 Technologie- und Logistikkompetenz

Ein entscheidender Kosten- und Wettbewerbsvorteil Wal-Marts gegenüber seinen Konkurrenten ist der hocheffiziente Warenfluß und die niedrigen Warenbestände, die durch einen gezielten Einsatz moderner Informationstechnologie und Logistik ermöglicht werden. Wal-Mart verfügt seit den 80er Jahren über einen eigenen Kommunikationssatelliten, der es erlaubt, weltweit Ansprachen zur Motivation an die Beschäftigten zu richten, Einkäufer über neue Produkte zu informieren oder eine Deckungsbestätigung von Kreditkartenzahlungen in kürzester Zeit zu erhalten, um damit Wartezeiten an den Kassen zu verkürzen.¹¹ Der Konzern hat bereits über vier Milliarden US \$ in diese Technologien investiert. Mit einem jährlichen Haushalt von 500 Millionen US \$ für Technologie und Kommunikation und 1.200 EDV-Beschäftigten ist Wal-Mart selbst ein High-Tech-Unternehmen, das auf dem Gebiet der Logistik und Kommunikation in der Branche unangefochten ist (LZ vom 5.10.99).

Wal-Mart begann sehr früh, Computersysteme und elektronische Registrierkassen einzuführen. Bereits 1977 verfügte der Konzern – sehr viel früher als seine Konkurrenten – über ein erstes funktionierendes Computernetzwerk, das einzelne Filialen und die Vertriebszentren mit der Zentrale vernetzte. So konnten Umsatzzahlen abgerufen und Warenbestellungen rascher ausgeführt werden. Wal-Mart erlitt dabei durchaus auch Fehlschläge: So konnten eine notwendige Betriebssicherheit und -geschwindigkeit lange Zeit nicht erfüllt werden und es wurden Fehlinvestitionen in Millionenhöhe getätigt. Dennoch baute das Unternehmen seine Logistik kontinuierlich aus und besaß bald das effizienteste und schnellste Vertriebssystem der USA.¹²

Seit 1990 werden alle, in sämtlichen Filialen Wal-Marts verkauften Artikel über die Kassen vom zentralen Computersystem erfaßt. Die Folge ist eine enorme Informationsbasis¹³ der gesamten Wertschöpfungskette, von den Verkäufen in den Filialen bis zum Produktionsbeginn der Vorprodukte bei den Lieferanten. Für jede Verkaufsregion und einzelne Filiale werden auf diesem Weg Daten über die Produktzusammenstellung und -platzierung, über bevorzugte Produkte, über das Einkaufsverhalten, die Kundenprofile und den Stand der Lagerhaltung gespeichert und permanent aktualisiert. Das System enthält Informationen über die Eigenschaften der einzelnen Märkte und Produkte sowie über Lieferanten und Lieferbedingungen. Zu jedem Laden und Produkt enthält die Datenbank bis zu

11 Darüber wird auch die interne Kommunikation erleichtert. Jeden Samstag morgen nehmen über Satellit alle Filialleiter in den USA gleichzeitig an einer vierstündigen Videokonferenz teil, nach der Verbesserungsmaßnahmen sofort umgesetzt und „best practices“ übernommen werden sollen.

12 Anfang der 80er Jahre wurden in den Niederlassungen Strichcodescanner eingeführt, was die datentechnische Vernetzung enorm erleichterte. Bereits 1982 wurden 80 % der Waren über ein eigenes Vertriebszentrum geliefert, verglichen mit 30 % bei Kmart oder 50 % bei Target (Ortega 1999, 156). Wal-Mart war darüber in der Lage, die Waren schneller und kostengünstiger in die Regale zu befördern als sämtliche Konkurrenten.

13 Die Datenbank besitzt eine Speicherkapazität von 101 Terrabyte, was einer Informationsmenge von ca. 250 Millionen Textseiten entspricht. Sie ist die größte kommerzielle Datenbank der Welt und rangiert direkt an zweiter Stelle hinter der des Pentagons (LZ vom 5.10.99).

4000 Beschreibungen bereit (LZ vom 5.10.99).¹⁴ Nicht nur die eigenen Auslieferungslager, sondern auch die wichtigsten Zulieferer erhalten produktbezogene Verkaufsdaten und Informationen, um den Warenfluß zu optimieren und zu kontrollieren,¹⁵ um ihre Produktion bzw. Anlieferung darauf einzustellen (G 1999, 11). Die Nachbestellung erfolgt automatisch, so daß keine Artikel ausverkauft, aber auch keine überflüssigen Bestände angehäuft werden. Bei dieser Just-in-Time-Lagerhaltung wird die Lagerumschlagsgeschwindigkeit erhöht, während die Bestandshaltung bei Sicherstellung einer weiterhin hohen Warenpräsenz extrem verkürzt und weniger Personal benötigt wird. Bei Waren des täglichen Bedarfs erreicht der Konzern eine Warenverfügbarkeit von 98 % (HBV 99, 4). Kapitalbindung und Gemeinkosten werden dadurch verringert und eventuell notwendige Lagerkosten auf den Zulieferer abgewälzt. Die Bestandsentwicklung bleibt auf diese Weise hinter der Umsatzentwicklung zurück. Im Geschäftsjahr 1998 erhöhten sich trotz einer Umsatzsteigerung von insgesamt 12 % die Warenbestände lediglich um 4 % (vgl. G 1998) und im Geschäftsjahr 1999 bei einer Umsatzsteigerung von 17 % nur um 3,5 % (Wall Street Journal Europe vom 17.2.99). Dies wurde vor allem durch eine systematische Reduzierung wenig verkaufter und durch eine größere Präsenz gut verkaufter Artikel ermöglicht. Bezogen auf den Umsatz betragen die Distributionskosten bei Wal-Mart so lediglich 1,9 %, während sie bei anderen US-Konkurrenten bei 3,4 % oder höher liegen (LZ vom 5.10.99).

Auch bei Aufbereitung und Nutzung dieser Informationen zur Sortimentssteuerung ist Wal-Mart seinen Konkurrenten weit voraus. Die Daten erleichtern die Planung, die (tägliche) Auswahl und Platzierung von Produkten je nach demographischer Lage und Nachfragecharakteristikum einer Filiale, begünstigen die Annäherung an lokale Geschmäcker und erhöhen die Flexibilität, d.h. die Möglichkeit, auf Nachfrageänderungen der Kunden ohne Zeitverzögerung zu reagieren. Die Auswertung dieser Daten zeigen regionale Absatztrends, das Einkaufsverhalten der Kunden, tagesaktuelle Informationen darüber, wie sich ein bestimmter Artikel in den einzelnen Absatzregionen verkauft hat, welche Produkte Käufer in die Läden locken oder auf welche man verzichten kann. Wal-Mart vermag darüber die Sortimentsstruktur besser zu steuern und die Warenpräsentation zu optimieren. So werden in einigen Läden Windeln neben Bier plaziert, wenn das Unternehmen herausgefunden hat, daß Familienväter diese Produkte am Wochenende einkaufen. Ebenso geht daraus hervor, welche Zahnpastamarke mit welchem Geschmack Hausfrauen mit weißer oder schwarzer Hautfarbe in welchem Alter etc. bevorzugen und was sich daraus im Hinblick auf andere Artikel ablesen läßt. Die Daten teilen nicht nur mit, was Kunden soeben gekauft haben, sondern auch was sie unter Umständen in zwei Wochen einkaufen werden.

1999 hat Wal-Mart eine weitere Dimension der Datenaufbereitung begonnen. In Zusammenarbeit mit der Chase Manhattan Bank in Wilmington/Delaware führte das Unternehmen eine Kundenkreditkarte ein, die auch personenbezogene Daten und Informationen über das Kaufverhalten ermöglichen soll. Bisher wird es bei Mitgliedern des Sam's Clubs getestet, ein flächendeckender Einsatz ist jedoch schon geplant. Durch eine Softwareunterstützung sollen auf diese Weise profitable Kunden identifiziert, ihre Einkaufspräferenzen beobachtet und direkt in Marketingaktionen umgesetzt werden. Ausgewählte Kunden werden so mit individuellen Angeboten angesprochen. Falls ein bestimmtes Produkt angepriesen werden soll, offenbart das System, welche Kunden oder welche Regionen und Stadtteile besonders für diesen Artikel empfänglich sind.

14 Eigenschaften der Märkte betreffen Informationen über die Ladenfläche, die Parkplatzsituation, den Standort, das Wettbewerbsumfeld, die Kundschaft und vieles mehr. Eigenschaften über Produkte beinhalten Fragen wie „Ist dies ein Produkt für Jugendliche?“, so daß bspw. daraus geschlossen werden kann, daß es in Nähe von Universitäten guten Absatz findet.

15 Es läßt sich so jederzeit feststellen, welche Waren wann und mit welchem LKW angeliefert werden, wo sich welche Waren befinden, und wie schnell sie transportiert, umgeschlagen und verkauft werden.

Beispiele des Technologieeinsatzes

Retail Link System

Das System liefert für Zulieferer Umsatzdaten pro Artikel, pro Filiale und Tag, um Planung, Produktion und Anlieferung zu optimieren.

Item Locator System

Das System ermöglicht den Beschäftigten, die Lagerung eines bestimmten Artikels in anderen, nahe gelegenen Märkten zu erfragen.

Magic Wand

Die Beschäftigten erhalten über handgroße Computer, die über Radiofrequenz mit den Terminals im Markt verbunden sind, Zugang zu dem internen Informationssystem. Darüber können die Beschäftigten das eigene Inventar, Anlieferungen und die Lagerhaltung der Vertriebsstellen verfolgen.

Computer-Based Learning System

Das System ist ein Weiterbildungsprogramm für Beschäftigte, das die Regeln, Unternehmensdaten und die Vision des Konzerns vermitteln soll.

3.2 Beziehung zu den Zulieferern

Wal-Mart besitzt durch seine Größe einen erheblichen Einfluß auf Zulieferer und Lieferanten. Mehr als andere Unternehmen hat der Konzern die Möglichkeit, die Preise und Gewinnmargen der Lieferanten zu diktieren, was wiederum Auswirkungen auf die Löhne und Arbeitsbedingungen dieser Unternehmen zur Folge hat.¹⁶

Wal-Mart bemüht sich prinzipiell darum, langfristige Beziehungen mit Lieferanten aufzubauen, die jeweils ein bestimmtes Warenssegment dominieren. Mit großen internationalen Markenartiklern wie Black & Decker oder Procter & Gamble werden langfristige Beziehungen (von Logistikkoperationen bis hin zum Personalaustausch) unterhalten. Die Zulieferer werden nicht nur in die Datenauswertung, sondern auch in gemeinsame Bemühungen zur kontinuierlichen Verbesserung einbezogen (reduzierte Verpackungen, Optimierung des Verteilungssystems etc.). Wal-Mart entwickelte ein eigenes Beratungs- und Unterstützungsprogramm insbesondere von kleineren Herstellern zur Verbesserung von Qualität und Kosten und zur Beurteilung von neuen Produkten. Wal-Mart ist dadurch im Handel einer der Vorreiter für ein „gemeinsames Management“ mit Zulieferern, um „gemeinsam“ Geschäftspläne zu entwerfen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Die Anforderungen an Zulieferer sind vielfältig, wobei Offenheit beim Austausch von Daten als selbstverständlich gilt. Lieferanten werden verpflichtet, den niedrigsten Preis anzubieten. Gibt es ein billigeres Angebot eines Mitbewerbers, muß der Einkaufspreis für den Handelsriesen auf das gleiche Niveau gesenkt werden (Hornbeck 1994, SZ vom 18.1.99). Das gilt auch für die Hersteller von Markenartikeln und in den Verträgen existieren bis heute Klauseln, nach denen Wal-Mart *jederzeit* das Recht hat,

¹⁶ Die Gewerkschaft der United Food and Commercial Workers UFCW argumentiert bspw., daß Wal-Mart bei den Herstellern einen permanenten Druck auf die Arbeitskosten, nach Outsourcing oder zur Auswanderung in Billig-Lohn-Länder provoziert (vgl. die Internetseiten www.walmartwatch.com, www.walmarttyrs.com und Kapitel 5).

Lieferungen zu bestellen oder abzubestellen (Shils 1997, VII/15). In der Regel zahlt Wal-Mart den Lieferanten erst, wenn das Produkt an der Kasse verkauft wird und fordert, gegebenenfalls auch sonntags beliefert zu werden oder die Vertriebszentren geographisch nahe an Wal-Mart's anzusiedeln. 98 % der Ware muß nach Bestellung innerhalb von 9 Tagen im Regal stehen, Lebensmittel bereits nach maximal 72 Stunden. Wenn ein Hersteller sich den Regeln Wal-Mart's nicht unterwirft, scheidet der Zulieferer im Zweifelsfall aus. Wal-Mart arbeitet schließlich mit einem Analysesystem, mit dem die Unternehmen nach Liefergenauigkeit und anderen Leistungskriterien bewertet und mit der Konkurrenz verglichen werden.

3.3 Personalpolitik, Unternehmenskultur und Kundenorientierung

***„Wal-Mart's friendly associates are your friends and neighbors – Our People make the difference“
(Unternehmensslogan)***

Das Unternehmen Wal-Mart begründet seinen Erfolg mit einer „totalen Kundenorientierung“:¹⁷ niedrige Preise, ein breites Sortiment qualitativ hochwertiger Waren, lange Öffnungszeiten und freundlicher Service. Nach der Unternehmensstrategie sollen die Kunden Wal-Mart stets mit Niedrigpreisen assoziieren und auf Dauer davon ausgehen, daß es nirgendwo einen günstigeren Preis für einen bestimmten Artikel gibt. Zeitlich befristete Sonderangebote sind in den USA verpönt, die „Tiefstpreise gelten auf Dauer“. Unabhängig von der tatsächlichen Umsetzung dieses Versprechens (s. Kapitel 8) konnte es in der amerikanischen Öffentlichkeit jedoch derart verankert werden, daß Wal-Mart in den USA mit nur 0,2 % des Umsatzes kaum Preiswerbung betreiben muß (LZ vom 5.10.99). Das Unternehmen bindet die Beschäftigten ein, indem sie in TV-Spots oder als Models für den Textilbereich auftreten oder in der Filiale selbst eine Empfehlung ihrer persönlichen Lieblingsprodukte geben. Den Beschäftigten wird dazu eine Art Patenschaft für Produkte übertragen, um durch verstärkte Regal- oder Sonderplatzierungen deren Absatz zu steigern und gleichzeitig einen Wettbewerb unter den MitarbeiterInnen auszulösen.

Einkaufen bei Wal-Mart ist jedoch „nicht einfach einkaufen“. Nach der Ideologie des Unternehmens ist es zudem „ein angenehmes Erlebnis. Die Freundlichkeit wird zum ständigen Begleiter“. Im Geschäftsbericht 1996 heißt es: „Wal-Mart ist ein persönlicher Raum, wo Menschen nicht nur einkaufen. Sie besuchen ihn und helfen sich gegenseitig.“ Um eine möglichst „hohe Kundenzufriedenheit zu garantieren“, spielen neben Regelungen wie einer kulantten Praxis des Warenumtauschs bei mangelnder Qualität oder niedrigeren Preisen der Konkurrenz die Beschäftigten eine entscheidende Rolle. Sie zählen zu den Schlüsselfaktoren des Erfolgs. Nach dem Unternehmensslogan „Unsere Leute machen den Unterschied“ haben sie für gute Stimmung zu sorgen, Verbesserungsvorschläge zu machen und den Kundenservice zu verbessern. Bereits am Eingang werden Kunden deshalb durch einen Mitarbeiter in einer ärmellosen blauen Jacke begrüßt (*Greeter*), der den Kunden einen „guten Tag“ wünscht, ihnen einen Einkaufswagen zuschiebt und „auch mal ein Schwätzchen hält“.¹⁸ Innerhalb des Marktes gilt für die Beschäftigten eine Vielzahl von Regeln, die den Kunden durch „das Lächeln von Wal-Mart“, durch „Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft“ eine angenehme Einkaufsatmosphäre schaffen sollen. Beschäftigte sollen bspw. den Kunden helfen, einen Parkplatz oder einen bestimmten Artikel zu finden oder am Ausgang die eingekauften Waren in Tüten zu packen. Um die „totale Kundenorientierung“ zu gewährleisten, sollen die Beschäftigten nach den Worten des ehemaligen Vorstandschefs David Glass „walmartisiert“ bzw. auf die Kunden „eingeschworen“ werden. Sehr bewußt

17 Nicht gekennzeichnete Quellen beziehen sich auf nichtdatierte Pressemitteilungen Wal-Mart's.

18 Ortega (1999) erwähnt eine interessante Doppelfunktion dieser *Greeter*. Neben der Funktion, Kunden ein Gefühl des Willkommens zu vermitteln, ist er dazu da, Ladendiebstähle zu verhindern. Die *Greeter* haben die Aufgabe, Kunden, die das Kaufhaus verlassen, unauffällig zu beobachten und aufzupassen, ob jemand etwas bei sich trägt, das er oder sie nicht bezahlt hat.

wird versucht, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die (im Namen der Kundenzufriedenheit) von den Beschäftigten ein hohes Engagement für den Unternehmenserfolg abverlangt.

Die Instrumente, die Wal-Mart zur Herstellung von in diesem Sinne loyalen MitarbeiterInnen einsetzt, lassen sich als *vergemeinschaftende Personalpolitik* interpretieren. Der Begriff „Vergemeinschaftung“ (vgl. Spurk 1988; Krell 1994) bezieht sich auf Formen sozialer Beziehungen in Unternehmen, in denen die Einstellung des Handelns von Beteiligten auf subjektiv gefühlter Zusammengehörigkeit beruht. Sie stehen im Gegensatz zu Einstellungen, die auf rational motiviertem Interessenausgleich oder auf ebenso motivierter Interessenverbindung beruhen. Beziehungen innerhalb eines Unternehmens werden hier nicht in erster Linie durch vertragliche Regelungen, sondern durch emotionale Bindung und Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Betriebsmitgliedern definiert. In der Personalpolitik wird bewußt versucht, gemeinschaftliche Elemente zur Durchsetzung der unternehmerischen Interessen zu nutzen, um darüber die Einstellungen, Gefühle und Werte der Beschäftigten in die gewünschte Richtung zu lenken. „Partnerschaft“, „Unternehmenskultur“ etc. werden zu normgebenden Kategorien, nach denen Beschäftigte nicht einfach nur Beschäftigte, sondern „Angehörige einer Familie“ sind, von denen „ein neues Denken und Verhalten“ eingefordert wird. In „ganzheitlicher Weise“ werden die MitarbeiterInnen nicht nur in ihrer betrieblichen Funktion, sondern auch als Persönlichkeit angesprochen. Als wesentliches Prinzip einer solchen Personalpolitik gilt eine „charismatische oder emotionenorientierte Führung“ (Krell 1994). „Führen“ und „geführt werden“ heißt demzufolge, die Emotionen der Beschäftigten anzusprechen, und bedeutet, den ganzen Menschen zu ergreifen. Es setzt voraus, daß die Beschäftigten die Gemeinschaften, denen sie vorher angehört haben, nun „verlassen“, um eine Aufnahmebereitschaft für die neuen Werte, Ideen und „Visionen“ zu gewährleisten. Zum personalpolitischen Instrumentarium gehören dazu Symbole (Worte, gemeinsame Sprache, Handlungen, Gegenstände, Embleme), Rituale, gemeinsame Erlebnisse usw., die Botschaften und Sinn vermitteln sollen.

Nach unternehmenseigenen Aussagen ist es das Ziel, unter Wal-Mart-Beschäftigten ein Wir-Gefühl aufzubauen und aufrechtzuerhalten. MitarbeiterInnen sollen durch „Lob und konstruktives Feedback“ einbezogen werden. Diese Integration soll eine „starke Bindung zwischen Management und Mitarbeitern“ schaffen. Beschäftigte sollen das Gefühl erhalten, daß „man sie wertschätzt“ und daß sie Anteil am Unternehmenserfolg haben. Wal-Mart besitzt ein ganzes System von Elementen einer vergemeinschaftenden Personalpolitik. Beschäftigte werden als „Teil des gesamten Teams“, als „Teil einer Familie Wal-Mart“ bezeichnet. Das Unternehmen hat mit der Zeit eigene Sprachfiguren, Regeln, Werte, Symbole und Rituale, spezifische Belobigungsformen für erwünschtes Verhalten sowie verschiedenste materielle und immaterielle Formen der Einbindung entwickelt, die alle auf die Durchsetzung von Vergemeinschaftung ausgerichtet sind.

Die Bewerbung und Einstellung von Beschäftigten

Erstes Moment einer Politik zur Herstellung von Gemeinschaftsidentität ist der Einstellungsprozeß. Von Bewerbern wird bspw. eine „vollständige Beschäftigungsgeschichte“ (Wal-Mart 1997) verlangt, um die „positivsten, engagiertesten und begeistertsten“ Bewerber herauszufiltern. Gewerkschaftsmitglieder und -sympathisanten gehören nicht dazu, wie bereits der Titel eines Unternehmenshandbuchs von Wal-Mart für Führungskräfte „Managerhandbuch, um gewerkschaftsfrei zu bleiben“ nahelegt, und in dem explizit auf „frühe Warnzeichen“ gewerkschaftlicher Orientierungen von BewerberInnen und Beschäftigten verwiesen wird. Die BewerberInnen werden schließlich Persönlichkeitstests unterzogen, um festzustellen, ob sie in die Unternehmenskultur passen, ob sie „Produktivität“ und „Ehrlichkeit“ mitbringen. Der Journalist Bob Ortega (vgl. Ortega 1999, 255) führt einige der Fragen auf, die im Rahmen des Einstellungsgesprächs vorgelegt werden:

Man könnte meine Kindheit als

- A. glücklich beschreiben. B. durchschnittlich C. unglücklich

Ich verspürte in der Vergangenheit schon einmal das Verlangen, etwas zu zerstören:

- A. stimmt B. weiß nicht C. stimmt nicht

Welche der folgenden Behauptungen trifft auf Sie zu:

- A. Ich habe es gern, wenn es bei mir zu Hause sauber und aufgeräumt ist.
- B. Ich habe nichts gegen ein unordentliches Zuhause, solange es sauber ist.
- C. Es ist mir egal, ob es bei mir zu Hause ordentlich und sauber ist.

In den Augen meiner Freunde bin ich:

- A. ein knallharter Typ B. ein ganz normaler Typ C. ein Schwächling

Sprache

Einmal eingestellt werden Beschäftigte nicht wie in anderen Unternehmen *employee* (Beschäftigte), sondern „*associate*“¹⁹ – übersetzbar mit Freund, Partner, Teilhaber oder Verbündeter – genannt und Vorgesetzte als *servant leaders* (dienende Leiter) bezeichnet.

Grundsätze und Regeln

Weiteres Element einer vergemeinschaftenden Personalpolitik sind die „Visionen“ und diverse Verhaltensregeln für Vorgesetzte und Beschäftigte, die das „Wesen Wal-Marts“ verdeutlichen sollen. Zunächst lassen sich dabei die „Zehn Regeln für den Geschäftserfolg“ aufführen, die Sam Walton selbst aufgestellt hat und die sich vermutlich nicht zufällig an die Form der Zehn Gebote der Bibel anlehnen (vgl. Abb. 14).

Die zehn Erfolgsregeln von Sam Walton

- Regel 1 Identifiziere Dich mit Deinen Aufgaben
- Regel 2 Behandle die Mitarbeiter wie Partner und teile mit ihnen den Erfolg
- Regel 3 Motiviere Deine Partner
- Regel 4 Kommuniziere mit Deinen Mitarbeitern auf allen Ebenen. Je mehr sie wissen, desto mehr verstehen sie
- Regel 5 Würdige alles Tun der Mitarbeiter
- Regel 6 Feiere den Erfolg und trage Fehlschläge mit Humor
- Regel 7 Höre jedem Mitarbeiter zu
- Regel 8 Übertreffe die Erwartungen Deiner Kunden – so bleiben sie Dir treu
- Regel 9 Sei kostenbewußter als Deine Wettbewerber
- Regel 10 Schwimme gegen den Strom und stelle herkömmliche Weisheiten in Frage

¹⁹ Walton übernahm diese Bezeichnung von der Warenhauskette Penney, für die er Anfang der 40er Jahre arbeitete. Dort wurden die Beschäftigten *associates* genannt, um ihnen das Gefühl zu vermitteln, Teil des Unternehmens zu sein. Filialleitern wurden bei Penney auch Anteile an ihrem Warenhaus angeboten, um sie durch eine persönliche Investition stärker an den Erfolg ihrer Filiale zu binden (Ortega 1999, 43).

Im Handbuch des Unternehmens definiert der Konzern drei weitere, wesentliche Unternehmensgrundsätze und -werte (vgl. Wal-Mart Germany, Standards Book), die die Beschäftigten auf der Rückseite ihres Namensschilds um den Hals tragen:

- **Respekt gegenüber dem einzelnen**
- **Service für unsere Kunden**
- **Streben nach hervorragender Leistung**

Respekt gegenüber dem einzelnen soll durch eine sogenannte „Open-Door-Politik“, eine „offene Kommunikation“ und durch „dienende Vorgesetzte“ verwirklicht werden. Die „Open-Door-Politik“ entwickelte das Unternehmen, nachdem Mitte der 70er Jahre bei Wal-Mart zum ersten Mal gewerkschaftliche Organisationsversuche unternommen wurden. Sie sollte sowohl die Beschäftigten motivieren als auch eine gewerkschaftliche Organisation in Zukunft verhindern. Die „offenen Türen des Managements“ sollen die Beschäftigten dazu ermutigen, jederzeit Fragen, Ideen, Beschwerden oder Bedenken gegenüber den Vorgesetzten „offen anzusprechen“, ohne zu fürchten, dafür gerügt oder entlassen zu werden. Die Vorgesetzten sind angehalten, die Vorschläge und Probleme der Beschäftigten anzuhören und ernst zu nehmen. Abteilungsleiter werden deshalb aufgefordert, täglich durch die Märkte zu laufen und zwanglose Gespräche und informelle Kontakte zu MitarbeiterInnen zu halten.²⁰ Sie sollen sich nach dem Wohlbefinden der Beschäftigten und ihrer Familien erkundigen. Hinsichtlich einer offenen Kommunikation gilt, daß Beschäftigte in regelmäßigen Treffen umfassend über Unternehmens- und Filialdaten wie Umsatz und Gewinn informiert werden. Als Leitbild für die Vorgesetzten wird ein „dienendes Management“ definiert, das sich um die „Bedürfnisse der Beschäftigten kümmert“ und zugleich sicherstellt, daß Zielvorstellungen des Unternehmens „gemeinsam erreicht“ werden.

Gemäß dem Slogan „*Service für unsere Kunden*“ sollen diese wie „Gäste“ behandelt werden, die sich „im Geschäft wohl fühlen sollen“. Im Unternehmenshandbuch heißt es: „Jeder Kunde ist unser bester Freund und ein Gast, der unser Haus allen anderen Verkaufshäusern vorgezogen hat.“ Die Beschäftigten werden aufgefordert: „Wir wollen die Freundlichsten sein – wir lächeln, wenn wir die Kunden begrüßen und unsere Hilfe anbieten, weil sie so freundlich waren, zu uns zu kommen.“ Wenn möglich sollen Kunden gar mit ihrem Namen angesprochen werden.

Beim Streben nach *hervorragender Leistung* wird die Verantwortung der Beschäftigten angesprochen, für „ständige Verbesserung“ und „Wechsel“ bereit zu sein, „kostenreduzierende Ideen und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten“ und „eigenverantwortlich Kosten niedrig zu halten“.

Als weitere zentrale Verhaltensregeln werden folgende Leitsätze aufgeführt (s. Abb. 15):

Die 3-Meter-Regel

Im Handbuch selbst wird Sam Walton zitiert: „Ich möchte, daß Ihr verspricht, jeden Kunden, der Euch näher als 3 Meter kommt, zu grüßen und zu fragen, ob ihr ihm helfen könnt. Sucht der Kunde etwas bestimmtes, begleitet ihn bis zum Ziel.“

Get it Done by Sundown

Kunden- oder andere Geschäftsanfragen sind innerhalb eines Tages zu bearbeiten.

20 In manchen Filialen frühstücken einmal im Monat Beschäftigte und Vorgesetzte zusammen.

Belobigungen und Symbole

Vergemeinschaftung erfolgt weiter über unterschiedliche Formen der Belobigung. Im Internet, dem unternehmenseigenen Fernsehen, in der Unternehmenszeitung oder in den regelmäßigen Belegschaftstreffen innerhalb der Märkte wird über „vorbildliche“, „aufopfernde“, „heroische“ Beschäftigte berichtet, die bedeutende Verbesserungsvorschläge gemacht haben (Beschäftigte, die in ihrer Freizeit mit ihrem eigenen Auto einen Tisch zu Kunden liefern oder unnötige, sich doppelnde Artikel auffinden; LKW-Fahrer von Wal-Mart, die auf der Autobahn jemandem einen Reifen wechseln etc). Vor den Augen der Kunden erhalten Beschäftigte eine Anerkennung für gute Leistung in Form von „Gut-gemacht“-Buttons, einer spezifischen Schürze für den „besten Verkäufer“ oder die „beste Verkäuferin des Monats“ u.a. O.g. Medien und Formen der Öffentlichkeit werden vom Unternehmen bewußt als eine Plattform für Lob und Auszeichnungen gewählt, die auch die emotionale Seite der Beschäftigten ansprechen soll. In der Vergangenheit wurden hierbei auch zahlreiche Geschichten und Anekdoten über die Familie Walton wie Sam Waltons Krankheit oder der Tod seines Hundes verbreitet.

Charismatische Führung, Rituale und Inszenierungen

Nach zahlreichen Anekdoten, Firmendarstellungen aber auch kritischen Berichten über Wal-Mart war Sam Walton zu Lebzeiten das Paradebeispiel eines charismatischen Vorgesetzten, der die Wal-Mart-Mythologie und Familienkultur wie kein anderer verkörperte (vgl. bspw. Ortega 1999). Er war demnach für alle Beschäftigten erreichbar und gesprächsbereit. Es existieren unzählige Geschichten wie Walton, mit dem Schreibblock in der Hand, regelmäßig Filialen besuchte, um die Meinung der „kleinen Leute“ einzuholen. Er suchte ungezwungene Gespräche mit Beschäftigten, erkundigte sich nach ihren Problemen und ermunterte sie, Verbesserungsvorschläge vorzubringen. Walton machte diese Filialbesuche zur Institution und bis heute haben alle Führungskräfte (bis zum Abteilungsleiter) regelmäßig Märkte und Mitbewerber zu besuchen, um den „Kontakt zum Boden nicht zu verlieren“.

Sam Walton wußte aber auch innerhalb des Unternehmens eine Kultur der Inszenierung zu etablieren. Bei Kaufhauseröffnungen, den regelmäßigen Morgenbesprechungen, offiziellen Anlässen oder organisierten „Happenings“ gab und gibt es immer wieder „spaßige Auftritte“ von Führungskräften und Beschäftigten. 1984 tanzte Walton in Begleitung von 2 Ukulele-Musikern den Hula die Wall Street hinunter, was er seinen Beschäftigten geschworen hatte, wenn die Gewinne vor Steuern im laufenden Jahr einen Anteil von 8 % am Umsatz erreichen würden. Die Videoaufnahmen dieser Szene wurden in jeder Wal-Mart-Filiale vorgeführt, damit sie alle Beschäftigten sehen konnten. Es werden auch Vorgesetzte und Beschäftigte darin bestärkt, diese Kultur zu übernehmen. So berichtet Ortega (1999, 228), wie ein Filialleiter auf einer Versammlung mit einem Bären kämpft oder ein anderer Vorgesetzter, mit rosaroten Strumpfhosen und einer blonden Perücke, auf einem Schimmel um den Marktplatz von Bentonville reitet. Zudem ist es auf Belegschaftsversammlungen durchaus üblich, daß Beschäftigte selbstgedichtete Wal-Mart-Lieder und Firmensprüche vortragen.

Zu den Ritualen und Formen der Inszenierung zählen auch die regelmäßigen Versammlungen der Beschäftigten vor Arbeitsbeginn. Sie erhalten Informationen über Umsatz, Gewinn und „ihre“ Ziele für den kommenden Tag. In den USA berichten darüber hinaus die Marktleiter einmal im Monat über Ergebnisse, Personalkosten und andere Kostenstrukturen jeder Abteilung. Die Entwicklung der Geschäfts- und Abteilungsergebnisse werden ausgehängt. Wiederum ist Information jedoch nicht einfach Information. Zusätzlich zu Erfolgsdruck und der Konkurrenz zu anderen Filialen und Beschäftigten, die auf diese Weise indirekt erzeugt werden, können diese Treffen als organisierte, ritualisierte „Erlebnisse“ bezeichnet werden. Inspiriert durch einen Besuch in Japan und Südkorea Mitte der 70er Jahre führte Sam Walton den Wal-Mart-Ruf ein, der heute weltweit in allen Filialen während dieser Versammlungen gemeinsam gerufen wird. Hierzu versammeln sich die Beschäftigten in einem Halbkreis. Der Marktleiter for-

dert die versammelten MitarbeiterInnen auf, das Wort Wal-Mart zu buchstabieren. Er hebt den rechten Arm, brüllt eine Aufforderung und die MitarbeiterInnen rufen im Chor zurück (s. Abb. 16):

Aufforderung	Antwort
Gebt mir ein W!	W!!
Gebt mir ein A!	A!!
Gebt mir ein L!	L!!
Gebt mir einen Twist!	Die Beschäftigten twisten
Gebt mir ein M!	M!!
Gebt mir ein A!	A!!
Gebt mir ein R!	R!!
Gebt mir ein T!	T!!
Wie heißt die Firma?	Wal-Mart!!
Bitte nochmals!	
Ich höre Sie nicht!	Wal-Mart!!
Wer ist die Nummer 1?	Wal-Mart!!
Wer ist für uns die Nummer 1?	Der Kunde immerzu!!

Nach eigenen Angaben sind diese regelmäßigen Morgentreffen „Teil der Mitarbeiterintegration, die die Identifikation jedes Mitarbeiters mit seinem Verantwortungsbereich“ stärken soll. Der Ruf „gibt den Kick für den Arbeitstag und unterstreicht das Zusammengehörigkeitsgefühl“ (vgl. Pressemitteilung 455 von Wal-Mart Deutschland). Zu den Symbolen, die dieses Zusammengehörigkeitsgefühl unterstreichen sollen, gehört z.B. der gemeinsame Parkplatz für alle. Nicht einmal der Unternehmensgründer Sam Walton hatte einen reservierten Parkplatz.

Selbst die Hauptversammlung der Aktionäre hat mit klassischen Aktionärs-Zusammenkünften wenig zu tun. Sie wird jedes Jahr mit großem Aufwand und Spektakel sowie mit großem Pathos gefeiert. Bereits Mitte der 70er Jahre begann Walton ein Firmenpicknick einzuführen, wo Beschäftigte ihm und seiner Frau persönlich die Hand drücken und sich mit ihnen fotografieren lassen konnten. Ortega berichtet von einer Hauptversammlung in den 80er Jahren, wo in verdunkelter Szenerie der nationale Treueschwur gesprochen wurde. Sam Walton las „mit gesenktem Kopf auf einem Bein kniend und die Baseballmütze mit dem Wal-Mart-Emblem in der Hand“ ein Gebet (Ortega 1999, 232). Die Hauptversammlung 1999 nutzte der Konzern, um seine Beschäftigten mit Musik, Videos und Fernsehstars auf das Unternehmen einzuschwören. Es ging dabei nicht um Zahlen, Fakten oder um die Wahl neuer Aufsichtsratsmitglieder. Die Veranstaltung war nach einem Bericht des Handelsblatts vom 8.6.1999 ein „Happening“, ein gigantisches Unterhaltungsprogramm nach Art eines religiösen Erweckungsgottesdienstes, wo Gläubige ihr Bekenntnis erneuern. Morgens um 7.00 Uhr eröffnete eine Rockband die Versammlung mit der Hymne der amerikanischen Provinz „We were born in a small town“ in der Sportarena der Universität von Arkansas in Fayetteville. Die ca. 20.000 TeilnehmerInnen, darunter Beschäftigte aus jeder Filiale der Welt, die vorwiegend T-Shirts mit dem Unternehmenslogo trugen, johlten, klatschten, sangen und wippten dazu. Es herrschte Disco-Atmosphäre. Nach der Band stürmte unter lautem Beifall der TV-Star und US-Fitnessguru Richard Simmons auf die Bühne. Eine Frau rannte auf ihn zu, küßte ihn und warf wie in Ekstase ihre Arme in die Luft. Daraufhin erzählte TV-Star und Talkmasterin Kathie Lee, warum sie ihre persönliche Kollektion für Damenbekleidung seit 1996 als Eigenmarke bei Wal-Mart vertreibt. Anschließend folgte auf den riesigen Videowänden ein Drei-Minuten-Film:

Wal-Mart in aller Welt. Er zeigte Bilder von lachenden, glücklichen MitarbeiterInnen rund um den Globus, die alle die Freude dokumentierten, Teil der „Wal-Mart-Familie“ zu sein. Hiernach rief ein Animator die verschiedenen Delegationen auf, sich mit Fahnen und Plakaten zu erkennen zu geben, woraufhin sie mit Beifall bedacht wurden. Dann folgte der Wal-Mart-Cheer. Der eigentliche Star, Übervater und Volksheld der Veranstaltung blieb dabei der verstorbene Sam Walton. Bei der Präsentation von Umsatzzahlen fragte der Sprecher: „Wäre Sam nicht stolz darauf?“ Die Menge jubelte wie auf Kommando. Überhaupt wurde jede Erfolgsmeldung der Vorstandsriege mit tosendem Applaus bedacht. Als „unerwartet“ die Witwe von Walton in einem Rollstuhl auf die Bühne gefahren wurde, gab es stehende Ovationen, die Anwesenden stampften mit den Füßen und schrien „Helen, Helen, ...“. Am Schluß der Versammlung trat die 19jährige Sängerin Jaci Velasquez auf, eine der in den USA populärsten Vertreterinnen moderner christlicher Popmusik.

Soziale Hilfsleistungen des Unternehmens

Um der weitverbreiteten Kritik durch Medien und zahlreichen Bürgerinitiativen, derzufolge Wal-Mart die Existenz kleinerer Unternehmen bedrohe und dadurch insbesondere kleinere Kommunen ökonomisch und sozial zerstöre (vgl. Kapitel 8), etwas entgegenzusetzen, betreibt das Unternehmen seit mehreren Jahren intensive Imagepflege. Anfang der 80er Jahre gründete Walton eine eigene Stiftung, wodurch Spenden des Unternehmens u.a. für Kommunen und kommunale Hilfsleistungen abgewickelt werden. Nach Angaben von Kritikern Wal-Mart's wie Ortega (1999) oder Norman (1999) gibt Wal-Mart – gemessen am Gewinn – im Vergleich zu anderen Unternehmen äußerst geringe finanzielle Aufwendungen für wohltätige Zwecke aus. Dennoch gelang es, damit eine enorme Publicity-Wirkung zu erzielen. Hinsichtlich einer vergemeinschaftenden Personalpolitik ist allerdings entscheidend, daß sich die Beschäftigten an den Hilfsleistungen des Unternehmens durch Aktionen wie selbstgebackene Kuchen, Spendensammlungen etc. beteiligen müssen. Sie haben zusätzlich ein Mitspracherecht darüber, wer in den jeweiligen Kommunen Hilfsleistungen erhält und können selbst Nutznießer von Zuwendungen, etwa in Form eines Stipendiums aufs College für sich oder eines Familienmitglieds, werden. Darüber hinaus sind sie angehalten, sich in ihrer Kommune durch Reinigungsaktionen, Recycling-Sammelprogramme für die Umwelt etc. zu engagieren.²¹ 1998 brachte das Unternehmen gemeinsam mit den Beschäftigten mehr als 127 Millionen Dollar²² für kommunale Angelegenheiten wie Investitionsförderungen für kleinere und mittlere Unternehmen, für Kinderhilfe, für Stipendien an High Schools und Colleges, für Preise wie den „Lehrer des Jahres“, der „Unternehmer des Jahres“ oder auch für kleinere Vereine wie Pfadfinder, Feuerwehr, Volksküchen oder lokale Umweltinitiativen auf (G 1999). Derartig organisierte Spendenausgaben weisen gleich mehrere Vorteile auf: Aufwendungen für Spenden werden für das Unternehmen niedrig gehalten, die Beschäftigten werden durch ein weiteres Element direkt eingebunden und die Aktionen werden durch das Engagement der Beschäftigten für die Kunden sichtbarer gemacht. Schließlich tritt das Unternehmen auf diesem Weg der Kritik, Wal-Mart hätte verheerende Auswirkungen auf die Kommunen, öffentlich entgegen.

Materielle Anreize

Motivation, Vergemeinschaftung und Einbindung wird schließlich auch über materielle Anreize zu unterstützen versucht (vgl. Kapitel 4). Beschäftigte mit einer Betriebszugehörigkeit von über einem Jahr erhalten Sonderkonditionen für den Kauf von Unternehmensaktien, unterschiedliche Formen der Gewinnbeteiligung und Prämien für das Erreichen spezifischer Unternehmensziele (Steigerung des Umsatzes, Senkung des Warenschwunds etc.).

21 Selbst Zulieferer werden angehalten, sich an den Hilfsleistungen zu beteiligen.

22 Da im Geschäftsbericht lediglich die gesamte Spendenhöhe an wohltätigen Zwecken ausgewiesen wird, ist es nicht möglich, den von Wal-Mart selbst bezahlten Anteil auszumachen. Ortega (1999, 235) beziffert den Betrag als die Hälfte der tatsächlichen Spenden, für das Jahr 1987 mit 0,4 % des Reingewinns, etwa 2,5 mal niedriger als die durchschnittliche Spendenhöhe US-amerikanischer Unternehmen. Norman (1999, 73) führt an, daß Wal-Mart 1987 gegenüber anderen großen Einzelhandelsunternehmen am wenigsten spendete, bspw. 3,6mal weniger als der Konkurrent Kmart, der seine Leistungen allerdings wesentlich schlechter vermarktet.

Beschäftigte können sich darüber hinaus eine Zukunftsperspektive und Karrieremöglichkeiten bei Wal-Mart erhoffen. 60 % aller Vorgesetzten begannen bei Wal-Mart selbst (vgl. www.wal-mart.com).

Wal-Mart besitzt somit ein ganzes Set an zusammengehörigen Elementen einer vergemeinschaftenden Personalpolitik, die die Motivation und innere Verbundenheit der Beschäftigten gewährleisten und das Gefühl einer gemeinsamen Teilhabe an etwas Größerem vermitteln sollen. Verdeutlicht man sich darüber hinaus, daß für die meisten Beschäftigten, insbesondere in ländlichen Regionen, praktisch keine Alternative zu Wal-Mart als Arbeitgeber existiert, so läßt sich durchaus eine Bereitschaft zur Hinnahme oder Akzeptanz dieser Politik vorstellen.

Vergemeinschaftung bei Wal-Mart beinhaltet allerdings zugleich auch Ausschluß. Nach Angaben der Gewerkschaft *United Food and Commercial Workers* (UFCW) leiden die Beschäftigten bei Wal-Mart unter einem „konstanten Streß, den Umsatz zu erhöhen“ und unter einer „Arbeitsatmosphäre des permanenten Drucks“ (vgl. UFCW 1999). Die Gewerkschaft berichtet von zahlreichen Fällen, wo Beschäftigte, die der Ideologie Wal-Marts nicht zu folgen bereit waren, indem sie nach Ansicht des Unternehmens zu wenig Engagement zeigten, oder es wagten, eine gewerkschaftliche Interessenvertretung oder Lohnerhöhungen zu fordern, erfahren mußten, daß sie schnell aus der „Unternehmensfamilie“ ausgestoßen wurden. Die Politik der „offenen Tür“ bedeutete für diese Beschäftigten, daß sie flugs aus dieser „offenen Tür“ hinausflogen (vgl. www.walmartwatch.com, www.walmarttyrs.com, Ortega 1999 sowie Kapitel 4 und 6).

4. Die Bedingungen der Beschäftigten: Löhne und Sozialleistungen

Wal-Mart beschäftigt insgesamt 1.140.000 Personen, 885.000 in den USA und 255.000 in anderen Ländern (s. Abb. 2). Ca. 70 % der MitarbeiterInnen in den USA gelten als Vollzeitbeschäftigte, was bei Wal-Mart allerdings lediglich 28 Stunden pro Woche bedeutet. Vor 1979 bezeichnete Wal-Mart sogar die MitarbeiterInnen als Vollzeitbeschäftigte, die nur 20 Stunden pro Woche arbeiteten. Teilzeitarbeitskräfte, also Beschäftigte mit weniger als 28 Stunden, erhalten zunächst keinen Zugang zu betrieblichen Sozialleistungen. Sie benötigen 2 Jahre Betriebszugehörigkeit, bis sie ein Recht haben, Krankenversicherung und Urlaub bei Wal-Mart zu beantragen (vgl. www.walmartys.com).

Bei Einstellung haben Beschäftigte u.a. folgende Bedingungen zu akzeptieren²³ (vgl. Norman 1999, 47f.):

1. Die Probezeit beträgt 90 Tage. Eine erfolgreiche Beendigung der Probezeit garantiert keine Weiterbeschäftigung, weder für eine bestimmte Zeitdauer noch für eine bestimmte Tätigkeit. Weiterbeschäftigung und Arbeitszuteilung hängen von den jeweiligen Leistungen und von den Notwendigkeiten der Filiale ab.
2. Ein Abbau der Beschäftigtenzahl kann nach konjunkturellen Hochzeiten oder nach Öffnung einer neuen Filiale erforderlich werden. Die Anzahl der Beschäftigten einer Filiale hängt von deren Umsatz ab. Je nach Notwendigkeit der Filiale kann es erforderlich werden, die Arbeitszeiten oder die Anzahl der zu arbeitenden Stunden zu verändern.
3. Aufgrund des Charakters unseres Geschäfts müssen die Arbeitszeiten der Beschäftigten flexibel bleiben. Wenn Sie in einer neuen Filiale eingestellt wurden, kann es sein, daß Sie während des Aufbaus der Filiale Vollzeit und Tagschicht gearbeitet haben. Dies bedeutet jedoch nicht, daß dies auch nach Aufbau der Filiale so bleibt.
4. Die meisten Beschäftigten müssen auch Nachtschichten und an einigen Wochenenden arbeiten.

Obwohl festgelegt wird, daß Veränderungen der Arbeitszeiten jeweils vor Beginn einer Arbeitswoche bekanntgegeben werden, ist es nicht ungewöhnlich, daß Beschäftigten am selben Tag mitgeteilt wird, daß sie länger oder überhaupt nicht arbeiten sollen (vgl. Norman 1999). Ein sehr eigenwilliges Verständnis flexibler Arbeitszeiten offenbarte Wal-Mart vor einem Bundesgericht. Dieses hatte das Unternehmen verurteilt, Überstundenzuschläge von Apothekern mit einer 50- bis 60-Stunden-Woche nicht bezahlt zu haben. Wal-Mart begründete die Nichtzahlung damit, daß der Lohn der Angestellten nicht von der Arbeitszeit abhängen würde. Im Falle eines geringeren Bedarfs würde die Arbeitsdauer heruntergesetzt und somit auf Dauer ausgeglichen werden. Jeder kenne diese Bedingungen (www.walmartwatch.com).

Die Vergütung der Beschäftigten ist insgesamt als unteres Niveau zu bezeichnen. Bereits unter Walton galten Löhne und Gehälter als Fixkosten, die so niedrig wie möglich zu halten waren. Zu Beginn der 60er Jahre bezahlte das Unternehmen seinen Beschäftigten Löhne unter dem gesetzlichen Mindestlohn. Walton nutzte dazu eine gesetzliche Ausnahmeregelung für Kleinunternehmen. Als das Arbeitsministerium noch in den 50er Jahren auf das Ausmaß seiner Geschäftstätigkeiten aufmerksam wurde, wurde er aufgefordert, seinen Angestellten wenigstens den Mindestlohn zu bezahlen. Anstatt dem Folge zu leisten, zog Walton jedoch mit der Begründung vor Gericht, daß jedes seiner Kaufhäuser ein unabhängiges Unternehmen sei und daher unter die Ausnahmeregelung falle (Ortega 1999, 125). Wal-Mart hält bis heute an seiner Politik der Billiglöhne fest.

23 Als Zeichen ihres Einverständnisses müssen sie von den Bewerbern unterschrieben werden.

Das Unternehmen selbst bezeichnet die Löhne als mit die „besten im Einzelhandel“ und als „konkurrenzfähig auf den lokalen Märkten“. Norman (1999, 44) zitiert einen Wal-Mart-Sprecher: „Vor dem Einstellungsprozeß führen wir eine Studie über die regionalen Löhne durch, um zu erfahren, was ein allgemein üblicher Lohn für diese Art von Arbeit in der Region ist.“ Nach Angaben der Gewerkschaft UFCW beträgt der durchschnittliche Stundenlohn bei Wal-Mart 7,50 US \$ (obwohl die meisten Beschäftigten weniger verdienen²⁴) gegenüber 8,71 US \$ im Handel allgemein und 9,51 US \$ im Einzelhandel (www.walmartwatch.com). Im Gegensatz dazu verdienen gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte in Supermärkten in Kalifornien 15,83 US \$ pro Stunde (Boarnet/Crane 1999, s. Abb. 17). Umgerechnet auf ein Jahr erhalten Beschäftigte bei Wal-Mart demnach bei einer 30-Stunden-Woche (der durchschnittlichen Arbeitszeit im Einzelhandel) 11.700 US \$ und liegen damit um 2.300 US \$ unter der Armutsgrenze für eine alleinstehende Mutter mit 2 Kindern (s. Abb. 18). Bei einer 40-Stunden-Woche würden die Beschäftigten ca. 15.000 US \$ verdienen, was etwa der Armutsgrenze für eine 4-köpfige Familie entspricht. Aufgrund ihres niedrigen Einkommens haben die Mehrheit der Voll- und Teilzeitbeschäftigten von Wal-Mart deshalb Anrecht auf bundesstaatlich geförderte Essensmarken, und Beschäftigte, die bis zu 40 Stunden pro Woche arbeiten, sind in einigen Bundesstaaten dazu berechtigt, öffentlich geförderte Beihilfen zu beantragen. Als flexible Lohnbestandteile bietet das Unternehmen zusätzliche Formen der Prämienzahlung an. Diese beziehen sich auf vorgegebene Ziele wie den Umsatz, die Profitabilität einer Filiale oder Division oder die Reduzierung von Warenschwund (durch Diebstahl, kaputte Packungen etc.).

In seinem Geschäftsbericht für Aktionäre 1998 lobt das Unternehmen, daß die Kosten der betrieblichen Sozialleistungen aufgrund „sorgfältiger Verhandlungen“ unter dem Branchenniveau liegen. Hinsichtlich der Krankenversicherung heißt es: „Wir haben eine Krankenversicherung, die für jeden Geldbeutel paßt“ (Annual Shareholder Report 1998). Konkret heißt dies allerdings, daß lediglich 38 % der Beschäftigten des Unternehmens überhaupt krankenversichert sind.²⁵ Im Vergleich dazu beträgt der Prozentsatz von versicherten Beschäftigten bundesweit 61 % und in durch die Gewerkschaft UFCW organisierten Unternehmen sogar 80 % (s. Abb. 19). Darüber hinaus ist die Krankenversicherung bei Wal-Mart durch hohe Beitragszahlungen sowie eine beträchtliche Selbstkostenbeteiligung äußerst arbeitnehmerunfreundlich. Die Beitragszahlungen durch die Beschäftigten belaufen sich auf knapp 50 % der Prämien, während sie im Bundesdurchschnitt nur 28 % betragen und in fast allen, von der UFCW organisierten Unternehmen kostenlos sind (s. Abb. 19). Nach Angaben der UFCW betrug der Durchschnittsbeitrag der krankenversicherten Beschäftigten 1996 über 1.300 US \$²⁶ und variierte je nach Höhe der Selbstbeteiligung (zwischen 250 und 1.000 US \$) und Anzahl der versicherten Personen (Beschäftigte ohne/mit Ehegatten und/oder Kindern). Stellt man einen durchschnittlichen Lohn von 11.700 US \$ in Rechnung, so ist dies ein stattlicher Betrag. Der Großteil der Beschäftigten, für die dieser Anteil zu hoch ist, ist deshalb darauf angewiesen, durch die Ehepartner oder durch die (schlechteren) Gesundheitsfürsorgeprogramme des Bundes und der Länder abgedeckt zu werden.²⁷

Beschäftigte bei Wal-Mart erhalten keinen betrieblichen Rentenplan.²⁸ Statt dessen bietet das Unternehmen den Beschäftigten Sonderkonditionen für den Aktienwerb, ein Profit-Sharing-Programm als Rentenersatz und eine

24 In einer kalifornischen Studie wird der Stundenlohn eines seit zwei Jahren Beschäftigten von Wal-Mart mit 6,50 US \$ angegeben (Boarnet/Crane 1999).

25 Anders als in der Bundesrepublik sind Beschäftigte in den USA nicht automatisch krankenversichert, was zur Folge hat, daß 40 % aller Beschäftigten nicht versichert sind (UFCW).

26 Der Journalist Bob Ortega gibt den Beitragsanteil sogar mit durchschnittlich 1.900 US \$ pro Jahr an (zit. nach Norman 1999, 49).

27 Durch den Unternehmensverband *Mass Retailers Association* war Wal-Mart in den USA einer der stärksten Lobbyisten gegen die geplante Gesundheitsreform in den 90er Jahren, die auf eine Gesundheitsversicherung für alle Beschäftigten abzielte. Wal-Mart war in den letzten Jahren auch federführend im Widerstand gegen eine geplante Erhöhung des Mindestlohns.

28 Anders als in der Bundesrepublik sind Beschäftigte in den USA auch nicht automatisch rentenversichert. Ein Teil der amerikanischen Bevölkerung erhält deshalb am Ende des Arbeitslebens keinerlei Rente. Auch Renten hängen in der Regel von betrieblichen Vereinbarungen ab und machen einen wesentlichen Bestandteil gewerkschaftlicher Tarifverträge aus.

Lebensversicherung an. Das Profit-Sharing-Programm wurde 1972 noch durch Sam Walton eingeführt. In Kanada funktioniert es derart, daß das Unternehmen jährlich 1 % des Jahresgehalts plus einen weiteren Betrag zwischen 0 % und 5 % des Jahreseinkommens (abhängig vom Gewinn) in einen Investmentfonds als Festgeld einzahlt. Der Investmentfonds besteht aus festverzinsten Kapitalanlagen und Wertpapieren, garantierten Investmentzertifikaten und Wal-Mart-Aktien. Während der Dauer der Beschäftigung bei Wal-Mart kann der Anteil an dem Fonds nicht aufgelöst werden. Scheiden die Beschäftigten vor Ablauf der festgelegten Kapitalbindung aus dem Unternehmen aus, gehen das einbezahlte Kapital und die bisherigen Zinsen an den Fonds zurück. Bei Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses nach Ablauf der Kapitalbindung erhalten sie den gesamten Gewinn. Für das Unternehmen hat dieses System den nicht zu unterschätzenden Vorteil, daß durch die Belegschaftsaktien zusätzliche Aktien von Wal-Mart fest in Händen der Unternehmensleitung verbleiben. Die Lebensversicherung²⁹ für den Todesfall wird von Wal-Mart übernommen. Allerdings profitiert vor allem das Unternehmen von dieser Versicherung. Im Oktober 1995 beschrieb die Zeitschrift *Newsweek* das Programm (vgl. auch Norman 1999, 50). Demnach zahlte Wal-Mart zu diesem Zeitpunkt etwa 1 Milliarde US \$ pro Jahr an Leistungen der Versicherung im Wert von 20 Milliarden US \$ für damals 325.000 Beschäftigte. Die Zinszahlungen für die Lebensversicherung sparten Wal-Mart 36 Millionen US \$ an Steuern für 1994 und 80 Millionen US \$ in 1995. Die Versicherung bleibt in der Hand Wal-Marts. Das Unternehmen ist der Begünstigte und erhält im Todesfall die Auszahlung für den jeweiligen Beschäftigten. Wal-Mart zahlt den Familienangehörigen 5.000 US \$, falls der oder die Verstorbene noch bei Wal-Mart beschäftigt war, 10.000 US \$ im Falle eines Unfalltods, Familienangehörige ehemals Beschäftigter erhalten 1.000 US \$. Das System läßt sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Im Todesfall erhält die Versicherungsleistung nicht die Familie, sondern Wal-Mart.
2. Um die Versicherungsprämien inklusive der Zinsen zu bezahlen, leiht sich Wal-Mart einen Kredit von der Versicherungsgesellschaft.
3. Die Zinsen setzt Wal-Mart von der Steuer ab.
4. Im Todesfall gehen die Auszahlungen steuerfrei an das Unternehmen. Mit dem Überschuß der Leistung bezahlt Wal-Mart die Kredite.

Schließlich erhalten Beschäftigte 1 Woche Urlaub nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit, 2 Wochen nach 2 Jahren und 3 Wochen nach 7 Jahren Betriebszugehörigkeit. Zusätzlich werden ihnen 6 bezahlte Feiertage pro Jahr bezahlt (Boarnet/Crane 1999).

Beschäftigte bei Wal-Mart haben jedoch nicht nur eine relativ schlechte materielle Situation. Die Gewerkschaft UFCW bezeichnet Wal-Mart als einen der „schlimmsten Arbeitgeber“ in den USA. Sie führt Fälle geheimer und illegaler Kameraüberwachung, von Aufnahmen privater Gespräche oder illegaler Hausdurchsuchungen wegen vermeintlichen Diebstahls von Beschäftigten auf (vgl. www.walmartwatch.com, www.walmartyrs.com). Darüber hinaus besitzt Wal-Mart nach Ansicht der Gewerkschaft eine ruhmlose Geschichte sexueller und rassistischer Diskriminierung.³⁰ Frauen werden von dieser Situation am stärksten betroffen. Zwei Drittel der Wal-Mart-Beschäftigten ohne Krankenversicherung sind Frauen. Sie besetzen kaum Führungspositionen. 1998 waren lediglich zwei der 14 Vorstandsmitglieder und nur eine der 38 leitenden Angestellten eine Frau. Weitere weibliche Führungskräfte über der Ebene der Abteilungsleitung gab es nicht (Ortega 1999, 261). Die UFCW führt schließlich zahlreiche Rechtsfälle auf, in denen Wal-Mart aufgrund sexueller Belästigung gegenüber weiblichen Beschäftigten durch Vorgesetzte und unterlassener Hilfeleistung seitens des Unternehmens zu hohen Geldstrafen verurteilt wurde.

29 Eine Lebensversicherung in den USA bedeutet eine Versicherung für den Todesfall. Eine Lebensversicherung im Sinne einer Kapitalversicherung wie in der BRD würde in den USA dagegen einer Art Rentenplan entsprechen.

30 Die UFCW führt ein ganzes Archiv über die Klagen gegen Wal-Mart.

Beispiele verlorener Prozesse von Wal-Mart

1995 wurde Wal-Mart in Missouri zu 50 Millionen US \$ Schadensersatz wegen sexueller Belästigung gegenüber einer weiblichen Beschäftigten durch einen Vorgesetzten verurteilt, nachdem die Geschäftsleitung trotz Information durch die Mitarbeiterin tatenlos blieb. Nach Intervention von Wal-Mart wurde das Strafmaß herabgesetzt.

In Tulsa, Oklahoma, wurde am 19. Februar 1995 eine Beschäftigte von Wal-Mart während der Arbeit von ihrem Vorgesetzten brutal vergewaltigt.

1997 erhielten zwei Frauen in New Mexico von Wal-Mart 1,9 Millionen US \$ Schadensersatz aufgrund sexueller Belästigung (vgl. www.walmartwatch.com, Norman 1999).

Eine Studie des *Institute for Women's Policy Research* kommt deshalb zu dem Schluß, daß Wal-Mart unter den Handelsunternehmen hinsichtlich Gleichstellung und Fairness für Frauen an unterster Stelle rangiert. Aber auch im Hinblick auf rassistische Diskriminierung von Beschäftigten ließe sich ein ganzer Katalog von Fällen auflisten (vgl. www.walmartwatch.com, www.walmartyrs.com). Nach einer gewonnenen Klage der US-Bundesbehörde gegen Diskriminierung, der *Equal Employment Opportunity Commission* (EEOC), gegen Wal-Mart konstatiert die Behörde 1997: „Wal-Mart unternahm kaum oder keine Anstrengungen, seine Vorgesetzten darin zu unterweisen, dem Bundes-Antidiskriminierungsgesetz zu entsprechen.“ Aufgeführt werden Fälle einer diskriminierenden Einstellungspraxis (Benachteiligung bei Schwangerschaft oder körperlichen Behinderungen) und Beispiele rassistischer Diskriminierung und Belästigung von Beschäftigten. Beschäftigten wurde zum Teil gekündigt, nachdem sie solche Vorfälle öffentlich gemacht haben. In Texas wurde 1995 eine Beschäftigte entlassen, nachdem sie mehrere private Rendezvous mit einem schwarzen Mann hatte. Durch ein Gericht erhielt sie später 100.000 US \$ Schadensersatz (UFCW vom 2.12.98).

5. Buy American – Wal-Mart's Hersteller in der 3. Welt

Ein großer Publicity-Triumph Wal-Mart's ist das „Buy-American“-Programm. Wal-Mart warb ab 1985 mit dem Slogan „Buy American“ und „Bring it Home to the USA“, wonach einheimische Produkte und Zulieferer bevorzugt werden sollen. Die amerikanische Öffentlichkeit nahm das Programm aufgrund seines Patriotismus enthusiastisch auf. Nach Darstellung des Unternehmens soll das Programm dazu beitragen, daß die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland zurückgeht. Der politische Hintergrund des Programms bestand darin, daß 1985 ca. 43 % aller in den USA verkauften Textilwaren importiert wurden, insbesondere aus Freihandelszonen aus Asien, der Karibik und Zentralamerika (Ortega 1999, 247). Das Programm beinhaltete die Verpflichtung, möglichst viele Produkte von Lieferanten zu erwerben, die ihre Ware in den USA herstellen. Ab 1986 warb Wal-Mart in seinen TV-Spots mit dem „Buy-American-Programm“, und an allen Filialen wehten Flaggen „Made in USA“, auf denen die Kunden aufgefordert wurden, zur Sicherung der amerikanischen Arbeitsplätze amerikanische Produkte zu kaufen. Laut Umfrageergebnissen wurde Wal-Mart durch diese Kampagne zu einem der respektiertesten Unternehmen des ganzen Landes (ebenda, 248). Aber auch dieses Programm war letztendlich vor allem ein gut inszenierter Werbetrick. Die Bevorzugung amerikanischer Hersteller gilt nur, falls „Preis und Qualität konkurrenzfähig sind“. Wal-Mart kaufte auch weiterhin dort, wo Waren am günstigsten waren. Dies waren aufgrund billigerer Arbeitskosten in zunehmendem Maße Importprodukte. Direkt importierte Waren machten dabei nur den geringsten Anteil aus. Es waren die Lieferanten, die einen Großteil des Ausgangsmaterials aus dem Ausland bezogen und ihre Produktion aus den USA in Länder mit niedrigen Lohnkosten verlagerten. Wal-Mart schlug amerikanischen Herstellern vor, bei ihnen zu kaufen, falls sie mit den Preisen der ausländischen Hersteller gleichzögen und forderte sie somit auf, mit Billig-Lohn-Bedingungen anderer Länder zu konkurrieren.³¹ Nach Ortega (1999) funktionierte dieser Druck nach beiden Richtungen. Als ausländische Hersteller von billigeren Angeboten von Herstellern in den USA hörten, senkten auch sie die Preise und der Gewinner war wiederum Wal-Mart.

Die UFCW klagt das Unternehmen hinsichtlich der Buy-American-Kampagne einer vorsätzlich irreführenden Werbung an, indem es an nationalen Gefühlen der Konsumenten ansetzt, zugleich jedoch falsche Tatsachen vorspielt. Nach Angaben der Gewerkschaft importiert Wal-Mart heute mehr denn je Waren aus dem Ausland, vor allem aus Asien. Bei Verkauf von Textilien handelt es sich zwischen 80 % und 98 % um Importwaren (vgl. www.walmartwatch.com).³² Damit bewegt sich Wal-Mart weit vor den Konkurrenten. Nach Angaben eines Berichts des *Food and Allied Service Trades Department* des Gewerkschaftsdachverbands AFL-CIO beträgt der Durchschnitt der Importe im Handel nur 55 %. Als sich die Buy-American-Werbekampagne auf dem Höhepunkt befand, stieg Wal-Mart zum größten amerikanischen Importeur chinesischer Produkte auf (Ortega 1999, 12).

Empörung in den USA haben zudem Berichte hervorgerufen, in denen aufgezeigt werden konnte, daß Hersteller Wal-Mart's in Ländern der 3. Welt unter ausbeuterischen Bedingungen, zum Teil durch Kinderarbeit, hergestellt werden. Wal-Mart wurde auch in diesem Zusammenhang bereits wegen Mißbrauchs von Beschäftigten in Bangladesch, Nicaragua, Guatemala, Honduras oder Mexiko juristisch angeklagt.

31 Die Folgen des Drucks auf Hersteller verdeutlicht ein Bericht des Handelsblatts vom 10.12.98. Demnach kam Wal-Mart 1997 in die Kritik, Kleider im Sortiment zu verkaufen, die im New Yorker Stadtteil Chinatown von ArbeiterInnen produziert wurden, die nicht einmal den gesetzlichen Mindestlohn erhielten (HB vom 10.12.98).

32 Wal-Mart wurde bereits durch die Federal Trade Commission verwarnt, das Herstellungsland von Textilien im Internet nicht ausgewiesen zu haben. Wal-Mart zog daraufhin seine Textilwaren aus dem Angebot im Internet zurück.

Der Fall Beximco in der Freien Produktionszone in Dhaka, Bangladesch.

Als „Freie Produktionszonen“ werden industrielle Enklaven zumeist in der Dritten Welt bezeichnet, in denen in der Regel ausländische Investoren unter besonders günstigen Bedingungen für den Export produzieren. Sie können bspw. Waren und Rohstoffe zollfrei einführen, erhalten Steuererleichterungen auf Umsatz und Gewinn, subventionierte Gebäude und Land und oftmals arbeitsrechtliche Ausnahmeregelungen. In den Freien Produktionszonen Bangladeschs sind Gewerkschaften verboten, Betriebs- oder Tarifvereinbarungen gibt es nicht. Wal-Mart zahlt keine Steuern (obwohl im Geschäftsjahr 1999 der Umsatz Wal-Marts 36mal größer als der Staatshaushalt Bangladeschs war). Beximco, ein Textilhersteller Wal-Marts, der in Dhaka ca. 1.000 ArbeiterInnen – zu 80 % Frauen – beschäftigt, verstieß in mehreren Fällen gegen die arbeitsrechtlichen Normen des Landes. Nach geltendem Arbeitsrecht in Bangladesch beträgt die wöchentliche Höchst- arbeitszeit 60 Stunden (48 Stunden Normalarbeitszeit plus 12 mögliche Überstunden). In einer Woche muß es einen freien Arbeitstag geben, die Überstunden müssen mit dem doppelten Stundenlohn bezahlt werden. Menschenrechtsgruppen in den USA hatten dagegen aufgedeckt, daß bei Beximco zum Teil 87 Stunden pro Woche gearbeitet wurde (12,5 Stunden an 7 Tagen) und nur bis zu 80 Stunden mit weniger als einem Drittel des gesetzlich festgesetzten Überstundenzuschlags bezahlt wurden (vgl. National Labor Committee 1999). Die tägliche Arbeitszeit war zwischen 7.30 Uhr und 20.00 Uhr. Bei hoher Auftragslage wurden die Beschäftigten auch gezwungen nach 20.00 Uhr – die ganze Nacht über – weiterzuarbeiten. Der gesetzliche Mindestlohn für Näherinnen in der Produktionszone beträgt 33 Cents die Stunde, knapp 70 Dollar im Monat. Beximco zahlte dagegen zwischen 9 und 20 Cents die Stunde ohne Krankenversicherung oder Mutterschaftsurlaub, d.h. zwischen 18,56 und 41,24 Dollar im Monat und damit zwischen 40 % und 75 % unter dem gesetzlichen Mindestlohn. Der gesetzliche Lohn für Überstunden beträgt 66 Cents die Stunde, Beximco bezahlte 20 Cents.

Die übrigen Arbeitsbedingungen sind katastrophal. In der Fabrik gibt es kein medizinisches Personal. Der Zugang zu Toiletten unterliegt Restriktionen: Die Beschäftigten benötigen eine Erlaubnis und die Zeiten der Benutzung werden notiert. Im Arbeitsalltag besteht ein permanenter Druck, die Produktionsquoten zu erreichen. Die Frauen werden angeschrien und Beschäftigte, die sich wehren, werden entlassen. Im Dezember 1998 wurde 20 ArbeiterInnen gekündigt, nachdem sie sich geweigert hatten, nach ihrer Tagschicht von 12,5 Stunden noch eine weitere 12-Stunden-Schicht in der Nacht zu arbeiten (vgl. ebenda).

Wal-Mart gibt vor, Herstellern einen Verhaltenscode aufzuerlegen, der Arbeiter- und Menschenrechte garantieren soll. Zu geringem Erstaunen ist dieser allerdings in Bangladesch unbekannt.

Schadensersatzklage gegen Wal-Mart aufgrund verheerender Arbeitsbedingungen bei Zulieferern

1999 haben Gewerkschaften und Menschenrechtsgruppen 18 Einzelhandelsunternehmen, darunter Wal-Mart, vor dem Bundesgericht und zwei Landesgerichten in Kalifornien und Saipan verklagt, für verheerende Arbeitsbedingungen bei Textilherstellern auf der US-amerikanischen Insel Saipan im Südpazifik verantwortlich zu sein. Aus Saipan werden jährlich Waren im Wert von ungefähr einer Milliarde US \$ in die USA geschickt, wesentlich billiger als Importprodukte aus China oder den Philippinen. Dies war das erste Mal, daß US-Unternehmen mit Hilfe der Gesetze gegen das organisierte Verbrechen mit dem Vorwurf angeklagt wurden, verantwortlich für die Mißhandlung von über 50.000 Beschäftigten in ausländischen Unternehmen auf US-Boden zu sein und davon profitiert zu haben. Unter Herstellern hat Saipan den Ruf als Quelle für billige, qualitativ hochwertige Textilien, da die Insel von gesetzlichen Mindestlöhnen und restriktiven Einwanderungsgesetzen ausgenommen ist. Die Meldung der Nachrichtenagentur Reuters liest sich wie ein Sklavenbericht. Unter dem Label „Made in the USA“ werden vor allem junge Frauen aus China, Bangladesch, Thailand oder den Philippinen mit dem Versprechen nach Saipan gelockt, daß sie qualifizierte und gut-bezahlte Arbeit in den USA erhielten. Zum Teil haben sie zwischen 2.000 und 7.000 Dollar Vermittlungsgebühr bezahlt, nur um in der „Hölle zu landen“. Sie arbeiten vielfach 12 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche, zu 3 Dollar die Stunde und werden zu manchmal unbezahlten Überstunden gezwungen. In den letzten 5 Jahren wurden Hersteller mehr als 1000mal gerichtlich vorgeladen, weil sie US-Arbeitsgesundheits- und -sicherheitsbestimmungen mißachteten und schwere Verletzungen oder Unfalltod in Kauf nahmen. Untergebracht werden die Frauen in verwahrlosten Baracken und Siedlungen, bis zu sieben Personen in einem Raum. Die Siedlungen sind mit Stacheldraht umgeben und werden von bewaffneten Guards bewacht. Die Frauen haben in der Regel Ausgangssperre und es ist ihnen verboten, sich mit Männern zu treffen oder zu heiraten. Frauen, die schwanger waren, wurden zur Abtreibung gezwungen. Bei Mißachtung der Verbote oder Klagen werden die Frauen eingeschüchtert, geschlagen oder mit Ausweisung bedroht. Bei der Schadensersatzklage gegen die Einzelhändler geht es um 1 Milliarde US \$. Die Summe fiele allerdings dreimal so hoch aus, wenn die Einzelhändler unter dem Gesetz gegen das organisierte Verbrechen verurteilt würden (vgl. Reuters vom 14.1.99).

6. Wal-Marts Verhältnis zu Gewerkschaften

Bis zu den 30er Jahren dieses Jahrhunderts hatten Gewerkschaften in den USA nur geringe Relevanz. Die Politik des „New Deal zur Wiederbelebung der nationalen Industrie“ des Präsidenten Roosevelt gab der Gewerkschaftsbewegung erst in den 30er Jahren durch eine neue Arbeitsgesetzgebung einen Aufschwung. Seitdem haben Arbeitnehmer in den USA das Recht, „sich kollektiv zu organisieren und Löhne und Arbeitsbedingungen durch VertreterInnen ihrer eigenen Wahl kollektiv auszuhandeln“. „Einmischung, Beschränkung oder Zwangsmaßnahmen von seiten der Arbeitgeber“ sind formal rechtlich verboten (Artikel 7 des *National Labor Relations Act*). Die amerikanischen Gewerkschaften sind von ihrer Struktur her Betriebsgewerkschaften. Ihre unterste Organisationsebene ist das *Local*, das Beschäftigte auf betrieblicher Ebene zusammenfaßt. Darüber folgt der Zusammenschluß innerhalb einer Region (Bundesstaaten oder große Teile davon) und auf Bundesebene. Eine Verwaltungsstelle wie in Deutschland oder eine Unterscheidung zwischen einer betrieblichen Interessenvertretung durch Betriebsräte und einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung, zuständig für Tarifangelegenheiten, gibt es nicht. Gewerkschaften schließen mit den Unternehmen Betriebs- und Unternehmensvereinbarungen ab, die in der Regel Löhne und Sozialleistungen (Krankenversicherung, Rente, Urlaub etc.), Arbeitsbedingungen sowie Senioritätsrechte und ein Beschwerdesystem (*grievance procedure*) beinhalten.

Um als Gewerkschaft in einem Betrieb anerkannt zu werden, benötigt sie zunächst 30 % der Unterschriften aller Beschäftigten, um sogenannte Anerkennungswahlen durchzusetzen. Bei den Anerkennungswahlen bedarf es mehr als 50 % der Stimmen, damit eine Gewerkschaftsvertretung anerkannt wird und sie sich rechtlich zertifizieren kann. Nach dem Arbeitsgesetz muß der Arbeitgeberseite nach Forderung einer Wahl eine Mindestfrist von 6 Wochen eingeräumt werden, bevor die Wahl stattfinden kann. In der Regel wird die Wahl jedoch wesentlich länger hinausgezögert. In dieser Zeit agitiert das Unternehmen und der Gewerkschaft ist es verboten, den Betrieb zu betreten. Eine Umfrage aus dem Jahr 1993 zeigte, daß 79 % der Arbeitgeber in den USA eine spezialisierte Unternehmensberatungsfirma für gewerkschaftsfeindliche Kampagnen einsetzen; weitere 15 % engagierten eine externe Anwaltsfirma (ICEF-Info 3-1995). Insbesondere der Süden der USA, in den Staaten, in denen Wal-Mart am stärksten vertreten ist, hat in dieser Hinsicht eine „traurige Berühmtheit“ erlangt. Hier wird zusätzlich die gewerkschaftliche Organisation durch besondere Arbeitsgesetze behindert, und die Staaten sind bis heute kaum organisiert.

Wal-Mart verfolgt in Nordamerika bis heute eine offen gewerkschaftsfeindliche Politik und bis auf eine Filiale in Windsor, Kanada, sowie 12 Beschäftigte einer Supercenter-Fleischabteilung³³ in Jacksonville, Texas, gibt es außerhalb Europas keine Gewerkschaftsvertretung innerhalb des Konzerns. Die Organisation in Windsor war allerdings weniger ein „Aufstand der Beschäftigten“, sondern ein Managementfehler. Das Management von Wal-Mart hatte vor der Anerkennungswahl damit gedroht, sein Warenhaus in Windsor zu schließen, falls die Beschäftigten eine gewerkschaftliche Vertretung wählen würden. Im Mai 1996 stimmten die Beschäftigten daraufhin mit 151 zu 43 Stimmen gegen die Gewerkschaft. Das Arbeitsgericht in Ontario erklärte jedoch im Februar 1997 aufgrund dieser und anderer Einschüchterungsversuche Wal-Marts die Wahl als nichtig und beschloß eine sofortige Zertifizierung

³³ Im Februar 2000 stimmten 7 der 12 Beschäftigten der Fleischabteilung in Jacksonville für eine gewerkschaftliche Vertretung und setzten damit zum ersten Mal die Anerkennung einer Gewerkschaft bei Wal-Mart in den USA durch. Kurz darauf verkündete Wal-Mart allerdings die Schließung dieser und 179 anderer Fleischabteilungen. Das Unternehmen will an diesen Standorten nur noch verpacktes Fleisch verkaufen.

der Gewerkschaft der United Steelworkers of America (USWA) als Interessenvertretung in Windsor (Ontario Labor Relations Board Decision vom 10.2.97). Mitte Juli folgte ein weiterer Organisationsversuch in Kanada, in Nelson/British Columbia. Auch dieser führte wieder zu einem Rechtsstreit vor dem Arbeitsgericht. Dieses bescheinigte der Gewerkschaft im März 1998 „unfaire Arbeitspraktiken“ des Unternehmens, indem es gewerkschaftlichen Aktivist*innen die Arbeitszeiten unrechtmäßig kürzte, Anstecknadeln der Gewerkschaft verbot, Falschaussagen machte und Beschäftigte einschüchterte (BCLRB No. 90/98). Das Arbeitsgericht entschied ferner, eine Anerkennungswahl durchzuführen, die allerdings bis heute mißlang. In Windsor wurde ab Februar 1997 ein Tarifvertrag eingeführt, der u.a. Lohnerhöhungen, Senioritätsrechte bei Entlassung, Wiedereinstellung und internen Stellenausschreibungen sowie ein Komitee für Arbeitssicherheit und Gesundheit vorsieht. Er führte die ursprüngliche (bessere) Urlaubsregelung von Woolco wieder ein und garantiert Überstundenzuschläge und eine faire Behandlung durch das Management. Damit ist Windsor die einzige Filiale, in der Lohnerhöhungen nicht willkürlich, z.B. als Begünstigung oder Belohnung für bestimmtes Verhalten der Beschäftigten, vorgenommen werden können. Bei Zuwiderhandeln des Unternehmens existiert ein rechtlich einklagbares Beschwerderecht, unabhängig von der Gunst der Vorgesetzten.

Die kanadische Sektion Einzelhandel/Großhandel der USWA, in der die Beschäftigten Wal-Marts organisiert waren, trat im November 1999 mit über 23.000 Mitgliedern geschlossen aus der USWA aus und in die größte Industriegewerkschaft Kanadas, der Canadian Auto Workers (CAW), ein. Der Schritt wurde mit großer Mehrheit der Mitglieder vollzogen und war eine Entscheidung für eine Gewerkschaft in Kanada, die – anders als die USWA – für basisorientierte und kämpferische Positionen steht und sich nicht nur um den Betrieb, sondern auch um gesellschaftliche Veränderungen kümmert (vgl. Köhnen 1999 und 2000). Die CAW besitzt selbst große Erfahrung in neuen Strategien der gewerkschaftlichen Organisation und könnte zukünftig eine zusätzliche Unterstützung für die Beschäftigten bei Wal-Mart sein.

Windsor bleibt bis heute in Nordamerika eine Ausnahme. Bewußt und mit allen Mitteln hatte das Unternehmen jeden Versuch einer gewerkschaftlichen Organisation seit 1962 verhindert und aktiv bekämpft. In seinem Buch schrieb Walton: „Ich war immer fest davon überzeugt, daß wir bei Wal-Mart keine Gewerkschaft brauchen“ (zit. nach Norman 1999, 45). Die Beschäftigten gelten als Teil der Unternehmensfamilie, die keine „Dritte Partei“ – wie es in der Sprache Wal-Marts heißt – benötigen. In den 70er Jahren versuchten bereits Gewerkschafter in den Städten Clinton und Mexico, Missouri, Angestellte von Wal-Mart zu organisieren. Für die Gewerkschaft war der Versuch eine Frage des Überlebens, da die damals neuen Wal-Mart-Filialen die Existenz der älteren, kleineren Kaufhäuser und damit verbunden die höheren Gehälter der gewerkschaftlich organisierten Angestellten dieser Kaufhäuser bedrohten. Die Gewerkschaftskampagne konzentrierte sich vor allem auf die Unterstützung einer Angestellten, die entlassen wurde, weil sie eine gewerkschaftliche Interessenvertretung bei Wal-Mart eingefordert hatte. Zahlreiche KollegInnen schienen sich mit ihr zu identifizieren und waren über das Verhalten der Filialeitung verärgert. Walton holte sich zur Lösung dieses Konflikts den Anwalt John Tate, der zu dem damaligen Zeitpunkt bereits Experte für Kampagnen zur Bekämpfung von Gewerkschaften war und bereits Hunderte von Gewerkschaftsinitiativen in den USA erfolgreich niedergeschlagen hatte. Nach Ortega war Tate jedoch nicht nur ein Berater, sondern begriff die Bekämpfung von Gewerkschaften als Mission und Lebensaufgabe: „Er haßte die Gewerkschaften von ganzem Herzen“ (Ortega 1999, 126). Tate war der Ansicht, daß Gewerkschaften am besten dadurch verhindert werden könnten, wenn die Führungskräfte einen besseren Kontakt zu ihren Angestellten hielten. Er nahm die Beschäftigten von Wal-Mart in Mexico gruppenweise zur Seite und führte ihnen auf drastische Weise aus, was „ihnen alles bevorstünde, wenn sie sich für eine Vertretung durch die Gewerkschaften entscheiden würden“ (ebenda, 127). Mit Hilfe Tates gelang es Wal-Mart, den Organisationsversuch zunichte zu machen. Die entlassene Angestellte gewann zwar vor dem Arbeitsgericht. Der Prozeß dauerte jedoch über zwei Jahre. Die Gewerkschaftskampagne in Clinton wurde mit Hilfe Tates ebenfalls niedergeschlagen. Unter anderem hatte das Unter-

nehmen den Streik darüber gebrochen, daß es mit großen Werbeplakaten „Streiksonderangebote“ versprach. „Daraufhin überrannten die Kunden die Streikposten im wahrsten Sinne des Wortes, um sich die Schnäppchen nicht entgehen zu lassen“ (ebenda, 129). Tate wurde ein permanenter Berater für den Konzern. Seinem Rat folgend entwickelte Walton die unterschiedlichen Instrumente der Mitarbeiterbindung. Ortega formuliert Tates Position gegenüber Walton folgendermaßen: „Beweisen Sie, daß Ihnen etwas an Ihrem Personal liegt! Beteiligen Sie es am Gewinn. Geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, daß Sie ihnen bei allem, was sie zu sagen haben, zuhören werden!“ (ebenda, 129). Kurze Zeit später entstand das „We-Care“-Programm, mit dem die neue Orientierung gegenüber den Beschäftigten verdeutlicht werden sollte. Es besteht bis heute aus der bereits geschilderten „Politik der offenen Tür“. Gewinnbeteiligung für alle Beschäftigten mit einem Jahr Seniorität, Sonderkonditionen für den Aktienkauf, Auszeichnungen für das Erreichen bestimmter Unternehmensziele und Offenlegung der Geschäftsdaten wurden nun zum Markenzeichen der Unternehmens- und Personalpolitik.

1976 versuchten LKW-Fahrer und Arbeiter an der Laderampe des Lagers in Bentonville sich bei der Gewerkschaft der Teamsters zu organisieren. Die Fahrer waren über die unzulänglichen und gefährlichen Arbeitsbedingungen erbost. Sie arbeiteten vielfach 60 Stunden pro Woche und waren systematisch überlastet. Die Arbeiter im Vertriebszentrum leisteten das Doppelte wie ursprünglich vorgesehen. Walton selbst sprach daraufhin mit den Beschäftigten und versprach Gehaltserhöhungen, wenn die Abstimmung über eine Gewerkschaftsvertretung negativ ausfiel. Sie stimmten mehrheitlich gegen eine gewerkschaftliche Vertretung und erhielten lange Zeit ein weit höheres Gehalt als andere Beschäftigte Wal-Marts. In den darauffolgenden Jahren gab es auch im Vertriebszentrum in Searcy, Arkansas, Vorstöße einer Organisation. Die Arbeitsbedingungen waren hier ebenso katastrophal wie in Bentonville. Tate, Walton und seine Helfer konnten auch hier eine gewerkschaftliche Vertretung verhindern, die Beschäftigten stimmten 2:1 dagegen. Nach Angaben eines Arbeiters drohten Vorgesetzte mit Entlassung, wenn jemand die Gewerkschaft unterstützen sollte (ebenda, 143). Dennoch sah sich Walton auch hier gezwungen, seinen LKW-Fahrern über Jahre hinweg überdurchschnittliche Löhne zu zahlen (ebenda, 101 und 134ff.).

1981 wurde in Searcy ein weiterer Versuch der Organisation unternommen. Die Arbeitsbedingungen hatten sich nicht verbessert, sondern eher verschlechtert. Die Arbeiter machten nicht nur unzählige Überstunden, manche schliefen sogar zwischen zwei Schichten in ihren Autos auf dem Parkplatz, und viele der überlasteten Angestellten erlitten schwere Arbeitsunfälle. Innerhalb von zehn Monaten wurden 198 Unfälle registriert, derweil die katastrophalen Arbeitsbedingungen von den Vorgesetzten nicht beachtet wurden (ebenda, 150). In der Hoffnung, daß eine Gewerkschaftsvertretung die gesetzlichen Bestimmungen zur Arbeitssicherheit durchsetzen könnte, hatten nach kurzer Zeit 200 der 415 Arbeiter des Vertriebszentrums die Gewerkschaft per Unterschrift beauftragt, sie zu vertreten. Das waren weit mehr als 30 % der Beschäftigten, was vom Gesetz als Voraussetzung für eine Abstimmung verlangt wird und stellte schon fast die erforderliche Anzahl zu einer gewerkschaftlichen Anerkennung dar. Während der Frist, die dem Unternehmen vor der Wahl eingeräumt wurde, unternahm Wal-Mart jedoch alles, um die Gewerkschaft zu verhindern. Nach Ortega fanden die Beschäftigten eines Morgens eine 27 Meter lange Pinnwand, an der unzählige Zeitungsausschnitte hingen. Es war eine einzigartige Chronik der Negativberichterstattung über die Teamsters seit den letzten 40 Jahren, in der jeder Streik, jede gewalttätige Ausschreitung und jede Spekulation über kriminelle Machenschaften aufgeführt wurde. Tatsächlich war die Gewerkschaft der Transportarbeiter nicht nur eine der größten und einflußreichsten Gewerkschaften zum damaligen Zeitpunkt, sie war auch international als gewalttätig und korrupt bekannt und deswegen 1957 aus dem Dachverband AFL-CIO ausgeschlossen worden. Sie galt als eng mit dem organisierten Verbrechen und der Mafia verwoben, und in den frühen 60er Jahren wurden über hundert Funktionäre der Gewerkschaft, einschließlich des Vorsitzenden Jimmy Hoffa, wegen krimineller Tätigkeiten verurteilt. Die Artikel bezogen sich also auf einen äußerst problematischen Punkt der Gewerkschaft. Tate und andere leitende Angestellte von Wal-Mart trafen sich darüber hinaus gruppenweise mit Arbeitern

und versprochen ihnen, sich um ihre Belange zu kümmern. Walton kündigte an, er werde die Gewinnbeteiligung streichen, falls die Arbeiter für eine Gewerkschaftsvertretung stimmen würden. Er machte gegenüber den Beschäftigten auch deutlich, daß er das Vertriebszentrum eher schließen würde, als eine Gewerkschaftsvertretung zu akzeptieren, zumal bereits 500 Bewerbungen auf ihre Stellen vorlägen. Dies war der ausschlaggebende Punkt. Anfang der 80er Jahre litten die meisten Beschäftigten unter den Auswirkungen der damaligen wirtschaftlichen Rezession. Es gab Massenentlassungen in allen Branchen. Nach Angaben einiger Beschäftigter hatten viele ihrer Kollegen in Seary Angst, ihre Arbeit zu verlieren. Die Wahl fand fast 4 Monate nach der Unterschriftenpetition am 5.2.1982 statt und die Arbeiter stimmten mit 215 zu 67 Stimmen gegen eine gewerkschaftliche Vertretung (ebenda, 149ff.). Vielen Befürwortern der Gewerkschaft wurde in der darauf folgenden Zeit unter irgendeinem Vorwand gekündigt, die anderen blieben eingeschüchtert.

Für die leitenden Vorgesetzten hat Wal-Mart ein vertrauliches „Managementhandbuch, um gewerkschaftsfrei zu bleiben“ (Wal-Mart 1997), das an klassische Argumente antigewerkschaftlicher Positionen in den USA anknüpft. Das Handbuch ist sehr vorsichtig formuliert und man erkennt das Interesse, formal nicht gegen das Gesetz zu verstoßen und dennoch zwischen den Zeilen deutliche Anweisungen zu geben. Wal-Mart sei nicht antigewerkschaftlich, so heißt es, Gewerkschaften seien jedoch nicht nötig. Die Rolle der Geschäftsleitung wird deshalb als „erste Verteidigungslinie gegen eine gewerkschaftliche Organisation“ definiert, die „beständig wachsam gegenüber jeglichen Organisationsversuchen einer Gewerkschaft oder der eigenen Beschäftigten“ zu sein hat (ebenda, 1). Gewerkschaften werden nicht als Interessenvertretung der Beschäftigten selbst, sondern als „dritte Partei“, d.h. als externe Partei bestimmt. Gewerkschaftlichen Organisationsbemühungen soll die „offene Kommunikation“ entgegengesetzt werden, durch die alle Beschäftigten für sich selbst „ohne die Vertretung einer dritten Partei“ sprechen können. Dies fordere von Vorgesetzten die Fähigkeit, ein offenes Ohr für die Angestellten zu haben und sich ihrer Sorgen und Interessen anzunehmen. Bedingungen wie „schlechte Kommunikation“, „zu geringe Anerkennung durch die Vorgesetzten“ und „inkonsistente Geschäftspolitik“ seien das Einfallstor, damit Beschäftigte „der Masche gewerkschaftlicher Organizer glauben“ und „anfällig für gewerkschaftliche Argumente“ werden (ebenda, 4f.). Analog zu vielen antigewerkschaftlichen Handbüchern folgt die Diffamierung von Gewerkschaften: „Gewerkschaften sind ein Geschäft, sogar ein großes Geschäft (*big business*), das Geld einbringen muß. (...) Wo holen sie sich ihr Geld? Aus den Taschen ihrer Mitglieder“ (ebenda, 8). Ferner werden Gewerkschaften als Störenfriede beschrieben. Ihre Politik bestehe aus Unruhe und Streik. Ihre Aktivität bei Wal-Mart bezieht sich darüber hinaus auf die „Verwirrung der Kunden“, auf die „Aufforderung, nicht bei Wal-Mart einzukaufen“, auf die „Ablenkung der Beschäftigten von ihrer wichtigsten Aufgabe, den Kunden zu dienen“ (ebenda, 22). Das Handbuch gibt schließlich Anleitung, wie zu verfahren ist,

- falls „Gewerkschafter Beschäftigte ansprechen“,
- falls „Gewerkschafter heimlich undercover arbeiten“, indem sie sich als Beschäftigte bei Wal-Mart bewerben, aber eigentlich nur die gewerkschaftliche Organisation zum Ziel haben,
- falls „eine Mitgliedskarte der Gewerkschaft gefunden wird“ oder
- falls „andere Anzeichen einer Organisierungskampagne“ ersichtlich sind.

Als Beispiele dieser „Anzeichen“ werden genannt:

- „eine erhöhte Neugier der Beschäftigten gegenüber Löhnen und Sozialleistungen“,
- „Klagen über und Konflikte mit Vorgesetzten“,
- „argumentatives Fragen von Beschäftigten in Bereichstreffen“,
- ein „Mißbrauch des Toilettenbesuchs“,
- „mehrfache Treffen von Beschäftigten in deren Zuhause“, oder
- „wenn Beschäftigte, die niemals zusammen gesehen wurden, plötzlich miteinander sprechen, sich treffen und seltsame Allianzen bilden“ (ebenda, 20f.).

Bei diesen und ähnlichen Vorfällen gilt es, „sie sofort zu stoppen“. Filialleitern wird eine „telefonische Gewerkschafts-Hotline“ zur Verfügung gestellt, die Anrufer direkt in die Rechtsabteilung vermittelt. Aufgabe der Filialleitungen ist es, neue „Strategien zu entwickeln, um (...) Gewerkschaftsaktivitäten zu bekämpfen“ (ebenda, 22). Dafür werden ihnen spezielle Beratungsteams zur Seite gestellt, die „bereits Aktionspläne für unterschiedliche Gewerkschaftsaktivitäten entworfen haben“. Filialleitungen haben letztendlich für „genaue Information über Vorfälle, beteiligte Personen und angesprochene Probleme“ etc. Sorge zu tragen. Nach der Ideologie, die sich in diesem Managementhandbuch ausdrückt, existieren keine widersprüchlichen Interessen, sondern einzelne, unzufriedene Individuen, die für die Verführung und Taktiken von Gewerkschaften empfänglich sind. Gewerkschaftsaktivisten werden als Provokateure mit „destruktivem Verhalten“ bezeichnet, die mit unfairen Mitteln arbeiten. Bei Einstellungen gilt es deshalb „wachsam zu sein“. Beschäftigte, die dem Unternehmensprofil nicht entsprechen, sollen herausgefiltert werden. BewerberInnen haben eine lückenlose Aufstellung ihrer bisherigen Beschäftigung vorzuweisen und Zeiten der Nicht-Beschäftigung zu erklären. Das Handbuch hebt hervor, daß BewerberInnen zwar „rechtlich aufgrund einer Gewerkschaftsmitgliedschaft nicht diskriminiert werden dürfen“, man aber „die besten und positivsten Bewerber“ heraussuchen sollte. Der Zusammenhang macht deutlich, daß dies Gewerkschaftsmitglieder per se nicht sind.

Wal-Mart läßt sich damit als ein Unternehmen charakterisieren, dem es bisher durch eine Kombination einer vergemeinschaftenden Personalpolitik, gezielter Einschüchterung und bewußt gewerkschaftsfeindlicher Positionen in den USA gelungen ist, jegliche gewerkschaftliche Organisierung zu verhindern. Die Profitabilität des Unternehmens ergibt sich nicht nur aus einer gelungenen Strategie der Marktpräsenz in ländlichen Regionen und einer ausgefeilten Warenwirtschaft, sondern auch auf Kosten der Beschäftigten, deren Arbeits- und Lohnbedingungen auf unterstem Niveau liegen.

7. Gewerkschaftliche Positionen gegenüber Wal-Mart

Die Gewerkschaft, die in den USA am meisten Beschäftigte im Handel organisiert, ist die Gewerkschaft der *United Food & Commercial Workers* (UFCW) mit insgesamt 1,4 Millionen Mitgliedern. Die UFCW kritisiert an der Politik Wal-Marts vor allem die antigewerkschaftliche Haltung des Unternehmens und die schlechten Arbeits- und Lohnbedingungen. Sie verweist jedoch auch auf die verheerenden Auswirkungen des Unternehmens auf die Kommunen (s. Kapitel 8) und sieht den Konzern als wesentlichen Verursacher von Produktionsverlagerungen nach Übersee. Die Gewerkschaft stellt zwei spezielle Internetseiten bereit, die Austausch und Information von und für Beschäftigte unterstützen (www.walmartyrs.com) und über Probleme von Konsumenten und Kommunen (www.walmartwatch.com) informieren sollen.

Die UFCW hat den Handelskonzern allerdings erst seit einigen Jahren als strategisches Aktionsfeld entdeckt. Dies begründet sich wahrscheinlich in der Tatsache, daß durch Wal-Marts Bemühungen, den Lebensmittelsektor durch Supercenter und Neighborhood Markets zu erobern, insbesondere die gewerkschaftlich organisierten Supermärkte bedroht werden. Die Präsenz Wal-Marts führt in diesem Bereich gegebenenfalls zu einem Verlust gewerkschaftlich organisierter Arbeitsplätze und insgesamt zu einer möglichen Verschlechterung sozialer Standards. Insgesamt bedeutet der Trend zu Supercentern von Unternehmen wie Wal-Mart, Kmart oder Target einen dramatischen Wandel für den bisherigen Einzelhandel in den USA. Traditionell waren die großen SB-Warenhäuser völlig vom Einzelhandel mit Lebensmitteln (Supermärkten) getrennt. Eine erste Veränderung im Lebensmittelsektor zeichnete sich bereits in den 90er Jahren durch eine verstärkte Konzentration im Zuge der Fusionen und Übernahmen von Unternehmen an. Durch die Supercenter kommen nun Unternehmen und Akteure ins Spiel, die zuvor kaum in diesem Sektor aktiv waren und finanziell einen völlig anderen Hintergrund haben. Gewerkschaften wie die UFCW fürchten deshalb für die Beschäftigten der gewerkschaftlich organisierten Unternehmen eine massive Abwärtsspirale der Löhne und Arbeitsbedingungen sowie eine mögliche Anpassung der Arbeitsstandards an die wesentlich schlechteren Bedingungen der SB-Warenhäuser. In einer Region wie Südkalifornien betrifft dies ca. 128.000 Beschäftigte, wovon etwa 80.000 hauptsächlich in den großen Lebensmittelketten gewerkschaftlich organisiert sind (vgl. Boarnet/Crane 1999, 23). Ihre durchschnittlichen Löhne betragen mehr als 32.000 US \$ im Jahr (vgl. ebenda) und sind unvergleichlich höher als bei Wal-Mart. Darüber hinaus erhalten die Beschäftigten einen Rentenplan und kostenfreie Krankenversicherung ohne Selbstbeteiligung. Angestellte bei Wal-Mart oder anderen Warenhausketten sind dagegen zu einem wesentlich höheren Maß teilzeitbeschäftigt und erhalten geringe oder gar keine Renten- und Krankenversicherung (s. Abb. 20).

Vergleich zwischen Löhnen und Sozialleistungen bei Wal-Mart und im gewerkschaftlich organisierten Lebensmittelhandel in Südkalifornien

	<i>Stunden-lohn</i>	<i>Kranken-ver-sicherung</i>	<i>Renten-plan</i>	<i>Zuschläge*</i>	<i>Urlaub, Kranken-geld</i>	<i>Lohn inkl. Sozial-leistung</i>	<i>Jahreslohn</i>	<i>Jahreslohn ohne Sozial-leistung</i>
Lebens-mittel-handel	12,82	2,36	0,32	1,74	1,01	18,25	37.960	32.385
Wal-Mart**	7,50	0,52		1,02	0,59	9,63	20.037	17.683

Quelle Boarnet/Crane 1999

* Betrifft Überstunden, Sonntagsarbeit und Feiertage

** geschätzter Durchschnittslohn für Vollzeitbeschäftigte mit einer imaginierten 40-Stunden-Woche

Leistungen	Lebensmittelhandel	Wal-Mart
Bezahlte Feiertage	9 Tage pro Jahr	6 Tage pro Jahr
Urlaub in Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit	1 Woche nach einem Jahr 2 Wochen nach 2 Jahren 3 Wochen nach 5 Jahren 4 Wochen nach 15 Jahren 5 Wochen nach 20 Jahren	1 Woche nach einem Jahr 2 Wochen nach 2 Jahren 3 Wochen nach 7 Jahren
Lohn im Krankheitsfall	4 Stunden pro Monat bzw. 6 Tage pro Jahr Auszahlung bei Nichtnutzung	4 Stunden pro Monat bzw. 6 Tage pro Jahr Auszahlung bei Nichtnutzung
Krankenversicherung	Kein Selbstkostenanteil Beitragsübernahme durch Arbeitgeber	Selbstkostenanteil zwischen 250 und 1.000 US \$, 50 % der Kosten der Versicherungsprämie durch Arbeitnehmer
Rentenplan	Bestandteil des Tarifvertrags	Aktienbeteiligung
Andere		Lebensversicherung, Profit-Sharing, 10%iger Preisnachlaß bei Warenkauf

Quelle Boarnet/Crane 1999

Bei einem zukünftigen Marktanteil von Wal-Mart zwischen 10 und 20 % des Lebensmittelhandels in Südkalifornien beziffert eine Studie der Universität von Los Angeles und Irvine die mittelfristige Reduzierung von Lohn- und Sozialleistungen in dieser Region jährlich zwischen 500 Millionen und 1,4 Milliarden US \$ (Boarnet/Crane 1999, 33 und 63ff.). Insgesamt werden die Auswirkungen auf die Ökonomie der Region durch den Multiplikatoreffekt des Einkommens- und Kaufkraftverlustes auf das Doppelte, also zwischen 1 Milliarde und 2,8 Milliarden Dollar geschätzt (ebenda). Erfahrungen in Kanada, wo die Entwicklung von Supercentern bereits früher eingesetzt hat, zeigen, daß die Befürchtungen nicht unberechtigt sind. In Kanada konnten von den Arbeitgebern in den Lebensmittelmärkten in den frühen 90er Jahren Konzessionen wie der Abbau von Sozialleistungen und die Einführung von niedrigeren Einstiegsgehältern kurzfristig durchgesetzt werden. Darüber hinaus läßt sich ein genereller Trend des Angleichs der Standards zwischen Beschäftigten im Lebensmittelbereich und SB-Warenhäuser (Supercenter) auf unterem Niveau beobachten (Boarnet/Crane 1999, 45ff.).

Die Organisationsstrategie der UFCW ist bisher allerdings begrenzt und gelang nur in der bereits genannten Fleischabteilung eines Supercenters in Jacksonville, Texas. Aus o.g. Gründen richten sich die Aktivitäten der UFCW vor allem auf den Schutz der gewerkschaftlich organisierten Unternehmen. Um Druck auf Wal-Mart auszuüben, organisiert die Gewerkschaft eine Konsumentenkampagne mit dem Slogan „*Be a good neighbor*“. Konsumenten werden aufgerufen,

- Wal-Mart zu meiden und in anderen (Super-)Märkten einzukaufen, die höhere Löhne und Sozialleistungen bezahlen und bessere Arbeitsbedingungen bereitstellen,
- Freunde und Familienmitglieder aufzufordern, dasselbe zu tun,
- sich in Planungs- und Landnutzungsausschüssen der Kommunen zu engagieren, um Wal-Mart-Filialen zu verhindern,
- Beschäftigte von Wal-Mart gegen ihren Arbeitgeber zu unterstützen.

Am 2.12.1998 organisierte die UFCW eine ihrer größten Demonstrationen in der Zentrale Wal-Marts in Bentonville, Arkansas, mit dem Slogan „Not in My Neighborhood“. An ihr nahmen 2.000 UFCW-Mitglieder teil. Der zentralen Demonstration gingen am 1.12. lokale Demonstrationen in St. Louis, Kansas City und Little Rock voraus. Es sollte gezeigt werden, daß die Gewerkschaftsmitglieder die Bedrohung ihrer Arbeitsplätze, die Übernahme der Supermarktindustrie und die Zerstörung von Kommunen durch die Präsenz Wal-Marts nicht kampfflos hinnehmen. Die UFCW organisierte hierfür ein Bündnis mit Bürgerinitiativen, Bürgerrechtsgruppen und anderen Gewerkschaften.³⁴

Im September 1999 eskalierte das Verhältnis zwischen Wal-Mart und UFCW. Im Rahmen einer 4tägigen Organisierungskampagne besuchten Gewerkschaftsaktivisten die Fleischabteilungen mehrerer Supercenter, um die Angestellten über ihre Rechte zu informieren. Wal-Mart titulierte die Aktion als „Angriff“ (Chicago Tribune vom 22.12.99), wobei Beschäftigte am „Arbeitsplatz und in den Pausenräumen belästigt“ würden. Bereits nach 2 Tagen gelang es Wal-Mart, einen Richter in Arkansas (Chanciry Court in Benton County) zu einem Urteil zu bewegen, wonach es der Gewerkschaft aufgrund vermeintlicher Verletzung von Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen in Zukunft verboten wurde, die Märkte zu betreten. Zuwiderhandlungen sollte die Gewerkschaft bis zu 1 Million US \$ Strafe kosten. Das Verbot wurde für alle Supercenter in den USA ausgesprochen. Nach Angaben der Gewerkschaft besitzt der Richter (inzwischen) über eine halbe Million US \$ an Wal-Mart-Aktien. Darüber hinaus wurde durch die gemeinnützige Stiftung von Wal-Mart eine Renovierung des Gerichtsgebäudes für 600.000 US \$ versprochen (Interview mit Al Zack vom November 1999). Der Fall wurde inzwischen dem Arbeitsgericht in Philadelphia vorgelegt. Im November 1999 eröffnete die UFCW eine Kampagne gegen Wal-Mart, die dessen Diskriminierung der Gewerkschaft gegenüber anderen Vereinen anklagte. Daraufhin verbannte Wal-Mart vorübergehend Vereine und Organisationen wie die Heilsarmee, Feuerwehren oder Pfadfinder aus seinen Filialen, die es zuvor gewohnt waren, auch innerhalb der Märkte öffentlich Spenden zu sammeln. Die UFCW hatte die Präsenz dieser Vereine aufgeführt, um die Diskriminierung der Gewerkschaft aufzuzeigen und forderte eine Erlaubnis, die Märkte betreten zu dürfen. Tatsächlich stellte das Vorgehen Wal-Marts nach Bundesrecht eine verbotene Ungleichbehandlung dar. Wird einer Gruppe erlaubt, den Markt zu betreten, um für ihre Zwecke zu werben, ist es dem Unternehmen verboten, andere Gruppen auszuschließen. Am 6.12.99 verwies Wal-Mart alle Vereine aus den Märkten.

34 U.a. sprach auch John Sweeney, der Vorsitzende des AFL-CIO, auf der Hauptkundgebung, um die Kampagne zu unterstützen.

8. Auswirkungen Wal-Mart's auf Kommunen – Kritik kommunaler Bürgerinitiativen

„Our commitment has always been to our customers and our communities“, Cynthia Lin, Wal Mart Community Affairs Director

Wal-Mart betreibt seit mehreren Jahren intensiv Öffentlichkeitsarbeit. Über Broschüren und Pressemitteilungen propagiert der Konzern den Willen zum „Engagement für die Kunden und Kommunen“ und für „Small Town America“. Wal-Mart-Filialen verwandeln sich in solchen Darstellungen zu „Nachbarn der Menschen“, die der jeweiligen Kommune „dienen“. Der Konzern beschäftigt mehrere leitende Angestellte, sogenannte *Community Affairs Directors*, die sich um Zusammenarbeit mit kommunalen Gruppen, Regierungsinstitutionen und lokalen Unternehmen bemühen. Der Konzern hat dabei selbst von der Praxis kritischer Bürgerinitiativen gelernt und zum Teil Taktiken dieser Gruppen übernommen. Vor Neueröffnung einer Filiale versucht der Konzern bspw. lokale Interessengruppen von „BürgerInnen für Wal-Mart“ aufzubauen. Zumeist wird hierfür eine bekannte, lokale Public-Relations-Firma beschäftigt und Postkartenkampagnen sowie öffentliche Umfragen durchgeführt. In eigens dafür entwickelten Broschüren werden die vermeintlichen „Vorteile der Präsenz Wal-Mart's“ für die Kommunen beschrieben: die Bereitstellung „hochwertiger Produkte“ zu „niedrigen Preisen“, die Schaffung neuer Arbeitsplätze, zusätzliche Steuereinkünfte und zahlreiche kommunale Unterstützungsprogramme. Durch BürgerInnenstimmen von Hilfswerken, Kommunalausschüssen, Vereinen oder Gemeinderäten aus dem ganzen Land bekräftigt, werden ein ökonomischer Aufschwung und ein „neues Lebensgefühl“ prophezeit, die kleinere Kommunen durch Wal-Mart erleben würden.

In den USA wehren sich jedoch BürgerInnen von Hunderten von Kleinstädten und Vororten in allen Bundesstaaten gegen die Ansiedlung der *Big Boxes*, wie die riesigen Supercenter – allen voran Wal-Mart – genannt werden. Kritisiert wird ihr Einfluß auf die Kleinstädte, da sie ihrer Ansicht nach nicht Wohlstand bringen, sondern kleineren Geschäften die Existenzgrundlage entziehen und somit die Entwicklung der Kommunen zerstören. Inzwischen gibt es mehrere hundert Gemeinden, die mittels kreativer und innovativer Änderung von Baunutzungsverordnungen, Stadtplanungs- und Bebauungsregelungen die Eröffnung eines Wal-Mart's oder anderer *Big Boxes* verhindert oder zumindest eine Beschränkung der Nutzung von Großflächen durchgesetzt haben (vgl. Norman 1999). Auf Anregung von Bürgerinitiativen existiert heute ein US-weites Netzwerk des kommunalen Widerstands mit regelmäßigen Rundschreiben, Konferenzen und Seminaren und eigenen Homepages im Internet (s. Seite 63). Die Initiativen stellen Informationen, Beratung, Aktionspläne, Lieder, Tips und Tricks zusammen, um den Kampf gegen einen Einzelhandelsriesen wie Wal-Mart aufzunehmen.

8.1 Sprawl

„We say keep-out because Wal-Mart drags down working and living standards wherever they go – not just for their own employees, but for everyone in the community. When Wal-Mart moves into a neighborhood, wages are driven down so low that fulltime workers have trouble feeding their families without food stamps“ (John Sweeney, Vorsitzender des AFL-CIO auf der Kundgebung in Bentonville am 2.12.1998).

„We are not gaining a store – We're loosing our community“ (Slogan einer erfolgreichen Anti-Wal-Mart-Kampagne in Greenfield, Massachusetts).

Der Begriff, der die verschiedenen Kritikpunkte der Bürgerinitiativen an Unternehmen wie Wal-Mart zusammenfaßt, heißt „Sprawl“. Gemeint ist damit eine kurzsichtige, schlecht geplante, auf das Auto konzentrierte Entwicklung und Verarmung von Kommunen und bezieht sich sowohl auf ökonomische als auch auf qualitative Auswirkungen. Für die Bürgerinitiativen und kommunalen KritikerInnen Wal-Marts gilt der Konzern als „Zerstörer der American Home-town“. Die Discount Stores und Supercenter sind ihrer Ansicht nach zu groß und passen nicht in das Erscheinungsbild der Gemeinden. Sie bedeuten eine verstärkte Orientierung auf die Nutzung von Autos, eine größere Umweltverschmutzung durch eine erhöhte Verkehrs-, Grundwasser-, Lärm- und Abgasbelastung und haben den Verlust an Grünflächen sowie die wirtschaftliche und ökologische Entwertung von Grund und Boden zur Folge. Sie erhöhen die Eintönigkeit der Stadtbilder, wobei sowohl der Charme und Charakter kleinerer Städte mit ihren gewachsenen sozialen Strukturen und lokalen Besonderheiten als auch der kommunale Zusammenhalt verloren gehen.

Die Auswirkungen, die kritische Bürgerinitiativen beschreiben, beinhalten im Kern dasselbe Szenario: Kleinstädte konkurrieren gegeneinander mittels Steuerinitiativen und Steuererleichterungen, um Unternehmen wie Wal-Mart an sich zu ziehen. Die Megastores erhöhen jedoch faktisch nicht den Einzelhandelsumsatz der Region, sondern schichten ihn um. Durch die Präsenz eines Wal-Marts werden die meisten Kleinunternehmen oder auch kleinere Marktketten in Folge gezwungen, ihren Laden aufzugeben und zu schließen, weil sie nicht mit Wal-Mart konkurrieren können. Wal-Mart ist es durch seine finanzielle Machtposition, durch seine Einkaufskraft und direkten Beziehungen zu Lieferanten möglich, Waren zu Preisen anzubieten, die kleinere Geschäfte nicht einmal im Einkauf erhalten. Dies gilt auch für regionale Großhändler, die überflüssig werden, da Wal-Mart und andere *Big Boxes* direkt bei den Herstellern einkaufen. Wal-Mart kann es darüber hinaus finanziell verkraften, einen Preiskrieg zu führen, bis lokale Konkurrenten aufgeben. Der Marktanteil der traditionellen Geschäfte der Stadtzentren fällt, und sie werden nach und nach verdrängt. Das Ergebnis dieser Entwicklung: verödete, tote Innenstädte und traditionelle Einkaufsgebiete, umgeben von riesigen, hell erleuchteten Einkaufszentren am Stadtrand. Falls *Big Boxes* aus welchen Gründen auch immer den Standort wechseln, verödet auch dieses Gebiet. Für die Kommunen sinken die Steuereinnahmen durch die Entwertung des kommerziellen Landes und der Wohngebiete. Die kommunalen Kosten dagegen erhöhen sich durch die größere Umwelt-, Lärm-, Verkehrs- und Abgasbelastung, durch Aufwendungen für die (neue) Infrastruktur (Straßen, Abwasser, Polizei, Feuerwehr etc.) sowie durch die Altlasten der bisherigen Einkaufszentren. Weiter erhöhen sich die öffentlichen Sozialkosten durch den regionalen Verlust an Arbeitsplätzen bzw. durch die Zunahme von Arbeitsplätzen unter schlechteren Bedingungen (niedrigere Löhne und Sozialleistungen, geringere Kaufkraft der Beschäftigten, Zunahme der Sozialhilfeberechtigten) mit der Folge einer Verringerung des Lebensstandards innerhalb der Kommunen.

Zahlreiche kommunale oder landesweite Studien in **Illinois** (Hornbeck 1994, Norman 1999, 199ff.), **Iowa** (Stone 1989a und 1989b, Muller/Humstone 1996), **Kalifornien** (Goldman 1997, Whelan 1998, Boarnet/Crane 1999), **Maine** (Ketchum/Hughes 1997), **Massachusetts** (Norman 1999, 199), **Missouri** (Lori/Robb 1990), **New England** (Norman 1999, 198ff.), **New York** (Norman 1999, 201ff.), **Vermont** (Norman 1999, 200f.), **Virginia** (Muller 1993, 1997 und 1999), **Washington D.C.** (Norman 1999, 200f.) oder auch bundesweite Überblicke (Hornbeck 1994, Muller 1994, Shils 1997) bestätigen in der Regel die Argumentation der Bürgerinitiativen.

Der Umsatzrückgang kleinerer Geschäfte infolge der Präsenz von Megastores wie Wal-Mart

O.g. Studien gelangen insgesamt zu ähnlichen Schlußfolgerungen. Demnach schaffen Megastores kein neues Umsatzwachstum im Handel, sondern weiten sich auf Kosten existierender, kleinerer und weniger konkurrenzfähiger

ger Geschäfte aus.³⁵ Dieser Trend wird durch den Aufbau von Supercentern verstärkt, da sie durch ihren Lebensmittelanteil auch die klassischen Supermärkte verdrängen (vgl. bspw. Hornbeck 1994, Muller 1994, Shils 1997, Norman 1999). In einer Lesung vor dem amerikanischen Kongreß führt der Ökonom Thomas Muller folgendes Ergebnis aus:

„Der Marktanteil von Wal-Mart in wenig urbanisierten Staaten nimmt zum Teil noch nie dagewesene Ausmaße an. Zum Beispiel bedient Wal-Mart 28 % der gesamten Kaufhauswaren in Mississippi, über 30 % in Arkansas ... Im Falle, daß Wal-Marts räumlich nahe gelegen sind, zeigt es sich, daß die meisten Umsätze von anderen Händlern aus der gleichen Kommune oder aus dem gleichen Verwaltungsbezirk als Wal-Mart stammen“ (Muller 1994, 8).

Muller schätzt, daß ein neuer Discount Store durchschnittlich etwa 60 Geschäfte in kleineren Kommunen ruiniert, ein Supercenter sogar 100 (Muller 1994, 7). Eine andere Studie belegt, daß bereits eine 5.000 qm große Wal-Mart-Filiale mehr als 5 Millionen Dollar an Kaufkraft pro Woche vom örtlichen Mittelstand, insbesondere von Lebensmittel- und Hartwarengeschäften, Drogeriemärkten, Apotheken, Büchereien, Spielzeuggeschäften und Boutiquen, abzieht (LZ vom 5.10.99). In Greenfield, Massachusetts, lautet das Ergebnis einer Studie, daß Wal-Mart fünf Jahre nach Eröffnung bereits 80 % des Einzelhandelsumsatzes der Kommune einnimmt (vgl. Norman 1999, 200). Und Muller errechnet für neun untersuchte Verwaltungsbezirke in Iowa, daß nach wenigen Jahren 84 % des Umsatzes von Wal-Mart allein von umliegenden Geschäften stammt (Norman 1999, 203). Stone, der zwischen 1983 und 1993 10 kleine und mittelgroße Städte in Iowa untersuchte, die vor dem Einstieg Wal-Marts über gute innerstädtische Einkaufsstraßen verfügten, beschreibt, daß innerhalb eines Jahres nach Einzug von Wal-Mart jede zweite Boutique, 30 % der Hartwarengeschäfte, jeder vierte Baumarkt, 42 % der Billigkaufhäuser, knapp ein Drittel der Schuhgeschäfte, 17 % der Juweliere und jedes vierte Warenhaus geschlossen wurden (vgl. Stone 1989a und 1989b, Norman 1999, LZ vom 5.10.99). Für kleinere Unternehmen bleibt nach der Ankunft eines Wal-Marts lediglich ein Nischengeschäft mit Waren übrig, die Wal-Mart nicht verkauft.

Der Ab- und Umbau von Arbeitsplätzen

Bezüglich der Auswirkungen Wal-Marts auf die Arbeitsplätze kommt Muller zu folgendem Schluß:

„Die Präsenz Wal-Marts führt insgesamt zu einer Abnahme der Anzahl von Arbeitsplätzen im Einzelhandel. Das ergibt sich bereits daraus, daß der Umsatz pro Beschäftigten bei Wal-Mart wesentlich über Industrieniveau liegt“ (Muller 1994, 9f.). Und:

„In Virginia beträgt der Umsatz eines Beschäftigten im Einzelhandel ca. 111.000 US \$ pro Jahr. Bei Wal-Mart beträgt dieser jedoch 146.000 US \$. Das heißt, lokale Unternehmen beschäftigen durchschnittlich 133 Personen, um einen Umsatz von 14,8 Millionen US \$ zu machen, Wal-Mart für denselben Betrag aber nur 100 Personen. (...) Der neue Einzelhandel schafft deshalb keine Arbeitsplätze auf regionalem Niveau: er schichtet sie um“ (Muller 1999, 14).

35 Mehrere Marktstudien über die Auswirkungen einer Wal-Mart-Filiale in unterschiedlichen Bundesstaaten belegen einen vergleichbaren Trend. In Dörfern und Städten, die keinen Wal-Mart besaßen, aber in der Nähe einer Kommune mit einem Wal-Mart lagen, sank der Einzelhandelsumsatz absolut innerhalb weniger Jahre. Stone kommt in einer Studie in Iowa zu dem Ergebnis, daß Einzelhandelsumsätze von Unternehmen in Kleinstädten, die in einem Radius von 20 Meilen von Wal-Mart-Geschäften liegen, nach 5 Jahren durchschnittlich um 25,4 % zurückgingen (vgl. Stone 1989a und 1989b, Norman 1999, LZ vom 5.10.99). In Kommunen mit Wal-Mart erhöhte sich der Umsatz zunächst, allerdings auf Kosten des Großteils der Einzelhändler, die mit Wal-Mart konkurrierten und zum Vorteil von einigen Geschäften mit komplementären Waren (insbesondere Restaurants und Gaststätten), die von den zusätzlichen KundInnen bei Wal-Mart profitierten (vgl. bspw. Hornbeck 1994, Muller 1994).

Hinsichtlich der Arbeitsplätze gilt es zwischen Kommunen mit und ohne Wal-Mart zu unterscheiden. In Kommunen mit ansässigem Wal-Mart belegen die meisten Studien eine relative Konstanz der Anzahl der Arbeitsplätze. Aufgrund o.g. Umstrukturierungsprozesse verschlechtern sich allerdings die Arbeitsbedingungen (größtenteils Teilzeitjobs,³⁶ geringere Löhne und Sozialleistungen, Zunahme von Saisonarbeit und Fluktuation, vgl. bspw. Hornbeck 1994, Shils 1997, Muller 1999, Norman 1999). Einige Studien beschreiben auch in diesen Kommunen einen absoluten Arbeitsplatzrückgang (vgl. bspw. Norman 1999, Shils 1997, Muller 1999). Verlierer sind jedoch vor allem die Beschäftigten der Kommunen, die im Umland liegen. Hier kommt es nicht nur zu einem absoluten Arbeitsplatzabbau bei den Konkurrenten Wal-Marts, sondern auch bei den mit dem Einzelhandel indirekt verbundenen Bereichen wie Banken, Werbe- oder Fuhrunternehmen (ebenda).

8.2 Senkung der Steuereinnahmen

Auch hinsichtlich der Steuereinnahmen von Kommunen bestätigen o.g. Studien die Kritik der Bürgerinitiativen. Die Neueröffnung einer Wal-Mart-Filiale scheint zunächst die Einnahmen der Kommunen durch zusätzliche Umsatz-³⁷ und Grundsteuern zu erhöhen. Durch den Ausfall der Steuern anderer Händler und durch eine zu beobachtende Entwertung von Grund und Boden und damit verbundenen niedrigeren Grundsteuern relativiert sich dieser Trend jedoch bald.³⁸ Grundsteuern werden bei Verkauf von Grundstücken nach ihrem Marktwert geschätzt und sind in den Gebieten am Stadtrand in der Regel niedriger als in der Stadtmitte. Stehen mehr und mehr Geschäfte in den Innenstädten aufgrund des Verdrängungswettbewerbs durch Wal-Mart leer, sinkt der Wert dieser Gebiete und infolge auch die Grundsteuern und Einnahmen für die Kommune. Dasselbe gilt für Wohngebiete, die plötzlich im Umfeld eines industriell genutzten Gebietes liegen. Mehreinnahmen von Kommunen durch eine Wal-Mart-Filiale lassen sich deshalb in der Regel nur kurzfristig beobachten.

In Concord, einer Stadt mit 39.000 EinwohnerInnen in New Hampshire, wurde bspw. zwischen 1986 und 1998 260.000 qm neue, kommerzielle Nutzungsfläche geschaffen. Dennoch fiel die steuerliche Bewertung des Grund und Bodens um 19 %, von 1,9 auf 1,5 Milliarden US \$. Der Grund lag darin, daß die Bewertung der Grundstücke in den alten Einkaufszentren und in den Wohngebieten, die in der Nähe des neu industriell genutzten Landes lagen, dramatisch gefallen war (vgl. Norman 1999, 205).

Unabhängig der Mindereinnahmen kommen neue Kosten für die Kommunen hinzu: der Neu- und Ausbau der Infrastruktur (Straßen, Wasser, Abwasser) und zusätzliche Dienstleistungen wie Polizei und Feuerwehr. In St. Albans, Vermont, wurde errechnet, daß jeder zusätzliche Dollar für die Kommune durch eine Wal-Mart-Filiale Kosten in Höhe von 2,87 Dollar gegenüberstehen (vgl. Norman 1999, 201). Andere Untersuchungen kommen zu ähnlichen Ergebnissen. In New Paltz, New York, stellte die Kommune eine Bilanz für einen zukünftigen Wal-Mart auf, in der sowohl Einnahmen als auch spätere Folgewirkungen berücksichtigt wurden. Das Ergebnis war ein Defizit für die Kommune, obwohl die Kosten für Ausbau und Verbesserung von Straßen für das neue Shopping-Center noch nicht einmal mitgerechnet waren. Nach Angaben der kommunalen Planungsbehörde würde die Kommune durch Wal-Mart 100.000 US \$ zusätzlich an Grund- und Vermögenssteuern einnehmen. Abzuziehen seien davon allerdings Kosten für öffentliche Dienstleistungen wie Polizei und Feuerwehr, Folgekosten dreier verlassener

36 Shils (1997, I/6) zitiert mehrere Studien, demnach in den untersuchten Regionen eine Teilzeitstelle einer Großkette eine Vollzeitstelle in kleineren Geschäften zur Folge hatte.

37 Die Umsatzsteuern gehen überwiegend an den jeweiligen Bundesstaat. Ein gewisser Prozentsatz fließt an die Kommunen zurück (Boarnet/Crane, 1999, 80).

38 Es kann in der ersten Zeit ebenfalls eine Zunahme der Einkommensteuern beobachtet werden. Auch diese gehen jedoch mit der Zeit aufgrund des Arbeitsplatzverlustes oder der Umwandlung der Arbeitsplätze zu Niedriglohnbedingungen zurück.

Einkaufsgebiete, eine Steuersenkung bei anderen Einkaufszentren, Mindereinnahmen durch gesunkene Grundsteuern in Wohngebieten sowie eine 50%ige Steuerermäßigung, die vom Landessteuerrecht für ein derartiges Projekt vorgesehen ist (vgl. Norman 1999, 77).

Steuereinnahmen von Wal-Mart	\$ 100.000
Polizei, Feuerwehr u.a. städtische Dienstleistungen	- \$ 29.000
Folgekosten verlassener Einkaufszentren	- \$ 5.000
Steuersenkung bei anderen Einkaufszentren	- \$ 29.000
Verminderung der Grundsteuern in nahegelegenen Wohngebieten	- \$ 5.940
50%ige Steuererleichterung nach Landesrecht	- \$ 50.000
Nettoeffekt	- \$ 18.940

Schwer zu berechnen sind darüber hinaus die ökologischen Folgekosten. *Big Boxes* wie Wal-Mart erzeugen eine erhöhte Verkehrs-, Luft- und Grundwasserbelastung (vgl. Shils 1997). In einer Studie über Auswirkungen von Megastores für die Stadt New York City errechnet Brian Ketchum, Umwelt- und Verkehrsexperte der Stadt, daß die Folgekosten allein durch Verkehrsstaus, Luftverschmutzung, Unfälle und Verletzungen mögliche Gewinne um ein Vierfaches übersteigen (vgl. Norman 1999 18f.).

8.3 Unlauterer Wettbewerb

Wal-Mart wurde in den letzten Jahren mit zahlreichen Klagen und Verurteilungen wegen unlauteren Wettbewerbs³⁹ (aufgrund des Verkaufs von Waren unter Einkaufspreis zur Verdrängung von Konkurrenten), Täuschung, mißdeutigen Preisausschilderungen und -vergleichen oder wegen gefälschter Markenartikel konfrontiert (vgl. bspw. Shils 1997 IV).

Um das Argument der Billigangebote zu untermauern, ist es in Wal-Mart-Filialen üblich, mit Postern oder direkten Warenvergleichen von Konkurrenten am Eingang der Filialen zu werben. Es konnte nachgewiesen werden, daß Zulieferer zum Teil kleinere, aber im Aussehen vergleichbare Packungen anderer Warenhäuser lieferten. Diese dienten zum Preisvergleich und waren verständlicherweise billiger, obwohl es sich tatsächlich um kleinere Packungen handelte. Wal-Mart hatte die Zulieferer extra angewiesen, Packungen in Sondergröße zu liefern, um den Eindruck zu erwecken, daß der jeweilige Artikel billiger sei. Ein weiterer Trick bestand darin, am Eingang einer Filiale zwei Einkaufskörbe zu plazieren, von denen einer von Wal-Mart, der andere von einer anderen Einzelhandelskette gefüllt war. Der Warenkorb Wal-Marts war auch hier billiger. Daß die Artikel tatsächlich nicht identisch waren, ließ sich aufgrund der Verpackung nicht feststellen (vgl. auch Ortega 1999, 280; Shils 1997).

Nach einer Klage von Kmart und Target bei der Behörde zum Verbraucherschutz mußte Wal-Mart auch seinen Werbeslogan „Immer zum niedrigeren Preis. Immer“ ändern. Nach Ansicht des Beschwerdeausschusses erweckte der Slogan den fälschlichen Eindruck, daß Wal-Mart sämtliche Artikel grundsätzlich zum niedrigsten Preis anbot. Der neue Slogan war allgemeiner gehalten: „Immer Niedrigpreise. Immer“ (Ortega 1999, 281f.; Shils 1997).

Im Staat Michigan wurde Wal-Mart wegen mißdeutigen Preisausschilderungen verurteilt. Die Kunden bezahlten für bestimmte Waren vielfach mehr, als ihnen die Preisausschilderung am Regal vorspiegelte. In Texas benutzte Wal-

39 Wal-Marts öffentliche Preispolitik in manchen Filialen lautet: „Ziehe gleich oder unterbiete Konkurrenten ohne Rücksicht auf die Kosten“ (Shils 1997).

Mart irreführende Informationen zur Werbung von Telefonkarten. Telefonkosten pro Minute erschienen dadurch niedriger und der Preisvergleich zu Telefonkarten anderer Anbieter wurde entstellt (Shils 1997, www.walmartwatch.com).

Vor einem Bundesgericht konnte bewiesen werden, daß Wal-Mart Nachahmungen (im Falle von Nike und Teletubbies) und sogar Fälschungen (Produkte von Thomas Hilfiger, Polo Ralph Lauren, Nautica, Fubu) als Markenartikel verkaufte, selbst nachdem das Unternehmen darauf hingewiesen worden war (www.walmartwatch.com, Wall Street Journal vom 15.7.99 und vom 6.8.99).

Marktstudien zeigen darüber hinaus, daß Wal-Mart oftmals weder billiger ist noch einheitliche Preise besitzt. Vielmehr ändert sich je nach Konkurrenzsituation auch das Preisniveau. Warenpreise in gesättigten, von Wal-Mart dominierten Regionen sind wesentlich höher als die Preise in Regionen, in denen noch Konkurrenz existiert (Norman 1999). Muller erwähnt in seinem Bericht vor dem US-Kongreß, daß Wal-Mart-Filialen, die nur 30 bis 40 Meilen auseinander liegen, unterschiedliche Preise für dieselben Waren aufweisen (Muller 1994, Shils 1997). Wal-Mart wie im übrigen auch andere *Big Boxes* verhalten sich also – falls möglich – als Monopolisten, die Markt und Preis in bestimmten Regionen diktieren.

8.4 Zunahme von Kriminalität

Bürgerinitiativen und die Gewerkschaft UFCW betonen die Zunahme von Kriminalität durch Unternehmen wie Wal-Mart. Aufgelistet werden Straftaten sexueller Belästigung von Kindern, Entführungen und Vergewaltigungen, die auf dem Gelände der Shopping Center verübt werden (www.walmartwatch.com). Nach Untersuchungen in Kalifornien erhöht bspw. ein Shopping Center die Anrufe bei der Polizei um etwa 50 im Monat (vgl. Norman 1999, 53). Durch die enorme Größe ist das Problem bei Wal-Mart besonders relevant.⁴⁰

Beispiele von Straftaten im Umfeld eines Wal-Marts

Am 7. September 1990 wurde eine 37jährige Frau nach dem Einkauf bei Wal-Mart in Memphis, Tennessee, auf dem Parkplatz mit einem Gewehr bedroht und entführt. Die Frau wurde vergewaltigt und daraufhin in den Kofferraum ihres Autos gesteckt, in dem sie anschließend erstickte. Der Ehemann des Opfers verklagte Wal-Mart daraufhin wegen unterlassener Sicherheitsmaßnahmen. 1996 entschied der Oberste Gerichtshof von Tennessee, daß die Gefahr vorhersehbar war und daß Wal-Mart deshalb Mitschuld an dem Verbrechen trägt. Der Ehemann hatte in mehreren Gerichtsverhandlungen zuvor Polizeiberichte aufgeführt, wonach in 17 Monaten vor der Entführung 164 Verbrechen auf oder um den Parkplatz herum geschehen waren. Darunter zählten eine Bombendrohung, 14 Diebstähle, 10 Raubüberfälle, 36 Autodiebstähle und eine, bereits versuchte Entführung (vgl. Norman 1999, 54ff.).

Am 17. April 1995 wurde ein Frau in Searcy, Arkansas, nach dem Einkauf bei Wal-Mart auf dem Parkplatz von zwei Männern entführt, später vergewaltigt und getötet.

In Convoy, Morrilton, und Jasper, Alabama, wurden im Herbst 1995 drei Frauen und ein 11jähriges Mädchen entführt (Norman 1999, 52ff.).⁴¹

40 Norman zitiert eine Vielzahl von Straftaten innerhalb eines Wal-Marts aus dem gesamten Bundesgebiet: in Arizona, Oklahoma, Florida, West Virginia, Georgia, Alabama, Massachusetts oder Arkansas (Norman 1999, 52ff.).

41 Um der Gefahr möglicher Kindesentführungen innerhalb der Filialen entgegenzuwirken, praktiziert Wal-Mart den sogenannten Code Adam (G 1996, 16), benannt nach einem Kind, das 1981 in einem Einkaufszentrum ermordet wurde: Wird von Eltern das Fehlen ihres Kindes gemeldet, hören alle Beschäftigten auf zu arbeiten und suchen das Kind. Nach 10 Minuten wird automatisch die örtliche Polizei eingeschaltet.

In Tappahannock, Virginia, berichtet die Polizei, daß über 20 % der Verbrechen in der Kommune im lokalen Umfeld von Wal-Mart geschehen. Ferner bezieht sich die Kritik von Bürgerinitiativen und von der UFCW darauf, daß Wal-Mart Ausgaben zur besseren Sicherung der Parkplätze unterläßt, die die Kriminalität reduzieren könnten. Die UFCW führt mehrere Fälle auf, in denen Wal-Mart wegen Falschaussagen oder Zurückhaltung von Informationen bei der Aufklärung von Straftaten verurteilt wurde (www.walmartwatch.com).

Die Ursachen der erhöhten Kriminalität in den Einkaufszentren scheinen darin zu liegen, was unter dem Begriff *Sprawl* zusammengefaßt wird: die Verarmung kleiner Kommunen, verödete Innenstädte und Shopping Center am Rande der Stadt, die 24 Stunden geöffnet sind und zu den einzigen Treffpunkten innerhalb der Kleinstädte geworden sind.

8.5 Unfälle und Schadensersatz

Nach Norman (1999, 62) werden ca. 10.000 Schadensersatzklagen gegen Wal-Mart geführt, nachdem Kunden oder Beschäftigte durch herabfallende Waren schwer verletzt, eigene Sicherheitsbestimmungen dabei nicht eingehalten oder Sicherheitsvideos sogar verändert wurden (vgl. auch www.walmartwatch.com). Im Internet findet sich eine eigene Homepage mit dem Namen „Überlebende von Wal-Mart“ (www.walmartsurvivors.com), in der Klagen und Rechtsfälle gegen Wal-Mart aufgeführt werden.

In dem Fall „Greenwald gegen Wal-Mart“ führt eine Angestellte von *Claims Management*, einem Unternehmen, das die Versicherungsangelegenheiten des Konzerns in zahlreichen Bundesstaaten verwaltet, 25.426 Vorfälle zwischen dem 1.1.1991 und dem 22.6.1995, in denen Kunden oder Beschäftigte von herabfallenden Waren verletzt wurden, sowie 7.444 Schadensersatzklagen von Beschäftigten gegen Wal-Mart auf.⁴² In dem Fall „New gegen Wal-Mart“ wird erklärt, daß bundesweit täglich 150 Kunden bei Wal-Mart durch herabfallende Waren verletzt werden (vgl. www.walmartsurvivors.com). Die Kosten für den Konzern stiegen durch diese Vorfälle von Jahr zu Jahr kontinuierlich: 1992 betragen sie 275 Millionen US \$, 1993 309 Millionen US \$ und 1994 410 Millionen US \$ (vgl. ebenda).

Auch hier gelingt es Wal-Mart allerdings, Kosten einzusparen. In den USA liegen Art und Umfang der Haftpflichtversicherung in der Entscheidung der Unternehmen. Wal-Mart ist für Unfälle innerhalb der Filialen zwar haftpflichtversichert, Kosten für medizinische Versorgung oder Lohnausfall sind darin jedoch nicht enthalten, obwohl ein Großteil der US-amerikanischen Bevölkerung medizinisch nicht oder unterversichert ist. Verletzten Personen wird ein Schadensersatz angeboten, in dem solche Kosten nicht enthalten sind. Akzeptiert eine Betroffene oder ein Betroffener dieses Angebot nicht, da sie zum Beispiel nicht einmal die nötigen Arztkosten decken, hat er oder sie zu klagen. Kosten für medizinische Versorgung, Rechtsanwalt oder Gerichtskosten gehen erst einmal zu Lasten des Klägers, also des Opfers. Vielmals vergehen Jahre, bis Entscheidungen getroffen werden, wobei die Rechtsabteilung Wal-Marts genügend Mittel besitzt, dies durchzuhalten. Der überwiegende Teil dieser Vorfälle kommt deshalb niemals vor Gericht.

42 Zu dieser Anzahl kommen Klagen in 19 Bundesstaaten hinzu, die nicht von *Claims Management* verwaltet werden.

9. Wal-Mart in Europa

In Europa ist Wal-Mart durch die Übernahmen von Wertkauf, Interspar und der Asda-Märkte in Deutschland und England mit einem Gesamtumsatz von ca. 34 Milliarden DM präsent.

9.1 Die Übernahmen von Wertkauf und Interspar in Deutschland

Ende 1997 übernahm Wal-Mart 21 SB-Warenhäuser von Wertkauf. Ende 1998 folgte die Akquisition von 74 Interspar-Märkten der Spar Handels AG. Mit einem Gesamtumsatz von 5,5 Milliarden DM besitzt Wal-Mart damit 2,4 % der Marktanteile im deutschen Einzelhandel. Der Konzern übernahm zunächst 6.000 Beschäftigte von Wertkauf und 7.700 Beschäftigte von Interspar. In den ersten 12 Monaten stellte Wal-Mart für die Wertkauf-Märkte über 1.000 neue Mitarbeiter ein und beschäftigt zu Beginn des Jahres 2000 18.300 Personen in Deutschland (Pressemitteilung vom 3.1.2000).

Deutschland⁴³ wurde allgemein als Einstiegsland für Europa und Osteuropa gewertet, die neben Nordamerika als strategische Regionen für den Konzern gelten. Die Akquisitionen ermöglichen:

- einen Zugang zu einem neuen und stabilen Markt, der risikoreichere Investitionen in China, Korea, Brasilien oder Argentinien ausgleichen soll,
- eine Expertise im deutschen Lebensmittelhandel,
- nach Kanada einen Zugang zu einer relativ preisstabilen Region, die eine Niedrigpreisstrategie erlaubt,
- Erfahrungen mit einer gewerkschaftlich organisierten Umgebung,
- Wachstumsmöglichkeiten nach Osteuropa und in die übrige EU.

Wertkaufmärkte sind vor allem im Südwesten Deutschlands konzentriert, während Interspar auch in anderen Regionen wie Köln, Hannover, Hamburg oder München präsent ist und damit eine größere geographische Präsenz sicherstellt. Der Marktanteil Wal-Marts durch Wertkauf und Interspar ist allerdings gering und signifikant kleiner als der von Metro, Rewe, Edeka, Aldi oder Tengelmann (s. Abb. 22). Auch für Wal-Mart gilt darüber hinaus der deutsche Einzelhandel als schwierig. Er ist zwar einerseits der umsatzstärkste Markt auf dem Kontinent, andererseits aber auch stark reguliert und gesättigt: Die Preise sind bereits sehr niedrig, die Umsatzrendite im Handel ist mit 0,5 – 1 % so minimal wie kaum in einem anderen Land, und die Konjunktur ist seit Jahren schwach. Die Ursachen für einen stagnierenden oder gar rückläufigen Einzelhandelsumsatz seit Beginn der 90er Jahre sind struktureller Natur: eine anhaltende Nachfrageschwäche aufgrund einer hohen Massenarbeitslosigkeit, geringe Einkommenszuwächse und eine wachsende Armut weiter Teile der Bevölkerung (vgl. bspw. HBV 1999c). Ausländische Handelsketten wie Promodès, die Anfang der 90er Jahre den Schritt nach Deutschland gewagt hatten, zogen sich deshalb bald wieder zurück. Die kritische Masse, um langfristig in Deutschland zu überleben, wird in der Regel von Experten zwischen 15 und 20 Milliarden DM bewertet. Dies hat Wal-Mart noch längst nicht erreicht. Das Unternehmen kündigte deshalb bereits weitere Akquisitionen an und wurde in den letzten Jahren mit fast allen Handelsgiganten Europas in Verbindung gebracht.

43 Strategisch vergleicht Wal-Mart seine Präsenz in Deutschland mit der in Kanada, wo ähnliche Rahmenbedingungen (wie eine entwickelte Ökonomie und Infrastruktur, ein hohes Pro Kopf Einkommen und Preisstabilität) existieren.

Als erste kurz- und mittelfristige Ziele für die Märkte in Deutschland wurden folgende Schritte angekündigt:

- Die Umbenennung der Märkte zu Wal-Mart und ein kontinuierlicher Umbau der Filialen zu Supercenter,
- die Optimierung des Vertriebs und der Lagerhaltung durch schnellere Auffüllzyklen und eine Kostenreduzierung durch volle LKW-Ladungen zu beiden Märkten (Interspar und Wertkauf) in einer Region,
- neue Formen der Zusammenarbeit mit Lieferanten zur Kostensenkung bei der Produktlieferung,
- die Verbesserung der EDV-Systeme und Austausch der Kassen von Siemens-Nixdorf zu IBM,
- die Erhöhung der Anzahl von Kunden und eine bessere Kundenbindung,
- Schulungen zur „schnellen Gewöhnung“ der Beschäftigten an die Wal-Mart-Kultur und seiner Kundenbeziehung.

Erste sichtbare Maßnahme war die Ausweitung der Ladenöffnungszeiten. In den Wertkauf-Filialen und umgebauten Wal-Mart-Supercentern ist werktags von 7.00 Uhr bis 20.00 Uhr, samstags von 7.00 Uhr bis 16.00 Uhr geöffnet. Inzwischen können Kunden auch in allen ehemaligen Wertkauf-Warenhäusern sowohl mit EC- als auch mit Kreditkarte bezahlen. Schließlich wurde das gesamte Management durch US-Personal besetzt. So sind 115 Fachkräfte aus dem internationalen Wal-Mart-Verbund für eine Dauer von 2 Jahren eingesetzt. Hinzu kommen etwa 75 Fachkräfte, die jeweils bis zu 6 Monate zur Beratung von Filialleitern oder zum Aufbau der Logistiksysteme verbleiben (LZ vom 15.10.99).

Umbenennung und Umbau der Filialen

Die übernommenen Wertkauf- und Interspar-Warenhäuser wurden zunächst unter ihrem bisherigen Namen weitergeführt. Im August 1999 wurde das erste Wal-Mart-Supercenter in Dortmund eröffnet. Bis Ende 1999 wurden 9 zusätzliche Umbauten fertiggestellt, 40 weitere sollen im Jahr 2000 hinzukommen (NYT vom 4.1.2000). Der Unterschied für die Kunden ist vor allem eine großzügigere Platzierung und Sortimentsanordnung, breite Gänge, eine hohe Bedarfsdeckung, ein erweitertes Frische-Sortiment sowie kostenlose Einkaufsstützen. In diesen neuen Märkten will Wal-Mart in Zukunft Konzessionen nur noch für Leistungen vergeben, die der Konzern selbst nicht bietet. So gibt es jetzt neben den bereits in einigen Filialen vertretenen Friseuren, Reisebüros, Optikern und Apotheken auch Banken und Telekom-Geschäfte. Im Sommer 1999 wurde schließlich eine Kooperation mit dem Unternehmen McDonald's bekannt gegeben, das künftig Restaurants in Wal-Marts Supermärkten anbieten soll. Beide Unternehmen kooperieren bereits in den USA, Kanada und Mexiko.

Einführung eines zentralen Vertriebssystems

Technologisch betrafen die Veränderungen insbesondere eine neue EDV und neuartige Kassensysteme von IBM, die gekaufte Waren automatisch in Einkaufsstützen packen. Insgesamt plant Wal-Mart, für die Umrüstung der Warenhäuser und für die Modernisierung der Warenwirtschaft und Logistik über eine halbe Milliarde DM auszugeben (LZ vom 11.6.99). Das Ziel ist, die Warenbestände um 20 % und mehr zu senken und den Warenumschlag von 3 auf 5,5mal pro Jahr zu erhöhen (LZ vom 5.10.99). Ein wichtiger Schritt hierzu war im Frühjahr 1999 der Vertragsabschluss mit SCM Europe, einer 100%igen Tochter der englischen *Tibbett & Britten*-Gruppe, die Wal-Marts Vertrieb und Logistik in Deutschland übernimmt. *Tibbett & Britten* ist mit 29.500 Beschäftigten eines der größten Logistikunternehmen Europas und agiert weltweit in 25 Ländern. Das Unternehmen hat bereits eine 5jährige Partnerschaftserfahrung mit Wal-Mart in Kanada. Dort ist SCM für den außerkanadischen Vertrieb und die Logistik zuständig. Mit Hilfe der Zusammenarbeit mit SCM in Deutschland soll die bisher separate Anlieferung der Filialen durch ca. 3.000 Zulieferer durch eine zentrale Warenverteilung ersetzt werden. Zu diesem Zweck wurde im Juni 1999 ein 30.000 qm großes Zentrallager in Kempen am Niederrhein eröffnet. Ein zweiter Logistikstandort für den Süden ist in Hockenheim geplant. Das Zentrallager in Kempen wurde mit einem automatischen Sortiersystem ausgestattet, das eine große Warenanzahl inkl. Lebensmittel, Haushaltswaren, Kosmetik, Autoteile, Textilien, Schu-

he oder Hardware abwickeln kann. Zukünftig sollen täglich 125.000 verschiedene Warenartikel bearbeitet werden. Die damit erhoffte höhere Effizienz des Vertriebssystems soll – bei gleichzeitiger Sicherstellung einer hohen Warenpräsenz – auf Dauer 8 % der bisherigen Kosten über Streckenbelieferung einsparen (vgl. LZ vom 5.10.99).⁴⁴

Bisher scheint Wal-Mart allerdings vor allem Probleme mit dem neuen Vertriebssystem zu haben. Wal-Mart fordert von Zulieferern absolute Termin- und Liefertreue. Ist auch nur eine Palette falsch kommissioniert, behält sich Wal-Mart das Recht vor, 10 % des gesamten Rechnungsvolumens einzubehalten (LZ vom 5.10.99). Die bisherige Situation an den Laderampen von Wal-Mart-Filialen oder am Zentrallager in Kempen stellt diese Forderung auf den Kopf. Nach Berichten der Lebensmittelzeitung mußten Lieferanten vielfach mehr als 5 Stunden zur Abfertigung warten, abgelieferte Güter wurden einfach im Wareneingangsbereich gestapelt. Zulieferern, von denen die minutiöse Einhaltung vertraglicher Vereinbarungen verlangt wird, entstanden darüber erhebliche Mehrkosten (LZ vom 14.10.99 und vom 25.2.00). Nach Angaben der Lebensmittelzeitung halten zahlreiche Lieferanten in Deutschland die „Standards“, die Wal-Mart festschreiben möchte, für unannehmbar. Vielleicht in Fehleinschätzung seiner tatsächlichen Marktmacht und des gültigen Status quo fordert Wal-Mart bspw. das Recht, ohne Voranmeldung Geschäftsräume und Produktionsstätten der Markenartikler inspizieren zu dürfen (LZ vom 5.10.99). Insgesamt deutet bisher deshalb wenig darauf hin, daß es Wal-Mart gelingt, dauerhafte, gute Lieferantenbeziehungen unter US-Konditionen etablieren zu können.

Verschärfung des Preiskriegs im Einzelhandel

Wie auch in anderen Ländern, verfolgt Wal-Mart in Deutschland eine Niedrigpreisstrategie und wirbt von Anfang an mit dem Slogan „Jeden Tag Tiefstpreise“. Bei Wertkauf läutete Wal-Mart bereits 1999 eine erste Preisoffensive ein und senkte die Preise für ein Großteil des Sortiments zwischen 3 % und 20 % (HB vom 9.4.99). Falls ein Konkurrent – Aldi, Penny, Toom oder Tengelmann – mit Sonderangeboten werbe, versprach Wertkauf, nachzuziehen oder sogar die Preise zu unterbieten (Spiegel vom 14.12.98). Kunden erhielten die Garantie, einen möglichen Differenzbetrag rückerstattet zu bekommen, falls ein Markenprodukt in einem anderen Markt günstiger erhältlich sei. Daraufhin gingen die Umsätze von anderen Handelsunternehmen im Umkreis von 30 Kilometern eines Wertkaufs bis zu 20 % zurück. Wal-Mart erhielt seither in der Öffentlichkeit das Image des Preistreibers, der durch seine hohen Konzerngewinne dazu in der Lage ist, auch einige Jahre verlustreiche Preiskriege führen zu können.⁴⁵ Allerdings zogen auch Konkurrenten wie Metro oder Rewe nach und starteten 1999 ebenfalls Offensiven mit „Dauertiefstpreisen“. Sie demonstrierten damit ihren Willen, zur Verteidigung des derzeitigen Status quo auch längere Durststrecken hinzunehmen. Gegen Rewe hatte daraufhin selbst das Bundeskartellamt ermittelt, da mittelständische Einzelhändler befürchteten, daß die Artikel unter Einkaufspreis verkauft würden, und Rewe gegen das Wettbewerbsrecht verstieß. Metro änderte darüber hinaus in seinen Real-Märkten die Öffnungszeiten auf 8.00 Uhr morgens und ihr neuer Slogan „ehrliche Niedrigpreise, dauerhaft günstig“ erinnert stark an Wal-Mart.

Zu Beginn des Jahres 2000 startete Wal-Mart eine weitere Preisoffensive für mehrere hundert imageprägende Produkte aus allen Verkaufsbereichen – von Lebensmitteln bis hin zu Elektroartikeln –, die Preisabschläge zwischen 17 % und 20 % beinhalten (FR vom 4.1.2000). Unterstützt wird die Offensive durch eine breit angelegte Werbekampagne, zu der auch ein eigener TV-Spot zählt. Er soll dazu beitragen, daß der Bekanntheitsgrad der *Marke* Wal-Mart erhöht und der Name Wal-Mart „im Bewußtsein der Deutschen verankert wird“ (Ron Tiarks, Präsident von Wal-Mart Deutschland). Gezeigt wird der Spot täglich auf 5 nationalen Sendern, vorrangig zur Hauptsendezeit

44 Das angestrebte Ziel bestand darin, bis Ende 1999 60 % des Warentransports über die Zentralbelieferung und 40 über Streckenbelieferung abzuwickeln. Nach unterschiedlichen Angaben konnte dieses Ziel allerdings bisher nicht erreicht werden (LZ vom 5.10.99 und vom 14.10.99).

45 Nach Einschätzung von Experten hat Wal-Mart das Engagement in Deutschland bereits 2 Milliarden US \$ gekostet. Wal-Mart selbst kalkuliert in Deutschland für sechs bis acht Jahre Verluste ein.

für die Zielgruppe der gesamten Familie. Wal-Mart ist damit das erste Einzelhandelsunternehmen in Deutschland, das Fernsehwerbung in dieser Form betreibt.⁴⁶ „Der TV-Spot betont die Botschaft, daß wir daran arbeiten, noch besser zu werden und dabei täglich Fortschritte machen“ (Ron Tiarks, Pressemitteilung). Akteure des Spots sind die MitarbeiterInnen selbst, die erzählen, was sie über Wal-Mart denken. Das Einbinden der Belegschaft ist auch in Deutschland allerdings nicht neu. Seit Juli 1998 lassen sich Beschäftigte sowie deren Familien bereits in den wöchentlichen Werbe-Beilagen als Models fotografieren oder empfehlen auf Schildern ihre persönlichen Lieblingsprodukte.

Erste Konflikte mit den Beschäftigten

Nach unterschiedlichen Berichten der Wirtschaftspresse war Wal-Mart vom größten Teil der Beschäftigten positiv aufgenommen worden. Die Wirtschaftswoche (vom 25.11.99) zitierte MitarbeiterInnen, die die Ankündigung einer „offenen Kommunikation“ begrüßten. Sie erhielten demnach eine größere Freiheit und mehr Verantwortung, werden nach ihrer Meinung gefragt und aufgefordert, Ideen und Verbesserungsvorschläge vorzubringen. Indem Wal-Mart zusätzliche Beschäftigte einstellte, setzte sich das Unternehmen auch positiv von der deutschen Konkurrenz ab. Wal-Mart führte in einigen Filialen Extrapremien für besonders freundliche MitarbeiterInnen ein und zeichnete – auf Vorschlag des Betriebsrats – eine „Kassiererin des Monats“ aus. Dabei ging Wal-Mart durchaus behutsam vor. Sowohl das Tragen der Weste „Kassiererin des Monats“ als auch die Teilnahme am morgendlichen Wal-Mart-Cheer erfolgte auf freiwilliger Basis.

Auf der anderen Seite gab es jedoch auch erste Konflikte, die den Einzelhandelsgiganten inzwischen als „Unternehmen wie andere auch“ erscheinen lassen. Im Dezember 1998 gab Deutschland-Chef Ron Tiarks – drei Tage, nachdem er öffentlich geäußert hatte, man werde künftig von zwei Unternehmenszentralen aus operieren – die Schließung der bisherigen Wertkauf-Zentrale in Karlsruhe und den Umzug der Verwaltung in die Interspar-Zentrale nach Wuppertal bekannt. In der Karlsruher Zentrale fühlte man sich daraufhin „verschaukelt“. Schließlich wurde ein Sozialplan und ein Interessenausgleich für diejenigen MitarbeiterInnen ausgehandelt, die nach Wuppertal umzogen (LZ vom 26.3.99). 1999 wurde die Karlsruher Wertkauf-Verwaltung aufgelöst und nach Wuppertal verlegt.

Weitere Auseinandersetzungen betreffen eine geplante Installation „flächendeckender Videokameras“ in den einzelnen Filialen⁴⁷ sowie eine zunächst von Oktober 1999 bis 8.1.2000 befristete Nutzung von Fremdfirmen zur Verrichtung von Auffüllarbeiten bis 24.00 Uhr (in Ausnahmefällen bis 2.00 Uhr morgens). Als Grund wurde von der Unternehmensleitung aufgeführt, die tägliche Warenpräsenz im Weihnachtsgeschäft sicherzustellen. Der Gesamtbetriebsrat schätzte die Maßnahme allerdings als sehr problematisch ein, da er sie als Vorstufe zur Ausweitung des Ladenschlußgesetzes und als Einstieg zur Ausgliederung von Arbeitsplätzen zu billigeren Löhnen bewertete. Die Gewerkschaften HBV und DAG fordern darüber hinaus den Eintritt Wal-Marts in den Arbeitgeberverband und die Anerkennung sämtlicher Tarif- und Mitbestimmungsregelungen. Wal-Mart ist bisher allerdings nicht dazu bereit und es werden selbst gemeinsame Sitzungen von Betriebsräten der ehemals getrennten Organisationen Interspar und Wertkauf untersagt.

Schließlich werden auch in der Öffentlichkeit zunehmend Beschäftigte zitiert, die sich durch den Wettbewerb zur Mitarbeiterin oder zum Mitarbeiter des Monats beobachtet und kontrolliert fühlen und sich bei dem Morning Cheer schlichtweg „blöde“ vorkommen. Jedenfalls seien die Personaltoiletten während dieser Zeit in einigen Filialen auf-

46 Außer in Asien sendet Wal-Mart vergleichbare TV-Spots in allen Regionen, in denen das Unternehmen präsent ist.

47 In den nächsten Monaten soll hierzu mit dem Gesamtbetriebsrat von Interspar eine Rahmenvereinbarung abgeschlossen werden.

fallend gut besucht (WW vom 25.11.99, LZ vom 5.10.99). Ein möglicher Stimmungswandel unter den Beschäftigten ließe sich auch damit begründen, daß im Unterschied zu den USA Forderungen nach Personalrabatten bei Nonfood-Produkten oder nach Zuteilung günstiger Belegschaftsaktien bisher ungehört blieben.

Wal-Marts vielgepriesene effizientere Logistik, besserer Service und Mitarbeitermotivation haben deshalb hierzulande kaum mehr als den Status von Experimenten erreicht.

9.2 Die Übernahme von Asda in England

1999 vereitelte Wal-Mart eine Fusion der britischen Einzelhandelsunternehmen Kingfisher plc und Asda Group plc. Der Zusammenschluß war im April 1999 vereinbart worden und galt im Juni als so gut wie vollzogen. Mit 6,72 Milliarden Pfund bot Wal-Mart jedoch 900 Millionen Pfund mehr als Kingfisher und kaufte im Juni 1999 die Asda-Gruppe, die drittgrößte Supermarktkette Großbritanniens, und ihre 229 Filialen mit einem Jahresumsatz von über 8,86 Milliarden Pfund (BZ vom 15.6.99). Zu Beginn des Jahres 2000 kündigte Wal-Mart in England ein Expansionsprogramm an, durch das bis Jahresende 12 neue Supermärkte eröffnet und 6.000 Beschäftigte neu eingestellt werden sollen (FR vom 11.1.00).⁴⁸ Während die bisherigen Filialen Asdas zu zwei Dritteln im Norden Englands liegen, soll die Expansion vor allem im dichtbesiedelten Südosten und im Großraum London getätigt werden.

Die Akquisition gilt unter Experten als strategischer Zug. Asda hatte sich bereits seit einiger Zeit am Konzept Wal-Marts orientiert und vergleichsweise große Filialen außerhalb der Großstädte mit einem breiten Warensortiment aufgebaut. Asda bemühte sich um ständige Niedrigpreise, einen hohen Kundenservice und um den Aufbau einer *corporate identity* als Unternehmensfamilie bzw. einer „KollegInnenkultur des Engagements und der Beteiligung“, wie sie das Unternehmen nennt. In Anlehnung an Wal-Mart werden Beschäftigte „KollegInnen“ (*colleagues*) genannt, und es finden sich in manchen Filialen „greeter“ mit grüner Weste und einem breiten Lächeln an der Eingangstür, der oder die die Kunden begrüßt (WSJ Europe vom 15.6.99).

Auch in England wird durch Wal-Mart eine dauerhafte Preisoffensive erwartet. Im Juli 1999 kündigte Asda Preisensenkungen um 5 bis 10 % für 10.000 Artikel an, und insgesamt soll eine Preisreduzierung von 200 Millionen Pfund innerhalb von 18 Monaten erreicht werden (FAZ vom 10.8.99, HB vom 21.9.99). Asda nahm bereits zu diesem Zeitpunkt für sich in Anspruch, 5 – 10 % preiswerter als seine Konkurrenten zu sein. Bis Ende des Jahres 2000 soll sich der Abstand auf 10 – 15 % erhöhen (HB vom 22.9.99). Tesco und Sainsbury, die beiden größten Einzelhandelsunternehmen, reagierten darauf und verbilligten ihre Markenprodukte um ca. 10 % und ihre Eigenmarken um über 15 % (FR vom 11.1.00). Durch die Präsenz Wal-Marts wird in Branchenkreisen eine Kürzung der Gewinnspannen und ein zunehmender Druck zu weiteren Fusionen oder Akquisitionen für wahrscheinlich gehalten, um jeweilige Marktanteile zu erhöhen. Ebenso dürfte Wal-Mart den Trend zur weiteren Diversifizierung von Einzelhandelsunternehmen verstärken, um wie Wal-Mart die Verbindung von Lebensmittel- und Warenhandel anzubieten. Kingfisher hat bereits in Reaktion auf Wal-Mart eine Imitation der Supercenter, genannt Big W, eingeführt.

Im Vergleich zu Deutschland ist der Spielraum für eine aggressive Preispolitik im Stile Wal-Marts auf der britischen Insel relativ groß. Britische Einzelhändler im Lebensmittelhandel verdienen mit geschätzten Umsatzrenditen von über 5 % noch wesentlich mehr als auf dem Kontinent (FAZ vom 16.6.99). Seit 1998 steht der britische Einzelhandel deshalb in der öffentlichen Kritik durch Verbrauchergruppen, im europäischen Vergleich 30 – 40 % mehr

⁴⁸ Binnen der nächsten 5 Jahre sollen insgesamt 27.000 neue Beschäftigte eingestellt werden.

für seine Waren zu verlangen (FR vom 11.1.00). Die Regierung hat gegen die Marktführer durch die Wettbewerbsaufsicht eine Untersuchung eingeleitet, um festzustellen, ob die Supermarktbranche ein Kartell bildet und damit Verbraucher und Lieferanten schadet. Diese hat Anfang 2000 den Supermarktketten Monopolbildung vorgeworfen, die ihre Marktmacht dazu nutzen, Preise und Lieferverträge zu diktieren (HB vom 1.2.00).

Als erstes Ziel für Asda nannte Wal-Mart die Integration in das weltweite Vertriebsnetz des Konzerns. 1999 gründete Wal-Mart hierfür eine spezielle Abteilung für „global sourcing“, um Produkte für Wal-Mart-Geschäfte weltweit einzukaufen und seine enorme Einkaufsmacht zu nutzen, billigere Preise von Herstellern zu erhalten. Über diese Abteilung soll darüber hinaus koordiniert werden, wie Waren verpackt und transportiert werden, um eine höhere Standardisierung und damit Vereinfachung des Vertriebs zu ermöglichen (WSJ Europe vom 15.6.99).

Die Übernahmen in Deutschland und England verdeutlichen das strategische Interesse Wal-Marts in Europa. Durch die Akquisition von Asda verdoppelte Wal-Mart seinen Umsatz außerhalb der USA. Ein weiterer Ausbau europäischer Aktivitäten ist erklärtes strategisches Ziel des Konzerns, da weder Wertkauf und Interspar in Deutschland noch Asda in England über genügend Marktanteile verfügen, um längerfristig eine führende Rolle in diesen Ländern zu spielen. Allerdings subventioniert bisher das US-Geschäft die europäischen Aktivitäten. Angesichts höherer Lohn- und Lohnnebenkosten als in den USA, spektakulärer Übernahme- und Modernisierungskosten sowie einem bisherigen großen Aufwand für Preissubventionierungen existiert keinerlei Garantie, daß es dem Konzern auch wirklich gelingt, mittelfristig profitabel in Europa zu agieren. Zumal Wal-Mart in Europa auf Unternehmen trifft, die bereit sind, ihre Marktanteile zu verteidigen und „Kampfbereitschaft“ zeigen.

9.3 Auswirkungen der Präsenz Wal-Marts in Deutschland und Europa

Seit den 90er Jahren können im deutschen Einzelhandel mehrere Dimensionen eines Strukturwandels beobachtet werden:

1. Auf dem Hintergrund eines stagnierenden oder gar rückläufigen Einzelhandelsumsatzes hat sich der Wettbewerb erheblich verschärft. Die großen Konzerne nutzten ihre Größenvorteile gegenüber kleineren Konkurrenten und führten eine aggressive Preispolitik, um ihre Marktanteile zu halten oder auf Kosten der Konkurrenten auszubauen. So hat nicht Wal-Mart, sondern Aldi im Frühjahr 1995 eine aggressive Niedrigpreispolitik begonnen, die besonders mittelständische Unternehmen oder traditionelle Einkaufsstrassen der Klein- und Mittelstädte bedroht.
2. In den letzten 10 Jahren hat ein Strukturwandel der Vertriebsformen stattgefunden. Vertriebsformen mit relativ hohen Personalkosten gerieten ins Hintertreffen, während preisaggressive Anbieter auf *großer Fläche* zugenommen haben. Die Folgen sind einerseits ein absoluter Arbeitsplatzabbau,⁴⁹ der Rückgang von sozialversicherungspflichtigen Teilzeitstellen und die Zunahme von geringfügig Beschäftigten (vgl. HBV 1998, HBV 1999b). Andererseits ist damit aber auch eine Verschiebung vom innerstädtischen Einzelhandel auf die „grüne Wiese“ (Gewerbe-, Industrie- und Sondergebiete) verbunden, wodurch Eintönigkeit und Billiganbieter dominieren, sich für den Verbraucher weitere Wege und immer weniger Wahlmöglichkeiten ergeben und Innen-

49 Die HBV beziffert den Arbeitsplatzabbau im Einzelhandel – bezogen auf das Arbeitszeitvolumen – zwischen 1994 und 1998 auf rd. 250.000 Vollzeitarbeitsplätze (Glaubitz 1999, 14; HBV 1999c). Während in diesem Zeitraum konkret ein Minus von 222.000 Vollzeitstellen und 167.000 sozialversicherungspflichtigen Teilzeitarbeitsplätzen beobachtet werden konnte, vollzog sich ein Zuwachs von 300.000 geringfügig Beschäftigten.

städte zunehmend veröden. Wenngleich mit anderer Ausprägung erinnern diese Phänomene strukturell an die Kritik der kommunalen Gruppen in den USA: der Rückgang der vielfältigen Funktionen der Innenstädte wie die räumliche Konzentration relativ vieler Einkaufseinrichtungen, die Angebotsvielfalt und die Erlebnisqualität.

3. Es läßt sich ein Konzentrationsprozeß beobachten, indem immer weniger Großunternehmen den Einzelhandelsumsatz unter sich aufteilen. Die Strategie der Handelsunternehmen, über Preis und Fläche Marktanteile zu erhöhen, hat längst zu einem Verdrängungswettbewerb und zu einem Wettlauf um Standorte und Positionen geführt. Für Schlagzeilen sorgte hier nicht nur Wal-Mart, sondern auch Konzerne wie Metro (durch die Übernahmen von Allkauf, Kriegbaum und Makro) und Rewe (durch die Übernahmen von Billa, Meinl, Götzen und Stinnes-Baumärkte). Der Einfluß der großen Konzerne betrifft gleichzeitig auch die Zulieferer. Die Gewerkschaft HBV schätzt, daß Ende des Jahres 2000 die Hersteller drei Viertel ihres Umsatzes mit den 10 größten Einzelhändlern erzielen (Glaubitz 1999). Mittels ihrer Nachfragemacht vermögen sie Konditionen durchzusetzen (Rabatte, Boni etc.), die einerseits zu einer Verschärfung der Konzentration der gesamten Konsumgüterindustrie und andererseits zu weiteren Wettbewerbsnachteilen der kleinen und mittelständischen Einzelhändler mit weiteren Konsequenzen von Betriebsschließungen, Arbeitsplatzverlusten und schlechteren Lohn- und Arbeitsbedingungen führen.
4. Konzentrations- und Expansionsprozesse lassen sich in ganz Europa beobachten. Royal Ahold, der führende niederländische Supermarkt, kaufte 1999 Supermärkte in Polen, vier Ketten in Spanien, eine in den USA und zwei in Argentinien (The Economist vom 19.6.99). Carrefour verfolgt bereits seit längerem eine gezielte Internationalisierungspolitik, besitzt ein starkes Standbein in Brasilien und hat im letzten Jahr Märkte in Chile, Kolumbien, Indonesien und der Tschechischen Republik eröffnet. Als Maßnahme gegen Wal-Mart kündigten Promodès und Carrefour 1999 einen Zusammenschluß ihrer Unternehmen an und schufen damit vor der Metro den zweitgrößten Handelskonzern der Welt mit 9.000 Filialen in 26 Staaten und einem Umsatz von 59,8 Milliarden Euro (FR und HB vom 31.8.99). Der neue Konzern stellt nicht nur eine starke internationale Konkurrenz zu Wal-Mart dar, er ist zumindest auf dem großen französischen Markt eine unüberwindbare Marktmacht und eine Einengung weiterer potentieller Einstiegsmöglichkeiten für Wal-Mart in Europa.
5. Der europäische Einzelhandel nimmt damit zunehmend die Gestalt eines Oligopols an. Einige wenige Konzerne entscheiden darüber, wie die Massendistribution organisiert wird und an welchen Standorten, welche Sortimente, zu welchen Preisen angeboten werden. Verlierer sind sowohl die Beschäftigten als auch die Verbraucher, die schlechter bedient, in bestimmten Gebieten immer weniger versorgt und am Ende, wenn der Markt aufgeteilt ist, kräftig hinzuzahlen werden.

Wal-Mart hat diese Dynamik in Europa nicht begründet, stellt aber eine zusätzliche Triebfeder für diese Prozesse dar. Kurz- und langfristig wird Wal-Mart durch seine Niedrigpreispolitik und durch seinen beispiellosen Druck auf die Hersteller den Wettbewerb zwischen den Einzelhandelsunternehmen weiter verschärfen. Aufgrund des zunehmenden Preiswettbewerbs und damit verbundenen, dauerhaft niedrigen Renditen ist darüber hinaus mit einem weiteren Konzentrationsprozeß zu rechnen, da nur durch eine Vergrößerung der jeweiligen Marktanteile Gewinne zu erwirtschaften sind. In Branchenkreisen Deutschlands werden bereits die Namen von Tengelmann und der Spar-Gruppe als nächste Übernahmekandidaten genannt. Allerdings dürften Übernahmen immer teurer werden, da Unternehmen wie Wal-Mart bereit sind, strategische Preise zu bezahlen.

Entscheidende Vorteile Wal-Marts im Zuge dieser Veränderungen sind seine ausgefeilte Warenwirtschaft sowie seine Einkaufs- und Finanzmacht. Die Wachstumsstrategie in Europa vollzog sich bisher mittels Übernahmen mit

schier unbegrenzten Finanzmöglichkeiten, vor denen selbst Konzerne wie Metro nicht gefeit zu sein scheinen. Zu Beginn des Jahres 2000 kursierten Gerüchte über Wal-Marts Übernahme der Aktien der Mehrheitsgesellschafter von Metro, was Wal-Mart einen sofortigen Zugang zu Ländern verschafft hätte, in denen das US-Unternehmen noch nicht vertreten ist.

Wal-Mart könnte deshalb in Zukunft trotz seiner bisher geringen Marktanteile durchaus die Rolle eines Trendsetters innerhalb der Branche übernehmen, der Standards in Fragen der Preispolitik, der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen und der Vertriebssysteme setzt.

10. Fazit

Wal-Marts Erfolgsgeschichte in den USA beruht auf einer gelungenen Umsetzung der Discount-Philosophie in einer strategisch günstigen Umgebung der Kleinstädte des Südens und Mittleren Westens: riesige Einkaufshallen in ländlichen Gebieten, günstige Grundstückspreise, niedrige Baukosten und billige Arbeitskräfte. Die stabile Vormachtstellung heute begründet sich darüber hinaus in einem hochtechnologischen Distributions- und Datenerfassungssystem und in der Macht eines Rieseneinkäufers über seine Zulieferer, um niedrige Einkaufspreise zu erzielen.

Hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen ist es dem Konzern in den USA durch eine Kombination einer vergemeinschaftenden Personalpolitik, gezielter Einschüchterung und bewußt gewerkschaftsfeindlicher Positionen gelungen, jegliche gewerkschaftliche Organisation zu verhindern. Die Profitabilität des Unternehmens ergibt sich nicht nur aus einer gelungenen Strategie der Marktpräsenz in ländlichen Regionen und einer ausgefeilten Warenwirtschaft, sondern auch auf Kosten der Beschäftigten, deren Arbeits- und Lohnbedingungen auf unterstem Niveau liegen.

In den USA kann Wal-Mart als ein Trendsetter der Arbeitspolitik des „neuen Amerikas“ bezeichnet werden. Für immer mehr Menschen bedeutet dies Teilzeitarbeit und befristete Stellen, niedrige Löhne und geringe Sozialleistungen, keine oder schlechte Kranken- und Rentenversicherung.

Allerdings wehren sich inzwischen auch BürgerInnen von Hunderten von Kleinstädten und Vororten in allen Bundesstaaten gegen die Ankunft einer Wal-Mart-Filiale. Kritisiert wird der Einfluß der riesigen Supercenter auf die Kleinstädte, da sie nach Ansicht der Bürgerinitiativen kleineren Geschäften die Existenzgrundlage entziehen und die Entwicklung der Kommunen zerstören. Unterdessen gibt es mehrere Hundert Gemeinden, die meistens mittels kreativer und innovativer Änderung von Baunutzungsverordnungen, Stadtplanungs- und Bebauungsregelungen die Eröffnung eines Wal-Marts oder anderer *Big Boxes* verhindert haben.

Seit ungefähr 10 Jahren nimmt das internationale Geschäft Wal-Marts eine immer strategischere Bedeutung ein, da hier langfristig die größten Wachstumsmöglichkeiten erwartet werden. Nach Mexiko und Kanada hat sich dabei Europa zum zentralen Expansionsgebiet entwickelt. Die Wachstumsstrategie in Europa vollzog sich bisher mittels Übernahmen mit schier unbegrenzten Finanzmöglichkeiten. Allerdings haben bisher Wal-Marts vielgepriesene bessere Logistik, besserer Service und Mitarbeitermotivation kaum mehr als den Status von Experimenten erreicht. Ferner deutet ebenfalls wenig darauf hin, daß es dem Konzern in naher Zukunft gelingt, dauerhaft gute Lieferantenbeziehungen unter US-Konditionen etablieren zu können.

In Zukunft wird es darauf ankommen, wie es Wal-Mart bewerkstelligt, sich den lokalen Besonderheiten anzupassen. Wesentlicher Vorteil ist seine Einkaufs- und Finanzmacht. Allerdings benötigt der Konzern wesentlich mehr Marktanteile als bisher, um diesen Trumpf auf Dauer erfolgreich ausspielen zu können. Ein weiterer Ausbau europäischer Aktivitäten ist deshalb erklärtes strategisches Ziel des Konzerns, um längerfristig eine führende Rolle in Europa zu spielen. Kurz- und langfristig wird Wal-Mart durch seine Niedrigpreispolitik und durch seinen beispiellosen Druck auf die Hersteller den Wettbewerb zwischen den Einzelhandelsunternehmen weiter verschärfen. Von diesen Faktoren wird es abhängen, ob Wal-Mart in Zukunft die beabsichtigte Rolle eines Trendsetters innerhalb der Branche übernehmen kann, der dauerhaft Standards in Fragen der Preispolitik, der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen und der Vertriebssysteme setzt.

Hinsichtlich der Arbeitspolitik ist es fraglich, ob es Wal-Mart gelingt, seine vergemeinschaftende Personalpolitik in England oder Deutschland erfolgreich umsetzen zu können. In den USA beruht sie einerseits auf einer gewerkschaftsfreien Umgebung, wo Beschäftigte insbesondere in ländlichen Regionen kaum Alternativen zu Wal-Mart als Arbeitgeber besitzen. Sie beziehen sich andererseits auf einer Verknüpfung von immateriellen und materiellen Formen (Prämien, Belegschaftsaktien, Profit Sharing etc.) der Einbindung. Beide Dimensionen treffen zumindest für Deutschland bisher nicht zu. Wertkauf und Interspar waren Unternehmen, in denen gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretungen existiert haben, und das Mitbestimmungsmodell wird nicht einfach aufgrund einer neuen Unternehmensphilosophie abgeschafft. Es ist deshalb fraglich, ob „Zwangsbeglückungen“ im Sinne von Wettbewerben zu „Beschäftigten des Monats“ oder ein Wal-Mart-Cheer auf Dauer Wirkung zeigen, zumal materielle Anreize wie verbilligte Belegschaftsaktien für die deutschen Beschäftigten bis zum heutigen Tage nicht vorgesehen sind. Gelingt es nicht, eine Identifikation mit dem Unternehmen dauerhaft zu etablieren, fehlen Wal-Mart deshalb wichtige Sanktionsinstrumente, die dazu in der Lage wären, das Verhalten der Beschäftigten wirklich zu beeinflussen.

Erste Konflikte verstärken schließlich den Eindruck, daß Wal-Mart den Charme des Neuen verloren hat und als „ganz normales Unternehmen“ wahrgenommen wird. Ferner zeigen Erfahrungen in Unternehmen mit einer vergemeinschaftenden Personalpolitik in Nordamerika, daß durch Bemühungen um Vergemeinschaftung, insbesondere aus dadurch erzeugten Hoffnungen auf eine demokratischere und die Menschen respektierende Arbeitsumgebung, auch für die Unternehmen widersprüchliche Ergebnisse erzeugt werden. Durch den Widerspruch zwischen Verheißung und betrieblicher Realität wurden vielfach zunächst akzeptierte Unternehmenswerte delegitimiert. Die Enttäuschung der Versprechen von Beteiligung und des respektvollen Umgangs mit den Beschäftigten führte in diesen Fällen dazu, daß Streß, Kontrolle oder Begünstigung durch Vorgesetzte wesentlich stärker wahrgenommen wurden. Darüber entstanden Konflikte, in denen die Beschäftigten die Unternehmensideologie im Sinne ihrer eigenen Interessen zu wenden vermochten (vgl. Köhnen 2000).

In diesem Sinne könnte die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung die von Wal-Mart postulierten Argumente einer „verbesserten Kundenorientierung über zufriedene Mitarbeiter“ aufnehmen und damit die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten thematisieren. Darüber wird sich entscheiden, ob der Konzern auf Dauer dazu bereit ist, zufriedene MitarbeiterInnen durch mehr Personal, durch eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung, durch attraktivere Arbeitszeiten und mehr Zeit für Kunden zu unterstützen.

Ausgewählte Internetseiten zu Wal-Mart

www.walmart.com ist die offizielle Internetseite von Wal-Mart. Hier finden sich allgemeine Informationen über das Unternehmen.

Die Gewerkschaft UFCW bietet zwei Internetseiten an:

www.walmartwatch.com diskutiert allgemeine Probleme von Wal-Mart. Unterverzeichnisse behandeln u.a. allgemeine Informationen, Konsumenteninfos, eine Schandtafel, Auswirkungen auf die Kommunen.

www.walmartyrs.com. Hier sollen vor allem Wal-Mart-Beschäftigte zur Sprache kommen. Darüber hinaus werden Arbeitsbedingungen und Löhne mit denen anderer Unternehmen der Branche verglichen.

www.walmartsurvivors.com (Überlebende bei Wal-Mart) ist eine Homepage, auf der Rechtsklagen und Gerichtsverfahren gegen Wal-Mart aufgrund von Unfällen in Wal-Mart-Filialen aufgeführt werden.

www.sprawl-busters.com ist eine Homepage von und für kommunale Bürgerinitiativen gegen Wal-Mart und andere Großmärkte. Hier finden sich Informationen über kommunale Studien und Gruppen oder auch Beratung über die Organisation und Vorgehensweise von Bürgerinitiativen. Organisiert wird die Seite von Al Norman, einem bekannten Bürgerrechtler gegen Wal-Mart (vgl. auch Norman 1999).

www.walmartsucks.com ist eine der zahlreichen Internetseiten, auf der Kritik, Berichte und Aktionen gegen Wal-Mart aufgeführt werden.

Beispiele kommunaler Gruppen gegen Wal-Mart finden sich auf:

www.connix.com/~fndssayb/

www.humboldt1.com/friends/

www.harbornet.com/pna/walmart.htm

www.mvna.com

Literatur

- Boarnet, Marlon; Crane, Randall, 1999: The Impact of Big Box Groceries on Southern California: Jobs, Wages, and Municipal Finances. University of California
- Glaubitz, Jürgen, 1999: Konzentrationstendenzen und neue Beschäftigungsformen im Einzelhandel. Manuskript
- Goldman, Robert, 1997: A Reexamination of Some Key Impacts of a Wal-Mart Store in the City of San Leandro. Report prepared for the United Food & Commercial Workers
- HBV 1998: HBV-Positionen zum innerstädtischen Einzelhandel
- HBV, 1999a: Wal-Mart. Daten und Fakten. Eine Information der HBV
- HBV 1999b: Gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten gegen Sonderöffnungen im Einzelhandel
- HBV 1999c: Preiskrieg. Eine Information der HBV
- Hornbeck, J. F., 1994: The Discount Retail Industry and Its Effect on Small Towns and Rural Communities. Congressional Research Service. The Library of Congress
- Ketchum, Brian; Hughes, James, 1997: Wal-Mart and Maine: The Effect on Employees and Wages
- Köhnen, Heiner, 1999: Für eine neue Gewerkschaftspolitik. Strategien der Canadian Auto Workers. Ränkeschmiede Nr. 3
- Köhnen, Heiner, 2000: Industrielle Beziehungen und betriebliche Auseinandersetzungen in Nordamerika. Westfälisches Dampfboot
- Krell, Gertraude, 1994: Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München und Mering, Rainer Hampp Verlag 1989
- Lori, Franz; Robb, Edward, 1990: The Economic Impact of Wal-Mart Stores on Host Rural Counties. University of Missouri, College of Business and Public Administration
- Muller, Thomas, 1994: The Impact of Superstores on Small Business. A Case Study of Wal-Mart. Testimony at Hearings of Committee on Small Business, House of Representative. August, 10
- Muller, Thomas, 1997: Projected Impact on Small Retail Business Enterprises Resulting from Proposed Wal-Mart in Woodstock, Virginia. Paper
- Muller, Thomas, 1999: Impact of an anticipated Wal-Mart on the Northern Neck, January. Paper
- Muller, Thomas; Humstone, Elisabeth, 1993: Phase One report Retail Sales Impact of Proposed Wal-Mart on Franklin County, Vermont
- Muller, Thomas; Humstone, Elisabeth, 1996: What Happened When Wal-Mart came to Town? A Report on Three Communities with a Statistical Analysis of Seven Iowa Counties For the National Trust For Historic Preservation
- National Labor Committee in Support of Worker and Human Rights, 1999: Wal-Mart's Shirts of Misery. Bericht, erhältlich über www.nlcnet.org/Walmart/bangwal.html
- Norman, Al, 1999: Slam-Dunking Wal-Mart. How you can stop Superstore Sprawl in your Hometown. Raphael Marketing
- Ortega, Bob, 1999: Wal-Mart. Der Gigant der Supermärkte. Ueberreuter
- Shils, Edward, 1997: The Shils Report. Measuring the Economic and Sociological Impact of the Mega-Retail Discount Chains on Small Enterprise in Urban, Suburban and Rural. University of Pennsylvania
- Spurk, Jan, 1988: „Die Modernisierung der Betriebe als Vergemeinschaftung“. In: Soziale Welt, Heft 3, S. 260-278
- Stone, Kenneth, 1989a: The Impact of Wal-Mart Stores on Firms in Competing Towns in a Typical Midwestern State. Iowa State University
- Stone, Kenneth, 1989b: The Impact of Wal-Mart Stores on Other Businesses in Iowa. Iowa State University
- Whelan, Peter, 1998: Retail and Fiscal Impact of the Proposed Wal-Mart Crest View School Site on the City of Huntington Beach
- Wal-Mart, 1997: A Management's Toolbox to Remain Union Free. Internes Handbuch

Abbildungen

Abbildung 1

Kurze Unternehmensgeschichte Wal-Marts

- | | |
|------|---|
| 1962 | Eröffnung des ersten Wal-Marts in Rogers, Arkansas |
| 1970 | Gang zur Börse
Eröffnung des ersten Distributionszentrums |
| 1972 | Aufgeführt an der New Yorker Börse |
| 1977 | Erste Akquisition von 16 Mohr-Value Geschäften in Michigan und Illinois |
| 1978 | Akquisition von Hutchinson Wholesale Shoe
Einführung eigener Apotheken, Autoservice- und Schmuckabteilungen von Wal-Mart |
| 1979 | Der Umsatz steigt mit 1,25 Milliarden US \$ zum ersten Mal über 1 Milliarde |
| 1981 | Akquisition von 106 Filialen der Discounter-Kette Kuhn's Big K Stores |
| 1983 | Eröffnung des ersten SAM'S Club in Midwest City, Oklahoma
Akquisition von Woolco Stores in den USA
Einführung des People Greeters in allen Geschäften |
| 1985 | Akquisition von Grand Central |
| 1988 | Eröffnung des ersten Supercenters
Akquisition von Supersaver Geschäften |
| 1990 | Wal-Mart wird zum größten Einzelhandelsunternehmen der USA
Akquisition von McLane Company |
| 1991 | Akquisition von Western Merchandisers Inc. sowie von 28 Filialen des Wholesale Club Inc.
Erste Eröffnung im Ausland Club Aurrera in Mexiko |
| 1992 | Eröffnung eines Wal-Marts in Puerto Rico |
| 1993 | Akquisition von 91 Face-Großhandelsmärkten der K-Mart Corp. |
| 1994 | Akquisition von 122 Woolco-Märkten in Kanada |
| 1995 | Eröffnung von SAM'S Clubs und Supercenter in Buenos Aires, Argentinien und Sao Paulo, Brasilien |
| 1996 | Joint-Ventures in Süd-Korea und China
Joint Venture mit Lippo Group in Indonesien |
| 1997 | Wal-Mart wird zum größten Arbeitgeber der USA
Akquisition von Wertkauf in Deutschland |
| 1998 | Akquisition von Interspar in Deutschland
Mehrheitsbeteiligung bei Korea Makro für 4 Supercenter in Süd-Korea |
| 1999 | Akquisition der Supermarktkette Asda in England |

Abbildung 2

Wal-Mart Unternehmensdaten 1986 – 2000 (Umsatz und Gewinn in Milliarden US \$)

	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986
Umsatz	165	137,634	117,958	104,859	93,627	82,494	67,344	55,484	43,887	32,602	25,811	20,649	15,959	11,909	8,451
International	22	12,2	7,5	5,0	3,7	1,51									
in % des Umsatzes	13,3	8,9	6,4	4,8	4,0	1,8									
Gewinn nach Steuern	5,575	4,430	3,526	3,056	2,740	2,681	2,333	1,995	1,609	1,291	1,076	838	628	451	327
davon International*	817	551	262												

Quellen: Geschäftsberichte, New York Times vom 16.2.2000

* In Millionen US \$

Beschäftigungsentwicklung von Wal-Mart

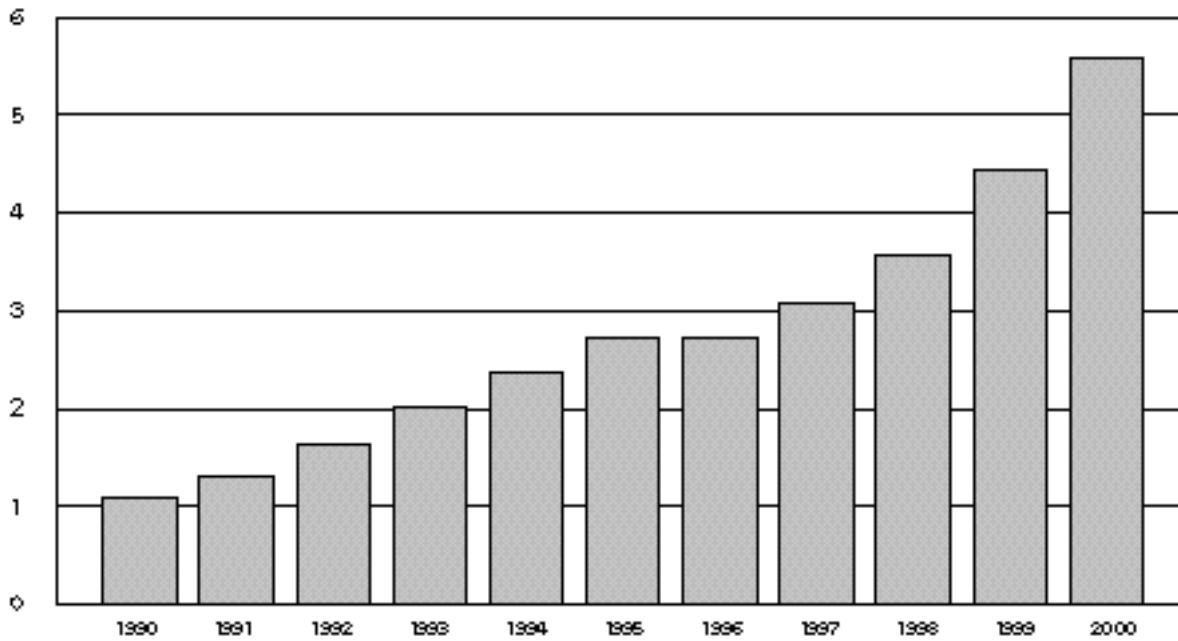
	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986
Beschäftigte	1140.000	910.000	825.000	728.000	675.000	622.000	528.000	434.000	371.000	328.000	271.000	223.000	183.000	141.000	104.000

Quellen: Geschäftsberichte, Wal-Mart-Pressemitteilung

Geschäftsjahre enden jeweils Ende Januar des angegebenen Jahres und beziehen sich damit faktisch auf das Vorjahr

Abbildung 3

Der Gewinn nach Steuern von Wal-Mart hat sich in den letzten 10 Jahren mehr als verfünffacht

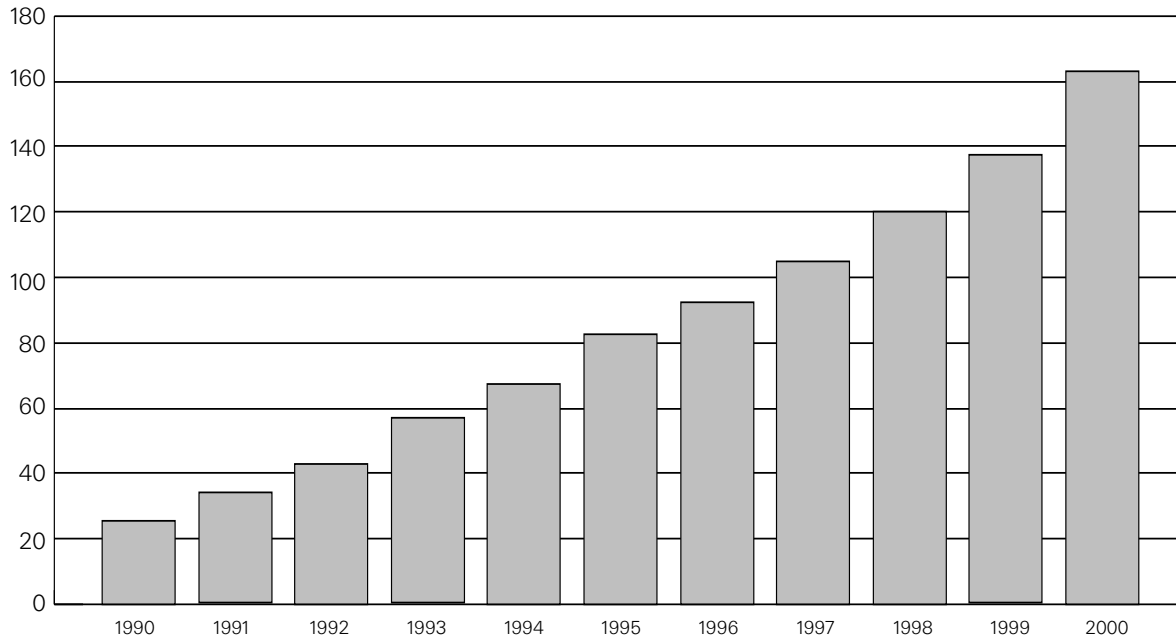


Die Entwicklung der Netto-Gewinne von Wal-Mart in Milliarden US \$

Quellen: Geschäftsberichte

Abbildung 4

Der Umsatz von Wal-Mart hat sich in den letzten 10 Jahren versechsfacht



Quellen: Geschäftsberichte

Abbildung 5

Die vier Vertriebstypen von Wal-Mart

	<i>Discount Stores</i>	<i>Supercenter</i>	<i>SAM'S Club</i>	<i>Neighborhood Market</i>
Sortiment	Rd. 50.000 Artikel Non-Food	Discounter + rd. 10.000 Artikel Lebensmittel	Rd. 4.000 Artikel	20.000 bis 23.000 Artikel
Durchschnittliche Verkaufsfläche	8.500 qm	15.000 qm	11.200 qm	4.000 qm
Flächen- produktivität (Umsatz pro qm)	3.305 US \$	4.133 US \$	4.155 US \$	

Quelle: LZ vom 5.10.99

Anzahl der verschiedenen Märkte von Wal-Mart

	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986
Discount	1801	1896	1921	1960	1986	1995	1950	1808	1.794	1568	1.399	1.259	1.114	960	869
Supercenter	721	564	441	344	239	147	72	34	10	9	6	3	2	-	-
SUMS Club	463	451	443	436	433	426	417	256	206	148	128	105	84	49	23
International	1008	75	601	314	276	226	24	10	-	-	-	-	-	-	-

Quellen: Geschäftsberichte, Wal-Mart-Freemittlung

Geochäftsjahre enden jeweils Ende Januar des angegebenen Jahres und beziehen sich damit faktisch auf das Vorjahr

Abbildung 7

Expansion der Supercenter von Wal-Mart

Mögliches Szenario des Wachstums von Supercentern

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Supercenter	895	1.061	1.226	1.373	1.520	1.667	1.815	1.962	2.109	2.256

Quelle: LZ vom 26.11.99

Produktivität der Vertriebsformen Wal-Marts

	Discount Stores	Supercenter
Parkplätze	Ca. 500	Ca. 1.250
Fläche in qm	8.450	16.400
Umsatz pro Monat (Mio US \$)	28	65
Umsatz/qm (in DM)	Ca. 6.270	Ca. 7.550
Gewinn/qm (in DM)	Ca. 313	Ca. 397

Quelle: LZ vom 26.11.99

Abbildung 8

Wal-Marts Umsatz im Lebensmittelhandel in den USA in Milliarden US \$

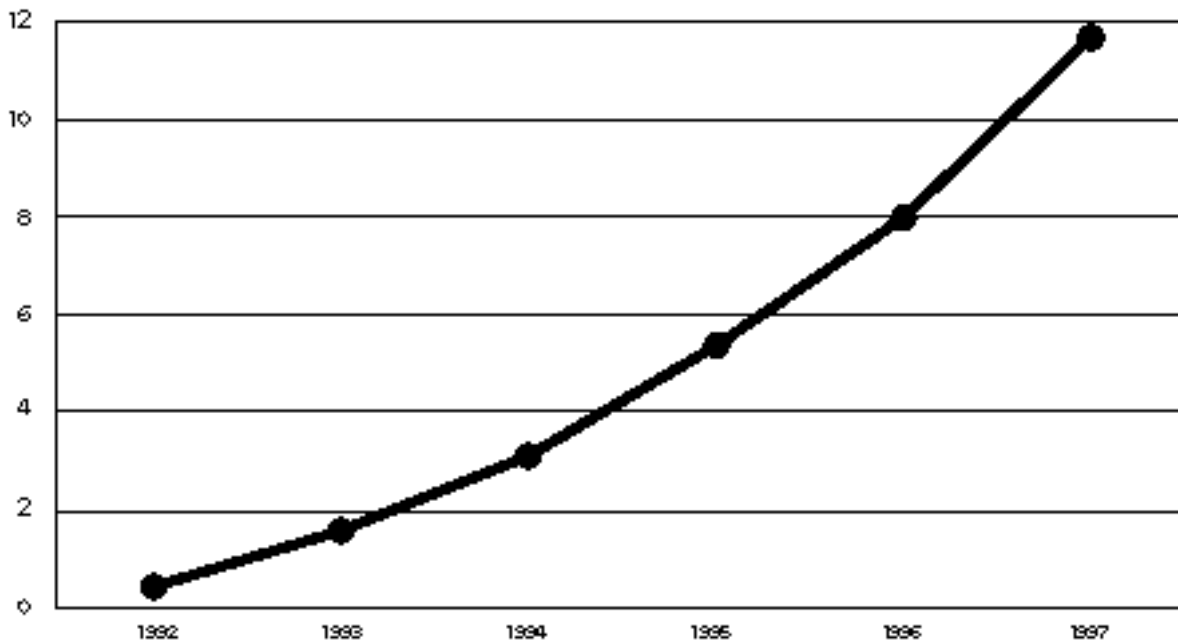
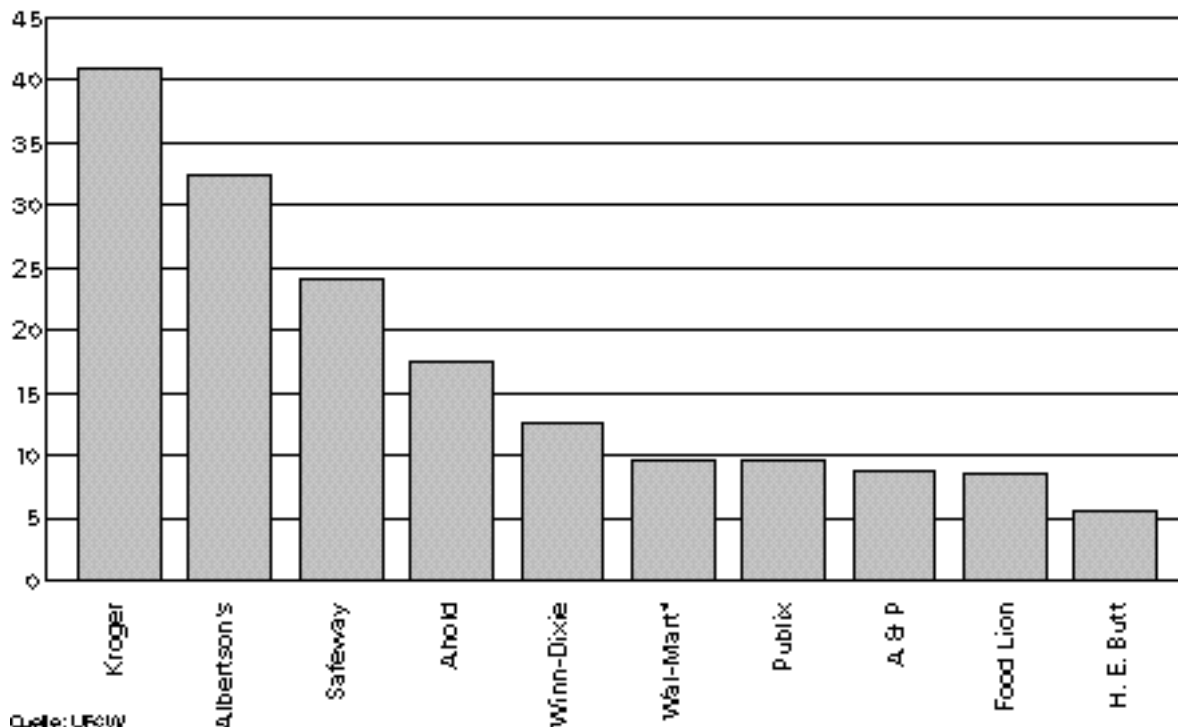


Abbildung 9

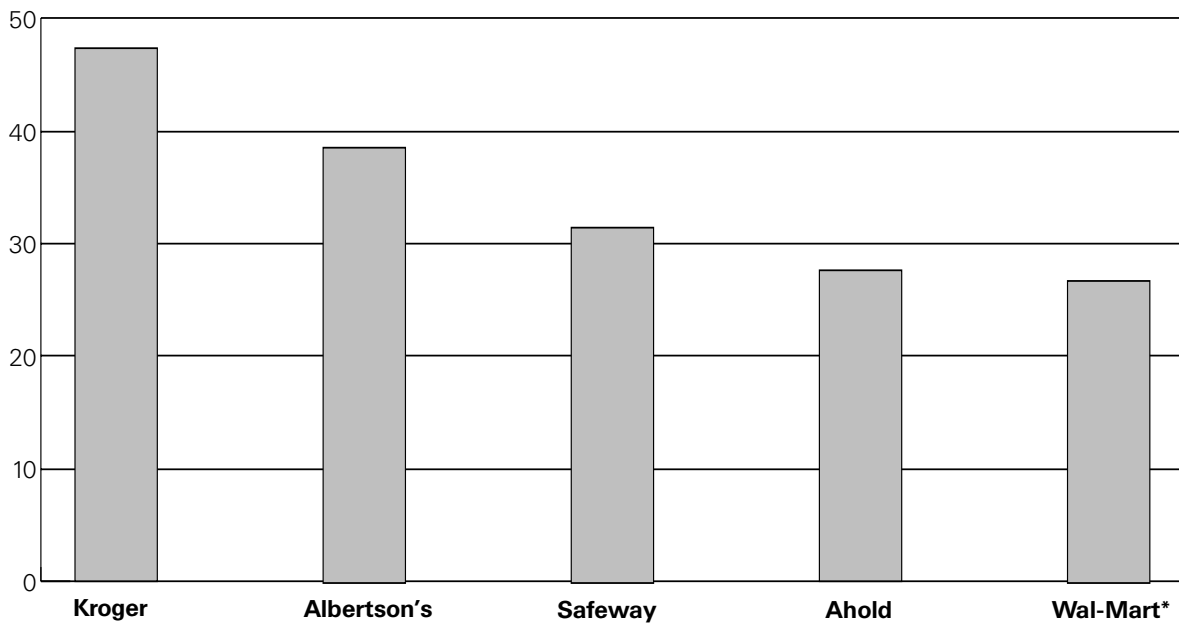
Umsatz der größten Unternehmen in den USA im Lebensmittelhandel in Mrd. US \$, Stand 1997



Quelle: UFGW
*Allein Nahrungsmittel

Abbildung 10

Umsatzschätzung der größten Unternehmen im Lebensmittelhandel in den USA für das Jahr 2001, in Milliarden US \$



Quelle: Merill Lynch

* Nur Nahrungsmittel

Abbildung 11

Wal-Marts internationale Einheiten 1999

	Discount Stores	Supercenter	SAM'S Club
Canada	153	0	0
Argentinien	0	10	3
Brasilien	0	9	5
Korea	0	4	0
Mexiko	358	27	31
Puerto Rico	9	0	6
China	0	4	1
Deutschland	0	95	0
Großbritannien		229	
Gesamt	520	378	46

Quelle: Geschäftsbericht 1999

Für den Jahreswechsel 2000 wird die Anzahl der Märkte in Kanada mit 166, in Großbritannien mit 232, in Mexiko mit 462 und in China mit 6 angegeben (vgl. Wal-Mart-Pressemitteilung).

Akquisition und Beteiligungen im Ausland

1991	Joint Venture mit Cifa S.A., Mexikos größtem Einzelhändler Erster Markt außerhalb der USA
1992	Eröffnung eines Wal-Marts in Puerto Rico
1993	Gründung der Division <i>Wal-Mart International</i>
1994	Akquisition von 122 kanadischen Woolco-Märkten von Woolworth und Umbau in Discount Stores
1995	Eröffnung eigener SAM'S Clubs und Supercenter in Buenos Aires, Argentinien, und mittels eines Joint Ventures mit Lojas Americanas in Sao Paulo, Brasilien
1996	Joint-Venture in China Joint-Venture in Indonesien
1997	Mehrheitsbeteiligung (51%) an Cifa in Mexiko Übernahme von 21 Wertkauf-Filialen in Deutschland Mehrheitsbeteiligung an dem Joint Venture in Brasilien durch den Aufkauf der Anteile des Partners Lojas Americanas
1998	Akquisition von 74 Interspar-Märkten in Deutschland Mehrheitsbeteiligung an 4 Märkten in Süd-Korea Rückzug aus Indonesien
1999	Akquisition von 229 Asda-Märkten in England

Abbildung 13

Outlets der europäischen und amerikanischen Handelsunternehmen in Südostasien

	Hongkong	China	Südkorea	Thailand	Indonesien	Singapur	Malaysia	Taiwan	Philippinen
Wal-Mart		5	4						
Delhaize				5	13	22			
Ahold		40		40	9	14	45		
Tesco				13					
Carrefour	4	14	6	7	1	1	5	21	
Casino				20				1	
Makro		2		17	9		7	7	6

Quelle: Lebensmittel Zeitung vom 5. 10. 99

Abbildung 14

Die zehn Erfolgsregeln von Sam Walton

Regel 1	Identifiziere Dich mit Deinen Aufgaben
Regel 2	Behandle die Mitarbeiter wie Partner und teile mit ihnen den Erfolg
Regel 3	Motiviere Deine Partner
Regel 4	Kommuniziere mit Deinen Mitarbeitern auf allen Ebenen. Je mehr sie wissen, desto mehr verstehen sie
Regel 5	Würdige alles Tun der Mitarbeiter
Regel 6	Feiere den Erfolg und trage Fehlschläge mit Humor
Regel 7	Höre jedem Mitarbeiter zu
Regel 8	Übertreffe die Erwartungen Deiner Kunden – so bleiben sie Dir treu
Regel 9	Sei kostenbewußter als Deine Konkurrenten
Regel 10	Schwimme gegen den Strom und stelle herkömmliche Weisheiten in Frage

Abbildung 15

Verhaltensregeln für die Beschäftigten

Die 3-Meter-Regel

Kunden, die sich Beschäftigten mehr als 3 Meter nähern, sind zu grüßen und zu fragen, ob man oder frau ihnen helfen kann. Suchen Kunden etwas Bestimmtes, sind sie bis zum Ziel zu begleiten.

Get it Done by Sun down

Kunden- oder andere Geschäftsanfragen sind innerhalb eines Tages zu bearbeiten.

Abbildung 16

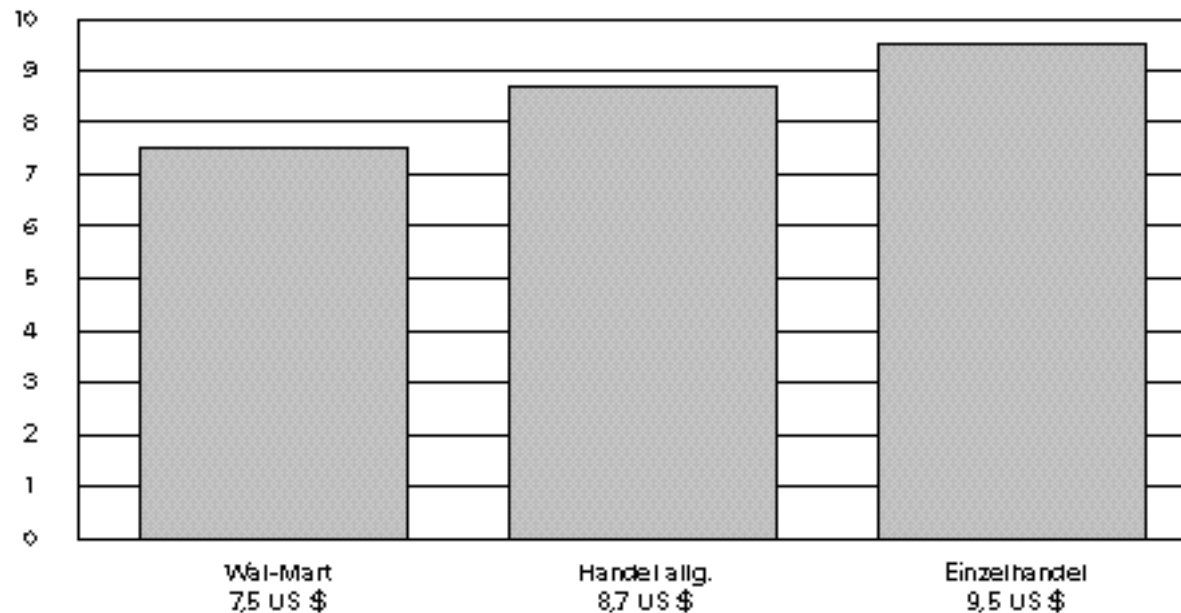
Der Wal-Mart Cheer

<i>Aufforderung</i>	<i>Antwort</i>
Gebt mir ein W!	W!!
Gebt mir ein A!	A!!
Gebt mir ein L!	L!!
Gebt mir ein Twist	Die Beschäftigten twisten
Gebt mir ein M!	M!!
Gebt mir ein A!	A!!
Gebt mir ein R!	R!!
Gebt mir ein T!	T!!
Wie heißt die Firma?	Wal-Mart!!
Bitte nochmals!	
Ich höre Sie nicht!	Wal-Mart!!
Wer ist die Nummer 1?	Wal-Mart!!
Wer ist für uns die Nummer 1?	Der Kunde immerzu!!

Abbildung 17

Wal-Marts Löhne sind Niedriglöhne

Durchschnittlicher Stundenlohn in US \$



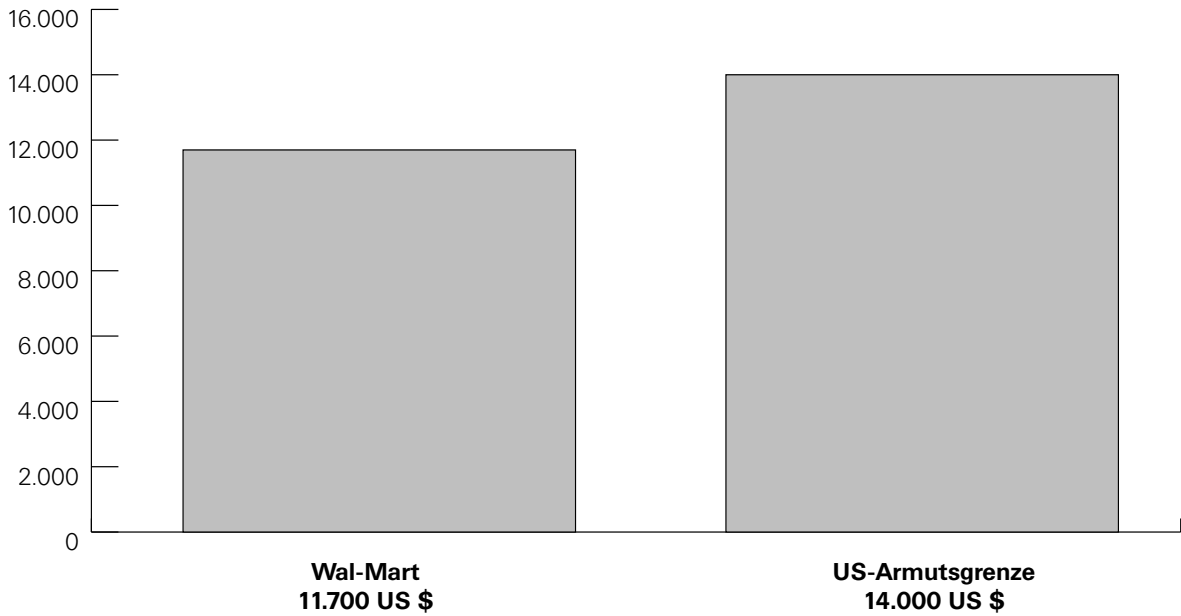
Die Differenz zum gewerkschaftlich organisierten Einzelhandel demonstriert die Niedriglöhne Wal-Marts. In Nordkalifornien erhalten Wal-Mart-Beschäftigte nach zweijähriger Betriebszugehörigkeit durchschnittlich einen Stundenlohn von 7,50 US \$ im Vergleich zu 15,83 US \$ im gewerkschaftlich organisierten Einzelhandel.

Quelle: UFW

Abbildung 18

Der durchschnittliche Verdienst der Wal-Mart-Beschäftigten liegt unter der US-Armutsgrenze

Jährliche Einkommen in US \$



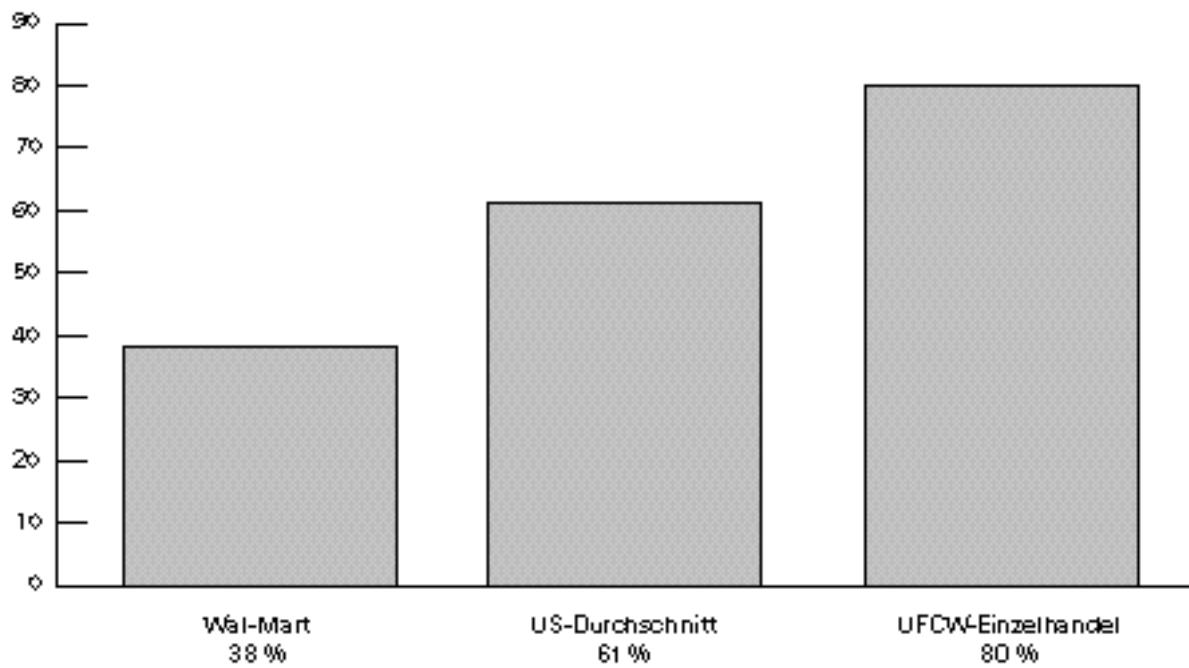
Auf der Grundlage durchschnittlicher Stundenlöhne und einer durchschnittlichen Arbeitswoche von 30 Stunden liegen die Wal-Mart-Beschäftigten um 2.300 US \$ im Jahr unter der US-Armutsgrenze für eine alleinerziehende Mutter mit zwei Kindern.

Quelle: UFCW

Abbildung 19

Wal-Mart profitiert von schlechten Sozialleistungen

Prozentualer Anteil der Beschäftigten mit Krankenversicherung



Beitragsanteil der Beschäftigten zur Krankenversicherung

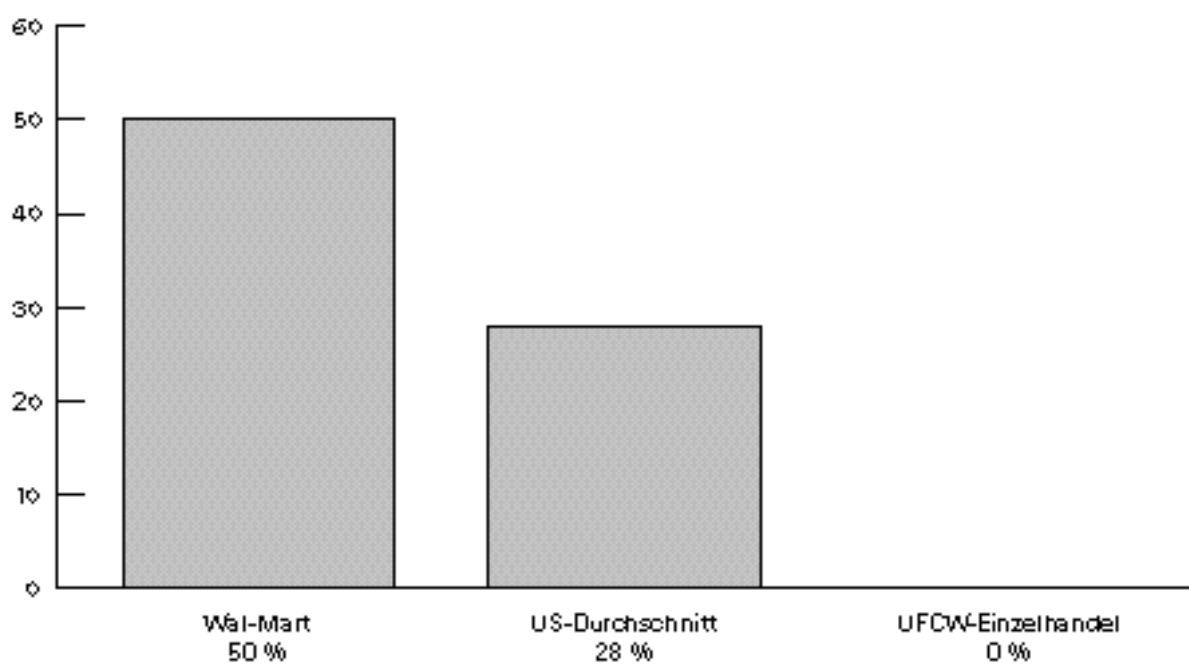


Abbildung 20

Vergleich zwischen Löhnen und Sozialleistungen bei Wal-Mart und bei gewerkschaftlich organisierten Unternehmen im Lebensmittelhandel in Südkalifornien (in US \$)

	Stundenlohn	Krankenversicherung	Rentenplan	Zuschläge*	Urlaub, Krankengeld	Lohn inkl. Sozialleistung	Jahreslohn	Jahreslohn ohne Sozialleistung
Lebensmittelhandel	12,82	2,36	0,32	1,74	1,01	18,25	37.960	32.385
Wal-Mart**	7,50	0,52		1,02	0,59	9,63	20.037	17.683

Quelle: Boarnet/Crane 1999

* Betrifft Überstunden, Sonntagsarbeit oder Feiertage

** geschätzter Durchschnittslohn für Vollzeitbeschäftigte mit einer imaginierten 40-Stunden-Woche

Leistungen	Lebensmittelhandel	Wal-Mart
Bezahlte Feiertage	9 Tage pro Jahr	6 Tage pro Jahr
Urlaub	1 Woche nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit 2 Wochen nach 2 Jahren 3 Wochen nach 5 Jahren 4 Wochen nach 15 Jahren 5 Wochen nach 20 Jahren	1 Woche nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit 2 Wochen nach 2 Jahren 3 Wochen nach 7 Jahren
Lohn im Krankheitsfall	4 Stunden pro Monat bzw. 6 Tage pro Jahr Auszahlung bei Nichtnutzung	4 Stunden pro Monat bzw. 6 Tage pro Jahr Auszahlung bei Nichtnutzung
Krankenversicherung	Kein Selbstkostenanteil Beitragsübernahme durch Arbeitgeber	Selbstkostenanteil zwischen 250 und 1.000 US \$, 50 % der Kosten der Versicherungsprämie durch Arbeitnehmer
Rentenplan	Bestandteil des Tarifvertrags	Aktienbeteiligung
Andere		Lebensversicherung, Profit-Sharing, 10%iger Preisnachlaß bei Warenkauf

Quelle Boarnet/Crane 1999

Abbildung 21

Kritik der Gewerkschaft UFCW und zahlreicher kommunaler Bürgerinitiativen

- Die Beschäftigten von Wal-Mart erhalten schlechtere Löhne und Sozialleistungen als andere Beschäftigte im Einzelhandel
- Die Marktmacht von Wal-Mart führt zu einer Abwärtsspirale der Löhne und der Arbeitsbedingungen in der gesamten Branche

Kommunen leiden unter Unternehmen wie Wal-Mart durch

- den Bankrott kleinerer, nicht mehr konkurrenzfähiger Unternehmen
- den Abbau von Arbeitsplätzen bzw. die Umwandlung in schlechtere Arbeitsbedingungen
- den Verlust des Charmes und die Verödung der Innenstädte
- einen langfristigen Rückgang der Steuereinnahmen der Kommunen
- den Anstieg der Kriminalität in den Kommunen
- eine erhöhte ökologische Belastung

Abbildung 22

Die TOP Ten im deutschen Handel 1998

Unternehmen	Umsatz in Mrd. DM	Marktanteil in %
1. Metro-Gruppe	66,80	19,1
2. Rewe-Gruppe	48,02	13,7
3. Edeka/MVA-Gruppe	44,55	12,7
4. Aldi-Gruppe	32,25	10,0
5. Tengelmann-Gruppe	26,32	7,5
6. Lidl & Schwarz-Gruppe	21,00	6,0
7. Kärstadt	20,00	5,7
8. Spar Handels AG	18,80	5,3
9. Schlecker	7,05	2,0
10. Globus	5,91	1,6

Quelle: Lebensmittel Zeitung

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervvertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

