

**Der Fall Wal-Mart:
Institutionelle Grenzen
ökonomischer Globalisierung**

Konstanze Senge

Arbeitspapier Nr. 4 (Juli 2004)

ISSN 1612-5355

Herausgeber:

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen
Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie
is@wiso.uni-dortmund.de
www.wiso.uni-dortmund.de/LSFG/IS

Prof. Dr. Johannes Weyer
Fachgebiet Techniksoziologie
johannes.weyer@uni-dortmund.de
www.wiso.uni-dortmund.de/LSFG/TS

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Universität Dortmund
D-44221 Dortmund

Ansprechpartnerin:

Dipl.-Päd. Martina Höffmann, e-mail: m.hoeffmann@wiso.uni-dortmund.de

Die Soziologischen Arbeitspapiere erscheinen in loser Folge. Mit ihnen werden Aufsätze (oft als Preprint), sowie Projektberichte und Vorträge publiziert. Die Arbeitspapiere sind daher nicht unbedingt endgültig abgeschlossene wissenschaftliche Beiträge. Sie unterliegen jedoch in jedem Fall einem internen Verfahren der Qualitätskontrolle. Die Reihe hat das Ziel, der Fachöffentlichkeit soziologische Arbeiten aus der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund vorzustellen. Anregungen und kritische Kommentare sind nicht nur willkommen, sondern ausdrücklich erwünscht.

Abstract

In dem Text werden Gründe für die gescheiterte Expansionsstrategie des weltgrößten Einzelhandelsunternehmens Wal-Mart nach Deutschland diskutiert. Differenziert werden vor allem 3 Fehlerquellen: So hat Wal-Mart die ökonomischen, politischen und kulturellen Besonderheiten in Deutschland nicht ausreichend beachtet. Zur Erklärung der Situation Wal-Marts in Deutschland wird das Modell des soziologischen Neo-Institutionalismus herangezogen, insbesondere wird auf die Konzepte „Legitimität“ und „Isomorphie“ eingegangen.

This text asks for the reasons why Wal-Mart had to undo its expansion-strategy in Germany. Three possible pillars of failure are differentiated. The argument suggests that Wal-Mart did not take seriously economic, political, and cultural German particularities. A new-institutionalist model for explanation is put forward, specifically the concepts „legitimacy“ and „isomorphism“ prove useful for an understanding of Wal-Mart's situation in Germany.

Konstanze Senge¹

Der Fall Wal-Mart:

Institutionelle Grenzen ökonomischer Globalisierung²

1. Das Problem: Wal-Mart ist in Deutschland (bislang) gescheitert
2. Die Frage: Was sind die Gründe für die Probleme Wal-Marts in Deutschland?
3. Die Suche: drei Fehlerquellen
 - 3.1 Das Nicht-Beachten der hiesigen Marktstrukturen
 - 3.2 Das Nicht-Beachten von politischen Regelungen
 - 3.3 Das Nicht-Beachten von kulturellen Aspekten
4. Erkenntnisse aus dem Fall Wal-Mart
 - 4.1 Implikationen für eine Globalisierungsthese
 - 4.2 Implikationen für die Organisationsforschung

¹ Konstanze Senge, TU Darmstadt, Institut für Soziologie, Residenzschloß, 64283 Darmstadt, senge@ifs.tu-darmstadt.de

² Gastvortrag am Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie am 15. Juni 2004

1. Das Problem: Wal-Mart ist in Deutschland gescheitert

„Wal-Mart entered Germany, the third-biggest retail market after America and Japan, in 1997-98 by buying two local retail chains...Wal-Mart has lost money in Germany ever since. Problems have included price controls, which prevent below-cost selling, rigid labour laws and tough zoning regulations, which make it extremely difficult to built big stores...But there is more to it than that. Wal-Mart's entry was 'nothing short of a fiasco'..." (The Economist 17.4.2004: 68).

Was hier treffend auf ein paar Zeilen zusammen gefasst wird, ist das bittere Ergebnis von sechs hart umkämpften Jahren im deutschen Einzelhandel. Am Ende dieser sechs Jahre erweist sich die geplante Expansionsstrategie des weltgrößten Einzelhändlers in Deutschland (bislang) als gescheitert. Auf die Gründe der gescheiterten Expansionsstrategie möchte ich hier eingehen. Denn ein Scheitern der einstigen Wachstumspläne hierzulande war alles andere als erwartbar. Im Gegenteil sogar — führt man sich die Größe und die Struktur des Konzerns vor Augen — ist der Misserfolg Wal-Marts in Deutschland eher überraschend.

Denn Wal-Marts politische und finanzielle Macht im weltweiten Retail-Geschäft ist einmalig. Weltweit machte Wal-Mart 2003 einen Gesamtumsatz von 244 Milliarden US-Dollar und einen Gewinn von 8 Milliarden US-Dollar; das Unternehmen trägt damit 2,5% zum US-amerikanischen Bruttoinlandsprodukt bei (vgl. WAL-MART 2004: 16; NEW YORK TIMES 19.10.2003: 3). Der Umsatz von Wal-Mart entspricht dem dreifachen Umsatz der Nummer Zwei auf dem Weltmarkt, Carrefour; und er entspricht dem Umsatz, den die fünf nächstgrößten Einzelhändler (Carrefour, Royal Ahold, The Kroger Co., Metro, Albertson's Inc) weltweit zusammen erwirtschaften. Das Vermögen der Gründerfamilie Walton wird mittlerweile auf 85 Milliarden US-Dollar geschätzt (KÖHNEN 2000: 1). Allein in den USA kaufen jede Woche 100 Millionen Amerikaner bei Wal-Mart ein (BRAND EINS August 2003: 20ff.). Wal-Mart ist der größte Lebensmittel-, Spielzeugwaren- und Möbelhändler in den USA (vgl. NEW YORK TIMES 7.12.2003, S. 3).

Wal-Mart ist der größte private Arbeitgeber in den USA mit ca. einer Million Beschäftigten und 1.300.000 Beschäftigten weltweit. Die Mitarbeiter verfügen über keine betriebliche Vertretung. Gewerkschaftliche Zusammenschlüsse werden durch

eine aggressive Unternehmenspolitik unterbunden. Die Anzahl der Beschäftigten hängt vom Umsatz ab. Je nach Bedarf kann Wal-Mart Arbeitszeiten oder Arbeitsstellen verteilen. Arbeitszeiten können vor Beginn einer Arbeitswoche verändert werden. Der durchschnittliche Stundenlohn bei Wal-Mart USA beträgt 7,50 US-Dollar, im übrigen Einzelhandel werden 25% mehr gezahlt. Es gibt keinen betrieblichen Rentenplan. Die Beschäftigten erhalten nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit eine Woche Urlaub, drei Wochen nach sieben Jahren (vgl. KÖHNEN 2000).

Das Unternehmen ist so mächtig, dass es — zumindest in den Vereinigten Staaten — in der Lage ist, die Preise und Gewinnmargen der Lieferanten zu diktieren.

Zudem verfügt das Unternehmen seit den 80er Jahren u.a. über einen eigenen Kommunikationssatelliten, wodurch es zum Beispiel möglich ist, weltweit Ansprachen zur Motivation an die Mitarbeiter zu richten, Einkäufer über neue Produkte zu informieren, Deckungsbestätigungen für Kreditkartenzahlungen zu erhalten oder auf die ca. 10 Millionen Transaktionen des Vortages zurückzugreifen. Seit 1990 werden alle in sämtlichen Wal-Mart Märkten verkauften Artikel von einem zentralen Computer erfasst. Diese hauseigene Datenbank umfasst 100 Terabyte (vgl. LEBENSMITTEL ZEITUNG 5.10.1999a: 32). Sie gilt als die größte kommerzielle Datenbank der Welt; damit rangiert sie an zweiter Stelle hinter der des Pentagons.

Kurz: Die Macht des Konzerns ist gewaltig. Wal-Mart ist aufgrund seiner Größe und Kapitalmacht mehr als ein ernst zunehmender Konkurrent. Wal-Mart ist für jedes andere Einzelhandelsunternehmen eine Bedrohung. Die Gefahr der Konkurrenz ist im deutschen Einzelhandel besonders spürbar, da hier zum einen die Gewinnmargen sehr niedrig sind. Die Umsatzrendite beträgt nur 0,5-1%, in Großbritannien hingegen 5%. Zudem gilt der deutsche Markt zwar aufgrund seiner Größe und des Wachstumspotentials nach Osteuropa als der wichtigste Markt innerhalb Europas, gleichzeitig herrscht hier aber auch die dichteste Verkaufsfläche pro Einwohner, d.h. der Markt ist sehr gesättigt. So stehen in Deutschland den Kunden mit ca. 300 Quadratmetern Verkaufsfläche pro 1000 Einwohner doppelt so viel Einkaufsfläche zur Verfügung wie in England oder Frankreich (vgl. BRAND EINS Juni 2000: 29ff.; BERLINER MORGENPOST 6.1.2000: 4).

Und dennoch, d.h. trotz seiner Größe und Kapitalmacht, ist Wal-Mart in Deutschland mit seiner Expansionsstrategie gescheitert: Wal-Mart übernahm 1997/98 mit seinem Eintritt in den deutschen Markt 21 Wertkauf- und 74 Interspar-Warenhäuser. Bis zum Jahr 2001 sollten insgesamt 100 neue Märkte eröffnet werden; aus den 100 wurden jedoch zunächst nur zwei, und bis heute mussten fünf Märkte sogar wieder geschlossen werden. Das Umsatzvolumen wird als rückläufig eingestuft. Das Unternehmen wird auf eine Milliarde US-Dollar kumulierende Verluste geschätzt. Die Anzahl der Vorstandsvorsitzenden stieg mittlerweile auf vier. Die Akzeptanz bei den Kunden ist gering (vgl. KNORR/ARNDT 2003: 9). Im Januar dieses Jahres urteilte die FAZ, die sich eher durch Sorgfalt und Vorsicht in der Bewertung auszeichnet: „Wal-Mart in Deutschland erfolglos“ (vgl. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG 20.2.2004: 23).

Folgerichtig ergibt sich eine erstaunliche Diskrepanz: In den USA ist Wal-Mart das Paradebeispiel einer Erfolgsstory, in Deutschland hingegen wird der einstige Aufmarsch des Giganten von Analysten und anderen Beobachtern als „veritables Fiasko“ bezeichnet – so die Worte des Commerzbank Securities Experten Jürgen Elfers (vgl. KNORR/ARNDT 2003: 5). Damit können die Probleme Wal-Marts in Deutschland nach sechs verlustreichen Jahren nicht länger als Anlaufschwierigkeiten bezeichnet werden.

2. Die Frage: Was sind die Gründe für die Probleme Wal-Marts in Deutschland?

Was aber sind dann die Gründe für die Probleme Wal-Marts in Deutschland? Dieser Frage möchte im Folgenden nachgehen. Dazu möchte ich noch einmal gedanklich in das Jahr 1997 zurückgehen, nämlich in die Zeit, als Wal-Mart nach Deutschland kam.

3. Die Suche: drei Fehlerquellen

Der Eintritt Wal-Mart's in den deutschen Markt war aus Sicht des amerikanischen Unternehmens ein logischer Schritt. Wal-Mart suchte nach Expansionsraum. Zwar gibt es im vor allem im Westen der USA noch genügend Kapazitäten zum Aufbau neuer Märkte. Doch, um im internationalen Geschäft langfristig mithalten zu können, musste Wal-Mart seine Auslandspräsenz steigern; nicht zuletzt auch deshalb, weil Wal-Mart erst relativ spät ins internationale Geschäft gestartet ist, nämlich Anfang der 90er Jahre.

Westeuropa ist ein attraktiver Markt, da der Markt dicht besiedelt ist und als besonders risikoarm gilt. Wollte man nach Europa, so war es naheliegend in Deutschland einzusteigen. Denn Deutschland hat in Europa die größte Volkswirtschaft und verspricht enormes Wachstumspotential zu den Staaten nach Osteuropa. Und Wal-Mart konnte und kann sich einen solchen Einstieg leisten.

Auch die Entscheidung, existierende Firmen zu kaufen, war richtig, da der Markt hierzulande überbesetzt ist, und da aufgrund der Baunutzungsverordnung das Eröffnen zusätzlicher Märkte zu den bereits existierenden ohnehin nicht zugelassen worden wäre.

Wal-Mart musste also kaufen, wenn das Unternehmen hier tätig werden wollte. Als erstes kaufte Wal-Mart Wertkauf. Diese Entscheidung war sinnvoll. Denn Wertkauf war ein profitables Unternehmen und für Wal-Mart durchaus der richtige Einstieg. Wertkauf war, wie Wal-Mart in den USA, nie ein reiner Lebensmittel-Discounter, sondern es gab alles: Lebensmittel, Textilien, Möbel etc. Wertkauf hatte aber nur einige riesige Verbrauchermärkte, nämlich genau 21. Dies war problematisch für Wal-Mart, denn es waren viel zu wenig Standorte und dazu Standorte, die weit auseinander lagen, was zu hohen logistischen Kosten führte. Vor allem aber schien die geringe Zahl der Standorte bereits mittelfristig negative Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens zu haben. Der Grund dafür liegt in einem Spezifikum der deutschen Handelsstruktur, die mit 0,5-1% die geringsten Gewinnmargen in ganz Europa aufweist. Um in Deutschland konkurrieren zu wollen, braucht man aufgrund der geringen Gewinnspannen, insbesondere im Lebensmittelbereich, eine viel größere Zahl von Geschäften. Lebensmittel bringen kaum Gewinne, sondern ziehen nur die Kunden an; die Gewinne werden viel leichter im Nonfood-Bereich gemacht. Weil die Gewinnspanne so niedrig ist, muss man vor allem für Mengen sorgen. 5-10

Milliarden Euro Umsatz gelten in Deutschland als „kritische Masse“, um bestehen zu können. Wal-Mart macht in Deutschland ca. 3 Milliarden Euro Umsatz. Konsequenterweise sollte sofort etwas dazu gekauft werden.

3.1 Das Nicht-Beachten der hiesigen Marktstrukturen

An dieser Stelle lässt sich der erste Fehler der Geschäftsführung markieren, und zwar war es ein strategischer Fehler, diesen erforderlichen Zukauf nicht von vornherein abgesichert zu haben. Das Unternehmen hätte ganz zu Anfang sicherstellen müssen, dass es hierzulande ein nationales Netz aufbauen kann, bevor es überhaupt nach Deutschland kam. Das hatte Wal-Mart nicht getan, womöglich hielt es die Geschäftsführung für strategisch vorteilhafter, „schon mal einen Fuß in die Tür zu setzen“. Folglich suchte Wal-Mart intensiv nach zusätzlichen Geschäften und verhandelte mit etlichen Familien (Einzelhandelshäuser sind in Deutschland häufig im Besitz reicher Familien). Wal-Mart verhandelte mit Marktkauf, mit Allkauf in Mönchengladbach, mit der Familie Viehoff (Alltours) usw. Unglücklicherweise bemühte sich Metro ebenfalls um Zukäufe, auch damit Wal-Mart nicht weiter Fuß fassen konnte. Und Metro bekam den Zuschlag. Metro kaufte Kriegsbaum (Böblingen), und Metro erhielt den Zuschlag der Familie Viehoff. Metro kaufte also alles, was Wal-Mart hätte haben müssen. Schließlich standen nur noch die Interspar-Märkte zum Verkauf, die keiner haben wollte, weil sie nicht erfolgreich waren. Spar war in finanziellen Schwierigkeiten und musste deshalb 74 Interspar Märkte verkaufen. Und Wal-Mart kaufte, so dass sich die nächsten Probleme ankündigten. So passten beispielsweise die Sortimente von Wal-Mart, Wertkauf und Spar nicht zusammen, da die Spar-Märkte wesentlich kleiner waren.

Der erste strategische Fehler bestand also darin, dass Wal-Mart die hiesige Wettbewerbsstruktur nicht ernst genommen hat. Vor allem die in Deutschland geringen Gewinnmargen machen es nötig, dass große Mengen verkauft werden müssen, um profitabel zu sein. Das Erreichen der „kritischen Masse“ wird von vielen Analysten als Voraussetzung bewertet, um in Deutschland gewinnbringend operieren zu können. Meines Erachtens aber, wird die Bedeutung der „kritischen Masse“ überbewertet. Zwar gilt, dass Marktanteile wichtig sind, allerdings handelt es sich bei

dem Marktanteil nur um *eine* wichtige Größe auf dem Weg zum Erfolg. Denn es gibt gerade in Deutschland viele Unternehmen, die im Familienbesitz und wesentlich kleiner als Wal-Mart sind, aber dennoch erfolgreich, wie Globus. Größe allein kann also die Expansionsstrategie nicht verhindert haben. Vielmehr stellen sich in der Folge eine Reihe weiterer strategischer Fehler ein, die ebenso ein Nicht-Beachten der hierzulande vorherrschenden Marktstrukturen aufdecken.

So steuerte Wal-Mart die Geschäfte in Deutschland zunächst von England aus (später erst wurde die Zentrale nach Wuppertal verlegt). Die Sprache im Unternehmen war Englisch. Folgerichtig konnte eine ganze Generation der alten Kaufleute in den seltensten Fällen noch unternehmerisch mitreden. Sie wurden z.T. ignoriert. Und dies war durchaus gewollt. Die gesamte deutsche Führungsriege der ehemaligen Wertkauf und Interspar-Märkte wurde entlassen bzw. verließ freiwillig nach kurzer Zeit das Unternehmen. Als Resultat gingen mit den Personen natürlich auch wertvolles Know-how und langjährig aufgebaute Geschäftsbeziehungen verloren.

Die neuen Manager nahmen radikale Veränderungen vor. Beispielsweise wurde das funktionierende Wertkauf-Sortiment umgestellt. Langjährige Lieferanten stiegen aus den Verträgen aus, weil sie ihre Waren nicht in einem Discounter anbieten wollten. Nike, Puma, Adidas verabschiedeten sich von Wal-Mart, ebenso Samsonite und Birkenstock. Zum Teil waren dies umsatzstarke Lieferanten gewesen. So hatte Wertkauf z.B. als einziges Warenhaus eine Vereinbarung mit Adidas, dass sie das volle Sortiment bekommen. Wertkauf war zudem bis dato der größte Samsonite- und Birkenstock Vertreiber in Deutschland gewesen.

Die Amerikaner bestanden aber auf den Preissenkungen, und zwar aus genau dem gleichen Grund, warum die Markenartikler ihre Verträge aufkündigten. Beide Seiten bangten um Imageprobleme. Ein hoch preisiges Produktsortiment hätte nicht dem Image und der Strategie Wal-Marts als Discounter entsprochen; folglich mussten die Preise gesenkt werden. Senkt man aber die Preise, so muss man auch die Qualität senken, sofern die Gewinnmargen nicht noch niedriger als bis unter 1% ausfallen sollen. Wal-Mart musste also billiger einkaufen. Gerade im Lebensmittelbereich, bei Frischwaren wie Fleisch und Fisch, spürt man mit sinkendem Preis einen enormen Qualitätseinbruch.

Resultat war, dass die ehemaligen Kunden (zumindest) der Wertkaufhäuser verunsichert waren hinsichtlich der Veränderungen in Produkt-, Qualität-, und Preisstruktur. Daraufhin sind die Umsätze in den ehemaligen Wertkauf-Häusern zeitweise massiv eingebrochen. Beispielsweise hatte das Haus Karlsruhe (welches das Haupthaus und wohl das bestgeführteste war) bei Übergabe 240 Millionen DM Umsatz, zum Jahreswechsel 2003/2004 lag der Umsatz bei 150 Millionen DM.

Damit erweist sich das Entlassen der gesamten ehemaligen Führungsriege als ein entscheidender strategischer Fehler. Denn wären zumindest einige der ehemaligen, mit dem hiesigen Markt vertrauten Manager geblieben, dann hätte die neue Führung das Wissen über die Eigenheiten des deutschen Marktes wie z.B. Produktpräferenzen, Qualitätsansprüche und dgl. sehr wahrscheinlich berücksichtigt und von einer derart radikalen Umstellung abgesehen.

3.2 Das Nicht-Beachten von politischen Regelungen

Wie bereits angedeutet, hat Wal-Mart 1998 die deutschen Häuser von England aus mit einer amerikanischen Führungsmannschaft geleitet. Aufgrund der durch die Regierungen Thatcher und Reagan verursachten flächendeckenden Aufweichung von Arbeitsschutzbestimmungen in Großbritannien und den USA fehlt in diesen beiden Ländern ein Bewusstsein für die hierzulande relativ enge und konsensuelle Verflechtung zwischen den Interessen von Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Gewerkschaften. Es verwundert daher nicht, dass das amerikanische Unternehmen Wal-Mart sich nach wie vor überzeugt weigert, den Anerkennungstarifvertrag zu unterzeichnen. Wal-Mart hält sich zwar freiwillig an die tariflichen Bestimmungen des Einzelhandels, da es sich aber nur um eine einseitige Zusage an den Gesamtbetriebsrat handelt, fehlt den Beschäftigten jede rechtsverbindliche, dauerhafte Absicherung. Das Unternehmen behält sich damit das Recht vor, die „Vereinbarkeit der Leistungen mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens“ halbjährlich neu zu überprüfen (vgl. FRANKFURTER RUNDSCHAU 24.11.2000: 9). Eine solche Maßnahme machte das Unternehmen in Deutschland nicht beliebter. Widerstände gerade von der Seite der Gewerkschaft kamen auf, das Personal war verunsichert und begegnete der neuen Führung zunehmend mit Misstrauen.

Hinzu kam im Jahre 2000, dass Wal-Mart sich mit dem gesamten Einzelhandel überwarf, als das Unternehmen einen für Deutschland bis dato ungekannten Preiskrieg entfachte. Aufgrund der uneingeschränkten Kapitalmacht nämlich konnte der Konzern die Preise von mehreren hundert Artikeln heruntersetzen, teilweise um bis zu 20%, und damit teilweise unter den Einkaufspreis. Die eingeleiteten Preissenkungen führten dazu, dass die SPAR-Handels AG, die Tengelmann-Gruppe sowie die Discount-Konkurrenten Aldi und Lidl ebenfalls die Preise für zahlreiche Produkte reduzierten. Dieser Preiswettbewerb bescherte dem gesamten Einzelhandel starke Gewinneinbußen (vgl. BERLINER MORGENPOST 4.1.2000: 13). Als Resultat ging die Schere zwischen der Gesamtpreisentwicklung und der Entwicklung der Lebensmittelpreise weiter auseinander. Die vom Handel unterstellte Strategie Wal-Marts, durch den Preiskampf eine Pleitewelle auszulösen, um die insolventen Geschäfte aufzukaufen, ging jedoch nicht auf, da das Kartellamt die Niedrigpreise schließlich untersagte (vgl. BERLINER MORGENPOST 28.6.2000: 12).

3.3 Das Nicht-Beachten von kulturellen Aspekten

Wal-Mart kam mit einem großen Versprechen nach Deutschland: Bei Wal-Mart sei der Kunde „wirklich“ König. Wal-Mart beabsichtigte, die Einzelhandelswüste Deutschland in ein Kunden- und Einkaufsparadies umzuwandeln. Die 1998 zur besten Sendezeit ausgestrahlten Werbespots zeigten zufriedene Mitarbeiter, die gerne bei Wal-Mart arbeiten und dankbar sind, Wal-Mart zum Arbeitgeber zu haben. Vor allem überzeugten sie hinsichtlich der Achtung gegenüber den Kunden und deren Wünschen. Wal-Mart, so auch die Befürchtungen der Einzelhandelsbranche, würde mit seiner Philosophie neue Standards für das gesamte Retailing setzen (vgl. ROHLEDER 1999: 336). Das Neue der Wal-Mart-Philosophie lag vor allem in einer auf totale Kundenorientierung ausgerichteten Unternehmensführung. Tragende Maßnahmen dieser Ideen waren:

a) die sogenannte „Ten-Foot-Rule“, nach der jeder Kunde ab einer Entfernung von drei Metern von einem Wal-Mart-Mitarbeiter lächelnd, Hilfe anbietend angesprochen werden soll;

b) der „Greeter“, bei dem es sich um einen Angestellten handelt, der die Kunden bereits am Eingang oder auf dem Parkplatz begrüßt und ein freundliches „Guten Tag“ wünscht; und vor allem

c) der rituelle „Wal-Mart-Cheer“, bei dem sich während der Geschäftszeit alle verfügbaren Mitarbeiter an einem Ort im Markt versammeln und in einem Halbkreis um den Marktleiter aufstellen. Der Marktleiter berichtet dann über die Ergebnisse des letzten Tages und formuliert die Ziele für den aktuellen. Anschließend soll er die Beschäftigten auffordern, den Firmennamen „Wal-Mart“ jubelnd zu buchstabieren. Dafür hebt er den rechten Arm, ruft den ersten Buchstaben und wartet auf den antwortenden Chor: „Gebt mir ein W!“ — „W,“ lautet die erwartete Antwort. „Gebt mir ein A!“ — Die Antwort: „A.“ So wird der ganze Firmennamen durchdekliniert. Am Schluss kommt die Frage: „Wer ist für uns die Nummer Eins?“ — Antwort: „Der Kunde immerzu.“

Alle diese Neuerungen, die einst medienwirksam angekündigt und eingeführt wurden, gibt es nicht mehr. Sie wurden abgeschafft, weil sie mit den hierzulande herrschenden kulturellen Selbstverständlichkeiten brachen bzw. diesen prinzipiell entgegen standen. So bricht die „Ten-Foot-Rule“ beispielsweise mit unserer Discount-Selbstbedienungskultur, die beratungsresistent ist. Kunden von Discountgeschäften sind es hierzulande gewohnt, relativ unbehelligt durch den Markt zu gehen. Man will in Ruhe seinen Einkauf tätigen und fühlt sich gestört, wenn Verkäufer einem ständig hilfe anbietend „auf den Füßen stehen“.

Der „Greeter“ führte zu hoher Verunsicherung bei den Kunden. Viele beschwerten sich sogar bei den Marktleitern und klagten, dass sie auf dem Parkplatz belästigt würden.

Und auch der „Wal-Mart-Cheer“ brach mit der uns vertrauten Geschichte und Arbeitskultur. Denn der „Wal-Mart-Cheer“, als Teil der Wal-Mart-Philosophie, sollte vor allem zwei Zielen dienen: Zum einen soll den Kunden bei Wal-Mart etwas geboten werden; die Kunden sollen animiert und unterhalten werden, damit sie gerne bei Wal-Mart einkaufen; zum anderen sollen die Mitarbeiter Spaß an ihrer Arbeit haben und auf das Unternehmen eingeschworen werden, um so eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen zu erreichen (vgl. LEBENSMITTEL ZEITUNG

5.10.1999: 2). Diese zwei Ziele ließen sich aber mit dem „Wal-Mart-Cheer“ zumindest hierzulande nicht erreichen. Denn zum einen ist eine derartige Kundenanimation nicht mit dem vorherrschenden Bild eines Discountmarktes in Übereinstimmung zu bringen. Ähnlich wie die „Ten-Foot-Rule“ gilt auch für den „Wal-Mart-Cheer“, dass damit eine Serviceleistung propagiert werden sollte, die fehl an ihrem Platze war. Discountmärkte sind durch Anonymität, eine gewisse Ungemütlichkeit und Funktionalität gekennzeichnet. Das Bild aber, welches mit dem „Greeter“, der „Ten-Foot-Rule“ und dem „Wal-Mart-Cheer“ in den Discount-Betrieb eingeführt werden sollte, war nicht jenes, welches man gewohnterweise mit dem Discountgeschäft verbindet. Die Kunden trafen bei Wal-Mart anfangs auf Aktionen, die wider ihren eigenen Erwartungen waren. Folglich waren die Kunden befremdet und entwickelten eine ablehnende Haltung. Einen „Greeter“ hingegen am Eingang der Lebensmittelabteilung von Karstadt kann man sich gut vorstellen. Karstadt bedient mit der Lebensmittelabteilung (noch) das hoch preisige Segment, es gibt Markenartikel und exklusive Luxusprodukte, es gibt personalintensive Verkaufstheken etc. Zusätzliche Serviceleistungen wie der „Greeter“, die „Ten-Foot-Rule“ etc., die eine persönliche Einkaufsatmosphäre unterstützen und die Vorstellung des Exklusiven (etwa durch das Zuschieben der Einkaufswagen) unterstreichen, würden hier das Gesamtbild passend ergänzen. Im Gegensatz dazu zeichnet sich Serviceleistungen im Discountgeschäft im Wesentlichen durch niedrige Preise, übersichtliche Produkt- und Preisschilder-Platzierungen, geräumige Parkplätze etc. aus. Wal-Mart hat also, um es auf den Punkt zu bringen, Serviceleistungen angeboten, die in Deutschland traditionellerweise nicht von Discount-Kunden — also von jenen Kunden, die Wal-Mart ansprechen wollte — verlangt werden und auch bislang nicht mit dem Discountgeschäft in eine Linie zu bringen sind. Das zweite Ziel, die Einführung von Spaß in den unternehmerischen Alltag, passte ebenso wenig mit den hiesigen Vorstellungen überein. Denn Arbeit ist hierzulande traditionell vor allem etwas Ernstes. Das Deutsche Handwerk, der Facharbeiter und der Sacharbeiter sind strukturgebend, nicht eine Arbeitskultur, die auf Spaß ausgelegt ist. Zwar gibt es in diesem Lande durchaus „spaßfördernde“ Maßnahmen, etwa der Betriebsausflug, die Weihnachtsfeier usw., doch finden diese in einem extra dafür— sowohl temporär als auch physisch — abgesonderten Raum statt. Spaß gehört in Deutschland in die

Privatsphäre, Arbeit findet in einem öffentlichen und damit vom Ausdruck persönlicher Gefühle distanzierter Raum statt. Laute Jubelrufe und ein körperliches „Aus-sich-Herausgehen“, indem Arme in die Luft gereckt oder Sprünge wie von kleinen Kindern gemacht werden, sind Tätigkeiten, bei denen eine Kontrolle des „face work“ im Sinne Goffmans nur noch bedingt möglich wäre. Folgerichtig sind dies Tätigkeiten, die man nur vor Vertrauten auszuführen bereit ist, und die damit in die Privatsphäre gehören. Diese starke Trennung von privater und öffentlicher Sphäre gibt es in den USA nicht. So ist es für deutsche Manager undenkbar — wie von Wal-Mart anfangs gefordert —, auf Geschäftsreisen ein Doppelzimmer zu teilen.³

Kurz: Wal-Mart führte Veränderungen ein, die mit dem herkömmlichen Handlungswissen der betroffenen Akteure in starkem Widerspruch standen und deshalb auf Ablehnung trafen.

4. Erkenntnisse aus dem Fall Wal-Mart

Zusammenfassend lässt sich zunächst festhalten, dass Wal-Mart bei seinem Eintritt in den hiesigen Markt eine ganze Reihe von Fehlern gemacht hat. Diese Fehler sind alle auf die eine oder andere Art darauf zurückzuführen, dass die Besonderheiten und hiesigen Gewohnheiten in Ökonomie, Politik und Kultur nicht beachtet bzw. nicht ernst genug genommen worden sind. Aus diesem Befund resultieren vor allem zwei wichtige Implikationen, von denen ich die eine kurz ansprechen möchte, die zweite ein wenig ausführlicher.

4.1 Implikationen für eine Theorie der Globalisierung

³ So werden Sie auch beispielsweise auf keinem Gang eines amerikanischen Lehrstuhls geschlossene Türen finden, sofern das Büro besetzt ist, während in Deutschland das Büro als privater Raum gilt, der nur nach Erlaubnis eingesehen werden darf.

Erstens zeigt sich darin eine mögliche Kritik an einer Globalisierungsthese, welche unaufhaltsam die zunehmende Ausbreitung und auch Vereinheitlichung von Marktstrukturen, politischen Regelungen und Kulturmustern postuliert. Vielmehr scheint es, dass einer solchen Vereinheitlichung Widerstände entgegen stehen — wie übrigens von Max Weber schon vor fast 100 Jahren prognostiziert —, die aus den Besonderheiten der über Jahrhunderte gewachsenen Einzigartigkeit von Völkern und Nationen resultieren. Diese kulturellen Besonderheiten könnte man auch metaphorisch als „Grenzen der Globalisierung“ bezeichnen.

4.2 Implikationen für die Organisationsforschung

Zweitens wird der Einfluss der hier identifizierten ökonomischen, politischen und kulturellen Besonderheiten auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sichtbar. Aus diesem Ergebnis ergeben sich Konsequenzen für die Organisationsforschung. Denn dieser Einfluss, vor allem von Kultur und Politik, auf den wirtschaftlichen Erfolg, wurde von der Organisationsforschung über lange Zeit weitgehend ignoriert. Die herkömmlichen dominanten Ansätze wie Kontingenztheorie, der Ressource Dependence Ansatz, der Population Ecology Ansatz und die Transaktionskostentheorie untersuchten bis dato Tauschverhältnisse, Märkte, Transaktionskosten und Ressourcen, also vor allem ökonomische Variablen im ökonomischen Feld (vgl. SENGE 2004).

Mit dem Aufkommen des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus gelten seit geraumer Zeit zusätzlich Werte, Normen, habitualisierte Handlungsmuster, politische Normierungen wie Preisbindungsgesetze, Tarifgesetze usw. als bedeutende Einflussgrößen des wirtschaftlichen Erfolges. Diese Einflussgrößen, deren Einfluss auf das organisationale Geschehen als zeitlich dauerhaft, sachlich relevant und sozial verbindlich nachgewiesen werden kann, heißen im Neo-Institutionalismus „Institutionen“ (vgl. SENGE 2005).

Im Unterschied zum Mainstream der Organisationswissenschaft geht der Neo-Institutionalismus davon aus, dass Organisationen, um am Markt zu überleben, sich gerade nicht nur in erster Linie an einer rein technischen Ziel-Mittel-Verfolgung orientieren. Das heißt: Unternehmen müssen, um zu überleben, z.B. nicht nur darauf

achten, dass sie die niedrigsten Löhne zahlen. Sondern — so die neo-institutionalistische Sichtweise — Unternehmen müssen, um am Markt überleben zu können, müssen ebenso darauf achten, dass die Höhe von z.B. Lohnzahlungen mit den gesellschaftlichen Vorstellungen darüber übereinstimmt, welche Höhe Löhne legitimerweise in einer Gesellschaft haben sollen. Entscheidend ist also das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft bzw. gesellschaftlichen Vorstellungen.

Neo-Institutionalisten behaupten nun, dass Unternehmen sich an diesen gesellschaftlichen Vorstellungen orientieren müssen, weil sie sonst nicht die notwendige Legitimität erhalten, die sie zum Überleben brauchen. Legitimität, verstanden als Grad gesellschaftlicher Anerkennung oder verstanden als Grad der Selbstverständlichkeit von Handlungsmustern⁴, wird also als notwendig für das Fortbestehen einer Organisation angesehen (vgl. MEYER/ROWAN 1991: 41ff.). Organisationen müssen versuchen, den Erwartungen der Gesellschaft, in welcher sie operieren und eingebettet sind, in ihrer formalen Struktur zu entsprechen; in der Konsequenz werden Organisation und Umwelt strukturgleich, d.h. isomorph (vgl. ebd. 1991: 47).

Und genau das wird womöglich mit Wal-Mart in Deutschland passieren. Denn Wal-Mart begegnete auf allen Fronten massiven Widerstand: Der Einzelhandel war nach der Preisschlacht überaus feindlich gestimmt, die Kunden waren verunsichert, die Gewerkschaften machten Druck, Wal-Mart hatte eine überaus schlechte Presse. Als Folge derartiger Unzufriedenheiten sah sich Wal-Mart aufgefordert, seine Praxis erneut zu überdenken und auch teilweise zu ändern.

Im Laufe der letzten Jahre kam es zu einigen wesentlichen Veränderungen innerhalb des Unternehmens. So wurden nicht nur die bereits diskutierten Rituale wie „Wal-Mart-Cheer“, „Ten-Foot-Rule“, und „Greeter“ wieder abgeschafft. Zusätzlich ging man dazu über, mit dem deutschen Markt vertraute Manager auch in den obersten Reihen des Unternehmens einzustellen. Als Konsequenz wurde die zu Beginn eingeführte englische Geschäftssprache mehr und mehr durch die deutsche Sprache ersetzt. Auch signalisiert eine erste Gesprächsbereitschaft mit den Gewerkschaften,

⁴ Es gibt im Neo-Institutionalismus beide Bedeutungen von Legitimität. Die Autoren sind diesbezüglich nicht immer eindeutig (vgl. z.B. Meyer/Rowan 1991).

dass das Unternehmen die hiesigen institutionellen Bedingungen ernster nimmt als zum Zeitpunkt des Markteintritts.

All diese Entwicklungen deuten auf jene Tendenz, die im Neo-Institutionalismus mit dem Begriff der „Isomorphie“ beschrieben und mit dem der „Legitimität“ erklärt wird. Auch Wal-Mart benötigt, so die neo-institutionalistische Interpretation, die notwendige Legitimität, um bestehen zu bleiben. Die uneingeschränkte Kapitalmacht des Konzerns war zwar notwendig, um Wal-Mart in Deutschland während der ersten Jahre zu finanzieren, um aber langfristig den Bestand zu sichern, muss sich das Unternehmen den lokalen Besonderheiten anpassen: das heißt Umwelt und Unternehmen werden isomorph. (vgl. DiMAGGIO/POWELL 1991; MEYER/ROWAN 1991: 41ff.).

Die bisherigen, hier beschriebenen isomorphen Tendenzen wurden über verschiedene Mechanismen erreicht. Mit DiMaggio/Powell (1991) lassen sich drei Ursachen differenzieren, wie es zur Isomorphie zwischen dem Unternehmen Wal-Mart und der Umwelt des Unternehmens kommt⁵. Zum einen kann man sagen, daß die Nicht-Beachtung der Marktstrukturen, wie die geringen Gewinnmargen, die Entlassung der deutschen Manager, die Umstellung der Sortimente, zu einem negativen Geschäftsergebnis führten und bei der Wal-Mart-Führung Unsicherheit ob der Richtigkeit der Entscheidungen zurückließen. Aufgrund dieser Unsicherheit das Unternehmen dann dazu über, andere erfolgreiche Maßnahmen des deutschen Marktes zu kopieren (deutsche Manager, keine „Greeter“ etc.). Andererseits wurde das Unternehmen über den politischen Weg mittels der Durchsetzung von Gesetzen (Preisbindungsgesetz, Arbeitsrechtsbestimmungen) zur Isomorphie gezwungen. Ein weiteres Nicht-Beachten der Preisbindung hätte zu hohen monetären Strafen geführt. Drittens kann man für die hier als kulturell identifizierten Gewohnheiten des Alltags (Arbeit, Einkaufsgewohnheiten)⁶ festhalten, dass diesmal der Druck zur Isomorphie von den Mitarbeitern und Kunden ausging. Die Mitarbeiter waren nämlich

⁵ Der Begriff der „Umwelt“ erwies sich stets als ungenauer Terminus in der Organisationswissenschaft. Hier wird die Umwelt in Anlehnung an Parsons (1975) aus drei gesellschaftlich differenzierten Bereiche bestehend verstanden, nämlich Politik, Ökonomie und Kultur. Das von Parsons differenzierte vierte Subsystem der Gesellschaft, die Gemeinschaft, wurde dabei ausgelassen bzw. die Rolle der Gewerkschaften, die bei Parsons dem gemeinschaftlichen Subsystem zugeordnet werden würde, wurde hier dem politischen Subsystem zugeordnet.

⁶ Handlungen, die zur alltäglichen beruflichen Arbeit gehören, wurden hier dem kulturellen und nicht z.B. dem ökonomischen System zugeordnet, weil die hier interessierenden Handlungen zur Ausbildung genereller Muster wie Arbeitsethik, Vorstellungen von Privatheit und Öffentlichkeit beitragen.

weder gewohnt, während der Arbeit im Chor zu singen, noch plötzlich lächelnd auf die Kunden zuzugehen, um ihnen ihre Hilfe anzubieten. Statt dessen gingen sie ihren alten Gewohnheiten nach und machten das, was sie immer schon getan hatten. Auch dadurch wurde also die Ähnlichkeit mit den herkömmlichen Strukturen (wieder) erreicht. DiMaggio/Powell (1991) nennen diesen Mechanismus „cognitive“ und meinen damit, dass Individuen ihre Gewohnheiten beibehalten, teilweise auch weil sie sich dieser Gewohnheiten nicht bewusst sind und sie wie selbstverständlich ausführen. Eine De-Institutionalisierung von Handlungsmustern, und damit ein Aufweichen von Strukturen, ist zwar möglich, muss aber immer Widerstände überwinden.

Literatur

- Berliner Morgenpost (2000): Supermarkt Preiskrieg eskaliert. 28.6.2000: 12
- Berliner Morgenpost (2000): Preiskrieg im Einzelhandel: Zweischneidig. 6.1.2000: 4
- Berliner Morgenpost (2000): US-Handelsriese Wal-Mart startet neuen Preiskrieg. 4.1.2000: 13
- Brand eins (2000): Wal-Mart in Deutschland: Augen zu und durch. Juni: 29-36
- Brand eins (2002): Wallfahrt zu Wal-Mart. August: 20-27
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (Eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: 63-82
- Economist, The (2004): How big can it grow. 17.4.2004: 67-69
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2004): Wal-Mart in Deutschland erfolglos. 20.2.2004: 23
- Frankfurter Rundschau (2000): Ein Gigant mit vielen Gesichtern (von Heiner Köhnen). 24.11.2000: 9
- Knorr, Andreas; Arndt, Andreas (2003): Wal-Mart in Deutschland — eine verfehlte Internationalisierungsstrategie. Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes „Globalisierung der Weltwirtschaft“, Bd. 25. Hrsg. vom Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management der Universität Bremen
- Köhnen, Heiner (2000): „Wer ist die Nummer Eins?“ Marktstrategien, Personalpolitik und Interessenvertretung bei Wal-Mart. Quelle:
<http://www.labournet.de/branchen/dienstleistungen/koehnen.html> (Stand 9.10.2000)
- Lebensmittel Zeitung (1999): Motivations-Show in Arkansas. 15.10.1999: 2
- Lebensmittel Zeitung (1999a): Zur richtigen Zeit am richtigen Ort. 15.10.1999: 32

Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: AJS 83: 340-363

New York Times (2003): Is Wal-Mart Good for America? 7.12.2003: 1, 4

New York Times (2003): Wal-Mart, Driving Workers and Supermarkets Crazy. 19.10.2003: 3

Parsons, Talcott (1975): Gesellschaften. Frankfurt/M.

Rohleder, Peter J. (1999): Wie Wal-Mart unseren Markt verändern wird. In: Ortega, Bob: Wal-Mart — der Gigant der Supermärkte: die Erfolgsstory von Sam Walton und dem größten Handelskonzern der Welt. Wien: 310-336

Scott, Richard W. (2001): Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA

Senge, Konstanze (2004 forthcoming): Über Wal-Mart, den „Wal-Mart-Cheer“ und andere neue Institutionen. In: Faust, Michael; Pfunder, Maria; Moldaschl, Manfred (Hrsg.): Die „Organisation“ der Arbeit.

Senge, Konstanze (2005 forthcoming): Was ist eine neo-institutionalistische Institution?

Wal-Mart (2004): Annual Report 2003. Quelle: <http://www.walmart> (Stand 2.4.2004)

Bereits erschienene Arbeitspapiere des Lehrstuhls Wirtschafts- und Industriesoziologie (vormals Technik und Gesellschaft)

- 1/1998 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Industrielle Konsequenzen globaler Unternehmensstrategien
(Juni 1998)
- 2/1998 Gerd Bender
Gesellschaftliche Dynamik und Innovationsprojekte
(Juli 1998)
- 3/1999 Staffan Laestadius
Know-how in a low tech company - chances for being competitive in a
globalized economy
(März 1999)
- 4/1999 Hartmut Hirsch-Kreinsen/Beate Seitz
Innovationsprozesse im Maschinenbau
(Juni 1999)
- 5/1999 Howard Davies
The future shape of Hong Kong's economy: Why low technology
manufacturing in China will remain a sustainable strategy
(November 1999)
- 6/2000 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Industriesoziologie in den 90ern
(Februar 2000)
- 7/2000 Beate Seitz
Internationalisierungsstrategien und Unternehmensreorganisationen
(Februar 2000)
- 8/2000 Gerd Bender/Horst Steg/Michael Jonas/Hartmut Hirsch-Kreinsen
Technologiepolitische Konsequenzen "transdisziplinärer" Innovationsprozesse
(Oktober 2000)
- 9/2001 Marhild von Behr
Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen
(März 2001)
- 10/2002 Gerd Bender/Tabea Bromberg
Playing Without Conductor: the University-Industry Band in Dortmund –
Networks, Spin-offs and Technology Centre
(Januar 2002)

- 11/2002 Michael Jonas/Marion Berner/Tabea Bromberg/A. Kolassa/Sakir Sözen
'Clusterbildung' im Feld der Mikrosystemtechnik – das Beispiel Dortmund
(Januar 2002)
- 12/2002 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Wissensnutzung in dynamischen Produktionsstrukturen. Ergebnisse eines
Workshops am 15. Oktober 2002, Universität Dortmund
(November 2002)
- 13/2002 Hartmut Hirsch-Kreinsen
Knowledge in Societal Development: The Case of Low-Tech Industries
(November 2002)

Die Arbeitspapiere sind über den Lehrstuhl erhältlich.

Bereits erschienene Arbeitspapiere des Fachgebiets Techniksoziologie

- 1/2003 Johannes Weyer
Von Innovations-Netzwerken zu hybriden sozio-technischen Systemen. Neue Perspektiven der Techniksoziologie
(Juni 2003)
- 2/2003 Johannes Weyer/Stephan Cramer/Tobias Haertel
Partizipative Einführung von Methoden und Techniken in der Projektorganisation eines Softwareherstellers
(Projekt-Endbericht – nur zum internen Gebrauch)
(Juli 2003)
- 3/2003 Stephan Cramer
How safety systems made seafaring risky. Unintended acceleration in the 19th century
(August 2003)

Bereits erschienene Soziologische Arbeitspapiere

- 1/2003 Hartmut Hirsch-Kreinsen, David Jacobsen, Staffan Laestadius, Keith Smith
Low-Tech Industries and the Knowledge Economy: State of the Art and Research Challenges
(August 2003)
- 2/2004 Hartmut Hirsch-Kreinsen
"Low-Technology": Ein innovationspolitisch vergessener Sektor
(Februar 2004)
- 3/2004 Johannes Weyer
Innovationen fördern – aber wie? Zur Rolle des Staates in der Innovationspolitik
(März 2004)