

# Das Biest von Bentonville

Mit Tiefstpreisen ist **Wal-Mart** zum weltgrößten Konzern aufgestiegen. Doch Zulieferer und Arbeitnehmer wehren sich jetzt gegen deren Geschäftspraktiken

Von Michael Remke

Größe hat für Wal-Mart eine andere Dimension: größtes Unternehmen der Welt. Größter privater Arbeitgeber. Größter amerikanischer Einzelhändler für Lebensmittel, Möbel, Spielsachen und Schmuck. Der Handelsriese verkauft mit Abstand mehr Baby-Windeln, CDs, Damen-Strümpfe, DVDs, Katzenfutter, Fahrräder oder Zahnpasta als jede andere Ladenkette in den USA. Wal-Mart dominiert den Markt. Wal-Mart bestimmt die Preise, die Löhne und selbst die Margen seiner Zulieferer. Seine Größe ist Programm. Und für viele mittlerweile eine Bedrohung.

Jüngstes Opfer dieser beherrschenden Stellung wurde in der vergangenen Woche die Spielwaren-Kette Fao, die in den USA 142 Filialen unterhält und durch ihren Shop an der New York Fifth weltweit zum Synonym eines Kinderparadieses geworden ist. Doch der Konzern steht mit seinem auch bei Touristen beliebten Flagship-Store Fao Schwarz nach einem Preiskrieg mit Wal-Mart vor dem Ruin. Neun Jahre hatte Fao versucht, sich in einem ungleichen Kampf gegen den Riesen aufzuhalten, ohne Erfolg. Am vergangenen Mittwoch musste die Kette zum zweiten Mal in diesem Jahr bankrott, Chapter 11, erklären.

Die Wahrheit ist bitter. „Wal-Mart hat Fao in der Vergangenheit leben lassen, weil sie ihnen das Segment der hochwertigen Waren gelassen haben“, sagt Branchenkenner Burt Flickinger von der Strategic Resource Group. „Mittlerweile sind sie auch in diesen Markt eingestiegen.“ Noch vor Weihnachten droht die Schließung.

Mehr als 40 Jahre nachdem der Gründer Sam Walton 1962 in Rogers in Arkansas sein erstes Geschäft eröffnete und damit einen einzigartigen Siegeszug startete, hat sich Wal-Mart flächendeckend über das Land ausgebreitet. Der Konzern erwirtschaftet im Jahr 245 Milliarden Dollar (2002), das Achtfache von Microsoft und etwa die gleiche Summe wie das Brutto-sozialprodukt der Schweiz, und beschäftigt mit etwa 1,4 Millionen Menschen mehr, als die US-Armee zurzeit im aktiven Dienst hat. Von den weltweit 4750 Filialen befinden

ANZEIGE

## Lohn-Änderungen

Können Sie die „Allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Änderung der Allgemeinen Verwaltungsvorschrift zum Steuerabzug vom Arbeitslohn 2002 (Lohnsteuer-Änderungsrichtlinien 2004 – LStAR 2004)“ mit ihren 42 Ziffern und 5.640 Wörtern? Müssen Sie auch nicht. Wenn Ihr Steuerberater mit Hilfe von DATEV-Programmen Ihre Löhne und Gehälter abrechnet, brauchen Sie sich über diese und die anderen Änderungen ab Januar 2004 keine Gedanken machen. Denn Ihre Lohnabrechnung wird den aktuellen Gesetzen, Richtlinien und Verordnungen entsprechen. DATEV eG, 90329 Nürnberg.



den sich mehr als 3000 in den USA. Im Schnitt verfügt damit jeder der 50 Bundesstaaten über ein Netz von 60 Wal-Mart-Storen. Powerhäuser, die mit dem längst zum Synonym gewordenen Slogan „Täglich Niedrigstpreise“ jede Woche fast 140 Millionen Kunden in die Geschäfte locken. Statistisch gesehen kauft dabei fast jeder Amerikaner (82 Prozent) zumindest einmal im Jahr bei Wal-Mart ein. Die US-Medien sprechen bereits von einem „Wal-Mart-Effekt“ oder



Aufwärtraining in einer Wal-Mart-Filiale in New York: An der getriebenen Stimmung kann auch das verordnete Gemeinschaftssingen nichts ändern

von der „Wal-Martisierung der Gesellschaft“.

Konkurrenten wie die Kaufhauskette Kmart oder wie jetzt Fao können da nicht mithalten. Sie kapitulierten vor der geballten Macht von Wal-Mart und retten sich mit einer Bankrotterklärung, Chapter 11, vorläufig vor ihren Gläubigern. Andere dagegen wie das Handelshaus Target, der Lebensmittelkonzern Kroger oder Toys R Us wehren sich verzweifelt und liefern sich einen ruinösen Preiskampf, den sie auf lange Sicht nicht gewinnen können. Nach einer Studie des Branchen-Instituts „Retail Forward“ müssen für fünf neue Wal-Marts etwa zwei andere Supermärkte sterben. In Oklahoma City drückte der Gigant nach einem Preiskrieg gleich 30 Konkurrenten aus dem Markt. „Ist Wal-Mart zu mächtig?“ fragt bereits besorgt das US-Wirtschaftsmagazin „Business-Week“.

„Täglich Niedrigstpreise“ ist im Kampf um Marktanteile für Wal-Mart dabei längst mehr als ein Werbeslogan. Hält das von Wal-Mart Chef H. Lee Scott Jr. – dessen Führungsstil vom „Fortune“-Magazin mit „Julius Caesar im römischen Reich“ verglichen wird – eingeschlagene Wachstum von 15 Prozent im Jahr an, wird der Konzern bis 2008 seinen Umsatz verdoppeln und drei Jahre später die 600-Milliarden-Dollar-Grenze überschreiten. Der Anteil allein am Lebensmittelmarkt wird dann bei 35 Prozent liegen.

Nach Schätzungen von Gary Stibel von New England Consulting hat Wal-Mart allein im vergangenen Jahr seinen Käufern 20 Milliarden Dollar eingespart. „Wir brauchen viel mehr solcher Unternehmen“, schwärmt Stibel von dem Erfolg der Walton-Gründung. „Wal-Mart ist gut für die Kunden und schafft auch noch neue Jobs.“ Allerdings muss selbst Fan Stibel eingestehen, dass da nicht „besonders gut gezahlt wird“.

Beliebt bei den Kunden, von anderen gehasst. Zumindest gilt das für die Gewerkschaften. Diesen bleibt trotz der Größe von Wal-Mart der Zugang zu den Mitarbeitern versperrt. Der Konzern legt besonderen Wert darauf, dass keine Mitglieder der Arbeitnehmerverbände bei ihnen arbeiten. Die Folge: Wal-Mart-Angestellte, die nach der Firmenregel („Ten-Footer-Rule“) Kunden bei einer „Annäherung von drei Metern grüßen, ihnen in die Augen schauen und Hilfe anbieten müssen“, verdienen im Vergleich zur Konkurrenz einen Hungerlohn. So verdient ein Verkäufer im Schnitt nur 8,23 Dollar die Stunde oder 13 861 Dollar im Jahr. Zum Vergleich: Die Armutsgrenze für eine Familie mit drei Kindern liegt in den USA bei mageren 14 630 Dollar. Ohne

Zweitjob kann ein Wal-Mart-Angestellter seine Familie rein statistisch gesehen eigentlich nicht ernähren. Und auch nicht zum Arzt schicken. Laut Gewerkschaft AFL-CIO sind nur 45 Prozent der Belegschaft krankenversichert.

Doch selbst die geringen Löhne scheinen Wal-Mart immer noch zu hoch. Der Konzern lässt verstärkt in Billiglohnländern wie Honduras und China produzieren. Allein im vergangenen Jahr kaufte Wal-Mart in der Volksrepublik Produkte im Wert von zwölf Milliarden Dollar. Das entspricht etwa zehn Prozent aller Waren, die China in die USA exportiert.

Die Kritik an den Löhnen weist Wal-Mart vehement zurück. „Wir bieten einen guten Arbeitsplatz“, sagt Coleman Peterson, Vizepräsident für Personal bei Wal-Mart, der „Business-Week“. „Wir liegen gleichauf mit der Konkurrenz oder übersteigen sie sogar.“ Die Zahlen können das nicht belegen. Die oft gewerkschaftlich organisierten Kollegen bei Kmart oder anderen vergleichbaren Unternehmen erhalten zwischen vier und fünf Dollar pro Stunde mehr. „Bei den kleinen Gewinnmargen im Einzelhandel sind die Arbeitskosten entscheidend“, sagt Michael Silverstein von der Boston Consulting Group. „Wer beim Personal kräftig spart, kann mehr an die Kunden weitergeben.“

„Täglich Niedrigstpreise“ kostet Geld, zumindest die Angestellten von Wal-Mart. Und die verlassen den Betrieb (mit 44 Prozent fast jeder Zweite allein in diesem Jahr) und klagen fleißig gegen das Unternehmen. An dieser getriebenen Stimmung kann auch das verordnete Gemeinschaftssingen des Wal-Mart Cheer „Gib mir ein W, ein A . . . – Wal-Mart“ der Belegschaft nichts ändern. Mehr als 40 Prozesse laufen zurzeit gegen das „Biest aus Bentonville“, wie US-Medien den Konzern spitz betiteln. Zuletzt sorgte ein Richter in Kalifornien für Aufsehen, als er Ende September eine Klage von sechs Frauen zuließ, die sich von Wal-Mart diskriminiert fühlten.

Die Angestellten behaupteten, auf Grund ihres Geschlechts weniger zu verdienen und schlechtere Karrierechancen zu haben. Wal-Mart bestreitet das. Der Richter scheint sich dagegen auf die Seite der Klägerinnen zu schlagen und überlegt, die Klage auf alle Frauen, die bei Wal-Mart arbeiten oder jemals gearbeitet haben, zu erweitern. Zusammen wären das etwa 1,6 Millionen Frauen und die größte Massenklage aller Zeiten. Noch in diesem Jahr soll über einen möglichen Prozess entschieden werden.

Wal-Mart ist auch ins Fadenkreuz des Staates geraten. Ein Regierungsausschuss in Pennsylvania überprüft zurzeit, ob Wal-Mart direkt in einen Skandal um die Beschäftigung illegaler Einwanderer verwickelt ist. US-Ermittler hatten Ende Oktober in 61 Wal-Mart-Filialen Razzien durchgeführt und mehr als 300 „Illegale“ festgenommen. Eine Reinigungs-firma hatte sie engagiert, um nachts die Supermärkte zu putzen. Für fünf Dollar die Stunde. „Die Arbeitskräfte sind keine Wal-Mart-Mitarbeiter, sondern von einer Fremdfirma“, weist der Konzern jede Beteiligung von sich.

Wal-Mart kann Sub-Unternehmern und Zulieferern die Preise diktiert. „Sie machen das Wetter“, sagt John Challenger, Chef eines Research-Unternehmens für Einzelhandel. „Sie setzen die Standards im ganzen Land für alle Zulieferer.“ Und die sind simpel: Wer die Dienstleistung oder Ware nicht Wal-Mart-getreu liefert, dem wird der Auftrag entzogen und an andere weitergegeben. „Wal-Mart treibt die Preise immer weiter

nach unten“, schimpft James Wier, der den Konzern mit Gartengeräten beliefert hatte. „Doch für das gezahlte Geld konnte ich bald nicht mehr die Qualität meines Produktes garantieren.“ Der Unternehmer aus Wisconsin entschied wie andere Kollegen auch, den Vertrag mit Wal-Mart zu kündigen. Ein mutiger Schritt, sorgte der Riese doch dafür, dass die Ware bundesweit vertrieben wird.

Die Kündigung einiger Zulieferer könnte auch ein Indiz für einen Stimmungswandel gegenüber Wal-Mart sein. Noch scheint dessen Chef Lee Scott Jr. das gelassen zu sehen. Wie es heißt, will er an dem Geschäftsmodell festhalten. Die Kunden seien für ihn wichtig. Sie entschieden über Erfolg und Misserfolg. Was Mitarbeiter und Zulieferer denken, scheint erst einmal zweitrangig. Doch dort brodelt es gewaltig. „Wal-Mart ist eine tickende Zeitbombe“, beschreibt ein anonymen Zulieferer gegenüber „Business-Week“ die Stimmung. „Irgendwann wird es zu einer Revolte kommen.“

„Wal-Mart treibt die Preise immer weiter

nach unten“, schimpft James Wier, der den Konzern mit Gartengeräten beliefert hatte. „Doch für das gezahlte Geld konnte ich bald nicht mehr die Qualität meines Produktes garantieren.“ Der Unternehmer aus Wisconsin entschied wie andere Kollegen auch, den Vertrag mit Wal-Mart zu kündigen. Ein mutiger Schritt, sorgte der Riese doch dafür, dass die Ware bundesweit vertrieben wird.

Die Kündigung einiger Zulieferer könnte auch ein Indiz für einen Stimmungswandel gegenüber Wal-Mart sein. Noch scheint dessen Chef Lee Scott Jr. das gelassen zu sehen. Wie es heißt, will er an dem Geschäftsmodell festhalten. Die Kunden seien für ihn wichtig. Sie entschieden über Erfolg und Misserfolg. Was Mitarbeiter und Zulieferer denken, scheint erst einmal zweitrangig. Doch dort brodelt es gewaltig. „Wal-Mart ist eine tickende Zeitbombe“, beschreibt ein anonymen Zulieferer gegenüber „Business-Week“ die Stimmung. „Irgendwann wird es zu einer Revolte kommen.“

## Bestseller der Wirtschaft

### 1 (1) Werner Küstenmacher/Lothar Seiwert **Simplify your life**

Besitz belastet, entrümpeln bringt mehr Geld und mehr Wahlfreiheit – wer radikal entperfectioniert, wird beruflich und privat erfolgreicher sein, so lautet das Credo des Autorenduos. Campus, 19,90 Euro

### 2 (2) Spencer Johnson **Die Mäuse-Strategie für Manager**

Das Mäusepaar, hier auch Synonym für Manager, steckt in einer Krise, weil die Lebensbedingungen sich geändert haben – wie man Unerwartetes als Chance nutzt, zeigt diese Parabel. Ariston, 14,90 Euro

### 3 (3) Stephen C. Lundin/Harry Paul/John Christensen **Fish!**

Wie eine lahme Abteilung durch die mitreißende Atmosphäre eines Fischmarktes in ein effektives Team umgewandelt wird – ein ungewöhnliches Motivationsbuch und eine wahre Geschichte. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 12,90 Euro

### 4 (4) Dieter Brandes **Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs**

Überall geht der Konsum zurück, nur bei einem steigt der Gewinn stetig an – auf der Grundlage einer goldenen Regel, dem Geheimnis der Einfachheit, basieren elf weitere Regeln des enormen Erfolgs, die der ehemalige Geschäftsführer lüftet. Campus, 24,90 Euro

### 5 (6) Hans-Werner Sinn **Ist Deutschland noch zu retten?**

Zwischen dem staatlich-bürokratischen und dem privatwirtschaftlichen Deutschland haben sich bedenklich tiefe Gräben aufgetan – zur wirtschaftlichen Befreiung schlägt der Autor dabei ein Zehn-Punkte-Programm vor. Econ, 25 Euro

### 6 (5) Stephen C. Lundin/Harry Paul/John Christensen **Für immer Fish!**

Auch nachdem die Euphorie verfliegen ist, kann der Arbeitsalltag mit den Fish!-Prinzipien Spaß machen – wie Rhonda und ihre Kollegen die gute Atmosphäre auf der Krankenhausstation erhalten, zeigt diese wahre Begebenheit. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 12,90 Euro

### 7 (9) Scott Adams **Diabert und die Stunde des Wiesels**

Fehler zu machen ist menschlich, sie zu vertuschen ist wieselig – der Erfolgsautor amüsiert mit einer weiteren Groteske zur Überwindung des Arbeitsalltag-Jammers. Redline Wirtschaft bei Moderne Industrie, 19,90 Euro

### 8 (-) Ulrich Viehöver **Der Porsche-Chef**

Die Marke bewundert und liebt, der Manager ein Star mit vielen Kritikern – der Wirtschaftsjournalist beleuchtet den beruflichen und privaten Lebensweg des provokanten und erfolgreichen Unternehmers. Campus, 24,90 Euro

### 9 (-) Gertrud Höhler **Warum Vertrauen siegt**

Die Management-Beraterin und Bestsellerautorin weiß, was uns fehlt, warum es verloren ging und welche Folgen das hat – sie empfiehlt, den anderen das zu geben, was wir uns selbst wünschen: Vertrauen! Econ, 22 Euro

### 10 (-) Paul Strathern **Schumpeters Reithosen**

Von wem wurde die Spieltheorie entwickelt, wer erfand die doppelte Buchführung und warum wurde durch einen flüchtigen Schotten die französische Finanzwelt revolutioniert? Theorien, die die Wirtschaft bis heute prägen. Campus, 24,90 Euro

●●● = unbedingt lesenswert; ●● = lesenswert; ● = muss nicht sein

Gemeinsam mit Campo-Data-Book nimmt WELT am SONNTAG jeden Monat den Markt für Wirtschaftsbücher unter die Lupe. Wir befragen dazu die größten Buchhandlungen Deutschlands. Anders als bei herkömmlichen Umfragen wird hier nicht nur der Absatz über den Buchhandelsvertrieb, sondern auch der Direktverkauf der Verlage berücksichtigt. Daraus ergibt sich ein sehr viel präziseres und transparenteres Bild. Quelle: CampoData

ANZEIGE

Australien bietet mehr als nur Kängurus. Zum Beispiel spektakuläre Sonnenaufgänge an der Klippenküste von Victoria

# WARUM NICHT EINMAL

Da Sie mit Qantas für einen Aufpreis von nur € 50 einen Flug zu ausgewählten Reisezielen innerhalb Australiens erhalten,

stellt sich nur eine Frage: Warum sind Sie noch hier? Mehr Informationen zu Victoria und seinen zwölf Aposteln auf

# EINMAL

www.australia.com/de. Farben sehen, für die es keinen Namen gibt?

## € 964

Ab

Jetzt mit Qantas. Und dazu einen Inlandsflug für nur € 50.

Buchten Sie bis 31. März unter Tel.: 0 18 95/25 06 10 (kostenlos) oder in Ihrem Reisebüro.

## Siegeszug in 41 Jahren

Der Siegeszug von Wal-Mart begann 1962 in dem kleinen Kaff Rogers im amerikanischen Bundesstaat Arkansas. Der Firmengründer Sam Walton hatte dort den ersten Supermarkt eröffnet. Acht Jahre später regierte Sam mit dessen Bruder Bud Walton aus der neuen Zentrale in Bentonville, Arkansas, über 38 Geschäfte (Umsatz: 44,6 Millionen Dollar). Nach weiteren zehn Jahren schoss diese Zahl auf 276 Supermärkte und einen Umsatz von erstmals über einer Milliarde Dollar. Das Unternehmen unauffalt-

sam, zurzeit um 15 Prozent im Jahr.

Der Walton-Clan von Robson, Alice, Helen, Jim und John, der nach dem Tod von Sam (1992) und Bud (1995) heute etwa 38 Prozent der Aktien besitzt, gehört zu den vermögendsten der Welt. Auf der Forbes-Liste der „Reichsten“

liegen sie gemeinsam auf dem siebten Platz. Jeder von ihnen ist etwa 16,5 Milliarden Dollar schwer.

Auch ein einfacher Aktionär hätte mit Wal-Mart reich werden können. Die Wertpapiere des Riesen aus Bentonville haben seit dem Börsenstart 1972 mehr als 25 000 Prozent an Wert gewonnen.



Gründer Sam Walton, Ex-Präsident George Bush 1992