

Verpatzte Invasion

Von Jörn Sucher

Marode Filialen, harte Konkurrenz, Zank mit der Belegschaft: Während Wal-Mart weltweit Erfolge feiert, fällt das Deutschland-Geschäft vor allem durch Negativschlagzeilen auf. Kein Wunder, denn der weltgrößte Einzelhändler hat beim Angriff auf den hiesigen Markt kapitale Fehler gemacht.

Die Zeitenwende für den deutschen Einzelhandel sollte 1999 beginnen. Damals eröffnete hier zu Lande das erste Wal-Mart-Supercenter. Der Markteintritt des Handelsgiganten aus Amerika ließ die Branche erzittern.

Derzeit feiert Wal-Mart das Fünfjahresjubiläum und nicht einmal mehr den Schlachter an der Ecke lehren die biederblauen Kaufhallen das Fürchten. Das Deutschland-Abenteuer hat dem Schwergewicht aus Bentonville, Arkansas, bis dato wenig Freude bereitet. Der Besuch einer Filiale zeigt, warum sich der Erfolg partout nicht einstellen will.

Das Supercenter am Neuen Kamp in Hamburg St. Pauli ist exemplarisch für die Misere. Der alte Bau hat den Charme einer Hundefutterfabrik. Tritt der Kunde ein, empfängt ihn der Gummigeruch von Autoreifen, die sich vor den Kassen auf dem fleckigen Boden stapeln. Donnerstagsmorgen um zehn verirren sich nur wenige Käufer in das Gängelabyrinth. Drei von zwölf Kassen sind offen, ohne dass sich Schlangen bilden. Ein trauriges Bild.

Nichts ist zu spüren vom Wal-Mart-Ansatz, mit dem der Konzern die Märkte in den USA, Kanada oder Mexiko aufrollte: jene Verbindung von Niedrigpreisen, perfektem Service, bedingungsloser Expansion und Einkaufsmacht. Was ist mit dem Wal-Mart-Cheer, jenem Ausruf, mit dem sich die Mitarbeiter vor Schichtbeginn motivieren sollen? "Machen wir nicht mehr", murmelt ein Kittelträger und packt weiter Waren ins Regal. Der Winker, der die Besucher auf dem Parkplatz begrüßte, fehlt ebenfalls. Und die Regel, wonach die Angestellten einen Kunden ansprechen müssen, wenn er sich ihnen auf vier Metern nähert, befolgt auch keiner - Wal-Mart ist in der hiesigen Einzelhandelswirklichkeit angekommen.

Kapitale Fehler bei der Invasion

Dafür hat der Konzern einiges getan, begingen die Verantwortlichen doch bei ihrer Deutschland-Invasion kapitale Fehler. "Dass Wal-Mart sein bis dahin erfolgreiches Konzept direkt exportierte, wirkt bis heute nach", sagt Ulrich Eggert, Handelsexperte bei der BBE-Unternehmensberatung.

Ein zentrales Problem sind marode Filialen wie jene in St. Pauli. Um schnell zu wachsen, schluckte der US-Konzern Ende der Neunziger die Wertkauf-Gruppe und 74 Interspar-Läden - ein Fehler, wie sich schnell herausstellte. Zwar waren einige sehenswerte Immobilien dabei. "Vor allem die Interspar-Geschäfte entpuppten sich schlicht als Schrott", schränkt aber der Unternehmensberater und Handelsexperte Jürgen Maximow ein.

Völlig unterschätzt haben die Amerikaner auch die Durchsetzungskraft deutscher Arbeitnehmervertreter. "Die Existenz einer starken Gewerkschaft, die gegen Niedriglöhne protestiert, hatte keiner auf dem Zettel", sagt Maximow. Entsprechend häufig lag und liegt Wal-Mart im Clinch mit Ver.di. Der Konflikt lastet auf dem Image und spornt die Belegschaft nicht unbedingt zu Höchstleistungen an.

Übermächtige Discounter-Konkurrenz

Am Schlimmsten wirkt aber bis heute das falsche Bild der hiesigen Kundschaft nach, mit dem die Amerikaner ihren Markteintritt planten. Deutschland ist Discountland. Kaum ein Konsument ist so preisbewusst wie der Deutsche. Billigangebote sind nichts Neues und an jeder Ecke steht ein Aldi- oder Lidl-Markt. Mit seinen "Dauerniedrigpreisen" mag Wal-Mart in den USA die Leute locken, hier dagegen zeigt sich die Kundschaft abgehärtet.

Angesichts dieser Situation wundert es kaum, dass sich beim Management schnell Überforderung einstellte. Zunächst verheizte die US-Zentrale Fachpersonal aus Amerika, bevor sich mit Kay Haffner endlich ein deutscher Chef versuchen durfte. Seither produziert Wal-Mart ein paar positive Schlagzeilen.

So konnte der Händler jüngst beim jährlichen Branchencheck "Kundenmonitor" bei der Käuferzufriedenheit Plätze gut machen. Auch versichert Haffner, dass er mit den Fortschritten zufrieden sei. 2004 will er den ungeduldigen Konzernoberen jenseits des Atlantiks erstmals einen positiven Cashflow präsentieren.

Vergebliches Warten auf die Offensive

Mehr ist nicht zu erfahren, typisch für Wal-Mart Deutschland. Genaue Zahlen hält das Unternehmen hartnäckig unter Verschluss und verweist auf die Bilanzierung

im weltweiten Konzernabschluss. Ver.di zog deswegen vor Gericht, um zumindest einen Einblick in Jahresabschlüsse älteren Datums zu erhalten.

Die aktuelle Lage gilt aber trotz aller Beteuerungen als prekär - angesichts der grassierenden Flaute im Handel kein Wunder. Wie SPIEGEL ONLINE aus informierten Kreisen erfuhr, liegt die Kette hier zu Lande bislang bei den Umsätzen für 2004 unter den Erwartungen. Wal-Mart will dies nicht kommentieren.

Zudem sieht es so aus, als ob die Deutschland-Führung derzeit eine regelrechte Desinvestition betreibt, anstatt zu expandieren. Gleich drei Filialen - Jever, Erkelenz und Solingen - werden 2004, beziehungsweise 2005 nicht mehr zum Wal-Mart-Imperium gehören. "Standortbezogene Einzelmaßnahmen", nennt das Unternehmen die Aussortierung. Und erklärt weiter, dass man nicht groß sein müsse, um erfolgreich zu sein.

Wal-Mart auf Schrumpfkurs

Dass Wal-Mart tatsächlich schrumpft, zeigt sich beim Personal. Hatte das Unternehmen 2001 noch 17.000 Mitarbeiter, werden es nach Ver.di-Angaben 2005 weniger als 14.000 sein. Die Arbeitnehmervertreter laufen Sturm gegen den Personalabbau. "Ich suche vergeblich nach Anzeichen für eine Offensive", beschwert sich Ulrich Dalibor, der bei der Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di für den Einzelhandel zuständig ist.

Die Beschäftigten hadern außerdem mit der Sprunghaftigkeit ihrer Vorgesetzten. Ver.di bemängelt häufige Umbauaktionen und ein Auf und Ab bei den Preisen. Auch die Logistik lasse zu wünschen übrig; in jüngster Zeit gab es vermehrt Reibereien bei der Arbeitszeit. "Seitdem die Bundesregierung 2003 das Ladenschlussgesetz geändert hat, macht Wal-Mart Druck auf die Betriebsräte", sagt Ver.di-Mann Dalibor. Dass der Konzern seine Belegschaft zuletzt aufforderte, das Weihnachtsgeld in Warengutscheine umzuwandeln, hat die Stimmung nicht gerade verbessert. "Eine intensive und offene Kommunikation mit Mitarbeitern und Betriebsräten gehört zu unseren Grundprinzipien", heißt es dazu aus der Deutschland-Zentrale in Wuppertal.

Düstere Aussichten

Geburtstagsstimmung kommt entsprechend bei Wal-Mart nicht auf. Schon spekulieren Beobachter über ein mögliches Ende des Deutschland-Abenteuers. "Lange guckt sich die US-Zentrale das sicher nicht mehr an. Eine Entscheidung ist unaufschiebbar", sagt Handelsexperte Maximow.

Viele Möglichkeiten hat Wal-Mart nicht. Das Unternehmen muss in Deutschland wachsen statt zu schrumpfen, um endlich profitabel zu werden. Fragt sich nur, wie. Zwar kündigte die US-Führung Anfang Oktober den Bau neuer Filialen an, zum Thema Deutschland sagten die Verantwortlichen aber nichts. Als wahrscheinlicher gilt eine Übernahme. In der Branche kursieren Gerüchte, dass Wal-Mart die Real-Kette vom Metro-Konzern kaufen könnte. Zwar sichten die Verantwortlichen derzeit bundesweit Möglichkeiten für eine Expansion. Konkrete Pläne geben sie aber nicht preis.

Ein kompletter Rückzug erscheint indes unwahrscheinlich. Einen derartigen Gesichtsverlust können sich die erfolgsverwöhnten Amerikaner nicht leisten. "Wal-Marts Ziel ist es, sich auf dem deutschen Markt zu bewähren", heißt es dann auch kämpferisch aus der Deutschland-Zentrale. Es sieht demnach so aus, als ob der Konzern hier zu Lande noch weitere Jubiläen feiern wird. Damit diese fröhlicher ausfallen, müssen die Verantwortlichen noch viel unternehmen.