

Billig

Wie die Lust am Discount Wirtschaft und Gesellschaft verändert

Bearbeitet von
David Bosshart

2., aktualisierte Auflage 2004. Buch. 192 S. Gebunden
ISBN 978 3 636 01170 1

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

4. Die Modelle der gegenwärtigen Rationalisierung

Aldisierung, McDonaldisierung, Starbuckisierung etc.

4.1. Die Modelle der Rationalisierung

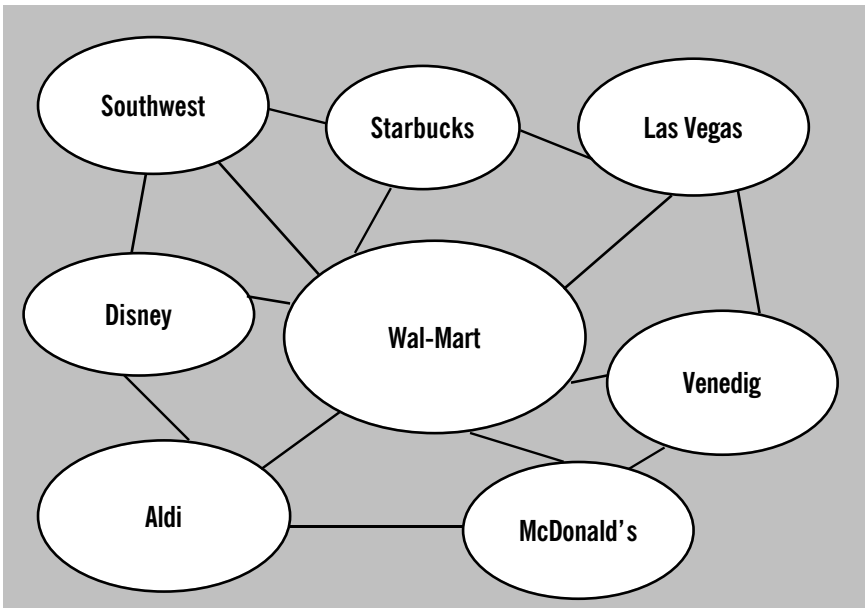
Das Zeitalter von Billig lässt auch einige sehr starke Modelle entstehen, die zu wirtschaftlichen und sozialen Rationalisierungen führen: Sie beeinflussen als Business-Modell eine oder mehrere Branchen, und sie verändern das Verhalten von Kunden nachhaltig, weit über den reinen Geschäftsbereich hinaus. Um einen Anspruch auf Modellhaftigkeit einlösen zu können, muss das Modell sich durch Einzigartigkeit und Vorbildhaftigkeit auszeichnen. Es muss etwa unsere Art zu reisen, oder noch besser, unser Mobilitätsverständnis verändern, unsere Art zu essen umstellen oder unsere Freizeitgestaltung bestimmen können. Ferner gelingt es einem Modell, zur Benchmark zu werden, zumeist branchenübergreifend und international. Und es findet viele Nachahmer. Für uns entscheidend ist, dass solche Modelle heute immer mehr auch preisorientierte Modelle sind. Wirklich dominante Modelle können in Zukunft den Preisfaktor nicht mehr einfach ignorieren.

Solche Modelle finden wir nicht in allen Industrien, in der Regel dann nicht, wenn es hauptsächlich ein Herstellermodell ist. So ist zwar Toyota ein tolles Beispiel für die Automobilindustrie – aber dieses Modell prägt nicht unsere Vorstellung von Fahren oder Reisen. Sony ist ein erfolgreicher Konzern der Unterhaltungselektronik und hat mit den heutigen Konvergenzmärkten viele Potenziale, genauso wie Nokia. Aber Sony prägt unsere Vorstellung von Unterhaltung nicht wirklich, und bei Nokia ist ebenfalls noch unklar, wohin sich die Firma letztendlich weiterentwickeln wird. Modellhaftigkeit heißt, dass es um weit mehr als nur Marken oder Markenerweiterun-

gen geht. Modelle sind so stark, dass sie ein Way of Life werden, also unser Denken und Verhalten nachhaltig beeinflussen können. Sie haben also nicht nur wirtschaftliche, sondern auch nachhaltige kulturelle Relevanz.

Neben McDonald's und Wal-Mart gibt es eine Anzahl weiterer prägender Modelle. Sie werden hier kurz skizziert. Das Potenzial an weiteren Modellen ist sicherlich recht groß, aber deren Prominenz und Kompetenz erreicht (noch) nicht den Status der hier erwähnten. Sicherlich ist Ikea ein Kandidat, und aus dem Bereich des Internets sind Amazon, Ebay oder vielleicht sogar Google Anwärter. Ihnen gehört vielleicht einmal die Zukunft, aber noch nicht die Gegenwart. Und ob es den Banken einmal gelingt, im Bereich der Finanzdienstleistung über die Kreditkarte hinaus ein nachhaltiges Modell zu schaffen, ist noch sehr ungewiss. Das Zeitalter von Billig wäre sehr empfänglich dafür.

Planetare Rationalisierungsmodelle





(I) McDonaldisierung: die Basis des modernen Ernährungsstils (schneller und zeitoptimierter essen)

Wir haben in den 80er und 90er Jahren vor allem von McDonald's gesprochen. Der Fast-Food-Gigant hat in den letzten Jahrzehnten nicht nur in Amerika, sondern global ein Expansionstempo hingelegt, das atemberaubend ist und seinesgleichen sucht. Dank eines einfachen, aber effizienten Geschäftsmodells, das auch das Thema Franchising vorangetrieben hat, gelang eine Modernisierung und Rationalisierung der Essenskultur, die geschichtlich einmalig ist. Dank McDonald's wurden viele neue Standards gesetzt, etwa neue Küchengeräte erfunden, Frischhaltetechniken gefördert, Abläufe vereinfacht, neue Jobbezeichnungen geschaffen, French Fries zum Kult erhoben und Unternehmertum auch für Menschen möglich gemacht, die sonst im kapitalistischen System nicht die Chance gehabt hätten, aufzusteigen.

Die Stärke von McDonald's lässt sich am untrüglichen daran ablesen, dass das Unternehmen zur beliebten Zielscheibe von Gegnern unterschiedlichster Provenienz geworden ist. Anti-McDonald's-Gruppierungen sind ein klares Indiz dafür, dass das Unternehmen globale Reputation erlangt hat. Für jedwede Form von Gesundheitsaposteln, Antiglobalisierungstheoretikern, Kapitalismuskritikern und anderen Protestbewegungen ist McDonald's die Projektionsfläche geworden. Das ist natürlich eine große Stärke, und man unterschätzt, dass gerade intensiver Protest eine Marke langfristig lebendig hält, statt, wie intendiert, zu Boden wirft (wie z. B. bei Nike oder Nestlé). So hat McDonald's gerade in Europa dank der intensiven Kritik in sensiblen Bereichen wie der Ökologie und der Belieferung (buy local) viel Initiative gezeigt. Dass es zudem einem amerikanischen Unternehmen gelungen ist, sich praktisch überall in Europa so erfolgreich durchzusetzen, ist alles andere als selbstverständlich. Das Unternehmen hat es immer wieder geschafft, die nationalen Spitzen mit sehr guten Persönlichkeiten zu besetzen. Ironischerweise gehört zurzeit McDonald's Frankreich mit seinem Chef Denis Hennequin zu einem der erfolgreichsten und profitabelsten Unternehmen von McDonald's überhaupt, wenn nicht vielleicht sogar zum besten. Fügt man all

diese erwähnten Stärken zusammen, so erstaunt es weniger, dass McDonald's als Modell für modernes, international tätiges Unternehmertum gilt.

McDonald's hat viele markante Eigenheiten, obwohl das System auf einfachen Voraussetzungen basiert. In den letzten 20 Jahren hat es kaum einen Bereich gegeben, der nicht *ver-Mc't* wurde: *McUniversity*, *McDoc*, *McFact*, *McGolf*, *McPaper*, *McHealth*, *McKids*, *McFun*. Der Hamburger-Gigant steht für eine Form der amerikanischen Fast-Food-Kultur und des amerikanischen Lebensgefühls, die heute längst über die ganze Welt zum lokalen Kulturgut geworden ist.¹ *Ver-Mc't* heißt immer: Das Rationalisierungsmodell von McDonald's wird auf ein anderes Feld übertragen: Es ist *Fast-Food*, *Kurzfutter*, *Schnelldurchgang*, *Vereinfachung*, aber auch *Modernität*. Der amerikanische Sozialwissenschaftler George Ritzer, der die maßgebenden Bücher zum Phänomen McDonald's geschrieben hat², sagte vor einigen Jahren: „I believe the fast-food restaurant has become the model of rationality.“³ Das mag richtig sein, aber es wird inzwischen an Bedeutung überholt.⁴ Es ist heute ein Modell, das automatisch weiterläuft, aber nach seinen gigantischen Erfolgen auch etwas dagegen kämpft, Patina anzusetzen.

Sehen wir uns nur die Situation in den USA an: Mit heute 277.208 Fast-Food-Outlets haben die USA auf 1.000 Einwohner ein Restaurant, verglichen mit 1400 Einwohnern pro Outlet im Jahre 1990 und 2.000 Einwohnern pro

¹ McDonald's ist noch ausgiebiger untersucht worden als Disney. Anstelle vieler vgl. die folgenden Arbeiten: John F. Love, *McDonald's: Behind the Arches*. New York (Bantam Books) 1986; einen sehr guten Einblick und Überblick über McDonald's in ganz anderen Kulturen wie Ostasien gibt der von James L. Watson herausgegebene Sammelband, *Golden Arches East. McDonald's in East Asia*. Stanford (Stanford University Press) 1997.

² George Ritzer, *The McDonaldization of Society. An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life. Revised Edition*. Thousand Oaks (Pine Forge Press) 1996; ders., *The McDonaldization Thesis. Explorations and Extensions*. London (Sage) 1998.

³ *The McDonaldization Thesis*, a.a.O., S. 33

⁴ Die Wirtschaftszeitungen von *Wall Street Journal* bis *Financial Times* berichten genauso wie *USAToday* regelmäßig über den Zustand des Fast-Food-Geschäfts, insbesondere natürlich McDonald's. Alle – außer die Finanzanalysten von *Wall Street* – wollen bestätigen, dass man das klassische Fast-Food-Geschäft nicht mehr neu erfinden kann. Die Gründe sind fast zu offensichtlich, so dass man mit dieser These vorsichtig umgehen sollte.

Outlet im Jahre 1980. Weiteres Wachstum wird daher dort gesucht, wo die größten Kundenströme schon vorhanden sind: dort, wo es Wal-Marts und Home Depots gibt. „A fast food place is like a fish that follows a shark“, sagt Michael Howe, CEO vom Fast-Food-Giganten Arby's.⁵ Das heißt also, dass die Weiterentwicklung des Modells McDonald's weitgehend davon abhängt, ob es gelingt, in die großen Märkte der Food- und Nonfood-Retailer hineinzukommen und sich der dortigen Kundschaft anzupassen. Dieses Modell wird in seiner Geschichte also künftig abhängiger werden von der Geschichte anderer Erfolgsmodelle.

Wie diese Abhängigkeit funktioniert bzw. wie man ihr begegnen kann, hat schon vor vielen Jahren der Gründer von Ikea, Ingvar Kamprad, erkannt. Der DIY-Riese mit seiner Großfläche hat um so mehr Erfolg, als er auch Fast-Food integriert: „It is difficult to do business with hungry customers“, soll er schon Ende der 50er Jahre erkannt haben und hat so den Anstoß zur Lancierung des Ikea-eigenen Fast-Food-Geschäfts gegeben.⁶ Der Hauptgrund, warum McDonald's heute nicht mehr das maßgebende Modell der Rationalisierung ist, liegt in der Komplexität. Wal-Mart kann viel mehr Komplexität absorbieren als McDonald's. Und das ist bei der Vielfalt der Kundenwünsche, die es heute zu berücksichtigen gilt, entscheidend.

(II) Wal-Martisierung: die Basis des modernen Einkaufens (oder der Themenpark für den Alltag)

Nach McDonald's und seiner überaus lebensstilprägenden Art kommt nun ein noch viel mächtigeres Modell: Wal-Mart. Der Vorteil von McDonald's bestand darin, ein hoch spezialisiertes Sortiment anzubieten und mit einer unüberbietbar konzentrierten Energie aufzutreten. Damit hat man das Essen neu definiert. Das ist gigantisch viel. Aber Wal-Mart gehört die nächste Stufe der Entwicklung. Das ist das Modell der Gegenwart. Denn Wal-Mart bietet

⁵ Zit. in Shirley Leung, „A Glutted U.S. Market makes Fast-Food Chains Hungry for Fresh Sites“, in: *Wall Street Journal Europe*, 2. Oktober 2003, S. A1 und A6.

⁶ So der CEO von IKEA Foodservice, Jan Kjellman, anlässlich unseres „3rd European Foodservice Summits“ vom 24. bis 25. September 2002 in Zürich.

nicht nur eine hoch spezialisierte Leistung, sondern verändert unseren Alltag *tout court*. Während McDonald's daran ist, die – nicht ganz einfache – nächste Stufe seiner Entwicklung zu zünden, übernimmt der größte Handelskonzern der Welt heute die Aufgabe, das Business-Modell für den Konsumenten neu zu definieren und – so weit als möglich – global durchzusetzen. Was McDonald's für den Bereich Fast-Food darstellt, besetzt Wal-Mart für den gesamten Lebensstil des Alltags, der mit Einkaufen zu tun hat.

Die Einzigartigkeit und Beispielhaftigkeit des Wal-Mart-Modells liegt also darin, dass es unseren Alltag umfassend miteinbezieht. Wal-Mart ist das Modell einer umfassenden Modernisierung unseres Alltags und eine Art Themenpark für die Dinge, die wir täglich brauchen. Als Handelsmodell kann es im Unterschied zu Herstellermodellen – Nestlé, Kraft, Procter & Gamble etc. – *vielfältigste Angebote* bündeln und in unterschiedlichsten Kanälen direkt den Kunden zutragen. Allein die Entwicklung der verschiedenen Vertriebskanäle spricht Bände, denn sie zeigt genau auf, wie man sich geschickt den sich wandelnden Alltagsbedürfnissen der Kundschaft anpasst. Andere ebenfalls sehr starke Modelle haben nicht diesen umfassenden Charakter.

Bei Wal-Mart katapultieren wir uns zugleich in astronomische Sphären, was den Umsatz betrifft. Obwohl der Vergleich hinkt: Der Jahresumsatz von Wal-Mart bewegt sich in einer Dimension, die das Bruttosozialprodukt von Österreich oder auch der Türkei übertrifft. Eine so gigantische Dimension ist auch für ein Modell, das wirklich Anspruch hat, Leaderfunktion für die kommenden Jahre zu übernehmen, absolut einzigartig. Der Buchtitel einer neueren Untersuchung über Wal-Mart (bzw. die Nachfolger von Sam Walton an der Spitze, also David Glass und heute H. Lee Scott), „The Wal-Mart Decade“, ist wohl eher untertrieben.⁷ Sagen wir es nochmals deutlich: Kein Hersteller oder Händler kann in absehbarer Zeit Ähnliches leisten oder auch nur annähernd eine ähnliche Bedeutung erlangen. Interessanterweise ist

⁷ Vgl. das erwähnte Buch von Robert Slater, *The Wal-Mart Decade: How a New Generation of Leaders Turned Sam Walton's Legacy into the World's Number One Company*. Portfolio 2003.

aber Wal-Mart – im Unterschied zu McDonald's – viel weniger originell. Was Wal-Mart leistet, haben ansatzweise in der Schweiz Migros oder in Frankreich Leclerc schon vor langer Zeit realisiert, oder in England der Spätzünder Tesco. Was die Giganten von Bentonville auszeichnet, ist lediglich das radikale und konsequente Ausnützen aller Möglichkeiten, die der riesige Heimmarkt bietet, und dann der Mut, auch mit wachsender Komplexität tiefste Kosten über tiefste Distributionskosten zu realisieren.

(III) Southwesternisierung: die Basis der modernen Mobilität (das Urmodell des billigen Fliegens)⁸

Southwestern hat in den USA vor über dreißig Jahren das Billigfliegen erfunden und damit eine kaum zu überschätzende Modernisierung der Mobilität eingeleitet, die heute zum Standard der Branche auch in Europa, Asien und Australien zu werden scheint.⁹ Billig fliegen heißt, auf effiziente und effektive Weise größere Strecken zu überbrücken: Sicherheit, Geschwindigkeit, Zeitgewinn, Bequemlichkeit.

Wenn wir von Consumer Democracy, Wahlfreiheit und tiefen Preisen reden, so hat natürlich das Reisen – und typischerweise das Fliegen – einen besonders privilegierten Platz. Grenzenlose Mobilität und immer wieder neue Freizeitmöglichkeiten durch das Entdecken von Neuland, und dann noch zu sehr günstigen Konditionen – was könnte demokratischer sein? Das Reisen und damit die Billiganbieter bei den Fluggesellschaften sind wohl die gegenwärtig wahren Treiber des Age of Cheap – vielleicht mehr noch als Aldi und Lidl. Denn billig reisen heißt, dass wir billiger unterwegs sein können. Was früher ein Privileg von Adligen war und bis vor kurzem viel Prestige und Stolz

⁸ So gesteht z.B. Stelios Haji-Ioannou unumwunden, dass für ihn Southwestern das große Vorbild für die Entwicklung von easyJet war (im persönlichen Gespräch anlässlich unseres 4. Europäischen Foodservice Summits in Zürich vom 25. und 26. September 2003).

⁹ Vgl. zur Revolution der Billig-Airlines Simon Calder und Freddie Laker, *No Frills. The Truth behind the Low Cost Revolution in the Skies*. Virgin Publishing 2002, und speziell zu Southwest: Lamar Muse, *Southwest Passage: The Inside Story of Southwest Airline's Formative Years*, Eakin Publications 2003, und Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way. Using the power of relationships to achieve high performance*. New York (McGraw-Hill) 2003.

vermittelte, ist nun eine reine Commodity geworden. Mehr noch: Unterwegs sein ist Freizeit schlechthin, aber – eine weitere Paradoxie – zunehmend auch das Schicksal von Menschen, die Arbeit suchen. Billiges Reisen macht das Schicksal erträglicher. Der wunderbare Satz „There is no place like home“ drückt in seiner Doppelbedeutung aus, was mobilitätshungrige und mobilitätsgeplagte Zeitgenossen empfinden, wenn sie reisen.

Die 1971 von Herb Kelleher und Rollin King gegründete, in Dallas stationierte Fluggesellschaft ist heute unbestritten das Vorbild und hat eine Dimension und einen Status im Airline-Geschäft erreicht, die einzigartig sind. Southwestern ist die einzige wichtige amerikanische Fluggesellschaft, die kontinuierlich profitabel arbeitet, mit einer Flotte von 377 Flugzeugen des gleichen Typs, Boeing 737. An der phantastischen Geschichte von der Gründung bis heute erstaunt nur, warum nicht schon viel früher viele erfolgreiche Nachahmer den Markt aufgerollt haben. Es erstaunt, dass es unzählige Krisen in der Industrie brauchte, bis mit Ryanair 1985 (mit bescheidenem Start) der eigentliche Kickoff für eine neue Ära des realistischen Fliegens auch in Europa begann und die romantische ablöste. Selbst über die Krise nach dem 11. September 2001 hinweg war die Fluggesellschaft profitabel, mehr wert als die anderen fünf großen nationalen Carriers, und mit über 64 Millionen Passagieren im Jahr ist man problemlos größer als Lufthansa oder British Airways. Heute stellen wir fest: Dieses Modell, das den US-Stil der Massentransitoperationen verkörpert, transformiert Schritt für Schritt auch die europäische Reisekultur und Geographie.

Auch Southwestern ist kein wirklich revolutionäres Modell, nur ein konsequentes. Die Komplexität der Airline-Industrie mit ihren vielen Flugzeugtypen, vielen Klassen, unterschiedlichen Service-Levels, mit ihrer unterschiedlichen Behandlung der Kunden, wird hier auf ein Minimum reduziert: Man macht nicht mehr alles für alle, sondern konzentriert sich auf ein klar definiertes, einfaches Leistungsangebot. Wahrscheinlich könnte man Southwestern als den „Aldi der Lüfte“ bezeichnen. Vielleicht am konsequentesten versucht Ryanair eine Kopie, mehr noch als easyJet oder andere Followers wie Germanwings oder Virgin Blue. „Ryanair is doing in the airline industry

in Europe what Ikea has done. We pile it high and sell it cheap“, sagt Gründer und CEO O’Leary.¹⁰ Sicherlich hat auch das Internet mit seinen einfachen Reservierungsmöglichkeiten in Europa den Kick gegeben. easyJet und die ganze Easy-Philosophie wäre ohne Internet nicht denkbar, und die mathematischen Spielereien, die das Yield Management offeriert, haben sicherlich in den letzten Jahren eine Perfektionierung des Geschäfts vorangetrieben.

(IV) Starbuckisierung: die Basis der modernen Vorstellung von Convenience (Relaxen inmitten der Hast und dabei Kaffee genießen)

Starbucks ist insofern spannend, als es hier innerhalb von wenigen Jahren gelungen ist, das Fast-Food-Modell von McDonald’s neu zu erfinden und sehr rasch weltweit einzuführen.¹¹ Innerhalb von wenigen Jahren ist so ein Modell kreiert und umgesetzt worden, das für einen bestimmten Lifestyle steht, der mit „Kaffee und Pausenzeit“ umschrieben werden kann. Howard Schultz hat einen einfachen, aber genialen Grundgedanken kommerziell umgesetzt: Gestresste Menschen, die ständig unterwegs sind, vor allem in urbanem Umfeld oder an Hochfrequenzorten, brauchen heute in angenehmer Atmosphäre 15 Minuten Pause. Der Ort der Pause ist nicht der Arbeitsplatz und nicht das Zuhause. Es ist der dritte Ort, *The Third Place*. Und was verkauft man Kunden in 15 Minuten? Kaffee bzw. Kaffeevariationen. Anders gesagt: Starbucks steht heute für die zeitgemäße Form von Convenience. Während man zu Recht behaupten würde, dass Seven Eleven die Convenience Stores erfunden hat, so fehlt diesem Konzept der smarte kontemporäre Charakter, den ein Starbucks quintessenziell verkörpert. Und diesen lässt man sich auch entsprechend bezahlen. Starbucks hat zunächst einmal in den USA dem Kaffee zu einer Revolution verholfen, die sich dann im angelsächsischen Raum ausbreitete. Während sich die großen Kaffeehersteller mit den großen Handelsketten um Regalplatzierungen, Werbung und Preise

¹⁰ Zit. in: *Financial Times*, 21./22.6.2003, S. W2.

¹¹ Howard Schultz, der Gründer und strategische Kopf der Kaffeekeette, hat die Geschichte und seine Motivation in Buchform aufgezeichnet, vgl. Howard Schultz, *Pour your heart into it. How Starbucks built a company one cup at a time*. Hyperion Press 1999.

stritten, haben sie nicht erkannt, dass neue Bedürfnisse bei den Kunden entstanden sind: eine neue Form des Umgangs mit Kaffee. Dank Starbucks ist es heute in den ganzen USA, selbst im mittleren Westen und auf der Autobahn, möglich, genießbaren Espresso zu bekommen. Die Neudefinition von Convenience durch Starbucks hat also die gesamte Kaffeekategorie emotional neu erfunden und das Ansehen markant und nachhaltig angehoben.¹²

Ob dem Starbucks-Modell allerdings dieselbe Nachhaltigkeit beschieden ist wie McDonald's, ist in unserer viel schnelleren Zeit, die auch Convenience wieder neu definieren muss, eher fraglich. Aber auf der symbolischen Ebene hat auch Starbucks sehr viel erreicht – genauso wie McDonald's ist die Kaffeekette zu den meistgeliebten und meistgehassten globalen Unternehmen aufgestiegen.¹³ Wer das schafft, hat einen unheimlich starken und wertvollen Brand, der eine mythische Dimension erreicht.

Mit Blick auf Discount und Billig können wir festhalten: Starbucks ist – vor allem hier in Kontinentaleuropa – zu teuer. In Tokio oder in Shanghai mag ich mich mehr noch als in Dallas oder in New York gerne in einen Starbucks retten und wieder einmal Espresso trinken. Das gibt ein „global feeling“, das Gefühl von Annehmlichkeit. Der Preis ist sekundär. Aber wer in Berlin im berühmten Luxushotel Adlon beim Brandenburger Tor Kaffee oder Espresso trinkt, bezahlt weniger als auf der Straßenseite gegenüber bei Starbucks. Wie lange die Kunden, zumal hier im kontinentalen Europa, wo traditionsgesättigte, vielfältige Kaffeekulturen existieren, bereit sind, eine Premium-Lifestyle-Marge zu bezahlen, bleibt offen. In London, wo man Starbucks sehr dankbar sein muss für die eingeleitete Kaffeerevolution, findet bereits ein Preiskampf und die unvermeidliche Konsolidierung unter den Anbietern statt – nachdem in den letzten Jahren unzählige Ketten wie Pilze

¹² Davon profitiert haben natürlich auch die Premiummarken von Nespresso bis Illy, die einfach auch ein guter Hinweis sind, wie stark allein ein Kaffeemarkt segmentiert und differenziert sein kann.

¹³ Vgl. nur die Websites ihatestarbucks.com oder starbucked.com. Inzwischen sind auch ganze US-Gemeinden zu Anti-Starbucks-Gemeinden geworden, so etwa Excelsior in Minnesota, vgl. Debbie Howlett, „Minnesota small town just says no to ‚Starbucks Nation‘“, in *USAToday*, 2.10.2003, S. 5A.

aus dem Boden geschossen sind, von denen aber kaum eine profitabel zu arbeiten gelernt hat.

Doch es wäre falsch, Starbucks zu unterschätzen. Die Innovationskraft ist sehr groß, und gerade im sensiblen Bereich der Kundenorientierung und der Schaffung von Loyalität sind die Kaffeebrauer aus Seattle sehr aktiv.

(V) Aldisierung: die Hardcore-Version von Wal-Mart (reduce to the max)

Der größte Unterschied zwischen Wal-Mart und Aldi liegt neben der Artikelzahl darin, dass die Bentonviller einen ganz anderen Zugang und eine andere Einstellung zu IT haben. Während Wal-Mart der Schrittmacher im IT-Bereich ist, ist Aldi ein *freiwilliger Late-Adopter*. Solange man mit so geringen Artikelzahlen von deutlich unter 1000 arbeitet, kann sich das System auf den menschlichen Faktor verlassen – von der Kassiererin bis zum Vorstand wissen alle sofort, was bei den Kunden ankommt und warum ein Artikel nicht läuft. Wal-Mart hingegen ist auf ein hoch komplexes Informationssystem angewiesen, das ständig den neuesten Möglichkeiten angepasst wird. Wenn Wal-Mart in den 90er Jahren ECR (Efficient Consumer Response) einführt, was vorzugsweise mit einem der größten Lieferanten wie Procter & Gamble oder Johnson & Johnson beginnt, und Mitte 2003 ankündigt, bis 2006 RFID (Radio Frequency Identification) mit *allen Lieferanten* einzuführen, dann hat das für die ganze Supply Chain revolutionäre Konsequenzen.¹⁴ Anders Aldi: Der Harddiscounter hat seine geschäftsrelevanten Zahlen im Griff bzw. genauer im Kopf. Komplexität wird so auf effiziente und effektive Weise managbar. Zugespitzt gesagt: Selbst ein IT-Gau könnte das Unternehmen nicht in Verlegenheit bringen. Wenn man dann tatsächlich einmal genötigt wird, mehr Technologie einzuführen – siehe Scannerkassen –, dann kann man das mit der Souveränität eines Late Adopters tun, der von allen Fehlern seiner Konkurrenten profitiert, wiederum kostenmäßig und vor allem auch humanressourcenmäßig.

¹⁴ Vgl. „Wal-Mart expands RFID Mandate“, in: RFID Journal, 18.8.2003.

Aldi ist deutsch, genauso wie Wal-Mart amerikanisch ist. Aldi ist gründlich, konsequent, doch vor allem eines, das in einer komplexen und dynamischen Welt immer wichtiger wird: Aldi ist im Wesentlichen *einfach* geblieben und hat sich stets geweigert, die üblichen Management- oder Marketing-trends mitzumachen.

Aldi ist auch nach der rasanten Entwicklung in den 90er Jahren noch immer ein sehr spannendes Modell, vom Zukunftspotenzial her keinesfalls zu unterschätzen – aber Aldi ist von seinen Ansprüchen her auch *viel weniger* komplex als Wal-Mart. Aldi bleibt der kompromisslose Harddiscounter, während Wal-Mart mit über 100-mal mehr Artikeln ganz anderen Ansprüchen genügen muss. Aldi steht für *Disziplin, deutsche Gründlichkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen*. Dazu kommt Enthaltsamkeit, der Mut zur freiwilligen Borniertheit und zur Detailpflege. Aber im Unterschied zu Wal-Mart ist Aldi ein Partialphänomen. Es pickt immer nur einzelne Artikel heraus und hat nie den Anspruch, den Alltag des Kunden abzudecken. Aldi ist Hardcore, Wal-Mart dagegen fast schon smart.

Folgt man Dieter Brandes, dem ehemaligen Aldi-Manager und heutigen Einfachheitsverkünder in allen Managementebenen, so ist *konsequenter Verzicht* – und damit eben Einfachheit – die Basis des Erfolgsmodells von Aldi: keine Stabsstellen (Marketing, Controlling, Personal, Organisation), kein Benchmarking, keine Budgets/Jahresplanung, aber auch Verzicht auf die Versuchung, schnell und zusätzlich Umsatz zu machen, wo es zu einer Abweichung von der Grundphilosophie kommen würde.¹⁵ Gesunder Menschenverstand, Intuition, Erfahrung und schlichte Organisation sind führendsmäßig die Erfolgsfaktoren. Dazu passt natürlich, dass die Diebstahlquoten bei Aldi verschwindend gering sind.¹⁶ Oder der Vorteil, nie den Kunden zu viel zu versprechen. Aldi gibt keine Zusatznutzen (Added Value) an irgendwelchen Kundenversprechen ab. Der Kunde weiß, was ihn erwartet.

¹⁵ Gemäß Dieter Brandes, 53. Internationale Handelstagung des GDI, 15.-16. September 2003.

¹⁶ Eine Fülle ähnlicher, zum Teil kurioser und lustiger Phänomene findet man in dem Buch von Hannes Hintermeier: *Die ALDI-Welt. Nachforschungen im Reich der Discount-Milliardäre*. München (Karl Blessing Verlag) 1998.

Aldi hat den großen Vorteil, allein schon von der viel geringeren Größe der Fläche und der hoch selektiven Sortimente im Vergleich zu Wal-Mart viel sympathischer zu wirken. Aldi ist meist in der Nähe seiner Kunden zu finden. Dagegen wirken Wal-Mart's Big Boxes für viele bedrohlich, kalt, umgeben von endlosen Parkplätzen. Doch beide schaffen es, die Gemüter zu spalten. Der Name Aldi spaltet wie der Name Wal-Mart in Gut und Böse. Wie schon bei McDonald's und Starbucks gesehen, hat ein erfolgreiches Modell die Kraft, die Meinungen zu polarisieren.

Aldi verzeiht man aber wohl viel mehr als Wal-Mart. Während man im direkten Gespräch mit Kunden von Wal-Mart oder mit Geschäftsleuten Stolz und Respekt gegenüber dem Giganten spürt, ist die Beziehung aber doch eine sehr rationale, zweckgebundene. Bei Aldi scheint die Beziehung viel romantischer, was wohl auch mit dem Low-Tech-Image zu tun hat. Wal-Mart ist eine kalte Maschine, die über alles hinwegrollt. Von Wal-Mart weiß ich, dass die alles technisch kontrollieren. Bei Aldi wird – wenn auch nur aus Kostengründen – der Humanfaktor noch stärker gewichtet. Das gilt auch dann noch, wenn der freundliche Mythos der schnellsten Kassiererinnen der Welt, die alle Preise im Kopf haben, verblasst ist. Wer einmal die Fanseiten im Internet durchklickt, weiß, wie essenziell es heute für die deutsche Verbraucherseele geworden ist, die Matratzen von Aldi im direkten Vergleich mit denjenigen von Norma beurteilen zu können und das dann noch öffentlich kundzutun. Das kommt fast schon einer Liebeserklärung nahe. Wir lernen, mit welcher Selbstverständlichkeit Menschen Zeit und Energie aufwenden, um zu erfahren, ob sie ihre selbstaufblasenden Matten lieber bei Aldi Süd oder doch bei Tchibo beziehen sollen. Und auch, dass die Diskussion, ob Elektroartikel bei Aldi oder Lidl von besserer Qualität sind, fast schon eine Dimension annimmt, die früher der ideologische Streit im Kalten Krieg hatte. So schreibt Thomas in einer E-Mail des Discount-Forums:

„Hallo zusammen, woher kommt eigentlich dieser Aldi-Kultstatus? Ich konnte in letzter Zeit aufgrund der hohen Discount-Dichte in meiner unmittelbaren Region einige Erfahrungen mit Aldi, Lidl, Norma und Penny sammeln. In meinem Ranking liegt Penny zurzeit vorn. Warum? Wenn man die ganze Bandbreite der in einem normalen