

Kristin Acker

Die US-Expansion des deutschen Discounters Aldi

Eine Fallstudie zur Internationalisierung im Einzelhandel



Die US-Expansion des deutschen Discounters Aldi

Kristin Acker

Die US-Expansion des deutschen Discounters Aldi

Eine Fallstudie zur Internationalisierung im Einzelhandel

**Schriftenreihe des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung
in der Deutschen Gesellschaft für Geographie in Zusammenarbeit
mit dem Institut für Humangeographie an der Johann Wolfgang
Goethe-Universität Frankfurt am Main**

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010

Printed in Germany

ISBN 978-3-932820-35-9

Titelbild: Ö. Alpaslan

Gestaltung und Druckvorlage: Ö. Alpaslan, Goethe-Universität Frankfurt/Main

Druck: Elektra Reprografischer Betrieb GmbH, Niedernhausen

Verlag: L.I.S. Verlag, Passau

Danke

Hiermit möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die zur Fertigstellung dieser Dissertation beigetragen haben. Besonderer Dank gilt:

- Prof. Dr. Hahn für die umfassende fachliche wie organisatorische Betreuung der Arbeit sowie die spontane Bereitschaft zu einer Chicago-Exkursion;
- Prof. Dr. Rauh für die übernommene Zweitkorrektur der Arbeit;
- PD Dr. Gerhard, PD Dr. Klein und den übrigen Kollegen des Geographischen Instituts der Universität Würzburg für vielfältige inhaltliche Anregungen;
- Julia Breunig für die wertvolle kartographische Unterstützung;
- Unserer Doktorandenrunde für interessante Anregungen, Aufmunterungen und das immer nette Miteinander;
- Sämtlichen Interviewpartnern für ihre Zeit und wertvolle Einblicke;
- Den Studenten unserer Chicago-Exkursion sowie Effie und Rose für ihre Mitarbeit bei der empirischen Erhebung;
- Peter Arz für die Hilfe bei der Dateneingabe;
- Den Herausgebern dieser Schriftenreihe für die Aufnahme der Arbeit;
- Meinen Eltern und allen lieben Menschen in meinem Umfeld für jegliche andere Form unentbehrlicher Unterstützung – speziell Manuel für seinen besonderen Einsatz bei der Veröffentlichung dieser Arbeit.

Das Projekt wurde durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert. Auch der Bayerischen Amerika-Akademie (BAA) gebührt Dank für eine einmalige Graduierten-Förderung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	9
1.1	Thema und Zielsetzung der Arbeit.....	12
1.2	Stand der Forschung.....	17
1.3	Fachliche Einordnung.....	21
1.4	Vorgehensweise.....	22
2	Theoretischer Rahmen: Akteure im Spannungsfeld zwischen ökonomischer Rationalität und gesellschaftlicher Umwelt.....	24
2.1	Institutionentheoretische Ansätze in Ökonomie, Soziologie und Geographie.....	24
2.1.1	Der Institutionenbegriff.....	24
2.1.2	Eine (kultur-) ökonomische Perspektive.....	26
2.1.3	Eine soziologische Perspektive.....	29
2.1.4	Eine (wirtschafts-) geographische Perspektive.....	36
2.2	Internationalisierung im Einzelhandel.....	38
2.2.1	Begriffsabgrenzung.....	39
2.2.2	Motive der Internationalisierung.....	40
2.2.3	Marktauswahl.....	42
2.2.4	Markteintrittsstrategien.....	42
2.2.5	Strategien der Marktbearbeitung.....	46
2.2.6	Auswirkungen der Internationalisierung.....	47
2.2.7	Konzeptionelle Rahmenwerke zur Analyse des Internationalisierungsprozesses und seines Erfolgs.....	48
2.3	Die Theorie der Institutionalisierung als Baustein eines konzeptionellen Rahmenwerkes zur Analyse des Erfolgs internationalisierender Einzelhandelsunternehmen.....	53
2.3.1	Konzeptualisierung der allgemeinen Unternehmens-Umweltbeziehung.....	53
2.3.2	Konzeptualisierung der Unternehmens-Konsumentenbeziehung.....	59
3	Aus dem deutschen in den US-amerikanischen Markt.....	63
3.1	Das historisch-kulturelle Institutionengefüge in den USA.....	63
3.1.1	Historische Perspektive.....	63
3.1.2	Geographische Perspektive.....	66
3.1.3	Vergleich: Deutschland – USA.....	67
3.2	Der Lebensmitteleinzelhandel in den USA.....	68
3.2.1	Die sozialen Akteure im Einzelhandel.....	72
3.2.2	Die USA – Ein schwieriger Markt für Europäer.....	88

4	Fallstudie: Aldi auf dem US-amerikanischen Markt – Eine erfolgreiche Expansion?	90
4.1	Methodologische Konzeption	91
4.1.1	Literatur-, Zeitungs- und Internetrecherche	92
4.1.2	Teilnehmende Beobachtungen	92
4.1.3	Experteninterviews	93
4.1.4	Kundenbefragung bei Aldi.....	95
4.1.5	Standardisierte Haushaltsbefragung.....	96
4.2	Der deutsche Discounter Aldi auf dem US-amerikanischen Markt – Ausbreitung, Auftreten und Angebot	106
4.2.1	Die deutschen Wurzeln des Aldi-Konzepts	106
4.2.2	Die Internationalisierung des Discounters	108
4.2.3	Der US-amerikanische Markt im Fokus der Albrecht-Brüder: Die Fallstudie Aldi Süd.....	109
4.2.4	Der US-amerikanische Markt im Fokus der Albrecht-Brüder: Die Strategie von Aldi Nord	131
4.3	Chicago: Der institutionelle Kontext am Untersuchungsstandort	134
4.3.1	Die Geschichte der Stadt.....	135
4.3.2	Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels	137
4.4	Der Konsument als Akteur der institutionellen Umwelt	144
4.4.1	Das Einkaufsverhalten: Deskriptive Ergebnisse der Haushaltsbefragung	145
4.4.2	(Konsum-) Normen: Ergebnisse der Haushaltsbefragung.....	149
4.4.3	Unternehmensaktivität in der Kundenwahrnehmung: Wie werden die (Konsum-) Normen erfüllt?	190
4.4.4	Erklärung der Einkaufsstättenwahl anhand der Unternehmensbewertungen?	199
4.4.5	Ein alternativer Einblick in die Konsumentenperspektive	206
4.4.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	208
4.5	Erfolg und Potenzial der Expansion	210
4.5.1	Bewertung des Erfolgs	211
4.5.2	Expansionspotenzial	214
4.5.3	Abschließende Beurteilung	216
5	Fazit	218
5.1	Zusammenfassung.....	218
5.2	Schlussfolgerungen	226
5.3	Methodisch - inhaltliche Kritik	228
5.4	Ausblick	230
6	Literaturverzeichnis	233
7	Anhang	254

1 Einleitung

Mit der voranschreitenden Globalisierung wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Aktivitäten verändert sich die Umwelt, in der Unternehmen agieren. Begünstigt durch technologische Fortschritte im Informations-, Kommunikations- und Transportwesen sowie die weltweite Liberalisierung der Güter- und Kapitalmärkte wächst die globale Verflechtung. Nachdem die internationale Arbeitsteilung lange vorwiegend durch grenzüberschreitenden Handel gekennzeichnet war, haben seit Mitte der 1980er Jahre ausländische Direktinvestitionen einen deutlichen Bedeutungszuwachs erfahren (OECD 2002: 4). Direktinvestitionen stellen für die Unternehmen ein zunehmend wichtigeres strategisches Instrument dar, um neue Märkte zu erschließen, (kosten- oder verbundbedingte) Wettbewerbsvorteile zu erlangen bzw. zu sichern und Gewinne zu steigern (vgl. LEIPOLD 2006: 11-15; AMIN / THRIFT 1997: 148).

Die Einzelhandelsbranche gilt traditionell als ein stark lokal verankerter Wirtschaftszweig, in dem lokale Anbieter und Nachfrager vor einem speziellen kulturellen und wirtschaftlichen Hintergrund interagieren und dabei eine räumlich spezifische Einzelhandelsstruktur hervorbringen (vgl. SCHRÖDER 1997: 511). Die lokalen Einzelhandels-einrichtungen sind in jüngerer Zeit jedoch einer immer stärker werdenden Konkurrenz regionaler, nationaler und internationaler Mehrbetriebsunternehmen ausgesetzt. Die Internationalisierung ist dabei eine noch relativ junge Erscheinung. Zwar überschritt das US-amerikanische Unternehmen Woolworth bereits Ende des 19. Jahrhunderts die Grenze nach Kanada (vgl. GEORGE 1997: 20), diesem Beispiel folgten zunächst jedoch nur sehr wenige andere Unternehmen. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Internationalisierung im Einzelhandel intensiviert, maßgeblich getragen durch US-amerikanische Firmen. Ab 1960 spielten die europäischen Einzelhandelsunternehmen – konfrontiert mit räumlich begrenzten und gesättigten Heimatmärkten – eine zunehmend größere Rolle (vgl. ALEXANDER 1997: 78 f.).

In den letzten beiden Dekaden ist die Internationalisierung im Einzelhandel sehr stark vorangeschritten. Im Vergleich zu anderen Branchen weist sie jedoch (noch) bescheidene Züge auf. Nach Angaben von DELOITTE (2006: 10; 2008: G27) machen die Auslandsumsätze für die 250 weltweit größten Einzelhandelsunternehmen im Jahr 2005 lediglich 14,4% der Gesamtumsätze aus. Gegenüber dem Jahr 2000 ist dies ein Plus von 1,8 Prozentpunkten. Die 250 größten Unternehmen agieren 2007 in durchschnittlich 6,2 Ländermärkten, dies stellt ein Plus von 1,2 Punkten gegenüber dem Jahr 2000 dar. Mit durchschnittlich 13,7 bearbeiteten Ländermärkten (2007) und einem Auslandsumsatzanteil von 36% (2005) gehören die deutschen Unternehmen gemeinsam mit den französischen zu den besonders regen „Internationalisierern“ (s. Tab. 1). Diese Situation ist zu einem gewissen Grad der hohen Marktsättigung und der limitierenden Größe sowohl der Heimatmärkte als auch der häufig zuerst bearbeiteten europäischen Nachbarländer geschuldet und spiegelt die Bedeutung von Push-Faktoren in der frühen Internationalisierung wider. Inzwischen, so unterstellt man, hat ein Wandel bei den Internationalisierungsmotiven stattgefunden. Unternehmen reagieren weniger auf limitierende Faktoren im Heimatmarkt, sondern streben vielmehr eigenmotiviert und proaktiv da-

nach, die sich bietenden Wachstumspotenziale ausländischer Märkte zu ergreifen (vgl. ALEXANDER 1997: 128 f.).

Tab. 1: Überblick über die Herkunft der 250 global größten Einzelhandelsunternehmen* im Jahr 2006

	Anzahl Unternehmen	Durchschnittlicher Umsatz 2006 (in Mio. US\$)	Durchschnittliche Anzahl Ländermärkte	Auslandsumsatz 2005 (in %) ***
Top 250	250	12.985	6,2	14,4
Afrika / Mittlerer Osten	4	4.738	11,3	13,0
Asien/ Pazifik	42	8.013	3,7	6,0
Japan	20	7.448	3,0	1,2
Europa	91	12.075	10,5	28,1
Deutschland	18	19.732	13,7	36,0
Frankreich	13	23.444	15,1	34,8
Großbritannien	20	12.384	9,7	14,6
Lateinamerika	9	4.426	1,9	7,6
Nordamerika**	104	15.097	3,6	7,1
USA**	93	15.899	3,9	6,2

* Zuordnung basiert auf den Unternehmenszentralen, ** ohne Berücksichtigung von Unternehmen (wie z.B. Dell), die annähernd globale Ausbreitung aufweisen und den Durchschnitt verzerrt hätten, *** nach Unternehmensangaben und Planet Retail. Berücksichtigt sind nur Unternehmen, für die für beide Jahre Daten vorlagen.

Quelle: DELOITTE 2006: 10; DELOITTE 2008: G 27

Viele der größten deutschen Einzelhandelsunternehmen erwirtschaften inzwischen wesentliche Anteile ihres Umsatzes im Ausland. Ein Vorreiter ist dabei die Metro Gruppe, die 2007 bereits knapp 60% ihres Umsatzes außerhalb Deutschlands tätigte. Die ausländischen Märkte können somit als Motor der Unternehmensentwicklung beschrieben werden. Zu den kulturell wie geographisch fernen Märkten, in denen das größte deutsche Einzelhandelsunternehmen agiert, gehören z.B. Marokko, Pakistan, Indien und Vietnam (www.metrogroup.de, 15.04.2008). Auch die Schwarz Gruppe (Lidl) und Aldi gehören dank ihres internationalen Engagements zu den weltweit größten Einzelhandelsunternehmen. Aufgrund einer regen europäischen Expansion gelingt es Lidl den Konkurrenten Aldi auf internationaler Ebene knapp hinter sich zu lassen (s. Tab. 2). Ebenso wie Lidl agiert ein Großteil der deutschen Einzelhändler ausschließlich im europäischen Ausland (vgl. www.lidl-info.com, 15.04.2008), nur wenige Unternehmen sind wie Metro und Aldi interkontinental aktiv.

Ausländische Unternehmen wie Benetton, Esprit, H&M, The Body Shop oder Ikea sind längst zu zentralen Elementen der deutschen Einkaufslandschaft geworden. Ebenso haben sich deutsche Unternehmen wie Metro, Aldi, Lidl, Douglas und Schlecker in ausländischen Märkten etabliert. All diese Unternehmen, die sich so vermeintlich problemlos in die Einzelhandelslandschaften fremder Länder integriert haben, waren und sind beim Eintritt in ausländische Märkte aber mit verschiedenen, oft unvorhergesehenen Problemen konfrontiert, die in der Unbekanntheit bzw. in der Andersartigkeit der dortigen Einzelhandelsumwelt begründet liegen. Viele Unternehmen überbewerten die Möglichkeiten eines fremden Marktes und unterschätzen die mit dem Markteintritt verbundenen Hürden und Risiken. Nicht wenige scheitern beim Versuch, die Grundlage des im

Heimatland entwickelten Wettbewerbsvorteils über nationale und kulturelle Grenzen hinweg zu transferieren und ziehen sich nach mehr oder weniger langem Engagement, oft verbunden mit hohen Verlusten, wieder aus dem Auslandsmarkt zurück. Ein prominentes Beispiel ist Wal-Marts Scheitern auf dem deutschen Markt. Das mangelnde Verständnis für die Wettbewerbssituation im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, für die restriktive politisch-rechtliche Umwelt sowie für die Konsum- und Arbeitskultur verhinderte, dass der Handelsgigant die Basis seines amerikanischen Wettbewerbsvorteils auf dem deutschen Markt ausspielen konnte. An einem Element der Unternehmenskultur, dem sogenannten Wal-Mart *Cheer*, kann beispielhaft verdeutlicht werden, dass hier tatsächlich zwei „Welten“ aufeinandertrafen. Denn das aus den USA übernommene all-morgendliche Zusammentreffen, bei dem die Mitarbeiter wie Cheerleader einen gemeinsamen Motivationspruch zelebrieren, stieß beim typischen deutschen Arbeitnehmer eher auf Unverständnis oder ein mildes Lächeln denn auf Begeisterung und Motivation. Ende Juli 2006 gab das Unternehmen nach acht erfolglosen Geschäftsjahren und Verlusten in Milliardenhöhe schließlich seinen Rückzug aus Deutschland bekannt (vgl. SENGE 2004: 7-15; GERHARD / HAHN 2005: 18 f.; CHRISTOPHERSON 2007: 451).

Tab. 2: Die weltweit größten Einzelhandelsunternehmen 2006

	Unternehmen (Herkunft)	EH-Umsatz in Mio. US\$
1.	Wal-Mart Stores (USA)	344.992
2.	Carrefour (F)	97.861
3.	The Home Depot (USA)	90.837
4.	Tesco (GB)	79.976
5.	Metro (D)	74.857
6.	The Kroger (USA)	66.111
7.	Target (USA)	59.490
8.	Costco Wholesale (USA)	58.963
9.	Sears (USA)	53.012
10.	Schwarz Unternehmens Treuhand KG (D)	52.422*
11.	Aldi (D)	50.010*
14.	Rewe (D)	45.850*
17.	Edeka (D)	40.749
30.	Tengelmann (D)	26.380
60.	Otto Gruppe (D)	11.715
64.	Arcandor (D) (ehemals KarstadtQuelle)	11.437
98.	Schlecker (D)	7.801

* Schätzung

Quelle: DELOITTE 2008: G8-G15

Der durchwachsene Internationalisierungserfolg von Wal-Mart stellt keinen Einzelfall dar. Weltweit haben viele Unternehmen die Erfahrung machen müssen, die Grundlage ihres im Heimatmarkt erlangten Wettbewerbsvorteils zwar in manche Märkte erfolgreich transportieren zu können, nicht jedoch in alle. Worin liegen die Ursachen dafür, dass Unternehmen in einigen Märkten erfolgreich agieren, in anderen nicht? In den

USA wird der deutsche Discounter Aldi aufgrund seiner günstigen Preise gelegentlich mit dem Handelsgiganten Wal-Mart verglichen bzw. als „*German Wal-Mart*“ bezeichnet. Wal-Mart ist auf dem deutschen Markt gescheitert. Kann Aldi in den USA erfolgreich agieren?

1.1 Thema und Zielsetzung der Arbeit

Nach COLLA / DUPUIS (2002: 106) liegt das Problem von Unternehmen nicht länger darin zu entscheiden, ob sie internationalisieren sollten oder nicht, sondern vielmehr darin, in unterschiedlichen Märkten erfolgreich zu agieren. Trotz einer zunehmenden Anzahl von Studien, die sich mit der Internationalisierung im Einzelhandel beschäftigen, gibt es immer noch ein mangelndes Verständnis dafür, wann Unternehmen im Ausland erfolgreich sind, respektive wann sie scheitern.

Als Rahmen dieser Arbeit dient die Expansion deutscher Einzelhändler in die USA. Während bisher viele deutsche Unternehmen in das benachbarte europäische Ausland und damit in geographisch wie kulturell nahe Märkte eingetreten sind, haben nur wenige den Sprung über den Atlantik gewagt. Zu den Unternehmen, die in den USA aktiv geworden sind, zählen Aldi, Tengelmann, Deichmann, Douglas, die Otto-Gruppe sowie einige Luxus- und Sportartikelanbieter (s. Kap. 3). Der amerikanische Markt ist hoch entwickelt und sehr wettbewerbsintensiv. Eine kulturelle Distanz zum deutschen Markt ist nicht bestreitbar. Aufgrund seiner Größe bietet der Markt aber ein enormes Potenzial. Wer einmal dort Fuß gefasst hat, kann – anders als in Europa – ohne weitere Überwindung sprachlicher Barrieren und staatlicher Grenzen expandieren¹. Außerdem könnten die USA als Brückenkopf für weitere Aktivitäten in Kanada oder Mexiko genutzt werden. Für Luxusanbieter spielt die spezifische Attraktivität einzelner Standorte, die sich durch eine sehr hoch entwickelte Einzelhandelsstruktur, eine äußerst anspruchsvolle und wohlhabende Klientel und vereinzelt auch über ein ganz besonderes internationales Renommee auszeichnen (*New York: 5th Avenue, Los Angeles: Rodeo Drive, Chicago: North Michigan Avenue*), eine Rolle. So unterschiedlich die Einzelhandelsunternehmen und ihre Betriebskonzepte sind, so unterschiedlich sind sowohl die Chancen, die der amerikanische Markt bietet, als auch die Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert werden. Im Lebensmittelsegment ist es bisher nur wenigen Einzelhandelsunternehmen gelungen, in einen reifen Markt wie den US-amerikanischen erfolgreich einzudringen und sich zu behaupten. Unter den europäischen Unternehmen, die es nicht schafften, in den USA Fuß zu fassen, sind namhafte Größen wie Sainsbury, Marks & Spencer und Carrefour (vgl. THE ECONOMIST, 23.06.2007: 79).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, mit Hilfe einer ausgesuchten US-Expansion den Einfluss allgemeiner Umweltfaktoren auf den Erfolg deutscher Unternehmen in den USA zu analysieren. YIN (1994: 13) definiert eine Fallstudie als „*an empirical case study that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*“

¹ Dies heißt nicht, dass nicht auch in den USA kulturelle Grenzen überschritten werden müssten.

Eine Fallstudie erlaubt es, den Discounter Aldi sowohl in seinem deutschen Kontext als auch – und dies schwerpunktmäßig – in seinem US-amerikanischen Umfeld zu betrachten, zu analysieren und daraus allgemeine Schlüsse für die Determinanten des Internationalisierungserfolges von (Lebensmittel-) Einzelhandelsunternehmen abzuleiten. Neben der Hypothesen generierenden und Theorie bildenden Funktion von Fallstudien, können diese auch zum Test bestehender Hypothesen eingesetzt werden (vgl. YIN 1994: 1 f.). Gerade im Bereich interkultureller Arbeiten weisen Fallstudien eine besondere Stärke auf (vgl. GHOURI 2004: 111) und haben aus diesem Grund in der Forschung zur Internationalisierung im Einzelhandel eine relativ weite Verbreitung gefunden (z.B. BIANCHI 2002; WRIGLEY / CURRAH 2003; BIANCHI / OSTALE 2005).

Als Fallbeispiel bietet sich der deutsche Discounter Aldi aus mehreren Gründen an. Der Erfolg des von den beiden Albrecht-Brüdern im Nachkriegsdeutschland entwickelten Discountkonzepts ist nicht ohne den spezifisch deutschen Kontext und seine restriktive institutionelle Umwelt zu erklären (vgl. WORTMANN 2004: 425 f.; LEWIS 2005a: 24; SILVERSTEIN 2006: 67). Das deutsche Erfolgskonzept ist von Aldi Süd (beinahe) unverändert auf den amerikanischen Markt und damit in ein fremdes kulturelles Umfeld übertragen worden. Dabei hat Aldi auch in den USA eine Vorreiterrolle im Segment des harten Discounts eingenommen und gehört gleichzeitig zu den deutschen Pionieren im Markt. Da das Unternehmen in den USA bereits seit 1976 mit eigenen Filialen präsent ist, lässt sich eine Aussage über den langfristigen Expansionserfolg ableiten. Mit rund 900 Filialen in 27 Bundesstaaten (www.aldi.us, 18.12.2007) weist Aldi nicht nur eine großflächige Verbreitung innerhalb der USA auf, sondern ist dabei auch in unterschiedlichen Raumtypen (sowohl städtischer als auch suburbaner Raum) präsent. Mit dem Aufbau eigener Filialen hat das Unternehmen die „direkteste“ Form des Markteintritts gewählt. Für eine Fragestellung mit einer Betonung des interkulturellen, deutsch-amerikanischen Kontextes, erweist sich Aldi als prädestiniert. Dass das Aldi-Konzept in Deutschland den Grundstein für ein äußerst erfolgreiches Betriebsformat im Lebensmitteleinzelhandel legte, macht die Frage nach seinem Auslandserfolg zusätzlich interessant.

Mit Ausnahme Österreichs ist es Aldi im Ausland bisher jedoch nie gelungen, eine ähnlich hohe Marktdurchdringung zu erlangen wie in Deutschland (vgl. WIRTSCHAFTSWOCHE 03/2008: 47). Unterstellt man, dass Aldi die im Heimatmarkt perfektionierten Prozessabläufe auch im Ausland beherrscht, muss dies den Umweltfaktoren geschuldet sein, mit denen das Unternehmen bei der Internationalisierung konfrontiert wird. Einen Ansatz zur weitergehenden Ergründung der relevanten Erfolgsdeterminanten bei der Internationalisierung liefert die Institutionentheorie, die von ARNOLD et al. (1996) auf den Einzelhandel übertragen wurde. Im Blickpunkt der Institutionentheorie steht das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Es wird davon ausgegangen, dass nicht alleine ökonomische, sondern auch kulturell-institutionelle Rahmenbedingungen den unternehmerischen Erfolg beeinflussen. Der Einfluss letzterer ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Organisationsforschung über lange Zeit vernachlässigt worden (vgl. SENGE 2004: 16). In der vorliegenden Untersuchung wird von der Hypothese ausgegangen, dass der ökonomische Erfolg eines (internationalisierenden) Unternehmens nicht allein durch die Erfüllung betriebswirtschaftlicher Effizienzanforderungen determiniert wird, sondern ganz wesentlich von seiner institutionellen Umwelt abhängig ist. Der Begriff der Institution wird von Soziologen, Wirtschaftswis-

senschaftlern, Politologen und Psychologen unterschiedlich belegt. Die Bandbreite der Definitionen ist weit: von der Bezeichnung formaler Organisationen und Regulationen bis hin zu allen stabilisierten Mustern menschlicher Beziehungen und Aktionen (s. Kap. 2). Aus Sicht des soziologischen Neo-Institutionalismus zeichnet sich die institutionelle Umwelt auch durch informale Konventionen, Bräuche, Normen und soziale Routinen aus (vgl. SENGE 2004: 16), zu denen an dieser Stelle angelehnt an MARTIN (2000: 79-80) ebenso habitualisiertes Unternehmensverhalten, Konsumkulturen, sozialisierte Arbeitspraktiken, etc. gerechnet werden. Der Argumentation von MEYER / ROWAN (1977: 348 f.) folgend, wird unterstellt, dass diejenigen Unternehmen die stärkste Legitimation und Unterstützung seitens der sozialen Akteure (z.B. Konsumenten) erfahren, die den relevanten institutionellen Normen im Markt am besten entsprechen (vgl. auch SENGE 2004: 17; BIANCHI 2002: 4-6).

WORTMANN (2004: 425 f.) misst dem traditionellen Schutz des Mittelstands, von dem Aldi aufgrund der restriktiven Flächenvergabe für großformatige Einzelhandelsbetriebe indirekt profitieren konnte, eine bedeutende Rolle für den Erfolg der Discounter in Deutschland bei (s. Kap. 4.2). In dieser Studie wird untersucht, inwiefern es Aldi gelingt, den Wettbewerbsvorteil, den es im spezifischen institutionellen Kontext des Heimatmarktes entwickeln konnte, erfolgreich in die USA zu übertragen. Da vorab keine eindeutige Erfolgs-Aussage für das US-amerikanische Engagement Aldis getroffen werden kann, liegt eine zentrale Aufgabe der Arbeit darin, den Erfolg der Expansion zu bewerten, um diesen mittels eines institutionentheoretischen Ansatzes erklären zu können. CHRISTOPHERSON (2007) folgend finden dabei nicht nur die institutionelle Umwelt des Gast-, sondern auch des Heimatlandes Berücksichtigung.

Die Struktur und das Handeln von Unternehmen sind nicht allein durch ökonomisch-technische Rationalität, sondern auch durch gesellschaftliche Erwartungen bestimmt (SENGE 2005: 20). Gerade in den USA investieren viele Unternehmen nicht zu vernachlässigende Ressourcen in symbolträchtige Aktivitäten wie die Unterstützung lokaler, karitativer Einrichtungen, das Sponsoring von Sportmannschaften etc., um damit ihre gesellschaftlich verantwortungsvolle Unternehmensführung zu belegen. Durch die zunehmende Globalisierung, in der nationalstaatliche Reglementierungen der unternehmerischen Tätigkeit in vielen Belangen zu kurz greifen, wächst die Verantwortung der Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*) selbst Standards für ethisch korrektes Verhalten festzulegen und diese zu befolgen (s. Kap. 2.1). Mit den modernen Informations- und Kommunikationsmedien kann die Gesellschaft schnell und umfassend auf unternehmerisches Fehlverhalten aufmerksam gemacht werden, wie die jüngste Protestwelle um die Überwachungsaffäre bei Lidl und einigen Konkurrenten zeigte. Die aktuelle Diskussion um die Auswirkungen der Verteuerung der Grundnahrungsmittel und den Beitrag, den z.B. der Kauf von Bio-Kraftstoffen in Industrienationen dazu leistet (vgl. TIGGES, 12.04.2008), offenbart jedoch auch, dass es in einer globalisierten Welt zunehmend schwieriger wird, zu entscheiden, welches Verhalten tatsächlich „ethisch korrekt“ ist und welche Anforderungen man an das Handeln der Unternehmen stellt. Die Institutionentheorie bietet einen geeigneten Ansatz, die ökonomischen wie gesellschaftlichen Erwartungen verschiedener sozialer Akteure an die Unternehmen zu konzeptualisieren.

Die vorliegende Arbeit stellt die wichtigsten sozialen Akteure in der unternehmerischen Umwelt am Fallbeispiel Aldis in den USA vor. Neben den Konsumenten fin-

den u.a. die Beschäftigten, die konkurrierenden Unternehmen, die Gewerkschaften und der Staat Beachtung. Der Fokus der Arbeit wird auf den Konsumenten liegen. Gespräche mit verschiedenen Einzelhandelsexperten bestätigten die zentrale (und doch unterbeleuchtete) Rolle, die den Konsumenten hinsichtlich des Erfolges internationalisierender Einzelhandelsunternehmen zukommt. FERNIE / PLOCH (2006: 193) sprechen in diesem Zusammenhang vom Konsumenten als dem in der Literatur vernachlässigten Unternehmens-*Stakeholder*. Dass die Kundenperspektive auch von den internationalisierenden Unternehmen oft nicht ausreichend berücksichtigt wird, lässt Wal-Mart's anfänglicher Sortiments- und Service-Mix in Deutschland ebenso erahnen, wie das (eingestellte) Angebot an Schlittschuhen und Aufsitz-Mähern in Mexiko (vgl. SAMOR et al., 16.05.2006: B1).

Es wird unterstellt, dass die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten durch spezifische, institutionalisierte Normen sowie die Erfüllung dieser Normen durch die Einzelhandelsunternehmen determiniert wird. Weiterhin wird angenommen, dass der Konsument seine Wahl nicht alleine in seiner Eigenschaft als Konsument trifft, sondern auch in seiner Funktion als Familienmitglied, als Arbeitnehmer, als Mitglied einer lokalen und nationalen Gemeinschaft, als Erdenbürger. Die Unternehmen versuchen diese „gesellschaftsrelevanten“ Normen der Konsumenten (vgl. ARNOLD et al. 1996: 234 f.) mit einer nach außen kommunizierten Familienfreundlichkeit, einem besonders fairen Mitarbeiterumgang, durch lokales Engagement, die Inszenierung nationaler Werte oder Umweltfreundlichkeit zu adressieren. Basierend auf institutionentheoretischen Überlegungen wird unterstellt, dass gerade diese gesellschaftsrelevanten Normen von der kulturell-institutionellen Entwicklung einer Nation abhängig sind. Die hohe Bedeutung, die in den USA Werten wie „*giving back*“ oder „*being a good neighbor*“ zugemessen wird, kann beispielsweise in engem Zusammenhang mit der traditionell schwachen Rolle, die dem Staat im Bereich sozialer Sicherung zukommt, gesehen werden. Da die persönliche Freiheit in der amerikanischen Gesellschaft als einer der höchsten Werte angesehen wird, erwarten die Bürger vom Staat eine weitestgehende Zurückhaltung aus allen Aspekten des wirtschaftlichen wie des privaten Lebens. Soziales Engagement liegt stärker in den Händen des Einzelnen und auch der Unternehmen. In der Wissenschaft, bei Unternehmensberatungen und in der amerikanischen Öffentlichkeit ist eine wachsende Aufmerksamkeit für Aspekte der verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung zu verzeichnen. Zu hinterfragen ist, inwiefern sich die gesteigerte Aufmerksamkeit für gesellschafts- und umweltrelevante Aspekte im Bewusstsein der Konsumenten niederschlägt, die vorherrschenden Konsumnormen prägt und damit den Erfolg Aldis in den USA beeinflusst.

Die empirischen Ergebnisse von ARNOLD et al. (1996: 236 f.) lassen den Schluss zu, dass Unternehmen durch die Erfüllung gesellschaftlicher Konsumenten-Normen (mittels *symbolic action*) die Gültigkeit sonstiger Normen (die durch *performative action* angesprochen werden) überschreiben können. Die Ergebnisse von HANDELMAN / ARNOLD (1999: 44) weisen eine gegenseitige Moderation der Bewertung von performativen und institutionellen (besser: symbolischen) Aktivitäten auf, können jedoch die Richtung des Einflusses nicht eindeutig bestimmen. Bezüglich der Konzeptualisierung der institutionellen Umwelt und der unternehmerischen Aktivität ist in der Einzelhandels-Literatur eine deutliche Evolution zu erkennen. Während die Arbeiten von ARNOLD et al. (1996: 230) sowie HANDELMAN / ARNOLD (1999: 35-36) in Anlehnung an MEYER

/ ROWAN (1977) zwischen Wettbewerbs- und institutioneller Umwelt differenzieren und danach die unternehmerische Tätigkeit (allerdings mit sich wandelnden Begrifflichkeiten) klassifizieren, verzichten GERHARD / ARNOLD (2006) auf eine solche Abgrenzungen. In der vorliegenden Arbeit wird argumentiert, dass alle unternehmerische Tätigkeit in einen institutionellen Rahmen eingebettet ist und dementsprechend konzeptualisiert werden sollte (vgl. BIANCHI 2002: 34).

In der Konzeptualisierung der Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten werden dem Kunden verschiedene Normen zugemessen, die in der historisch gewachsenen institutionellen Umwelt begründet sind. Dabei werden die Normen nach ihrer Motivation – nicht nach dem Träger – in sozial-gesellschaftliche (oder gesellschaftsrelevante) und in stärker eigenorientierte Normen differenziert. Dieser Sichtweise folgend, gibt es keine (institutionen-) theoretische Begründung dafür, allein den gesellschaftsrelevanten Normen der Konsumenten eine besondere Bedeutung zuzumessen. Stattdessen sind Unternehmen in der Interaktion mit dem Akteur „Konsument“ mit verschiedenen, sich oft widersprechenden Normen konfrontiert, die aufgrund der Pfadabhängigkeit der institutionellen Umwelten von Land zu Land differieren (s. Kap. 3).

Die Zielsetzung der Arbeit ist mehrgliedrig. Die forschungsleitenden Fragen sind im Folgenden überblicksartig zusammengestellt:

- Wer sind die relevanten sozialen Akteure im amerikanischen Markt?
- Worin liegen die zentralen institutionellen Herausforderungen des US-amerikanischen Marktes im Gegensatz zum deutschen?
- Wie lassen sich die interkulturellen Differenzen erklären?

Ausgehend von der Annahme, dass der Konsument der zentrale *Stakeholder* der Unternehmensumwelt ist, schließen sich folgende Fragen an:

- Welche institutionellen Normen beeinflussen die Einkaufsstättenwahl US-amerikanischer Konsumenten?
- Wie gut entspricht Aldi den vorherrschenden institutionellen Normen?
- Inwiefern hat Aldi sein Handeln den vorherrschenden Normen angepasst?
- Wie gut ist es Aldi bisher gelungen, sich die Legitimation seitens der US-amerikanischen Konsumenten zu sichern?

Darauf aufbauend ist abschließend Aldis Erfolg in den USA zu bewerten und zu erklären. Dabei ist der Institutionenansatz kritisch auf seine Eignung zur Analyse des Erfolgs internationalisierender Unternehmen zu überprüfen:

- Wie erfolgreich ist Aldi in den USA?
- Ist der Institutionenansatz geeignet, Aldis Erfolgssituation in den USA zu erklären?
- Welche weiterführenden Schlüsse lassen sich aus dem Fallbeispiel ziehen?

1.2 Stand der Forschung

Die zunehmende Internationalisierung im Einzelhandel ist von einer wachsenden Zahl wissenschaftlicher Studien zum Thema begleitet worden. Eine der ersten Arbeiten stammt von HOLLANDER (1970). In den 1980er Jahren folgten weitere Beiträge, vornehmlich von Nordamerikanern oder Briten. KACKER (1985) hat die Unterschiede zwischen US-amerikanischem und europäischem Einzelhandel herausgearbeitet. Eine besondere Aufmerksamkeit haben in den vergangenen 30 Jahren die Motive der Internationalisierung erfahren, zu denen ALEXANDER (1990, 1997), WILLIAMS (1992), PELLEGRINI (1994), DAWSON (1994) und VIDA (2000) gearbeitet haben. Nach einem anfänglichen Fokus auf limitierende Faktoren im Heimatmarkt gelten heute die strategischen Wachstumsmöglichkeiten in ausländischen Märkten als zentrale Motivation. Die Internationalisierungsrichtung ist z.B. von BURT (1993) thematisiert worden. Mit Markteintrittsstrategien haben sich u.a. TREADGOLD / DAVIES (1988) und DAWSON (1994) beschäftigt. Mit der Frage nach Marktadaption oder Standardisierung beschäftigen sich SALMON / TORDJMAN (1989), SAMIEE / ROTH (1992), EVANS / MAVONDO (2002), DUPUIS / PRIME (1996), ZOU / CAVUSGIL (2002), RYANS et al. (2003) sowie EVANS / BRIDSON (2005). In jüngerer Zeit hat der Aspekt des Marktaustritts ein verstärktes wissenschaftliches Interesse erfahren (ALEXANDER / QUINN 2002; BURT et al. 2003).

Die Überlebens- und Entwicklungsstrategien in zunehmend schwierigeren Wettbewerbsumfeldern und die Probleme, die sich aus dem Management multikultureller und multi-kanaliger Netzwerke ergeben, gehören zu den Forschungsfeldern, die sich noch in einem frühen Stadium befinden (vgl. COLLA / DUPUIS 2002: 106). HOFSTEDE (1989) weist auf die Bedeutung der kulturellen Anpassung für den Erfolg der Internationalisierung hin. Verschiedene Arbeiten im Bereich *International Business*, Marketing und Einzelhandel haben Probleme bei der Internationalisierung auf staatliche, wirtschaftliche und kulturelle Faktoren, bzw. die Wahrnehmung dieser Distanzen (*psychic distance*) zurückgeführt (SAMIEE 1995; O'GRADY / LANE 1996, 1997; DUPUIS / PRIME 1996; STEENKAMP 2001; EVANS / MAVONDO 2002; SOUSA / BRADLEY 2005).

In den konzeptuellen Rahmenwerken zur Internationalisierung im Einzelhandel von STERNQUIST (1997), VIDA / FAIRHURST (1998), ALEXANDER / MYERS (2000) und WRIGLEY (2002) sind die Konsumenten im Bereich der (kulturellen) Umweltfaktoren zusammengefasst. Damit bleibt die zentrale Rolle des Konsumenten für den Erfolg oder Misserfolg eines Einzelhandelsunternehmens unterbeleuchtet. Generell ist die Konsumentenforschung stärker im Bereich der Marketing-Literatur angesiedelt. Ein Überblick zum allgemeinen Konsumentenverhalten aus Sicht der Handelsgeographie findet sich z.B. bei HEINRITZ et al. (2003). Im Internationalisierungskontext dreht sich die Konsumentenforschung stark um die Frage nach zunehmender Konvergenz oder Divergenz der Konsumkulturen (z.B. DE MOOIJ / HOFSTEDE 2002). Als Rahmenwerk zur Analyse nationaler Kulturen wird meist auf die fünf Dimensionen HOFSTEDES (2001) zurückgegriffen.

In der deutschsprachigen Literatur ist seit den 1990er Jahren eine Beschäftigung mit der Internationalisierung im Einzelhandel auszumachen. Die Dissertationen von ANDERER (1997) und GEORGE (1997) beschäftigen sich mit strategischen Aspekten der

Internationalisierung. LINGENFELDER (1996) arbeitet zur Internationalisierung des Handels innerhalb Europas. WORTMANN (2003) beschäftigt sich mit Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels. Auch im Rahmen der Geographischen Handelsforschung sind verschiedene Arbeiten zum Thema vorgelegt worden. PÜTZ (1998) beschäftigt sich mit der Internationalisierung des Einzelhandels am Beispiel Polens. Die Beiträge von SCHRÖDER (1997, 1999) legen die Internationalisierungstendenzen im europäischen Einzelhandel dar und stellen die Einzelhandelsstandorte Birmingham, Mailand und München gegenüber. KULKE (1997) vergleicht die Einzelhandelsstrukturen in den westeuropäischen Ländern. GOTTERBARM (2004) hat US-amerikanische Einzelhändler in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Wal-Mart untersucht.

In internationalen Studien erfahren die größten deutschen Unternehmen Metro, Aldi und Lidl die stärkste Aufmerksamkeit. Insgesamt ist die Zahl der Veröffentlichungen, die sich explizit mit deutschen Einzelhandelsunternehmen beschäftigen, jedoch gering. Eine interessante Studie, die den Erfolg Aldis und der Discounter in Deutschland zu erklären versucht, hat WORTMANN (2004) vorgelegt. GERHARD / HAHN (2004) vergleichen die beiden Handelsgiganten Wal-Mart und Aldi auf dem deutschen Markt. In einer Studie zu den Erfolgsfaktoren und Strategien international agierender Unternehmen im deutschen Einzelhandel widmen sich SCHMEISSER et al. (2005) in einer Fallbetrachtung vier Unternehmen, darunter Aldi. Dabei steht eine Branchenanalyse anhand des Porter-Ansatzes im Vordergrund.

Verschwiegenheit gehört zu Aldis Unternehmenskultur. Über den Primus des deutschen Lebensmitteldiscounts wird zwar einiges geschrieben – zuletzt erschien in der WIRTSCHAFTSWOCHE (3/2008) ein Artikel mit dem bezeichnenden Titel „Aldi et orbi“ – verlässliche Quellen gibt es jedoch wenige. Die Veröffentlichungen des ehemaligen Aldi-Geschäftsführers BRANDES (2001, 2003) geben einen interessanten, aber an einigen Stellen deutlich subjektiven Einblick in das Unternehmen. Im Vergleich zu den populärwissenschaftlichen Beiträgen von HINTERMEIER (2000) und MIHR / OESS (2006) erweist sich die Arbeit Brandes als die aussagekräftigste. In den wenigen wissenschaftlichen Arbeiten zu Aldi wird ebenfalls vorrangig auf BRANDES (2001, 2003) verwiesen. LEWIS (2005_a) hat einen interessanten und umfassenden Beitrag zu Aldi Nord's erfolgreicher US-Tochter Trader Joe's veröffentlicht.

Die Theorie der Institutionalisierung stellt das konzeptionelle Rahmenwerk dar, mit dessen Hilfe die Expansion Aldis in die USA hier analysiert wird. BERGER / LUCKMANN (2004) betonen, dass der Mensch über soziale Interaktion und Habitualisierungen eine gesellschaftliche Realität konstruiert und damit seine eigene Umwelt schafft. Institutionen werden als objektive Realität betrachtet, die institutionale Welt als „*vergegenständlichte menschliche Tätigkeit*“ (BERGER / LUCKMANN 2004: 65). Auch HELD / NUTZINGER (1999) betonen die Dialektik zwischen Mensch und institutioneller Umwelt. MEYER / ROWAN (1977), DIMAGGIO / POWELL (1991_b), MEYER / SCOTT (1992) und SCOTT (2001) arbeiten in theoretischen Beiträgen das Verhältnis zwischen Organisation und institutioneller Umwelt heraus. Sie unterstellen, dass jede Organisation eingebettet ist in eine institutionelle Umwelt. Nur wenn ihre Struktur und ihre Aktivitäten mit ihrer Umwelt isomorph sind, wird der Organisation Legitimation zugesprochen und damit ihr Bestand gesichert. Verschiedene Formen der Legitimation und Strategien zu deren Erhalt und Sicherung werden von SUCHMAN (1995) vorgestellt. Für die Organisation, d.h.

auch das Unternehmen, besteht die Problematik darin, dass die Umwelt nicht homogen ist, sondern verschiedene Akteursgruppen wie Beschäftigte, Konsumenten und Aktionäre unterschiedliche Erwartungen an die Organisation stellen. Diese Interessensgruppen können als *Stakeholder* betrachtet werden. Zur *Stakeholder*-Theorie hat FREEMAN (1984) einen wichtigen Beitrag geleistet. In diesem Zusammenhang ist auch die Diskussion um verantwortungsvolle Unternehmensführung (*Corporate Social Responsibility*) anzuführen. Die differenzierten Auswirkungen von gesellschaftlicher Verantwortung auf das Konsumentenverhalten haben u.a. BECKER-OLSEN et al. (2004) untersucht. LANDRY et al. (2005) analysieren aufbauend auf GRANOVETTER (1985) den Zusammenhang zwischen der Einbettung (*embeddedness*) eines Einzelhändlers in die lokale Gemeinde und der Wahl der Einkaufsstätte.

In der Geographie ist die Institutionentheorie bisher nur vereinzelt aufgegriffen worden. BERNDT (1999: 302 f.) verknüpft die Regulationstheorie mit institutionentheoretischen Ansätzen, um deren Schwäche zu überwinden. In der englischsprachigen Literatur hat sich MARTIN (2000) mit „*Institutional Approaches to Economic Geography*“ beschäftigt. GEFORUM widmet in Ausgabe 31 (4) 2000 mehrere Beiträge den „*institutional geographies*“. Dabei werden sehr unterschiedliche Bezüge zwischen „Institutionen“ und der Disziplin Geographie hergestellt. Die Vielfältigkeit des Institutionenverständnisses in diesen Beiträgen zeigt, dass sich ein entsprechendes Forschungsfeld noch nicht herauskristallisiert hat. Dies bestätigt SCHAMP (2003: 153), der sich mit dem Begriff der Institution aus der Perspektive der Wirtschaftsgeographie auseinandersetzt und feststellt: „*Ein – expliziter – Institutionenansatz ist bisher in der (deutschen) Wirtschaftsgeographie eher Programm als Wirklichkeit [...]*“. KRÄTKE (2001: 162) befürwortet eine stärkere institutionentheoretische Perspektive in der Wirtschafts- und Sozialgeographie, um deren Anschlussfähigkeit an andere Sozialwissenschaften zu fördern. BOSCHMA / FRENKEN (2006) vergleichen neo-klassische, institutionelle und evolutorische Perspektive.

ARNOLD et al. (1996) haben den Institutionenansatz im Rahmen der Einzelhandelsforschung aufgegriffen und damit eine theoretische Fundierung zur Berücksichtigung kultureller Unterschiede bei der Konzeptualisierung des unternehmerischen Erfolges geschaffen. ARNOLD et al. (1996) und HANDELMAN / ARNOLD (1999) unterstellen, dass Unternehmen mit den ökonomisch-technologischen und den gesellschaftlichen Normen der Konsumenten konform gehen müssen, um deren Legitimation zu sichern. Eine internationale Forschergruppe um Arnold hat in einer Vergleichsstudie die Bedeutung unterschiedlicher Konsumnormen für die Expansion Wal-Marts nach Deutschland, Großbritannien und Kanada untersucht. Zu den jüngeren Veröffentlichungen aus diesem Projekt zählt ein Beitrag von GERHARD / HAHN (2004), die Wal-Mart und Aldi in Deutschland vergleichen und dabei die unterschiedliche Wahrnehmung und Akzeptanz seitens der Konsumenten herausarbeiten. GERHARD / ARNOLD (2006) analysieren das Lebensmitteleinkaufsverhalten in Deutschland, Großbritannien und Kanada aus der Meso-Perspektive der Institutionentheorie. Auf die Methodik dieser Analyse wird in Kap. 4 zurückgegriffen. Für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist die Feststellung, dass zwischen Ländern deutliche Differenzen bezüglich der Bedeutung der Konsumnormen bestehen können und dass ein Unternehmen trotz weitestgehend standardisierter Strategie bezüglich der Erfüllung identischer Normen von den Konsumenten sehr unterschiedlich bewertet werden kann. Es zeigte sich beispielsweise, dass Wal-Mart in

Deutschland, anders als in Kanada und Großbritannien, die Konsumenten kaum von seinem Preisvorteil überzeugen konnte. Ein ebenfalls aus diesem Projekt hervorgegangener Beitrag von FERNIE et. al (2006) beschäftigt sich mit den Auswirkungen von Wal-Marts Markteintritt in den deutschen und britischen Markt und arbeitet dabei u.a. heraus, dass es Wal-Mart in Großbritannien ebenso wie in den USA gelungen ist, als *market spoiler* zu fungieren. Im wettbewerbsintensiven deutschen Markt stellte die Dauerniedrigpreisstrategie dagegen keinen Wettbewerbsvorteil dar, die Serviceoffensive widersprach deutschen Konsumnormen. Dass Unternehmen sich Märkten nicht nur anpassen müssen, sondern diese selbst verändern können, wird auch bei DUNNETT et al. (2000) und ARNOLD / LUTHRA (2000) betont.

BIANCHI (2002) greift den institutionentheoretischen Ansatz auf, um das Scheitern Home Depots in Chile zu erklären. Sie weitet die Analyse auf alle relevanten Akteure im Markt aus und betont die Notwendigkeit der Anpassung an die Erwartungen der institutionellen Umwelt (vgl. auch BIANCHI / ARNOLD 2004). BIANCHI / OSTALE (2005) untersuchen das Scheitern dreier weiterer internationaler Unternehmen in Chile. SENGE (2004) zeigt die institutionellen Grenzen der Globalisierung am Beispiel Wal-Marts in Deutschland auf. Das Scheitern des Handelsgiganten führt sie im Wesentlichen auf die Nicht-Beachtung deutscher Marktstrukturen, politischer Regelungen und kultureller Aspekte zurück. CHRISTOPHERSON (2007) macht für das Scheitern Wal-Marts das allgemeine Unvermögen des Unternehmens verantwortlich, aus den eigenen Ressourcen in einem institutionell unterschiedlichen Kontext Nutzen zu ziehen. CHRISTOPHERSON (2007) betont ebenso wie CHRISTOPHERSON / LILLIE (2005) die Bedeutung des Herkunftslandes, das in der Internationalisierungsdiskussion bisher zu wenig Beachtung gefunden hat. WRIGLEY / CURRAH (2003) untersuchen die Stressfaktoren von Aholds Expansion nach Lateinamerika in Bezug auf die verschiedenen *business environments*, in denen Ahold aktiv ist. Sie differenzieren in Anlehnung an WHITLEY (2002: 53-54) zwischen kollaborativem System (*stakeholder capitalism*) im Heimatmarkt der Niederlande, einer *arm's length* Regulation (Marktkapitalismus) im wichtigsten Markt USA und der partikularistischen Umwelt in Lateinamerika. Ebenso wie die Arbeit der Wirtschaftsgeographin CHRISTOPHERSON (2007) sind beide nicht explizit institutionentheoretischen Überlegungen verhaftet, können aber aus einer solchen Perspektive interpretiert werden.

CHRISTOPHERSON (2007) folgend, werden in dieser Arbeit nicht nur der institutionelle Kontext des Gast- sondern auch des Heimatlandes betrachtet. Die zentralen Elemente der kulturellen, institutionellen und wirtschaftlichen Entwicklung sowohl Deutschlands als auch der USA sind von LEIPOLD (2006) dargestellt worden. Aus dieser Arbeit lassen sich für beide Länder Rückschlüsse auf die Entstehung der institutionellen Umwelt im Lebensmitteleinzelhandel ziehen.

Forschungsbedarf besteht in verschiedenen Bereichen. Bis heute fehlt ein umfassendes Verständnis für die Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens im Ausland ausmachen. Die Übertragung des institutionentheoretischen Ansatzes ist weiter zu entwickeln. In den vorgestellten Arbeiten von BIANCHI (2002), WRIGLEY / CURRAH (2003), SENGE (2004) und CHRISTOPHERSON (2007) ist das Scheitern eines Unternehmens erklärt worden. Für das US-amerikanische Engagement Aldis kann vorab keine eindeutige Erfolgs-Aussage getroffen werden. Damit kommt der Institutionentheorie in diesem Fall nicht nur eine erfolgserklärende, sondern gegebenenfalls auch eine erfolgs-

bestimmende Funktion zu. Die Internationalisierung ist ein dynamischer Prozess, in dessen Verlauf das Unternehmen lernen und seine Strategie ändern kann. WRIGLEY / CURRAH (2003: 234-235) konstatieren, dass „*retail internationalization is inevitably accompanied by periods of retrenchment and strategic readjustments. [...] We need a vocabulary to conceptualize and case studies to describe that process*“. Da Aldi seit über 30 Jahren in den USA präsent ist, die Expansion aber keineswegs als eindeutige Erfolgsgeschichte betrachtet werden kann, bietet das Fallbeispiel die Möglichkeit, auch an diesem Punkt anzusetzen. In der Internationalisierungsliteratur besteht eine klare Fokussierung auf die unternehmerische Seite. Diese Untersuchung setzt bei der vernachlässigten Konsumentenseite an. Der amerikanisch-deutsche Internationalisierungskontext ist von CHRISTOPHERSON (2007) untersucht worden. Wie SHENKAR (2001: 523) herausstellt, darf die kulturelle Distanz zwischen zwei Märkten aber nicht als symmetrisch betrachtet werden. Die Expansion eines deutschen Unternehmens in die USA ist mit anderen Schwierigkeiten konfrontiert als die eines amerikanischen Unternehmens nach Deutschland. Zum deutsch-amerikanischen Internationalisierungskontext liegen bisher keine Untersuchungen vor. Darüber hinaus legen die bisherigen Arbeiten die Unterschiedlichkeit der institutionellen Umwelten lediglich dar. In dieser Untersuchung soll die Ausgestaltung der institutionellen Umwelt dagegen durch historisch-kulturelle Prozesse erklärt werden. Damit wird ein von FERNIE et al. (2003: 13) identifizierter Forschungsbedarf adressiert.

1.3 Fachliche Einordnung

Die Geographische Handelsforschung als ein Teilgebiet der Wirtschaftsgeographie beschäftigt sich u.a. mit den Standortentscheidungen von Einzelhandelsunternehmen. Auch die unternehmerische Internationalisierung hat in jüngerer Zeit eine zunehmende Aufmerksamkeit erfahren. Eine Verknüpfung beider Themen ergibt sich bei der internationalen Ländermarktauswahl von Unternehmen, einem aus geographischer Sicht äußerst interessantem Forschungsfeld. Mit der Auswahl der zu bearbeitenden Märkte legen die Unternehmen eine wichtige Grundlage für den späteren Expansionserfolg. Um die „richtigen“ Märkte auswählen zu können, ist ein Verständnis für die erfolgsrelevanten Faktoren, die in der ausländischen Umwelt der Unternehmen verankert sind, unabdingbar. Diese Umweltfaktoren werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Organisationsforschung häufig vernachlässigt. Gerade bei Unternehmen mit globaler Standardisierungsstrategie, die ihr im Heimatmarkt bewährtes Betriebskonzept ins Ausland transferieren, liegt die zentrale Herausforderung darin, einen Ländermarkt zu finden, in dem die institutionelle Umwelt mit dem eigenen Betriebskonzept kompatibel ist oder kompatibel gemacht werden kann. Aber auch für Unternehmen, die kein standardisiertes Konzept verfolgen, ist es zentral zu verstehen, welche Umweltfaktoren den Unternehmenserfolg neben den zu fällenden strategisch-betriebswirtschaftlichen Entscheidungen beeinflussen und diese ins Kalkül zu ziehen. Dass das internationalisierende Unternehmen gleichzeitig auch die nötigen internen betriebswirtschaftlichen Ressourcen und Fähigkeiten bereitstellen muss, um erfolgreich agieren zu können, ist selbstverständlich.

Das Problem der in der Literatur diskutierten unternehmensinternen wie -externen Erfolgsfaktoren liegt in ihrer mangelnden theoretischen Fundierung. ARNOLD et al. (1996) haben den unternehmerischen Erfolg mit Hilfe der Institutionentheorie konzeptualisiert. In Kap. 2 wird die Institutionentheorie aus einer ökonomischen, einer soziologischen und einer geographischen Perspektive vorgestellt. In der weiteren Arbeit wird insbesondere die soziologische Perspektive des Neo-Institutionalismus, aber auch die Arbeit des Wirtschaftshistorikers NORTH (1992) aufgegriffen.

Der gewählte institutionentheoretische Ansatz unterscheidet sich deutlich von traditionellen Marketing-Theorien, die die Konsumpräferenzen als konstant und durch das Unternehmen nicht beeinflussbar annehmen. Im Vergleich zum sozial-psychologischen Ansatz in der Handelsgeographie (vgl. HEINRITZ et al. 2003: 134 f.), der die Einkaufsstättenwahl auf einer Mikro-Ebene erklärt, verfolgt die Institutionentheorie einen Meso-Ansatz. In der Geographie ist der institutionentheoretische Ansatz insbesondere von Wirtschaftsgeographen aufgegriffen worden (SCHAMP 2003, MARTIN 2000, KRÄTKE 2001). In der Sozialgeographie berücksichtigt WERLEN (1999: 251, 258) neben subjektiven und physisch-materiellen Bedingungen die institutionellen bzw. sozial-kulturellen Komponenten als einen Faktor des menschlichen Handelns. Der der Arbeit zugrunde liegende Ansatz ist ein interdisziplinärer. Ansätze aus der Geographie, der Soziologie und der Wirtschaftswissenschaft werden verknüpft und zu einer möglichst ganzheitlichen und umfassenden Bearbeitung der vorgestellten Thematik eingesetzt. In der empirischen Untersuchung wird ein Mix an quantitativen und qualitativen Methoden verwandt.

1.4 Vorgehensweise

Nach einer Hinführung zur Thematik und einer Präzisierung der Fragestellung im Rahmen der Einleitung stellt Kapitel 2 den theoretischen Rahmen der Untersuchung vor. Einer disziplinenübergreifenden Darstellung der Theorie der Institutionalisierung folgt die Beleuchtung der zentralen Aspekte der Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen. Eine Synthese beider Bausteine schafft die Basis für eine theoretisch fundierte Analyse des Internationalisierungserfolges von Einzelhandelsunternehmen.

Kapitel 3 stellt das institutionelle Gefüge in den USA aus einer historischen Perspektive dar und erläutert Charakteristika der Einzelhandelsumwelt und ihrer Akteure. Diesem Vorgehen liegt die Hypothese zu Grunde, dass das Handeln der Akteure (darunter auch die Konsumenten) von bestimmten institutionalisierten Normen beeinflusst wird, die in der historisch-kulturellen Entwicklung begründet liegen. Ohne dabei die Spezifika des deutschen Marktes im Einzelnen vorzustellen, werden die relevanten Differenzen zwischen den institutionellen Umwelten beider Länder aufgezeigt.

In Kapitel 4 wird die Expansion Aldis mit einem Mix an quantitativen und qualitativen Methoden untersucht. Mit Hilfe von Literatur-, Zeitungs- und Internetrecherchen, teilnehmenden Beobachtungen am Untersuchungsstandort Chicago und Experteninterviews werden das Expansionsverhalten Aldis in den USA sowie die Marktbearbeitung und -anpassung näher beleuchtet. Für den Untersuchungsstandort Chicago werden die

relevanten sozialen Akteure im (Lebensmittel-) Einzelhandel aufgezeigt und vorgestellt. Daran anschließend wird der zentrale Akteur, der Konsument, einer eingehenden Untersuchung unterzogen. Mit einer Haushaltsbefragung in Chicago soll in Anlehnung an ARNOLD et al. (1996) aufgedeckt werden, welche institutionalisierten Normen amerikanische Konsumenten bei der Einkaufsstättenwahl leiten. Darüber hinaus ist zu ergründen, wie das Konzept des deutschen Discounters den Konsumbedürfnissen amerikanischer Konsumenten gerecht wird. Darauf aufbauend wird abschließend der Erfolg Aldis in den USA bewertet und zu erklären versucht.

Das abschließende Kapitel 5 fasst die Ergebnisse der Untersuchung zusammen. Neben einer kritischen Würdigung des institutionentheoretischen Ansatzes werden die Grenzen der Untersuchung und der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt.

2 Theoretischer Rahmen: Akteure im Spannungsfeld zwischen ökonomischer Rationalität und gesellschaftlicher Umwelt

Da sich kulturelle Grundlagen nur schwerlich in die wirtschaftswissenschaftliche Methodik einpassen lassen, wird dieser Aspekt von Ökonomen eher ungern behandelt. In den Sozial- und Humanwissenschaften, die sich mit den kulturellen Grundlagen des menschlichen Handelns beschäftigen, besteht andererseits eine gewisse Scheu gegenüber den formalen Modellen der Wirtschaftswissenschaften (vgl. SANDGRUBER 2001: 140-141). Die Institutionentheorie argumentiert, dass die Struktur und das Verhalten von Organisationen nicht rein durch technisch-ökonomische Rationalität bestimmt sind, sondern auch durch den gesellschaftlichen Einfluss ihres Umfelds.

2.1 Institutionentheoretische Ansätze in Ökonomie, Soziologie und Geographie

„Institutional theory presents a paradox.[...] Institutionalism purportedly represents a distinctive approach to the study of social, economic and political phenomena; yet it is often easier to gain agreement about what it is not than about what it is.“ (DiMaggio / Powell 1991_a: 1)

JEPPEPERSON (1991: 153) bezeichnet Institutionalismus als eine theoretische Strategie, die sich durch institutionelle Theorien auszeichnet und versucht, diese zu entwickeln und anzuwenden. Die ersten Ansätze eines (klassischen) Institutionalismus finden sich bereits in den frühen Sozialtheorien von HOBBS (2004 [1651]) und ROUSSEAU (2005 [1758]). In der Folge entwickelten sich verschiedene institutionentheoretische Forschungsprogramme, die aufgrund der ihnen entgegengebrachten Kritik wieder aus dem wissenschaftlichen Fokus gerieten. Seit den 1980er Jahren ist sowohl in der Ökonomie wie in der Soziologie ein Wiederaufleben institutionentheoretischer Ansätze und Konzepte zu beobachten. Diese unterscheiden sich u.a. durch das der jeweiligen Disziplin eigene Verständnis von Institution (vgl. JEPPEPERSON 1991: 153; MAURER / SCHMID 2002: 11-15).

2.1.1 Der Institutionenbegriff

Der Begriff der Institution wird von Soziologen, Wirtschaftswissenschaftlern, Politologen und Psychologen unterschiedlich belegt. Die Bandbreite der Definitionen ist

weit: von der Bezeichnung formaler Organisationen bis hin zu allen stabilisierten Mustern menschlicher Beziehungen und Aktionen (vgl. KNIGHT 1992: 2-3). Der Wirtschaftshistoriker NORTH (1992: 3-4) definiert Institutionen als:

„die Spielregeln einer Gesellschaft oder, förmlicher ausgedrückt, die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion. Dementsprechend gestalten sie die Anreize im zwischenmenschlichen Tausch, sei dieser politischer, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Art. Institutioneller Wandel bestimmt die Art und Weise der Entwicklung von Gesellschaften über die Zeit und ist somit der Schlüssel zum Verständnis historischen Wandels.“

NORTH betrachtet Institutionen als die Faktoren, die den Wahlbereich des Einzelnen definieren und gleichzeitig limitieren.

In der ökonomischen Perspektive werden Institutionen häufig als exogene Regeln, Rechte, Vorschriften und Muster skizziert, die die Handlungen eigennütziger Akteure steuern. Einerseits beschränken sie den Handlungsspielraum, andererseits eröffnen sie neue Möglichkeiten. Institutionen setzen Anreize und verursachen Kosten. Damit machen sie die Handlungen der Akteure zu einem gewissen Grad vorhersehbar und reduzieren Unsicherheit (vgl. EDELING 1999: 9-10).

In der Soziologie herrscht ein breiteres Institutionenverständnis vor. Ganz allgemein wird Institution hier als organisiertes und etabliertes Prozedere betrachtet. JEPPEPERSON (1991: 143 f.) präzisiert Institutionen als sozial konstruierte, routinemäßig wiederholte Programme oder Regelsysteme, als ein bestimmtes Stadium einer sozialen Ordnung, eines sozialen Musters. Die hinter der Etablierung eines solchen sozialen Musters stehenden Prozesse werden als Institutionalisierung bezeichnet. Institutionen werden vielfach als gegeben und selbstverständlich angenommen. Erfolgt auf die Abweichung von einem institutionalisierten Muster eine regulierende Gegenreaktion durch Belohnung oder Sanktion, dann gilt das Muster als institutionalisiert. Für den Akteur verlangt das Sich-Lösen von Institutionen mehr Aktivität, als das Befolgen. Ist der Besuch einer weiterführenden Schule zu einem gesellschaftlich etablierten Prozedere im Lebensweg geworden, erfordert es vom Schüler mehr Aktivität, diesen Weg nicht einzuschlagen, als ihm gemeinsam mit den meisten anderen Schülern zu folgen. Wann eine Institution tatsächlich als solche betrachtet wird, ist kontextabhängig.

SCOTT (2001: 51-58) systematisiert den Institutionenbegriff zusammenfassend, indem er zwischen drei Säulen unterscheidet: regulativen, normativen und kulturell-kognitiven Systemen. Institutionen verstanden als regulative Systeme (formeller wie informeller Natur) beschränken und regulieren das Verhalten anderer mittels festgelegter Regeln und versuchen durch Kontroll- und Sanktionierungsmechanismen das künftige Verhalten zu beeinflussen. Diese Sichtweise herrscht v.a. unter Wirtschaftswissenschaftlern, aber auch unter Wirtschaftshistorikern wie NORTH (1991, 1992) vor. Die normative Säule betont die Bedeutung von Normen und Werten, mittels derer erstrebenswerte Ziele definiert und angemessene Wege zur Realisierung dieser Ziele spezifiziert werden. Werte sind Konzeptionen dessen, was erstrebenswert ist, verbunden mit der Etablierung von Standards, an denen man existierende Strukturen und Verhaltensweisen beurteilen kann. Normen spezifizieren, wie Dinge getan werden sollten, sie definieren die legitimen Wege, mittels derer man an akzeptierte Ziele gelangt. Diese normativen Systeme haben eine beschränkende wie eine ermächtigende Funktion. Die nor-

mative Perspektive ist weitestgehend in der Soziologie verankert. Der dritte, von Anthropologen und einigen Soziologen vertretene Pfeiler stellt die kognitiv-kulturellen Aspekte von Institutionen in den Mittelpunkt. Der soziologische Neo-Institutionalismus baut auf dieser Säule auf. Der Konstruktion eines gemeinsamen Bedeutungsrahmens von Regeln, Normen und Werten sowie der Adaption dieses kulturellen Rahmens durch einzelne Akteure und Organisationen kommt dabei eine zentrale Rolle zu (vgl. SCOTT 2001: 51-58).

Prinzipiell gibt es drei Träger von Institutionalisierung. Neben formellen Organisationen wie z.B. dem Staat, gibt es Regime, d.h. explizite kodifizierte Regeln, die durch eine „zentrale“ Autorität überwacht und sanktioniert werden, die jedoch nicht in einem formellen Apparat verkörpert sind, also z.B. Rechts- oder Verfassungssysteme. Als dritter Träger gelten kulturelle Regeln, Prozedere und Ziele ohne Repräsentanz in formellen Organisationen und ohne Überwachung und Sanktionierung durch eine „zentrale“ Autorität (vgl. JEPPELSON 1991: 150-151).

Nach LEIPOLD (2006: 63) lässt sich das in verschiedenen Disziplinen vorherrschende Institutionenverständnis zusammenfassen als:

„Regel (bzw. Regelmenge) in zwischenmenschlichen Beziehungen, die erstens bestimmte Verhaltensweisen gebietet oder verbietet, die also den Raum des zulässigen Verhaltens beschränkt und so Beziehungen ordnet, die zweitens entweder unintendiert entstanden ist oder bewusst gesetzt bzw. vereinbart wird und die drittens entweder gewohnheits- bzw. überzeugungsbedingt verlässlich befolgt oder aber durch spezielle Autoritäten auf Grundlage von Institutionen zweiter und höherer Ordnung notfalls durch Zwang zur Geltung gebracht wird.“

2.1.2 Eine (kultur-) ökonomische Perspektive

Kultur ist ein mehrdeutiger Begriff, der im Laufe der Zeit viele Umdeutungen erfahren hat. Die Vielfalt der Begriffe und Verständnisse lässt sich nach RECKWITZ (2000: 64 f.) reduzieren auf das normative, das ganzheitliche, das funktionale und das kognitive Kulturverständnis. Der normative Kulturbegriff stammt aus der Aufklärung, er steht für gesittete und moralisch anstrebenswerte Umgangsformen und Lebensweisen. Der ganzheitliche Kulturbegriff steht für die spezifischen Werte, Lebensformen und Artefakte einzelner Völker oder Gruppen. Der Begriff ist wertneutral, er umfasst Wissen, Glaube, Sitte, Recht, Brauch, Fähigkeiten und Gewohnheiten. Beim funktionalen Kulturbegriff wird eine Eingrenzung auf bestimmte geistig-künstlerische Aktivitäten, Artefakte und Einrichtungen vorgenommen, z.B. Literatur, Tanz, Mode, Kino, Architektur. Kultur wird als funktionales Teilsystem betrachtet, das neben Politik, Wirtschaft, Recht und Wissenschaft steht. Der kognitive Begriff löst sich von den tradierten Kulturverständnissen. Die Ursprünge des kognitiven Verständnisses gehen auf Max WEBER (1922: 180-181) zurück, dem zufolge Kultur aus dem Bedürfnis des Menschen erwuchs, Antworten auf grundlegende Sinnfragen des Lebens zu geben, die Welt zu deuten, zu ordnen und zu bewerten. WEBER definiert Kultur (1922: 180) als ein „vom Standpunkt des Menschen mit Sinn und Bedeutung bedachter Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens“. Im modernen Verständnis ist Kultur ein von Menschen

selbst konstruiertes Gefüge aus Bedeutungen und Bewertungen der Welt, das von den Mitgliedern einer Gruppe oder einer Gesellschaft geteilt wird und das gemeinsame Denken und Handeln prägt. Als geteiltes System von Bedeutungen und Bewertungen wurzelt Kultur in der Geschichte und unterliegt unablässigen Veränderungen (vgl. RECKWITZ 2000: 64 f.; LEIPOLD 2006: 3-7).

Kulturtheoretische Erklärungsansätze zielen darauf ab, die kognitiven Voraussetzungen für zweckrationales bzw. normorientiertes Verhalten offen zu legen, indem die einer Kultur spezifischen Wissens- und Ideensysteme, auf deren Basis die Individuen ihre Umgebung wahrnehmen und ordnen, aufgedeckt werden. Im neoklassischen Modell der Rationalität wird Akteuren unterstellt, dass sie sich Nutzen optimierend und absichtsvoll verhalten, um gesetzte Ziele unter Berücksichtigung gegebener Alternativen bzw. Restriktionen zu realisieren. Das (institutionenökonomische) Modell der begrenzten Rationalität nimmt dagegen an, dass Akteure unvollständig informiert sind, sowohl über ihre Handlungsräume als auch über die Konsequenzen ihrer Entscheidungen. Dadurch wird regelgeleitetes und routiniertes Verhalten mit subjektiv zufriedenstellenden Ergebnissen erklärbar (vgl. LEIPOLD 2006: 7).

2.1.2.1 Ansätze einer kulturellen Ökonomik

Die klassische Nationalökonomie - hier insbesondere das Werk von A. SMITH - lieferte den Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung um die Methodenrichtung der Ökonomie. In seinem Hauptwerk *Wohlstand der Nationen* erhebt SMITH (1978 [1789]: 16 f.) das Eigeninteresse der Wirtschaftssubjekte gleichsam zur Verhaltensprämisse, die moralischen Voraussetzungen einer funktionierenden Marktwirtschaft spricht er nur implizit an. Inzwischen besteht weitestgehend Einigkeit darüber, dass *Wohlstand der Nationen* nur dann korrekt im Sinne SMITHS zu verstehen ist, wenn die moralische Fundierung des Werks berücksichtigt wird, die sich in SMITHS erstem Werk zur *Theorie der ethischen Gefühle* (1976 [1790]) offenbart. Unintendiert lieferte SMITH den Grundstein für die Entstehung zweier Methodenrichtungen in der Ökonomie. In der abstrakt-theoretischen Richtung wird das Individuum als isolierter Akteur betrachtet, das versucht, seine Präferenzen unter gegebenen Restriktionen zu optimieren. Ihren Höhepunkt findet diese Richtung in der neoklassischen Gleichgewichtstheorie und der Wohlfahrts-ökonomik. Die Vertreter der Gegenbewegung kritisierten die Entwicklung der Nationalökonomie hin zu einer abstrakten Theorie, die im Sinne naturwissenschaftlicher Forschung versucht, allgemeine Gesetzmäßigkeiten zu formulieren. Aus dieser Kritik heraus entwickelten die Vertreter der Historischen Schule ein eigenes Forschungsprogramm, das der Vielfalt realer ökonomischer Verhältnisse gerecht werden sollte. Dieses Forschungsprogramm kritisierte die Ableitung allgemeingültiger ökonomischer Gesetze aus der Annahme des rationellen und eigeninteressierten Handelns der beteiligten Wirtschaftssubjekte und postulierte im Gegenzug die Kultur- und Geschichtsgebundenheit von Verhalten und Wirtschaftsgesetzen. Gegen die dominante Stellung der Wirtschaftswissenschaft neoklassischer Prägung konnte sich das kulturökonomisch ausgerichtete Forschungsprogramm der Historischen Schule jedoch nicht durchsetzen (vgl. LEIPOLD 2006: 1-3; 21-25).

Ein Anhänger der Historischen Schule war Max Weber. In seiner Studie *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* interpretiert WEBER (1934: 163 f.) das

menschliche Streben nach einer gottgefälligen Lebensführung im Sinne ehrlicher Leistung und eines sparsamen Umgangs mit den von Gott bereitgestellten, knappen Gütern als zentralen Antrieb des rationalen, neuzeitlichen Wirtschaftsgeistes. WEBER (1934: 205) war sich der Brisanz seiner Ausführungen bewusst und betonte deswegen, dass er nicht eine einseitig materialistische Kultur- und Geschichtsauffassung durch eine einseitig ideelle ersetzen wolle². Beide Erklärungsgrößen sollten gleichbedeutend als Vorleistungen für eine umfassende Erklärung des gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels betrachtet werden (vgl. auch WEBER 1989: 101-104; LEIPOLD 2006: 30-31).

2.1.2.2 Die Neue Institutionenökonomik

Der universale Erklärungsanspruch des rationalen ökonomischen Theorieansatzes ist in jüngerer Zeit durch ein weltweites Wiederaufleben der (Neuen) Institutionenökonomik relativiert worden. Dazu haben verschiedene Theorieansätze beigetragen – darunter die *Property Rights-Theorie*, die *Transaktionskostenökonomik*, die *Prinzipal-Agent-Theorie* und die *Theorie des institutionellen und wirtschaftlichen Wandels*. Diesen Theorien ist gemein, dass sie Institutionen – als gewachsene und bewusst gesetzte Regeln oder Ordnungsbedingungen – für wichtige Einflussgrößen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Prozesse halten und dass sie deren Wandel und deren Wirkungen systematisch analysieren. Dabei kritisieren sie v.a. die realitätsfernen Prämissen der Neoklassik, insbesondere die Vernachlässigung der Bedeutung von Institutionen und von Transaktionskosten (vgl. LEIPOLD 2006: 2, 44-46).

Die Annahmen der Neuen Institutionenökonomik sind realitätsnäher als die der mikroökonomischen Theorie. Das Agieren von Individuen wird unter der Prämisse kognitiver Beschränkungen, unvollständiger Information und von Schwierigkeiten bei der Durchsetzung sowie der Überwachung der Einhaltung von Vereinbarungen analysiert. Die Transaktion gilt als die wichtigste Untersuchungseinheit. Durch die Bereitstellung eines verlässlichen und effizienten Rahmens für ökonomische Transaktionen ermöglichen Institutionen die Reduzierung von Unsicherheit und Kosten (vgl. POWELL / DIMAGGIO 1991_a: 2-4).

Die Transaktionskostenökonomik nach WILLIAMSON (1990: 17 f.) untersucht, in welcher Form die Transaktionen von Gütern unter dem Gesichtspunkt der Transaktionskosten am günstigsten abzuwickeln sind³. Kritiker bemängeln v.a. die Dominanz der Determinante Transaktionskosten und die rigide Annahme opportunistischen Verhaltens (vgl. LEIPOLD 2006: 47-52; KULKE 2006: 183). Die Kritik an der Transaktionskosten-

² Ideen sind als kulturell gewachsene und geteilte, seine Existenz betreffende Vorstellungen des Menschen zu verstehen. Sie ergeben sich aus dem Bedürfnis des menschlichen Wesens, Antworten auf die grundlegenden Sinnfragen seines Daseins zu finden (vgl. WEBER 1989: 101-104; LEIPOLD 2006: 30-31).

³ Bereits COASE (1989) argumentiert, dass die Entscheidung zwischen einer Abwicklung von Gütertransaktionen über den Markt oder unternehmensintern durch die jeweils anfallenden Transaktionskosten bestimmt werde. WILLIAMSON (1990: 51-56, 81 f.) entwickelt diese Überlegungen fort. Er geht von der begrenzten Rationalität des Menschen aus und unterstellt den Vertragspartnern opportunistisches Verhalten. Die Höhe der anfallenden Transaktionskosten hängt vom Grad der Unsicherheit, der Häufigkeit der Transaktion(en) und der Faktorspezifität ab. Je höher die Transaktionskosten, desto höher die Tendenz zu einer unternehmensinternen Lösung. Bei standardisierten und routinierten Transaktionen wird eine Abwicklung über den Markt favorisiert. Zwischen diesen beiden Polen liegen bilaterale Verträge und die Einschaltung unparteiischer Dritter.

ökonomie hat NORTH (1992: 24 f.) in der Theorie des institutionellen Wandels aufgegriffen. Dabei berücksichtigt er, dass die Motivation der Akteure nicht immer in der Wohlfahrtsmaximierung liegt und ihre Fähigkeit, die sie umgebende Umwelt zu erfassen, begrenzt ist. Er stärkt die Rolle des Staates für die Erklärung der Entwicklung von Institutionen, wertet den Einfluss von kollektivem Handeln gegenüber individuellem auf und spürt in der Theorie des ideellen Wandels die seiner Ansicht nach entscheidende Einflussgröße des Wandels der Institutionen auf (vgl. NORTH 1992: 87 f., 101 f., 128 f.; NORTH 1991: 105 f.; LEIPOLD 2006: 53-55).

NORTH (1992: 167) betrachtet den Staat und die Organisationen als zentrale Determinanten des institutionellen Wandels. Organisationen bestehen aus Individuen, die sich zur Verfolgung gemeinsamer Ziele in Parteien, Verbänden, Unternehmen und anderen Gruppen zusammenschließen. Diese Organisationen sind bestrebt, ihre eigenen Ziele zu realisieren. Aus der Konkurrenz der Organisationen um politische Macht, um Unterstützung, um Marktanteile etc. entsteht ein Wettbewerb zwischen den Regelungssystemen, d.h. zwischen den Institutionen. Bestehende Regeln können ersetzt oder verändert werden. Durch geteilte kognitive Modelle, d.h. eine gemeinsame Wahrnehmung und Bewertung der Welt, lassen sich zuverlässige Regelmäßigkeiten des individuellen Verhaltens ableiten, die ein geordnetes Zusammenleben ermöglichen (vgl. NORTH 1994: 359 f.). Diese mentalen Modelle der Weltansicht werden geprägt vom Miteinander des jeweiligen kulturellen Erbes, von lokalem Wissen sowie nichtlokalem Allgemeinwissen und dessen Erprobung. Aufgrund der Bedeutung des kulturellen Erbes für die Ausgestaltung der kognitiven Modelle der Weltansicht ist davon auszugehen, dass Institutionen kulturabhängig sind. Auch der institutionelle Wandel ist pfadabhängig, d.h. historisch und kulturell gebunden. Mit der Erklärungsgröße Kultur und deren Pfadabhängigkeit lässt sich die Vielfalt der bestehenden institutionellen Systeme begründen. NORTH (1992, 1994) zeigt mit seinem Theoriegefüge das Spannungsfeld zwischen ideellen und ökonomisch-technischen Determinanten des institutionellen Wandels.

Ein Kultur vergleichender Erklärungsansatz des gesellschaftlichen und institutionellen Wandels wird sich mit dem Spannungsverhältnis zwischen kulturellen bzw. ideellen und materiell-ökonomischen Einflussfaktoren auseinandersetzen müssen (vgl. LEIPOLD 2006: 61).

2.1.3 Eine soziologische Perspektive

In ihrer Skepsis gegenüber der Modellierung von Organisationen als rationalen Akteuren und in der Bedeutung, die der Organisation-Umwelt Beziehung zugemessen wird, teilen der neue und der alte Institutionalismus in der Soziologie dieselben Grundhaltungen. Der Ursprung des neuen Institutionalismus liegt in den späten 1970er Jahren. In der Konzeption der Umwelt, der Organisation und der Modellierung menschlichen Verhaltens unterscheidet sich dieser z.T. deutlich vom „alten“ Institutionalismus in der Soziologie (vgl. DiMAGGIO / POWELL 1991_a: 11 f.).

2.1.3.1 Der Neo-Institutionalismus

Im Neo-Institutionalismus werden Institutionen als Bindeglied zwischen Organisation und Gesellschaft skizziert. Die Bandbreite der Bereiche, die institutionalisiert werden können, ist dabei wesentlich breiter gefasst als in vorherrschenden ökonomischen oder politischen Denkweisen. Der weit gefasste Institutionenbegriff eröffnet neue Perspektiven bei der Analyse von Organisationen, indem er den Blick auf vernachlässigte Größen des gesellschaftlichen Umfeldes lenkt. Damit unterscheidet sich der Neo-Institutionalismus deutlich von Ansätzen wie z.B. der Transaktionskostentheorie (vgl. DiMAGGIO / POWELL 1991_a: 9; SENGE 2005: 22-23).

Zu den Vertretern des Neo-Institutionalismus zählen ROWAN / MEYER (1977), DiMAGGIO / POWELL (1991_b) und SCOTT (2001). Gemeinsam wenden sie sich gegen individualistische Erklärungsansätze, die Entscheidungen als rationales Wahlverhalten verstehen, das auf subjektiven Nutzenerwartungen der Akteure beruht, und wenden sich kognitiven und kulturellen Erklärungsansätzen zu. Individuelle Präferenzen und Wahlverhalten seien nur zu verstehen, wenn man ihre Einbettung in den kulturell-historischen Kontext berücksichtige. In der Gesellschaft gibt es institutionalisierte Vorstellungen darüber, welches Handeln angemessen ist und welches nicht. Diese Vorstellungen werden durch Sozialisierungsprozesse, Erziehung und Erfahrung verinnerlicht. Auch wenn Neo-Institutionalisten anerkennen, dass in Organisationen Ziele aufgrund intendiert rationalen Verhaltens gewählt und umgesetzt werden, so unterstellen sie aber, dass die dahinter liegende Motivation i.d.R. auf (oft unbewusste) institutionelle Einflüsse des weiteren gesellschaftlichen Umfelds zurückgeht. Der Fokus der Betrachtung liegt auf einer supraindividuellen Ebene, die mehr ist als ein schlichtes Aggregat der Attribute der einzelnen Individuen. Neo-Institutionalisten verstehen Institutionen nicht nur als Ergebnis zielgerichteten menschlichen Handelns (wie in der ökonomischen Perspektive vorherrschend), sondern auch als Resultat unbewussten Handelns. Normen und Werte gelten als wichtige Institutionen. Auch den alltäglichen Handlungsroutinen, die oftmals unbewusst erfolgen, kann ein institutioneller Status zugewiesen werden (vgl. DiMAGGIO / POWELL 1991_a: 8 f.; EDELING 1999: 7-8; SCOTT 2001: 52 f.; SENGE 2005: 19-20).

2.1.3.2 Konsequenzen für die Konzeption der Organisation

Der Neo-Institutionalismus ist im Kern ein organisationswissenschaftlicher Ansatz (vgl. SENGE 2005: 20), mit dessen Hilfe sich erklären lässt, dass die Struktur und das Verhalten von Organisationen nicht rein durch technisch-ökonomische Rationalität bestimmt werden, sondern auch durch den sozialen Einfluss ihres Umfelds. KNIGHT (1992: 3) betrachtet Organisationen als ein Kollektiv von Akteuren, die institutionellen Beschränkungen unterliegen können. Organisationen haben eine innere Struktur und ein institutionelles Rahmenwerk, das die Interaktion der Personen, aus denen die Organisation besteht, regelt. Unternehmen stellen eine spezifische Form der Organisation dar.

DiMAGGIO / POWELL (1991_b: 64-65) richten den Blickpunkt auf das Umfeld, das die Organisation umgibt, das sogenannte *organizational field*. Organisationen sind, selbst wenn sie einen eindeutig funktionalen Zweck erfüllen (Wirtschaftsorganisationen, politische Organisationen), nicht nur den direkten (funktionsgemäßen) Umweltbedingungen

ausgesetzt. Wirtschaftsunternehmen sind beispielsweise nicht nur in eine ökonomische Umwelt eingebettet, sondern auch in die Gesellschaft, in der sie agieren. Bei der Analyse der Unternehmen ist der Blick nicht allein auf den ökonomischen Kontext, sondern auch auf die politische, kulturelle und gesellschaftliche Umwelt zu lenken. Das *organizational field* umfasst alle Organisationen, die zusammen genommen einen anerkannten Ausschnitt des institutionellen Lebens ausmachen. Dazu gehören je nach Branche zentrale Zulieferer, Rohstoffabnehmer und Endverbraucher (Konsumenten), Regulatorien und andere Organisationen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen herstellen (vgl. SENGE 2005: 20 f.; DiMAGGIO / POWELL 1991b: 64-65).

Die neo-institutionelle Perspektive lenkt den Blick von den miteinander konkurrierenden Unternehmen und den Unternehmensnetzwerken hin zu der Gesamtheit aller relevanten Akteure innerhalb des institutionellen Umfelds. Zu diesen zählen auch Handelsverbände, Berufsverbände, Gewerkschaften, die Kirche, die Regierung, Parteien, Umweltschutzverbände und Konsumentenvereinigungen. Die Akteure innerhalb des institutionellen Umfelds zeichnen sich durch erhöhte Interaktionsmuster aus. Die Beziehungen sind durch spezifische Dominierungs- und Koalierungsstrukturen geprägt. Die einzelne Organisation reagiert auf ihr Umfeld, das durch andere Organisationen gebildet wird, die wiederum auf ihr Umfeld reagieren. Die Akteure eignen sich Verhaltensmuster an, die allgemein als „passend“ oder „angebracht“ angesehen werden und gleichen sich aneinander an. Organisationen und ihr Umfeld sind sozial interdependent (vgl. DiMAGGIO / POWELL 1991b: 64-65; BIANCHI 2002: 31, 36).

Organisationen sind soziale Akteure, die gemeinsam mit anderen sozialen Akteuren in ein institutionelles Umfeld eingebettet sind, das angelehnt an NORTH (1992, 1994) als ein Produkt der historisch-kulturellen Entwicklung betrachtet werden kann. Kap. 3 legt diese Entwicklung für den Untersuchungsraum dar. Dabei ist wichtig, dass die sozialen Akteure im *organizational field* nicht nur den institutionellen Normen unterliegen, sondern diese selbst prägen. Institutionelle Regeln existieren nicht per se, sondern präsentieren das Ergebnis menschlichen Handelns, das wiederum auf der Wahrnehmung von angemessenem Verhalten oder Handeln basiert (vgl. BIANCHI 2002: 36-37).

Die institutionelle Perspektive unterstellt, dass es allgemeingültige Vorstellungen darüber gibt, wie Unternehmen operieren sollten. Die Unternehmen, die sich daran orientieren und sich entsprechend verhalten, erhöhen den Grad ihre Legitimation in der Gesellschaft (vgl. SENGE 2005: 20 f.; MEYER / ROWAN 1977: 349-351). SUCHMAN (1995: 574) definiert Legitimität als „*a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.*“ Die Erteilung von Legitimation basiert auf einer Art Global-Bewertung der Organisation, einzelne Abweichungen von den institutionalisierten Normen müssen dabei nicht zwingend bestraft werden. Eine legitimierte Organisation wird als wertvoller, bedeutungsvoller, vorhersehbarer und vertrauenswürdiger betrachtet. SUCHMAN (1995: 577 f.) unterstellt, dass Organisationen aktiv Strategien formulieren (können), um ihre Legitimation zu erhöhen. Er differenziert zwischen pragmatischer, moralischer und kognitiver Legitimation. Pragmatische Legitimation wird im Austausch gegen einen erwarteten persönlichen Nutzen aus der Unternehmensaktivität (instrumentelles Verlangen) heraus gewährt, moralische Legitimation wird gewährt, wenn Unternehmen sich nach altruistischen Idealen verhalten. Kognitive Legitimation basiert im Wesentlichen auf einer Wahrnehmung von (Selbst-)

Verständlichkeit. Nach SUCHMAN (1995: 591) verlagert sich der Fokus der Legitimation von Pragmatismus hin zu Moral und Kognition.

Exkurs: Stakeholder-Theorie und Corporate Social Responsibility

Um die angebrachte soziale Rolle von Unternehmen besteht eine lange Kontroverse, die zurückgeht bis auf A. SMITH (1978 [1789], 1976 [1790]). Die zunehmende Globalisierung verstärkt das öffentliche Bewusstsein für Fragen ethisch und moralisch angemessener Unternehmensführung. Die Bedeutung nationalstaatlicher Regulationen verliert im Kontext der globalen Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten an Bedeutung, dagegen wächst die unternehmerische Verantwortung (vgl. HUGHES et al. 2007: 494).

Generell lassen sich zwei Ansätze unterscheiden, mit denen Unternehmen ihre Ziele verfolgen können: der *Shareholder-Value* und der *Stakeholder-Value*-Ansatz. Ersterer stellt die (kurzfristigen) Interessen der Kapitalgeber (Aktionäre) in das Zentrum des unternehmerischen Fokus. Der zweite Ansatz richtet seinen Blick auf alle *Stakeholder*, d.h. auch Mitarbeiter, Kunden, Anwohner etc. und ist damit langfristig ausgerichtet. Die *Stakeholder*-Theorie⁴ geht auf FREEMAN zurück, der breit definiert (1984: 46): „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“ Für eine ausführliche Diskussion des Begriffs, um den es eine lange Kontroverse gibt, sowie eine theoretische Abgrenzung verschiedener *Stakeholder*-Gruppen sei auf MITCHELL et al. (1997: 853 f.) verwiesen. Die Dominanz des *Shareholder*- oder *Stakeholder-Value*-Ansatzes wird von den kulturell-institutionellen Gegebenheiten innerhalb der Umwelt beeinflusst. In den USA unterliegen die Unternehmen beispielsweise einem besonderen Marktzwang (s. Kap. 3; vgl. EPSTEIN / JANSEN 2006: vii-ix; WADE 2006: 133 f.; CHRISTOPHERSON 2007: 459 f.).

Das Konzept der *Corporate Social Responsibility* unterstellt, dass Unternehmen der Gesellschaft, in der sie operieren, legal und moralisch verpflichtet sind. Die Befürworter sozialer unternehmerischer Verantwortung argumentieren, dass von den Unternehmen starke positive wie negative Effekte auf ihre *Stakeholder*, die Gesellschaft insgesamt und die natürliche Umwelt ausgehen. Die Macht (sozial) Positives oder Negatives tun zu können, rufe eine soziale Verantwortung hervor. In die langfristige Beziehung zwischen Unternehmen auf der einen und *Stakeholdern* und Gesellschaft auf der anderen Seite sollte zur nachhaltigen Entwicklung beider investiert werden. Die Gesellschaft kann demnach von Unternehmen ethisches Verhalten erwarten, das über die Einhaltung von Gesetzen hinausgeht, das auch auf Kosten kurzfristiger Gewinne gehen kann. Die Gegenseite argumentiert, dass die wichtigste treuhänderische und soziale Verantwortung des Managements einer Aktiengesellschaft in der maximalen Wertsteigerung des Unternehmens besteht (vgl. FRIEDMAN 1970: 32-33, 122-126). Jedes weitere freiwillige Agieren von Unternehmen sei purer Altruismus, der das Vermögen von *Shareholdern*, aber auch *Stakeholdern* wie Angestellten und Kunden entwendet. Soziales Engagement solle nur dort erfolgen, wo es profitabel sei (vgl. WINDSOR 2006: 31-34).

Der institutionentheoretische Ansatz unterstellt, dass Organisationen sich an die vorherrschenden institutionellen Regeln in der Gesellschaft anpassen, um ihre Legitimation zu stabilisieren und ihr Fortbestehen zu sichern. Dieser Prozess wird als Isomorphismus bezeichnet (vgl. DiMAGGIO / POWELL 1991b: 66; MEYER / ROWAN 1977: 349-351). Der Isomorphismus kann durch die Macht anderer Organisationen wie z.B. des Staates, der Muttergesellschaft, aber auch die Erwartungshaltung der Gesellschaft und der Konsumenten erzwungen werden. Aufgrund von Unsicherheit kann eine nachahmende An-

⁴ „By choosing to call groups 'stakeholders' rather than 'interest groups', 'constituencies', or 'publics', we have already mixed up 'fact' and 'value'. Stakeholder is an obvious literary device meant to call into question the emphasis on 'stockholder'.“ (FREEMAN 1999: 234)

passung erfolgen. Dabei werden andere Organisationen imitiert, Problemlösungsansätze „entliehen“ (vgl. DiMAGGIO / POWELL 1991_b: 67-72, BIANCHI 2002: 33).

DiMAGGIO / POWELL (1991_b: 74-76) stellen die Hypothese auf, dass eine Organisation sich umso mehr an eine andere Organisation anpasst, je stärker sie auf diese konzentriert und von ihr abhängig ist. Sie verdeutlichen dies am Beispiel der Beziehung zwischen Unternehmen und Zulieferern. Übertragen auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Konsumenten heißt dies: Je mehr Konsumentengruppen bedient werden können, desto geringer ist der Zwang zur Anpassung an ein spezifisches Marktsegment.

In modernen Gesellschaften sind die Organisationen in einen hoch institutionalisierten Kontext eingebunden. Indem sie sich die vorherrschenden Ansichten über Praktiken und Vorgehensweisen in Organisationen zu eigen machen, erhöhen Unternehmen die ihnen zugesprochene Legitimität. Unternehmen müssen ihre Aktivitäten sowohl effizient koordinieren und kontrollieren als auch vor einer kritischen Gesellschaft dafür geradestehen können. Sie konkurrieren um ökonomische wie soziale „Fitness“. Dabei ist der Erfolg mancher Organisationen stärker abhängig vom effizienten Management der internen und externen Unternehmensbeziehungen, der Erfolg anderer Organisationen stärker von der Anpassung an die Erfordernisse des institutionellen Umfelds (vgl. DiMAGGIO / POWELL 1991_b: 66; MEYER / ROWAN 1977: 340-341, 349-351). Aktivitäten, die institutionelle Regeln „zelebrieren“, sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht oft reine Kostenfaktoren, die den kurzfristigen Gewinn schmälern. Auf lange Sicht betrachtet können sich diese Investitionen jedoch finanziell auszahlen, z.B. durch erhöhte Reputation und größeres Vertrauen.

In Unternehmen, die rein auf Effizienz ausgerichtet sind, besteht eine enge Kopplung zwischen interner Struktur und unternehmerischen Aktivitäten. Die internen Prozesse, die strategischen Zielsetzungen, die Qualität der erzeugten Güter werden permanent überwacht und auf Übereinstimmung miteinander überprüft. Steht für Organisationen die externe Legitimation im Vordergrund, sind die internen Strukturen und Aktivitäten einer möglichst geringen Bewertung durch rein technische Messgrößen auszusetzen. Wenn solche Beurteilungsmechanismen fehlen, ist es das Vertrauen, das die Organisation legitimiert (vgl. MEYER / ROWAN 1977: 357-358).

Die Anpassung an die institutionelle Umwelt ist die in der Literatur am stärksten thematisierte Strategie, die Legitimation der relevanten sozialen Akteure zu erlangen. Statt einer Anpassung an die Umwelt können sich die Unternehmen bewusst solche Umwelten suchen, in denen ihre unternehmerischen Praktiken als legitim bewertet werden. Im Konsumenten-Marketing würde man ein solches Vorgehen als Segmentierungsstrategie betrachten. Die seltenste und am wenigsten verstandene Strategie liegt darin, die Umwelt selbst proaktiv zu manipulieren und damit einen Isomorphismus zwischen Organisation und Umwelt herbeizuführen. Legitimation ist ein dynamisches Konstrukt, das zu erlangen, zu erhalten und bei Verlust wiederherzustellen ist (vgl. SUCHMAN 1995: 587 f.).

Nach LAYDER (1981: 97 f.) können soziale Beziehungen auf drei Kontextebenen definiert werden. Aus unternehmerischer Perspektive wird die Makroebene durch politisch-ökonomische Institutionen wie die Staatsform, das Wirtschaftssystem sowie soziokulturelle Aspekte wie kollektive Wertvorstellungen und die Sprache bestimmt. Das Unternehmen kann auf diese Institutionen nur wenig Einfluss nehmen. Die spezifische Kontextebene wird durch die Unternehmenskultur, die Produktionsorganisation, etc.

geprägt. Auf der untersten, der individuellen Ebene findet die Interaktion zwischen den Akteuren im Unternehmen aber auch mit externen Akteuren wie den Konsumenten statt. Alle Ebenen sind miteinander verknüpft. Die Institutionen auf der Makro- und Mesoebene beeinflussen einerseits die individuellen Handlungen, sind andererseits selbst nur als Folge individueller Handlungen (Mikroebene), durch die sie ständig transformiert oder reproduziert werden, denkbar (s. dazu auch Kap. 2.1.4).

2.1.3.3 Konsequenzen für die Konzeption des Akteurs „Konsument“

„Institutionen prägen Menschen, ihre Präferenzen, Wertvorstellungen, internalisierten Normen, ihre intrinsische Motivation, Vorstellungen von Pflichten und Rechten, Status, Vorstellungen zu Gerechtigkeit, Fairneß und vielem mehr.“
(HELD / NUTZINGER 1999: 8)

Der Neo-Institutionalismus ist wie dargelegt ein im Kern organisationswissenschaftlicher Ansatz. Eine institutionentheoretische Konzeption des Konsumenten muss sich an den grundlegenden Akteurs-Entwurf des Faches anlehnen. Die Konzeptualisierung des Akteurs ist in der Forschungstradition des Neo-Institutionalismus jedoch lange vernachlässigt worden (vgl. MEYER / HAMMERSCHMID 2006: 165).

„New institutionalism has shifted uneasily back and forth between, on the one hand, a notion of culturally dominated actors and, on the other hand, a notion of rational actors as constrained in their instrumental course of action by the reality of institutionalized practices in an organizational field.“ (BECKERT 1999: 789)

In einer Modellwelt, in der alle Handlungen über die Institution des Marktes koordiniert werden, agiert der Mensch als *homo oeconomicus* autonom auf Basis seiner eigenen, von den Mitmenschen unabhängigen Präferenzen. Er entscheidet sich unter der Annahme vollständiger Information rein rational, da er keine aus sozialer Interaktion entstehenden Bewertungen internalisiert. Sein Handeln ist nur auf Bedürfnisbefriedigung ausgerichtet. In einer Welt, in der alle Handlungen durch die Institution der Norm koordiniert werden, agiert der Mensch aus Angst vor Sanktionen vollkommen angepasst. Das Modell des *homo sociologicus* internalisiert vollständig die Normen der Gesellschaft. Dieses Menschenbild vernachlässigt das Individuum vollständig. Dieser Konzeptualisierung folgend hat der Mensch keine eigenen Bedürfnisse, sondern wird gänzlich durch die Institutionen fremdgesteuert. Diese zwei theoretischen Extreme werden der Realität nicht gerecht (vgl. WEISE 1999: 213-223).

Der *homo sociologicus* handelt nicht, sondern leistet Folge. Der *homo oeconomicus* strebt stets nach dem Maximum, Kooperationswille und Rücksichtnahme fehlen ihm. Dagegen stimmt der *homo socioeconomicus* sein Verhalten mit den Mitmenschen ab und erzeugt selbst Institutionen, statt sich ihnen nur zu fügen oder zwischen Alternativen abzuwägen (vgl. WEISE 1999: 220-226). HELD / NUTZINGER (1999: 26) unterstreichen die Konzeptualisierung der Menschen als „*wahrhafte Wirtschaftsakteurinnen und -akteure*“, nicht als eine „*Art mechanisch funktionierender Automaten*.“ BERGER / LUCKMANN (2004: 65) betonen die zirkuläre Mensch-Umwelt-Wirkung. „*Der Mensch – freilich nicht isoliert, sondern inmitten seiner Kollektivgebilde – und seine gesellschaftliche Umwelt stehen miteinander in Wechselwirkung. Das Produkt wirkt zurück auf seinen Produzenten.*“ Das Individuum befindet sich in einem Beeinflussungsfeld, von dem

es Verhaltensanreize empfängt und das es selbst mit den anderen Individuen gemeinsam erzeugt. „*Institutionen prägen Menschen; Menschen prägen Institutionen.*“ (WEISE 1999: 229)

Dabei besitzt der *homo socioeconomicus* interne wie internalisierte Präferenzen. Zu den internen Präferenzen zählen Triebe wie Hunger und Durst. Internalisierte Wertvorstellungen erwachsen aus der sozialen Interdependenz. Normen, die Erfahrung mit den eigenen Handlungsweisen sowie die Beobachtung des Handelns anderer können die Präferenzen und Werthaltungen der Wirtschaftsakteure beeinflussen. Der *homo socio-economicus* entwickelt ein verfestigtes internes Normensystem und damit einen Charakter. Gewohnheiten strukturieren sein Handeln. Er handelt nach eigenen Überzeugungen, achtet manche Normen, andere nicht. Er verliert einen Teil der Autonomie, die man dem *homo oeconomicus* zugesteht. Dafür ist er im Stande, mit anderen Menschen zu kooperieren und sich in sie hineinzusetzen. Da nicht alle Menschen gleich handeln, gewinnen Reputation und Vertrauen an Bedeutung (vgl. WEISE 1999: 220-226; HELD / NUTZINGER 1999: 11). Als Beispiele für interne Koordinationsmechanismen sind u.a. Vertrauen, Gerechtigkeitsvorstellung, Kontrollorientierung, Sicherheitsstreben, Sympathie, Wir-Gefühl, Glaube, Moral und Ethik, Gewohnheiten und Verhaltensstandards anzuführen. Externe Koordinationsmechanismen liegen z.B. im Markt und im Recht (vgl. WEISE 1999: 228-229; HELD / NUTZINGER 1999: 20-21). Norm-konformes Handeln kann auf verschiedenen Ursachen beruhen. Der Mensch (Konsument) kann einer Norm folgen, weil diese seiner eigenen Präferenzfunktion entspricht, weil er automatisch (habitualisiert) so handelt, aus Angst vor Sanktionen (wie der Scham beim Einkauf in einem Discounter gesehen zu werden) oder aufgrund einer moralischen Maxime. Moral unterstellt vereinfacht ein Handeln, das das Wohl des anderen beinhaltet (vgl. SCHERHORN 1999: 111-112; WEISE 1999: 210-219).

In der klassischen Ökonomik unterscheidet man Präferenzen, Handlungsalternativen und Verhaltensregeln. Präferenzen werden als fix und exogen gegeben angenommen und befinden sich damit außerhalb des Einflusses der Unternehmen. Als Verhaltensregel wird die Nutzenmaximierung unterstellt, d.h. dass der Akteur im Rahmen der äußeren Bedingungen eine Maximierung seines privaten Nutzens anstrebt. Die Annahme gegebener und fester Präferenzstrukturen ist bis heute in der Marketingforschung präsent (vgl. ARNOLD et al. 1998: 2; WEISE 1999: 213 f.; SCHERHORN 1999: 108 f.). In den meisten Modellen zur Erklärung der Einkaufsstättenwahl wird die Einkaufsorientierung implizit als „*prior and exogenous to the attributes offered by a retailer*“ (ARNOLD et al. 1998: 2) angesehen. Der Einzelhändler muss entscheiden, welche Attribute für den Konsumenten relevant sind und sich diesen anpassen. HEINRITZ et al. (2003: 135 f.) stellen drei in der geographischen Handelsforschung vorherrschende Ansätze zur Bestimmung der Einkaufsstättenwahl vor: den distanzdeterminierten zentralörtlichen Ansatz (oder Interaktionsansatz), den aktionsräumlichen Ansatz und den sozialpsychologischen Ansatz, der subjektive Kundenerwartungen und deren Erfüllung berücksichtigt. ASCH / WOLFE (2001: 22) differenzieren kulturelle, soziale, persönliche und psychologische Determinanten der Einkaufsstättenwahl. Den kulturellen Faktoren messen sie die „*wahrscheinlich stärkste*“ Funktion bei. Bereits das in einer Gesellschaft heranwachsende Kind erlernt eine Basis-Einheit an Werten, Wahrnehmungen, Präferenzen und Handlungsweisen (Sozialisierung). Die Kultur ist damit die grundlegende Einflussgröße von Präferenzen und Verhalten. ASCH / WOLFE (2001: 23) berücksichtigen

als soziale Faktoren neben dem Einfluss der Familie Referenzgruppen wie Freunde, Nachbarn, Kollegen und Vereinskameraden. Außerdem werden Zugehörigkeiten zu religiösen Organisationen, beruflichen Interessengruppen/ -verbänden und/ oder Gewerkschaften berücksichtigt. Dies gilt ebenfalls für die Bedeutung, die dem Konsum als Statusfaktor zukommt. Daneben führen ASCH / WOLFE (2001: 24 f.) persönliche Faktoren wie Alter und Lebensabschnitt, Beschäftigung, ökonomische Umstände und Persönlichkeit sowie psychologische Faktoren wie Motivation, Wahrnehmung, Lernen, Glauben und Einstellungen als Einflussgrößen an. Handeln und Lernen festigen die Einstellungen. Einstellungen tragen dazu bei, nicht jedes Objekt neu bewerten und interpretieren zu müssen (im institutionentheoretischen Sinn zu interpretieren als routinemäßig wiederholte Regelsysteme).

Die Institutionentheorie bietet eine theoretische Untermauerung für die Reziprozität der Beziehung zwischen Unternehmen und Konsument. Dabei wendet die Institutionentheorie den Blick von der subjektbezogenen, handlungstheoretischen Mikro-Perspektive hin zu einer Mesoebene, die die „*handlungsleitenden Bedingungen*“ betrachtet (KRÄTKE 2001: 149). Aus institutionentheoretischer Perspektive liegt die zentrale Erklärungsgröße für die Einkaufsstättenwahl in den im Rahmen sozialer Interdependenz internalisierten Normensystemen der Konsumenten. Die Existenz interner persönlicher Faktoren, die beim Aufbau des eigenen Normensystems eine Rolle spielen und dem Individuum einen eigenen Willen und Charakter geben, wird nicht verleugnet.

2.1.4 Eine (wirtschafts-) geographische Perspektive

Die traditionelle Wirtschaftsgeographie tendierte dazu, den sozialen, politischen und kulturellen Bezug ökonomischer Aktionen auszublenden. Die klassischen Standorttheorien betrachten den soziokulturellen und politischen Rahmen als konstant und vernachlässigen ihn damit. Jede ökonomische (Inter-) Aktion ist jedoch in einen sozialen, kulturellen und institutionellen Kontext eingebettet und kann dementsprechend nicht durch atomistische, individuelle Motive erklärt werden (vgl. MARTIN 2000: 77-79). Mit dem Fall des Eisernen Vorhangs und der anstehenden Transformation von Gesellschaften und Politiksystemen entstand in der deutschen Wirtschaftsgeographie ein neues Bewusstsein für die Bedeutung des institutionellen Umfelds und damit einhergehend eine zunehmende Kritik an den neoklassischen Grundannahmen und dem methodologischen Individualismus der in den 1980er Jahren dominanten Raumwirtschaftslehre (vgl. SCHAMP 2003: 147-149).

Ein strukturalistischer Ansatz, der das Zusammenspiel sozialer, politischer und ökonomischer Kräfte bei der Ordnung wirtschaftlicher Prozesse modelliert, ist die Regulationstheorie. Die Theorie unterstellt, dass für einen langfristig ungestörten Prozess der Kapitalakkumulation stabile Produktions- und Konsummuster nötig sind. Das Gefüge von institutionalisierten Normen, Netzwerken und Organisationsformen, die stabilisierend wirken, wird als Regulationsweise bezeichnet. Die Defizite dieses Forschungsprogramms liegen auf der Mikro- und Mesoebene sozialer Beziehungen (vgl. BATHELT / GLÜCKLER 2002: 251-261; BERNDT 1999: 302-307, 314; SCHAMP 2003: 148-150). Die mikroanalytische Perspektive wird von der relationalen Wirtschaftsgeographie aufgegriffen, die Handeln versteht als Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren, das auf

der Grundlage sozialer Netze stattfindet und damit kontextspezifisch ist. Mit der Fokussierung auf das handelnde Individuum und der Unbestimmtheit dessen, was als Kontext aufgefasst wird, ist die empirische Umsetzbarkeit des Ansatzes nach SCHAMP (2003: 148-150) begrenzt.

Die Institutionentheorie führt eine neue Mesoebene in der Wirtschaftsgeographie ein. Dabei wird unterstellt, dass auf Wiederholung angelegtes interaktives Handeln eingebettet ist in gegebene Normen und Regeln. Institutionen als dauerhafte, unpersönliche, abstrakte und allgemeingültige Spielregeln ermöglichen einerseits interaktives Handeln, begrenzen andererseits den Möglichkeitsraum. Der Institutionenansatz betont den gesellschaftlichen Blickwinkel und steht zwischen einer „ökonomistisch“ interpretierten Raumwirtschaftslehre und einer „soziologisch“ relationalen Wirtschaftsgeographie. Von der subjektbezogenen Perspektive wendet er den Blick auf die Bedingungen, die das Handeln der wirtschaftlichen Akteure lenken (KRÄTKE 2001: 149). Das Aufkommen institutionentheoretischer Überlegungen in der Wirtschaftsgeographie wird von MARTIN (2000: 77) mit dem Etikett *institutional turn* versehen. Doch obwohl Institutionen inzwischen einen klaren Bestandteil der geographischen Forschungsagenda darstellen, befindet sich das Forschungsfeld noch in einem Anfangsstadium. Auch wenn die institutionentheoretische Terminologie bereits relativ weit verbreitet ist, sind viele der Konzepte und Begriffe noch allgemeingültig zu definieren. Eine „institutionelle“ (Wirtschafts-) Geographie hat sich bisher nicht herausgebildet (vgl. MARTIN 2000: 77-78; SCHAMP 2003: 150-151).

SCHAMP (2003: 151-153) betont, dass der Institutionenansatz in der Geographie zwar ein interessantes Forschungsfeld darstellt, dass die Zusammenhänge von Handlung und Institution sowie zwischen gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen jedoch noch nicht geklärt seien und kaum empirische Analysen vorliegen. Auch der räumliche Bezug des Institutionenansatzes bleibe weitestgehend unklar. BERNDT (1999: 310-314) kritisiert ebenfalls den fehlenden räumlichen Bezug der Institutionentheorie. Wahrnehmungen, Handlungen und Interaktionen sind auf unterschiedliche Maßstabsebenen bezogen. Dabei identifiziert er das Themenfeld „*Globalisierung und kulturelle Verschiedenheit*“ als einen eigenständigen Anknüpfungspunkt für Wirtschaftsgeographen. Zu hinterfragen sei, welche Institutionen und Institutionalisierungen sich in anderen Gesellschaften – trotz einer vermeintlich allgegenwärtigen Markt-rationalität – entwickelt haben. Die vorliegende Arbeit bewegt sich in diesem Themenfeld.

Eine institutionelle Wirtschaftsgeographie müsse sich mit der grundlegenden Frage beschäftigen, inwiefern räumlich ungleichgewichtige ökonomische Entwicklung geformt wird durch die institutionellen Strukturen, in denen und durch die sie stattfindet. Institutionen ermöglichen, beschränken und lenken ökonomische Entwicklung in räumlich divergierender Weise. Eine institutionelle Perspektive soll nicht die Kräfte und Mechanismen verleugnen, mit deren Hilfe die Wirtschaftsgeographie räumliche Ungleichgewichte ökonomischer Entwicklung erklärt (Wettbewerb, technologischer Wandel, etc.), sondern klären, wie diese Kräfte durch Institutionen geformt werden (vgl. MARTIN 2000: 79; NORTH 1992: 123). Dieser Punkt wird in Kap. 3 aufgegriffen.

Der Institutionenansatz betont die Pfadabhängigkeit ökonomischer Entwicklung und lenkt die Perspektive auf den historischen Wandel institutioneller Arrangements. Demnach sind Institutionalisierungsprozesse raumzeitlich spezifische Prozesse, die selbst auf gegebenen Strukturen beruhen und gleichzeitig neue Strukturen erzeugen und die neue

Handlung lenken. Ein Ausschnitt der wirtschaftlichen Entwicklung kann nur verstanden werden, wenn man ihn als Teil eines sequenziellen Prozesses versteht. An unterschiedlichen Orten entwickeln sich unterschiedliche institutionelle Umwelten und Arrangements. Die Pfadabhängigkeit von Institutionen ist damit selbst ortsabhängig. Kulturelle Prozesse sind ein zentraler Faktor, der die Pfadabhängigkeit von Institutionen begründet (vgl. MARTIN 2000: 80-81; SCHAMP 2003: 151).

Die Globalisierung schafft ein neues Zeitalter institutioneller Systeme. Es kommt zum Abbau bekannter, gleichzeitig aber auch zur Entwicklung neuer institutioneller Systeme (vgl. MARTIN 2000: 90-91). MARTIN (2000: 85-86) betont, dass der institutionelle Wandel nicht alleine auf nationaler, sondern auch auf lokaler Ebene zu betrachten sei. Der Institutionenansatz öffnet den Blickwinkel für ein gesellschaftlich wie regional differenziertes Mehrebenensystem. Institutionelle Maßstabebenen reichen von supranationalem Niveau (internationale Handelsabkommen, internationale Wettbewerbsregeln etc.) über das nationale (Wohlfahrtssystem, Arbeitsrecht, etc.) bis hin zur regionalen und lokalen Ebene (Bauleitplanung, Wirtschaftsförderung, etc.). Die Interaktion zwischen den einzelnen Ebenen variiert von Raum zu Raum, dementsprechend kann von verschiedenen lokalen institutionellen Regimes gesprochen werden (vgl. MARTIN 2000: 87; SCHAMP 2003: 150). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird eine nationalstaatliche Ebene betrachtet (Kap. 3), diese aber durch die Untersuchung lokaler Institutionen am Standort Chicago ergänzt (Kap. 4.3).

Institutionelle Arrangements in konkreten Handlungssituationen sind als Mehrebenensystem zu betrachten. Institutionen und institutionelle Arrangements unterliegen einer Evolution, wobei formelle Institutionen schneller geändert werden können als informelle (vgl. SCHAMP 2003: 151-153).

2.2 Internationalisierung im Einzelhandel

„Retailing is a response to culture.“ (DAWSON 2007: 390)

Der Einzelhandel gilt traditionell als ein Wirtschaftszweig, der stark lokal verankert ist, in dem heimische Anbieter und Nachfrager vor einem speziellen kulturellen und wirtschaftlichen Kontext miteinander agieren. Im Zeitalter einer immer intensiveren Globalisierung ökonomischer Aktivitäten ist auch im Einzelhandel eine verstärkte Integration in die internationalen Märkte zu beobachten. Die Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen stellt jedoch kein neuartiges Phänomen dar. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts betrat das US-amerikanische Unternehmen Woolworth mit Kanada seinen ersten ausländischen Markt. Nach dem Zweiten Weltkrieg waren es – aufgrund der relativen Schwäche der Märkte in Japan und Europa – zunächst die US-amerikanischen Unternehmen, die die Internationalisierung vorantrieben. Ab den 1960er Jahren begannen auch die europäischen Unternehmen, international aktiv zu werden. Die ökonomische Rezession Ende der achtziger Jahre, die sich durch den Zusammenbruch des Kommunismus in Osteuropa neu eröffnenden Märkte, die Vollendung des Europäischen Binnenmarktes sowie die nordamerikanische Freihandelsvereinbarung (NAFTA) leite-

ten eine neue Phase der Internationalisierung ein, die nach ALEXANDER (1997: 92 f.) starke Züge einer Regionalisierung trug. Seit Mitte der 1990er Jahre hat die Internationalisierung im Einzelhandel ein neues Stadium an Intensivität erreicht. Für viele Einzelhandelsunternehmen wie die deutsche Metro Gruppe stellt die Internationalisierung längst einen integralen Part der Unternehmensstrategie dar (vgl. SCHRÖDER 1997: 511; MOORE / FERNIE 2004: 3; GEORGE 1997: 20; ALEXANDER 1997: 78 f.; DAWSON 2007: 373, 383, 394).

2.2.1 Begriffsabgrenzung

HEINRITZ et al. (2003: 20) definieren Handel als „den Verkauf von beweglichen Gütern [...] wobei die gehandelten Güter nicht wesentlich be- oder verarbeitet worden sind“. Im Großhandel werden die Handelswaren an gewerbliche Verwender abgesetzt, im Einzelhandel direkt an die privaten Endverbraucher (vgl. ZENTES 1992: 150).

Der Prozess der Internationalisierung im Einzelhandel ist äußerst vielschichtig. Auf Konsumentenseite stellt der grenzübergreifende Einkauf eine Form der Internationalisierung dar. Betrachtet man lediglich die Unternehmen, sind internationale Beschaffung, finanzielle Investments, Know-How-Transfer und der Transfer des operativen Geschäfts zu differenzieren (vgl. DAWSON 1994: 267 f.; DAWSON 2007: 392; MOORE / FERNIE 2004: 8 f.). GEORGE (1997: 30) definiert Internationalisierung im Einzelhandel als Sprachkonvention für „absatzmarktgerichtete Strategien innerhalb des stationären Einzelhandels mit dem Management aller auf länderüberschreitende (internationale) Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf strategischer Unternehmensinternationalisierung, die internationale Beschaffung wird dabei nicht betrachtet (vgl. STERNQUIST 1997: 263). Als international gilt dabei jedes Engagement, das die Überschreitung einer Ländergrenze impliziert.

Der Grad der „Internationalität“ eines Unternehmens wird häufig quantitativ über den Anteil des Auslandsumsatzes, über den Anteil der Auslandsbeschäftigten, die Anzahl der bearbeiteten Märkte oder die Anzahl der ausländischen Tochterunternehmen operationalisiert. Sie kann aber auch qualitativ über die strategische Bedeutung des Auslandsengagements für die Erreichung der Unternehmensziele bestimmt werden (vgl. PERLITZ 2004: 9-10).

Gelegentlich wird in der Literatur auch von der Globalisierung im Einzelhandel gesprochen. Über die Abgrenzung dieser Erscheinung herrscht ebenfalls keine einheitliche Auffassung. Nach einer Arbeitsdefinition von SCHRÖDER (1997: 90) zeichnen sich globale Unternehmen dadurch aus, dass sie auf mindestens drei Kontinenten operative Geschäfte betreiben und dabei jeweils substantielle Beiträge zum Umsatz oder zum Betriebsergebnis erwirtschaften. Im Sinne dieser Definition wären nur sehr wenige Firmen tatsächlich globale Unternehmen. Unter den deutschen Lebensmitteleinzelhändlern agieren Metro und Aldi auf jeweils drei Kontinenten. Bei Metro handelt es sich dabei um Europa, Asien (u.a. Indien) und Afrika (Marokko). Aldi ist in Europa, Nordamerika und Australien aktiv. Allerdings fallen die Umsatzbeiträge der einzelnen Kontinente stark unterschiedlich aus, sodass eine Kategorisierung als globale Unternehmen im Sinn Schröders fraglich scheint. Auch wenn einzelne Einzelhandelsunternehmen durch ihre Präsenz in einer Vielzahl weltweiter Märkte einen gewissen Grad an Globa-

lität erreicht haben, kann an der Feststellung ALEXANDERS (1997: 93), dass einige Firmen in ihrer Orientierung und in ihrem Denken zwar global seien, sich ein globaler Einzelhandel im strukturellen Sinn noch nicht herausgebildet habe, wohl festgehalten werden. In dieser Argumentation wird Globalisierung als ein fortgeschrittenes, intensiveres Stadium der Internationalisierung begriffen, das sich nicht lediglich durch eine länderübergreifende, sondern durch eine tatsächlich weltumspannende Marktbearbeitung auszeichnet.

Betriebswirtschaftliche Lehrbücher unterscheiden im Marketing internationale, globale, multinationale und transnationale Unternehmensstrategien (vgl. MEFFERT / BOLZ 1998: 25 f.). Für den Einzelhandel differenzieren SALMON / TORDJMAN (1989: 4 f.) Investment sowie globale und multinationale Expansion und zielen damit ebenfalls nicht auf die Marktpräsenz, sondern auf die Form der Marktbearbeitung ab. In diesem Sinn prägen sie die Begriffe des globalen und des multinationalen Unternehmens. Diese Differenzierung wird von STERNQUIST (1997, 2006) aufgegriffen. ALEXANDER / MYERS (2000: 347 f.) grenzen nach Marktausdehnung und Unternehmensorientierung proximale, transnationale, multinationale und globale Strategien voneinander ab. Da den Differenzierungen unterschiedliche Dimensionen zu Grunde liegen, betreibt Aldi nach der Kategorisierung von SALMON / TORDJMAN (1989) eine globale Strategie, nach der Abgrenzung von ALEXANDER / MYERS (2000) aufgrund der eher ethno- denn geozentrischen Orientierung dagegen einen multinationalen Ansatz.

Beschäftigt man sich mit dem Phänomen der Internationalisierung, ist man mit einer Vielzahl von Begriffen konfrontiert, die nicht immer klar voneinander abgegrenzt sind und darüber hinaus auf ganz unterschiedliche Sachverhalte wie die räumliche Verteilung der Unternehmensaktivitäten, die unternehmerische Strategie, Orientierung oder Kultur abzielen können. Im Folgenden wird allgemein von der Internationalisierung des Einzelhandels die Rede sein. Als internationale Einzelhandelsunternehmen gelten Firmen, die in einem ausländischen Markt absatzmarktgerichtete Aktivitäten betreiben. Bezüglich der Marktbearbeitung wird lediglich zwischen globaler und multinationaler Strategie (nach SALMON / TORDJMAN 1989, s. Kap. 2.2.5) unterschieden.

2.2.2 Motive der Internationalisierung

Unternehmen internationalisieren aus verschiedenen Gründen. DAWSON (1994: 271 f.) stellt die Ergebnisse empirischer Studien zu den Internationalisierungsmotiven von Unternehmen überblicksartig dar. Lange Zeit wurde die Sättigung des heimischen Marktes als Hauptmotiv für internationales Engagement betrachtet. Die Expansion in internationale Märkte ist jedoch weder das einzige Mittel, mit dem Unternehmen auf eine solche Erscheinung reagieren können, noch ist die Sättigung des Heimatmarktes das einzige Internationalisierungsmotiv. Aldis Markteintritt in die USA erfolgte beispielsweise bereits 1976 und damit lange vor einer Erschöpfung des nationalen Expansionspotenzials. Heute ist man sich weitestgehend einig darüber, dass sogenannte Push-Faktoren im Heimatmarkt an Bedeutung verloren haben. ALEXANDER (1997: 128 f.) kritisiert, dass das dichotome Push-Pull-Modell zu sehr in einer reaktiven Verhaltensannahme verhaftet ist. Er unterstellt, dass Internationalisierung heute stärker aus der eigeninitiierten Suche nach neuen Möglichkeiten für unternehmerisches Wachstum, also proaktiv betrie-

ben wird. Dabei ist, wie bereits von MCGOLDRICK (1995: 5) herausgestellt, auch die unternehmensinterne Seite zu berücksichtigen. Die Motive der Unternehmen haben sich mit voranschreitender Internationalisierung gewandelt, dazu trägt auch die wachsende Erfahrung der Unternehmen selbst bei (vgl. ALEXANDER 1995: 78; ALEXANDER 1997: 128-139; PELLEGRINI 1994: 123; MUÑIZ-MARTINEZ 1998: 29 f.; MOORE / FERNIE 2004: 12 f.; MCGOLDRICK 1995: 10).

Unternehmerisches Wachstum kann als das zentrale strategische Motiv hinter der Internationalisierung betrachtet werden. Dabei können nach PELLEGRINI (1994: 123) zwei Komponenten unterschieden werden, das Streben nach einer höheren Kapitalisierung des eigenen Know-Hows einerseits sowie nach Effizienzsteigerung durch Skalenerträge (*Economies of Scale*) oder Verbundeffekte (*Economies of Scope*) andererseits. Durch die Größenvorteile kann das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erlangen, sichern oder ausbauen. Die Verbundeffekte schaffen horizontale Synergien und sichern strategische oder operationelle Vorteile. GEORGE (1997: 143 f.) führt als weiteres Ziel die Risikoreduzierung des Unternehmensportfolios an.

Die Internationalisierung stellt inzwischen für viele Unternehmen einen integralen Part der unternehmerischen Wachstumsstrategie dar. In der Betriebswirtschaftslehre beschäftigen sich verschiedene Konzepte mit der Formulierung solcher Strategien. Die Ansoff-Matrix präsentiert vier allgemeine Grund- bzw. Wachstumsstrategien, mit der die Lücke zwischen dem strategischen Unternehmensziel und der Ist-Situation geschlossen werden kann: die Marktdurchdringungs-, die Markterweiterungs-, die Produktdifferenzierungs- und die Diversifikationsstrategie. Die Aufnahme internationaler Aktivitäten kann sich insbesondere bei der Verfolgung einer Markterweiterungs- aber auch einer Diversifikationsstrategie anbieten. PELLEGRINI (1994: 121 f.) differenziert für Einzelhandelsunternehmen neben einer reinen Finanzmarktinvestition zwei alternative Wachstumsrichtungen: die Produktdiversifikation und die geographische Diversifikation. Da das Produkt des Einzelhandels in der Erbringung eines Bündels von Service-Leistungen besteht, ist eine Produktdifferenzierung für den Einzelhändler gleichzusetzen mit einer Diversifikationsstrategie in andere Betriebsformate. Die geographische Expansion (Markterweiterungsstrategie) beginnt i.d.R. mit einer Ausweitung der Geschäftstätigkeit im nationalen Kontext und kann gegebenenfalls zu einem internationalen Engagement führen. Auch eine Kombination beider Strategien ist möglich (vgl. auch DAWSON 2007: 383-384; PERLITZ 2004: 35-43).

STERNQUIST (1997: 263 f., 1998: 543) greift das Eklektische Paradigma von DUNNING (1981) auf und unterscheidet danach drei Arten von Wettbewerbsvorteilen, die ein Auslandsengagement begünstigen: Eigentums-, Lokalisierungs- und Internalisierungsvorteile⁵. Das Modell von DUNNING (1981) setzt allerdings in einem industriellen

⁵ Die „*Ownership Advantages*“ basieren auf den materiellen oder immateriellen Vermögenswerten des Unternehmens sowie auf transaktionsbedingten Vorteilen. „*Locational Advantages*“ basieren auf der Attraktivität eines ausländischen Marktes. Hierzu zählen die kulturelle und die geographische Nähe, die Größe des Marktes, die Möglichkeit, den Markt als Pionier zu betreten sowie die Kostensituation und das Vorhandensein von Arbeitskräften. Ein „Internalisierungsvorteil“ ergibt sich, wenn das unternehmerische Know-How am besten innerhalb der Firma verwertet werden kann. Internalisierung stellt den besten Schutz dar, um zu gewährleisten, dass Einzelhandelsinnovationen im Unternehmen verbleiben. Je nach Vorhandensein und Ausprägung der drei Vorteilsarten erweisen sich ein Auslandsengagement und eine bestimmte Markteintrittsform als besonders geeignet (vgl. STERNQUIST 1997: 264 f.).

Kontext an und verfügt aus diesem Grund nur über eingeschränkte Erklärungskraft für die Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen (vgl. DAWSON 1994: 270).

2.2.3 Marktauswahl

Bei der Frage, welche Auslandsmärkte erschlossen werden sollen, ist zwischen den Potenzialen und den Risiken, die mit dem Eintritt in den betreffenden Ländermarkt verbunden sind, abzuwägen. ALEXANDER (1997: 144) hat das Expansionsverhalten europäischer, nordamerikanischer und asiatischer Einzelhandelsunternehmen untersucht und festgestellt, dass als Ziel erster internationaler Aktivitäten häufig Nachbarländer gewählt werden. GEORGE (1997: 204) beschreibt dieses Phänomen als „*Border-Hopping*“. Neben der geographischen Distanz ist in verschiedenen Arbeiten (u.a. EVANS et al. 2000) der Aspekt der kulturellen Distanz sowie deren Wahrnehmung (*psychic distance*) aufgegriffen worden. Der wirtschaftliche Entwicklungsstand und die Wettbewerbsstruktur in einem Land werden ebenfalls als relevant betrachtet. Auch für die Auswahl der Ländermärkte gilt, dass sich die relevanten Faktoren mit der internationalen Erfahrung der Unternehmen wandeln können (vgl. ALEXANDER 1997: 144-161; MOORE / FERNIE 2004: 14; STERNQUIST 1997: 267). Nicht zu vernachlässigen sind auch die Faktoren, die in der Person des Entscheidungsträgers verankert sind, wie Vertrautheit mit einem Markt, Grad der Risikoaversion etc.

Wichtiger als die Erfahrung eines Unternehmens scheint jedoch die grundsätzliche Unternehmensstrategie (vgl. STERNQUIST 2006: 2). Unterstellt man, dass die grundlegende Strategie und die Motivation der Expansion die Form des Markteintritts und der Marktbearbeitung zu einem gewissen Grad determinieren, ist die Auswahl des Ländermarktes auch aus diesem Blickwinkel zu sehen. Die Sichtweise, nach der ein Unternehmen zuerst einen Auslandsmarkt wählt und dann die angebrachte Markteintritts- und Bearbeitungsstrategie festlegt, ist zu ergänzen um alternative Entscheidungsabfolgen, bei denen die Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien fix sind, und darauf aufbauend ein geeigneter Ländermarkt bestimmt wird. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit globaler Standardisierungsstrategie wie Aldi.

2.2.4 Markteintrittsstrategien

Auch die Form des Markteintritts hängt von verschiedenen unternehmensinternen und -externen Faktoren ab. Internationalisierungsstrategie, Betriebsformat, internationale Erfahrung, Marktposition, finanzielle Ressourcen und Risikoaffinität können ebenso eine Rolle spielen wie die regulative Umwelt und das Wettbewerbsumfeld im ausländischen Markt. In der Literatur werden i.d.R. fünf Markteintrittsformen differenziert. Neben dem organischen Wachstum durch den Aufbau eigener Filialen stellen Minderheitsbeteiligung und Unternehmensübernahme, *Franchising* und *Joint Venture* mögliche Alternativen des Markteintritts dar. Letztlich besteht jedoch ein Kontinuum an Möglichkeiten mit unterschiedlich hohem Kontrollgrad, Ressourceneinsatz sowie damit ver-

bundenen Chancen und Risiken (vgl. MOORE / FERNIE 2004: 16 f.; STERNQUIST 2006: 2; GEORGE 1997: 176).

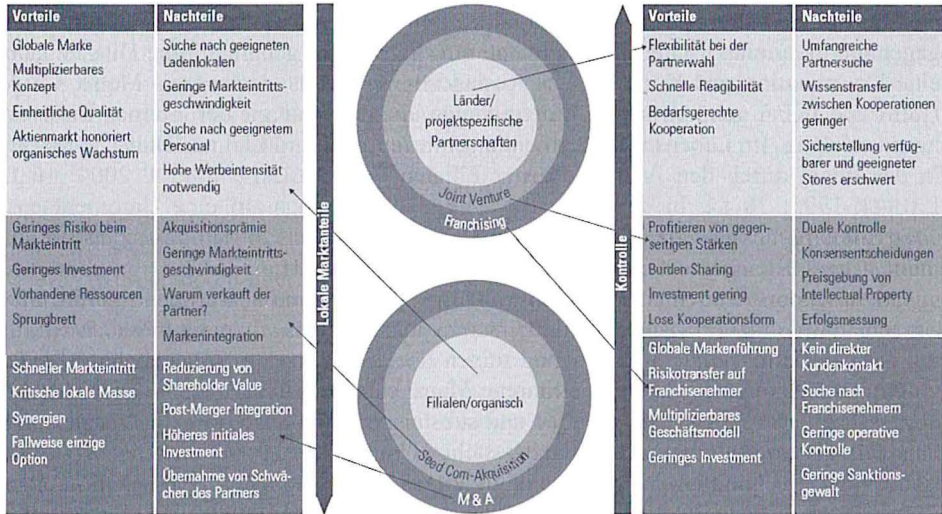
Unternehmen, die den Ausbau des Auslandsgeschäfts aus eigenen Kräften betreiben, eröffnen rechtlich selbstständige und mit Eigenkapital ausgestattete Tochtergesellschaften oder rechtlich unselbstständige Auslandsniederlassungen. Der Vorteil dieser aus eigenen Mitteln finanzierten Eintrittsform liegt in der hohen Verwertbarkeit des individuellen Wettbewerbsvorteils. Die Kontrolle über das operationelle Geschäft bleibt ebenso wie das angeeignete Know-How in eigenen Händen. Da der Filialaufbau i.d.R. langsam erfolgt, fallen die Kosten zunächst relativ gering aus. Nach der Eröffnung einzelner Testfilialen kann das Engagement bei ausbleibendem Erfolg relativ schnell wieder abgebrochen werden (Bsp.: Tchibo in den USA). Der Nachteil des organischen Wachstums liegt in der Dauer, die zum Aufbau einer kritischen Masse an Filialen nötig ist. Darüber hinaus weist der Einzelhändler einen Informations- und Erfahrungsnachteil gegenüber den inländischen Konkurrenten auf. Eine große geographische Distanz kann eine Koordination und Kontrolle des Auslandsengagements erschweren. Metro, C&A, H&M und IKEA gehören zu den Unternehmen, die die Strategie der internen Entwicklung verfolgen. Im Lebensmittelsegment erschließen Aldi und Lidl ausländische Märkte in der Regel durch den Aufbau eigener Filialen (vgl. MOORE / FERNIE 2004: 16 f., LAUFER 1995: 28 f.). In den USA hat Aldi Süd allerdings auf eine Unternehmensübernahme zurückgegriffen, um damit eine Plattform für das weitere, dann jedoch von innen heraus betriebene, Unternehmenswachstum zu schaffen.

Akquisitionen stellen eine Markteintrittsform dar, bei denen sich der expandierende Einzelhändler eines im Auslandsmarkt bereits existierenden Unternehmens „bedient“, um auf das bestehende Ladennetz und seinen Kundenstamm sowie gegebenenfalls das vorhandene Know-How und das erfahrene Management zurückzugreifen. Diese Markteintrittsform ermöglicht eine schnelle und substantielle Marktpräsenz. Im Vergleich zu einer Minderheitsbeteiligung an einem bestehenden Unternehmen fallen die Kosten, das Risiko aber auch die Kontrolle über die Aktivität prinzipiell hoch aus. STERNQUIST (2006: 34) differenziert die Markteintrittsformen nach der Internalisierung und der Aktivität der Unternehmenstätigkeit. Als schlafendes (*dormant*) Management bezeichnet sie eine reine Investmentstrategie, bei der ein bestehendes Unternehmen übernommen wird, dessen Management (trotz der prinzipiellen Macht dazu) nicht verändert wird. Ein Beispiel für eine solche finanzielle Investition ist der Kauf von Trader Joe's durch Aldi Nord. Für das ausländische Unternehmen bedeutet eine solche Übernahme die Diversifizierung des unternehmerischen Portfolios. Die Such- und Bewertungsphase sowie die Verhandlung mit entsprechenden Unternehmen kann langwierig und schwierig ausfallen. Nicht immer besteht die Möglichkeit, ein „geeignetes“ Unternehmen zu übernehmen. Gelingt eine Übernahme, können Integrationsprobleme auftreten (vgl. MOORE / FERNIE 2004: 16 f., LAUFER 1995: 30; GEORGE 1997: 178; HEROLD 1992: 284).

Beim Aufbau eigener Filialen, bei der Akquisition und der Beteiligung an ausländischen Unternehmen wird die Koordination innerhalb der sich internationalisierenden Firma vollzogen. Davon zu unterscheiden sind die Kooperationsformen, zu denen *Franchising* und *Joint Venture* zählen. Ein *Joint Venture* liegt vor, wenn zwei voneinander unabhängige Partner mit eigenständigen Interessen eine vertraglich festgelegte kooperative Zusammenarbeit betreiben. Dabei kann man auf die Marktkenntnisse des lokalen Partners zurückgreifen, gemeinsame Wettbewerbsvorteile realisieren und

Kosten und Risiko teilen. Beim *Franchising* werden Konzessionen an ausländische Unternehmen vergeben. Im Rahmen einer vertraglichen Kooperation überlässt der Franchisegeber dem lokalen Franchisenehmer gegen Entgelt ein Beschaffungs-, Absatz- und Organisationssystem (z.B. Benetton, Esprit, Obi, The Body Shop). Für den Franchisegeber ermöglicht dies eine schnelle Multiplikation des Geschäftsmodells, den globalen Aufbau einer Marke. Der Franchisenehmer verfügt über die nötigen lokalen Marktkenntnisse und trägt darüber hinaus das Geschäftsrisiko. Der Nachteil des Franchisegebers liegt in der geringen operativen Kontrolle und einem Verzicht auf eine höhere Verwertung des eigenen Know-Hows (vgl. MOORE / FERNIE 2004: 16 f.; LAUFER 1995: 30; GEORGE 1997: 178; HEROLD 1992: 267).

Abb. 1: Überblick zu den Markteintrittsformen



Quelle: KPMG (2004): 64

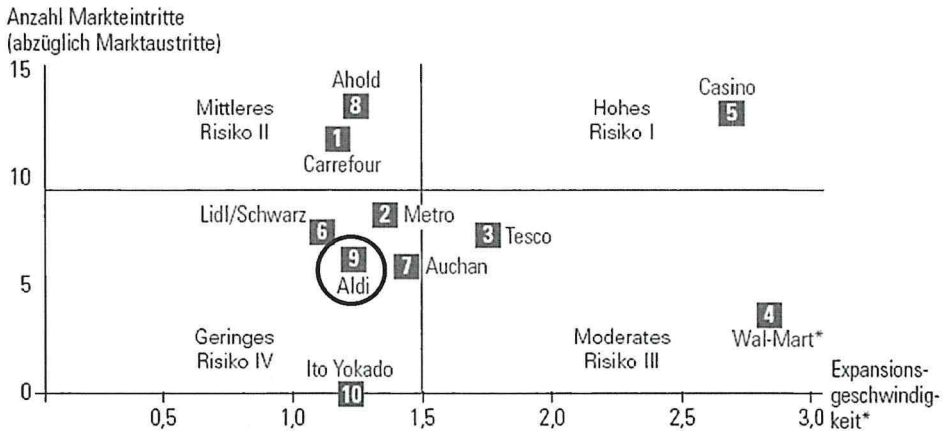
Die Unternehmensberatung KPMG (2004: 64) stellt die Vor- und Nachteile verschiedener Markteintrittsformen überblicksartig gegenüber (s. Abb. 1). Dabei unterscheidet KPMG neben dem Joint Venture eine weitere, stärkere Kooperationsform, die länder- bzw. projektspezifische Partnerschaft.

Auch das Timing des Markteintritts ist wichtig. Als Pionier kann man eine Wettbewerbsposition aufbauen, Marktanteile sichern und damit der Konkurrenz den Markteintritt erschweren. Als „Nachfolger“ kann man gegebenenfalls aus den Fehlern der Vorgänger lernen und mit niedrigerem Risiko und Kosten in den Markt eintreten. Dann ist es jedoch wichtig, über einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil zu verfügen, mit dem auch in einem reifen, stark besetzten Markt noch Marktanteile realisiert werden können. Trotz einer im Allgemeinen eher konservativ und langsam betriebenen Expansionsstrategie nimmt Aldi im Bereich des harten Discounts in einigen seiner Märkte – darunter den USA – eine Pionierrolle ein. Darüber hinaus müssen die Unternehmen entscheiden, inwieweit es vorteilhafter ist, mehrere Märkte gleichzeitig zu erschließen, um möglichst schnell Wachstumspotenziale auszunutzen oder eine risikoärmere Expansion in Etappen zu betreiben, um langsam Erfahrung zu sammeln und u.U. „Brückenköpfe“ für die Ex-

pansion in weitere Länder aufzubauen (vgl. GIELENS / DEKIMPE 2000: 236; SCHMID 1996: 191; MEFFERT / BOLZ 1998: 137).

Die Anzahl der Markteintritte und die Expansionsgeschwindigkeit geben einen Hinweis auf die Risikofreude, mit der die Unternehmen internationalisieren. Abb. 2 deutet darauf hin, dass die deutschen Unternehmen vergleichsweise langsam internationalisieren. Allerdings berücksichtigt die Operationalisierung der Expansionsgeschwindigkeit nicht den Ausgangsstand der Unternehmen. Für Metro, Lidl und Aldi ist eine Erhöhung des Auslandsanteils aufgrund des höheren Ausgangsniveaus schwieriger als für Wal-Mart.

Abb. 2: Expansionsrisiko: Markteintritte und Expansionsgeschwindigkeit



Die Zahlen in den Quadraten entsprechen der Position, die das jeweilige Unternehmen innerhalb des KGCI®-Rankings (Global Competitiveness Index von KPMG) einnimmt

* Auslandsumsatzanteil 2003
Auslandsumsatzanteil 1998

Quelle: KPMG (2004): 28

In jüngerer Zeit hat auch der Aspekt des Marktausstiegs eine stärkere wissenschaftliche Beachtung gefunden (z.B. ALEXANDER / QUINN 2002). Betrachtet man die Internationalisierung der Einzelhändler als reine Investition, ist ein Rückzug aus einem Markt nicht zwingend als Scheitern zu begreifen, sondern kann auch als Entscheidung interpretiert werden, die investierten Mittel in einem alternativen Markt mit höherer Rendite einzusetzen. Tatsächlich scheinen Unternehmen dazu zu neigen, ausbleibenden Erfolg im Ausland solange zu ignorieren, wie im inländischen Markt oder anderen Auslandsmärkten gute Ergebnisse erwirtschaftet werden. Auch Aldi beweist in seinen ausländischen Märkten Ausdauer – auch bei geringem oder ausbleibendem Erfolg (s. Kap. 4.5). Inwiefern das Festhalten an einer Investition sich langfristig und strategisch auszahlt oder aber als Schwäche, einen Misserfolg einzugestehen, zu interpretieren ist, hängt vom Einzelfall ab. Nicht zu vernachlässigen ist aber auch, dass eine Auslandsinvestition, insbesondere wenn sie mit einer aktiven Unternehmensaktivität einhergegangen ist, nicht wie ein Aktienpaket abzustoßen ist. Der Rückzug aus einem Markt geht oft mit hohen Kosten für das Unternehmen einher. Die Betrachtung der Gründe von strategi-

schen Rückzügen und Desinvestition ist für ein umfassendes Verständnis der Prozesse der Internationalisierung essenziell.

2.2.5 Strategien der Marktbearbeitung

„For the retailer one critical implication is the need for their product (sales outlet) to be integrated into local consumption. Such integration may be a response to consumer culture or it may be such as to create consumer culture.” (DAWSON 2007: 387)

Inwiefern die Globalisierung zu einer Konvergenz oder Divergenz der Konsumkulturen beiträgt, ist in der Literatur umstritten. ALDEN et al. (1999: 78) sieht neben einer breiten theoretischen Rechtfertigung auch empirische Belege für eine, sich in der Entstehung befindende, globale Konsumkultur. Der Angleich nationaler Einkommen, die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und der beträchtliche Anstieg interkultureller Interaktionen seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges könnten eine solche Konvergenz begünstigen. DE MOOIJ / HOFSTEDE (2002: 61) argumentieren dagegen, dass das Konsumentenverhalten mit voranschreitender Globalisierung nicht homogener sondern heterogener werde. Die Annäherung nationaler Einkommen würde lediglich zu einer Manifestation kultureller Werteunterschiede führen. Auch DAWSON (2007) hält fest, dass der Markt der Einzelhandelsunternehmen, anders als der der Hersteller, trotz Globalisierung ein lokaler bleibt. *„The local nature of the market requires retailers to be aware of local attributes of culture and local aspects of consumption.”* (DAWSON 2007: 383). Ohne die Diskussion um die stärkere Konvergenz oder Divergenz des Konsumentenverhaltens zu vertiefen, kann festgehalten werden, dass Konsumkulturen immer eine gewisse lokale Verankerung aufweisen werden und Einzelhandelsunternehmen, die sich in internationalen Märkten bewegen, dementsprechend mit kulturellen Unterschieden konfrontiert sind.

Die Unternehmen können auf diese kulturellen Differenzen mit einer Anpassungs- oder einer Standardisierungsstrategie reagieren. STERNQUIST (1997: 263 f.) differenziert dabei in Anlehnung an SALMON / TORDJMAN (1989) zwischen multinationaler und globaler Strategie. Einzelhandelsunternehmen, die eine globale Strategie verfolgen, erschließen neue Märkte mit einem weitestgehend standardisierten Format, um den im Heimatmarkt etablierten Wettbewerbsvorteil durch eine möglichst getreue Übertragung auf den Auslandsmarkt bestmöglich zu „verwerten“. Die Frage nach Standardisierung bzw. Anpassung stellt sich prinzipiell für alle Aspekte des Marketing-Mixes, d.h. Produktqualität und Preise, Sortimentszusammensetzung, Serviceniveau, Einrichtung und Atmosphäre, Standorte, Werbung, etc. (vgl. EVANS / BRIDSON 2005: 69 f.). Nach STERNQUIST (2006: 5) handelt es sich bei den Firmen mit globaler Strategie um zentralisierte, generell kleinformatige Einzelhandelsunternehmen, die einen Wettbewerbsvorteil aufweisen, der auch im Ausland am besten durch das Unternehmen selbst verwertet werden kann. Die Unternehmen sind häufig vertikal integriert und weisen einen hohen Anteil Eigenmarken auf. Durch den einheitlichen Marktauftritt kann eine internationale und gegebenenfalls globale Marke geschaffen werden. Zu den Unternehmen mit globalem Format gehören z.B. Zara, Mango und Gap (vgl. STERNQUIST 2006: 5 f.). Im Le-

bensmittelsegment ist Aldi dieser Gruppe zuzuordnen. Die Unternehmen passen sich nicht dem lokalen Markt an, sondern suchen vielmehr nach einem universellen, globalen Segment, das ihr Angebot annimmt. Damit kann diese Strategie auch als eine globale Marktsegmentierung beschrieben werden. Die Strategie basiert auf der Beobachtung, dass es inzwischen Konsumentengruppen gibt, die über unterschiedliche Länder hinweg mehr Gemeinsamkeiten aufweisen als innerhalb der Gesamtheit der Konsumenten eines Landes (vgl. STEENKAMP / TER HOFSTEDE 2002: 185-187). Durch eine standardisierte Bearbeitung verschiedener Auslandsmärkte kann das Konzept schnell repliziert werden, u.U. können Kosteneinsparungen erzielt werden, z.B. beim Einkauf, sowie Markt- und Verhandlungsmacht gewonnen werden.

Multinationale Einzelhandelsunternehmen passen ihr Betriebsformat und ihren Marketing-Mix dem lokalen Markt an und lernen so aus ihrer internationalen Aktivität. Je größer die kulturellen Unterschiede zum neuen Markt sind, desto eher bedienen sie sich eines Joint Ventures, um von den speziellen Marktkenntnissen des Partners aus dem Gastland zu profitieren. Ahold und Tesco sind in diesem Sinne als multinationale Unternehmen zu bezeichnen (vgl. GIELENS / DEKIMPE 2000: 236; STERNQUIST 1997: 266, 2006: 6 f.). Überträgt man das eingangs angeführte Zitat DAWSONS (2007), liegt das Erfolgskonzept des multinationalen Formats in der Anpassung an die lokale Konsumkultur, das des globalen Formats in der Schaffung einer eigenen Konsumkultur. Globale und multinationale Strategien sind als die Endpunkte eines Kontinuums an Marktbearbeitungsmöglichkeiten zu sehen. In der Realität bewegen sich die Einzelhandelsunternehmen zwischen diesen Endpunkten.

2.2.6 Auswirkungen der Internationalisierung

CARPENTER / NAKAMOTO (1989) haben die Wirkung von Unternehmen auf Konsumenten untersucht und festgestellt, dass Konsumenten in den frühen Phasen eines Marktes noch sehr offen bezüglich der für sie relevanten Geschäftsattribute sind. Pioniere im Markt hätten die Möglichkeit, Präferenzen zu den eigenen Gunsten zu verändern. Die empirische Arbeit von ARNOLD et al. (1998) stützt diese These.

Gerade den großen internationalen Unternehmen kommt aufgrund ihrer Kapitalausstattung und Marktmacht eine wichtige Rolle bei der Formierung der Einzelhandelsumwelt zu. Der Markteintritt ausländischer Firmen bedeutet für den ansässigen Einzelhandel i.d.R. eine Verschärfung des Wettbewerbs. Auch die etablierten Kanäle und Beziehungen zwischen Einzelhändlern und Herstellern sowie zwischen Unternehmen und Konsumenten können beeinflusst werden. Der ansässige Einzelhandel kann darauf seinerseits durch Innovationen reagieren, gegebenenfalls bilden sich neue Betriebsformate heraus. Damit kann Internationalisierung auf lokaler Ebene zu einer Diversifizierung beitragen, global zu einer gewissen Homogenisierung. Abhängig von der Maßstabsebene kann die Internationalisierung im Einzelhandel ebenso eine vereinheitlichende wie eine polarisierende Wirkung aufweisen (vgl. DAWSON 2007: 393; HAHN / POPP 2006: 21; SCHRÖDER 1997: 513).

2.2.7 Konzeptionelle Rahmenwerke zur Analyse des Internationalisierungsprozesses und seines Erfolgs

Mit dem *Strategic International Retail Expansion* (SIRE)-Modell stellt STERNQUIST (1997) einen normativen Entwurf vor, der verschiedene Ansätze, darunter die aus dem internationalen Marketing-Kontext stammenden Arbeiten DUNNINGS (1981) und SALMON / TORDJMANS (1989) integriert, um damit das Verhalten von Einzelhandelsunternehmen zu analysieren und vorauszusagen. Das SIRE-Modell gibt normativ vor, wie Unternehmen sich unter welchen Voraussetzungen verhalten sollten, inwiefern dieses Handeln aber tatsächlich zu Erfolg oder Misserfolg führt, wird nicht direkt thematisiert. Bezüglich der künftigen Entwicklung der „Elite“ im globalen Einzelhandel schlägt WRIGLEY (2002: 90) zwei alternative Unternehmensmodelle vor. Dabei führt er den *Aggressively-Industrial*-Typ mit einer geringen Formatanpassung, einem Maximum an zentraler Kontrolle, dem einseitigen Export der Unternehmenskultur und einem *Category-Killer*-Ansatz ein (Wal-Mart, Carrefour). Dieses Format zielt darauf ab, Märkte und Konsumentenverhalten zu verändern. Das *Intelligently-Federal*-Modell basiert dagegen auf flexiblen Formatadaptionen, lokalen Partnerschaften und *Best-Practice*-Wissenstransfers (Ahold, Tesco). Dieser Differenzierung schließt sich die Frage an, welches Modell den größeren Erfolg verspricht. Unter der Annahme, dass die zentrale Herausforderung für Einzelhandelsunternehmen in der Fähigkeit liegt, auf die Anforderungen unterschiedlicher Kulturen zu reagieren, scheint Wrigley den *Intelligently-Federal*-Ansatz für den erfolgversprechenderen zu halten, so MOORE / FERNIE (2004: 27).

VIDA / FAIRHURST (1998: 145 f.) stellen ein dynamisches Modell der Einzelhandelsinternationalisierung vor, das die Grundlagen, den Prozess und das „Ergebnis“ der Internationalisierung beschreibt. Das Modell weist einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz auf und fußt ebenfalls auf Grundlagen des internationalen Marketings. VIDA / FAIRHURST (1998) berücksichtigen, dass die Ergebnisse der Internationalisierung die Grundlagen für die weitere unternehmerische Expansion (z.B. über die Erfahrung der Entscheidungsträger) beeinflussen. Das Modell verdeutlicht die Wechselwirkung zwischen unternehmensinternen und -externen Faktoren. Als externe Umweltfaktoren werden Markt- und Industriecharakteristika, Wettbewerber und Konsumenten im Heimatmarkt sowie die allgemeinen sozio-kulturellen, rechtlichen, politischen und ökonomischen Eigenheiten des Auslandsmarktes modelliert. Im Zusammenspiel mit den Charakteristika der Firma und ihrer Entscheidungsträger, die die Umweltfaktoren subjektiv wahrnehmen, begünstigen oder behindern diese Faktoren die erstmalige Aufnahme, in späteren Schritten die Ausweitung, das Halten oder die Reduzierung ausländischer Aktivitäten. Dabei sind Entscheidungen bezüglich des zu bearbeitenden Ländermarktes und die Eintrittsmethode zu wählen. Die *Performance* des Unternehmens wird als Folge dieser Managemententscheidungen im Modell berücksichtigt, aber nicht tiefer gehend ergründet.

ALEXANDER / MYERS (2000: 343 f.) entwickeln ein Modell, das die Internationalisierung aufbauend auf früheren Arbeiten aus einer Unternehmensperspektive darstellt. Das Modell geht von einem Wettbewerbsvorteil im Heimatmarkt aus, der angelehnt an DUNNING (1981) entweder konzeptioneller oder technologischer Natur ist (*drivers of change*). Die Entscheidung, diesen Wettbewerbsvorteil auch im Ausland zu verwerten,

wird durch verschiedene Kompetenzen im Unternehmen begünstigt. Auf Basis dieser Kompetenzen, die die Führung, Koordination, Erfahrung und Wahrnehmungen umfassen, werden der Ländermarkt, die Eintrittsmethode und die Strategie bestimmt. Diese wirken wiederum auf das Unternehmen, seine internen Kompetenzen sowie die *drivers of change*. ALEXANDER / MYERS (2000: 350) resümieren, dass die Internationalisierung sowohl aus einer Markt- als auch aus einer Unternehmensperspektive gesehen werden muss.

Nach DAWSON (2007: 388 f.) umfasst die Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen vier zentrale Elemente. Die Internationalisierung als integraler Teil der Unternehmensstrategie müsse erstens den Transfer der Unternehmenskultur und des Businessmodells umfassen. Darüber hinaus sei die Fähigkeit der Marktadaption zu transferieren. „*An international retailer in order to be successful has to adapt to the consumer culture in the market*“ (DAWSON 2007: 390). Jede Expansion verlange ein Mindestmaß an Adaption, gleichzeitig sei es aber auch wichtig, die lokalen Märkte proaktiv verändern zu können. Neben dem Transfer der operationellen Techniken (Logistiksysteme, Eigenmarkenpolitik, etc.) müssten Einzelhändler auch Konsumwerte und Konsumentenerwartungen in den neuen Markt tragen können. Diese Sicht impliziert, dass Unternehmen Konsumentenerwartungen und Märkte selbst verändern bzw. gestalten können, und bietet einen Anknüpfungspunkt für eine institutionentheoretische Konzeptualisierung (s. Kap. 2.3).

Die vorgestellten Modelle erlauben z.T. Rückschlüsse auf die Faktoren des unternehmerischen Erfolgs, stellen jedoch keine direkte Konzeptualisierung des Erfolgs von Einzelhandelsunternehmen dar. Obwohl sich viele Arbeiten mit der Internationalisierung im Einzelhandel beschäftigt haben, ist bisher nur ein geringes Augenmerk auf die Faktoren, die den Erfolg bzw. Misserfolg des unternehmerischen Konzepts außerhalb des Heimatmarktes bestimmen, gelegt worden. GIELENS / DEKIMPE (2000) setzen an diesem Schwachpunkt an, indem sie die Entwicklungen untersuchen, die sich nach 160 inner-europäischen Markteintritten der 75 größten europäischen Lebensmitteleinzelhändler vollzogen. Den Ergebnissen zufolge haben die strategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen zum Zeitpunkt des Markteintritts trifft, einen wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung, sowohl was die Absatzzahlen als auch was die Effizienz (Absatz pro m²) betrifft. Diese Entscheidungen sind wichtig, da sie die Ausgangssituation festlegen, aus der heraus ein Wettbewerbsvorteil realisiert werden soll. Nach GIELENS / DEKIMPE (2000: 235) lassen Expansionen dann den höchsten Erfolg erwarten, wenn der Markteintritt früh, in großem Umfang und aus eigener Kraft heraus erfolgt und dabei ein Handelsformat angeboten wird, mit dem das Unternehmen sehr vertraut ist, das aber auf dem zu erschließenden Markt neu ist. Diese Ergebnisse beruhen jedoch ausschließlich auf einem inner-europäischen Kontext und sind nicht ohne Weiteres auf inter-kontinentale Expansionen zu übertragen.

Es ist offenkundig, dass die im Rahmen des Internationalisierungsprozesses getroffenen Entscheidungen erfolgsrelevant sind. Dabei sind jedoch nicht ausschließlich die unternehmensinternen Entscheidungen vor oder zum Zeitpunkt des Markteintritts zu betrachten, sondern auch die im Rahmen der Auslandstätigkeit getroffenen. Dabei richtet ein erfolgreiches Unternehmen seine Aktivitäten an den Erfordernissen seiner Umwelt aus und reagiert flexibel und situationsspezifisch (vgl. PERLITZ 2004: 249). Die Entscheidungen und das Handeln der Verantwortlichen sind dabei abhängig von verschie-

denen unternehmensinternen Faktoren (Unternehmensorganisation, Unternehmenskultur, Ressourcenausstattung, Erfahrung des Managements etc.) insbesondere aber auch von der externen (kulturellen) Unternehmensumwelt.

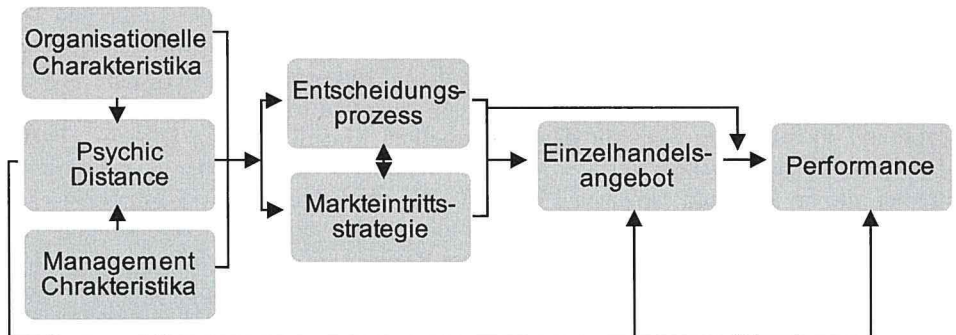
Das Konsumentenverhalten und die gesamte unternehmerische Umwelt, in die der ausländische Einzelhändler eintritt, sind durch die Kultur des Landes, durch die vorherrschenden Konventionen beeinflusst. Dieser Aspekt wird in Kap. 3 für den deutsch-amerikanischen Kontext ausführlich dargelegt. Es ist naheliegend zu unterstellen, dass Unternehmen insbesondere in solchen Märkten erfolgreich sind, die dem Heimatmarkt kulturell ähnlich sind. DUPUIS / PRIME (1996: 30) definieren Kultur als das gesamte System von üblichen und vorherrschenden impliziten Praktiken (Werte, Repräsentationen, Normen, Einstellungen, Wahrnehmungen, kognitive und affektive Prozesse) sowie der expliziten Praktiken (Sprache, Verhalten, Know-How, Anwendung des Know-Hows und Intuition), die erlernt und gemeinsam geteilt werden, die dynamisch sind und den Bezugsrahmen für die handelnden Akteure bilden.

Das am stärksten beachtete Rahmenwerk zur Analyse kultureller Distanzen stammt von HOFSTEDE (1989). Neben dem Konzept der kulturellen Distanz ist auch der Begriff der *business distance* geprägt worden, der Differenzen in der rechtlichen und politischen sowie der ökonomischen Umwelt, in den Business-Praktiken, der Sprache und der Branchen- und Marktstruktur umfassen kann (vgl. EVANS / MAVONDO 2002: 519). Das Konzept der *psychic distance* in der Definition von EVANS et al. (2000) geht weiter, indem es die Wahrnehmung der Entscheidungsträger berücksichtigt. Der ursprüngliche Begriff geht auf BECKERMAN (1956) zurück, hat aber seit seiner ersten Verwendung eine Bedeutungsverschiebung erfahren. Bis heute besteht über die Abgrenzung in der Literatur kaum Konsens. EVANS et al. (2000: 377-378) verstehen *psychic distance* als „*distance between the home market and a foreign market resulting from the perception and understanding of cultural and business differences*“. Damit wird deutlich, dass der zentrale Faktor des Konzepts in der Wahrnehmung von Distanz liegt, nicht in deren objektiver Präsenz.

Im Modell von EVANS et al. (2000: 375 f.) wird die Beziehung zwischen *psychic distance* und Unternehmenserfolg (*performance*) konzeptualisiert. Dabei werden einige intervenierende Faktoren berücksichtigt, die im Unternehmen selbst (Struktur der Entscheidungsfindung, Einzelhandelsformat, Größe, Eigentumsstruktur und Auslandserfahrung der Firma) sowie in der Herkunft und der Erfahrung des Managements mit dem Gastland begründet liegen. Neben dem strategischen Entscheidungsprozess und der Eintrittsstrategie findet der Grad der Adaption an den neuen Markt als erfolgsgestimmender Faktor Berücksichtigung. Der unterstellte negative Zusammenhang zwischen psychisch wahrgenommener Distanz und Erfolg der internationalen Unternehmung wird darauf zurückgeführt, dass Kenntnisse über kulturell nahe Ländermärkte leichter angeeignet bzw. erweitert werden können, dass die die Marktmechanismen bestimmenden Faktoren eher „verstanden“ werden. Die Ergebnisse einer empirischen Studie von SOUSA / BRADLEY (2005: 43-55) deuten darauf hin, dass die Entscheidung zu einer Standardisierungs- oder Anpassungsstrategie durch die vom jeweiligen Verantwortlichen empfundene *psychic distance* beeinflusst wird. Empirische Arbeiten zum Zusammenhang zwischen *psychic distance* und unternehmerischem Erfolg haben bisher jedoch widersprüchliche Ergebnisse geliefert und Hinweise für die Existenz eines Paradoxon geliefert (vgl. EVANS / MAVONDO 2002: 516-520). Dies wird damit erklärt, dass

der Markteintritt in einen als kulturell nah wahrgenommenen Markt keine Erfolgsgarantie darstellt. Im Gegenteil kann die wahrgenommene kulturelle und wirtschaftliche Nähe dazu verleiten, feine aber wichtige Marktdifferenzen zu übersehen oder unterzubewerten. Andererseits kann sich die Wahrnehmung großer kultureller und wirtschaftlicher Unterschiede positiv auf die unternehmerische *Performance* auswirken, da aufgrund der höheren Unsicherheit fundierte Recherchen und eine intensive Planung betrieben werden. Dies, so wird unterstellt, verbessert die strategischen Marketingentscheidungen und trägt zum unternehmerischen Erfolg bei. In ähnlichen Märkten besteht die Schwierigkeit, sich klar von der ansässigen Konkurrenz zu differenzieren. Damit kann der Markteintritt einem besonders hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sein. In einem unähnlichen Markt kann dagegen gerade das Differenzierungspotenzial zu einem Wettbewerbsvorteil werden. Die kulturellen Divergenzen können sich als komplementär erweisen und einen Ursprung für synergetische Effekte darstellen (vgl. EVANS / MAVONDO 2002: 518-520; O'GRADY / LANE 1996: 308; SHENKAR 2001: 523-524).

Abb. 3: Psychic Distance - Ein theoretisches Rahmenwerk



Quelle: EVANS et al. 2000: 375

SHENKAR (2001: 523 f.) bemängelt, dass der Distanzbegriff eine Symmetrie vorsepiegele, die weder empirisch noch logisch begründbar sei. Heimat- und Gastland nehmen unterschiedliche Einflüsse auf die internationale Aktivität eines Unternehmens. Darüber hinaus ist kulturelle Distanz als eine dynamische Größe zu sehen, die sich mit wachsender Erfahrung im neuen Markt, mit dem Markteintritt weiterer Investoren, mit zunehmender Vertrautheit von Kunden und Angestellten reduziert. Neben den nationalen Kulturen seien auch unterschiedliche Unternehmenskulturen, die die Wahrnehmung und den Umgang mit den Nationalkulturen verändern, zu betrachten. Das Modell der *psychic distance* vernachlässigt die geographische Nähe von Kulturen, die die Eintrittsbarrieren aufgrund von Transport- und Informationsverarbeitungsanforderungen und die Koordinations- und Kontrollkosten reduziert sowie den persönlichen Kontakt und Wissenstransfers erleichtert. SHENKAR (2001: 528) schlägt vor, den Begriff der *distance* durch *friction* (Reibung) zu ersetzen, wie in der originären Transaktionskostentheorie verwendet. Damit wird auf die Interaktion zwischen den Kulturen abgezielt und das Maß und Wesen des Zusammentreffens berücksichtigt. Ein *Joint Venture* löst beispielsweise weniger Reibungspunkte aus als ein Zusammenschluss zweier Unternehmen oder der Kauf eines solchen. Darüber hinaus macht er darauf aufmerksam, dass die kulturelle (oder psychische) Distanz nicht allein als unabhängige Variable, son-

dem auch als abhängige Variable zu betrachten ist. Markteintrittsform und -sequenz und die Performance im Markt können ihrerseits die wahrgenommene Distanz beeinflussen (vgl. SHENKAR 2001: 526-529).

Um die erfolgsrelevanten Faktoren der Internationalisierung explorativ aufzudecken, kommt Fallstudien eine besondere Bedeutung zu. Die Arbeit von DUPUIS / PRIME (1996) ist in diesem Bereich anzusiedeln. DUPUIS / PRIME (1996: 32) arbeiten mit dem Begriff der *business distance*, den sie aus einer einzelhandelspezifischen Perspektive definieren als den wahrgenommenen Unterschied zwischen Heimat- und Gastland bezüglich vier zentraler Dimensionen, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Einzelhandelsformates ausmachen: dem Konsument, dem Ladenlokal (bzw. dem Betriebskonzept), dem Netzwerk und der Umwelt. Unter Ladenlokal werden die grundlegenden Charakteristika des Betriebskonzepts angesprochen, dies umfasst Sortimentszusammensetzung, Preise, Standort, Kommunikation und Personalmanagement. Der Kanal-Mix umfasst das Beziehungsmanagement mit internen (Ladenlokal, Personal, zentraler Einkauf) und externen Kanälen (Hersteller, Großhandel und andere Partner). Die Umwelt als viertes Element vereinigt die öffentliche Meinung sowie die ökonomische, politische, rechtliche, technologische und Wettbewerbsumwelt. Diese vier Elemente sind tief in der kulturellen Tradition verwurzelt. Wird ein Handelsformat „exportiert“, dann wird es mit einem neuen Kontext an Umweltfaktoren konfrontiert, die die im Heimatmarkt bestehenden Wettbewerbsvorteile verstärken, reduzieren oder einen neutralen Effekt ausüben können (vgl. DUPUIS / PRIME 1996: 32). Mit dem vorgestellten Modell erklären DUPUIS / PRIME (1996: 33 f.) das Scheitern der vier seinerzeit führenden französischen Hypermarktbetreiber, die im Zeitraum zwischen 1984 und 1993 versuchten, den US-amerikanischen Markt zu erschließen und sich nacheinander alle wieder von diesem zurückzogen. Das Scheitern hatte verschiedene Ursachen, die im Konzept, in den Beziehungsnetzwerken und in der Umwelt begründet lagen. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass der Wettbewerbsvorteil der französischen Hypermärkte im Kontext der US-amerikanischen Konsumlandschaft neutralisiert bzw. reduziert wurde. DUPUIS / PRIME (1996: 37) resümieren, dass die Internationalisierung von Einzelhandelsformaten ein gewisses grundlegendes Know-How verlangt sowie drei Schlüsselqualifikationen: Die Innovativität des Konzepts und des Einzelhandels-Mixes sind entweder durch Anpassung oder durch Verfolgung einer globalen (Standardisierungs-) Strategie zu erhalten. Die Beziehungen zu den verschiedenen Akteuren in den Handelskanälen sind zu pflegen und harmonisch zu gestalten. Darüber ist eine Fähigkeit, sich an unterschiedliche kulturelle Umwelten anzupassen, zu entwickeln.

Die dargelegten Ansätze und Modelle weisen eine zentrale Schwäche auf: ihnen fehlt eine theoretische Untermauerung. Die in Kap. 2.1 dargelegte Institutionentheorie stellt einen verheißungsvollen Ansatz dar, mit dem die erfolgsrelevanten Faktoren in der Struktur und den Aktivitäten der Organisation selbst, aber v.a. in der Interaktion mit der Umwelt und deren Akteuren konzeptualisiert werden können. An diese Feststellung setzt Kap. 2.3 mit einem Transfer des institutionentheoretischen Ansatzes auf die Internationalisierung im Einzelhandel an.

2.3 Die Theorie der Institutionalisierung als Baustein eines konzeptionellen Rahmenwerkes zur Analyse des Erfolgs internationalisierender Einzelhandelsunternehmen

Wo immer Individuen miteinander arbeiten und leben, herrschen soziale Institutionen vor. Auch die Unternehmen werden durch den spezifischen institutionellen Kontext, in dem sie sich entwickeln, geprägt. Expandieren die Unternehmen in einen ausländischen Markt, sehen sie sich mit einer fremden institutionellen Umwelt konfrontiert.

2.3.1 Konzeptualisierung der allgemeinen Unternehmens-Umweltbeziehung

Die institutionellen Unterschiede zwischen Heimat- und Gastland manifestieren sich sowohl in der technischen (Wettbewerbs-) als auch in der gesellschaftlichen Umwelt. Um im ausländischen Markt Bestand zu haben, müssen die Unternehmen mit den Anforderungen beider Umwelten konform gehen. D.h. sie dürfen nicht allein nach rein finanziellem Kosten-Nutzen Kalkül agieren, sondern müssen ihr Verhalten vor einer kritischen Gesellschaft legitimieren. Welche Bedeutung die technologisch-ökonomische und die gesellschaftliche Umwelt für das jeweilige Unternehmen einnehmen, ist kontextabhängig (vgl. MEYER / ROWAN 1977: 348 f.; SENGE 2004: 17; GERHARD / ARNOLD 2006: 160). ARNOLD et al. (1996: 230) und HANDELMAN / ARNOLD (1999: 35-36) differenzieren zwischen *task (economic)* und *institutional environment*. Hier wird dagegen angelehnt an BIANCHI (2002: 34) die These vertreten, dass beide Umwelttypen als institutionell eingebettet begriffen werden müssen und daher eine Unterscheidung in ökonomische und gesellschaftliche Umwelt angebracht ist.

Basierend auf der Differenzierung zwischen technischer Wettbewerbs- und gesellschaftlicher Umwelt, wird unternehmerisches Handeln als Ergebnis ökonomisch wie gesellschaftlich fundierter Normen betrachtet. Es wird unterstellt, dass das gesamte unternehmerische Handeln - ökonomischer wie nicht-ökonomischer Natur - in ein institutionelles Umfeld eingebettet ist.

Unternehmen agieren gemeinsam mit anderen sozialen Akteuren in einer institutionellen Umwelt. Die sozialen Akteure unterliegen den institutionellen Normen, prägen diese aber auch selbst mit. Institutionelle Regeln verkörpern, was die sozialen Akteure als angemessenes Verhalten betrachten (vgl. BIANCHI 2002: 36-37). Betrachtet man die Institutionentheorie als Baustein zur Analyse des Internationalisierungserfolgs, sind zunächst die relevanten sozialen Akteure im Einzelhandel zu identifizieren.

Der Kern der Einzelhandelstätigkeit besteht im Absatz beweglicher Güter an den Endverbraucher, d.h. in der Interaktion zwischen Unternehmen und Konsumenten. Damit sind die beiden zentralen Akteure, die bei der Analyse des Internationalisierungserfolgs im Einzelhandel zu betrachten sind, bestimmt. Konzeptualisiert man das Unternehmen als Akteur, so bezieht man sich damit im engeren Sinn auf die Entscheidungsträger, die die unternehmerische Handlung bestimmen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den Konsumenten, der Interessengruppe, die dem Unternehmen durch den Einkauf ihren

support ausdrückt und damit grundlegenden Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg nimmt. Gespräche mit verschiedenen Einzelhandelsexperten bestätigten die zentrale Rolle, die den Konsumenten bezüglich des Internationalisierungserfolges von Einzelhandelsunternehmen zukommt.

„The key determinants of success or failure in retail internationalisation (...) that I have observed are primarily translating the value proposition that has worked well in one culture into meaningful values to the shoppers in another culture and that is extremely difficult to them. (...) It is this transfer of the value proposition. Secondly, it is the transfer of the business practice and process concepts to the new culture. Those are the two major determinants. Now in terms of the social actors the consumer and the consumer's family (...) is undoubtedly far and away in my experience the most important of the actors. In addition to that however the employees are very important because the employees' skills and the employees' behaviour and what the employees regard as their responsibility are a reflection of the society they work in.“ (Interview⁶ mit CONSULTANT 2006)

Damit betont der Interviewpartner einen zweiten Schlüsselakteur: die Beschäftigten. Dem Ansatz der *Stakeholder*-Theorie (FREEMAN 1984) folgend wird auch die Gruppe der Beschäftigten als eigenständiger (unternehmensinterner) Akteur betrachtet. Die Bedeutung der Beschäftigten liegt u.a. in der Funktion, die ihnen bezüglich des Transfers der Unternehmenskultur zukommt, nach DAWSON (2007: 388 f.) ein zentrales Erfolgskriterium der Internationalisierung.

Eine besondere Aufmerksamkeit verdient der Staat, der den rechtlich-formalen Kontext vorgibt, in den das internationale Unternehmen eintritt. Als weitere Akteursgruppe sind die Wettbewerber anzusprechen. Beim Markteintritt ist das Unternehmen nicht allein mit der Intensität des Wettbewerbs, sondern auch mit den durch die Konkurrenten etablierten Usancen und der durch sie (mit-) geprägten Konsumkultur konfrontiert. Allein die Ankündigung eines Markteintritts kann bei den etablierten Unternehmen zu Innovationen und einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit führen und damit den Markteintritt des Neulings erschweren, wie BIANCHI (2002: 101 f.) für Home Depot in Chile zeigen konnte. Auch Wal-Marts Expansion in Deutschland wurde durch die Wettbewerbsmaßnahmen der Konkurrenz, insbesondere der Discounter beeinträchtigt. Die Hersteller und das Machtgefüge zwischen Einzelhandel und Produzenten im Auslandsmarkt sind für das internationalisierende Unternehmen ebenfalls von Bedeutung, da sie die Umsetzung des eigenen Wettbewerbsvorteils behindern können⁷. Weitere Akteure, die die Tätigkeit des Einzelhändlers beeinflussen können, sind z.B. Gewerkschaften, Berufsverbände, Konsumentenvereinigungen, Verbraucherschutzeinrichtungen (wie Stiftung Warentest) und Umweltschutzgruppen. Den Medien kann eine wichtige Bedeutung für die Imagebildung eines Unternehmens zukommen. Berichterstattungen über Kinderarbeit bei der Herstellung von Sportschuhen und Textilien (vgl. HUGHES et al. 2007: 500) erregten vor einigen Jahren weltweit Aufmerksamkeit. In Deutschland sorgten jüngst Berichte über die Video-Überwachung von Einzelhandels-

⁶ Zu der Methodik der Interviews s. Kap. 4.1.

⁷ So konstatiert CHRISTOPHERSON (2007: 459) als eine Ursache für Wal-Marts Scheitern in Deutschland: „Wal-Mart did not have the power to alter the existing distribution system.“

mitarbeitern für Negativschlagzeilen. Bezüglich der Bildung von Normen, Werten und Einstellungen kann auch Politikern und den Kirchen Bedeutung beigemessen werden. Die Banken können das Konsumklima über ihre Kreditvergabepraxis beeinflussen.

Eine nicht zu vernachlässigende Rolle bei der Internationalisierung von börsennotierten Gesellschaften ist, wie CHRISTOPHERSON (2007: 462) am Beispiel Wal-Mart verdeutlicht hat, den Aktionären beizumessen. Die Aktionäre nehmen eine Sonderposition ein. Als Kapitalgeber können sie als unternehmensinterner Akteur verstanden werden. Bei der Internationalisierung sind die Unternehmen nicht vorrangig mit einer Veränderung seitens der (eigenen) Aktionärsstruktur, sondern vielmehr mit Veränderungen in der im Markt vorherrschenden Eigentümerstruktur konfrontiert. Für Wal-Mart entwickelte sich der hohe Anteil im Privatbesitz befindlicher Einzelhandelsunternehmen in Deutschland zu einem zentralen Expansionshindernis, da damit die Möglichkeiten der Unternehmensübernahme beschränkt waren. Der Druck der eigenen Aktionäre war es jedoch, der schließlich den Rückzug Wal-Mart mit verantwortete (vgl. CHRISTOPHERSON 2007: 462). Börsennotierte Unternehmen müssen einen stärkeren Fokus auf kurzfristige Profitabilität (*Shareholder-Value* Ansatz) legen und haben i.d.R. einen kürzeren Horizont, um im Ausland erfolgreich Fuß zu fassen.

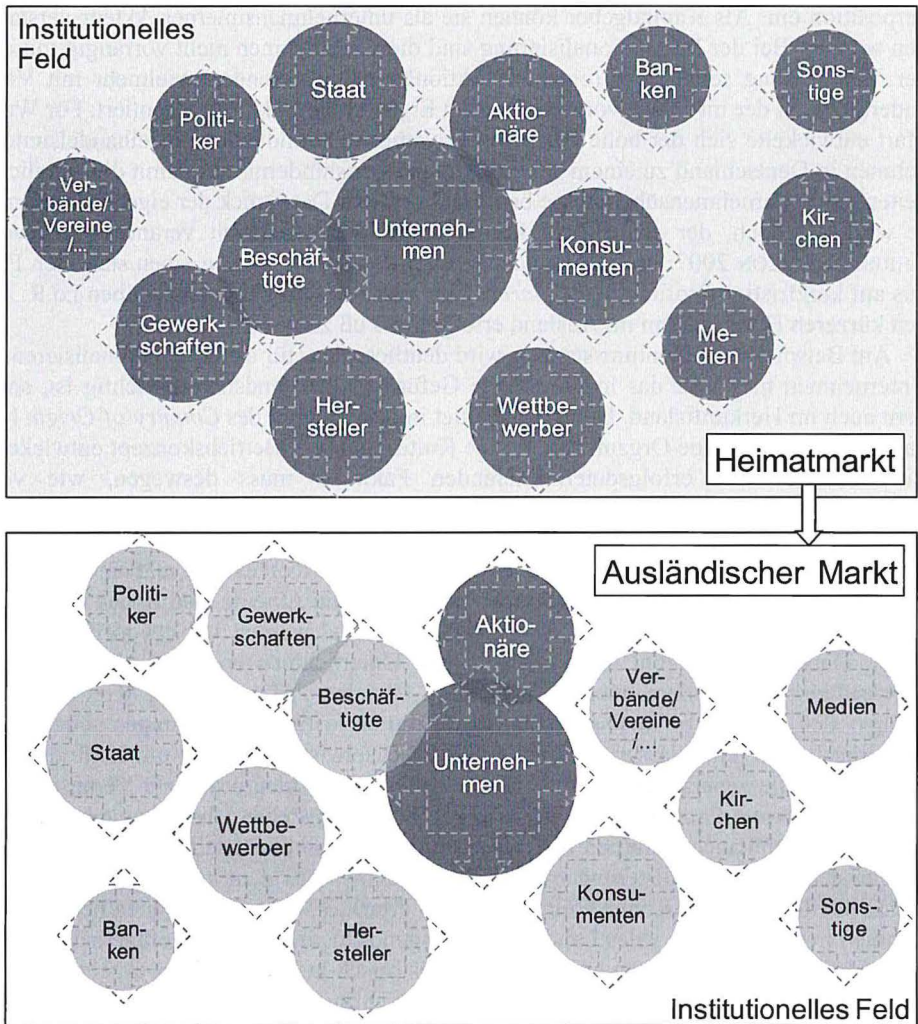
Am Beispiel der Eigentumsstruktur wird deutlich, dass für das internationalisierende Unternehmen nicht nur das institutionelle Gefüge im Auslandsmarkt wichtig ist, sondern auch im Herkunftsland. Denn eingebettet in den Kontext des *Country-of-Origin* hat das Unternehmen seine Organisation, seine Kultur und sein Betriebskonzept entwickelt. Eine Analyse der erfolgsgestimmenden Faktoren muss deswegen, wie von CHRISTOPHERSON / LILLIE (2005) und CHRISTOPHERSON (2007) betont, stets die Herkunft des Unternehmens berücksichtigen.

Abb. 4 verdeutlicht verschiedene im internationalen Kontext als relevant erachtete Akteure im Umfeld des Einzelhandelsunternehmens. Die Akteure sind in das institutionelle Feld eingebettet, das heißt, sie prägen dieses und werden selbst von ihm beeinflusst. Dabei besteht nicht nur zwischen dem Unternehmen und den Akteuren eine Wechselwirkung, sondern auch zwischen den einzelnen Akteuren. Die Konsumenten können sich in ihrer Einkaufsstättenwahl z.B. durch kritische Äußerungen seitens der Gewerkschaften leiten lassen. Die multiplen Wechselwirkungen sind mit Hilfe der stilistischen Pfeile generalisierend dargestellt. Die sozialen Akteure sind zur Veranschaulichung als diskrete Gruppen abgebildet, in der Realität bestehen Überschneidungen, der Konsument kann auch Unternehmensbeschäftigter oder -aktionär sein, etc.

Bei der Internationalisierung tritt das Unternehmen aus dem heimischen institutionellen Gefüge in den Kontext eines fremden Marktes. Der institutionentheoretische Rahmen impliziert, dass jedes Land ein ganz eigenes institutionelles Gefüge hat, in dem die vorherrschenden Normen aufgrund ihrer historisch-kulturellen Verwurzelung differieren. Das ausländische Einzelhandelsunternehmen muss sich den Normen gemäß verhalten, um Legitimation zu erfahren (vgl. BIANCHI 2002: 5). Auch die Konstellation der relevanten sozialen Akteure im Auslandsmarkt kann differieren. Der Staat und die Gewerkschaften nehmen in Deutschland beispielsweise eine stärkere Position ein als in den USA. Unternehmensinterne Charakteristika wie Unternehmenskultur, -organisation, -orientierung, -finanzierung, etc. sind ebenfalls nicht unabhängig von diesem Kontext zu sehen. Auch räumliche Strukturen und Prozesse des Marktes (Einzelhandelsdichte, Infrastruktur, Suburbanisierung etc.) können als Ergebnis des Handelns der sozialen Ak-

teure begriffen werden. Selbst allgemeine sozio-ökonomische Charakteristika der Konsumenten wie Pro-Kopf-Einkommen oder Haushaltsgröße sind nicht ohne Institutionen wie „Markt“, „Familie“, etc. zu erklären.

Abb. 4: Die institutionelle Einbettung des Einzelhandelsunternehmens im Heimat- und im ausländischen Markt



Quelle: Eigener Entwurf

Die institutionelle Umwelt kann als ein Mehrebenensystem verstanden werden. Beim Transfer eines Unternehmenskonzeptes aus dem einen in den anderen Ländermarkt kommt der nationalen Ebene eine besondere Rolle zu. Unbestritten werden die (internationalisierenden) Unternehmen bei der Ausübung ihrer Geschäftstätigkeit auch durch regionale und lokale Institutionen (Flächennutzungsplanung etc.) beeinflusst. Für den

(landesweiten) Erfolg der Internationalisierung spielt jedoch das grundlegende (nationale) institutionelle Gefüge eine bedeutendere Rolle. Darüber hinaus sind auch die lokalen Akteure in das nationale System eingebunden und mit diesem interdependent. HUGHES et al. (2007: 496) betonen, dass die national-institutionelle Umwelt als ein dynamischer Kontext zu begreifen ist, der konstruiert wird durch ein komplexes Set an Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichen geographischen Maßstabsebenen. Durch die Wechselwirkungen zwischen Kontext und Akteuren vollzieht sich ein stetiger Wandel.

Bei der Internationalisierung ist das Unternehmen im Gastland mit verschiedenen Arten institutioneller Systeme konfrontiert. Die regulative Dimension umfasst gesetzliche Regelungen zum Schutz von materiellem und geistigem Eigentum, zu Kartellrecht, Raumplanung, Arbeits- und Verbraucherschutz sowie einzelhandelsspezifische Vorgaben in Bezug auf Öffnungszeiten, Preiswettbewerb etc. In diesem Kontext ist auch die Ausgestaltung des sozialen Sicherungssystems anzuführen. Das normative und das kognitive Gefüge sind durch vorherrschende Normen und Werte geprägt. Für das internationalisierende Unternehmen stellen die Unterschiede bezüglich der Konsum- und der Arbeitskultur die zentralen Herausforderungen dar. Auch die Kultur der Arbeitsorganisation, d.h. der gewerkschaftlichen Organisation ist hier zu nennen (vgl. SCOTT 2001: 51-58; STERNQUIST 2006: 27 f.). Die Wahrnehmung dieser Differenzen wird die Markteintritts- und die Marktbearbeitungsstrategie beeinflussen. Die widersprüchliche Auswirkung, die die wahrgenommene kulturelle Distanz auf den Erfolg des Unternehmens haben kann, ist als *Psychic Distance Paradox* in Kap. 2.2 vorgestellt worden.

Die Institutionentheorie sieht Unternehmen als Organisationen, die in ein institutionelles Umfeld eingebettet sind. Institutionelle Normen im Einzelhandel können ökonomisch basiert sein, d.h. abgeleitet von der Institution des Marktes. Auf der anderen Seite können sie aber auch sozialer Natur sein, d.h. abgeleitet aus der Institution der Gesellschaft, der Familie, der Nation. Unterschiede zwischen Ländern bestehen hinsichtlich beider Kategorien, insbesondere aber bei den gesellschaftlichen institutionellen Normen. Hier spielen die unterschiedlichen Historien und Kulturen der Länder eine stärkere Rolle (vgl. BIANCHI 2002: 5-6).

Der Organisation stehen aus institutionentheoretischer Perspektive verschiedene Strategien offen, sich die Legitimation der relevanten Akteure im Auslandsmarkt zu sichern. Sie können sich der Umwelt anpassen, sich eine „passende“ Umwelt aussuchen oder die Umwelt manipulieren (vgl. SUCHMAN 1995: 577 f.). Legt man die Differenzierung zwischen globaler und multinationaler Internationalisierungsstrategie SALMON / TORDJMANS (1989: 4 f.) zugrunde, entspricht die Anpassung an die institutionelle Umwelt, der in der institutionentheoretischen Debatte die größte Aufmerksamkeit zukommt, einer multinationalen (Adaptions-) Strategie. Multinationale Unternehmen sind mit einer zweifachen Herausforderung konfrontiert. Sie müssen einen Spagat leisten zwischen der Anpassung an das lokale institutionelle Umfeld und der Konsistenz innerhalb des Gesamtunternehmens. Aus diesem Grund besteht gerade in fremden Märkten eine hohe Tendenz dazu, den bestehenden Unsicherheiten durch eine Replikation bereits erprobter Organisationsstrukturen zu entgegnen (vgl. ROSENZWEIG / SINGH 1991: 340-346). Um einer Marktanpassung zu entgehen, bleiben den Unternehmen mit globaler Standardisierungsstrategie zwei Möglichkeiten: Sie suchen sich ausschließlich „passende“ Umwelten (Marktsegmentation) oder sie manipulieren die institutionelle

Umwelt zu den eigenen Gunsten. Zusammenfassend heißt dies, dass multinationale Unternehmen stärker nach Umweltpassung streben, Unternehmen mit globaler Strategie – sofern sie sich nicht mit der Bearbeitung einzelner Marktsegmente zufriedengeben – danach, die Umwelt zu verändern, sich eine eigene Umwelt selbst zu schaffen. Die Institutionentheorie betont die Möglichkeit, dass Unternehmen ihre Umwelt verändern können (vgl. BERGER / LUCKMANN 2004: 65). Wal-Mart startete in den USA jüngst ein weitreichendes Umwelterziehungsprogramm, das bis in das Privatleben seiner Mitarbeiter hineinreicht (vgl. HAUSTEIN-TEBMER, 05.04.2007) und macht damit den Anspruch des Unternehmens, seine Umwelt zu verändern, deutlich.

MEYER / ROWAN (1991: 57 f.) identifizieren als eine weitere Strategie die der „*promising reform*“. Damit kann die aktuelle Realität vom künftigen Ideal getrennt werden. Wal-Marts sehr ehrgeizige Nachhaltigkeitsoffensive (s. Kap. 3.2) kann als eine Umsetzung dieser Strategie betrachtet werden. Außerdem haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Aktivitäten im Umgang mit den verschiedenen Akteuren voneinander zu entkoppeln (vgl. ARNOLD et al. 1996: 232). Dies äußert sich z.B. in einem einerseits aggressiven und ergebnisorientierten Umgang mit Herstellern, Konkurrenz und den eigenen Mitarbeitern, einem andererseits symbolhaft nach außen kommunizierten Dasein als gesellschafts-, umwelt-, und familienfreundliches Unternehmen. Unabhängig davon, ob sich das Unternehmen anpasst oder sich die Umwelt wandelt, müssen beide miteinander isomorph werden, damit das Unternehmen erfolgreich im Markt bestehen kann (vgl. DIMAGGIO / POWELL 1991b: 66; MEYER / ROWAN 1977: 349-351).

BIANCHI (2002) greift einen institutionentheoretischen Ansatz auf, um das Scheitern Home Depots in Chile zu erklären. Als Ursachen für den ausgebliebenen Erfolg identifiziert sie das mangelnde Verständnis des eingesetzten US-amerikanischen Managements für den chilenischen Markt, seine Konsumenten und die vorherrschenden Verhaltensweisen in der *Business Community*. Die Konkurrenz spielte insofern eine zentrale Rolle, als dass sie bereits vor dem Markteintritt Home Depots die Konsumkultur zu den eigenen Gunsten verändert hatte und auf die Ankündigung des Markteintritts hin frühzeitig ihre Wettbewerbsposition stärkte (vgl. BIANCHI / ARNOLD 2004: 159-16). BIANCHI (2002) betont die Bedeutung einer notwendigen Anpassung an die institutionelle Umwelt. „*Mainly, these findings support previous retailing studies that view internationalization success as the ability of retailers to adapt and implement a retail concept to a new and different environment.*“ (BIANCHI / ARNOLD 2004: 165)

SENGE (2004) zeigt die institutionellen Grenzen der Globalisierung am Beispiel Wal-Marts in Deutschland auf. Das Scheitern Wal-Marts erklärt sie mit Hilfe des Modells des soziologischen Neo-Institutionalismus. Als zentrale Fehlerquellen betont sie die Nicht-Beachtung deutscher Marktstrukturen, politischer Regelungen sowie kultureller Aspekte, insbesondere im Umgang mit Beschäftigten und Konsumenten. Dabei misst sie u.a. Fehlern im interkulturellen Management, z.B. bei der Besetzung der Führungsriege und der Geschäftssprache (Englisch) Bedeutung bei. CHRISTOPHERSON (2007: 456) macht für das Scheitern Wal-Marts das allgemeine Unvermögen des Unternehmens aus, aus den eigenen Ressourcen, die es aus den USA in den institutionell sehr unterschiedlichen Kontext des deutschen Einzelhandels eingeführt hatte, Nutzen zu ziehen: „*Ironically, the rules, that provide the firm with distinct advantages in the home market, where it has the most political 'clout', may work to its disadvantage in territorial markets operating under other rules.*“ Konkret führt CHRISTOPHERSON (2007: 459)

das Scheitern u.a. auf die Unfähigkeit „to get to scale“ zurück, d.h. die für das eigene Konzept nötige kritische operationelle Masse aufzubauen. Gründe dafür sieht sie in der restriktiven Flächenvergabe einerseits und der Eigentumsstruktur deutscher Unternehmen andererseits. Auch SENGE (2004: 9 f.) identifiziert im Unverständnis für die deutsche Wettbewerbsstruktur eine zentrale Ursache dafür, dass Wal-Mart nicht bereits vor dem Markteintritt sicherstellte, die notwendige kritische Masse erreichen zu können. Anders als in den USA hatte Wal-Mart in Deutschland außerdem nicht die Marktmacht, das Distributionssystem zu dominieren. Die Logistik, für die Wal-Mart in den USA so bekannt ist, konnte im wesentlich kleineren deutschen Markt nicht dieselbe Effizienz erreichen. Die niedrigen Preise, die in den USA den zentralen Wettbewerbsvorteil verkörpern, stellten im Discount-dominierten deutschen Markt kein Alleinstellungsmerkmal dar. Wal-Marts Preispolitik brachte Gewerkschaften und Bauern gegen sich auf und erwies sich im Wettbewerb mit den harten Discountern dennoch als nicht effektiv. Das *One-Stop-Shopping* widerspräche dem deutschen *Comparison-Shopping* (CHRISTOPHERSON 2007: 461). Von Wal-Mart eingeführte Praktiken wie die *Ten-Foot-Rule*, der *Greeter* und der rituelle Wal-Mart *Cheer*⁸ widersprachen der Kultur deutscher Konsumenten und Arbeitnehmer (vgl. SENGE 2004: 12 f.). Darüber hinaus habe Wal-Mart die Bedeutung sozialer Normen im Umgang mit den Gewerkschaften und dem eigenen Betriebsrat unterbewertet. Das Image Wal-Marts als „unwilling to play by the rules of the collective decision-making game“ erodierte die potenzielle Mittelschicht-Klientel (CHRISTOPHERSON 2007: 461). Das schwer wiegendste Problem sieht Christopherson in der Eigentümerstruktur begründet, im kurzfristigen Gewinnstreben der Aktionäre, in deren Besitz Wal-Mart ist. Damit betont CHRISTOPHERSON (2007) ebenso wie CHRISTOPHERSON / LILLIE (2005) die Bedeutung des Herkunftslandes, das in der Internationalisierungsdiskussion bisher wenig Beachtung gefunden hat.

2.3.2 Konzeptualisierung der Unternehmens-Konsumentenbeziehung

Aus den dargelegten Gründen kommt den Konsumenten in der Einzelhandelsumwelt eine besondere Rolle bei. Die Konsumenten gehören verschiedenen sozialen Gruppen an, die ihr internes Normengefüge beeinflussen. Dazu gehören die Familie, die Arbeitnehmerschaft, die lokale Gemeinde, die Nation und das globale Gemeinwesen (vgl. ARNOLD et al. 1996: 237). In seiner Funktion als Familienmitglied kann der Konsument Familienfreundlichkeit, als Arbeitnehmer einen fairen Mitarbeiterumgang, als Bürger lokalen oder nationalen Patriotismus, als Erdenbürger Umweltschutz als gesellschaftsrelevante Normen erachten. Der Institutionenansatz liefert eine theoretische Fundierung für die Berücksichtigung solcher Normen bei der Einkaufsstättenwahl und geht damit weiter als traditionelle Modelle.

Anders als bei den gesellschaftlichen Normen kann der Konsument bei den nicht-gesellschaftsrelevanten, direkten Konsumnormen stets eine originär betriebswirtschaft-

⁸ Die *Ten-Foot-Rule* besagt, dass jeder Kunde, der sich in einer Distanz von weniger als drei Metern zu einem Mitarbeiter befindet, von diesem Hilfe bietend angesprochen wird. Der *Greeter* begrüßt die Kunden am Eingang des Geschäfts. Beim *Wal-Mart-Cheer* versammeln sich alle verfügbaren Mitarbeiter um einen gemeinsamen Motivationspruch „aufzusagen“.

lich-performative Unternehmensaktivität bewerten. Um sich dauerhaft erfolgreich als Preisführer zu vermarkten, ist es unerlässlich, die betriebswirtschaftlichen Abläufe mit einem Mindestmaß an Effizienz zu organisieren. Das Ergebnis dieser Anstrengungen zeigt sich am Supermarktregal. Die Erfüllung gesellschaftlicher Normen ist dagegen kaum objektiv zu messen. Wie umweltfreundlich oder sozial die (internen) Abläufe, die globalen Waren- und Verkehrsströme organisiert sind, bleibt weitestgehend im Verborgenen. Ist Whole Foods tatsächlich, wie von vielen Konsumenten wahrgenommen (s. Kap 4.4), besonders umweltfreundlich oder basiert diese Bewertung allein auf einem durch den hohen Anteil an Bio-Produkten suggerierten ökologischen Bewusstsein. Inwiefern der Verkauf von möglicherweise über lange Distanzen beschafften und transportierten Bio-Produkten umweltfreundlicher ist als der Verkauf von regionalen Produkten ohne Bio-Siegel, kann der Konsument kaum objektiv bewerten. In einer globalisierten Welt, in der der gut gemeinte Kauf von Bio-Treibstoffen an einem Ende der Welt die Produktion von Grundnahrungsmitteln am anderen Ende beeinträchtigen kann, ist die Verfolgung und die Bewertung „tatsächlich“ gesellschaftlicher Normen äußerst schwierig. Hier haben die Unternehmen einen relativ großen Spielraum, sich durch besondere (symbolhafte) Aktivitäten ein bestimmtes Image aufzubauen (vgl. ARNOLD et al. 1996: 232 f.), ohne dass dies zwingend den realen Abläufen im Unternehmen entsprechen muss.

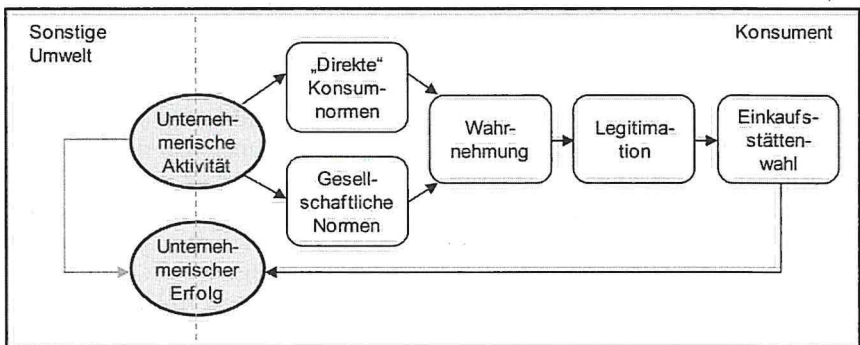
ARNOLD et al. (1996: 235 f.) stellen die Hypothese auf, dass das unternehmerische (symbolische) Agieren im Hinblick auf eine gesellschaftliche Norm die Einkaufsstättenwahl direkt beeinflussen und zudem den Effekt des performativen Agierens in Bezug auf die ökonomische Umwelt mäßigen kann. Als Indikator für *symbolic action* dient das lokale Engagement des Einzelhändlers. *Performative action* wird mittels klassischer Geschäftsattribute wie Preise, Sortiment, Erreichbarkeit, etc. abgefragt. Beide Hypothesen sehen die Autoren durch ihre empirischen Ergebnisse gestützt. Die Arbeit von HANDELMAN / ARNOLD (1999: 43 f.) zeigt, dass sich performative (ökonomische) und institutionelle (besser: gesellschaftliche) Aktivitäten in ihrer Wirkung auf den Unternehmenssupport gegenseitig beeinflussen, dabei bleibt die Richtung des Einflusses offen. Ein Ergebnis der Arbeit ist, dass Konsumenten ein Minimum an sozialer Aktivität verlangen. Liegt ein Unternehmen unter dieser Mindestanforderung, würde der Effekt auch eines sehr positiven performativen Agierens erheblich reduziert. Die Untersuchung beruht auf einer Videokonfrontation von Konsumenten mit hypothetischen Einzelhändlern. Inwiefern das Handeln der Konsumenten in der Realität tatsächlich mit den getätigten Angaben zu den hypothetischen Unternehmen übereinstimmt, ist zu hinterfragen.

HANDELMAN / ARNOLD (1999: 35) erachten zwei Legitimationsformen als relevant für das Einzelhandelsunternehmen. Pragmatische Legitimation erteilen die Konsumenten dem Unternehmen, wenn es den Anforderungen der Wettbewerbsumwelt gerecht wird, die „direkten“ nicht gesellschaftlichen Konsumnormen erfüllt. Dies kann z.B. durch eine besondere Auswahl, ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis etc. geschehen. Hier steht der Eigennutz des Konsumenten im Vordergrund. Soziale (moralische) Legitimation gewähren die Konsumenten, wenn die Aktivitäten des Unternehmens den gesellschaftlichen Normen entsprechen, d.h. der Gesellschaft dienen. HANDELMAN / ARNOLD (1999: 35) weisen darauf hin, dass der Konsument eine generelle Legitimation erteilt und nicht zwingend zwischen pragmatischer und moralischer Legitimation differenziert. Dies wird am Beispiel der Kundenwahrnehmung Aldis an späterer Stelle deutlich

(s. Kap. 4.4). Für das Unternehmen ist es sehr wichtig vorherzusehen, wie der Konsument das unternehmerische Agieren bezüglich der sozialen Normen wahrnimmt, durch welche Aktivitäten die moralische Legitimation am besten sicher gestellt wird (vgl. EPSTEIN / JANSEN 2006: xiii-xiv). SUCHMAN (1995: 599) weist darauf hin, dass die Wahrnehmung der Interessengruppen oftmals von dem abweicht, was das Unternehmen intendiert oder erwartet. Je stärker ein aktives Legitimations-Management betrieben wird, desto mehr Argwohn kann dies wecken. Gerade im Kontext eines fremden ausländischen Marktes ist es für das Unternehmen sehr schwierig, die Wahrnehmung der Konsumenten korrekt vorherzusehen.

Aufbauend auf die Grundlagenarbeit von ARNOLD et al. (1996) und HANDELMAN / ARNOLD (1999) hat eine Forschergruppe um den Wirtschaftswissenschaftler Arnold in einer internationalen Vergleichsstudie die Bedeutung der Konsumnormen in verschiedenen Ländern für die Expansion Wal-Marts untersucht. Für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist die Feststellung, dass die Konsumnormen zwischen den Ländern deutlich differieren und dass ein Unternehmen trotz weitestgehend standardisierter Strategie bezüglich der Erfüllung identischer Normen sehr unterschiedlich bewertet werden kann. Es zeigte sich beispielsweise, dass das Sortiment Wal-Marts in Deutschland zwar sehr positiv bewertet worden ist, dies aber für viele Konsumenten keine Motivation darstellte, bei Wal-Mart einzukaufen. Die Konsumenten, die Wal-Mart aufsuchten, waren in Deutschland weniger durch die Preise, die im wettbewerbsintensiven deutschen Markt keinen wirklichen Wettbewerbsvorteil darstellten, geleitet als in Großbritannien und Kanada (vgl. GERHARD / ARNOLD 2006: 172).

Abb. 5: Zusammenhang zwischen Unternehmensaktivität, Einkaufsstättenwahl der Konsumenten und Unternehmenserfolg



Quelle: Eigener Entwurf, angelehnt an ARNOLD et al. (1996: 232), VIDA / FAIRHURST (1998: 145)

ARNOLD et al. (1996: 232) stellen ein allgemeines Modell der organisationellen Legitimation vor. Dieses ist hier im Sinne der dargelegten theoretischen Überlegungen verändert und für den Konsumentenkontext spezifiziert worden (s. Abb. 5). Die sonstige Umwelt wird an dieser Stelle ausgeblendet. In Anlehnung an VIDA / FAIRHURST (1998: 145) rückkoppelnder Konzeption des unternehmerischen Erfolgs wird auch die Beziehung zwischen Einkaufsstättenwahl und weiterer Unternehmensaktivität berücksichtigt. Betrachtet man die Legitimation seitens der Konsumenten als ein Maß für die (wahrgenommene) Erfüllung der relevanten (Konsum-) Normen, dann begründet die Legitimation die Einkaufsstättenwahl und trägt damit maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens

und der weiteren unternehmerischen Tätigkeit bei. Zu untersuchen ist, welche Rolle den verschiedenen Normen in diesem Prozess zukommt. Dabei gilt ein besonderes Interesse den gesellschaftlich-ökologischen Belangen, die die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit adressieren. Es wird unterstellt, dass mit der zunehmenden Information über externe Effekte ökonomischer Aktivitäten ein höheres Bewusstsein für diese Auswirkungen geschaffen wird. Berichterstattungen über Kinderarbeit, die Ausbeutung von Bauern in Entwicklungsländern, die Diskussion um die Folgen der globalen Erwärmung zeigen den Konsumenten, dass ihre persönlichen Konsumentscheidungen die Lebensbedingungen anderer Menschen und die künftiger Generationen beeinflussen können. Inwiefern die Konsumenten solche gesellschaftlich-ökologischen Überlegungen tatsächlich in die Wahl ihrer Einkaufsstätte einfließen lassen, bleibt zu untersuchen. Der Institutionenansatz gibt eine theoretische Grundlage für die Einbeziehung dieser Faktoren.

Die direkten oder „ökonomischen“ Konsumnormen können weiter differenziert werden. Ein von RINTAMÄKI et al. (2007) vorgelegtes Rahmenwerk zur Identifizierung von Werteverprechen gegenüber dem Konsumenten (*customer value propositions*) unterscheidet aufbauend auf Arbeiten zur Thematik (z.B. SHETH et al. 1991) zwischen ökonomischen, funktionalen, emotionalen und symbolischen Werteverprechen. Diese Differenzierung wird hier aufgegriffen und auf die Konsumnormen übertragen. Die im weitesten Sinn „ökonomischen“, nicht gesellschaftlichen Konsumnormen werden differenziert in im engeren Sinn ökonomische Normen (z.B. Preisbewusstsein), funktionale Normen (z.B. Bequemlichkeit) und emotionale Normen (z.B. Erlebnisorientierung). Statt „symbolischer“ Werteverprechen werden soziale oder gesellschaftliche Normen betrachtet, mit denen gegebenenfalls eine gewisse Einstellung symbolhaft nach außen getragen wird. (Für eine genaue Abgrenzung und Operationalisierung der Normen s. Kap. 4.1).

Das institutionelle Gefüge ist als ein Ergebnis historisch-kultureller Entwicklungen zu verstehen (LEIPOLD 2006). In Kap. 3 werden die Auswirkungen der historisch-institutionellen Entwicklung der USA (im Vergleich zur deutschen) auf das Normengefüge von Unternehmen, Beschäftigten, Konsumenten etc. interpretiert. Das internationalisierende Unternehmen wird beim Markteintritt mit diesem Gefüge an Normen konfrontiert und muss eine Strategie entwickeln, diese zu adressieren. Im Fokus der weiteren Betrachtung liegt der Konsument als sozialer Akteur. Die Einkaufsstättenwahl US-amerikanischer Konsumenten wird durch deren Normengefüge erklärt. Statt der Distanz zur nächstgelegenen Einkaufsstätte wird die wahrgenommene Erfüllung der Bequemlichkeitsnorm seitens des Einzelhändlers zum Erklärungsfaktor, statt klassischer Größen wie Haushaltseinkommen, Alter, Bildung etc. werden Sparnorm, Schnäppchenjägermentalität, Erlebnisorientierung, Wahlfreiheit, Umweltfreundlichkeit etc. als erklärende Größen betrachtet (s. dazu ausführlich Kap. 4.1). Der Arbeit liegt das Menschenbild des *homo socioeconomicus* zu Grunde. Der *homo socioeconomicus* wird nicht durch Normen fremdgesteuert, sondern besitzt interne und internalisierte Präferenzen, die aus der sozialen Interaktion erwachsen. Er entwickelt ein verfestigtes internes Normensystem und erhält damit einen eigenen Charakter. Dieses verfestigte Normensystem wird als Erklärungsgrößen für das Handeln der Konsumenten betrachtet. Aufgrund der historisch-institutionellen Fundierung dieser Normen sind hier deutliche interkulturelle Differenzen zu erwarten.

3 Aus dem deutschen in den US-amerikanischen Markt

„If we carefully examine the social and political state of America, after having studied its history, we shall remain perfectly convinced that not an opinion, not a custom, not a law, I may even say not an event is upon record which the origin of that people will not explain.“ (DE TOCQUEVILLE (1954 [1835]): 29)

Wenn sich deutsche Unternehmen auf den US-amerikanischen Markt begeben, bewegen sie sich damit in eine Wirtschaftsordnung, die vom Grundsatz der individuellen Freiheit und damit eines minimalen staatlichen Einflusses auf die Bürger, der (Chancen-) Gleichheit und dem Bekenntnis zu Privateigentum und ökonomischer Selbstverantwortung beseelt ist. Obwohl beide Systeme marktwirtschaftlich organisiert sind, zeichnen sie sich durch unterschiedliche institutionelle Arrangements aus, die historisch-kulturell begründet werden können.

3.1 Das historisch-kulturelle Institutionengefüge in den USA

DE TOCQUEVILLE sucht bereits 1835 in seinem Werk *Democracy in America* die Ursachen für den Charakter einer Nation in ihrer Historie:

„The entire man is, so to speak, to be seen in the cradle of the child. The growth of nations presents something analogous to this; they all bear some marks of their origin. The circumstances that accompanied their birth and contributed to their development affected the whole term of their being.“ (DE TOCQUEVILLE 1954 [1835]): 28)

Das amerikanische Institutionengefüge ist ein Ergebnis historischer Prozesse und eine Schlüsselgröße, um das ökonomische Handeln der Wirtschaftsakteure im Markt zu verstehen.

3.1.1 Historische Perspektive

Die Einzigartigkeit der amerikanischen Kultur beruht auf den Rahmenbedingungen, unter denen die Besiedlung der „Neuen Welt“ stattfand. Die Identität und die Aktivitäten der ersten Siedler spielten eine herausragende Rolle für die Ausgestaltung der kulturellen Geographie der USA. Gerade im Nordosten des Landes ist der Einfluss der ersten britischen Siedler sehr deutlich. Auch wenn die Grundzüge der US-amerikanischen Kultur nordwesteuropäischer und insbesondere britischer Natur sind, lieferten auch die in-

dianischen Ureinwohner, die Afroamerikaner und verschiedene weitere Ethnien Kontinentaleuropas wichtige Beiträge zur Entwicklung der charakteristischen US-amerikanischen Kultur. In jüngerer Zeit nehmen auch Hispanics und Asiaten eine zunehmende Bedeutung ein. Dass die USA tatsächlich über einen nationalen Charakter verfügen, mag ob ihrer territorialen wie demographischen Größe und ihrer „bunten“ Bevölkerungszusammensetzung überraschend erscheinen, doch liefert gerade die Siedlungsgeschichte der Vereinigten Staaten die grundlegende Erklärung für die Entstehung einer gemeinsamen Kultur (vgl. ZELINSKY 1992: 5, 13-14).

LEIPOLD (2006: 233) sieht den tragenden Stützpfeiler der amerikanischen Gesellschaft in ihrer ideologisch-religiösen Bindung. Die USA sind kein historisch gewachsener Nationalstaat. Ihre Bürger können auf keine lange gemeinsame Geschichte zurückblicken, sie sind nicht durch eine einheitliche ethnische Herkunft oder eine eigene Sprache verbunden und gegenüber anderen Völkern abgegrenzt. Der Zusammenhalt des Landes basiert vielmehr auf einer gemeinsamen Ideologie, denn die große Mehrheit der Einwohner teilt unabhängig von Herkunft, Hautfarbe, Religion oder politischer Grundeinstellung das Bekenntnis zu den amerikanischen Werten. Dazu zählen individuelle Freiheit, Chancengleichheit, eine konstitutionelle Demokratie, das Bekenntnis zu Privateigentum, zu Wettbewerb und zu Unternehmertum. Die Ursprünge dieser Werte sind in der Siedlungsgeschichte verwurzelt.

Die Pilgerväter strebten danach, in der Neuen Welt ihre Ideale einer gerechten und gottgefälligen Ordnung zu verwirklichen. Im Gründungsvertrag legten sie fest, sich zu einem neuen zivilen Gemeinwesen zum Ruhme Gottes, der Verbreitung des christlichen Glaubens und der Ehre der englischen Krone zusammenzuschließen. Dabei postulierten die Gründungsväter die individuelle Freiheit und dabei insbesondere die Religions- und Gewissensfreiheit als gottgegebenes Recht, das außerhalb der staatlichen Zuständigkeit liegt. Der Gedanke individueller Freiheit geht somit auf einen religiösen Ursprung zurück, wurde aber im Verlauf der Geschichte verweltlicht (vgl. LEIPOLD 2006: 234). Bereits 1835 resümierte DE TOCQUEVILLE (1954 [1835]: 45):

„[The character of Anglo-American civilization] is the result (...) of two distinct elements, which in other places have been in frequent disagreement, but which the Americans have succeeded in incorporating to some extent one with the other and combining admirably. I allude to the spirit of religion and the spirit of liberty.“

Auch Verfassung und Recht sind ideologisch-religiösen Ursprungs. Die Verfassungen der einzelnen Staaten waren beseelt von den liberalen Ideen der Aufklärung und schrieben bereits früh Religionsfreiheit fest. Die Unabhängigkeitserklärung von 1776 hält fest, dass der Mensch von seinem Schöpfer mit bestimmten unveräußerlichen Rechten ausgestattet ist. Die Verfassung wurde vom Gedankengut Lockes inspiriert, der in seiner Staatstheorie die Existenz vorstaatlicher Freiheitsrechte postulierte und das individuelle Recht, Privateigentum zu erwerben, legitimierte. Er reduzierte die Aufgabe des Staates darauf, individuelles Leben und Eigentum zu schützen. Das Prinzip der religiösen Neutralität des Staates entsprach ebenfalls den Idealen der amerikanischen Bürgergesellschaft, deren Keimzellen in den vielen örtlichen Kirchengemeinden unterschiedlichster Konfessionen lagen (vgl. LEIPOLD 2006: 234-236).

Auch der Wert der Gleichheit ist historisch verankert. Denn die Einwanderer in die Neue Welt verband eine Gemeinsamkeit, unabhängig davon, aus welchem europäischen Land sie stammten. Sie stellten keine rein zufällige Auswahl an Siedlern dar, sondern eine durch externe Umstände selektierte Gruppe. Die meisten von ihnen waren junge, zumeist männliche Erwachsene, die alleine, z.T. auch in kleinen Familien oder Gruppen ankamen. Dabei waren in den verschiedenen Besiedlungsphasen jeweils andere Nationalitäten vorherrschend. Es kann unterstellt werden, dass Armut (mit Ausnahmen⁹) nicht die Haupttriebfeder der Migration war. Im Gegenteil verband die meisten wohl eher, dass sie sich bereits einen kleinen Vermögensstock angelegt hatten – nur so waren die Kosten der langen Überfahrt zu bezahlen – und nach mehr strebten. Die Unzufriedenheit mit der persönlichen Lebenssituation bzw. der Lebensumwelt – sei es ökonomischer, sozialer oder religiöser Natur – kann als gemeinsamer Push-Faktor und zusammen mit dem Streben nach Verbesserung als zentrales Bindeglied zwischen den Migranten betrachtet werden. Auch ist zu beachten, dass die lange, äußerst mühselige und riskante Reise ins Ungewisse und die ersten schwierigen Monate des Fußfassens in der Fremde nicht ohne Einfluss auf die Migranten blieben. Dass alle Siedler mit einem ähnlichen Schicksal und ähnlichen Herausforderungen konfrontiert waren, verband die Neuankömmlinge, stellte sie zu einem gewissen Grade auch gleich. Bezeichnend ist, dass es in der „Neuen Welt“ nicht zur Entwicklung eines aristokratischen Systems kam, so wie aus dem Europa dieser Zeit bekannt. Das Land wurde stattdessen in kleine Parzellen aufgeteilt und vom jeweiligen Besitzer eigenständig kultiviert. Das stetige und eigennützige Streben der Besitzer sicherte die schnelle Erschließung des Landes. Auch das Bekenntnis zu Privateigentum und zu Wettbewerb liegt hier begründet (vgl. ZELINSKY 1992: 5-14; DE TOCQUEVILLE (1954 [1835]): 30).

Die naturräumliche Umgebung, mit der die Siedler konfrontiert waren und mit der sie umzugehen lernen mussten, prägte die kulturelle Entwicklung ebenfalls. Das Aufeinandertreffen von sozialen und ethnischen Gruppen, die in der „Alten Welt“ räumlich weit voneinander getrennt gelebt hatten, förderte den Austausch und die Verbreitung alter und neuer Ideen und war ein wesentliches Glied in der Entstehung der amerikanischen Identität. Auch die Offenheit und die ständige Verbindung zum Rest der Welt, insbesondere zwischen den Immigranten und ihren Heimatländern ist ein Merkmal, das die amerikanische Kultur in ihrer Entstehung aber auch in ihrer Entwicklung prägte (vgl. ZELINSKY 1992: 5-9, 14-22).

Der religiöse Unterbau der amerikanischen Integrationsgesellschaft ist als ein Ersatz für Traditionen und Riten zu sehen, die in nationalstaatlichen Gesellschaften verbindungsstiftend wirken. In westeuropäischen Staaten wie Frankreich und Deutschland besteht eine klare Trennung von Kirche und Staat (Laizismus). In den USA zeigen Politik und öffentliches Leben eine deutliche moralisch-religiöse Werthaltung. Diese Tradition zeigte sich in den Äußerungen verschiedener amerikanischer Präsidenten und setzte sich beim letzten Amtsinhaber George W. Bush, der Reden gerne mit „*God bless America*“ schloss, sichtbar fort (vgl. LEIPOLD 2006: 236-238).

Die Werte der amerikanischen Bürgergesellschaft spiegeln sich bis heute in der Wirtschaftsordnung wider. Am Beispiel der kapitalistischen Entwicklung der USA zeigt sich die Komplementarität zwischen internen Institutionen wie protestantischer (Ar-

⁹ Die irischen Einwanderer waren z.B. aufgrund der großen Hungersnot Mitte des 19.Jh. aus ihrer Heimat geflüchtet.

beits-) Ethik und externen Institutionen wie der Wirtschaftsordnung (vgl. WEISE 1999: 228). Die USA gelten als Prototyp eines freien, marktwirtschaftlichen Kapitalismus und unterscheiden sich deutlich vom deutschen Modell der Sozialen Marktwirtschaft. Das Bekenntnis zu Freiheit und Chancengleichheit, zu Privateigentum, Unternehmertum und Wettbewerb prägt die liberale Grundhaltung des Systems. Die Märkte für Arbeit, Kapital und Finanzen haben sich sehr freiheitlich und dynamisch entwickelt. Die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung wird maßgeblich durch bürgerliches Engagement getragen. Die sozialstaatliche Regulierung ist äußerst schwach. Dagegen konnten sich die geistigen Väter des deutschen Grundgesetzes eine stabile wirtschaftliche und gesellschaftliche Ordnung nur mit einem starken Staat vorstellen. In den USA hat sich die Idee des Sozialstaates und der sozialen Gerechtigkeit nie durchgesetzt. Die Sozialabgabenquote liegt mit 16,2% deutlich niedriger als in Deutschland (27,6%) (OECD 2007, Angaben für 2003). Einheitlich sozialstaatlich geregelt sind nur die Renten- und die Invaliditätsversicherung. Gesetzlich verpflichtende Kranken- und Betriebsunfallsversicherungen bestehen ebenso wenig wie ein einheitliches Sozialhilfesystem. Die Arbeitslosenversicherung unterliegt den Bundesstaaten, ihre Leistungen fallen wesentlich geringer und zeitlich eingeschränkter aus als in Deutschland. Auch die Arbeitsbedingungen sind insgesamt weniger stark reguliert, ein gesetzlicher Kündigungsschutz besteht beispielsweise nicht. Die Zuwendungen im Rahmen der Familienpolitik sind bescheiden. Seit den Gründungsvätern gilt Selbstverantwortung durch individuelle Leistung als Grundpfeiler der Gesellschaft. Die Amerikaner bekennen sich lediglich zur Gleichheit der Chancen, nicht der Ergebnisse. „*Americans care less about inequality [...] than about opportunity and achievement.*“ (SCHMIDT 2005: 38; vgl. auch LEIPOLD 2006: 242-245, 257-272).

Entsprechend puritanischer Ethik ist mit den von Gott geschenkten Ressourcen effizient umzugehen. Dies impliziert auch einen sinnvollen Umgang mit dem Faktor „Zeit“. Materiellem Erwerbsstreben haftet in dieser Argumentationslinie nichts Verwerfliches an. Neben der konsequenten Verfolgung ökonomischer Erwerbsinteressen verbindet die US-Amerikaner aber auch ein großer Sinn für Solidarität, für freiwillige Tätigkeiten im Dienste der Gemeinschaft, für Spenden zu Gunsten Schwächerer. In Notfällen wird Selbsthilfe zuerst von Freunden, Familie, Kirche und Nachbarn erwartet. Dementsprechend gibt es eine Fülle an zivilrechtlichen Organisationen, die gemeinnützige Projekte unterschiedlichster Art verfolgen und unterstützen. Es herrscht breiter Konsens über die Notwendigkeit privaten Engagements, da nach amerikanischer Auffassung gemeinsame Interessen am besten durch gemeinschaftliche Anstrengung erzielt werden können (vgl. LEIPOLD 2006: 238-248; SCHMIDT 2005: 31, 38).

3.1.2 Geographische Perspektive

Kann man den Vereinigten Staaten tatsächlich einen nationalen Charakter, eine nationale Kultur unterstellen? Auch wenn es „den US-Amerikaner“ ebenso wenig gibt, wie „den Deutschen“ und zum Teil erhebliche Mentalitätsunterschiede bestehen (z.B. zwischen dem Nordosten und dem Südwesten), existieren doch historisch begründbare, kulturspezifische Gemeinsamkeiten, die es erlauben eine Nationalkultur zu bestimmen (vgl. BUCH et al. 2004: 133,136; ZELINSKY 1992: 38; LEIPOLD 2006: 233 f.).

ZELINSKY (1992: 40) betrachtet die US-Amerikaner als eine einzige große, diskrete „ethnische“ Gruppe, deren räumliche Verbreitung mit den Grenzen des Nationalstaates zusammenfalle. Als „ethnische“ Gruppe versteht ZELINSKY die größte gesellschaftliche Einheit, zu der ein Individuum eine fassbare emotionale Verbundenheit spürt, deren Angehörige ein gemeinsames grundlegendes Wertesystem, eine Symbol-Sammlung und historische Erinnerungen teilen. Die Bewohner der USA seien eine solche Gruppe, die aus relativ diversen „Ausgangsmaterialien“ durch ein Zusammenspiel spontaner Fermentierung einerseits sowie bewusster Konstruktion durch den Staatsapparat andererseits hervorgegangen sei.

Auch wenn die USA über eine gemeinsame Nationalkultur verfügen, bestehen natürlich kulturräumliche Disparitäten. Generell sind die Unterschiede nach ZELINSKY (1992: 109 f.) jedoch gering verglichen mit denen in anderen Ländern. Neben den großen Kulturregionen wie z.B. dem Mittleren Westen können eine Vielzahl kleinerer Gebiete mit unterschiedlichen kulturellen Zügen unterschieden werden. So weisen einige der großen amerikanischen Städte wie auch der Untersuchungsstandort Chicago eigene Persönlichkeiten und zum Teil auch sprachliche Besonderheiten auf. Auf einer tiefer liegenden Ebene sind weiterhin *minute cultures*, das sind kleinere räumliche Kultureinheiten, die sich v.a. durch ethnische oder religiöse Charakteristika absetzen, zu differenzieren (vgl. ZELINSKY 1992: 128, 133).

Dass auch die untersuchten Konsumnormen einen gewissen Grad an räumlicher Differenzierung aufweisen, verdeutlicht die Aussage einer Interviewpartnerin (UNIV.-DOZENTIN 2007), die argumentiert, dass gerade das Umweltbewusstsein von Konsumenten eher bestimmt sei durch „*the culture of an area rather than the culture of a country*“. Auch die interviewten Mitarbeiter der deutsch-amerikanischen Handelskammer (Interview mit MITARBEITERN AHK 2007) weisen darauf hin, dass die kulturellen Unterschiede der verschiedenen Landesteile bei der Expansion innerhalb der USA nicht zu vernachlässigen seien (zu den Interviews s. Kap. 4.1).

3.1.3 Vergleich: Deutschland – USA

Als ein Rahmenwerk zur Analyse und zum Vergleich nationaler Kulturen haben die fünf Dimensionen nationaler Kultur nach HOFSTEDÉ (u.a. 2001) eine besondere Beachtung erfahren. Hofstede differenziert Machtdistanz (als Akzeptanz ungleicher Machtverteilung), Individualität versus Kollektivität, Maskulinität versus Femininität, Unsicherheitsvermeidung sowie Langfrist- versus Kurzfristorientierung. Nach der ersten Studie nationaler Kulturen, die zwischen 1967 und 1973 mit IBM-Mitarbeitern in verschiedenen Ländern durchgeführt worden ist, folgten in jüngerer Zeit Untersuchungen mit weiteren Bevölkerungs- bzw. Beschäftigtengruppen. Obwohl die Arbeit originär in einem organisatorischen Umfeld ansetzt, übertragen DE MOOIJ / HOFSTEDÉ (2002: 61-69) die identifizierten Kulturdimensionen auch auf das internationale Konsumentenverhalten. Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass „Kultur“ ab einem bestimmten Entwicklungsgrad eine bessere Erklärungsgröße für das internationale Konsumentenverhalten sei als das nationale Einkommensniveau. Trotz berechtigter Kritik an der Stichprobensammensetzung hat HOFSTEDÉ'S Arbeit breite Beachtung erfahren und eine einmalige Datenbasis für internationale Kulturvergleiche geschaffen. ROTH (1995: 165-167) ar-

gumentiert, dass die Daten für internationale Vergleiche geeignet seien, da jeweils eine ähnliche Bevölkerungsauswahl untersucht würde. Betrachtet man die Ergebnisse für Deutschland und die USA, zeichnen sich in zwei Dimensionen deutliche Unterschiede ab. Individualismus ist in den USA wesentlich stärker ausgeprägt als in Deutschland. Umgekehrt ist der Aspekt der Unsicherheitsvermeidung unter den deutschen Befragten wesentlich stärker verbreitet. Die USA, das Land der Pioniere, liegen hier erwartungsgemäß deutlich unter dem allgemeinen Durchschnitt. Beide Ergebnisse spiegeln die vorab dargelegte historisch-institutionelle Entwicklung der Nationen gut wider. Bezüglich der *power distance* weisen beide Nationen unterdurchschnittliche Werte auf, dabei liegt Deutschland niedriger als die USA. Dies bedeutet, dass in der deutschen Gesellschaft eine höhere Gleichheit zwischen sozialen Gruppen besteht, ein Ergebnis der Wertschätzung sozialer Gerechtigkeit. Die Maskulinität liegt in beiden Ländern über dem Durchschnitt, in Deutschland leicht höher. Dies gilt als Indiz eines stärker geschlechtsspezifischen Rollenverständnisses. Beide Länder verzeichnen unterdurchschnittliche Werte in Bezug auf die Langfrist-Orientierung, d.h. es besteht eine relativ hohe Akzeptanz für Veränderungen (vgl. HOFSTEDE 2001: 359; DE MOOIJ / HOFSTEDE 2002: 63-64; WWW.GEERT-HOFSTEDE.COM, 18.03.2008).

Trotz gewisser kulturräumlicher Disparitäten wird aus den bereits dargelegten Gründen analog zu ZELINSKY (1992: 38), BUCH et al. (2004: 133 f.) und LEIPOLD (2006: 233 f.) unterstellt, dass es eine amerikanische Nationalkultur gibt, die auf einer aus der Geschichte ableitbaren gemeinsamen Ideologie, einem gemeinsamen Wertesystem ihrer Bürger aufbaut. Diese Nationalkultur unterscheidet sich wie dargelegt in einigen zentralen Punkten von der deutschen. Aus dem unterschiedlichen Staatsverständnis und der damit zusammenhängenden Wirtschaftsordnung ergibt sich für den Einzelhandel in beiden Ländern eine unterschiedlich starke Reglementierung. Werte wie individuelle Freiheit und die Leistungsorientierung der Gesellschaft schlagen sich aber auch in der Konsum- und Arbeitskultur nieder.

3.2 Der Lebensmitteleinzelhandel in den USA

Die stärkste Wirtschaftsmacht der Welt kann als Vorreiter der postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft betrachtet werden. Private Dienstleistungen (incl. Einzel- und Großhandel) erwirtschaften im Jahr 2006 69% des Bruttoinlandsprodukts. Der Anteil von Forst- und Landwirtschaft, Bergbau und produzierendem Gewerbe liegt bei unter 20%, die verbleibenden 11% entfallen auf den Staat (U.S. BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS 2007).

Die hohe Bedeutung, die dem Einzelhandel und privatem Konsum in den USA zukommt, hat ihren Ursprung in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg. Der seinerzeit als ein Mittel zur Förderung des allgemeinen Wohlergehens initiierte Massenkonsum wuchs schnell über sein originär ökonomisches Ziel hinaus und entwickelte sich zum Synonym für ein Plus an Freiheit, Demokratie und Gleichheit: die Verkörperung des amerikanischen Traums. COHEN (2004_b: 236) bezeichnet die Vereinigten Staaten zwischen 1952 und Mitte der 1970er Jahre dementsprechend als eine „*Consumer's*

Republic“. Der Konsument, der seine persönlichen materiellen Bedürfnisse befriedigte und dem „*more, newer, and better*“ verhaftet war, trug gleichsam zum Aufschwung der gesamten Nation bei und damit zu einer gerechteren und demokratischeren Gesellschaft. „*Mass consumption was not a personal indulgence. Rather, it was a civic responsibility designed to improve the living standards of all Americans*“ (COHEN 2004_a: 236). In ihrer Position als Konsumenten gestärkt, emanzipierten sich die US-Amerikaner auch in ihrer Funktion als Staatsbürger. Der Massenkonsum prägte die Einstellung zum Arbeiten, die Art des Arbeitens, den Umgang miteinander, die Erwartungen an den Staat und die Siedlungsmuster¹⁰. In den vergangenen 20 Jahren habe sich eine „*Consumerized Republic*“ etabliert (COHEN 2004_a: 9), in der eigeninteressierte Bürger ebenso wie andere Marktakteure die Regierung zunehmend danach bewerten, wie gut ihre persönlichen Belange bedient werden (vgl. auch COHEN 2004_a: 7-9, 2004_b: 236 f.).

Im Jahr 2006 beträgt der Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel \$541,7 Mrd. Die durchschnittliche Wachstumsrate seit 2000 liegt bei 3,3% (U.S. CENSUS BUREAU 2008). Die dynamische Entwicklung des Marktes zeigt sich auch im Wandel der Betriebsformate, der durch verschiedene Veränderungen sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite bestimmt ist (vgl. HAHN 2002: 14-27). Neben dem *Wheel of Retailing* (NC NAIR / MAY 1958: 81-91), versuchen das *Retail Accordion* von HOLLANDER (1966: 29-40) und die Lebenszyklustheorie von Betriebstypen von DAVIDSON, BATES / BASS (1976: 89-96) den Wandel der Betriebsformate zu erklären. Die Lebenszyklustheorie erweist sich zur Darstellung des Betriebsformenwandels als besonders anschaulich. Demnach weisen die Betriebsformate im Einzelhandel einen typischen Entwicklungsverlauf auf, der durch die vier Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang geprägt ist.

Der in den 1930er Jahren eingeführte Supermarkt konnte sich erfolgreich gegen die seinerzeit vorherrschenden *Mom-and-Pop Stores* (Tante-Emma-Läden) durchsetzen, um selbst für Jahrzehnte zum dominierenden Betriebsformat zu werden. Die Neuheit der Supermärkte lag im Selbstbedienungskonzept sowie einem Angebot und einer Verkaufsfläche, die größer waren als die der traditionellen Lebensmittelgeschäfte. Abb. 6 verdeutlicht, dass der Supermarkt inzwischen seine Reifephase überschritten hat und sich im Rückgang befindet. Gleichzeitig sind, verbunden mit der Bevölkerungssuburbanisierung seit den 1950er Jahren, neue, größere Betriebsformate mit einem höheren Anteil an Nicht-Lebensmitteln eingeführt worden, deren Verbreitung durch die liberale Raumplanungspolitik in den USA kaum Schranken gesetzt waren. Der Boom sub- und exurbaner Einkaufszentren zog auch die Lebensmitteleinzelhändler in das städtische Umland. Die kleineren Innenstadt- oder Stadtteilläden konnten im Konkurrenzkampf mit den großen, preisgünstigen Anbietern oft nicht erfolgreich bestehen. Viele innerstädtische Gebiete blieben ohne nennenswerte Einzelhandels- und Dienstleistungseinrichtungen zurück (s. Chicago, Kap. 4.3). Der Erfolg der großflächigen Einzelhandels-einrichtungen war nur in einer hoch automobilisierten Gesellschaft möglich. Im Kontext geringer staatlicher Regulation, immenser Flächenvorräte und günstiger Bodenpreise, einer sehr guten Verkehrsinfrastruktur und geringer Energiepreise war die Entwicklung der noch größeren Hypermärkte, deren Boom in den 1990er Jahren einsetzte, geradezu

¹⁰ Die Massenproduktion günstiger Automobile und die gleichzeitig relativen hohen Löhne in der Industrie ermöglichten eine Massenmobilisierung, die wiederum eine zentrale Grundlage für die Suburbanisierung in den USA darstellte.

vorgezeichnet. Integrierte Bäcker, Coffee-Shops, Floristen, Friseure, Apotheker, Schuhmacher etc. ermöglichen hier ein echtes *One-Stop-Shopping*. Gemeinsam verzeichneten die *Superstores* und Hypermärkte im Zeitraum 1990 bis 2005 einen leichten Bedeutungsgewinn, allerdings zeichnen sich in der jüngsten Vergangenheit bereits erste Sättigungseffekte ab, dies gilt insbesondere für das ältere Format der *Superstores*¹¹ (vgl. GRAFF 2006: 54; FRAZIER et al. 2003: 213-228; KUSCHE 2004: 14-27; WRIGLEY / LOWE 2002: 72 f.; THE ECONOMIST, 23.06.2007: 78; WWW.FMI.ORG, 15.03.2008).

Während die traditionellen *Convenience Stores* im gleichen Zeitraum leicht an Umsatzanteil eingebüßt haben, gewonnen die kleinen und gut erreichbaren „Superetten“ und Fachgeschäfte an Bedeutung (s. Abb. 6). Eine Vielzahl der Geschäfte in diesen „kleineren“ Formaten hatte in der Vergangenheit dem Konkurrenzdruck der Mega- und *Superstores* nicht Stand halten können und sich vom Markt zurückziehen müssen. Den übrigen Unternehmen scheint es gelungen zu sein, eine wettbewerbsfähige Antwort auf die preisgünstigen Hypermärkte zu finden, sodass sich hier ein prosperierendes Segment entwickelt hat. Um im Wettbewerb zu bestehen, haben viele Betriebe ein *Up-Grading* vorgenommen. Auch eine zunehmende Differenzierung und die Besetzung von Nischenmärkten (*Convenience* Produkte, Delikatessen, *Ethnic Food*, etc.) haben sich als erfolgreiche Wettbewerbsstrategien erwiesen. Damit zeichnet sich ein Trend in Richtung eines Segments ab, das Ähnlichkeit mit den *Specialty Stores* und *Mom-and-Pop Stores* zu Beginn der Betriebsformenentwicklung hat (vgl. SWINYARD 1997: 245).

Ein weiteres Format, dessen Umsatzanteil in den vergangenen 15 Jahren deutlich zugenommen hat, sind die *Drug Stores*. Die traditionell im Drogeriesegment agierenden Ketten haben ihr Angebot diversifiziert und verkaufen inzwischen auch abgepackte Lebensmittel und Getränke. Hier zeigt sich ein Trend zum *Channel Blurring* zwischen traditionellen Lebensmittel- sowie Nicht-Lebensmittelformaten, das den Wettbewerb um die Konsumenten verschärft. Der E-Commerce nimmt mit einem Marktanteil von 0,1% (U.S. CENSUS BUREAU 2005) nach wie vor nur eine geringe, wenn auch dynamische Rolle ein.

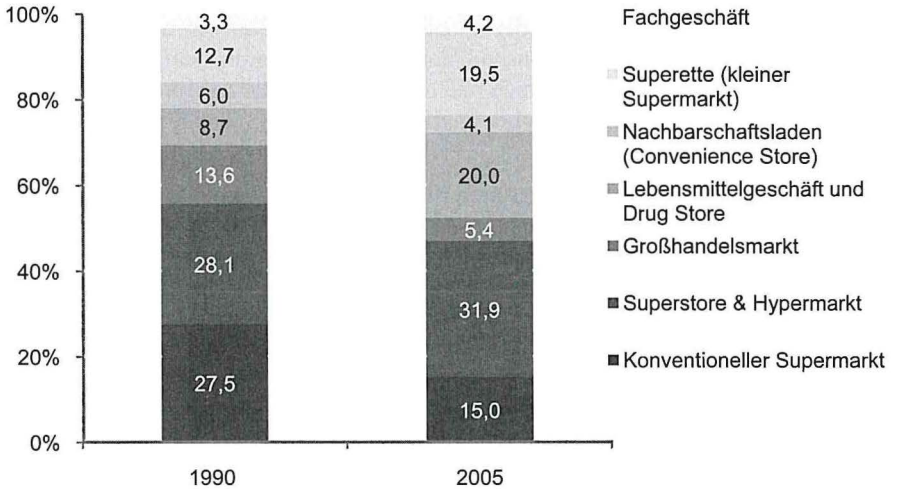
Das Betriebsformat des Discounters wird in der amtlichen Statistik nicht differenziert ausgewiesen. Generell werden alle Anbieter mit aggressiver Preispolitik und Dauertiefstpreisen – also z.B. auch die Wal-Mart SuperCenter – dem Discount-Segment zugeordnet. Aldi gilt in den USA als *Hard Discounter* oder als *Limited Assortment Store*.

Abb. 6 suggeriert, dass sich die Betriebsformate im Lebensmitteleinzelhandel im Zeitraum 1990 bis 2005 in zwei Richtungen erfolgreich entwickelt haben. Einen Bedeutungszuwachs konnten einerseits großflächige, autofreundlich gelegene Einzelhandelseinrichtungen mit günstigen Preisen und Vollsortiment verzeichnen, andererseits kleinere Geschäfte mit speziellem Angebot in integrierter Lage. Betrachtet man gleichzeitig den Bedeutungszuwachs, den die Formate mit aggressiver Preispolitik (nach denen weder FMI noch das U.S. Department of Agriculture (USDA) differenzieren) erzielt haben, wird deutlich, dass die erfolgreichen Segmente entweder eine Preisführerstrategie oder eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Die Supermärkte stehen zwischen diesen Strategien und verzeichnen einen Bedeutungsverlust. Um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern, versuchen auch sie sich zunehmend zu differenzieren, indem sie ihr

¹¹ Nach FMI (Food Marketing Institute) haben Superstores eine Mindestfläche von 40.000 sq.ft., Hypermärkte von 180.000 sq.ft. (vgl. WWW.FMI.ORG, 15.03.2008).

Angebot auf bestimmte Kundensegmente zuschneiden, ihr Frische-Sortiment ausdehnen, das Einkaufserlebnis aufwerten und mehr Eigenmarken anbieten (vgl. GRAFF 2006: 54; FRAZIER et al. 2003: 213-228; KUSCHE 2004: 14-27; THE ECONOMIST, 23.06.2007: 78; WEITZ / WHITFIELD 2005: 59, 64; WWW.FMI.ORG, 15.03.2008).

Abb. 6: Entwicklung der Betriebsformate im Lebensmitteleinzelhandel (ausschließlich Food Stores)¹²



Quelle: U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE (2008)

Ein wichtiger Faktor, der die weitere Entwicklung der Betriebsformen mitbestimmen dürfte, sind die steigenden Energiekosten, die die Herstellungs- und Transportkosten im extensiv angelegten amerikanischen Distributionssystem erhöhen. Die Einzelhändler können die steigenden Einkaufspreise nur bedingt an die Konsumenten weitergeben, die durch wachsende Benzin- und Heizkosten zunehmend belastet sind (vgl. U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS 2008). Nach einer jährlich erscheinenden Studie des Food Marketing Institutes (FMI, zitiert in: FROZEN FOOD AGE 2007: 38) tragen die höheren Energiekosten dazu bei, dass 56% der Konsumenten vermehrt auf Eigenmarken zurückgreifen. Die Anzahl der wöchentlichen Einkaufsgänge hat sich von 2006 auf 2007 von 2,1 auf 1,9 reduziert. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen sind die Auswirkungen der Immobilienkrise auf die Konjunktur und das allgemeine Konsumklima.

¹² Das FMI (WWW.FMI.ORG, 15.03.2008) differenziert andere Betriebsformate als das DEPARTMENT OF AGRICULTURE (2008), das wiederum zwischen *Food Store* und *Retail Food* Segmenten unterscheidet.

3.2.1 Die sozialen Akteure im Einzelhandel

Die dargestellte Entwicklung der Betriebsformate ist nicht nur als eine Reaktion der Unternehmen auf die zunehmende Konkurrenz und sich wandelnde Konsumentenbedürfnisse zu sehen. Zu den Umweltfaktoren, die die Entwicklung beeinflussen, zählen auch der politisch-rechtliche Rahmen, die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung und der technologische Entwicklungsstand. Die verschiedenen Akteure, die in der Umwelt des Einzelhandelsunternehmens agieren, prägen unterschiedliche Dimensionen des institutionellen Gefüges. Während der Staat regulativen Einfluss auf die Einzelhandelstätigkeit nimmt, stellen die Konsumenten normative Anforderungen. Im Folgenden werden das Einzelhandelsunternehmen und die verschiedenen Akteure in seiner Umwelt aus der Perspektive des amerikanischen Marktes beleuchtet.

3.2.1.1 Das Einzelhandelsunternehmen als (sozialer) Akteur

Jedes Unternehmen verfolgt mit seiner Aktivität ein Ziel. Die klassische Ökonomie unterstellt, dass Unternehmen generell nach Gewinnmaximierung streben. Als ergänzende oder alternative Zielsetzungen können aber auch das Streben nach Sicherheit, Unabhängigkeit und/ oder Macht angeführt werden, ebenso soziale und gesellschaftliche Ziele wie die Sicherung von Arbeitsplätzen, der Umweltschutz oder ein gutes Betriebsklima. Es obliegt der Unternehmensführung, die eigenen (oft divergierenden) Ziele mittels einer geeigneten Unternehmenspolitik so gut wie möglich umzusetzen. Generell lassen sich dabei zwei Ansätze unterscheiden, der *Shareholder-Value*- und der *Stakeholder-Value*-Ansatz. Ersterer stellt die (kurzfristigen) Interessen der Kapitalgeber in den Fokus. Der zweite Ansatz hat die Interessen aller *Stakeholder*, d.h. auch der Mitarbeiter, der Kunden und der Gesellschaft im Blick und ist damit langfristig ausgerichtet. Die Dominanz des einen oder des anderen Ansatzes wird von den politisch-rechtlichen Gegebenheiten und den ethischen Moralvorstellungen innerhalb eines Landes beeinflusst. Der kulturell-institutionelle Kontext wirkt auf die Zielsetzung des Unternehmens ebenso, wie auf seine Philosophie, seine Strategie, sein Management, seine Organisation und die interne Firmenkultur. In der kapitalistischen Ordnung der USA sind die Unternehmen einem besonderen Marktzwang ausgesetzt. Um die Erwartungen der Aktionäre zu erfüllen, müssen die Unternehmen kurzfristig profitabel agieren. Dazu müssen sie auf Marktbedingungen flexibel und zügig reagieren und bei ausbleibendem Erfolg auch schnelle Desinvestitionsentscheidungen treffen. Amerikanische Firmen sind im Allgemeinen stark auf die Kapitalmärkte angewiesen. Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel sind dagegen viele Unternehmen in Privatbesitz. Gelingt es ihnen, ihre Expansion von innen heraus, mit eigenen Mitteln zu finanzieren, können sie unabhängig von den Gewinnerwartungen externer Kapitalgeber agieren (vgl. EPSTEIN / JANSEN 2006: vii-ix; CHRISTOPHERSON 2007: 459 f.; SCHMIDT 2005: 30 f.).

In den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts hat ein intensiver Wandel in der Unternehmens-Umwelt-Beziehung stattgefunden. In einem zuvor nie erreichten Ausmaß ist das Unternehmen äußeren Kontrollen ausgesetzt. Ging es traditionell um die Einhaltung von Gesetzen und Regelungen, so werden Unternehmen heute nach einem weit breiteren Maßband ökonomischer wie sozialer Kriterien kontrolliert. Im Kommunikations- und Informationszeitalter sind Berichterstattungen über die Handlungsweise von Unterneh-

men besser zugänglich als je zuvor. Das Verhalten der Unternehmen lässt sich einfacher verfolgen und besser publizieren. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie heute wesentlich mehr Ressourcen einsetzen müssen, um sich vor einer kritischen Gesellschaft zu legitimieren (vgl. EPSTEIN / JANSEN 2006: vii-ix).

„The successful retailers of the future will need to shift their thinking to differentiate themselves and achieve sustainable and profitable growth. More and more companies recognize that this must embrace the wider social and environmental implications of their activities. Once considered an afterthought by many, a proactive Corporate Social Responsibility (CSR) agenda now lies at the heart of any successful long-term business strategy.“ (DELOITTE 2006: 46)

Unter amerikanischen Unternehmen ist es weit verbreitet, sich den Konsumenten gegenüber als *good neighbor* und *corporate citizen* zu vermarkten. Aufgrund der Schwäche der staatlichen Sicherungssysteme liegt auf den Unternehmen auch eine stärkere soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern¹³. Die Firmen gehen damit erwartungsgemäß unterschiedlich um. Während einige ihren Mitarbeitern besondere Sozialleistungen zahlen, entrichten andere gerade den Mindestlohn. Nach außen bezeichnet man die Mitarbeiter gerne als *partner* oder *associates*, um eine gewisse Gleichberechtigung zu suggerieren, die gerade in amerikanischen Unternehmen nicht vorliegt (s. Kap. 3.2.1.5). Gerade das weltgrößte Einzelhandelsunternehmen Wal-Mart erfährt regelmäßig Negativschlagzeilen für seine Unternehmenspraktiken. Ein wichtiger Kritikpunkt ist der Umgang mit den Mitarbeitern, der von vielen als Ausbeutung empfunden wird. Aber auch die Auswirkungen der großflächigen Supercenter auf den lokalen Einzelhandel und die Folgen des *global sourcing* werden bemängelt. Wal-Mart dagegen versucht, sich selbst als verantwortungsvolles Unternehmen darzustellen. Ein besonderer Fokus wird dabei in jüngerer Zeit auf die Nachhaltigkeit der Unternehmensführung gelegt.

„At Wal-Mart, we believe in a philosophy of operating globally and giving back locally. We know we can make the greatest impact on our communities by supporting charitable causes that are important to our customers in their own neighborhoods.“

“What we are learning about our footprint on the environment is both shocking and inspiring. [...] Fortunately, we've identified plenty of opportunities that, if captured, can transform our entire industry. We've established three aggressive goals in our Sustainability Efforts:

- *To Be Supplied 100% By Renewable Energy*
- *To Create Zero Waste*
- *To Sell Products That Sustain Our Resources & Environment”*

(WWW.WALMARTSTORES.COM, 20.03.2008)

Die Fortschritte, die Wal-Mart bezüglich dieser äußerst öffentlichkeitswirksamen und mehr als nur ehrgeizigen Ziele erreicht hat, werden dem interessierten Kunden in einem 60-seitigen Report im Internet zugänglich gemacht.

¹³ *„Obviously all benefits in the United States are basically delivered by the employer.“* (Interview mit CONSULTANT 2006)

Das Unternehmen Whole Foods verdeutlicht die Symbolträchtigkeit, mit der amerikanische Unternehmen ihre Philosophie kommunizieren, besonders gut.

Our motto — Whole Foods, Whole People, Whole Planet — emphasizes that our vision reaches far beyond just being a food retailer. Our success in fulfilling our vision is measured by customer satisfaction, Team Member excellence and happiness, return on capital investment, improvement in the state of the environment, and local and larger community support. Our ability to instill a clear sense of interdependence among our various stakeholders (the people who are interested and benefit from the success of our company) is contingent upon our efforts to communicate more often, more openly, and more compassionately. Better communication equals better understanding and more trust. "
(WWW.WHOLEFOODS.COM, 20.03.2008)

Im Internetauftritt von Trader Joe's heißt es:

At Trader Joe's, we really do want to be a part of the neighborhood. That's why we handle all requests for donations and involvement in community events in our stores. Whether it's a silent auction to benefit a local elementary school or a health fair sponsored by a community hospital, your neighborhood Trader Joe's is the place to go. "(WWW.TRADERJOES.COM, 20.03.2008)

Anhand dieser Beispiele sieht man, wie die Unternehmen versuchen, sich als verantwortungsvolle Organisationen zu vermarkten. Sie stützen ihre Aussagen durch gewisse symbolhafte Aktivitäten wie Spenden, der Unterstützung lokaler Sportmannschaften, der Implementierung von Energiesparmaßnahmen, der Abschaffung von Plastiktüten und Ähnlichem. Inwiefern nach außen kommunizierte Unternehmenswerte wie Nachhaltigkeit tatsächlich die internen Unternehmensabläufe konsequent leiten und z.B. in einer Reduzierung der Transportwege und einer Vermeidung unnötigen Verpackungsmaterials umgesetzt werden, bleibt dem Kunden weitestgehend verschlossen. Es ist auch nicht zu vernachlässigen, dass gerade „grünes“ Engagement z.T. durch die Bundesstaaten und Kommunen finanziell unterstützt wird (s. Kap. 4.3). Der Bereich der (symbolhaften) gesellschaftsrelevanten Aktivitäten wird von amerikanischen Unternehmen intensiver bedient als von deutschen. Auch deutsche Unternehmen engagieren sich für die Gesellschaft. Hier herrscht aber häufiger eine tatsächlich philanthropische Motivation vor. Amerikanische Unternehmen erwarten dahingegen wesentlich stärker einen ökonomischen Nutzen aus diesem Engagement (vgl. LZ-NET, 31.08.2007).

Nach BIANCHI (2002: 5 f.) unterscheiden sich Konsumnormen aufgrund unterschiedlicher institutioneller Kontexte insbesondere im Bereich der gesellschaftlichen Werte. Dementsprechend sind auch besonders große Differenzen in der Unternehmenstätigkeit zu erwarten. Darüber hinaus prägt der historisch-institutionelle Kontext aber das allgemeine Unternehmertum. Das wirtschaftliche Streben der Gründerväter und der nachfolgenden Generationen hat die Grundlage für den heutigen Wohlstand der USA gelegt und wird deswegen in einem sehr positiven Licht gesehen. Die *frontier mentality* spiegelt sich in einer besonderen Unternehmermentalität wider, die mit einer gewissen Risikobereitschaft einhergeht. Nach dem Motto „*anything goes*“ werden Ideen umgesetzt und ausprobiert. Wer scheitert, versucht sein Glück aufs Neue. Eine lange und detailge-

naue Planung von Projektvorhaben ist eher ungewöhnlich (vgl. SCHMIDT 2005: 34-35; WELGE 1980: 294).

Zeit wird ähnlich wie Geld als ein Mittel gesehen, das verbraucht, verloren oder gut investiert werden kann. Im Wirtschaftsleben sind alle Aufgaben möglichst schnell und effizient zu erledigen. Entscheidungen werden in aller Kürze getroffen und ebenso rasch umgesetzt. Auch das Management amerikanischer Firmen unterscheidet sich von dem in deutschen Unternehmen. Da es keine berufliche Ausbildung wie in Deutschland gibt, werden im Einzelhandel viele Geringqualifizierte eingestellt, die lediglich ein kurzes Training erfahren. Diesen Beschäftigten kann eine geringere Eigenverantwortung und Selbstständigkeit gewährt werden. Aus diesem Grund kommt der Manager-Position in den USA so eine hohe Bedeutung zu (vgl. SCHMIDT 2005: 31, 51f.).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Unternehmen sich nicht nur an ihr institutionelles Umfeld anpassen, sondern selbst auch aktive Akteure in der Formierung dieser Kontexte sein können. Zwar sind Einzelhandelsunternehmen traditionell Markt-gesteuert, einigen Unternehmen ist es jedoch gelungen, sich zu Markt-steuernden Institutionen zu entwickeln. Dies wird insbesondere dem Unternehmen Wal-Mart nach-gesagt, gilt aber auch für Unternehmen wie Amazon oder Home Depot (vgl. MEYER / ROWAN 1977: 347; EPSTEIN / JANSEN 2006: vii-ix; CHRISTOPHERSON 2007: 458). In Deutschland kommt Aldi eine solche Funktion zu. Vergleichsweise gering ist der Ein-fluss der Unternehmen auf die regulative Umwelt, in der als Akteur insbesondere der Staat aktiv wird.

3.2.1.2 Der Staat

Nach STERNQUIST (1998: 188) sind die rechtlichen Reglementierungen des Einzel-handels in den USA die weltweit nachsichtigsten. Es gibt keine staatlichen Vorschriften bzgl. der Öffnungszeiten, der Abhaltung von Sonderverkäufen oder (preis-) verglei-chender Werbung¹⁴. Preisdiskriminierung ist in den USA zwar untersagt (*Robinson-Patman Act*), die Auswirkung dieser Reglementierung auf die Preisgestaltung werde aber von ausländischen Marktbeobachtern überschätzt. Zusammenschlüsse und Ver-einbarungen, die den Handel beeinträchtigen, sind ebenso wie Monopolisierung durch den *Sherman Act* verboten (vgl. STERNQUIST 1998: 188; BUCH et al. 2004: 29; KUSCHE 2004: 76 f.).

Neben den direkten Reglementierungen ist das Arbeits- und Sozialrecht für die ar-beitsintensive Einzelhandelsbranche ein wichtiger Umweltfaktor. Unter der Regierung Reagan kam es in den USA zu einer flächendeckenden Aufweichung der Arbeits-schutzmaßnahmen. Prinzipiell können Arbeitgeber wie Arbeitnehmer ein Arbeitsver-hältnis ohne Angabe von Gründen und Einhaltung von Fristen jederzeit kündigen¹⁵. Da die Löhne in der arbeitsintensiven Branche den größten Ausgabeposten darstellen – ge-meinsam mit den Sonderleistungen rund 61% der operationellen Kosten (FMI 2006_a: o.S.) – kommt es den Unternehmen sehr entgegen, Arbeitskräfte nach Bedarf kurzfristig einstellen und wieder entlassen zu können (*hire and fire*). Dabei erfolgt ein Großteil der

¹⁴ „[...] some European countries [...] have restrictions in hours of operation or even the restrictions at com-
pare of advertising is something you know that we wouldn't have in the United States. You can use prices
and compare advertising all you want.“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

¹⁵ Andere Kündigungsbedingungen können ausgehandelt und müssen vertraglich festgeschrieben werden.

Anstellungen auf Teilzeitbasis und oft gegen geringe Bezahlung. Der national festgeschriebene Mindestlohn liegt 2008 bei \$5,85 je Stunde. Darüber hinaus gibt es bundesstaatliche Regelungen. In Illinois beträgt der Mindestlohn ab 2008 \$7,75 (WWW.DOL.GOV/, 20.03.2008). Kap. 4.3 zeigt am Beispiel der Stadt Chicago, dass Mindestlöhne auch auf kommunaler Ebene zu einem wichtigen Instrument der Einzelhandelssteuerung werden können. Stärker reglementiert und verfolgt als in Deutschland werden Diskriminierungen z.B. aufgrund von Alter, Geschlecht, Rasse, Nationalität, Behinderung sowie sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Einige Arbeitgeber greifen aus diesem Grund in den privaten Umgang ihrer Mitarbeiter direkt ein und verbieten Beziehungen am Arbeitsplatz (vgl. STERNQUIST 1998: 193; BUCH et al. 2004: 106-115; 140; LEIPOLD 2006: 263-264; SENGE 2004: 11).

Da der Wohlfahrtsstaat nur schwach ausgeprägt ist, fällt die soziale Abgabenbelastung für den Arbeitgeber (*Social Security Tax*) deutlich geringer aus als in Deutschland. Die Ausgestaltung der staatlichen Sicherungssysteme hat aber auch für die Konsumenten Folgen. Einschnitte wie Krankheit, plötzliche Arbeitslosigkeit, Scheidung oder der Übergang ins Rentenalter können einen sozialen Abstieg bedeuten. Die Situation für Bedürftige gestaltet sich in den USA sehr viel unbequemer als in Deutschland. Als Überlebensgrundlage hat die Regierung das *Food-Stamp*-Programm zur Hungerbekämpfung Bedürftiger initiiert. Immerhin 26,5 Mio. Amerikaner, knapp 9% der Bevölkerung, haben diese Hilfe im Jahr 2007 in Anspruch genommen. Die durchschnittliche monatliche Unterstützung belief sich auf rd. \$96 pro Person. Die Begünstigten bekommen diesen Betrag einmal monatlich auf eine *Electronic-Benefits-Transfer*-Karte gutgeschrieben. Mit der Karte können sie ausschließlich bezugsberechtigte Lebensmittel (kein Alkohol, kein Tabak) bei autorisierten Einzelhändlern wie Aldi erwerben. Die Ausgaben des Staates im Rahmen dieses Programms – gut \$30,4 Mrd. – fließen direkt dem Lebensmitteleinzelhandel zu (vgl. KAUFMAN et al. 1997: 3; BUCH et al. 2004: 114; WWW.FNS.USDA.GOV, 19.03.2008).

Von besonderer Bedeutung für die Entwicklung im Einzelhandel ist die Verfügbarkeit von Entwicklungsflächen. Anders als in Deutschland sieht man in den USA im Allgemeinen keine oder nur eine geringe Notwendigkeit darin, auf die Standortstruktur im Einzelhandel einzuwirken. Neben der allgemein liberalen Haltung spielt hier sicherlich auch die Weite des Landes und die damit schier unbegrenzte Flächenverfügbarkeit eine Rolle. Auf gesamtstaatlicher Ebene gibt es keine Raumplanung, auch die bundesstaatliche Reglementierung ist gering. Das wirksamste Raumplanungsinstrument stellen die *Zonings* oder *Zoning Plans* auf kommunaler Ebene dar. Diese legen ähnlich den deutschen Flächennutzungsplänen die erlaubte Nutzungsart der Gemarkungsflächen fest. Die Vorgaben zur Erstellung eines solchen Planes variieren von Bundesstaat zu Bundesstaat z.T. erheblich. Nicht in allen Staaten ist es verpflichtend, überhaupt einen solchen Plan zu erstellen. Doch selbst wenn ein kommunaler *Zoning*-Plan besteht, können die darin festgehaltenen Vorschriften z.T. durch einfache Sondergenehmigungen umgangen werden. Auch die Bebauungsvorschriften (maximale Höhe, Parkplatzpflicht, etc.) unterliegen der Gemeindehoheit. In Deutschland genießen das zentralörtliche Versorgungssystem, die Lebendigkeit der Innenstädte und der Erhalt kleinerer Mittelstandsbetriebe traditionell einen gewissen Schutzstatus seitens der Raumplanung¹⁶. Ein

¹⁶ „I think the biggest institutional factor is the attempt to protect small businesses.“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

ähnlich starkes, institutionalisiertes Bewusstsein existiert in den marktwirtschaftlicher ausgerichteten USA nicht. Darüber hinaus hat die Steuergesetzgebung dazu beigetragen, dass die Kommunen großflächige Einzelhandelseinrichtungen gerne aufnehmen, denn Grund- und Verkaufssteuer erhöhen die Gemeindeeinnahmen. Aufgrund der entstehenden Arbeitsplätze werden solche Ansiedlungen z.T. sogar finanziell gefördert oder mit geringeren Steuersätzen angelockt. Inzwischen zeichnet sich in den USA nach WEITZ / WHITFIELD (2005: 66) jedoch ein zunehmendes Bewusstsein für die negativen externen Effekte von Supercentern ab. Dabei spielen die Verdrängung lokaler Einzelhändler, die Bedrohung nationaler Produzenten durch *global sourcing* sowie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten eine Rolle. Ebenfalls kritisiert wird die zunehmende Lärm- und Verkehrsbelastung (vgl. HAHN 2002: 158-159; SCHMIDT 2005: 27; BUCH et al. 2004: 57-58; HEINRITZ et al. 2003: 169 f.). Letztere scheint nach eigener Beobachtung die häufigste Befürchtung zu sein, die gegen die Ansiedlung von Aldi-Filialen vorgebracht wird. Die lokalen Behörden können neben der direkten Einflussnahme durch *Zonings* indirekt über die Grund- und Verkaufssteuersätze und die Verkehrswegeplanung auf die Ansiedlung von bestimmten Formaten Einfluss nehmen.

Staatlicher Eingriff findet sich auch im Bereich des Verbraucherschutzes. Die staatliche Institution FDA (*U.S. Food and Drug Administration*) hat die Lebensmittelsicherheit in den USA zu gewähren. Sorgen die staatlichen Regulationen und Inspektionen für ein allgemeines Vertrauen der Konsumenten in die Sicherheit und gesundheitliche Unbedenklichkeit ihrer Lebensmittel, profitieren die Einzelhändler davon^{17,18}. Kommt es allerdings zu Zwischenfällen wie lebensmittelbedingten Krankheitsfällen, wird das Vertrauen der Konsumenten, wie jüngst in den USA geschehen, geschwächt. Der *U.S. Grocery Shopper Trends 2007-Report* (zitiert in FROZEN FOOD AGE 2007: 38) zeigt, dass 2007 nur noch 66% der Amerikaner – nach 82% im Vorjahr – auf die Sicherheit ihrer Lebensmittel vertrauen. D.h. die Einzelhändler sind verstärkt in Eigenverantwortung genommen (vgl. www.fda.gov 20.04.2007; Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007).

Der amerikanische Einzelhandelsmarkt kann als sehr liberal bezeichnet werden. Die Einzelhändler genießen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit eine weitreichende unternehmerische Freiheit. Auf lokaler Ebene hat die geringe Reglementierung der Landnutzung gemeinsam mit der Steuergesetzgebung und dem Streben der Kommunen nach Arbeitsplätzen die großflächigen Einzelhandelseinrichtungen gefördert (vgl. CHRISTOPHERSON 2007: 457). Aufgrund der geringen staatlichen Reglementierung sind die Eintrittsbarrieren für neue Unternehmen gering (vgl. CHRISTOPHERSON 2007: 457; THE ECONOMIST, 23.06.2007: 77 f.; Interviews mit CONSULTANT & AUTOR 2007, UNIV.-DOZENTIN 2007).

¹⁷ „And you know with the rules and regulations in the US in regard to the Federal Drug Administration the trust issue is very – is minimal here because we assume our food is safe. We always assume our food is safe.” (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

¹⁸ „In the United States [...] there is a real confidence that the food system is something that protects and is designed to continually protect and look out for the best interests of the shopper, of the consumer. Now that trustworthiness, that predictability extends - maybe this is a very good point - it is not simply the companies, it is the national regulation that surrounds and affects the companies. So the US Department of Agriculture and the FDA [Food and Drug Administration] are both institutions that are probably or generally thought of as very positive in terms of enforcing that.” (Interview mit CONSULTANT 2006)

3.2.1.3 Die Wettbewerber

Die immensen Flächenzuwächse im Lebensmitteleinzelhandel haben das Bevölkerungswachstum weit überstiegen und zu einer hohen Marktsättigung geführt. Um in diesem reifen, wettbewerbsintensiven Markt Fuß fassen zu können, benötigen Marktneulinge einen „*compelling point of difference*“ (Interview mit CONSULTANT & AUTOR 2006). Umsatzzuwächse werden in einem solchen Kontext im Wesentlichen zu Lasten konkurrierender Unternehmen erzielt. Die Intensität des Wettbewerbs wird auch in den geringen Netto-Margen deutlich, die sich im amerikanischen Einzelhandel traditionell im 1-2%-Bereich bewegen. Im Finanzjahr 2006/2007 lag der Wert bei 1,9% (WWW.FML.ORG, 19.02.2007). Deutsche Unternehmen bewegen sich damit in den USA in einem ähnlich konkurrenzintensiven Markt, wie in ihrer Heimat (vgl. CHRISTOPHERSON 2007: 460; CURIE 15.04.2005; DATAMONITOR 2006: 11-13).

Tab. 3: Die größten Lebensmitteleinzelhändler in den USA 2006

	Unternehmen	Filialen	Umsätze im EH in Mrd. US\$
1.	Wal-Mart SuperCenter	2195	91,988
2.	The Kroger Co.	3250	60,553
3.	Safeway, Inc.	1767	38,416
4.	Supervalu, Inc.	2531	35,200
5.	Costco Wholesale Group	487	31,840
6.	Sam's Club (Wal-Mart)	567	24,278
7.	Ahold USA, Inc.	799	24,000
8.	Publix Super Markets, Inc.	884	21,800
9.	Delhaize America	1529	17,300
10.	H-E-B	303	12,400
...			...
26.	Aldi, Inc. (Aldi Süd)	811	3,263
27.	Trader Joe's Co. (Aldi Nord)	257	3,200

Quelle: CHAIN STORE GUIDE (2007)

Der stärkste Wettbewerber Wal-Mart Stores Inc. nimmt nicht nur in den USA, sondern weltweit die Führungsposition im Lebensmitteleinzelhandel ein. Seit Wal-Mart 1988 mit seinem inzwischen wichtigsten Betriebsformat, dem Supercenter, in den Lebensmitteleinzelhandel eingestiegen ist (vgl. WWW.WALMARTSTORES.COM, 14.03.2008), hat das Unternehmen den Markt erheblich destabilisiert, andere Ketten wie Kroger, Safeway und Albertson's zu Umstrukturierungen gezwungen und die institutionelle Umwelt verändert: „*In reality, Wal-Mart is an active player in insuring that regulatory frameworks favor the interest of the corporation.*“ (CHRISTOPHERSON 2007: 456, vgl. auch GRAFF 2006: 62). Wal-Mart beeinflusst nicht nur die Wettbewerbsumwelt, sondern hat mit der Einführung der *everyday low prices*-Strategie auch die Erwartungen der Konsumenten verändert. Da die Supercenter vornehmlich über den Preis konkurrieren, gelten sie als direkter Widersacher des deutschen Discounters Aldi. Allerdings stehen sich dabei zwei abgesehen vom aggressiven Preisaufritt sehr unterschiedliche Einzelhandelsformate gegenüber. Dies gilt für die Größe des Sortiments, das Serviceniveau,

aber auch die Unternehmenskultur und das -management. Tab. 3 zeigt die Umsätze der größten US-amerikanischen Lebensmittel-Einzelhändler. Berücksichtigt man, dass Wal-Mart neben den Supercentern mit Sam's Club ein zweites sehr erfolgreiches Betriebsformat betreibt, zeigt sich die Dominanz des Handelsgiganten.

Aufgrund der hohen Marktsättigung müssen die Unternehmen innovativ sein, schnell und flexibel auf Veränderungen auch seitens der Konkurrenz reagieren und Nischen besetzen, um so Wettbewerbsvorteile realisieren und Umsätze steigern zu können (vgl. SWINYARD 1997: 247). Tatsächlich haben die Einzelhandelsunternehmen auf die sich wandelnden Umweltbedingungen und die zunehmende Konkurrenzsituation mit verschiedenen Maßnahmen reagiert. *Convenience*-, Gesundheits- und Wellness- sowie Bioprodukte und *Ethnic Food* gehören zu den Sortimentsinnovationen bzw. -erweiterungen. Auch ein zunehmendes Maß an Eigenprodukten wird zur Marktdifferenzierung genutzt. Außerdem sind Loyalitätsprogramme und Online-Shopping-Services eingeführt worden. Zur effizienteren Gestaltung der operationellen Geschäfte werden vermehrt neue Informationstechnologien eingesetzt. Auch Firmenübernahmen sind ein Mittel, um sich durch *Economies of Scale* besser im Wettbewerb zu positionieren (vgl. CONSUMER REPORTS 2006: 36; GRAFF 2006: 54; WWW.ERS.USDA.GOV, 15.03.2008).

3.2.1.4 Die Hersteller und Großhändler

Die Einzelhandelsbranche ist traditionell Hersteller-dominiert (vgl. STERNQUIST 1998: 192). Die Produzenten galten in der Vergangenheit als die führenden Vermarkter. Sie spürten die Konsumentenwünsche mittels intensiver Marktforschung auf, schufen Markenidentitäten und setzten ihre Marktmacht gegenüber den Einzelhändlern durch. Bis in die beginnenden 1980er Jahre hinein hatte die Regulation im amerikanischen Lebensmitteleinzelhandel eine Konzentration großer nationaler Ketten verhindert. Mit der Liberalisierung der Reglementierungen unter Präsident Reagan wurde eine Konsolidierung des Marktes möglich. Die erst Mitte der 1990er Jahre verstärkter einsetzende Unternehmenskonzentration schwächte die Position der Hersteller deutlich (vgl. WRIGLEY / LOWE 2002: 38). Auch der wachsende Eigenmarkenanteil stärkt die Position des Einzelhändlers gegenüber der des Produzenten, denn bei Handelsmarken bestimmt der Händler die Produktspezifika und schließt in der Regel Exklusivverträge, um dem Hersteller alternative Marktzugänge zu verschließen (vgl. DELOITTE 2008: G46; RUDOLPH 2001: 81 f.). Wegen der nach wie vor bestehenden Markentreue amerikanischer Konsumenten ist die Position der Hersteller dennoch nicht zu vernachlässigen. Nicht nur durch Produkt- sondern auch durch technologische Innovationen können die Erzeuger nach wie vor wichtige Impulse geben. Gerade für ein neu in den Markt eintretendes ausländisches Unternehmen, das über keine Marktmacht verfügt, und womöglich Informationsdefizite aufweist, sind die nationalen Hersteller von nicht zu vernachlässigender Relevanz. Dies gilt insbesondere dann, wenn aufgrund der räumlichen Distanz zum Heimatmarkt und der Transportkostenempfindlichkeit der vertriebenen Produkte nicht auf Hersteller des Heimatlandes zurückgegriffen werden kann. Wenn ein Unternehmen wie Aldi mit einem limitierten aber umschlagsstarken Sortiment an Eigenmarken agiert, sollte der Einfluss der Hersteller nach einer Einführungsphase und einer gewissen Etablierung im Markt deutlich sinken. Da die Distributionswege in den USA weitestgehend direkt organisiert sind (vgl. STERNQUIST 1998: 195;

CHRISTOPHERSON 2007: 459), ist die Bedeutung von Zwischenhändlern als gering zu bewerten.

3.2.1.5 Beschäftigte und Gewerkschaften

Die amerikanischen Werte sind auch für die Beschäftigten prägend. Der Geist der „*upward mobility*“, in dem bereits die ersten Siedler nach ihrem Glück strebten, gilt bis heute als motivationsstiftend. Harte Arbeit wird im Sinne protestantischer Ethik wertgeschätzt und als identitätsstiftend begriffen. Die (radikale) *hire and fire* - Praxis amerikanischer Firmen wird von den Arbeitnehmern als Ausdruck freier Märkte weitestgehend akzeptiert. In Deutschland stieß ein solches Vorgehen auf schärfsten Widerstand seitens der Gewerkschaften und der Arbeitnehmer. Eine allgemeine Forderung nach gesetzlichem Arbeitnehmerschutz und einer Mitsprache in Unternehmensbelangen, wie im deutschen Betriebsrat verankert, ist in den USA nicht üblich. Sozialdarwinistischer Denkweise folgend wird im Allgemeinen akzeptiert, dass sich die Besten durchsetzen (*survival of the fittest*). Wer aufgrund harter Arbeit erfolgreich im Beruf ist, genießt gesellschaftlichen Respekt (vgl. BUCH et al. 2004: 14-16, 137-138; GERTLER / VINODRAI 2005: 40; SCHMIDT 2005: 44, 48).

Im privaten Sektor ist der Grad der gewerkschaftlichen Organisation gering und hat in den vergangenen Dekaden kontinuierlich abgenommen. Im Einzelhandel sind USA-weit nur 5,3% der Arbeiter gewerkschaftlich organisiert (U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS 2008). Zu den relevanten Gewerkschaften gehören die *Service Employees International Union* und die *United Food and Commercial Workers*. Die Macht dieser Gewerkschaften ist jedoch schwach. Es entspricht dem amerikanischen Selbstverständnis, dass Firmen eine weitreichende Autonomie gewährt wird. Eine konsensuale Grundhaltung ist nicht verbreitet (vgl. CHRISTOPHERSON 2007: 460).

Da das (Aus-) Bildungssystem nicht bundesstaatlich geregelt ist und zudem private Schulen und Universitäten eine hohe Bedeutung einnehmen, bestehen hier erhebliche Disparitäten. Eine berufliche Ausbildung im Sinne des Dualen Systems gibt es nicht. Dementsprechend stehen sich in den Unternehmen häufig einige sehr gut ausgebildete Top-Manager, andererseits aber auch viele Geringqualifizierte gegenüber. In vielen Bereichen erfolgt das Lernen erst am Arbeitsplatz (*learning by doing*). Bei der Erledigung der Aufgaben spielt Effizienz eine große Rolle. Man strebt nach schnellen und praktikablen Lösungen, nicht unbedingt nach Perfektionismus (vgl. SCHMIDT 2005: 33, 39, 51-52; BUCH et al. 2004: 17, 105-106).

Flexibilität und Mobilität sind zentrale Werte der amerikanischen Gesellschaft. Sie werden nicht nur von den Unternehmen gefordert, sondern auch von den Beschäftigten selbst gelebt. Regelmäßige Jobwechsel auf Betreiben der Beschäftigten sind in den USA sehr viel selbstverständlicher als in Deutschland. Dementsprechend sind die Unternehmen mit einer höheren Mitarbeiterfluktuation konfrontiert (vgl. GERTLER / VINODRAI¹⁹ 2005: 37).

¹⁹ Die Studie von GERTLER / VINODRAI (2005) untersucht den institutionellen Kontext für deutsche Industriebetriebe in den USA. Einige der Ergebnisse können auf die allgemeine Arbeitsumwelt übertragen werden.

3.2.1.6 Der Konsument

Wie Kap. 2.3 dargelegt hat, verfügt der Konsument nicht nur in seiner Funktion als Konsument, sondern auch als Mitglied einer Familie, als Bürger einer lokalen Gemeinde, des amerikanischen Staates, als Erdenbürger und als Arbeitnehmer über soziale Normen, denen die Einzelhandelsunternehmen gerecht werden müssen. Gerade diese Konsumnormen, die auf die gesellschaftliche Umwelt gerichtet sind, scheinen in einem hohen Maße kulturabhängig und damit im internationalen Kontext interessant.

Betrachtet man die gesellschaftlichen Werte der Amerikaner, verdient der Aspekt der freiwilligen Mildtätigkeit einer tiefer gehenden Betrachtung. Aufgrund der traditionell schwachen Rolle, die der Staat im Bereich der sozialen Sicherung spielt, kommt gemeinnützigem Engagement eine besondere Bedeutung zu: Privatpersonen engagieren sich ehrenamtlich in Suppenküchen, adoptieren einen Highway oder eine Bushaltestelle und kümmern sich um deren Pflege und Sauberkeit. Unterstellt man, dass die Konsumenten private Mildtätigkeit auch auf Unternehmensseite achten, müssten sie eine besondere Wertschätzung für Firmen aufweisen, die sich durch ihr „*giving back*“, das „*being a good neighbor*“ oder als „*good citizen*“ auszeichnen.

Die Schwäche der staatlichen Sicherungssysteme verleiht den Unternehmen eine höhere soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern²⁰. Die Firmen gehen damit sehr unterschiedlich um. Aus diesem Grund wird angenommen, dass zumindest in der Gruppe der Arbeitnehmer ein gewisses Bewusstsein für die Fairness eines Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern besteht. Inwiefern die Konsumenten diesen Faktor in ihrer Einkaufsstättenwahl berücksichtigen, bleibt zu untersuchen (s. Kap. 4).

Die Geburtenziffer liegt in den USA mit 14,2 Lebendgeborenen je 1.000 Einwohnern (2007) deutlich höher als in Deutschland (8,2 im Jahr 2006) (U.S. CENSUS BUREAU 2007; STATISTISCHES BUNDESAMT 2008). Die USA gelten allgemein als familienfreundliches Land, als eine „*child-centered society*“ (SETTLE / ALRECK 1986: 231). Auch im Konsumentenverhalten könnte die Familien- und Kinderfreundlichkeit der Unternehmen eine Rolle spielen. Eng verwandt damit ist das Thema Gesundheit, gerade wenn es um das Wohlbefinden der eigenen Kinder geht.

Als Einwanderungsland setzen sich die USA aus einer Vielfalt verschiedener Ethnien und Nationalitäten zusammen. Diese Vielfalt wird durch ein übergreifendes Wertesystem und eine gemeinsame nationale Identität zusammengehalten. Bis heute sehen viele Amerikaner ihre Heimat als „*God's own country*“. Auch der Ausdruck „*American way of life*“ verkündet vom Selbstbewusstsein und Stolz der Nation (vgl. SCHMIDT 2005: 17 f.; LEIPOLD 2006: 233; BUCH et al. 2004: 135, 140; ZELINSKY 1992: 61-64). Unter gewerkschaftlich organisierten Arbeitern und der konservativen Arbeiterschaft gibt es schon lange eine Bewegung zu amerikanischen Produkten („*Buy American*“). Nach einer Studie des BBMG (2007) stellt „*Made in the USA*“ für 76% der Amerikaner ein wichtiges Produktattribut dar. Diese Angaben beziehen sich allerdings auf Konsumprodukte im Allgemeinen und sind in Zusammenhang mit jüngeren Skandalen z.B. um Kinder-Spielzeug aus China zu sehen. Im Lebensmitteleinzelhandel haben nach einer Studie des FMI (2005) noch im Jahr 2005 lediglich 2-3% der Amerikaner beim Kauf von Fleisch, Fisch, Meeresfrüchten, Obst und Gemüse auf die Herkunft der Erzeugnisse

²⁰ „*Obviously all benefits in the United States are basically delivered by the employer.*“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

geachtet. Beweggründe für ein zunehmendes Bewusstsein für heimische Produkte könnten die Sorge um die Lebensmittelsicherheit, die Reduzierung der Umweltbelastung sowie ein gewisser ökonomischer Nationalismus sein (vgl. WILLIAMS, 06.09.2007). Inwiefern sich dieser Faktor auch in der Einkaufsstättenwahl niederschlägt, wird im empirischen Untersuchungsteil analysiert.

Dies gilt auch für die Bedeutung der Umwelt. Aufgrund der schier unbegrenzten Größe des Landes und der Unerschöpflichkeit seiner naturräumlichen Ressourcen scheint vielen Amerikanern ein Bewusstsein für die Notwendigkeit nachhaltigen Haushaltens zu fehlen. Zunehmend mit den Auswirkungen des sich abzeichnenden Klimawandels konfrontiert (*Hurricane Katrina*, Überschwemmung von New Orleans, Wassermangel in Kalifornien), scheinen jedoch erste Ansätze eines Umdenkens erkennbar. Die gleichzeitig ansteigenden Energiepreise machen sich bei den vielen privaten PKW-Besitzern, den Nutzern ganztägig laufender Klimaanlage, Energie verschlingender Plasmabildschirme, überdimensionierter Kühlschränke und Wäschetrockner bemerkbar und tragen möglicherweise zu einem allgemeinen Umdenken der Konsumenten bei. Auch unter Prominenten und Politikern ist ein zunehmender Einsatz für Fragen des Umweltschutzes zu verspüren. Dies gilt für Ex-Präsidentschaftskandidat Al Gore, der mit seinem Film „*Eine unbequeme Wahrheit*“ gegen die globale Erderwärmung kämpft, ebenso wie für Kaliforniens Gouverneur Schwarzenegger. Auf unternehmerischer Seite zeigen sich Ansätze, das Image von Firmen mit Hilfe von Kampagnen zum Umweltschutz zu verbessern. Inwiefern sich der amerikanische Konsument bei der Wahl seiner Einkaufsstätte durch dieses Agieren der Unternehmen leiten lässt, wird in Kap. 4 untersucht. Die interviewte UNIV.-PROFESSORIN (2006) unterstellt: *“Germans are much more environmentally concerned, much more concerned about packaging, probably they acknowledge how things are being produced and Americans by large don’t.”* Der Umweltaspekt schlägt sich für den Konsumenten auch in den Produkteigenschaften, z.B. in der Pestizidbelastung von Obst nieder oder in genetisch veränderten Inhaltsstoffen, so dass hier eine Verbindung zur Gesundheitsnorm besteht.

Bei der Gruppe der bisher betrachteten (Konsum-) Normen steht weniger das Eigeninteresse des Konsumenten im Vordergrund, als vielmehr ein gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen. Der Einzelhändler, der auf diese Normen reagiert, ergeht sich in einer Aktivität, die keinen direkten Kundennutzen stiftet, aber die moralische Legitimität und Unterstützung seitens der Konsumenten steigern soll. Die amerikanischen Unternehmen haben in diesem Bereich eine Vorreiterrolle übernommen. Inwiefern sie damit tatsächlich den Normen der Konsumenten entsprechen, wird in Kap. 4 thematisiert. Eine jüngst erschienene Marketingstudie (BBMG 2007) deutet tatsächlich auf ein wachsendes Konsumbewusstsein der US-Amerikaner hin.

Die amerikanischen Werte schlagen sich nicht nur in den sozialen (Konsum-) Normen nieder. Auch Wahlfreiheit, Bequemlichkeit und Schnelligkeit, Individualismus, Vertrauen und Loyalität, Schnäppchenjägertum und die Tugend des Sparens, Spaß, ein Bewusstsein für Gesundheit und für Sicherheit sowie ein Sinn für Sauberkeit und Ordnung können als institutionalisierte Normen amerikanischer Konsumenten betrachtet werden. Einige dieser Normen lassen sich direkt aus der US-amerikanischen Geschichte ableiten, andere indirekt.

Freiheit gilt als Inbegriff des amerikanischen Wertesystems. Übertragen auf den Einzelhandel spielt Freiheit für den Konsumenten in zwei Entscheidungssituationen ei-

ne Rolle: bei der Wahl der Einkaufsstätte sowie bei der Produktauswahl. Auch wenn beide Entscheidungen gewissen Restriktionen unterliegen²¹, bieten US-amerikanische Unternehmen ihren Konsumenten eine äußerst hohe Wahlfreiheit. Gerade das ebenso breit wie tief gegliederte Sortiment der Hypermärkte kann als eine Antwort auf die Suche nach Abwechslung betrachtet werden. Eine besondere Auswahl besteht aber auch in den kleinen Fach- und Delikatessengeschäften. Selbst bei der Wahl der Einkaufsstätte steht dem Amerikaner eine breite Auswahl an Betriebsformaten und Geschäften zur Verfügung.

Mobilität und Wandel gehören zu den Mantras der amerikanischen Gesellschaft. Dabei ist eine vermeintliche Notwendigkeit soweit internalisiert worden, dass sie heute als Tugend verstanden wird. Dementsprechend ist die amerikanische Gesellschaft weniger in der Vergangenheit verhaftet als der Zukunft zugewandt (vgl. ZELINSKY 1992: 53). Der Pioniergeist, die stetige Suche nach dem Neuen, die Jagd nach dem Größeren, dem Besseren schlägt sich in den Konsumwünschen nieder und eröffnet den Herstellern stetig neue Absatzmärkte. Veränderung und Fortschritt wird im Land der unbegrenzten Möglichkeiten (*land of opportunity*) nicht nur bei den Produkten, sondern auch im Einkaufserlebnis und beim Betriebskonzept erwartet. Als ein Zeichen dieses Pioniergeists kann das von SILVERSTEIN (2006: 1 f.) als *treasure hunt* identifizierte Konsumentenverhalten interpretiert werden, bei dem die Suche nach besonders attraktiven und (preis-) günstigen Angeboten im Lebensmitteleinzelhandel als moderne Form des menschlichen Jagdinstinkts aufgefasst wird.

Das Selbstbild der Amerikaner als Individuen, die frei und auf sich selbst gestellt aufwärts streben und dabei alle mit den gleichen Rechten und Möglichkeiten ausgestattet sind, gibt wahrscheinlich die zentrale Wertvorstellung der amerikanischen Gesellschaft wider. Dieser Individualismus, so die Hypothese, schlägt sich in einem erhöhten Interesse an einzigartigen Betriebskonzepten mit alternativen bzw. „exotischen“ Angeboten und dem Wunsch nach einem besonderen Einkaufserlebnis nieder. Der Individualismus der Konsumenten drückt sich auch in der zunehmenden Fragmentierung des Marktes aus. Gerade die neuen, kleineren Formate mit ihrem spezifischen Angebot entsprechen dem Streben nach Individualität. Um einige Lebensmittelunternehmen besteht dabei geradezu ein Hype. Wer dort einkauft, ist „in“. Auch dieser Aspekt ist in der Status-orientierten amerikanischen Gesellschaft nicht zu vernachlässigen (vgl. ZELINSKY 1992: 41-44; SCHMIDT 2005: 25, 38).

Bereits in der Unabhängigkeitserklärung hat Jefferson neben Gleichheit und Freiheit das Recht auf die Verfolgung des eigenen Glücks (*pursuit of happiness*) festgeschrieben, eine Verklammerung für das Streben nach Besitz (vgl. HOLZNER 1996: 20). Erfolg wird v.a. in sozialem Status oder Macht gemessen. Geld stellt eher einen Indikator, als das originäre Ziel des Strebens dar. Dementsprechend sind Großzügigkeit und das Ausgeben des erwirtschafteten Kapitals Zeichen des individuellen Erfolgs. Konsum gilt als Statussymbol. Die Konsumfreude wird seitens des Staates gefördert und geradezu als „Bürgerpflicht“ verstanden (vgl. ZELINSKY 1992: 41-44; HOLZNER 1996: 19-21; BUCH et al. 135-138). Anders als die Deutschen, die prinzipiell und insbesondere in harten Zeiten zum Sparen neigen, geben die US-Amerikaner ihr Geld selbst in Krisenzeiten wesentlich bereitwilliger aus. Dabei spielen der besondere Optimismus und Enthu-

²¹ Z.B. seitens des verfügbaren Einkommens oder der Erreichbarkeit. Vgl. hierzu auch die Diskussion um die so genannten *Food Deserts* in Chicago (s. Kap. 4.3).

siasmus der amerikanischen Gesellschaft eine Rolle (vgl. BUCH et al. 2004: 135; ZELINSKY 1992: 61-64). Das Ausgabeverhalten übersteigt bisweilen die Einkünfte, weswegen viele amerikanische Haushalte verschuldet sind. In den Jahren 2005 und 2006 überstiegen die nationalen Konsumausgaben das insgesamt verfügbare Einkommen in den USA. Während die Amerikaner mehr ausgeben als sie verdienen (Sparquote: -1,1) signalisiert die deutsche Sparquote, dass 10,7% des verfügbaren Einkommens zurückgelegt werden (OECD 2007; U.S. CENSUS BUREAU 2008).

Inwiefern die Konsumfreude auf ein geringeres Preisbewusstsein schließen lässt, bleibt zu untersuchen. Angebote der Art „buy two, get three“ und ähnliche Rabattaktionen, die oft nur für Inhaber von Kundenkarten oder auf Vorlage von Zeitungscoupons gelten, scheinen sich als moderne Form der Schatzjagd unter den Konsumenten einer besonderen Beliebtheit zu erfreuen und können ebenfalls als Attribut an den Pionier- und Jagdgeist der ersten Siedler interpretiert werden. Die Vielzahl der stetig wechselnden Angebotsaktionen erschwert dem Konsumenten den allgemeinen Preisvergleich. Nach einer Studie des FMI (2005: o.S.²²) legen amerikanische Konsumenten um zu sparen Einkaufslisten an, nehmen an Loyalitätsprogrammen teil, recherchieren in Zeitungen nach Sonderangeboten und legen Vorräte aus Sonderangeboten an. In der gleichen Untersuchung des Jahres 2003 tauchte an vierter Stelle immerhin auch das Instrument des Preisvergleichs auf (FMI 2003: 64). Preisvergleiche scheinen damit insgesamt nicht sehr verbreitet. Sie machen auch nur dann Sinn, wenn man verschiedene Geschäfte aufsucht. Erledigt man die gesamten Einkäufe in einem einzigen großen Hypermarkt, entfällt die Option des in Deutschland verbreiteten *comparison shoppings* (CHRISTOPHERSON 2007: 460). „I think most people can not tell you the price of pretty much anything they buy on a weekly base. In Germany they are much more price conscious.“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006). Zugespitzt wird dies in der Behauptung, in Deutschland gebe es drei Marketing-Mittel: Preise, Preise und Preise (vgl. FERNIE / ARNOLD 2002: 96).

Zeit wird in den USA in puritanischer Tradition als wertvolles Gut betrachtet, das nicht zu verschwenden ist, wie der Ausdruck „time is money“ verdeutlicht. Zeit kann verbraucht, verloren oder gut investiert werden. Die Verbreitung von *Fast Food* und *Coffee To Go* exemplifiziert die Bedeutung des Faktors Zeit ebenso wie *Quick Check-In* (Flughafen, Hotels), *Drive-Through* (Restaurants, Cafés, Banken) und *Self-Check-Out* (Supermarkt). Im Lebensmitteleinzelhandel kann das Konzept des *eShoppings* als Antwort auf das Bedürfnis, alle Einkäufe schnellstmöglich mit nur einem Stopp zu erledigen, gelten. Allerdings behindert die Größe und die Auswahl der Märkte die Schnelligkeit des Einkaufs. Kleinflächige Anbieter mit limitiertem Sortiment sind diesbezüglich klar überlegen. Der Zeitvorteil wird jedoch dadurch relativiert, dass z.T. weitere Geschäfte aufgesucht werden müssen (vgl. SCHMIDT 2005: 31).

Konzepte wie *Drive-Through* appellieren nicht nur an das knappe Zeitkonto der Konsumenten, sondern an die allgemeine Bequemlichkeitsnorm der Amerikaner. Bequemlichkeit ist ein wichtiger Faktor des alltäglichen Lebens. Eine besondere Rolle nimmt dabei das Auto als Inbegriff persönlicher Freiheit und bequemer Fortbewegung ein. Beim Einkaufen ist die gute Erreichbarkeit mit dem Auto – zumindest außerhalb der großen Verdichtungsräume – das Maß der Bequemlichkeit (vgl. ZELINSKY 1992:

²² Befragt wurden 2.001 amerikanische Konsumenten. Die Studie soll national repräsentativ sein.

44-51). Auch sonst schätzt der Amerikaner besondere Annehmlichkeiten und Services. So wird dem Kunden die Ware nach dem Einkauf eingepackt und gegebenenfalls auch zum Wagen getragen. Seitens der Konsumenten herrscht eine gänzlich andere Erwartungshaltung als in der sogenannten Service-Wüste Deutschland (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006). Beim Faktor Bequemlichkeit spielt die einzigartige räumliche Mobilität der amerikanischen Gesellschaft, sowohl bei den Wanderungs- als auch bei den Pendelbewegungen, eine Rolle. Diese Mobilität schlägt sich im ausufernden Siedlungsmuster (*urban sprawl*) und in der Verteilung der Einzelhandelseinrichtungen nieder (vgl. ZELINSKY 1992: 53-58).

Im Bereich der Freizeitgestaltung haben die Amerikaner mit *Disneyland*, *Seaworld*, der *Mall of America* und ähnlichen Erlebnis- und Einkaufslandschaften eigene Maßstäbe gesetzt, die ihren Höhepunkt wohl in der in der Wüste Nevadas hochgezogenen Spielermetropole Las Vegas finden. (Die Stadt ist gleichzeitig auch ein eindrucksvolles Beispiel des amerikanischen Glaubens, dass sich der Mensch die Natur Untertan machen kann: „*anything goes*“). Da Freizeit ein knappes und deswegen sehr wertvolles Gut ist, das man ungern mit profanen Besorgungsgängen verschwendet, versuchen die Einzelhandelsunternehmen immer stärker, das Einkaufen zur Spaß bringenden Freizeitgestaltung aufzuwerten. Geschäfte wie Disney Store und American Girl Place entführen den Konsumenten in eine eigene Welt. Der damit angesprochene Erlebnishunger der Konsumenten, das Streben nach dem emotionalen „Kick“ kann als moderne Form des Pioniergeistes der ersten Siedler interpretiert werden. Das in Chicago operierende Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen Treasure Island spricht durch seinen Namen genau diesen Mythos an. Der Erlebnisfaktor wird im Lebensmitteleinzelhandel verstärkt aufgegriffen. Diesbezüglich äußerst erfolgreich agiert Trader Joe's (s. Kap. 4.4). Bei der Ausgestaltung der Läden spielt aber nicht nur der Erlebniswert eine Rolle, wichtig sind auch Sauberkeit und Ordnung (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007²³). ZELINSKY (1992: 59 f.) und SETTLE / ALRECK (1986: 233) unterstellen der amerikanischen Gesellschaft eine *cleanliness*-Fixierung. Diese sei eng verwandt mit der pragmatisch-technischen Weltsicht. Demnach sehen Amerikaner die Welt als „Maschine“, die durch den Menschen kontrollierbar und steuerbar sei und ordentlich zu betreiben ist (vgl. auch BUCH et al. 2004: 136).

Auch wenn man den Amerikanern in unternehmerischen Angelegenheiten eine gewisse Risikobereitschaft nachsagt (vgl. SCHMIDT 2005: 34-35), scheint im persönlichen Bereich ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis vorzuherrschen. Entwicklungen wie *Gated Communities* zeugen von diesem Empfinden. Insbesondere seit den Anschlägen vom 11. September 2001 ist „Sicherheit“ zu einem beinahe allgegenwärtigen Thema geworden. Wer sich in Bussen, U-Bahnen oder am Flughafen bewegt, wird immer wieder aufgefordert „verdächtiges“ Verhalten zu melden. Wer verreist, dem wünscht man ganz selbstverständlich eine *sichere* Reise. Besorgte Vermieter, Mitbürgern oder gegebenenfalls auch die Polizei (wenn man sich in entsprechenden Gebieten bewegt) machen Neuankommlinge auf sogenannte *no go areas* aufmerksam. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle unterstellt, dass der Aspekt der gefühlten Sicherheit eines Standortes auch bei der Wahl der Einkaufsstätte eine Rolle spielen kann.

²³ „*There are several things that really matter and believe it or not one of them is cleanliness.*”

Dem Thema Gesundheit wird von Teilen der Bevölkerung eine große Bedeutung zugemessen und es kann davon ausgegangen werden, dass dieser Anteil weiter wächst (vgl. THE ECONOMIST, 23.06.2007: 79). In den USA findet sich neben einem wachsenden Bevölkerungsteil, der sehr auf einen gesunden Lebensstil bedacht ist, sich ausgewogen ernährt und regelmäßig Sport treibt auch ein wachsender Anteil Übergewichtiger. Dieser oft ärmere Bevölkerungsteil ernährt sich z.T. aus Mangel an Lebensmittelgeschäften (s. Kap 4.3) und aufgrund eingeschränkter finanzieller Möglichkeiten überwiegend von Fast Food, Fertiggerichten, Snacks und süßen Getränken, außerdem fehlt es an körperlicher Bewegung. Im Jahr 2003/2004 litten knapp 33% der Erwachsenen an Übergewicht, doppelt so viele wie 25 Jahre zuvor (CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION 2007)²⁴. Von vielen Herstellern ist das Thema Gesundheit bereits aufgegriffen worden. Die Vielzahl fett- oder zuckerreduzierter bzw. -freier oder Ballaststoff angereicherter Lebensmittel ist ein ebenso deutliches Indiz wie das breite Produktangebot an Vitamin- und Nahrungsergänzungsmitteln. Die Einzelhandelsunternehmen haben darauf mit besonderen Konzepten reagiert. Anbieter wie Whole Foods setzen mit ihrem breiten Angebot an organischen Lebensmitteln (Bioprodukte i.w.S.) und ihren großen Frischetheken neue Trends. Auch Trader Joe's hat sich dem Thema Gesundheit verschrieben. Nach eigener Auskunft sollen z.B. alle unter dem eigenen Label verkauften Produkte frei von genetisch veränderten Zutaten sein (vgl. WWW.TRADERJOES.COM, 28.08.07). Aldi setzt mit seiner Produktlinie *Fit & Active* auf das (steigende) Gesundheitsbewusstsein amerikanischer Konsumenten.

Loyalität und Vertrauen sind Schlüsselbegriffe im Einzelhandel. An dieser Stelle wird unterstellt, dass das Vertrauen der Konsumenten eine zentrale Grundlage für eine dauerhafte, für beide Seiten gewinnbringende Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen darstellt. Das Vertrauen, das ein Konsument dem Unternehmen entgegenbringt, kann als ein Globalindikator für das allgemeine Geschäftsgebaren interpretiert werden. Ein Loyalitätsempfinden des Kunden gegenüber dem Unternehmen oder der einzelnen Filiale und ihren Mitarbeitern kann eine zentrale Determinante der Einkaufsstättenwahl sein. Eine solche Verbundenheit kann aus einer einfachen Gewohnheit (dort ging ich schon mit meinen Eltern einkaufen) herrühren oder durch das besondere Zutun des Einzelhändlers motiviert sein, z.B. durch die Ausgabe von Treuekarten, etc. Betrachtet man das amerikanische Streben nach Neuem und Wandel, so dürfte Loyalität nicht unbedingt zu den zentralen Werten amerikanischer Konsumenten zählen. Andererseits kann die Bequemlichkeit der Konsumenten zur Loyalität beitragen.

Die grundlegenden Werte und Normen der amerikanischen Gesellschaft sind im Wesentlichen historisch-kulturell geprägt und unterscheiden sich damit von den Normen anderer Nationen. Im Vergleich zur deutschen Gesellschaft zeigen sich grundlegende Differenzen, die im Konsumentenverhalten sichtbar werden. Der Einflussnahme soziodemographischer Charakteristika wird dabei keine vorrangige Bedeutung zugemessen, ihre Bedeutung soll jedoch nicht negiert werden. Zu den Trends, die die Konsumentennormen im Einzelhandel in Zukunft mitprägen und gegebenenfalls der Einkaufsstättenwahl Restriktionen setzen können, ist das Altern der Babyboomer-Generation zu nennen. Es wird prognostiziert, dass die Senioren in den nächsten Jahren unter

²⁴ Damit einher geht ein erhöhtes Krankheitsrisiko für Herzerkrankungen, Bluthochdruck, Diabetes, Arthritis sowie einzelne Krebsarten. Die dadurch verursachten Folgekosten werden für das Jahr 2000 auf \$117 Mrd. geschätzt (vgl. CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION 2007).

allen Altersgruppen den stärksten Zuwachs zu verzeichnen haben. Dieser Wandel könnte die Bedeutung von Bequemlichkeits- und Servicenormen steigern. Die Preisnorm könnte aufgrund geringer Renten und sinkender Eigenheimwerte an Bedeutung gewinnen. Von Bedeutung für den Lebensmitteleinzelhandel sind auch die sich wandelnden Haushaltsstrukturen. Die Durchschnittsfamilie wird kleiner und das traditionelle Familienbild verliert an Bedeutung. Auch die ethnische Zusammensetzung der Gesellschaft verändert sich. Die Weißen verlieren gegenüber Schwarzen, Asiaten und insbesondere den Hispanics an Bedeutung (vgl. KUSCHE 2004: 68; U.S. CENSUS BUREAU 2007).

Tab. 4: US-Bevölkerungsprojektion 2000 bis 2050

Anteile in %	2000	2005	...	2050
0-4 Jahre	6,8	6,8	...	6,7
5-19 Jahre	21,7	20,7	...	19,3
20-44 Jahre	36,9	35,4	...	31,2
45-64 Jahre	22,1	24,6	...	22,2
65+ Jahre	12,4	12,4	...	20,7
Weiße	81,0	80,2	...	72,1
Schwarze	12,7	12,8	...	14,6
Asiaten	3,8	4,3	...	8,0
Andere	2,5	2,7	...	5,3
Hispanics	12,6	14,4	...	24,4
Weiße Nicht-Hispanics	69,4	66,9	...	50,1

Eigene Zusammenstellung, Quelle: U.S. CENSUS BUREAU 2007

3.2.1.7 Sonstige Akteure und Institutionen im Markt

Die Einzelhandelsumwelt wird durch eine Vielzahl weiterer Akteure bestimmt, deren Einflussnahme auf die Unternehmen oft nur indirekt (häufig über den Konsumenten) vonstatten geht. Dazu zählen z.B. Institutionen, die sich der Aufklärung und dem Schutz des Konsumenten, der Schaffung eines sozialen Konsumbewusstseins (*New American Dream*), dem fairen Handel (*TransFair USA*) oder dem Umweltschutz (*Greenpeace USA*) verschrieben haben. Die Vereinigung *Consumers Union* gibt regelmäßig einen Konsumenten-Report heraus, in dem Ergebnisse von Produkttests veröffentlicht werden – ähnlich der *Stiftung Warentest*. Die von Gewerkschaften finanzierte Gruppe WWW.WAKEUPWALMART.COM widmet sich ebenso wie *Wal-Mart Watch* den (sozialen) Verfehlungen des Handelsgiganten. Nicht zu vernachlässigen ist die Bedeutung von *Blogs* im Internet, in denen sich Konsumenten über die neuesten Angebote ihres präferierten Einzelhändlers informieren, aber auch auf negative Handlungsweisen von Unternehmen aufmerksam machen und Unternehmen diskreditieren.

Ein indirekter Einfluss geht auch von den Banken aus, die das Ausgabe- und Sparverhalten der Konsumenten beeinflussen. Durch ihre Kreditvergabepraxis haben die Banken die sich gegenwärtig abzeichnende Immobilienmarktkrise mitverantwortet und viele Haushalte in finanzielle Bedrängnis gebracht. Die hohe Pro-Kopf-Verschuldung,

die das beachtliche Konsumniveau in den USA z.T. erst ermöglicht hat, ist nicht ohne das Zutun der Banken zu sehen.

3.2.2 Die USA – Ein schwieriger Markt für Europäer

Obwohl ein Markteintritt in den US-amerikanischen Markt durch Rechtssicherheit, ein transparentes Steuersystem, ein stabiles politisches Umfeld und eine effiziente öffentliche Verwaltung erleichtert wird, stellen die USA aufgrund ihrer spezifischen institutionellen Umwelt ein schwieriges Terrain für europäische Einzelhandelsunternehmen dar. In den vergangenen 30 Jahren haben sich verschiedene sehr namhafte Handelsunternehmen auf dem amerikanischen Markt versucht, von denen nicht wenige gescheitert sind. Die folgende Tabelle stellt einige dieser Engagements vor.

Bisher agieren neben Aldi Süd und Nord, deren Engagements in Kap. 4 ausführlich vorgestellt werden, nur wenige weitere deutsche Unternehmen in den USA. Die sichtbarste Form der Internationalisierung stellt das Betreiben von unter dem eigenen Namen laufenden Geschäften dar. Douglas ist seit 1982 unter dem bekannten Logo in den USA vertreten und betreibt inzwischen 13 Fachgeschäfte (WWW.DOUGLAS-HOLDING.DE, 23.03.2008). Die beiden Sportartikelhersteller Adidas und Puma haben in den USA eigene Vertriebsnetze aufgebaut. Adidas betreibt 20 Filialen (WWW.ADIDAS.COM, 23.03.2008), Puma operiert 45 Geschäfte (WWW.PUMA.COM, 23.03.2008). Als Luxus-„Fashionanbieter“ sind sowohl Escada als auch Hugo Boss und Jil Sander an einzelnen, ausgewählten Standorten mit eigenen Geschäften aktiv. Auf New Yorks *Fifth Avenue* ist auch der Juwelier Wempe vertreten. Den Markteintritt in die USA hat jüngst Tee Gschwender mit einer Filiale in Chicago gewagt.

Über die Akquisition eines amerikanischen Unternehmens ist Deichmann im Jahr 1984 in den amerikanischen Markt eingetreten. Inzwischen läuft die Kette unter dem Namen Rack Room Shoes (vgl. WWW.DEICHMANN.COM, 23.03.2008). Über den Kauf von VoiceStream hat sich der Mobilfunkanbieter T-Mobile unter dem eigenen Namen in den USA etabliert (vgl. WWW.T-MOBILE.NET, 23.03.2008).

Mehrere deutsche Firmen sind durch Unternehmensbeteiligungen im amerikanischen Markt präsent. 1998 kaufte sich die Otto GmbH & Co KG mehrheitlich bei Crate and Barrel Inc. ein, einem der führenden Anbieter internationaler Haushaltswaren, Möbel und Wohnaccessoires für gehobene Ansprüche (vgl. WWW.OTTOGROUP.COM, 20.03.2008). Der amerikanische Supermarktkonzern The Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P) wird mehrheitlich von Tengemann kontrolliert. Dieses USA-Geschäft hat sich in der jüngeren Vergangenheit allerdings als verlustträchtig erwiesen. Konsequente Umstrukturierungsmaßnahmen sollen die A&P-Supermarktkette wieder in den Erfolg führen (vgl. LZ-NET, 18.10.2007, 01.09.2005).

Ein deutsches Unternehmen, das sich vom amerikanischen Markt bereits im Einführungsstadium wieder zurückzog, ist Tchibo. Das Unternehmen brach im Jahr 2005 Tests mit Filialen und Depots ab und stoppte seine Expansionspläne für die USA (vgl. BIRGER, 29.11.2005). Ebenfalls wenig erfolgreich war das Engagement der Versandhausfamilie Otto, die als Privatinvestor die Mehrheit an der amerikanischen Spiegelgruppe (incl. Eddie Bauer) hielt, die zwischenzeitlich Insolvenz meldete und inzwischen zerschlagen wurde (vgl. WWW.EDDIEBAUER.COM, 23.03.2008).

Tab. 5: US-Expansionen einiger europäischer Unternehmen

- 1975 übernimmt der Wertkaufgründer Hugo Mann 44 Hypermärkte von Fed-Mart. Sieben Jahre später wird das Geschäft liquidiert.
- 1976 beginnt Aldi Süd sein USA-Geschäft in Iowa. Der Discounter expandiert bedächtig aber stetig, verfügt Anfang 2008 über rund 900 Filialen.
- 1977 steigt Ahold (NL) mit dem Kauf von Bi-Lo in den amerikanischen Markt ein. In den Folgejahren kauft Ahold sechs regionale Supermarktbetreiber und den Lieferanten Foodservice. Ab 1998 zählt Ahold zu den Top 5 – Händlern der USA. Die weitere Entwicklung wird durch den Finanzskandal bei Foodservice im Jahre 2003 massiv beeinträchtigt.
- 1979 kauft Aldi Nord den kalifornischen Soft-Discounter Trader Joe's, der sich sehr erfolgreich entwickelt.
- 1979 übernimmt Tengelmann die Mehrheit am damals zweitgrößten US-amerikanischen Einzelhändler A&P. Inzwischen hat A&P in den USA deutlich an Bedeutung verloren.
- 1979 kauft sich W. Leibrand (Rewe) bei Furr's in New Mexico ein. 1985 steigt Asko ein. 1990 gelingt der Ausstieg durch Vollabschreibung.
- 1980 kauft Promodès (F) Red Food und 1983 Houchens in den USA. 1994 erfolgt der Rückzug.
- 1980 beteiligt sich Aldi Nord mit 11% an Albertsons. Seit 2006 ist Albertsons Teil von Supervalu.
- 1982 übernimmt die Otto-Familie das US-Versandhaus Spiegel Inc. Im Jahr 2003 meldet das Unternehmen die Insolvenz an.
- 1983 übernimmt Sainsbury (GB) Shaw's Supermarkets, es folgen zwei weitere Übernahmen. 2004 kommt es zum Ausstieg.
- 1983 kauft Delhaize le Lion (BE) Food Town. Die in Food Lion umbenannte Tochter gehört heute zu den großen Händlern an der Ostküste.
- 1984 beteiligt sich Carrefour an Costco Wholesale und eröffnet 1988/89 zwei eigene Hypermärkte, die vier Jahre später wieder verkauft werden.
- 1988 eröffnet Auchan einen Hypermarkt, zieht sich aber 1994 wieder zurück.
- 1988 kauft Marks & Spencer Brooks Brothers und Kings Super Markets, der Verkauf erfolgt 2001 bzw. 2006.

Quelle: LZ-NET, 09.06.2006, aktualisiert: THE ECONOMIST, 23.06.2007: 79, WWW.MARKSANDSPENCER.COM, 20.03.2008; WWW.EDDIEBAUER.COM, 23.03.2008

Es fällt auf, dass viele der deutschen Unternehmen, die in den USA aktiv sind, in einem (Luxus-) Segment agieren, in dem eine gewisse globale Konsumkultur unterstellt werden kann. Im Lebensmittelbereich, in dem deutliche Differenzen hinsichtlich der Konsumkulturen bestehen, ist neben Aldi lediglich Tengelmann in den USA aktiv und dort mit großen Problemen konfrontiert.

4 Fallstudie: Aldi auf dem US-amerikanischen Markt – Eine erfolgreiche Expansion?

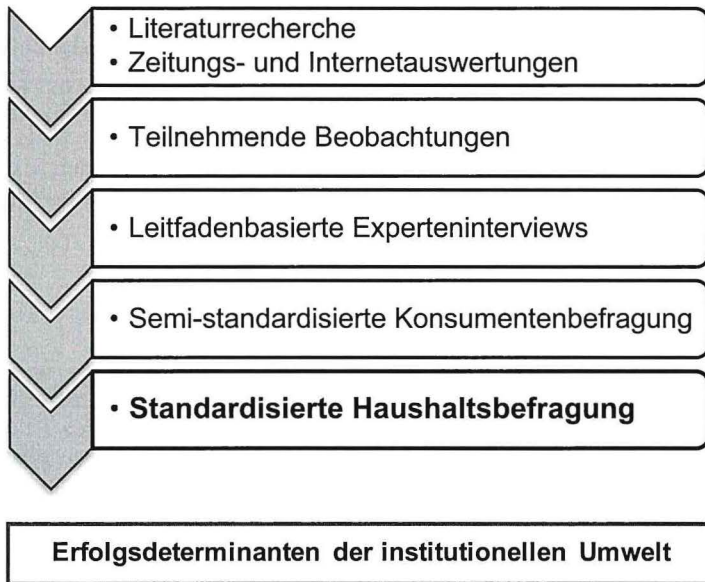
Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist, mit Hilfe der spezifischen Analyse der US-Expansion des Discounters Aldi den Einfluss der institutionellen Umwelt auf den Internationalisierungserfolg von Einzelhandelsunternehmen aufzuzeigen. Nach YIN (1994: 13) untersucht eine empirische Fallstudie „*a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*“ Die vorliegende Fallstudie erlaubt, Aldi sowohl in seinem deutschen Kontext als auch – und dies schwerpunktmäßig – in seinem US-amerikanischen Umfeld zu betrachten, zu analysieren und daraus allgemeine Schlüsse für die Determinanten des Internationalisierungserfolges von (Lebensmittel-) Einzelhandelsunternehmen abzuleiten. Dabei ist zu klären, wieso Unternehmen in manchen Ländern Erfolg haben, in anderen nicht. GHOURI (2004: 111) betont, dass Fallstudien dann eine besondere Eignung aufweisen, wenn wie im vorliegenden Fall „wieso“ oder „wie“-Fragen zu beantworten sind. Eine eigenständige Theorie, die den Erfolg der Internationalisierung im Einzelhandel erklären könnte, ist bisher nicht entwickelt worden. Der institutionentheoretische Erklärungsansatz bedarf weiterer Entwicklung. In einem solchen Forschungsstadium können Fallstudien zur Theoriebildung beitragen (vgl. EISENHARDT 1989: 548-549). Gerade im interkulturellen Kontext erweisen sich Fallstudien als besonders geeignet und haben daher in der Forschung zur Internationalisierung im Einzelhandel eine relativ weite Verbreitung erfahren. In jüngerer Zeit hat ein besonderer Fokus auf der Analyse gescheiterter Expansion gelegen (BIANCHI 2002; WRIGLEY / CURRAH 2003; BIANCHI / OSTALE 2005). Neben der Hypothesen generierenden Funktion von Fallstudien können diese auch zum Test bestehender Hypothesen eingesetzt werden (vgl. YIN 1994: 1 f.).

Die Betrachtung der Expansion des deutschen Discounters Aldi in die USA bietet sich aus verschiedenen Gründen an. Der amerikanische Markt ist strategisch äußerst interessant, hoch entwickelt und sehr wettbewerbsintensiv. Das institutionelle Gefüge unterscheidet sich relativ deutlich vom deutschen. Der Erfolg des von den beiden Albrecht-Brüdern entwickelten Discountkonzepts ist aber nicht ohne den spezifischen institutionellen Kontext in Deutschland zu erklären (s. Kap. 4.2; vgl. WORTMANN 2004: 425 f.; LEWIS 2005_a: 24; SILVERSTEIN 2006: 67). Aldi Süd hat dieses Konzept (beinahe) unverändert auf den amerikanischen Markt übertragen. Dort zählt Aldi mit einer über 30-jährigen Präsenz zu den deutschen Pionieren. Aldi weist nicht nur eine großflächige Verbreitung innerhalb der USA auf, sondern ist sowohl im städtischen als auch im suburbanen Raum präsent. Mit dem Aufbau eigener Filialen hat Aldi die risikoreichste und „aktivste“ Form des Markteintritts gewählt. Für die vorgestellte Fragestellung erweist sich die Betrachtung Aldis daher geradezu als prädestiniert. In Deutschland hat Aldi den Grundstein für ein äußerst erfolgreiches Betriebsformat im Lebensmitteleinzelhandel gelegt. Dies macht die Frage nach dem Auslandserfolg des Konzepts zusätzlich interessant.

4.1 Methodologische Konzeption

Zur Analyse der komplexen (Umwelt-) Faktoren, die den Erfolg internationalisierender Unternehmen determinieren, wird in dieser Fallstudie ein Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden angewendet, der Schwerpunkt liegt auf Ersteren. Gerade im Bereich internationaler Unternehmensforschung bietet sich nach HURMERINTA-PELTOMÄKI / NUMMELA (2004: 164 f.) ein Methoden-Mix (Triangulation) an, um einerseits neue Einsichten zu gewinnen und andererseits eine ganzheitliche Betrachtung der in der Regel vielschichtigen interkulturellen Phänomene zu ermöglichen. Abb. 7 stellt die Schritte der Untersuchung im Überblick dar.

Abb. 7: Untersuchungsschritte



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Nachdem in einer einleitenden Phase mit Hilfe der in Kap. 2 vorgestellten Literatur die wesentlichen theoretisch-inhaltlichen Grundlagen der Untersuchung gelegt worden sind, wurde ein Leitfaden für die Experteninterviews sowie ein standardisierter Fragebogen für die Haushaltsbefragung in Chicago entwickelt. Ergänzend ist ein Kurzfragebogen für Aldi-Konsumenten konzipiert worden. Zusammen mit Zeitungs- und Internetrecherchen sowie teilnehmenden Beobachtungen am Untersuchungsstandort zielen die vorgestellten Methoden auf eine umfassende Darstellung der Expansion Aldis einerseits sowie eine Analyse der relevanten Erfolgsfaktoren andererseits. Im Vordergrund der Betrachtung steht der Konsument, der als zentraler Akteur der institutionellen Umwelt angesehen wird. Aus diesem Grund liegt das Hauptaugenmerk der Untersuchung auf der standardisierten Haushaltsbefragung in Chicago (zum Untersuchungsstandort s. Kap. 4.3).

4.1.1 Literatur-, Zeitungs- und Internetrecherche

Mit der einleitenden Literaturrecherche sind die wesentlichen theoretisch-inhaltlichen Grundlagen der Untersuchung gelegt worden. Die Auswertung von gängigen Einzelhandelszeitschriften und Zeitungsartikeln richtete sich auf den Expansionsverlauf und die Marktbearbeitung²⁵ Aldis in den USA (s. Kap. 4.2) sowie die aktuelle Wettbewerbssituation im amerikanischen Lebensmitteleinzelhandel. Dabei galt es einerseits, objektives Faktenwissen (Filialeröffnungen, etc.) zu recherchieren, sowie andererseits Wahrnehmungen und Bewertungen von Konsumenten und Wettbewerbern zu registrieren. Ein besonderes Augenmerk galt dem Untersuchungsraum Chicago. Dementsprechend umfasste die Recherche die jüngeren Ausgaben der nationalen Einzelhandelszeitschriften *Progressive Grocer* und *Chain Store Age*, der deutschen *Lebensmittelzeitung* sowie der beiden Chicagoer Tageszeitungen *Chicago Tribune* und *Chicago Sun-Times* (beide ab 1985). Einschlägige Newsletter (*RetailWire*, *RetailForward*, *Progressive Grocer*, *Lebensmittelzeitung*) ermöglichten, die aktuellen Einzelhandelsentwicklungen im US-amerikanischen Markt sowie in Chicago während der gesamten Bearbeitungsdauer konsequent weiter zu verfolgen. Die regelmäßige Betrachtung der US-amerikanischen Internetpräsenz Aldis erlaubte eine Abbildung des jüngeren Expansionsverhaltens einerseits sowie die Beobachtung eines sich wandelnden Marktauftritts andererseits. Um die Außendarstellung der wichtigsten Konkurrenten im Markt zu analysieren, wurden deren Internetseiten eingehend untersucht.

4.1.2 Teilnehmende Beobachtungen

Im März 2006 sind in einem ersten Schritt mehr als die Hälfte der damals 30 Chicagoer Aldi-Filialen aufgesucht und kritisch observiert worden. Im nächsten Schritt wurden drei der besuchten Filialen einer weiter gehenden teilnehmenden Beobachtung unterzogen. Die ausgewählten Filialen wurden jeweils fünf Mal für einen Aufenthalt von ca. 30 bis 45 Minuten aufgesucht. Die Begehungen fanden an je drei unterschiedlichen Wochentagen sowie einmal samstags und einmal sonntags zu verschiedenen Uhrzeiten statt. In einem Protokoll sind das spezifische äußere und innere Erscheinungsbild, die Anzahl der Mitarbeiter, der geöffneten Kassen, die durchschnittliche Anzahl der Konsumenten, die Zusammensetzung der Konsumenten, die Präsenz von Sicherheitsbeamten sowie Besonderheiten bezüglich des Verhaltens von Konsumenten und Mitarbeitern für die spätere Auswertung festgehalten worden. Filialübergreifend wurden das Preisniveau, das Sortiment (Anzahl Artikel und Zusammensetzung) und die Einheitlichkeit des Marktauftritts erhoben bzw. analysiert. Bei einem zweiten Aufenthalt am Untersuchungsort im Juni 2007 sind die drei Filialen ein weiteres Mal aufgesucht worden, um mögliche Veränderungen im Marktauftritt und in der Marktbearbeitung aufzudecken. Die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtungen sind in Kap 4.2 eingeflossen.

²⁵ Der Begriff der Marktbearbeitung zielt auf die verschiedenen Elemente der „Handlungsform“ eines Einzelhandelsbetriebes nach HEINRITZ et al. (2003: 26) ab. Unter Marktbearbeitung werden die Standort-, die Sortiments-, die Service-, die Kommunikations- und die Preispolitik zusammengefasst.

Bei der Auswahl der Filialen stand eine möglichst große Differenziertheit der Standorte im Vordergrund. Filiale 1 liegt in *Uptown*, im Norden der Stadt. Der Stadtteil befindet sich in einem Gentrifizierungsprozess. Die unmittelbare Nachbarschaft Aldis war von diesem Aufwertungsprozess zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht betroffen. In Gesprächen mit der ansässigen Bevölkerung wurde der Straßenzug in Höhe der alleinstehenden Aldi-Filiale aufgrund von Kriminalität als nächtliche *no go area* beschrieben. Gegenüber der Filiale befindet sich eine Außenstelle der Heilsarmee und nebenan ein Treffpunkt für Obdachlose. Das durchschnittliche Haushaltsjahreseinkommen des Zensus-Gebiets bleibt mit \$22.232 deutlich unter dem Durchschnittswert Chicagos von \$38.600 (CENSUS 2000). Das Grundstück selbst befindet sich in einer *TIF-Zone* (*Tax Increment Financing*, vgl. WWW.CHICAGOPROPECTOR.ORG, 29.08.2007). Mit dem *TIF*-Programm fördert die Stadt Chicago bestimmte private Investitionen in vernachlässigten Stadtgebieten (s. Kap. 4.3). Filiale 2 ist im Nordwesten Chicagos gelegen, in unmittelbarer Nachbarschaft zu dem in einer offenen Shopping Mall integrierten Konkurrenten Dominick's. Mit einem durchschnittlichen Haushaltseinkommen von rund \$47.000 (CENSUS 2000) weist dieser *Census*-Trakt einen für Chicago überdurchschnittlich hohen Wert auf. Filiale 3 liegt im Westen der Stadt und ist in ein offenes Shopping Center integriert. Auch dieser Standort befindet sich in einer von der Stadt Chicago geförderten *TIF-Zone*. Das durchschnittliche Jahreshaushaltseinkommen liegt mit \$29.777 ebenfalls unter dem Durchschnitt Chicagos, jedoch höher als am Standort von Filiale 1. Das Pro-Kopf-Einkommen von \$11.489 liegt noch unter dem von Standort 1 (\$13.904, CENSUS 2000).

4.1.3 Experteninterviews

Mit den Experteninterviews wurden drei Ziele verfolgt. Zunächst galt es, die für den Erfolg ausländischer Unternehmen relevanten Spezifika der institutionellen Umwelt im US-amerikanischen Einzelhandel herauszuarbeiten. Daher sind die Experten nach den Hauptdeterminanten des Internationalisierungserfolgs ausländischer Einzelhandelsunternehmen in den USA befragt worden. Ziel war, die verschiedenen sozialen Akteure der institutionellen Umwelt und deren Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen aufzudecken. Ein Interview mit einer Angestellten des Stadtplanungsamtes Chicago fokussierte alleine auf die Rolle der Stadt Chicago als Akteur in der unternehmerischen Umwelt. Sofern es die Erfahrung der Interviewten zuließ, sind einige (inhaltlich-theoretische) Grundlagen der Arbeit zur Diskussion gestellt worden. Aufgrund der Verschwiegenheit Aldis sollten die Interviews zudem Auskunft zum bisherigen Erfolg sowie zu den weiteren Entwicklungsmöglichkeiten des Discounters geben.

Die interviewten Personen verfügen über verschiedene berufliche Hintergründe und konnten zu den formulierten Zielen unterschiedliche Beiträge leisten. Die Inhalte der semi-strukturierten und nur gering bis teilstandardisierten Interviews orientierten sich stark an den Tätigkeitsfeldern und der Erfahrung der einzelnen Interviewpartner, um deren spezifisches Wissen bestmöglich zu erfragen (vgl. MEIER KERKER / RAUH 2005: 64 f.). Vier der insgesamt acht Interviews sind *face-to-face* am Arbeitsort der Befragten geführt, aufgezeichnet und später transkribiert worden, ein fünftes Interview telefonisch. Die Dauer dieser mit Hilfe eines Leitfadens sowie ergänzender Impulsfragen offen ge-

fürten Interviews lag bei durchschnittlich 45 bis 60 Minuten. Von einem informellen, ebenfalls mündlichen und leitfadensbasierten Interview mit einem ehemaligen Aldi-Mitarbeiter wurde eine Gesprächsmitschrift angefertigt. Zwei weitere Interviewpartner waren nur zu einer schriftlichen Beantwortung einer reduzierten Fragensammlung bereit. Der folgende Überblick stellt die interviewten Personen kurz vor. In der Arbeit wird durch die angegebenen Tätigkeits-Synonyme (z.B. CONSULTANT) auf die Experten verwiesen.

- Der erste Gesprächspartner (März 2006) ist Geschäftsführer eines Consulting-Unternehmens im Großraum Chicago. Der CONSULTANT ist bereits Ende der 1970er Jahre auf die Expansion Aldis aufmerksam geworden und beobachtet diese seitdem. In der Presse wird der Interviewte regelmäßig als Aldi-Experte zitiert. Darüber hinaus verfügt er über eine besondere Kenntnis des Chicagoer Marktes.
- Das zweite Interview (März 2006) ist mit einer renommierten amerikanischen Universitäts-Professorin geführt worden, die sich ausgiebig mit der Internationalisierung im Einzelhandel beschäftigt hat. Auf sie wird im Text verwiesen als UNIV.-PROFESSORIN.
- Die dritte Interviewpartnerin (Februar 2007) ist ebenfalls Wissenschaftlerin (kurz: UNIV.-DOZENTIN). Sie forscht und lehrt an einer US-amerikanischen Universität zum Thema Einzelhandel. Das Interview musste telefonisch geführt werden.
- Ein aufschlussreiches Interview (Juni 2007) konnte mit einer Mitarbeiterin der Stadt Chicago geführt werden, die in der Abteilung für Planung und Entwicklung beschäftigt und im Rahmen ihrer Tätigkeit regelmäßig mit den Belangen Aldis konfrontiert ist. Sie verfügt einerseits über umfangreiche Kenntnisse zu Aldis Standortwahl in Chicago und kann andererseits Einblick in das Agieren eines weiteren wichtigen Akteurs – der Stadt Chicago und ihrer Behörden – gewähren. Auf sie wird im Text verwiesen als STADTPLANERIN.
- Ein weiteres mündliches Gespräch (Juni 2007) wurde mit zwei Mitarbeitern der Deutsch-Amerikanischen Handelskammer geführt (kurz: MITARBEITER AHK). Die Gesprächspartner zeichnen sich durch eine besondere Kompetenz im Kontext deutsch-amerikanischer Unternehmensführung aus.
- Von zentraler Bedeutung war ein Gespräch (April 2006) mit einem ehemaligen ALDI-MANAGER, der einige Jahre in verantwortlicher Position für den deutschen Discounter in den USA arbeitete.
- Ein führender Unternehmensberater und Autor von mindestens zwei thematisch relevanten populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen konnte für ein schriftliches Interview (April 2007) gewonnen werden (kurz: CONSULTANT & AUTOR).
- Ebenfalls zu einem schriftlichen Interview (März 2007) bereit war ein selbstständiger SUPERMARKT-ANALYST, der sich in mehreren Einzelhandelsforen durch Äußerungen zur Performance Aldis hervorgetan hatte.

4.1.4 Kundenbefragung bei Aldi

Die in den Aldi-Filialen geführten Kurzinterviews zielten darauf ab, das grundlegende Verständnis für die Wahrnehmung und das Handeln des Aldi-Konsumenten zu schärfen und damit eine Interpretationshilfe für die Ergebnisse der Haushaltsbefragung zu geben. In der Befragung ging es des Weiteren darum, Aldi-spezifische Aspekte zu erfragen, die in der Konsumentenbefragung, die sich an alle Chicagoer Haushalte wendete, nicht erfasst werden konnten. Im Vordergrund stand das Gespräch mit dem Konsumenten in der Einkaufssituation. Aus diesem Grund enthielt der Fragebogen mehrere offene Fragen und war insgesamt kurz gehalten (s. Anhang A-I). Die Interviews sollten in den Verkaufsräumen von drei Filialen durchgeführt werden. Nachdem eine Zufallsauswahl getroffen worden war, sind die drei Filialen aufgesucht und der jeweils verantwortliche Filialleiter um Erlaubnis gebeten worden, die Interviews im Kassenraum durchzuführen. Überraschenderweise erlaubten die ersten beiden Verantwortlichen die Interviews.

Die im Norden der Stadt, knapp 10 km vom Zentrum gelegene Filiale A machte einen sehr gepflegten und einladenden Eindruck. Die Interviews wurden an einem Dienstagnachmittag zwischen 12.30 und 15.00 Uhr geführt. Die Auswahl der interviewten Kunden erfolgte zufällig. Nach jedem durchgeführten Interview wurde der jeweils übernächste Konsument, der eine der geöffneten Kassen verließ, angesprochen. Die Tatsache, dass innerhalb des Ladens interviewt werden konnte, schien die Akzeptanz der Befragung zu erhöhen, zumal die Interviews beim Einpacken der erworbenen Güter – und damit ohne großen Zeitverlust für die Kunden – geführt wurden. Rund 80% der Angesprochenen waren spontan zu einem Interview bereit. Aus der Beantwortung des kurzen Fragebogens entwickelten sich mehrfach informative, weiterführende Gespräche, in denen die Kunden von ihren Erfahrungen mit Aldi berichteten.

Filiale B liegt im Nordwesten, rund 5 km vom Stadtzentrum entfernt. In unmittelbarer Umgebung befinden sich keine größeren konkurrierenden Einzelhändler. Die Filiale wurde an einem Mittwoch zwischen 15.00 und 17.30 Uhr aufgesucht. Ein großer Anteil der Konsumenten war hispanischer Abstammung, auch andere Gruppen mit Migrationshintergrund zählten zu den Kunden. Der Laden machte einen weniger gepflegten Eindruck als der vorgenannte. Die Kundschaft wirkte sozial deutlich schwächer gestellt. Die Bereitschaft der Kunden für ein Interview war wesentlich geringer und lag nur bei rund 45%. Ein beachtlicher Anteil der Angesprochenen entzog sich einer weiteren Befragung mit dem Argument, kein Englisch zu sprechen. Die tatsächlich Interviewten waren weniger kommunikativ und mitteilungsfreudig als die Befragten in Laden A.

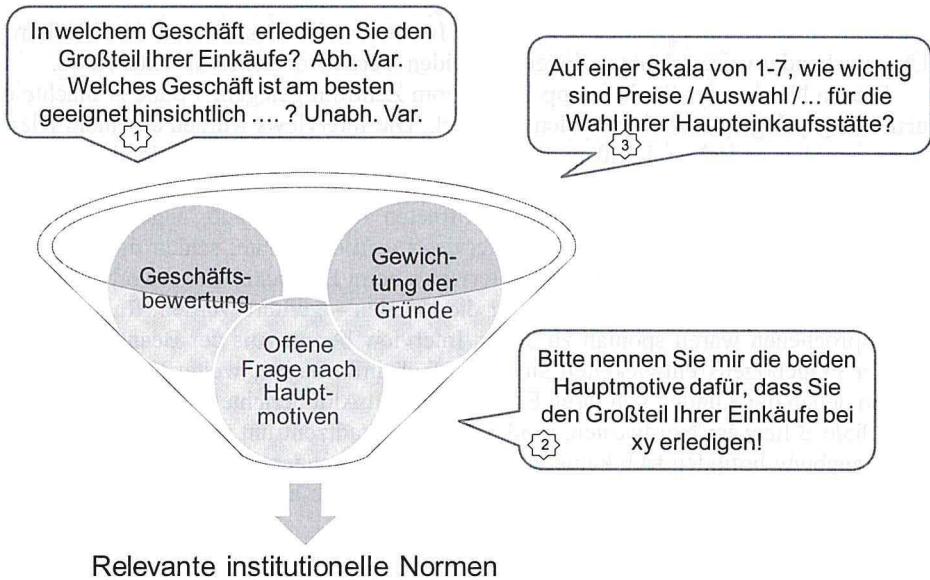
Eine dritte im Westen Chicagos gelegene Filiale wurde an einem Samstagvormittag aufgesucht. Ein zufällig anwesender Regional-Manager untersagte eine Befragung auf dem firmeneigenen Gelände und machte deutlich, dass dies auch für die übrigen Filialen gelte. Da in den ersten beiden Filialen bereits interessante Gespräche geführt worden waren und das angewandte Untersuchungsdesign ohnehin nicht auf eine repräsentative Darstellung „des Aldi-Kunden“ in Chicago abzielte, sind die 30 geführten Interviews beibehalten und inhaltlich ausgewertet worden. Dabei erwiesen sich insbesondere die Antworten auf die offenen Fragen sowie die im Gespräch frei geäußerten Anmerkungen und Ergänzungen, die nur qualitativ ausgewertet werden können, als interessant. Diese Aussagen sind nicht als repräsentativ für „den“ Aldi-Kunden zu werten, geben aber wichtige Einblicke in potenzielle Denk- und Verhaltensmuster.

4.1.5 Standardisierte Haushaltsbefragung

Fragebogendesign

Die Haushaltsbefragung in Chicago stellt das zentrale Untersuchungselement der Untersuchung dar. Ziel ist einerseits, die Bedeutung verschiedener institutioneller Normen für das Konsumentenverhalten, präziser die Einkaufsstättenwahl, zu bestimmen. Andererseits ist zu klären, inwieweit eine mangelnde Anpassung Aldis an die institutionelle Umwelt die Akzeptanz bzw. Legitimation seitens der Konsumenten schmälert. Dazu ist es wichtig, die Wahrnehmung von Aldi und Nicht-Aldi-Konsumenten zu erheben.

Abb. 8: Fragebogendesign



Quelle: Eigener Entwurf & Zeichnung, Vorgehen angelehnt an GERHARD / ARNOLD (2006)

Bei der Konzeption des Fragebogens (Anhang A-II) wurde ein von Arnold und Kollegen erarbeitetes und bereits im Rahmen eines vorangegangenen internationalen Projektes erprobtes Fragebogendesign aufgegriffen (vgl. z.B. GERHARD / ARNOLD 2006: 161) und hinsichtlich institutionentheoretischer Überlegungen weiter entwickelt. Tab. 6 stellt die drei zentralen Blöcke des Fragebogens vor. In einem ersten Block werden die Interviewten mit Fragen der Art: „Welcher Einzelhändler hat die günstigsten Preise“, „... die beste Lage“, „... setzt sich am stärksten für die Umwelt ein“ etc. konfrontiert. Mit insgesamt 21 Fragen werden die ansässigen Einzelhändler sowohl hinsichtlich ihrer primär performativen Aktivitäten (Preis, Preis-Leistungsverhältnis, Sonderangebote, Produktqualität, Sortiment, *One-Stop-Shopping*, Angebot an Gesundheitsprodukten, Standorterreichbarkeit, Sicherheit am Standort, Schnelligkeit des Einkaufs, Innengestaltung, Werbung, Service, Einkaufsatmosphäre, Einzigartigkeit des Konzepts, Vertrauenswürdigkeit und Loyalitätsaufbau) als auch hinsichtlich einiger „gesellschaftlicher“ Aktivitäten

(„Amerikanismus“, lokales Engagement, Familienfreundlichkeit, Fairness als Arbeitgeber, Umweltschutz) bewertet.

Die der institutionentheoretischen Literatur (vgl. MEYER / ROWAN 1977: 340 f.) entlehnte Gliederung in performative und gesellschaftliche Unternehmensaktivitäten kann weiter differenziert werden nach den Wertversprechen (*value proposition*) gegenüber dem Konsumenten. RINTAMÄKI et al. (2007: 5 f.) betrachten ökonomische, funktionale, emotionale und symbolische Wertversprechen. Diese Kategorisierung wird hier aufgegriffen. Dabei werden symbolische durch gesellschaftliche Wertversprechen ersetzt, denen allerdings eine symbolhafte Komponente zugestanden wird. Tab. 6 stellt eine mögliche Gliederung der abgefragten Unternehmensaktivitäten hinsichtlich dieser vier Kategorien vor. Für einzelne Unternehmensaktivitäten/ -eigenschaften gestaltet sich eine eindeutige Zuordnung zu den ökonomischen, funktionalen, emotionalen oder gesellschaftlichen (symbolischen) Wertversprechen schwierig. In Tab. 6 sind diese Eigenschaften durch zwei-farbige Schraffuren gekennzeichnet. Auf einige dieser Fälle sei kurz beispielhaft eingegangen. Das *Preis-Leistungsverhältnis* stellt vorrangig ein ökonomisches Wertversprechen dar, kann jedoch auch einen funktionalen Nutzen stiften. *Service* kann für den Konsumenten sowohl einen funktionalen wie einen emotionalen Nutzen bedeuten, in der Befragung wird auf das emotionale Wertversprechen abgezielt. *Vertrauen* kann als ein Globalindikator für das allgemeine Geschäftsverhalten des Unternehmens betrachtet werden, ähnliches gilt für *Loyalität*. Beide Attribute weisen jedoch eine stark emotionale Komponente auf und werden entsprechend zugeordnet.

Prinzipiell ist festzuhalten, dass die Wertversprechen von ökonomisch hin zu gesellschaftlich (symbolisch) weicher und abstrakter werden, damit sinkt gleichzeitig die Objektivierbarkeit der Maßnahmen. Bei ökonomischen und funktionalen Wertversprechen steht die Transaktion des Unternehmens im Vordergrund, bei den emotionalen Wertversprechen ist die Interaktion zwischen Unternehmen und Konsumenten von Bedeutung, bei den symbolischen Aktivitäten steht die Interaktion zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen im Vordergrund. Dabei spricht das Unternehmen den Konsumenten nicht vornehmlich in seiner Eigenschaft als Konsument, sondern in seiner Funktion als Mitglied einer Familie, einer lokalen und nationalen Gemeinschaft, als Arbeitnehmer oder auch als „Erden“-Bürger an. Da das Wohlergehen einer Gruppe bzw. der Allgemeinheit im Vordergrund steht, werden diese Normen im Folgenden als soziale oder gesellschaftliche Normen bezeichnet. Der Einzelhändler, der auf diese Normen reagiert, engagiert sich in einer symbolträchtigen Aktivität (Spenden z.B.), die keinen direkten Kundennutzen stiftet, aber die Legitimität und Unterstützung seitens der verschiedenen sozialen Akteursgruppen und damit indirekt auch der Konsumenten sichern und steigern soll.

Tab. 6: Inhaltliche Konzeption des Fragebogens

Instrumente des Marketings (Erfragte Unternehmenseigenschaften)	Werteversprechen gegenüber dem Konsumenten	Normen des Konsumenten
Preise (allgemeines Preisniveau)	Ökonomisch	Sparen
Preise (Preis-Leistungsverhältnis)		Cleveres Sparen
Verkaufsförderung (Sonderangebote)	Funktional	Schnäppchenjägerturn (Pioniergeist)
Produktqualität		Leistungsorientierung
Sortiment (Zusammensetzung)		(Wahl-)Freiheit
Sortiment (Möglichkeit des „One-Stop-Shoppings“)		Bequemlichkeit
Sortiment (Gesundheitsaspekt)		Gesundheitsbewusstsein
Standort (Erreichbarkeit)		Bequemlichkeit
Standort (persönliche Sicherheit)		Sicherheitsdenken
Innengestaltung (Schnelligkeit des Einkaufs)		Schnelligkeit/ Zeit
Innengestaltung (Sauberkeit / Ordnung und Attraktivität)		Ordnung & Sauberkeit
Informationspolitik (Werbung)		Information
Service (Hilfsbereitschaft und Kompetenz des Personals)	Emotional	Service (& Bequemlichkeit)
Einkaufsatmosphäre (Erlebniseinkauf)		Erlebnis (Pioniergeist)
Betriebskonzept (Einzigartigkeit)	Gesellschaftlich (Symbolisch)	Individualität
Allgemeines Geschäftsgehabenes (Vertrauenswürdigkeit)		Vertrauen
Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen (Loyalitätsempfinden seitens des Kunden)		Loyalität / Verbundenheit
„Anerkennungs“		Nationalstolz
Lokales Engagement	Gesellschaftlich (Symbolisch)	„being a good neighbor“
Familienfreundlichkeit		Familie
Arbeitnehmerfreundlichkeit		Fairness im Arbeitsumfeld
Umweltschutz		Umwelt

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Mit der Frage nach dem Unternehmen, das die besten Preise hat, am besten zu erreichen ist, etc. wird die Erfüllung der diesen Aktivitäten gegenüberstehenden Konsumnormen (Sparnorm, Bequemlichkeitsnorm, etc.) erhoben (s. Tab. 6). Im Verlauf dieses ersten Interviewblocks wird auch das Unternehmen erfragt, das der Konsument am ehesten einem Freund empfehlen würde. Mit dieser Frage soll das institutionentheoretische Konzept der Legitimation operationalisiert werden. Eine „Gegenfrage“ zielt auf das Unter-

nehmen, bei dem man nur ungern gesehen würde (Status-Aspekt). Mit der abschließenden Frage nach dem Einzelhändler, bei dem der Haushalt den Großteil seiner Einkäufe erledigt, soll schließlich der *Support*²⁶ für das Konzept ergründet werden. Die Unterstützung durch die Kunden wird im Einzelhandel durch den Akt des Einkaufens gewährt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass der Kunde tagtäglich mit seinen „Füßen“ über die zur Wahl stehenden Einzelhandelsunternehmen abstimmt. Die Haupteinkaufsstättenwahl stellt die zentrale Erklärungsgröße der Untersuchung dar.

Beim zweiten inhaltlichen „Block“ (s. Abb. 8) handelt es sich um eine offene Frage, mit der die beiden wichtigsten Motive für die Wahl der Haupteinkaufsstätte ermittelt werden. Die Antworten der Haushalte werden mit Hilfe eines dritten, standardisierten Fragenblocks überprüft.

Im Rahmen des dritten Blocks müssen die Haushalte verschiedene Konsumnormen in ihrer Bedeutung für die Wahl ihrer vorher genannten Haupteinkaufsstätte auf einer 7-Punkte-Likert-Skala bewerten. Hinter den abgefragten Charakteristika werden bestimmte institutionalisierte Normen vermutet. Als institutionalisierte Normen amerikanischer Konsumenten werden (cleveres) Sparen, Schnäppchenjagd, Qualitätsstreben, (Wahl-) Freiheit, Bequemlichkeit, Schnelligkeit, Gesundheits-, Sicherheits-, Sauberkeits-, Informations- und Servicebewusstsein, Erlebnisorientierung (Pioniergeist), Individualismus, Vertrauen und Loyalität betrachtet (s. Tab. 6). Darüber hinaus wird unterstellt, dass der Konsument als Mitglied verschiedener Interessengruppen (*constituents*) über gesellschaftliche Normen verfügt, die das Einkaufsverhalten beeinflussen können. Für den Arbeitnehmer kann der faire Umgang des Einzelhändlers mit seinen Beschäftigten ein Thema sein. Als Mitglied einer Gemeinschaft sind soziale Verantwortung (z.B. durch lokales Engagement, Familienfreundlichkeit), als Nationalbürger Patriotismus, als „Erdenbürger“ Umweltschutz potenzielle, institutionalisierte Normen. Dabei steht nicht das Eigeninteresse des Konsumenten im Vordergrund, sondern das Wohlergehen einer Gruppe bzw. der Allgemeinheit. Einige dieser Normen lassen sich direkt, andere indirekt aus der US-amerikanischen Geschichte ableiten, wie Kap. 2.2 gezeigt hat. Mit der Berücksichtigung der verschiedenen gesellschaftlichen Normen wird eine von ARNOLD et al. (1996: 237) selbst vorgeschlagene Erweiterung ihres eigenen Ansatzes aufgegriffen.

Mit Hilfe der drei vorgestellten Frageblöcke (s. Abb. 8) kann überprüft werden, welche Bedeutung den einzelnen Normen bei der Wahl der Haupteinkaufsstätte tatsächlich zukommt, wie Aldi und seine Konkurrenten diese Normen erfüllen und wie darüber die Einkaufsstättenwahl beeinflusst wird. Daneben umfasst der Fragebogen Angaben zur sozioökonomischen und -demographischen Situation der Haushalte, zu Einkaufsgewohnheiten, der Wahrnehmung Aldis und der „kulturellen Offenheit“ der Befragten, auf die hier im Einzelnen nicht eingegangen wird (s. dazu Anhang A-II).

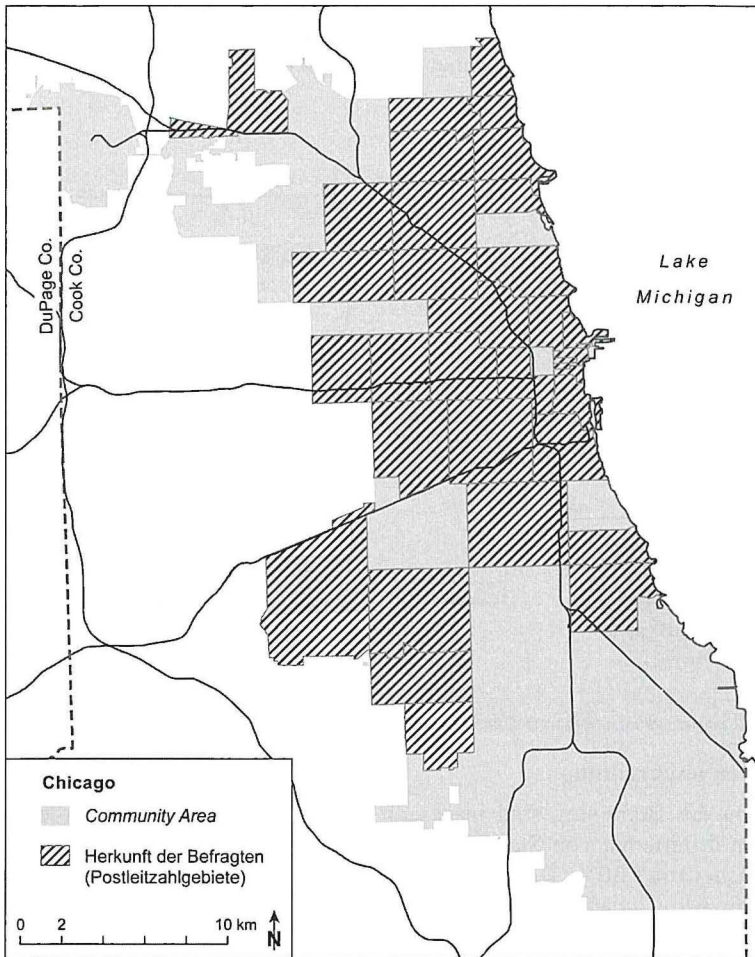
²⁶ HANDELMAN / ARNOLD (1999: 40) stellen unterschiedliche Größen vor, mit denen Legitimation und *Support* für das Einzelhandelsunternehmen operationalisiert werden können. Von der dort gewählten Vorgehensweise wird hier abgewichen, da Legitimation als ein Ergebnis der gesamten Unternehmensaktivität zu verstehen ist und nicht auf die Erfüllung einzelner Normen bezogen werden sollte. Demgemäß wird die Empfehlenswertigkeit des Unternehmens als Maß der Legitimation verwandt und *Support* dementsprechend über die Einkaufsstättenwahl erfragt.

Gang der Untersuchung

Da US-amerikanische Haushalte in den vergangenen Jahren offenkundig mit einer Welle von Telefon-Marketingmaßnahmen überflutet worden sind, erwies sich eine ursprünglich angedachte telefonische Haushaltsbefragung als äußerst schwierig. Nach einem wenig erfolgreichen Pretest wurde entschieden, die Interviews *face-to-face* am Untersuchungsstandort Chicago durchzuführen. Die einzelnen Befragungsstandorte sollten verschiedenen Anforderungen genügen. Aus Repräsentativitätsgründen wäre eine Gleichverteilung über den Untersuchungsraum wünschenswert gewesen. Weiterhin sollten die Standorte möglichst neutral zu Filialen des Lebensmitteleinzelhandels liegen. Darüber hinaus musste zur erfolgreichen Durchführung der Befragung eine gewisse Passantenfrequenz gewährleistet sein. Die Passanten sollten aufgrund der Länge der Interviews von rund 10 Minuten nach Möglichkeit nicht in Stresssituationen angetroffen werden. Im März 2006 wurde zunächst eine Vielzahl potenzieller Standorte aufgesucht und diese hinsichtlich ihrer Eignung untersucht. Schließlich wurde eine Auswahl getroffen und für diese Standorte ein präziser Befragungsplan entworfen, der Interviews an allen sieben Wochentagen und zu unterschiedlichen Tageszeiten zwischen 10.00 und 18.30 Uhr vorsah. Aufgrund von Wetterkapriolen mussten mehrere Befragungstermine ausfallen. Nach einem kurzen *Pretest* sollte der zentrale Teil der Befragung daraufhin von zwei Muttersprachlerinnen bei besserem Wetter im Mai / Juni 2006 durchgeführt werden. Die von einem Kollegen vermittelten Studentinnen erhielten dazu eine ausführliche Einleitung und präzise Anweisungen. Aufgrund verschiedener (z.T. krankheitsbedingter) Unwägbarkeiten erfüllten die Studentinnen die in sie gesetzten Erwartungen nicht. Aus diesem Grund musste ein zweiter Befragungsblock organisiert werden, der im Frühsommer 2007 stattfand. Dieser Aufenthalt wurde an eine studentische Exkursion gekoppelt, sodass die Befragung mit Hilfe Würzburger Geographie-Studenten im Juni 2007 abgeschlossen werden konnte. Insgesamt wurde an 14 Standorten im Stadtgebiet eine Gesamtzahl von 280 Interviews durchgeführt.

Dabei hatte sich insbesondere das Ansinnen einer Gleichverteilung der Standorte auf die nördlichen, westlichen und südlichen Stadtteile bedingt durch die spezifische stadträumliche Struktur Chicagos (s. Kap. 4.3) als nicht konsequent umsetzbar erwiesen. Bis heute ist Chicago eine stark segregierte Stadt. Die Segregation betrifft v.a. die schwarze Bevölkerung, die im Süden der Stadt ein weitestgehend homogenes Ghetto ausgebildet hat. Im Westen gibt es eine weitere kleinere schwarze Enklave. Im Süden und Westen Chicagos befinden sich auch die Stadtteile mit den höchsten Kriminalitätsraten (vgl. WWW.CHICAGOCRIMECOMMISSION.ORG, 27.02.2008). Während beider Forschungsaufenthalte kam es dort zu mehreren Bandenzwischenfällen, in deren Verlauf Unbeteiligte ums Leben kamen (vgl. IHEJRIKA, 12.03.2006; VOISIN, 29.05.2007). Zwei Anläufe, an Standorten im Süden der Stadt Befragungen durchzuführen, sind aufgrund von Sicherheitsbedenken, die sowohl von Anwohnern als auch von Polizisten geäußert wurden, eingestellt worden. Auch an einem Standort im Westen Chicagos musste ein Befragungsversuch abgebrochen werden. Interviews sind daher ausschließlich an solchen Standorten geführt worden, für die keine besonderen Sicherheitsbedenken bestanden. Daraus ergab sich eine höhere Konzentration der Befragungen auf Standorte im Norden und Nordwesten der Stadt, der Westen und der Süden sind jedoch (in begrenzterem Umfang) berücksichtigt worden. Abb. 9 zeigt die Postleitzahlgebiete, aus denen Interviewpartner gewonnen werden konnten.

Abb. 9: Herkunft der Befragten



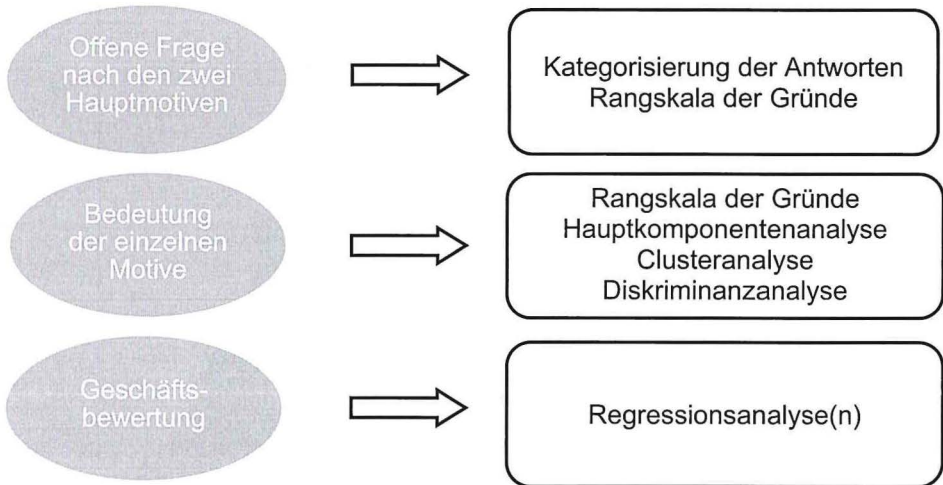
Quelle: Eigener Entwurf; Kartographie: Julia Breunig

Auswertung der Haushaltsbefragung

Die im Rahmen der Konsumentenbefragung erhobenen Antworten weisen verschiedene Skalenniveaus auf. Die Angaben bezüglich der Einkaufswege und Haushaltsgröße sind metrisch skaliert; ordinal skaliert sind dahingegen die Einschätzungen, die den verschiedenen Attributen von den Befragten für die Einkaufsentscheidung zugemessen werden. Alter und Einkommen sind auf kategorial-ordinalem Skalenniveau erhoben worden, so dass Aussagen der Form „höher/niedriger“ möglich sind. Der Großteil der Antworten liegt in nominaler Skalierung vor. Dabei kommen polytome Variablen mit mehreren Ausprägungen (z.B. Bildungsstand) ebenso vor wie dichotome Variablen mit genau zwei Ausprägungen (Geschlecht). Durch die Einführung von 0/1-Variablen (Methode multipler Dichotomien) konnten Mehrfachantworten bei Fragen der Art „Bei welchen Einzelhändlern haben Sie in den letzten sechs Monaten Lebensmittel eingekauft?“

berücksichtigt werden (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 129). Auch auf die Fragen nach dem Unternehmen, das die besten Preise/ Qualität/ etc. hat, waren Mehrfachantworten zulässig. Abb. 10 zeigt die wesentlichen Auswertungsschritte, die sich aus den drei Frageblöcken ergeben. Die verschiedenen statistischen Methoden und deren Ergebnisse werden in Kap. 4.3 diskutiert.

Abb. 10: Auswertungsschritte



Quelle: Eigene Zusammenstellung, angelehnt an GERHARD / ARNOLD 2006: 163

Stichprobenbeschreibung

Im Rahmen der Befragung sind insgesamt 280 Interviews geführt worden. Die Antwortquoten differierten von Standort zu Standort und von Befragter zu Befragter, lagen im Schnitt bei rund 30%. Die Grundgesamtheit der angedachten telefonischen Befragung hätten alle Chicagoer Haushalte sein sollen. Nach der zufälligen Ziehung eines Haushaltes aus der Grundgesamtheit wäre dann jeweils der verantwortliche Haupteinkäufer des Haushalts befragt worden. Im Rahmen einer Passantenbefragung ist ein solches Vorgehen nicht möglich, da selten ein vollständiger Haushalt angetroffen wird. Nach der „Ziehung“ einer Person (durch Ansprache) musste überprüft werden, ob diese tatsächlich der haupt- oder gleichberechtigte Einkäufer im Haushalt war. War dies nicht der Fall, so wurde der Haushalt nicht berücksichtigt. Dies galt auch, wenn die Person nicht in Chicago lebte. Mit diesem Vorgehen reduzierte sich die Grundgesamtheit auf die aller einkaufsverantwortlichen Haushaltsvorstände in Chicago. Folglich waren 59% der Interviewten weiblichen Geschlechts.

Bezüglich der Altersverteilung fällt auf, dass die Gruppe der 25 bis 34-Jährigen in der Stichprobe überrepräsentiert ist, während die Altersgruppe 65+ unterdurchschnittlich vertreten ist. Im Rahmen einer Passantenbefragung werden diejenigen Altersgruppen am stärksten erfasst, die sich am aktivsten im öffentlichen Stadtraum bewegen. Damit lässt sich erklären, dass die jüngere Bevölkerung stärker in der Stichprobe vertre-

ten ist. Auch das junge Alter der studentischen Interviewer kann zu einem Bias beigetragen haben.

Beim Vergleich personenspezifischer Angaben aus der Stichprobe und der amtlichen Statistik ist stets zu berücksichtigen, dass die Grundgesamtheit, aus der die Stichprobe gezogen wurde, nicht der Gesamtbevölkerung Chicagos entspricht. Kinder sowie alle sonstigen Haushaltsmitglieder, die nicht haupt- oder gleichberechtigt verantwortlich sind für die Lebensmitteleinkäufe, gehören der Grundgesamtheit nicht an. Damit ist die Aussagekraft entsprechender Vergleiche deutlich eingeschränkt. Verlässliche Angaben zur tatsächlichen Zusammensetzung der Grundgesamtheit können nicht getroffen werden. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Daten des letzten Zensus für die USA aus dem Jahr 2000 stammen. Die herangezogenen Daten des AMERICAN COMMUNITY SURVEYS des U.S. Census Bureau stammen zwar aus dem Jahr 2006, dabei handelt es sich jedoch um eine Stichprobenerhebung, die nur die Bevölkerung in Haushalten einschließt. Unberücksichtigt bleiben z.B. Bewohner von Wohn- und Altersheimen.

Rund 27% der Befragten leben in 1-Personen-Haushalten, ebenso viele in 2-Personen-Haushalten. 3- und 4-Personen-Haushalte machen 20% bzw. 16% der Stichprobe aus. In Haushalten von 5 und mehr Personen leben 9% der Befragten. Die durchschnittliche Haushaltsgröße liegt bei 2,53 und liegt damit nahe der für den Stadtraum Chicago erhobenen Größe von 2,65 (AMERICAN COMMUNITY SURVEY 2006).

In der vorliegenden Stichprobe haben 4% der Befragten keinen High School Abschluss, 14% sind über diesen nicht hinausgekommen. 19% haben einen Collegebesuch abgeschlossen oder einen *associates degree*²⁷, 32% verfügen über einen Bachelor-, 25% über einen Masterabschluss, weitere 3% haben promoviert. Im Vergleich zum Gesamtstadtraum sind die höheren Bildungsschichten überrepräsentiert. Es scheint, dass in dieser Gruppe auch eine höhere Bereitschaft vorherrschte, an der Befragung teilzunehmen.

Von den Befragten bezeichnen sich 59,6% der Befragten als „weiß“, 12,1% ordnen sich den *White Hispanics* zu. 11,4% bezeichnen sich als Schwarz oder Afro-Amerikanisch, weitere 4,3% als *Black Hispanics*. 8,9% der Befragten geben an, Asiaten zu sein. 2% machen keine Angabe. In diesem Punkt weicht die Stichprobenezusammensetzung relativ deutlich von den Daten der amtlichen Statistik ab. Ein direkter Vergleich zwischen beiden ist aus den bereits angeführten Gründen nicht möglich. Dennoch zeichnet sich ab, dass insbesondere die schwarzen, aber auch die hispanischen Bevölkerungsteile unterrepräsentiert sind. Ursächlich dafür ist die bereits dargelegte problematische Situation im Süden der Stadt sowie in einigen schwarzen Enklaven im Westen, in denen Befragungen nicht möglich waren. In den südlichen und westlichen Stadtteilen, in denen Befragungen durchgeführt wurden, zeichneten sich die Weißen ebenfalls als die insgesamt am stärksten in der Stichprobe vertretene Gruppe aus, lediglich an einem einzigen Befragungsstandort überwog die schwarze Bevölkerung. Die hispanische Bevölkerung Chicagos war zwar räumlich besser erreichbar als die schwarze, wies aber eine geringere Antwortbereitschaft als andere Bevölkerungsgruppen auf. In einigen Fällen spielten sprachliche Schwierigkeiten eine Rolle, oft schien es jedoch, als ob mangelhafte Sprachkenntnisse als Ausrede vorgeschoben wurden, um der Ansprache des Interviewers schnell entgehen zu können.

²⁷ Form des Collegeabschlusses.

56% der Befragten arbeiten Vollzeit und 14% Teilzeit. Knapp 8% bezeichnen sich als Hausfrau oder -mann. Je 7% sind selbstständig bzw. Student. Der Anteil Arbeitsloser liegt bei 4% und der der Rentner, mit der Alterszusammensetzung der Stichprobe zusammenhängend, bei 2,5%. Zur Beurteilung dieses geringen Wertes ist aber auch die Gestaltung der sozialen Sicherungssysteme in den USA zu berücksichtigen. Die Hälfte der Befragten über 65-jährigen gibt an, in einem Beschäftigungsverhältnis zu stehen. In den USA hat der Einzelne eine wesentlich höhere Verantwortung für das eigene Wohl als in Deutschland. Wer mit einer Anstellung seinen Lebensunterhalt nicht erwirtschaften kann, geht mehreren „Jobs“ nach. Selbst viele ältere Menschen müssen arbeiten, um ihr Auskommen zu sichern. Die geringe Arbeitslosen- und Rentnerquote in der Stichprobe kann auch damit begründet werden, dass in der Grundgesamtheit ein hoher Frauenanteil vorliegt und dementsprechend ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Hausfrauen, die nicht arbeitslos werden und sich auch im Rentenalter möglicherweise eher als Hausfrauen denn als Rentnerinnen bezeichnen. Diese Vermutung wird unterstützt durch die Tatsache, dass sowohl die Arbeitslosen als auch insbesondere die Rentner einen im Vergleich zur Gesamtstichprobe (stark) unterdurchschnittlichen Frauenanteil aufweisen.

Mit einem Haushaltseinkommen von weniger als \$15.000 leben 7,9% der Befragten. 8,9% haben ein jährliches Einkommen von \$15.000 bis unter \$25.000. Etwas stärker vertreten sind die beiden nächsthöheren Einkommensgruppen bis unter \$35.000 und bis unter \$45.000 mit 9,2 und 11,4%. Die vier Einkommensgruppen ab \$45.000 bis unter \$85.000 umfassen zwischen 7,8 und 5,3% der Befragten. Auf die Gruppe der \$85.000 und mehr Verdienenden fallen weitere 17,5%. Knapp 20% wollen oder können keine Angabe machen. Da das Einkommen des gesamten Haushalts erfragt wird, stimmt in diesem Fall die Grundgesamtheit mit der amtlichen Statistik überein. Der Vergleich zeigt, dass die mittleren und oberen Einkommensgruppen gut abgebildet sind, auch die niedrigeren Einkommensgruppen werden recht gut wiedergegeben, lediglich die Gruppe der Geringstverdiener ist unterrepräsentiert. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass 20% der Haushalte die Antwort verweigert haben. Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass die Gruppe der Geringstverdiener generell schlechter zu erreichen ist, wobei auch das niedrigere Bildungsniveau in dieser Gruppe eine Rolle spielen dürfte. (Zwischen beiden Variablen besteht in der Stichprobe ein hoch signifikanter Zusammenhang.) Des Weiteren ist davon auszugehen, dass Befragte in einer direkten Interviewsituation eher dazu tendieren, ihr Einkommen zu hoch als zu niedrig anzugeben. Auch die Probleme bei der Standortwahl der Befragungen schlagen sich hier nieder.

Fazit

Aus bereits dargelegten Gründen umfasst die Grundgesamtheit der Befragung nur die Haupteinkäufer aller Chicagoer Haushalte. Für diese Teilgruppe der Chicagoer Bevölkerung liegen keine statistischen Angaben vor, doch kann davon ausgegangen werden, dass die gezogene Stichprobe aus verschiedenen Gründen verzerrt ist. Dies betrifft insbesondere die (ethnische) Abstammung der Befragten. Um diesem Problem zu begegnen, könnte die Stichprobe so gewichtet werden, dass die erhobenen Zugehörigkeiten den Anteilen an der Chicagoer Gesamtbevölkerung (als bestmöglicher Näherung an die Grundgesamtheit) entsprechen. Soll der Stichprobenumfang dabei bestehen bleiben, müssten weiße Konsumenten weniger stark berücksichtigt, schwarze und hispanische

Befragte dahingegen „geklont“ werden, d.h. ihre Aussagen würden mehrfach gewertet. Ein solches „Klonen“ erscheint inhaltlich jedoch sehr zweifelhaft. Aus diesem Grund wird auf eine künstliche Gewichtung der Stichprobe verzichtet, an der Originalstichprobe festgehalten und mögliche Schwächen bzgl. der Repräsentativität bei der Ergebnisinterpretation berücksichtigt. An dieser Stelle ist erneut anzuführen, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine Fallstudie handelt, die explorativ nach Normen und Werten sucht, die das Konsumentenverhalten beeinflussen. Dabei geht es nicht darum, inhaltliche Zusammenhänge zwischen sozioökonomischen bzw. -demographischen Merkmalen und Einkaufsverhalten aufzudecken. Dementsprechend sollte die Verzerrung im Bereich der ethnischen Zusammensetzung der Studie nicht überbewertet werden.

Exkurs: Conjoint-Analyse

Die ursprüngliche Konzeption der Untersuchung sah vor, die Ergebnisse der klassischen standardisierten Haushaltsbefragung mit Hilfe einer zweiten Analysemerhode zu überprüfen. Dabei handelte es sich um die in der betriebswirtschaftlichen Marktforschung angewandte Conjoint-Analyse. Dies ist eine Methode, bei der die Befragten ein Set an potenziellen Objekten (hier Einkaufsstätten), die sich durch verschiedene Merkmale (hier: Preise, Standort und soziales Engagement) auszeichnen, in eine Präferenzreihenfolge bringen sollen. Aus den vom Befragten vorgenommenen Gesamtbewertungen ermittelt die Conjoint-Analyse den Beitrag, den die einzelnen Komponenten (Merkmale) zum Gesamtnutzen beitragen (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 558 f.). Mit Hilfe dieser Analyse sollte die Bedeutung gesellschaftlicher Unternehmensaktivitäten für die Einkaufsstättenpräferenz im Vergleich zu zwei performativen Unternehmensaktivitäten (Preis und Erreichbarkeit) geprüft werden. In der Praxis erwies sich das Verhältnis zwischen Zeitaufwand und Aussagekraft der Ergebnisse als wenig befriedigend²⁸. Schwerer wog, dass bereits nach den ersten 30 Durchgängen begründete Zweifel an der Validität der Ergebnisse aufkamen²⁹. Da von einer Vereinfachung des Untersuchungsdesigns abzusehen war, da dieses nur triviale Ergebnisse hervorgebracht hätte, wurde auf eine Fortsetzung der Analyse zu Gunsten einer stärkeren Fokussierung auf die Haushaltsbefragung verzichtet.

²⁸ Die bloße Sicht des Kartensets löste bei vielen Passanten Skepsis bzw. Ablehnung aus, so dass die Teilnahmebereitschaft gering ausfiel. Die Befragten, die teilnahmen, benötigten unerwartet lange, um die Karten in ihre Präferenzreihenfolge zu bringen, einige schienen mit der Aufgabe schlicht überfordert.

²⁹ Da eine Karte so konfiguriert war, dass sie in allen Kategorien die objektiv schwächsten Ausprägungen aufwies, konnte anhand der Positionierung dieser Karte in der Rangreihenfolge einfach nachgeprüft werden, wie verlässlich die Befragten der an sie gestellten Bitte nachkamen.

4.2 Der deutsche Discounter Aldi auf dem US-amerikanischen Markt – Ausbreitung, Auftreten und Angebot

„Aldi's formula is as much the result of necessity as brilliance.“ (EWING 2004: 60-62)

4.2.1 Die deutschen Wurzeln des Aldi-Konzepts

1913 eröffneten die Eltern von Karl und Theo Albrecht einen kleinen Lebensmittelladen in Essen. Nach ihrer Rückkehr aus der Kriegsgefangenschaft übernahmen die beiden Brüder den elterlichen Betrieb. Bereits 1950 betrieben sie 13 Geschäfte (vgl. BRANDES 2001: 27). Im jungen Nachkriegsdeutschland boten sie eine begrenzte Anzahl der für die Bevölkerung notwendigsten Lebensmittel zu möglichst günstigen Preisen an. Von der damals üblichen Praxis, den Konsumenten am Jahresende einen 3%igen Rabatt auf alle Rechnungen zu gewähren, lösten sich die Brüder. Stattdessen zogen sie den Rabatt direkt vom Preis ab und vereinfachten so die Geschäftsführung für die Kunden wie für sich selbst (vgl. BRÜCK 2003: 54). Als mit zunehmendem wirtschaftlichen Wohlstand immer mehr Produkte auf den Markt kamen, entschieden sich die Albrechts, an ihrem aus einer Notwendigkeit heraus entstanden Konzept der Sortimentslimitierung bewusst festzuhalten. Sie konzentrierten sich auf die am schnellsten umzuschlagenden und einfach zu handhabende Produkte. In jeder Produktkategorie boten sie lediglich einen einzigen Artikel an. Die Beschränkung auf wenige, umsatzstarke Produkte erhöhte die Effizienz der Verkaufstätigkeit. Gleichzeitig hielten die Brüder Verkaufs-, Personal- und Werbeausgaben gering. Mit diesem Konzept agierten sie erfolgreich und konnten rasch expandieren. Bereits 1960 leiteten sie mehr als 300 Verkaufsstellen (vgl. [HTTP://SUISSE.ALDI.COM](http://suisse.aldi.com), 23.02.2008). 1960 unterteilten die Brüder ihr Geschäft in zwei Gesellschaften „Nord“ und „Süd“, die bis heute in klar getrennten Gebieten operieren (vgl. [WWW.ALDI-SUED.DE](http://www.aldi-sued.de), 16.05.2007). Der aus heutiger Perspektive erste „echte“ Aldi (Kurzform für **AL**brecht **DI**scount) wurde 1962 von Theo Albrecht in Dortmund eröffnet. Das Konzept wurde später vom Bruder im Süden übernommen. Es verband die oben angeführten Charakteristika mit dem sich langsam in Deutschland durchsetzenden Konzept der Selbstbedienung (vgl. BRANDES 2001: 27; EWING 2004: 60-62; WORTMANN 2004: 431-432, SILVERSTEIN 2006: 67 f.).

Die institutionelle Verankerung

In den 1960er Jahren kam Aldi keine große öffentliche Aufmerksamkeit zu. Unerwünschte Konkurrenz sahen die Mittelstands-Einzelhändler eher in den großen Betriebsformaten, die auf der grünen Wiese entstanden (vgl. WORTMANN 2004: 433). Zunächst konnten sich Aldi und der Mittelstand bis zu einem gewissen Grad komplimentieren und gemeinsam ein attraktives Einkaufsumfeld in Laufdistanz anbieten. Durch die Aufnahme von Obst, Gemüse, Milchprodukten und Fleisch in die Produktpalette veränderte sich die Konkurrenzsituation zwischen Aldi und den mittelständi-

schen Einzelhandelsunternehmen. Der immense Erfolg und die Ausbreitung, die das Discountkonzept Aldis seit den 1970er Jahren erfahren haben, wurden durch die Planungsregularien (Baunutzungsverordnung), die die Größe von Einzelhandelsgeschäften beschränkten, und damit den Mittelstand in den Innenstädten und Stadtteilzentren schützen soll(t)en, gefördert. Unbewusst wurde eine Nische für das Wachstum der so genannten harten Discounter geschaffen (vgl. WORTMANN 2004: 434 f.; WORTMANN 2003: 8). WORTMANN (2004: 437) kommt zu dem Schluss, dass die Evolution des Phänomens „Discounter“ nicht ohne den institutionellen Rahmen in Deutschland zu betrachten ist.

Ein weiteres Element der institutionellen Ordnung nach dem Zweiten Weltkrieg begünstigte Aldis anfänglichen Erfolg: die Preisbindung für Markenartikel, die den traditionellen Einzelhandelsunternehmen keinen Preiskampf erlaubte. Aldi konnte sich mit seinen Eigenmarken dagegen deutlich preislich differenzieren (vgl. MIHR / OESS 2006: 80). Auch der interviewte CONSULTANT (2006) weist auf die Bedeutung des Preiswettbewerbs nach dem Zweiten Weltkrieg hin. Das damalige Kartell, das die Preise im Einzelhandel strukturierte, habe es Aldi leicht gemacht zu prosperieren³⁰. SILVERSTEIN (2006: 67) unterstreicht, dass das Phänomen Aldi eng mit der deutschen Kultur verknüpft ist: *„For Germans, Aldi is an iconic retailer, one that deeply connects with their national values of frugality and efficiency.“* LEWIS (2005_a: 24) betont ebenso, dass das Phänomen Aldi nur zu verstehen sei, wenn man seine deutschen Wurzeln kenne.

Das Aldi-Discount-Konzept

Aldi ist seinen von Beginn an gesetzten Prinzipien bis in die Gegenwart treu geblieben. Noch heute konzentriert das Unternehmen sein Warenangebot auf eine limitierte Anzahl umschlagstarker Güter, die dem Kunden auf einfache Art präsentiert und zu günstigen Preisen verkauft werden. Der hohe Flächenumsatz ermöglicht Aldi, mit geringen Gewinnmargen zu agieren. Weil gleichzeitig die operativen Kosten gering gehalten werden und Größenvorteile und Verhandlungsmacht Kostenersparnisse beim Einkauf ermöglichen, kann Aldi eine aggressive Preispolitik betreiben (vgl. WORTMANN 2004: 432; SILVERSTEIN 2006: 69 f.). Von schnelllebigen äußeren Einflüssen und durch die Konkurrenten lässt sich die Unternehmensführung kaum beeinflussen, stattdessen hält man konsequent an der eigenen Strategie fest, arbeitet stetig an der Optimierung der Geschäftsabläufe und ist dabei trotz einer insgesamt konservativen Geschäftsführung innovativ (vgl. BRANDES 2003: 53; MIHR / OESS 2006: 23; Brandes interviewt von LANGER, 08.03.2004)³¹.

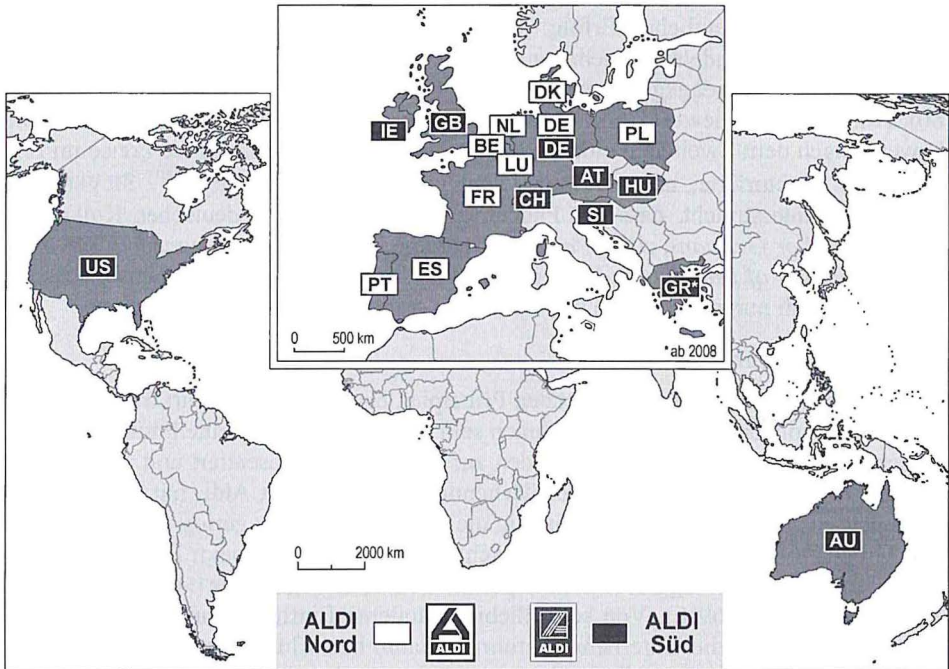
³⁰ *„I think there was one institutional arrangement that made it relatively easy for Aldi to grow to number 1 in Germany. That was what you may or may not be able to document but which I had come to understand: There was a world-war-without-retailing cartel that maintained prices at higher levels. So when all of the retailers were fixing prices at one level and you have a mad rag who is not, there is no competition against the mad rag and they are all maximising their prices. [...] My guess is that the existence of a cartel that structured the retail prices in a post-war period where products were scarcer and premiums could be maintained [...] yes there were distinctive institutional factors.“* (Interview mit CONSULTANT 2006)

³¹ Für eine Darlegung der internen Organisationsstruktur Aldis sei an dieser Stelle auf BRANDES (2001: 29 f.) verwiesen.

4.2.2 Die Internationalisierung des Discounters

„At first glance an ALDI group store in Germany seems like an unlikely staging area for world conquest. Jars of asparagus and cans of sardines poke out of cardboard boxes piled atop pallets. The line at the registers is 10 people deep, and the product range is reminiscent of East Berlin, circa 1975. [...]. But the prices are delightfully, breathtakingly low.“ (EWING et al. 2004: 60)

Abb. 11: Die Aldi-Welt



Quelle: HAHN / POPP (2006): 143, aktualisiert (Stand: April 2008). Kartographie: Julia Breunig

Aldi hat früh erkannt, welches Wachstumspotenzial sich dem Unternehmen in ausländischen Märkten bietet. Mit der Übernahme des damals kleinen österreichischen Einzelhandelsunternehmens Hofer im Jahr 1968 begann die internationale Expansion (vgl. www.hofer.at, 24.02.2008). In den 1970er Jahren weitete der Discounter seine Tätigkeit in die Niederlande, nach Belgien und Dänemark sowie in die USA aus. Ende der 1980er Jahre folgten die Märkte Großbritanniens und Frankreichs. Bis Ende 2008 wird Aldi sein Konzept voraussichtlich in 17 Auslandsmärkte transferiert haben. Von Aldi Süd werden dann Filialen in Australien, Großbritannien, Griechenland (geplant für 2008), Irland, Österreich, Ungarn, Slowenien, der Schweiz und den USA betrieben werden. Aldi Nord tritt als Muttergesellschaft in Belgien, Dänemark, Frankreich, Luxemburg, den Niederlanden, Polen (seit Februar 2008), Portugal und Spanien auf. Weitere Marktsondierungen laufen u.a. in der Slowakei, in Rumänien, Kroatien und Tschechien (vgl. www.aldi.com, 20.02.2008; LZ-NET, 26.02.2008, 27.09.2007, 14.08.2007,

27.06.2007, 23.11.2006, 12.07.2006). Beide Aldi-Divisionen haben in der Vergangenheit eine eher konservative, langsame Expansionspolitik betrieben, scheinen das Expansionsstempo aber jüngst zu verschärfen.

Da Aldi im deutschen Markt mit einer gewissen Marktsättigung konfrontiert ist, bleiben dem Unternehmen im Prinzip nur zwei Möglichkeiten, um weiter zu wachsen: die Diversifizierung im Inland oder die Nutzung von Wachstumspotenzialen in ausländischen Märkten. Aldi agiert in beide Richtungen. In jüngerer Vergangenheit ist das Unternehmen u.a. mit der Einführung von Urlaubsreisen, eines eigenen Handytarifs und eines Fotoservices in neue Märkte vorgedrungen (vgl. LZ-NET, 07.12.2006_b, 05.12.2005, 07.07.2005). Im Lebensmittelsegment stellen Bio- und Wellness-Produkte eine Sortimentserweiterung dar (vgl. LZ-NET, 30.11.2006, 21.09.2006). Will man dem Aldi Discount-Konzept jedoch prinzipiell treu bleiben und dabei weiterhin an der Monstruktur des Unternehmens festhalten, liegt das größere Wachstumspotenzial in den ausländischen Märkten. Nach Schätzungen erzielt Aldi Süd heute knapp die Hälfte seines Gesamtumsatzes außerhalb Deutschlands, die USA stellen dabei den größten Auslandsmarkt dar. Der Bau einer neuen Zentrale für Aldi Süd International in Mühlheim an der Ruhr sowie die aktuellen Markteintritte und -sondierungen deuten darauf hin, dass Aldi auch in Zukunft eine starke internationale Expansionspolitik betreiben wird (vgl. LZ-NET, 26.02.2008, 27.09.2007, 07.12.2006_a, 12.07.2006).

Bei der Internationalisierung verfolgt Aldi eine globale Strategie (vgl. STERNQUIST 1997: 266; Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007). Man versucht, die Grundlagen des in Deutschland erarbeiteten Wettbewerbsvorteils ins Ausland zu transferieren und dort in Wert zu setzen. Die Verfolgung einer standardisierten, globalen Strategie ermöglicht es, die im Unternehmen vorhandenen Erfahrungen und Kenntnisse einzusetzen und Kostenvorteile zu realisieren (z.B. im europäischen Einkauf). Kostenvorteile können wiederum die globale Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und damit auch Aldis Position in Deutschland stärken. Dass Aldis internationale Expansion durch organisches Wachstum³² betrieben wird, deutet darauf hin, dass Aldi einen starken *ownership-advantage* im Sinne DUNNINGS (1981) entwickelt hat (s. Kap. 2.2; vgl. auch WORTMANN 2004: 433; STERNQUIST 1997: 264; Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006). Aldi profitiert bei der Internationalisierung davon, dass es sein Konzept einfach und schnell multiplizieren kann. Die Investitionskosten sind dabei vergleichsweise gering³³. Auch die laufenden Kosten der Filialen werden durch die strenge Einspar-Maxime Aldis vergleichsweise niedrig gehalten.

4.2.3 Der US-amerikanische Markt im Fokus der Albrecht-Brüder: Die Fallstudie Aldi Süd

Nur wenige Jahre nach dem Markteintritt Aldi Süds in Österreich und der damit beginnenden Internationalisierung richteten beide Brüder ihr Augenmerk auf den räumlich

³² In Österreich und in den USA bediente man sich der Unternehmensübernahme als Starthilfe für die weitere Expansion (vgl. BRANDES 2001: 37 f.)

³³ Für eine jüngst eröffnete Filiale in Ohio sind die Kosten für den Filial-Bau inklusive der Grundstückskosten auf \$2,3 Mio. beziffert worden (vgl. LIN-FISHER, 13.07.2007).

wie kulturell entfernten nordamerikanischen Markt. Bereits Ende 1975 – wenige Jahre vor dem Bruder aus dem Norden (s. Kap. 4.3) – legte Aldi Süd die Grundlage zum Markteintritt in die USA. Eine auf Dezember dieses Jahres datierende Registrierung beim *Secretary of State* von Illinois führt „Aldi Inc.“ als eine in Illinois ansässige Kapitalgesellschaft, als deren Mutter die in Mühlheim a.d. Ruhr beheimatet Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG (Aldi Süd) angeführt ist (vgl. WWW.ILSOS.GOV/CORPORATELLC/, 19.06.2007). Der operative Markteintritt erfolgte 1976 in Iowa, wo Aldi als Startpunkt der US-Expansion eine kleine Lebensmittelkette namens *Benner Tea of Iowa* übernahm³⁴. Die erste Registrierung Aldis beim dortigen *Secretary of State* datiert aus dem Juni 1976 (vgl. WWW.SOS.STATE.IA.US, 19.06.2007; WWW.ALDI.US, 26.02.2008).

Über die Motivation, die Karl Albrecht zu diesem Schritt bewog, kann nur spekuliert werden. Die Größe und das Expansionspotenzial des Marktes mögen ebenso eine Rolle gespielt haben wie sein Entwicklungsstand. HINTERMEIER (2000: 65) zitiert Wolters, ein ehemaliges Mitglied der Unternehmensleitung von Aldi Süd wie folgt: „*Discount braucht einen Gegenpol, und das ist der Supermarkt.*“ Geht man davon aus, dass Aldis Expansionspolitik von diesem Maßstab geleitet war, so lässt sich ein Engagement in den USA gut erklären. Die gewünschte „Reife“ der Einzelhandelslandschaft war dort unbestritten zu finden. Die einzige überlieferte Aussage Karl Albrechts selbst zeugt von einer einfachen Philosophie: „*Gegessen wird immer, auch in Amerika*“ (HINTERMEIER 2000: 57). Auch die Aussagen von BRANDES (2001: 87) weisen darauf hin, dass dieser Entscheidung keine aufwendigen Marktanalysen zugrunde lagen, sondern dass man hier eher, wie angeblich typisch für Aldi, nach dem Prinzip von *trial and error* einen Markt betreten hat, von dem man sich Erfolg versprach. Befragt zum Australien-Engagement Aldi Süds stellt Brandes im Interview (bei LANGER 08.03.2004) fest, dass damit keine Synergien und keine Einkaufsmacht zu erzielen seien. „*Ich denke die einzige Erklärung dafür ist ausgeprägtes Unternehmertum. Da wird was ausprobiert, um zu sehen, was dabei herauskommt. Das ist die Spielwiese von Karl Albrecht.*“

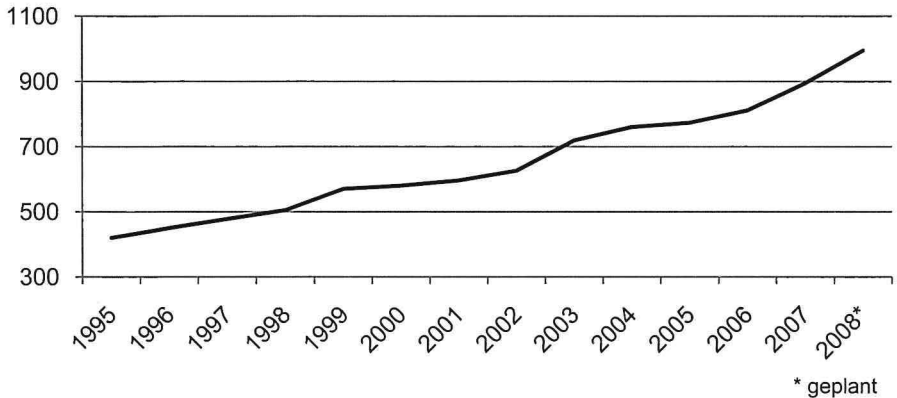
4.2.3.1 Expansionsverlauf

Aldis Markteintritt erfolgte im einkommensschwachen Süd-Osten Iowas (vgl. SILVERSTEIN 2006: 73). Seitdem hat Aldi sein Filialnetz zunächst im Mittleren Westen langsam, aber konsequent und weitgehend unbeobachtet von der Konkurrenz ausgebaut. Die nüchternen, sehr einfach wirkenden Selbstbedienungsläden schienen der US-amerikanischen Konsumkultur zu wenig zu entsprechen, um von der Konkurrenz als ernsthafte Bedrohung wahrgenommen zu werden. Auch die weitere Expansion aus dem Mittleren Westen in Richtung der europäisch geprägten Ballungsräume an der Ostküste erfolgte weitestgehend unbeobachtet von den US-amerikanischen Einzelhändlern und der Öffentlichkeit (vgl. HINTERMEIER 2000: 53-57). Inzwischen ist Aldi mit rund 900 Filialen in 27 Staaten von Kansas bis zur Ostküste präsent (WWW.ALDI.US, 18.12.2007). In jüngerer Zeit ist eine leichte Beschleunigung des Expansionstempos zu vernehmen (s. Abb. 12). Während von August 2005 bis August 2006 der Filialbestand um rund 30 Filialen anwuchs, konnte im Folgejahr ein etwa doppelt so hoher Zuwachs ausgemacht

³⁴ Es gibt widersprüchliche Angaben dazu, inwiefern diese Kette vollständig übernommen wurde, bzw. (zunächst) lediglich ein Anteil an ihr erworben worden ist. Aldi selbst äußert sich auf seiner Internetseite: „*In fact, ALDI got its start in America by buying the Benner Tea Company.*“ (WWW.ALDI.US, 09.10.2007)

werden (WWW.ALDI.US, verschiedene Zugriffe). Für 2008 ist die Eröffnung von weiteren 100 neuen Filialen geplant, so der stellvertretende Geschäftsführer der Division Springfield in einem Interview (vgl. ECKBERG, 30.09.2007).

Abb. 12: Filialexpansion



Quelle: CHAIN STORE GUIDE, verschiedene Jahrgänge; ECKBERG, 30.09.2007

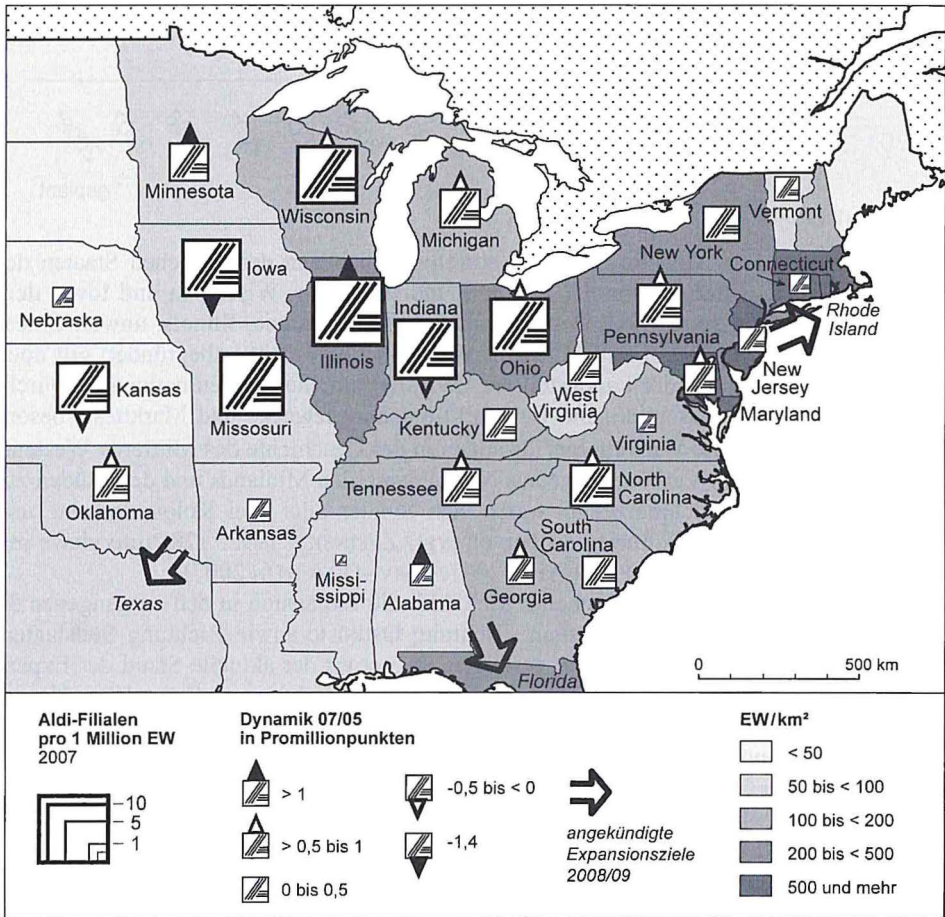
Abb. 13 zeigt, dass Aldi die höchste Verbreitungsdichte in den östlichen Staaten des Mittleren Westens hat: in Illinois, Missouri, Indiana, Ohio, Wisconsin und Iowa, dem Ausgangspunkt der Expansion. Der Firmensitz liegt in Batavia, Illinois, unweit Chicagos. Die Konzentration auf den Mittleren Westen scheint nicht unbegründet; gilt doch der Mittlere Westen als der Landesteil der USA, der am ehesten den nationalen Durchschnitt Amerikas repräsentiert und für Marktforschungszwecke und Markttests besonders geeignet ist³⁵. Die Wurzeln hierfür liegen in der Geschichte des Mittleren Westens. Hier liefen die ersten Verkehrswege aus Neuengland, den Midlands und dem Süden zusammen. In diesem Schmelztiegel trafen sich Siedler aller drei Kolonialmächte und brachten eine hybride Kulturregion hervor (vgl. ZELINSKY 1992: 128; Interviews mit CONSULTANT 2006, MITARBEITER AHK 2007, UNIV.-DOZENTIN 2007).

Vom Mittleren Westen ausgehend, trieb Aldi die Expansion in den vergangenen 30 Jahren in zwei Stoßrichtungen voran: Richtung Ostküste sowie Richtung Südstaaten. Auch wenn keine genaueren Daten vorliegen, suggeriert der aktuelle Stand der Expansion eine kontinuierliche Ausbreitung in diese beiden Richtungen. Ein solches Vorgehen macht betriebswirtschaftlich Sinn, da neu eröffnete Filialen in räumlicher Nähe zu Bestehenden zunächst durch bereits vorhandene Distributionszentren mit bedient werden können. Für 2008 ist die Ausweitung der Geschäftstätigkeit nach Florida (25 neue Filialen), für das Folgejahr der Markteinstieg in Texas (25 bis 35 Filialen) angekündigt (vgl. ALBRIGHT, 01.02.2008; JARES / SHLACHTER, 03.07.2007). Die beiden bevölkerungsreichen Staaten werden jeweils mit so vielen Filialen erschlossen, dass dort gleich eigene Distributionszentren errichtet werden. Mit der Eröffnung von fünf Filialen im bisher nicht besetzten Rhode Island soll außerdem die Expansion in die Neu-

³⁵ „Whenever we do market research in the United States we do it in the Mid-West. The Mid-west is more like the average kind of American.“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

Englandstaaten vorangetrieben werden (vgl. BARMANN, 14.02.2008; PODSADA, 11.02.2007). Eine Ausweitung der Geschäftsaktivität in westlicher Richtung scheint aufgrund der dort geringen Bevölkerungsdichte wenig attraktiv. Ein „Überspringen“ dieser Staaten in Richtung amerikanischer Westküste würde einen logistischen Mehraufwand darstellen. Darüber hinaus ist trotz der gemeinsam historisch-kulturellen Prägung und der einheitlichen Sprache nicht zu vernachlässigen, dass zwischen den einzelnen Landesteilen in den USA zum Teil erhebliche kulturelle Unterschiede bestehen (Interview mit MITARBEITERN AHK 2007). Das ehemalige Vorstandsmitglied Wolters ließ laut eines Berichtes der Lebensmittelzeitung jedoch ein Interesse Aldis an Kalifornien verlauten (vgl. LZ-NET, 06.02.2007).

Abb. 13: Aldis Verbreitung in den USA



Quelle: Eigener Entwurf; Kartographie: Julia Breunig; Datengrundlage: www.ALDI.US (verschiedene Zugriffe)

Aldis Marktdurchdringung in den USA ist insgesamt als (noch) schwach zu bezeichnen. Während in Deutschland auf rund 20.000 Einwohner ein Aldi-Markt kommt, liegt die Zahl in den 27 Staaten, in denen Aldi präsent ist, beinahe beim Zehnfachen. Betrachtet

man die Gesamtfläche der USA, so kommen auf eine Aldi-Filiale rund 0,33 Mio. Einwohner. Chicago weist mit 31 Filialen (Stand Feb. 2008) die höchste Anzahl Aldi-Filialen innerhalb eines Stadtraums auf. Dort kommt auf mehr als 90.000 Bewohner eine Filiale (vgl. www.ALDI.US, 18.02.2008; STATISTISCHES BUNDESAMT 2008; US CENSUS BUREAU 2008; LZ-NET 20.09.2007).

Die Interviews haben bestätigt, dass Chicago für Aldi eine Art Testmarktfunktion eingenommen hat. Chicago ist traditionell eine Industrie- und Arbeiterstadt, die sich inzwischen zu einem globalen Dienstleistungszentrum entwickelt hat. Als Aldi vor gut 30 Jahren den amerikanischen Markt betrat, befand sich Chicago in einer Phase der ökonomischen Restrukturierung, die mit Arbeitsplatzverlusten in der Industrie verbunden war (s. Kap 4.3). Betrachtet man die Arbeiter und unteren Einkommensklassen als Aldis vorrangiges Zielsegment zu Zeiten des Markteintritts, so war diese Gruppe im Chicago der 1970er und 1980er Jahre einerseits stark vertreten sowie andererseits ökonomisch bedrängt. Damit konnte Aldi davon ausgehen, hier eine große Zahl preisbewusster Konsumenten vorzufinden. Ein gutes ÖPNV-Netz für nicht automobilisierte Bevölkerungsteile garantiert(e) eine gute Erreichbarkeit³⁶. Aus den Aussagen der interviewten STADTPLANERIN (2007)³⁷ lässt sich schließen, dass man zunächst einige Filialen eröffnet hat, um deren weitere Entwicklung dann relativ passiv zu beobachten. Ein solches Vorgehen würde sich mit der von BRANDES (2001: 87) als Aldi-typisch beschriebenen Praxis des „Ausprobierens“ decken. Auch die interviewte UNIV.-PROFESSORIN 2006 spricht von einem „Experimentieren“ und äußert die Vermutung, dass die Expansion nun zielgerichteter verlaufe, da man jetzt wüsste, wo das Konzept am besten funktioniert³⁸.

4.2.3.2 Transfer des Betriebskonzeptes

Prinzipiell kann festgehalten werden, dass Aldi den US-amerikanischen Markt mit seinem standardisierten, in Deutschland entwickelten Discount-Konzept bearbeitet und dabei an seiner in Deutschland bewährten Unternehmenskultur³⁹ und -strategie festhält. Dabei konzentriert sich Aldi ebenso konsequent wie selbstbewusst auf seine Kernkompetenzen und vertraut auf den Erfolg des Aldi-Konzepts – auch in der kulturell diversen Einzelhandelslandschaft der USA.

³⁶ „Chicago has a large blue-collar, large lower to middle class clientele. It's a very urban area. There is a lot of mass transportation. I think these are factors that are good for Aldi.“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

³⁷ „The problem that Aldi has had in Chicago was they opened up stores many years ago [...], and they opened them up in some of the communities that did not have grocery stores and then they waited to see how those stores would perform and they never went in and did any real improvements on those stores.“ (Interview mit STADTPLANERIN 2007)

³⁸ „I think that they put some stores out there. They tried to experiment to see what location would be good. So I think expansion from now on will have – you know they have more reliable bases for knowing where they can really do well. They will probably have some criteria now they can say this is where our store format works.“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

³⁹ SILVERSTEIN (2006: 67) bemerkt, dass Aldi eine Verkörperung der deutschen Schlichtheit und Effizienz sei. Zu den Merkmalen der Unternehmenskultur zählt BRANDES (2001: 101) auch Bescheidenheit, Kundenorientierung, Detailliebe und Konsequenz im Handeln.

In den USA gilt Aldi als *hard discounter* oder *limited assortment store* und wird gerne mit den Worten „*no frills*“ (ohne Extras/ ohne „Schnickschnack“) beschrieben (vgl. SCHMEISSER et al. 2005: 146; Interview mit ALDI-MANAGER 2006, CONSULTANT 2006). Das Unternehmen ist wie in Deutschland dezentral organisiert und wird von mehreren Regionalgesellschaften betrieben. TRADE DIMENSIONS (2006: 949 f.) weist 14 solcher Gesellschaften aus, denen durchschnittlich 50 bis 60 Filialen zugeordnet sind. Anfang 2008 hat sich die Zahl auf 17 Divisionen erhöht; drei weitere sind für Florida, Connecticut und Texas in Planung (vgl. WWW.ALDI.US, 23.02.2008). Am Sitz der Gesellschaften sind auch die regionalen Distributionszentren angesiedelt.

Marktauftritt

Die Filialen werden unter dem Namen Aldi geführt, das Logo entspricht dem bekannten Aldi Süd-Emblem. Das äußere Erscheinungsbild der älteren Filialen ist ähnlich schlicht, wie aus Deutschland bekannt (s. Abb. 14). In jüngerer Zeit sind jedoch einige Filialen errichtet worden, die eine deutlich ansprechendere Optik aufweisen (s. Abb. 19). Die traditionellen Filialen haben eine Verkaufsfläche von nur 800-1.200 m² (LZ-NET, 18.08.2006), sie sind einfach erbaut und pragmatisch eingerichtet. Auf die Präsentation der Ware wird wenig Wert gelegt. Die Artikel stehen auf Paletten oder in ihren Kartons auf einfachen Regalen, wie Abb. 15 zeigt.

Abb. 14: Aldi-Filiale in Chicago



Quelle: Eigene Aufnahme, Mai 2007

Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.

Konsumenten

Aldi ist in der Vergangenheit in den USA überwiegend als ein Einzelhändler für die niedrigeren Einkommensklassen wahrgenommen worden. Auch bei Aldi hat man dies als Problem erkannt. So äußert sich ein Verantwortlicher bereits 1997: „*I know we have a reputation of being a store that's for low-income people, but we want to get away from that stereotype.*“ (CONKLING, 17.10.1997: 13). Die teilnehmenden Beobachtungen festigten den Eindruck, dass Aldi in Chicago tatsächlich überwiegend von Angehörigen unterer Einkommensklassen aufgesucht wird. In den Filialen konnte ein großer Anteil (Groß-) Familien mit kleinen Kindern beobachtet werden, die die Filialen regelmäßig mit großen Einkaufsmengen verließen. Weiterhin war in den Filialen ein überproportional hoher Anteil Älterer auszumachen, sowie ein großer Anteil Schwarzer, Hispanics und Asiaten. In den vergangenen 10 bis 15 Jahren habe Aldi nur bestimmte demographische Segmente ansprechen können, dazu hätten die „*higher income Anglo populations*“ im Allgemeinen nicht gehört, die „*new Hispanic*“ und die „*new Asian*“ dagegen schon (Interview mit CONSULTANT 2006). AC NIELSEN (2006_b) bestätigt, dass Aldi in den USA vorwiegend Konsumenten der niedrigeren bis mittleren Einkommensklassen anspricht.

Produkt- und Sortimentspolitik

Die Sortimentspolitik Aldis ist in den USA ebenso wie in Deutschland stark nachfrageorientiert. Das Grundsortiment setzt sich aus umschlagsstarken Produkten des kurzfristigen Bedarfs zusammen. Der Umfang des Sortiments ist seit dem Markteintritt deutlich ausgedehnt worden und liegt gegenwärtig bei rund 1.300 Produkten (eigene Zählung in Chicago 2007; vgl. WWW.ALDI.US 23.02.2008)⁴⁰. Dabei bestehen zwischen den einzelnen Filialen durchaus Unterschiede, insbesondere was den Alkoholverkauf sowie bestimmte *ethnic foods* angeht⁴¹. Obwohl Aldi auch in Deutschland regionalen Ge-

⁴⁰ Während Aldi seine Artikelzahl im Internet inzwischen selbst mit 1.300 beziffert, verlautet der Internetauftritt des Discounters im Jahr 2006 nur 700 Artikel (vgl. WWW.ALDI.US, 30.05.2006, 23.02.2008).

⁴¹ Bier und Wein werden in Chicago beispielsweise nur in 3 von 31 Filialen angeboten, da dafür eine kostenpflichtige Alkohollizenz beantragt werden muss (Interview mit STADTPLANERIN 2007, vgl. WWW.STATE.IL.US/LCC; 20.02.2008).

schmäckern Rechnung trägt (z.B. durch Apfelwein), scheint das Grundsortiment in Deutschland insgesamt einheitlicher als in den USA.

Den weitaus größten Anteil am amerikanischen Aldi-Sortiment (rund 90%, LZ-NET, 06.02.2007) machen Handelsmarken (*private labels*) aus, die in den USA nicht die Akzeptanz und Verbreitung aufweisen wie in Deutschland. Während in Deutschland rund 35% der Ausgaben im Lebensmitteleinzelhandel auf Eigenmarken entfallen, sind es in den USA nur ungefähr halb so viel (18%, IRI 2007: 17). Anders als auf dem europäischen Kontinent, auf dem rund 70% des Aldi-Sortiments identisch sind, besteht das Aldi-Sortiment in den USA beinahe ausschließlich aus für den amerikanischen Markt gefertigten Produkten (vgl. RUDOLPH 2001: 92 nach GURDJIAN et al. 2000: 73). Zu den von Aldi angebotenen Markenprodukten gehören Getränke von Gatorade, Schokoriegel der Marken Snickers und Milky Way, Schokolade von Hersheys und Frühstücksriegel von Kellogg's. Von einigen der Eigenmarken (z.B. bestimmte Frühstückscerealien) ist bekannt, dass sie von Markenherstellern wie Kellogg's fabriziert werden (vgl. SILVERSTEIN 2006: 73).

Das Sortiment umfasst ähnliche Grundnahrungsmittel wie in Deutschland, trägt aber eindeutig dem amerikanischen Geschmack Rechnung. Der Konsument findet amerikanische „Klassiker“ wie *Bagels*, *Chicken Wings*, *Marshmallows*, etc. Schwarzbrot sucht der deutsche Auswanderer vergeblich. Vermeintlich deutsche Produkte wie Bratwürste, Sauerkraut oder so deklariertes *German Prosciutto* stammen nicht aus deutscher Erzeugung. Der von Aldi selbst produzierte Kaffee (*German roasted coffee*) sowie einzelne Wein- und Biererzeugnisse sind dahingegen deutscher Herkunft.

Abb. 16: Aktionswaren bei Aldi



Quelle: www.aldi.us, 18.04.2007

Einzig im Süßwarensortiment sind aus deutschen Filialen bekannte Produkte, so die Choceur Schokolade (aus Österreich) und Haribo Gummibärchen zu erkennen. Im Rahmen einer Angebotswoche im Herbst 2007 fanden unter der Dachmarke *Deutsche Küche* (mit dem Markenzeichen Schloss Neuschwanstein) u.a. Schwarzbrot, Spätzle, Heringsfilet, Spargel, Sauerkraut und Stollen kurzfristig ihren Weg ins Sortiment (s. Abb. 16). Die Produktlinie *Fit & Active* offeriert gesundheitsbewusste Artikel in verschiedenen Lebensmittelkategorien. Die Produktlinie *Grandessa* ist aus Deutschland bekannt, in den USA werden unter diesem Namen jedoch andere Produkte vertrieben. Es kann festgehalten werden, dass die Produktauswahl klar dem amerikanischen Ge-

schmack angepasst ist und die deutsche Herkunft des Discounters nicht aktiv nach außen kommuniziert wird. Auch in Bezug auf die Packungsgrößen hat eine Anpassung an amerikanische Maßstäbe stattgefunden. So wird Milch in Kanistern von einer 1 Gallone abgegeben (rd. 4,5 l), Orangensaft im 64 oz. – Behälter (knapp 2 l).

Die Sortimentszusammensetzung ähnelt prinzipiell der deutschen. Auch die Sortimentsausweitung auf Frischfleisch hat man in den USA im Jahr 2006 zeitnah zum deutschen Markt begangen. Der Anteil an Tiefkühlkost scheint in den USA, wie dort traditionell üblich (vgl. THE ECONOMIST, 23.06.2007: 79), etwas höher auszufallen. Auffallende Unterschiede zeigen sich in zwei Produktkategorien: Alkoholische Produkte werden aufgrund der benötigten Lizenz nur in ausgesuchten Filialen angeboten. Anders als in Deutschland werden dagegen nicht verschreibungspflichtige Medikamente (Antiallergika, Kopfschmerzmittel und ähnliche Präparate), die in den USA gängige Supermarktartikel darstellen, verkauft. Die sogenannten *Special Purchases* (aktuelle Angebote) werden statt wie bei uns zweimal in den USA nur einmal in der Woche, jeweils sonntags, neu aufgelegt.

Das Qualitätsniveau der Aldi-Produkte scheint dem deutschen vergleichbar. Aldi bürgt für seine Güte mit der sogenannten *Double Quality Guarantee*, die für alle Artikel, ausgenommen Alkohol und wöchentliche Non-Food Sonderangebote, gilt. Wer mit der Qualität eines Produktes nicht zufrieden ist, bekommt den Artikel ersetzt und sein Geld zurück erstattet (vgl. WWW.ALDI.US, 24.02.2008). Damit geht der Discounter in seiner Umtauschpolitik noch weiter als in Deutschland, wo Lebensmittel zeitlich unbegrenzt und ohne Kassenbon gegen Erstattung des Kaufpreises zurückgenommen werden (vgl. WWW.ALDI-SUED.DE, 10.05.2008). Auf den Papiertragetaschen legt Aldi den Kunden dar, welche strengen Prüfungen potenzielle neue Produkte zu durchlaufen haben, bevor einige wenige schließlich „den Sprung ins Produktregal“ schaffen. Diese Ausführungen von Aldi erinnern an die Informationspolitik von Trader Joe's (s. Kap. 4.2.4). Interessant ist, dass Aldi in manchen Produktgruppen preislich differenzierte Qualitätsstufen anbietet, so z.B. beim Orangensaft und bei Hot Dog Würstchen; ein deutliches Indiz dafür, dass man das Sortiment in Richtung höherwertiger Produkte ausweitet, um neue Kundensegmente zu gewinnen.

Preispolitik

Anders als viele amerikanische Wettbewerber folgt Aldi auch in den USA einer Dauer-niedrigpreisstrategie. Loyalitätsprogramme gibt es ebenso wenig wie Coupon-Angebote. Für den Chicagoer Markt konnte im Vergleich zu den Konkurrenten Jewel Osco, Dominick's und Trader Joe's eine deutliche Preisführerschaft ermittelt werden. In Kap. 4.3 ist zu klären, inwiefern diese Preisführerschaft von Aldi von den Konsumenten tatsächlich wahrgenommen wird. Eine Interviewpartnerin war der Meinung, dass es schwer sei, amerikanische Konsumenten von einem Preisvorteil zu überzeugen, wenn sie nicht äquivalente Markenprodukte miteinander vergleichen könnten (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006). Für die Unternehmen besteht aber insbesondere bei den Eigenmarken ein Differenzierungs- und Preiskampfpotenzial, da sie bei diesen die Produktspezifikation stärker beeinflussen können.

Tab. 7: Preisvergleich zwischen Aldi, Trader Joe's und den beiden größten Lebensmittelanbietern in Chicago⁴² (Preise in US\$)

	Aldi	Jewel Osco	Mit Kundenkarte / Sonderangebot	Dominick's	Mit Kundenkarte / Sonderangebot	Trader Joe's
Milch (2% Fett, 1 Gallone)	1,79	3,89	--	3,49	2,50	3,39
Orangensaft (100% Fruchtsaft, 64 oz.)	1,99	4,19	2,10	2,99	1,99	2,49
Butter (16 oz.)	1,99	4,49	2,50	4,59	3,99	3,29
Toastbrot (white or butter, 24 oz.)	0,49	1,19	1,00	1,99	1,40*	2,29
6 Bagels	0,99	3,99	2,50	2,49	1,79	1,99
Eier (12 St.)	0,79	1,89	--	1,79	--	0,99
Cola-Getränk (2 l.)	0,49	1,04	0,75	1,19	1,00	--
Reis (2 lb)	(3lb.) 0,99	2,10	1,99	1,45	--	1,49
Nudeln (Spaghetti, 16 oz.)	0,99	1,29	0,80	0,79	0,75	0,69
Kartoffeln (10 lb.)	1,89	4,90	4,00	3,99	--	(5lb.) 2,49
Fertipizza (Käse)	1,99	4,09	2,00	3,99	2,00	3,99

* beim Kauf von zwei Paketen (*buy one, get one free*)

Quelle: Eigene Erhebungen in Chicago im März 2006

Die Vergleichbarkeit der Preise in den USA wird durch die Preispolitik der meisten Mitwettbewerber, die u.a. über Loyaltätskarten und Coupons mit wöchentlich wechselnden Angeboten geführt wird, beeinträchtigt. Besonders beliebt sind Aktionen der Art „Kauf zwei, nimm drei“. Durch den ständigen Wechsel der Aktionen und der jeweils reduzierten Markenprodukte ist ein Vergleich des Preisniveaus für den Konsumenten schwieriger, als wenn Anbieter wie Aldi Dauerniedrigpreise verfolgen. Von sich selbst behauptet Aldi, dass die Preise des Unternehmens bis zu 50% unter denen der Konkurrenz lägen (vgl. www.ALDI.US, 19.02.2008).

Im Februar 2008 initiierte Aldi ein regionales Pilotprogramm, das für mehr als hundert der meistgekauften Produkte in den Filialen des Großraums St. Louis Preisreduzierungen um 12 bis 27% vorsieht. „*This is an emphatic statement that we will continue to take the lead in value*“, so der verantwortliche *Vice President* der Division im Interview (PROGRESSIVE GROCER, 11.02.2008). Der neunwöchige Test soll die loyalen Konsumenten belohnen und gleichzeitig neue Kunden in die Filialen ziehen. Die Preissenkungen sollen durch die erwarteten Volumenzuwächse finanziert werden. Verlaufe der Test erfolgreich, so sollen die Preise USA-weit dauerhaft gesenkt werden.

⁴² Auf die Darstellung der ebenfalls erhobenen Preise von Whole Foods ist an dieser Stelle verzichtet worden, da die hier angebotenen Produkte z.T. andere Eigenschaften aufwiesen (organic, all natural) und ein direkter Vergleich der Produkte damit schwierig ist. Mit Ausnahme der Spaghetti lagen bei Whole Foods jedoch alle Preise deutlich über denen Aldis.

Servicepolitik

Auch in den USA ist Effizienz Aldis Mantra, dementsprechend ist die Zahl der Beschäftigten in den Läden gering. Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtungen konnten während einer Schicht jeweils zwischen zwei und fünf Mitarbeiter beobachtet werden. Die Mitarbeiterproduktivität ist äußerst hoch, sie wird von Experten auf \$600 je Stunde beziffert. Damit übersteigt der Wert Aldis den eines durchschnittlichen US-Supermarktes, der vom FMI im Jahr 2006 auf \$133,31 beziffert wird, um mehr als das Vierfache (www.fmi.org, 19.02.2007; JARES / SHLACHTER, 03.07.2007; LZ-NET, 18.08.2006).

In Amerika verbreitete Serviceleistungen wie das Einpacken der Ware und das Einladen in den PKW werden von den Beschäftigten nicht erbracht. Die Kunden müssen ihre Einkäufe nicht nur selbst einpacken, sie müssen darüber hinaus 10 Cent für jede Plastiktüte bezahlen. Dementsprechend bringen einige Kunden ihre gebrauchten Tüten zum nächsten Einkauf wieder mit. Ebenfalls völlig ungewöhnlich für den amerikanischen Markt ist, dass Einkaufswagen nur gegen ein Pfand von 25 Cent genutzt werden können.

Die Aldi-Mitarbeiter sind im Rahmen vielfältiger Beobachtungen durchgängig als äußerst freundlich und hilfsbereit empfunden worden. Dem amerikanischen Sinn nach Bequemlichkeit entgegenkommend, wird bei Aldi die Ware zwar nicht eingepackt, aber immerhin vom Kassierer zurück in den Einkaufswagen gelegt. Steht ein Kunde ohne Wagen an der Kasse und ist mit dem Einpacken seiner Ware überfordert, greift der Kassierer auch unterstützend ein. Insgesamt wirkt die Atmosphäre im Kassenraum entspannter als in Deutschland. Dies gilt für die Kassierer ebenso wie für die Kunden, die sich in den beobachteten Filialen weitestgehend ohne Murren in die längsten Schlangen einreihen. Mehrfach wurde auch beobachtet, dass die Kassierer(innen) ihre Kunden namentlich begrüßten. Da Aldi auch bezüglich seines Personals auf effizienten Mitteleinsatz achtet, wird eine zweite oder dritte Kasse nur zu Stoßzeiten geöffnet. Ungewöhnlich für den US-Markt ist auch die Tatsache, dass man bei Aldi nicht mit Kreditkarte zahlen kann. Lange Zeit konnte nur mit Bargeld und Essensmarken bezahlt werden, inzwischen werden, wie in Deutschland, auch Debit-Cards (ähnlich unseren EC-Karten) akzeptiert.

Die Öffnungszeiten der Aldi-Filialen liegen wochentags zwischen 9 und 19 bzw. 20 Uhr, samstags und sonntags schließen die Filialen früher. Vom 24-7 (*24 hours – 7 days a week*) anderer amerikanischer Anbieter ist man damit weit entfernt. Die im Beobachtungszeitraum für alle Filialen eingeführte sonntägliche Öffnung kann jedoch als eine klare Anpassung an den amerikanischen Markt interpretiert werden. Ein deutlicher Unterschied zum deutschen Markt zeigt sich in der Sicherheitspolitik des Discounters. Im Rahmen der Besuche in mehr als der Hälfte aller Chicagoer Aldi-Filialen im Jahr 2006 war mit Ausnahme einer Filiale in allen Läden ein bewaffneter Sicherheitsbeamter deutlich sichtbar im Kassenraum positioniert. Beim neuerlichen Besuch 2007 schienen diese allerdings z.T. durch Videoüberwachungsanlagen ersetzt.

Informations- & Kommunikationspolitik

Aldis Marktauftritt in den USA ist ebenfalls relativ zurückhaltend, jedoch gibt man sich nicht ganz so verschwiegen wie in Deutschland. Vereinzelt äußern sich Unternehmensvertreter zu weiteren Expansionsplänen in einzelnen Bundesstaaten. Die Homepage Aldis war zu Beginn der Untersuchung wenig informativ. Der jüngste Auftritt ist

informativer und attraktiver. Nach wie vor gibt das Unternehmen im Internet aber wenig von sich selbst preis. Die für den Kunden wichtigen Informationen, wie Filial-Finder, Wegbeschreibungen, Öffnungszeiten, wöchentliche Sonderangebote sowie die zentralen Prinzipien des Aldi-Konzepts werden aber dargestellt (vgl. www.aldi.us, 24.02.2008.) Die Werbung des Discounters ist ebenfalls einfach gehalten, ein Faltblatt und ein abonnierbarer E-Mail-Newsletter informieren über die wöchentlichen Sonderangebote.

Wenn es ein aktives soziales Engagement gibt, wird dieses nicht nach außen kommuniziert. Trotz ausgiebiger Recherchen (z.B. der Tageszeitungen *Chicago Tribune* und *Chicago Sun Times* von 1985 bis 2006) fanden sich lediglich zwei Hinweise auf ein soziales Engagement des Discounters. U.S. NEWSWIRE (02.09.2005: 1) berichtet von einer Spende in Höhe von \$250.000 für die Opfer des Hurrikans Katrina im Jahr 2005. Darüber hinaus geht aus einem in der *St. Louis Post - Dispatch* erschienen Artikel (HOLLAND, 14.05.2006) hervor, dass Aldi Restbestände an nicht verkauften Lebensmitteln einer gemeinnützigen Organisation spendet. Ein langjähriger Aldi-Beobachter (CONSULTANT 2006) bestätigt ebenso wie andere Interviewpartner, dass er seitens Aldis nie ein besonderes soziales Engagement in Form von Spenden etc. wahrgenommen habe. Der ehemalige ALDI-MANAGER (2006) stützt diese Sichtweise.

Personalpolitik und Unternehmenskultur

Auch wenn Aldi sich bisher nicht öffentlichkeitswirksam für die Gesellschaft oder die Umwelt eingesetzt hat, herrschen im Unternehmen gewisse Grundsätze, die von einem Verantwortungsbewusstsein gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten zeugen. BRANDES (2001: 62) zählt Fairness sowohl gegenüber den eigenen Angestellten als auch im Umgang mit den Lieferanten zu den grundlegenden Prinzipien des Aldi-Modells. In einer Untersuchung des IGD (2003: 9) zur Beziehung von Herstellern und Einzelhandelsunternehmen schneidet Aldi relativ gut ab. Fasst man die Kategorien „sehr zufrieden“ und „ziemlich zufrieden“ zusammen, belegt Aldi in der Bewertung der Produzenten den dritten Platz nach Tesco und Carrefour.

Der ehemalige ALDI-MANAGER (2006) bezeichnet Aldi als einen „im Prinzip fairen Arbeitgeber“. Die von den beiden Albrecht-Brüdern betriebene Maxime „hart aber fair“ weiche allerdings mit den neuen Führungsgenerationen auf. Negative Schlagzeilen als Arbeitgeber machte Aldi in Chicago im Jahr 1996, als zwei Mal Beschäftigten gekündigt wurde, weil sie sich in der stressgeladenen Situation eines Raubüberfalls nicht an die strengen Aldi-Richtlinien gehalten hatten. In einem Artikel der *Chicago Tribune* kritisiert der Autor ROYKO (30.04.1996: 3), dass die Firmenrichtlinien in Deutschland angebracht sein mögen, nicht jedoch in den USA. Während die Filialen noch 1996 ohne Sicherheitsvorkehrungen waren (vgl. ROKYO, 26.04.2007: 3), kann die aktuelle Ausstattung mit Sicherheitsbeamten oder Video-Überwachungsanlagen als ein Tribut an die hohe Kriminalitätsrate an einigen Standorten in Chicago gewertet werden. An besonders kritische Standorte bewegen sich Aldi-Verantwortliche nur in Begleitung von Sicherheitsbeamten, wie der ehemalige ALDI-MANAGER (2006) aus eigener Erfahrung berichtet.

Die Bezahlung der Aldi-Angestellten ist relativ gut. Durch eine gewisse Überbezahlung sichere sich Aldi die Loyalität der Mitarbeiter, die ähnlich gut bezahlte Stellen nur schwer finden würden, so der ehemalige ALDI-MANAGER (2006). Damit wird auch die im US-Einzelhandel allgemein hohe Mitarbeiterfluktuation gering gehalten. In einer

Chicagoer Filiale war 2006 eine Teilzeitstelle als KassiererIn (für Wochenenden und abends) ausgeschrieben, die mit einem Stundenlohn von \$11,62 starten und nach zwölf Monaten auf \$12,40 angehoben werden sollte. Für eine neue Filiale in Rhode Island waren im Februar 2008 Stellen als Kassierer mit einem Stundenlohn von \$11 ausgeschrieben sowie als Schicht-Manager mit \$14,50 (vgl. BARMANN 14.02.2008). Zum Vergleich: Eine durchschnittliche Einstiegsstelle als Kassierer wird in Chicago im 2. Quartal 2007 mit \$7,21 bezahlt, eine Stelle mit hohem Erfahrungsniveau mit \$9,87 (vgl. [HTTP://LMI.IDES.STATE.IL.US/](http://LMI.IDES.STATE.IL.US/), 22.02.2008). Wal-Mart bezahlt nach eigener Auskunft seinen Vollzeitkräften in Illinois durchschnittlich \$11,32 die Stunde (vgl. WWW.WALMARTFACTS.COM, 22.02.2008). Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Einstiegsgehälter deutlich niedriger liegen und damit klar unter denen Aldis (vgl. EDWARDS, 02.08.2006).

Trotz attraktiver Bezahlung auch im Managementbereich gelinge es Aldi nach Aussage des ehemaligen ALDI-MANAGERS (2006) jedoch nicht, innovative Absolventen von Top-Universitäten einzustellen. Stattdessen würden Absolventen kleinerer, ländlicher Universitäten eingestellt, denen es an innovativer „Unternehmermentalität“ fehle. Diese Personalpolitik kann aber durchaus als konform zur deutschen Unternehmenskultur betrachtet werden (vgl. BRANDES 2001: 45 f.). So heißt es bei BRANDES (2001: 55): *„Dabei wird schon bei der Einstellung [...] einem bestimmten Charakter größere Bedeutung zugemessen als etwa einem Harvard-Diplom, und so gibt es bei Aldi auch keine Führungskräfte mit einschlägiger Erfahrung bei McKinsey oder anderen exklusiven Werdegängen.“* Führungskräfte müssten Bescheidenheit, Sparsamkeit, Zurückhaltung gegenüber der Öffentlichkeit und Fairness gegenüber anderen zu ihren Charaktereigenschaften zählen. Insofern scheint Aldis Einstellungspolitik in den USA nur konsequent. DIMAGGIO / POWELL (1991b: 74-76) unterstellen, dass Organisationen sich umso ähnlicher werden, je stärker die Auswahl der jeweiligen Führungskräfte auf bestimmte akademische Qualifikationsnachweise gestützt wird. Für Aldi lässt sich diesbezüglich keine Adaption an andere Unternehmen ausmachen.

In der WIRTSCHAFTSWOCHE (3/08: 46) berichtet ein österreichischer Bezirksleiter von der „Aldi-Bibel“, in der die Standards des Verkaufs festgelegt seien. Darin fänden sich Reinigungspläne *„für absolut alles, sogar die Kacheln der Toilettenräume“*. Dass die Umsetzung dieser („deutschen“) Gründlichkeit und Detailtreue in einer fremden Kultur auf gewisse Probleme stoßen kann, scheint wenig überraschend. Auch wenn man das Agieren der Mitarbeiter in den Filialen beobachtet, hat es den Anschein, als ob diese eine Service-Mentalität verinnerlicht hätten und lebten, die über das „eigentliche“ Aldi-Maß hinausgehe. Auch dass gleich die ersten beiden angesprochenen Store-Manager kurze Konsumenteninterviews in den Filialen erlaubten, ist ein Indiz dafür, dass die Unternehmenskultur, die (deutsche) Aldi-Mentalität nicht bis in die letzten Spitzen der Beschäftigten vorgedrungen zu sein scheint.

Distributions- & Standortpolitik

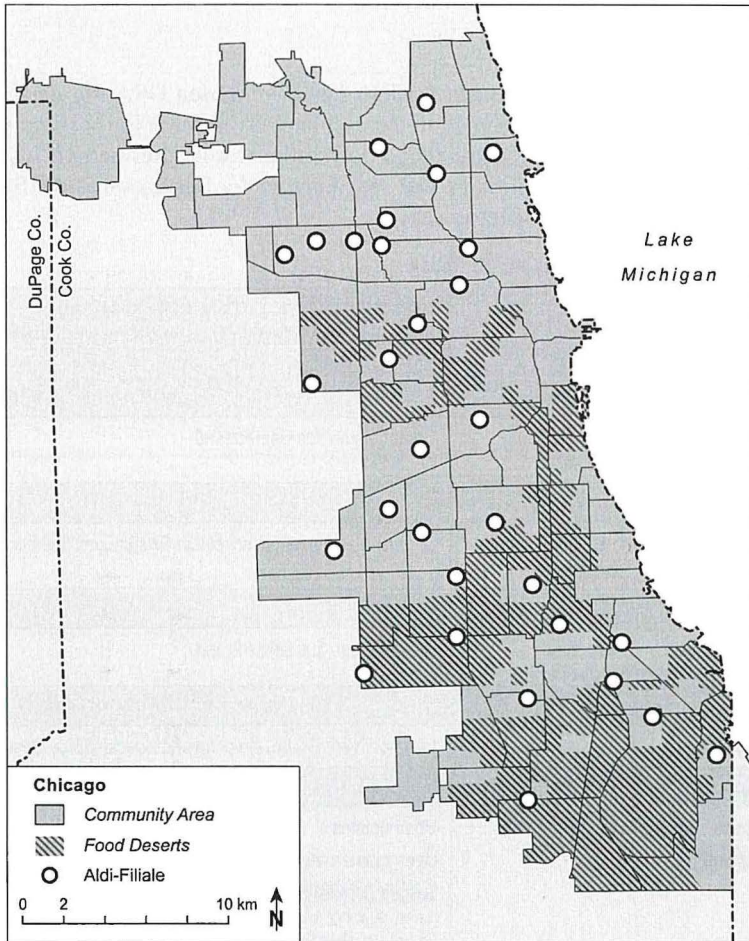
Die Expansion Aldis war zunächst vorrangig auf die urbanen Verdichtungsräume im Mittleren Westen gerichtet (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006). Die heutige Standortverteilung in Chicago lässt vermuten, dass für Aldi insbesondere solche Standorte interessant waren, die durch die Suburbanisierung des Einzelhandels (s. Kap. 4.3) eine schlechte Versorgung mit (Lebensmittel-) Einzelhandelseinrichtungen aufwiesen

(Interview mit STADTPLANERIN 2007). Wie der interviewte ehemalige ALDI-MANAGER (2006) preisgab, liegen noch heute einige der ertragsstärksten Aldi-Filialen an unterversorgten Standorten im problembelasteten und einkommenschwachen Süden Chicagos, einige davon in ausgewiesenen Versorgungswüsten (*Food Deserts*). Während die Konkurrenz sich v.a. im Norden und Nordwesten konzentriert, ist Aldi im gesamten Stadt- raum vertreten, auch in Stadtteilen, die vom sonstigen Lebensmitteleinzelhandel, wie die *Food Deserts* in Abb. 17 zeigen, eher gemieden werden (vgl. auch METRO CHICAGO INFORMATION CENTER 2003). Damit trägt Aldi ganz wesentlich dazu bei, die Ver- sorgungswüsten im Süden der Stadt aufzubrechen. Lediglich die einkommensstärksten Stadtgebiete im Norden (entlang des Lake Michigan) werden von Aldi nicht bedient. Nach Auskunft der STADTPLANERIN (2007) liege Aldis Hauptaugenmerk in Chicago auch aktuell auf Standorten, deren (Wieder-) Nutzung und Inwertsetzung von der Stadt finanziell gefördert wird (z.B. im Rahmen des *TIF*-Programms, s. Kap. 4.3). Den höch- sten Bedarf an Lebensmittelhändlern hätten dabei die unteren und mittleren Ein- kommensgruppen in Chicagos *West* und *South Side* (Interview mit STADTPLANERIN 2007). Aktuell liegen lediglich neun von 31 Filialen an Standorten, für die es Ende 2007 keinerlei Subventionsprogramme gab. Diese Verteilung erlaubt allerdings keinen ein- deutigen Rückschluss auf eine Förderung zum Zeitpunkt der Filialeröffnung. Von vier im Beobachtungszeitraum erfolgten Filial-Neueröffnungen befinden sich drei in *TIF*- Distrikten, am vierten Standort stehen alternative Förderungsmöglichkeiten zur Verfü- gung (vgl. WWW.CHICAGOPROPECTOR.ORG, 15.12.2007). Auch die angesprochenen Sicherheitsvorkehrungen in den Filialen sprechen eine deutliche Sprache.

Im suburbanen Raum Chicagos expandiert Aldi derzeit aggressiv. 2006 kündigte das Unternehmen die Eröffnung von weiteren 50 bis 60 Filialen innerhalb der folgenden fünf Jahre an (vgl. COMERFORD, 04.07.2006). Außerhalb urbaner Kernräume scheint sich Aldi inzwischen vermehrt auf wohlhabendere Mittelschichtstandorte im suburba- nen Raum und auf kleinere Städte zu konzentrieren. Dabei lege man Wert auf gute Standorte und nehme höhere Mieten bewusst in Kauf, so ein Aldi-Verantwortlicher (vgl. ECKBERG, 28.09.2007; LIN-FISHER, 13.07.2007). Auffällig ist, dass Aldi an vielen Standorten die direkte Nähe zu anderen Anbietern, insbesondere zu großflächigen Hy- permärkten sucht, um von deren Anziehungskraft zu profitieren (*shared business*).

Eine Analyse der aktuellen Standortverteilung (Dichte der Aldi-Filialen auf Ebene der amerikanischen Counties) lässt erahnen, dass Aldi nach wie bevorzugt an Standor- ten mit einer überdurchschnittlichen Bevölkerungsdichte agiert. Der Korrelationskoeffi- zient zwischen Aldi- und Bevölkerungsdichte erweist sich für die Staaten, in denen Aldi präsent ist, als hoch signifikant, fällt jedoch nicht sehr hoch aus (0,150). Die Standort- entscheidungen für die einzelnen Filialen liegen z.T. aber bereits Jahrzehnte zurück, so- dass die Aussagekraft solcher Vergleiche begrenzt ist. Für eine tatsächliche Struktur- analyse der Aldi-Standorte wäre zudem eine stärker räumlich differenzierte Betrachtung nötig. Eine solche Analyse würde die Bearbeitung einer eigenständigen Fragestellung bedeuten und kann hier nicht geleistet werden.

Abb. 17: Aldi-Standorte und Food Deserts in Chicago



Quelle: Eigener Entwurf, Kartographie: Julia Breunig; Datengrundlage: GALLAGHER (2006: 8); [www . ALDI . US](http://www.aldi.us) (20.02.2008)

Eigenen Angaben zufolge sucht Aldi für seine weitere Expansion nach Flächen mit einer Größe von 16.600 sq.ft. (ca. 1.500 m²) plus Platz für mindestens 85 Parkplätze. Eine zugängliche Lage an Kreuzungen mit Verkehrsampeln werde bevorzugt. Im Umkreis von drei Meilen sollen mindestens 35.000 Personen leben. Die Standorte sollten sich in kommunalen oder regionalen Einkaufsdistrikten befinden, mit bequemem Zugang für die Bevölkerung. Weiterhin sollen die Standorte von der örtlichen Planung so ausgewiesen sein, dass dort eine Einzelhandelsnutzung möglich ist. In den USA stellt Aldi damit eine höhere Anforderung an den Urbanisierungsgrad des Standortes als in Deutschland, wo Standorte mit einem Einzugsgebiet von 10.000 Einwohnern in Betracht gezogen werden (vgl. [www.ALDI.US](http://www.aldi.us), 08.10.2007; [www.ALDI-SUED.DE](http://www.aldi-sued.de), 01.03.2007). Dass Aldi eine höhere kritische Masse an Bevölkerung im Einzugsgebiet braucht, erklärt sich mit der geringeren Akzeptanz des Discounters und kann als eine erzwungene Anpassung an

den amerikanischen Markt gesehen werden. Die Nähe andere Anbieter sucht Aldi auch in Deutschland, bzw. scheut sie zumindest nicht.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Aldi in den USA mit derselben Strategie agiert, mit der das Unternehmen in Deutschland erfolgreich ist. Marktanpassungen haben dort stattgefunden, wo sie zwingend notwendig waren, dies betrifft insbesondere die Produkt- und Sortimentspolitik (s. Tab. 8). Auch in der Service- und der Standortpolitik sind leichte Adaptionen wahrzunehmen.

Tab. 8: Die Marktadaption Aldis im Überblick

<u>ANPASSUNGEN an den US-amerikanischen Markt / VERÄNDERUNGEN gegenüber dem deutschen Unternehmenskonzept</u>	
<u>UNTERNEHMENSSTRATEGIE</u>	
Preisführerstrategie durch konsequente Kostenminimierung und Effizienz	Übernommen aus Deutschland
<u>UNTERNEHMENSKULTUR</u>	
Einfachheit, Bescheidenheit, Kundenorientierung, Detailliebe, Konsequenz	Schwierig zu bewerten, scheint in Grundzügen übernommen
<u>UNTERNEHMENSORGANISATION</u>	
Flache Hierarchien und dezentrale Organisation (Regionalgesellschaften)	Übernommen aus Deutschland
<u>LADEN- UND WARENPRÄSENTATIONSPOLITIK</u>	
Verkaufsräume	Übernommen: Größe; einfache und zweckmäßige Gestaltung
<u>SORTIMENTSPOLITIK</u>	
Konsequente (Ab-)Verkaufsorientierung	Übernommen
<u>Grundsortiment</u>	Übernommen: Konzentration auf Artikel des Grundbedarfs Leichte Anpassung: Aufnahme nicht verschreibungspflichtiger Arzneien, Alkohol nur in ausgesuchten Filialen, Einheitlichkeit der Sortimente in allen Filialen weniger stringent
<u>Aktionssortiment</u>	Übernommen: breites Spektrum Anpassung: bei der spezifischen Produktauswahl
<u>Aktionstag(e)</u>	Abweichung: Aktionsware kommt lediglich einmal die Woche ins Sortiment (sonntags)
Eigenmarkenpolitik	Übernommen
Limitierter Sortimentsumfang	Übernommen
<u>Produktspezifikationen</u>	Anpassung an amerikanische Geschmäcker
Qualitätsniveau	Ähnlich
<u>Packungsgrößen</u>	Klare Anpassung an amerikanische Gewohnheiten (Milch in Behälter von 1 Gallone)
Verpackung	Ähnlich

<u>PREISPOLITIK</u>	
Dauerniedrigpreisstrategie	Übernommen
Preisniveau	Ähnlich niedrig
<u>SERVICEPOLITIK</u>	
Personalbesatz	Ähnlich knapp
Bezahlung	Übernommen: Akzeptanz von Debit Cards (vergleichbar EC-Karte) Anpassung: Akzeptanz von Essensmarken
Mitarbeiterservice	Leichte Anpassung: Ware wird an der Kasse z.B. in den Wagen geräumt
Einkaufstütenpolitik	Identisch
Einkaufswagenpolitik	Identisch
Öffnungszeiten	Anpassung: Sonntagsöffnung
Umtauschpolitik	Ausweitung der großzügigen Handhabe: Ersetzung des Produkts plus Rückerstattung des Preises (gilt nur für Lebensmittel)
Internetservice	Anpassung: Blumenlieferservice & Online-Mahlzeitenplaner statt Handyтарifen, Urlaubsreisen und Foto-Service
<u>KOMMUNIKATIONSPOLITIK</u>	
Logo	Übernommen
Corporate Identity	Leichte Abweichung: Gestaltung neuer Filialen, Arbeitskleidung, etc.
Werbung	Übernommen: Fokus auf Printmedien Leichte Veränderung: Gestaltung
Ausgaben für Werbung	Ähnlich gering
Öffentlichkeitsarbeit	Leichte Anpassung: stärkere Pressearbeit
Internetauftritt	Ähnliche Veränderungen in beiden Ländern: optische Aufwertung, mehr Service, höherer Informationsgehalt
Sponsoring / Soziales Engagement	Übernommen
<u>PERSONALPOLITIK</u>	
Mitarbeiteranforderungen	Ähnlich hoch
Mitarbeiterbezahlung	Ähnlich hoch
<u>STANDORTPOLITIK</u>	
Standortstrategie	Angepasst: zunächst starker Fokus auf unterversorgte urbane Kernräume, heute stärker auch in suburbanen Räumen
Expansionstempo	Angepasst: langsamer

Quelle: Eigene Zusammenstellung

4.2.3.3 Die jüngste Entwicklung – Indizien einer zunehmenden Marktanpassung?

Bei Aldis Markteintritt scheint das Unternehmen zunächst nur „zwingende“ Anpassungen an den amerikanischen Markt vorgenommen zu haben, so z.B. die Anpassung an die vorherrschenden Geschmäcker bei Produktauswahl und Packungsgrößen oder die Anpassung an gesetzliche Reglementierungen z.B. in Bezug auf den Verkauf von Alkohol. Aldi kann als ein Unternehmen mit globaler d.h. standardisierter Internationali-

sierungsstrategie beschrieben werden. „*It's almost like they really are oblivious or indifferent to the institutional norms. What they are going to do is change the details of the way they do their business, not making any major adjustments.*” (Interview mit CONSULTANT 2006). Befragt nach einer Marktanpassung hält die UNIV.-PROFESSORIN (2006) fest, dass Aldi einen standardisierten Ansatz verfolgt. „*So instead of changing their stores or their advertising or what they are doing, they are more specifically targeting where to put those stores.*” Der interviewte CONSULTANT & AUTOR (2007) sieht in der geringen Anpassung des Konzepts die Ursache für die im Vergleich zu den lokalen Mitbewerbern schwächere Wettbewerbsposition Aldis.

Tatsächlich zeigt der Marktanteil Aldis, der USA-weit nach 30-jähriger Tätigkeit noch bei unter 1% liegt und auch in der MSA Chicago nur rund 3,5% beträgt (CHAIN STORE GUIDE 2006, TRADE DIMENSIONS 2006), dass Aldis Erfolg in den USA in der Vergangenheit begrenzt war. Der interviewte ehemalige ALDI-MANAGER (2006) sieht einen ursächlichen Faktor dafür in dem schlechten Image des Discounters, das Aldi insbesondere durch seine (anfängliche) Standortpolitik selbst geschaffen habe. Eine ausführliche Diskussion des Erfolgs Aldis in den USA und der erfolgsgestimmten Faktoren erfolgt an späterer Stelle (Kap. 4.5). Festgehalten werden kann aber, dass Aldi in den USA in der Vergangenheit mit Akzeptanzproblemen konfrontiert war, die bis heute (unter den Nicht-Aldi-Konsumenten) Bestand haben, wie die Ergebnisse der Haushaltsbefragung belegen (s. Kap. 4.4).

Seit rund 10 Jahren strebe Aldi einen *Turn-Around* an, so der interviewte ehemalige ALDI-MANAGER (2006). Tatsächlich zeugt ein Zeitungsartikel aus dem Jahr 1997 von ersten Anzeichen einer sich wandelnden Standortstrategie. Darin wird der Umzug einer Aldi-Filiale aus einer Arbeiter- in eine gehobene Nachbarschaft in Wichita, Kansas, beschrieben. Ein Aldi-Verantwortlicher wird dazu wie folgt wiedergegeben: „*I know we have a reputation of being a store that's for low-income people, [...]. We want to be known instead as a store that caters to people who want to save money.*” (CONKLING, 17.10.1997: 13). Im Jahr 2007 äußert sich ein anderer Aldi-Verantwortlicher ähnlich: „*All types of incomes like to save money.*” (ECKBERG, 30.09.2007). (Diese Aussagen bestätigen den Ansatz der Arbeit, die Wahl der Einkaufsstätte nicht über Einkommen u.ä. Faktoren zu erklären, sondern über die Normen der Konsumenten). Tatsächlich agiert Aldi inzwischen vermehrt an Mittelschicht-Standorten im suburbanen Raum und in ländlichen Städten. Auch bei der Standortgüte habe in den vergangenen 10-15 Jahren eine Anpassung stattgefunden, man habe sich von *class b* zu *class a* Lagen hin entwickelt. Aldi wolle dort agieren, wo auch die Konkurrenz sei, so ein Verantwortlicher (vgl. ECKBERG, 28.09.2007, 30.09.2007; LIN-FISHER, 13.07.2007).

Dass Aldi seinen Prinzipien dennoch treu bleibt und eine konsequente Kostenoptimierung betreibt, zeigt die regelmäßige Inanspruchnahme von wirtschaftspolitischen Förderungsmaßnahmen, die sowohl für den Bau von Filialen, insbesondere aber auch bei der Errichtung von Distributionszentren genutzt werden (vgl. KOIS, 08.09.2006; KENNEDY, 19.12.2007; OWENS, 25.01.2007). In Chicago hat es in der Standortpolitik zwar Anpassungen gegeben, jedoch keinen vollständigen Strategiewechsel. Nach wie vor investiert Aldi auch in neue Standorte in schlecht versorgten städtischen Lagen mit niedrigem Einkommensniveau.

Auch in anderen Bereichen zeichnet sich ein Wandel ab. Der interviewte CONSULTANT (2006) und langjährige Aldi-Beobachter berichtete von einer dramati-

schen Verbesserung bei der Verpackung der Produkte⁴³. Ein solches *Up-Grading* ist ebenfalls im Sortiment zu erkennen, das sich allerdings nicht in allen Filialen gleichermaßen abspielt. Als Indiz des Aufwertungsprozesses kann der Verkauf von europäischen Weinen, Garnelen und Hummern (nur als Aktionsware, s. Abb. 18) gewertet werden. Die Produktlinie *Fit & Active* zielt ebenfalls nicht auf die unterste Einkommensklasse ab, sondern auf eine gesundheits- (oder körper-) und gleichzeitig preisbewusste Klientel. In einigen Kategorien werden Produkte mit unterschiedlichen Qualitäts- und Preisniveaus verkauft. Auch dies deutet auf die Ansprache breiterer Konsumentengruppen hin.

Abb. 18: Hummer bei Aldi



Quelle: WWW.ALDI.US, 18.02.2008

Die sichtbarste Aufwertung haben die Filialen selbst erfahren. Bereits in der letzten Dekade habe ein deutliches *Up-Grade* stattgefunden, so der interviewte CONSULTANT (2006). Zu Beginn habe Aldi bestehende Gebäude genutzt, heute errichtet man Neubauten, dies mache einen sichtbaren Unterschied. Mindestens ebenso augenfällig sind die jüngsten Veränderungen. So zeichnet sich die neueste Filial-Generation durch eine deutlich ansprechendere und auffälliger äußere Erscheinung (s. Abb. 19) sowie eine verstärkte Kommunikation mit dem Konsumenten im Inneren aus. Die jüngsten Filialen sind mit rund 1.500 m² (WWW.ALDI.US, 23.02.2007) größer als die Filialen der ersten Generation. Sie sollen jeweils acht bis zehn Mitarbeiter beschäftigen (vgl. ECKBERG, 30.09.2007). Für alle drei der im Februar/ März 2006 ausführlich observierten Aldi-Filialen lassen sich im Beobachtungszeitraum Veränderungen im Sinne einer neuen Optik feststellen.

⁴³ „If you bought a product from Aldi 20 years ago it would be very evident that it wasn't as good a quality and you would feel that way and now today that is not the case.“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

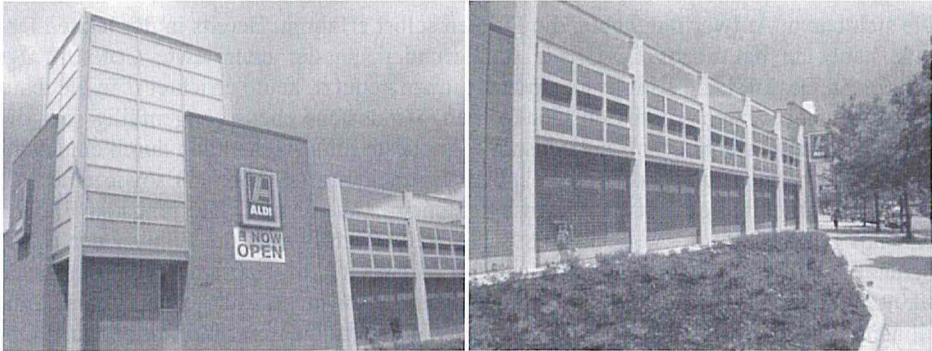
Abb. 19: Außenansicht einer neuen Filiale



Quelle: www.ALDI.US, 08.10.2007

Filiale 1 ist im Juni 2007 im Rahmen eines größeren Stadtteilprojektes durch eine neue *Flagship*-Filiale ersetzt worden, die sich in unmittelbarer Nachbarschaft zur alten Filiale und ebenfalls in einer Subventionszone (TIF) befindet (vgl. WWW.CHICAGOPROPECTOR.ORG, 15.12.2007; s. Kap. 4.3). Die grüne Bedachung der Filiale zeugt von der Teilnahme an *Green Roof Grant Program* der Stadt Chicago (vgl. CITY OF CHICAGO 2007_b; 29). Architektonisch ist die Filiale sehr viel auffälliger und ansprechender (s. Abb. 20 und 21) als die Geschäfte der älteren Generation.

Abb. 20 und Abb. 21: Neu eröffnete Filiale in Chicago



Quelle: Eigene Aufnahmen, Juni 2007

Im Innenraum fällt die hellere und freundlichere Farbgestaltung auf. Auf von der Decke hängenden Tafeln sind Lebensmittel in appetitanregender und farbenfroher Weise abgebildet und mit situativ passenden Slogans versehen, die Aldis Discount-Philosophie herausheben. Die Eier werden mit „*Don't go broke buying eggs*“ beworben. Bei Obst und Gemüse heißt es: „*Eat fresh, keep your green*“, womit auf die grünen Dollarnoten angespielt wird. Mit diesen Wortspielen unterstreicht Aldi seine Marktpositionierung, ebenso wie mit Schriftzügen an den Seitenwänden und im Kassenraum, die von „*Incredible value every day*“ künden und „*Unbelievable quality... incredible savings ...*“

guaranteed* versprechen. Neu sind auch die Abbildungen im Tiefkühlbereich, die die Orientierung erleichtern.

Abb. 22: Innenansicht einer neuen Filiale



Quelle: www.ALDI.US, 08.10.2007

Abb. 23: Kassenbereich einer neuen Filiale



Quelle: www.ALDI.US, 08.10.2007

In der neuen Filialgeneration vermarktet Aldi die Politik, dass Kunden ihre Tüten bezahlen und für den Einkaufswagen Pfand bereithalten müssen, offensiv und selbstbewusst als Möglichkeit der Kosteneinsparung, die an den Konsumenten in Form niedrigerer Preise weitergegeben wird. Dazu setzt der Discounter auf Werbetafeln wie: *„Zahle nur für das, was Du mit nach Hause nimmst, nicht für die Extras, die die Preise erhöhen“*.

Das Sicherheitspersonal wurde augenscheinlich durch eine Überwachungskamera ersetzt. Auch die Kundentoilette stellt eine positive Erweiterung dar. Nach Auskunft der STADTPLANERIN (2007) wollen die Aldi-Verantwortlichen mit dieser Filiale unter lokalen Entscheidungsträgern (s. Kap. 4.3) für die neue Aldi-Generation werben.

Die zweite Filiale, die teilnehmend beobachtet wurde, ist in neuerer Zeit mit einigen der oben beschriebenen Stilmitteln deutlich umgestaltet und z.B. mit Hinweis- und Werbetafeln bestückt worden. In der dritten Filiale sind Ansätze einer Umgestaltung zu

erkennen (neue Tiefkühlrichtungen mit Beschriftungen). Den Ausführungen des Vizepräsidenten der verantwortlichen Regionalgesellschaft zufolge sollen alle Filialen im Raum Chicago im Sinne dieser neuen, „frischeren“ Optik umgestaltet werden (vgl. COMERFORD, 04.07.2006: 1). Aldis Nachholpotenzial in Chicago hängt mit seiner langen und abwartenden „Experimentierphase“ in diesem Testmarkt zusammen: *„The problem that Aldi has had in Chicago was they opened up stores many years ago [...] and they opened them up in some of the communities that did not have grocery stores and then they waited to see how those stores would perform and they never went in and did any real improvements on those stores.“* (STADTPLANERIN 2007). Industriekennern zufolge müsste ein Geschäft aber bereits zehn Jahre nach der Inbetriebnahme zum ersten Mal erneuert werden, danach im Schnitt alle sechs bis sieben Jahre (vgl. WWW.FMI.ORG, 19.02.2008). Die sich abzeichnenden Neuerungen in den Chicagoer Filialen sieht die STADTPLANERIN (2007) im Kontext des von lokalen Entscheidungsträgern ausgeübten Drucks: *„Because if they didn't improve, they wouldn't get new locations.“* Eine solche Sichtweise erscheint zu kurz gegriffen, da die beschriebenen Veränderungen USA-weit stattfinden und nicht allein ein Chicagoer Phänomen sind. Stattdessen ist davon auszugehen, dass es sich um eine, aus den langjährigen Markterfahrungen resultierende, zeitgemäße Erneuerung handelt, mit der eine verstärkte Expansion in den USA betrieben werden soll. Es kann aber unterstellt werden, dass gerade am Standort Chicago ein besonderer Modernisierungsbedarf besteht.

Im Beobachtungszeitraum wurden darüber hinaus einige Anpassungen an den amerikanischen Markt vorgenommen, die als Indiz für einen langsamen Strategiewandel Aldis interpretiert werden können. Die konsequente Ausweitung der Öffnungszeiten auf sonntäglichen Betrieb stellt eine Adaption an die Gegebenheiten des amerikanischen Marktes dar. Eine gewisse Anpassung an den amerikanischen Markt zeigt auch Aldis Internetpräsenz. Anders als in Deutschland zählen in den USA seit Ende 2007 u.a. ein Blumenbestellservice und ein Mahlzeitenplaner zu Aldis erweiterten Leistungen. Die Informationen und Fotos zu den Filialen, den Produkten und der Unternehmensphilosophie zeugen von einer verbesserten Kommunikationsstrategie. Die für den US-amerikanischen Markt zum Teil sehr untypischen Merkmale des Aldi-Discountkonzepts werden dem Konsumenten schlicht als *„smarter“* beschrieben.

„Do the math. That's the credo of smarter shoppers. They know the typical supermarket or super center is a minefield of hidden costs. Along with your groceries, the extra freight of free bags, baggers, and check acceptance is loaded into your cart every time you shop, whether you use those services or not. ALDI has intelligently redesigned the entire food shopping experience to eliminate those extra costs. Compare our practices with those of other stores, and see how smarter brings you incredible value every day.“ (WWW.ALDI.US, 19.12.2007)

Außerdem wird erklärt, warum das begrenzte Sortiment, die limitierten Öffnungszeiten, die selektive Werbung und die Praxis der dauerhaft niedrigen Preise *„smarter“* seien. Dabei gibt Aldi einen Einblick in die Einzelhandelspraxis der Konkurrenz, erläutert wie deren Preise zustande kommen, welche Marketing-Tricks eingesetzt werden, etc. Offenkundig ist es Aldi in der Vergangenheit nur schwerlich gelungen, den amerikanischen Konsumenten das eigene Discount-Konzept zu vermitteln. Indem die Stärken des

eigenen Konzeptes nun verstärkt nach außen kommuniziert werden, wird Aldi einer spezifischen Anforderung des amerikanischen Marktes gerecht.

Eine Anpassung an gesellschaftliche Normen sollte der folgende Absatz, der sich am 24.09.2007 auf Aldis Website (Rubrik Obst- und Gemüseprodukte) fand, suggerieren. Interessant ist, dass der Absatz bereits Anfang Oktober aus unbekanntem Gründen wieder entnommen und seitdem nicht wieder online gestellt wurde:

„And speaking of green... In addition to the 'green' you save by shopping your green produce at ALDI, you'll enjoy the feeling of doing your part to save our planet. From smaller, energy-saving stores, to recycled bags and cartons, your entire ALDI shopping experience captures the very essence of conservation. Loyal ALDI shoppers appreciate [...] the pride they can feel by being responsible and forward-thinking consumers. You'll feel it too, when you start saving up to 50% on everyday needs and find that it is 'easy being green'.” (WWW.ALDI.US, 24.09.2007)

Das deutsche Einzelhandelskonzept ist zunächst ohne größere Anpassungen auf den US-amerikanischen Markt übertragen worden. In jüngerer Zeit ist jedoch ein Wandel in der Unternehmenspolitik wahrzunehmen, der als ein zunehmendes Tribut an den amerikanischen Kontext einerseits und als Teil einer internationalen Aufwertungsstrategie andererseits interpretiert werden kann. Auch in Deutschland hat Aldi Ladengestaltung, Produktverpackung und Mitarbeiter-Outfit überarbeitet. Das Aldi-Logo wurde – kaum wahrnehmbar – verändert. Das Sortiment wurde ausgeweitet, höherwertige Produkte aufgenommen und das Serviceangebot (Urlaubsreisen, etc.) konsequent ausgebaut. Das Internet wird verstärkt als Informationsmedium eingesetzt. In Mühlheim an der Ruhr ist eine Aldi-Filiale errichtet worden, deren Beschreibung stark an die neu errichtete Chicagoer Filiale erinnert. Diese Filiale soll internationalen Gästen ein Bild des aktuellen Aldi-Formats vermitteln (vgl. LZ-NET, 07.12.2006_a, 07.07.2006).

4.2.4 Der US-amerikanische Markt im Fokus der Albrecht-Brüder: Die Strategie von Aldi Nord

Mit der Übernahme des kalifornischen Einzelhandelsunternehmens Trader Joe's im Jahr 1979 offenbarte Theo Albrecht, dass Aldi im Ausland auch gänzlich andere Wege als in Deutschland bestreiten kann. Hinter Trader Joe's verbirgt sich eine Art „Spezialitäten - Discounter“. Die Darbietung der Waren und die Kleidung der Mitarbeiter sollen ein Südsee-Flair erzeugen und schaffen ein besonderes Einkaufserlebnis. Auch auf der Internetseite wird der Kunde mit einem „Aloha“ begrüßt (s. Abb. 24).

Abb. 24: Internetauftritt von Trader Joe's



Quelle: www.traderjoes.com, 24.02.2008

In einfacher, aber ansprechender Atmosphäre wird ein begrenztes Sortiment von rund 3.000 Lebensmitteln angeboten, das einen interessanten Mix an Grundnahrungsmitteln, ausgefallenen internationalen Spezialitäten und Weinen sowie eine relativ breite Auswahl an Bio-Produkten umfasst. Die sich am schlechtesten verkaufenden 10% des Sortiments werden konsequent ausgelistet und durch neue Produkte ersetzt, die von einem weltweit nach Produktinspirationen suchenden *Tasting Panel* ausgewählt werden (vgl. MOSKIN, 08.03.2006: D8). Für seine Eigenmarken garantiert das Unternehmen, dass sie frei von künstlichen Geschmacks-, Farb- und Konservierungsstoffen sind, keine zusätzlichen Transfette enthalten und frei sind von genetisch modifizierten Inhaltsstoffen (vgl. WWW.TRADERJOES.COM, 19.02.2008). Diese Eigenmarken mit dem Trader Joe's Logo machen rund 80% des Sortiments aus (LOEB 2006: 122).

Trader Joe's geht in vielen Belangen eigene Wege. Dies zeigt sich auch in der Werbung. In *Trader Joe's Summer Guide 2007* ist kein einziges Foto abgedruckt, die angebotenen Produkte sind stattdessen gezeichnet. Wichtiger als diese Abbildungen sind jedoch die Erklärungen zu den Produkten, ihrer Herkunft und ihren Verwendungsmöglichkeiten. Dementsprechend besteht dieser Flyer ebenso wie der in unregelmäßigen Abständen erscheinende *Fearless-Flyer* (s. Abb. 25) im Wesentlichen aus Text. Als Hauptzielgruppe soll der Firmengründer die „well-educated, well-traveled,

and underpaid“ angeführt haben (MOSKIN, 08.03.2006). Auch wenn sich Trader Joe’s dem Konsumenten gegenüber sehr informativ zeigt, was die Produkte anbetrifft, so ist man ebenso verschwiegen wie die deutsche Mutter, wenn es um das Unternehmen selbst geht.

Abb. 25: Ausschnitt aus Trader Joe’s Fearless Flyer

TRADER JOE’S®

W I N T E R 2 0 0 8

Fearless Flyer




Figure Skating Lite Shredded Cheese p.18

Readymade Lenril Lutz p.3

Dried Bartlett Pears Skating p.23

Landed a triple! 3 Pepper Salsa p.12

That’s no Salechow Rice Milk p.8

Stick that Landing! Honey Sticks p.5

Dessert on Ice PB Cookie Dough p.2

Too Cold to Show Navel Oranges p.2

...a Wintry Culinary Carnival

**Velvet Moon • \$5.99 per bottle
Cabernet Sauvignon**

This California wine is our own special blend of Cabernet, Malbec, Cabernet Franc and Merlot. It’s been aged for 16 weeks in French American and Hungarian oak to build that signature velvety structure. This ripe, juicy red features currants, blackberries and black cherries with just a hint of chocolate. We’ve found that it complements heartier foods quite well so it’s a great winter choice to have on hand. A pepper crusted strip steak would be an ideal pairing.

Only 140mg of sodium per serving!

**Low Sodium Soups
In Two Flavors • New!**

To help ward off those winter blues, we have two new soups that are delicious and attractive. Made with the finest organic ingredients, they contain only 140 mg of sodium per serving and have no artificial. Compare them to an ordinary canned soup, and you will be pleasantly surprised. We have:

Organic Tomato and Roasted Red Pepper: A velvety smooth blend of tomatoes and roasted red peppers that has

Quelle: www.traderjoes.com, 24.02.2008

Die amerikanische Presse und Gespräche mit der Bevölkerung lassen auf einen regelrechten Hype um Trader Joe’s schließen. In einer von CONSUMER REPORTS (2006: 40) veröffentlichten Untersuchung unter 24.000 US-amerikanischen Konsumenten belegt Trader Joe’s den zweiten Platz in der Beliebtheitsskala, punktgleich mit dem an erster Stelle liegenden Unternehmen Wegmans⁴⁴. Den Ergebnissen zufolge besticht Trader Joe’s v.a. beim Service und bei den Preisen.

USA-weit betreibt Trader Joe’s 308 Filialen in 23 Staaten (WWW.TRADERJOES.COM, 26.02.2008). Die Expansion ging von der Westküste aus. Auf dem Chicagoer Markt ist Trader Joe’s als eines von Aldis Konkurrenzunternehmen mit in die Untersuchung eingegangen. Die Ergebnisse der Haushaltsbefragung in Chicago und die Expertengespräche (s. Kap. 4.3) unterstreichen Trader Joe’s einzigartige und sehr erfolgreiche Marktpositionierung eindrucksvoll. Dabei ist das Konzept von Trader Joe’s auch für den amerikanischen Markt ungewöhnlich. Die Filialen sind klein, oft eher fußgänger- denn autofreundlich gelegen und damit prinzipiell nicht auf Ein-Stopp-Einkauf ausgerichtet.

⁴⁴ Aldi kommt in der Studie auf den 15. Rang.

Dies zeigt sich auch deutlich im Kassenraum, in dem einfache kleine Holztresen die klassischen Kassenfließbänder ersetzen.

Für die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung stellt das Beispiel Trader Joe's kein geeignetes Untersuchungsobjekt dar, da das Konzept auf den amerikanischen Gründer Joe Colombe zurückgeht und von Theo Albrecht nur leicht modifiziert wurde. Albrecht habe lediglich die Discountelemente im Konzept des amerikanischen Gründers gestärkt und das Unternehmen dann weitestgehend eigenständig erfolgreich weiter laufen lassen, so der ehemalige ALDI-MANAGER (2006; vgl. auch LEWIS 2005_a: 7). Anders als bei Aldi Süd kam es nicht zu einem Transfer eines in Deutschland entwickelten Betriebsformats. Gemeinsam ist beiden Engagements, dass jeweils ein amerikanisches Unternehmen als Plattform für die weitere Expansion übernommen wurde. Das weitere Wachstum erfolgte dann, wie bei Aldi üblich, von innen heraus.

Über die Markus-Stiftung kaufte sich Theo Albrecht zu Beginn der 1980er Jahre des Weiteren bei der Supermarktkette Albertsons Inc. ein, die seinerzeit zu den größten der USA zählte. 2006 ist Albertsons von der SuperValu Gruppe übernommen worden. Nach einem Bericht der Lebensmittelzeitung könnte Aldi Nord durch diesen Deal in den Besitz von 2,5% der SuperValu Aktien gekommen sein. Damit wäre Aldi Nord an der Muttergesellschaft von Aldi Süds direktem Konkurrenten, dem führenden Hard Discounter Save-A-Lot ebenso beteiligt, wie an Jewel Osco, dem Marktführer in Chicago (vgl. LZ-NET, 29.01.2006).

Gemäß Fragestellung interessieren in dieser Untersuchung nur die von Aldi Süd betriebenen und unter dem Dachnamen Aldi geführten Filialen in den USA. Ist im weiteren Verlauf von kurz „Aldi“ die Rede, bezieht sich dies ausschließlich auf Aldi Süds US-amerikanische Tochter Aldi Inc.

4.3 Chicago: Der institutionelle Kontext am Untersuchungsstandort

Nach dem Markteintritt in Iowa war Chicago nach Aussage des interviewten CONSULTANTS (2006) „*The very first market really*“. Bis heute weist Chicago mit 31 Filialen mehr Aldi-Geschäfte auf als jeder andere singuläre Standort in den USA (WWW.ALDI.US, 24.02.2008). Damit kann eine für die Untersuchung nötige Bekanntheit und Vertrautheit mit dem Konzept des Discounters unterstellt werden, ein wichtiges Kriterium für die Auswahl Chicagos als Untersuchungsstandort.

4.3.1 Die Geschichte der Stadt

Seit der Stadtgründung im Jahr 1837 hat die Stadt Chicago als Ausgangspunkt der Erschließung und Versorgung des Mittleren Westens ein rasantes Wachstum erfahren⁴⁵. Chicago ist dabei ein prototypisches amerikanisches „Produkt“, das von Grund auf entwickelt wurde. Der früh einsetzende Landspekulationsprozess beschleunigte das Wachstum über Dekaden und lenkte es nach den Vorstellungen der privaten Investoren. Aus diesem Grund gilt Chicago im Vergleich zu den beiden größeren Rivalinnen New York und Los Angeles auch als die „amerikanischste“ der drei Städte. Dies machte Chicago zu einem einmaligen Forschungslabor von Soziologen, Politologen und Ökonomen (vgl. CONZEN 2004: 340 f.; BINFORD 2004: 548 f.; ABBOTT / WURR 2004: 148-150).

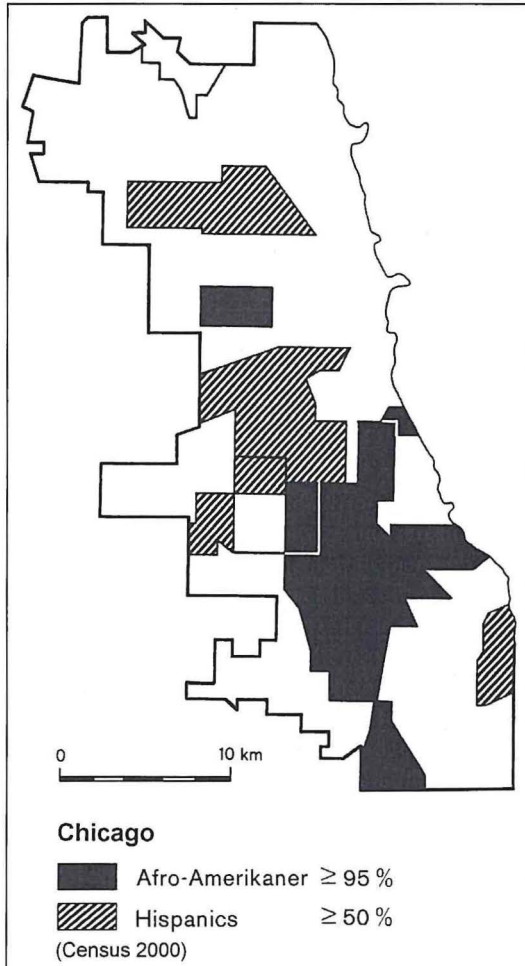
Das Wachstum der Stadt, die im Jahr 1950 mit 3,6 Mio. Einwohnern den Bevölkerungshöchststand erreichte (CITY OF CHICAGO 2007_a: 76), wurde durch mehrere Wellen europäischer Zuwanderung, die das Bild Chicagos bis heute prägen, begünstigt. Im Ersten Weltkrieg veränderten tausende schwarze Migranten aus den Südstaaten die sozialräumliche Struktur. Sie kamen nach Chicago, um in der kriegsbedingt florierenden Industrie Beschäftigung zu finden. Die Zugewanderten zogen insbesondere in den Süden der Stadt (*South Side*). Aus einer bereits bestehenden Konzentration schwarzer Bevölkerung entwickelte sich der sogenannte „*Black Belt*“. Nach dem Zweiten Weltkrieg setzte eine zweite, noch größere Zuwanderungswelle schwarzer Amerikaner ein. Die Segregation im Süden Chicagos verschärfte sich. Bis heute leben die mehr als eine Million Schwarzen in der wohl größten Enklave der USA (s. Abb. 26; vgl. ABU-LUGHOD 1999: 217 f., 230 f.; BENNETT 2006: 152-161; BINFORD 2004: 548-553; NUGENT 2004: 237; MANNING 2004: 5-8). Für die seit 1965 verstärkt nach Chicago zugewanderten Latinos gestaltet sich die Situation anders. Diese Bevölkerungsgruppe hat sich zwar an bestimmten Standorten und entlang von Korridoren im Stadtraum konzentriert, dabei aber keine ethnisch völlig homogenen Stadtteile ausgebildet (vgl. BENNETT 2006: 160).

Nach der Großen Depression der 1930er Jahre stellte die industrielle Restrukturierung der 1970er und 1980er Jahre die zweite große ökonomische Herausforderung Chicagos dar. Ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verschob sich das ökonomische Wachstumszentrum der USA Richtung Westen. Außerdem trugen postmoderne, dezentrale Produktionsstrukturen und die Bevölkerungssuburbanisierung dazu bei, dass ab dem Ende der 1950er Jahre industrielle Arbeitsplätze ins Umland abwanderten. Insgesamt verlor die Stadt zwischen 1967 und 1982 knapp die Hälfte ihrer Industriearbeitsplätze (WEIWEL 1988/MCDONALD 1984, zitiert in ABU-LUGHOD 1999: 323). Heute weist Chicago eine sehr diversifizierte Wirtschaftsstruktur auf. Die MSA Chicago ist nach wie vor das dritt wichtigste Industriezentrum in den USA. Die Kernstadt hat sich

⁴⁵ Die Lage am Michigansee begünstigte die Stadtentwicklung. Über die Großen Seen und den Erie-Kanal war Chicago mit New York verbunden und seit Inbetriebnahme des Illinois- und Michigan-Kanals im Jahr 1848 zudem an den Ohio und den Golf von Mexiko angeschlossen. Mit dem im selben Jahr begonnenen Bau der Eisenbahn waren die Grundpfeiler für Chicagos Funktion als Verkehrsknotenpunkt im Mittleren Westen gelegt (vgl. CONZEN 2006: 35 f.; HAHN 2004: 14; MAYER / WADE 1969: 24 f.). Das beispiellose Wachstum Chicagos bis zur Weltwirtschaftskrise ist durch ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren begünstigt worden, dabei spielte die Verfügbarkeit der entsprechender Ressourcen im Mittleren Westen eine wichtige Rolle: weites, ebenes Land in der Zeit des Eisenbahnbaus, fruchtbares Land zum Anbau von Agrarprodukten während der Urbanisierung und Industrialisierung, Kohle und Eisen in der Ära der Stahlerzeugung (vgl. ABU-LUGHOD 1999: 48-54; BINFORD 2004: 548-553; COCLANIS 2004: 110-115; HAHN 2004: 14-15).

zu einem internationalen Handels- und Finanzplatz mit einer wachsenden Zahl von Arbeitsplätzen im hoch-qualifizierten Dienstleistungsbereich entwickelt. Nach wie vor ist Chicago ein wichtiger amerikanischer Verkehrsknotenpunkt. Das dominierende (Wirtschafts-) Zentrum des Mittleren Westens ist mit 2,8 Mio. Einwohnern die drittgrößte Stadt der USA und ein bedeutender Knoten im Netz Globaler Städte (US CENSUS BUREAU 2008; VGL. ABU-LUGHOD 1999: 221; WILSON 2006: 194; BENNETT 2004: 160-161; BINFORD 2004: 552-553; COCLANIS 2004: 114-115; HAHN 2004: 16-18).

Abb. 26: Ethnische Segregation in Chicago



Quelle: GAEBE 2004: 236; Überarbeitung: Julia Breunig

Die sozial-räumlichen Disparitäten im Stadtraum haben sich in jüngerer Zeit verschärft (vgl. WILSON 2006: 189, BENNETT 2006: 169). Einer bewusst betriebenen und als städtisches Entwicklungsinstrument institutionell geförderten Gentrifizierung einerseits steht eine wachsende Armut in den ärmsten, schwarzen Vierteln gegenüber, die sich

nach wie vor überwiegend auf den Süden und z.T. den Westen Chicagos konzentrieren. Diese sozial-räumlichen Disparitäten beeinflussen die Einzelhandelslandschaft in Chicago ganz maßgeblich.

4.3.2 Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels

Nachdem im Jahr 1839 der erste öffentliche Markt in Chicago eröffnet hatte, setzte ab Ende des 19. Jahrhunderts die Zeit der selbstständigen *Mom-and-Pop Stores* (Tante-Emma-Läden) ein. Bis in die 1950er Jahre versorgten tausende kleine Nachbarschaftsläden die Bevölkerung. Das Aufkommen von filialisierten Lebensmittelketten nach dem Ersten Weltkrieg bescherte den privaten Händlern große Konkurrenz. Ende der 1930er Jahre entstand mit dem Supermarkt ein neues Betriebsformat, das die Dominanz der Nachbarschaftsläden herausforderte. Nach dem Zweiten Weltkrieg nahm die Zahl der Lebensmittelgeschäfte in Chicago kontinuierlich ab, gleichzeitig wurden die Ladenflächen immer größer. Bedingt durch die Suburbanisierung der Bevölkerung folgten viele Einzelhändler den Konsumenten ins städtische Umland, wo sie größere Flächen einnehmen konnten. Die kleineren innerstädtischen Supermärkte der drei traditionell dominanten Chicagoer Ketten A&P, Kroger und National Tea konnten schließlich nicht mehr profitabel agieren und schlossen in den 1960er und 1970er Jahren. Im suburbanen Raum entstanden gleichzeitig immer größere Supermärkte bis hin zu den Supercentern jüngster Generation (vgl. GILMORE 2004: 367-368). Die Suburbanisierung und die zunehmenden Flächenansprüche moderner Supermärkte und Supercenter haben in einigen ärmeren Vierteln der Kernstadt Chicago Versorgungswüsten entstehen lassen, die z.T. bis heute Bestand haben. Just in einer Zeit der Deindustrialisierung, der Suburbanisierung und der zunehmenden Verödung der Innenstädte hat Aldi den US-amerikanischen Markt betreten und bald darauf Fuß in Chicago gesetzt. Dort traf das Unternehmen auf eine breite Arbeiterklasse, die unter den Folgen der Deindustrialisierung litt und eine sich im Wandel betreffende Einzelhandelsstruktur mit wachsenden Versorgungswüsten in den ärmeren und insbesondere den segregierten Stadtteilen der schwarzen Bevölkerung.

Eine Untersuchung von GALLAGHER aus dem Jahr 2006 weist für Chicago drei großräumige *Food Deserts* aus, die im Süden und im Westen der Stadt liegen (s. Abb. 17, Kap. 4.2) und überwiegend von Schwarzen bzw. Afro-Amerikanern bewohnt sind (vgl. GALLAGHER 2006: 7 f.). Während *Fast-Food*-Einrichtungen überall im Stadtgebiet relativ gut erreichbar sind, zeigen sich bei den Lebensmittelgeschäften deutliche Disparitäten (s. Tab. 9). Die weiße Bevölkerung und die Hispanics sind wesentlich besser mit Lebensmittelgeschäften versorgt als die schwarze. Zwar werden die *Hispanics* von den großen Einzelhandelsketten ebenfalls schlechter versorgt als die Weißen, durch die selbst betriebenen vielen kleinen Fachgeschäfte wie Obst- und Gemüseläden, Metzgereien, etc. ist die Versorgungssituation jedoch insgesamt gut. In den von schwarzer Bevölkerung dominierten Teilen der Stadt lässt sich eine solche Eigeninitiative kaum beobachten. Stadträumlich betrachtet hat Chicagos *North Side* einen besseren Zugang zu Lebensmittelgeschäften als die *West* und die *South Side*. Gerade im Süden Chicagos konzentrieren sich die Areale mit der schlechtesten Zugänglichkeit zu räumlichen Clustern (vgl. GALLAGHER 2006: 16-18).

Tab. 9: Durchschnittlich zurückzulegende Distanzen zum Erwerb von Nahrung (in Meilen)

Bevölkerungsmehrheit im Census-Block	Lebensmittelketten	Unabhängige Geschäfte	Fast Food-Restaurants
Weiß	0,57	0,54	0,35
Schwarz/ Afro-Amerikanisch	0,77	0,86	0,34
Hispanisch	0,62	0,42	0,34
Divers	0,65	0,62	0,34

Quelle: GALLAGHER (2006: 17)

GALLAGHER (2006: 9 f.) zeigt, dass die Distanz zum nächst gelegenen Lebensmittelgeschäft bei konstantem Einkommens- und Bildungsniveau einen signifikanten Einfluss auf den Anteil Übergewichtiger hat und damit zu einer erhöhten Anfälligkeit für verschiedene Krankheiten beiträgt. Wenn zu der Unterversorgung mit Lebensmittelgeschäften eine hohe Konzentration an Fast-Food-Restaurants hinzukommt, lässt sich eine erhöhte Todesrate aufgrund von Diabetes nachweisen.

Eine große Distanz zum nächstgelegenen Lebensmittelgeschäft bedeutet für die Konsumenten einen höheren zeitlichen Aufwand für das Einkaufen, zumal in Bevölkerungsteilen, in denen eine höhere Abhängigkeit vom ÖPNV besteht. Sich ausgewogen und gesund ernähren zu können, ist nicht nur abhängig von der Erreichbarkeit von Geschäften, sondern auch von deren Preisniveau. Dabei kann auch das Thema Kriminalität eine Rolle spielen (vgl. GUY, 09.11.2007). Denn ein erhöhtes Sicherheitsbedürfnis seitens des Einzelhändlers (ob real begründet oder nicht) schlägt sich in den operativen Kosten und damit den Preisen nieder. Entsprechendes gilt für erhöhte Verluste durch Diebstahl. Dass diese Faktoren gerade in Chicagos Süden ein Thema sind, bestätigt der ehemalige ALDI-MANAGER (2006). Er berichtet weiterhin, dass die Bezirksleiter ihre Filialen in den besonders problematischen Lagen nur mit Begleitschutz aufsuchen. Gleichzeitig könnten aber gerade einige dieser Filialen in der *South Side* als *cash cows* für Aldi bezeichnet werden. Auch dies kann als ein Indiz für einen erhöhten Bedarf an Einrichtungen des Lebensmitteleinzelhandels betrachtet werden. Mit weiteren Ansiedlungen könnte die Versorgungslage der ansässigen Bevölkerung und damit ihre Gesundheit, ihre Lebensdauer und ihre Lebensqualität positiv beeinflusst werden (vgl. GALLAGHER 2006: 9).

Im Folgenden werden kurz einige lokale Akteure vorgestellt, mit denen Aldi in der spezifischen Einzelhandelsumwelt in Chicago konfrontiert ist.

4.3.2.1 Die Stadt als Akteur der institutionellen Umwelt

Gerade im internationalen Kontext ist es für ein Unternehmen sehr wichtig, sich vorab mit den unterschiedlichen Gesetzen und Regularien auf staatlicher, regionaler und kommunaler Ebene auseinanderzusetzen und zu prüfen, inwiefern diese die Verfolgung des eigenen Betriebskonzeptes behindern könnten (Interviews mit UNIV.-DOZENTIN 2007⁴⁶, UNIV.-PROFESSORIN 2006⁴⁷).

⁴⁶ „So I think the government is very, very important being an international retailer. You have to understand what the government regulations are and if it actually matches your retail format” (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007).

In den USA ist die Landnutzung weitestgehend durch privat-wirtschaftliche Marktinteressen gesteuert, der staatliche Eingriff in diese Prozesse ist prinzipiell relativ gering. Die Stadt Chicago verfügt zwar über einen Bebauungsplan, der die Freiheit der Landnutzung prinzipiell einschränkt, doch solange ein Grundstück als potenzielle Einzelhandelsfläche ausgewiesen ist, keine Förderung in Anspruch genommen und eine Gebäudefläche von 150.000 sq. ft. (ca. 14.000 m²) nicht überschritten wird, müssen die Unternehmen keinen Baugenehmigungsprozess durchlaufen (*plan and development review process*) (vgl. WWW.CITYOFCHICAGO.ORG, 15.02.2008). Die meisten Projekte endeten allerdings in diesem Prozess, so die STADTPLANERIN (2007)⁴⁸. Aufgrund des großen Bedarfs an Lebensmitteleinzelhändlern sei es für die Unternehmen aber prinzipiell nicht schwierig, diesen Prozess erfolgreich abzuschließen und eine Baugenehmigung zu erhalten. Wegen der z.T. bestehenden Versorgungsengpässe versuche die Stadt alles, um mit den Unternehmen zu kooperieren. So gäbe es Möglichkeiten, ein Einzelhandelsunternehmen zuzulassen, wenn dies laut Bebauungsplan nicht vorgesehen ist. Dennoch habe es mit Aldi in der Vergangenheit Probleme gegeben. Das Unternehmen habe seine Filialen in Stadtteilen ohne echte Konkurrenz eröffnet und dann tatenlos abgewartet, wie sich die Märkte entwickelten. „[...] *it made a lot of our public officials, the alderman and that group, upset that Aldi was just not maintaining their stores. They thought, they were just taking the money out of the community and not really servicing the community that well.*“ (Interview mit STADTPLANERIN 2007). Da Aldi der lokalen Gemeinschaft nicht besser „diente“, wurde es den institutionalisierten Normen der lokalen Politiker nicht gerecht. Aufgrund der mangelnden Erfüllung der gesellschaftlichen Erwartungen verlor das Unternehmen in der Akteursgruppe der Stadträte und lokalen Politiker an Legitimation und an Unterstützung. Als Aldi vor einigen Jahren in Chicago expandieren wollte, zeigten die Stadträte aus diesem Grund deutliche Vorbehalte, so die STADTPLANERIN (2007). Da auch die Aldi-Filialen neuerer Generation mit ca. 1.500 m² (WWW.ALDI.US, 15.02.2008) deutlich unter dem festgesetzten Grenzwert⁴⁹ liegen, der ein Genehmigungsverfahren nach sich zieht, ist anzunehmen, dass der Discounter städtische Förderprogramme in Anspruch nehmen wollte, sonst hätten die Stadträte hier keine Einflussmöglichkeit gehabt.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die seitens der kommunalen Entscheidungsträger geäußerten Vorbehalte in der betroffenen Bevölkerung verankert waren bzw. sind (Interview mit STADTPLANERIN 2007⁵⁰). Das Interesse der lokalen Bevölkerung an der Ansiedlung von Einzelhändlern kann u.a. mit der zunehmenden Umwandlung von Miet- zu Eigentumswohnungen in Verbindung gebracht werden. Für die Gesamtstadt liegt der Eigentümeranteil im Jahr 2006 bei knapp 50%, dies ist ein Zuwachs von 23%-Punkten gegenüber 2002 (AMERICAN COMMUNITY SURVEY 2006). Wohnimmobilien werden als Investment betrachtet (vgl. WILSON 2006: 189 f.). Die Eigentümer der Wohnungen sind sehr bedacht darauf, dass ihr Eigentum nicht an Wert verliert, und verfolgen dementsprechend kritisch die Entwicklung ihrer jeweiligen Nachbarschaft –

⁴⁷ „*I think that the government plays a huge role in whether a retailer is going to be successful in a country.*“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

⁴⁸ „*So they end up one way or another to have these hearings.*“ (Interview mit STADTPLANERIN 2007)

⁴⁹ Das Grundstück für eine neue Filiale in Ohio umfasste knapp 90.000 sq.ft. (vgl. LIN-FISHER, 13.07.2007).

⁵⁰ „*And you need to get these people what they gonna want, or you won't get elected.*“ (Interview mit STADTPLANERIN 2007)

inklusive des lokalen Einzelhandels. So gilt z.B. die Eröffnung einer Starbucks-Filiale als Zeichen der Gentrifizierung. Solche Ansiedlungen versprachen (zumindest vor der aktuellen Krise auf dem Immobilienmarkt) Wertsteigerungen und waren damit sehr gern gesehen. Aber auch unter den Mietern scheint in den USA ein Interesse für die sich in ihrem Viertel abspielenden Auf- und Abwertungsprozesse vorzuherrschen.

Um den seitens der Entscheidungsträger geäußerten Vorbehalten entgegenzuwirken, stellten die Verantwortlichen im Planungs- und Entwicklungsamt Materialien über Aldi zusammen, die das neue Ladenkonzept vorstellten (Interview mit STADTPLANERIN 2007). Dieses Engagement zeigt deutlich, wie interessiert man an der Ansiedlung weiterer Einzelhandelsunternehmen ist. Aus diesem Grund hat das *Department of Planning and Development* im Jahr 2007 eine Messe für Einzelhandelsunternehmen veranstaltet. Während der Veranstaltung informierten Vertreter der Stadt darüber, wie neue Lebensmittelgeschäfte in den *Food Deserts* die Gesundheit und die Lebensqualität der Anwohner verbessern würden (Interview mit STADTPLANERIN 2007). Neben verschiedenen (Subventions-) Programmen wurden mehr als 50 entwickelbare Einzelhandelsstandorte in Chicago vorgestellt, an denen auch Aldi Interesse zeigte (Interview mit STADTPLANERIN 2007; vgl. CITY OF CHICAGO 2007_b).

Zu den von der Stadt angebotenen Förderinstrumenten zählt das TIF-Programm (*Tax Increment Financing*)⁵¹. Damit kann Unternehmen, die in einem von 138 ausgewiesenen TIF-Distrikten investieren wollen, finanzielle Unterstützung gewährt werden. Bei diesen Distrikten handelt es sich um Areale, die Kennzeichen des Wüstfallens aufweisen. Die bereitgestellten Mittel können dazu eingesetzt werden, Land zu kaufen, verseuchtes und brach gefallenes Land wieder nutzbar zu machen, Altbauten zu reparieren, Infrastruktur auszubauen oder gewisse Berufstrainingsprogramme zu finanzieren, etc. Neben diesem Programm gibt es verschiedene Darlehens- und Bondsprogramme sowie eine Vielzahl weiterer Anreizmodelle, auf die hier nur verwiesen sei (vgl. CITY OF CHICAGO 2007_b: 18 f.). Wenn Unternehmen solche Subventionen gewährt werden, muss damit stets die Erzielung eines Mehrwerts für die Öffentlichkeit (*public benefit*) verbunden sein. Eine gängige Anforderung an die unterstützten Unternehmen ist die Einstellung lokaler Bevölkerung, die sogar im Rahmen des Programms auf bestimmte Beschäftigungsfelder hin trainiert werden kann. Aus diesem Grund arbeite auch Aldi in Chicago viel mit lokalen Beschäftigten, so die STADTPLANERIN (2007).

Tatsächlich liegt mehr als die Hälfte aller Chicagoer Aldi-Filialen in aktuellen TIF-Distrikten. Lediglich neun von 31 Filialen liegen an Standorten, für die es Ende 2007 keinerlei Subventionsprogramme gibt. Inwiefern diese Standorte auch zum Zeitpunkt der Errichtung der Filialen durch die Stadt gefördert bzw. nicht gefördert worden sind, ist nicht bekannt. Von vier im Beobachtungszeitraum erfolgten Filialneueröffnungen befinden sich drei in TIF-Distrikten, am vierten Standort stehen alternative Förderungsmöglichkeiten zur Verfügung (vgl. WWW.CHICAGOPROSECTOR.ORG, 15.12.2007). Hier kann davon ausgegangen werden, dass die Förderungsmittel tatsächlich ein An-

⁵¹ Die Mittel für dieses Programm stammen aus der Grundsteuer (*property tax*). Die im Jahr der Ausweisung des TIF-Distrikts erzielte Grundsteuer wird dabei als Basis genommen. Die durch Wertsteigerungen in der Programmlaufzeit von 23 Jahren erzielten Grundsteuerzuwächse können zur Wiederentwicklung von Arealen ausschließlich in diesem Distrikt eingesetzt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Distrikt durch die Investitionen an Attraktivität gewinnt. Durch die Wertsteigerung steigen die Einnahmen der Grundsteuer, die wiederum für weitere Verbesserungsmaßnahmen eingesetzt werden (Interview mit STADTPLANERIN 2007; CITY OF CHICAGO 2007_b: 18).

siedlungsanreiz für Aldi darstellten. Dies deckt sich auch mit den Aussagen der STADTPLANERIN (2007).

Die z.T. in kommunale Verantwortung fallenden Verkaufssteuern spielen im Lebensmitteleinzelhandelswettbewerb eine vernachlässigbare Rolle. Eine vom Chicagoer Stadtrat im Jahr 2006 beschlossene Mindestlohnverordnung für großflächige Einzelhandelsunternehmen hätte die Wettbewerbsstrukturen deutlicher verändern können (s. Kap. 4.3.2.3). Die angestrebte Erhöhung des Mindestlohns fiel zeitlich eng zusammen mit der Ankündigung Wal-Marts, sein erstes SuperCenter in Chicago zu eröffnen. Die Stadtratsentscheidung wurde nach kontroverser, landesweit beachteter Diskussion schließlich durch das Veto von Bürgermeister Daley gekippt (vgl. HINZ, 22.04.2007).

Auch auf bundesstaatlicher Ebene existieren Reglementierungen, die die Geschäftstätigkeit des Einzelhändlers beeinflussen können. So sei es gerade für ausländische Unternehmen aufwendig, eine Lizenz zum Alkoholverkauf zu erhalten (Interview mit STADTPLANERIN 2007). Tatsächlich können kommunale (und regionale) Regularien den lokalen Handlungsrahmen des internationalen Einzelhändlers begrenzen. Der interviewte CONSULTANT (2006) stellt jedoch treffend fest, dass es sich dabei um standortspezifische Probleme handele, die es „einfach“ zu managen gelte.

4.3.2.2 Die lokalen Wettbewerber

Die Suburbanisierung der Bevölkerung legte den Grundstein für die Entwicklung großflächiger Einzelhandelseinrichtungen im Stadtumland. Während im suburbanen Raum und in im ländlichen Raum gelegenen Ex-Urbs immer größere SuperCenter entstanden, wurde die Stadt zur letzten Front der Supermärkte. In Chicago zeigt sich diese Situation sehr deutlich, war die Stadt doch bis 2006 eine SuperCenter-freie Zone (vgl. SCHMELTZER, 09.10.2005). So konnten die in Chicago gegründeten Supermärkte Jewel Osco und Dominick's den lokalen Lebensmitteleinzelhandel über lange Jahre dominieren. Mit Marktanteilen von 44% und 16% sind sie nach wie vor die beiden wichtigsten Lebensmitteleinzelhändler in der Metropolregion (TRADE DIMENSIONS 2006). Nach Ansicht der STADTPLANERIN (2007) haben Jewel Osco und Dominick's dem Chicagoer Markt in der Vergangenheit, u.a. bedingt durch die Übernahme beider Unternehmen⁵², zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und damit an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt. Tatsächlich hat Dominick's in der jüngeren Vergangenheit durch eine Reihe von Filialschließungen von sich reden gemacht⁵³ (vgl. GUY, 09.11.2007). Die STADTPLANERIN (2007) unterstellt, dass Aldi von dem niedrigen Konkurrenzdruck durch die beiden „großen“ Anbieter profitieren konnte. So sei der deutsche Discounter nicht gezwungen gewesen, in seinen Filialen Verbesserungen und Erneuerungen vorzunehmen⁵⁴, sondern habe einfach (weiter) existieren können, „because people needed the food“.

⁵² Jewel Osco ist an die Supervalu Gruppe verkauft worden (vgl. WWW.SUPERVALU.COM, 08.01.2008), Dominick's an Safeway Inc. (vgl. WWW.DOMINICKS.COM, 08.01.2008).

⁵³ Zwischen 2004 und 2007 wurden in der Region Chicago 26 Filialen geschlossen (vgl. GUY, 09.11.2007).

⁵⁴ „The problem that Aldi has had in Chicago was they opened up stores many years ago [...] and they opened them up in some of the communities that did not have grocery stores and then they waited to see how those stores would perform and they never went in and did any real improvements on those stores.“ (STADTPLANERIN 2007)

Nachdem sich die Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels über Jahrzehnte vorwiegend auf den suburbanen Raum konzentrierte und dieser Markt zunehmend gesättigt ist, besinnen sich einige Unternehmen zurück auf die (inner-) städtischen Einzelhandelslagen (vgl. LEWIS 2005_a: 12). Dabei spielen wieder kleinere Formate wie Trader Joe's oder Whole Foods, die ein großes Maß an Bequemlichkeit (*convenience*) bieten, eine besondere Rolle. Deren besondere Aufmerksamkeit gilt den sich gentrifizierenden Nachbarschaften in Innenstadtnähe. Auch Dominick's zielt mit der Einführung eines Lifestyle-Formates in den nach der Schließung verbliebenen Chicagoer Filialen in diese Nische (vgl. GUY, 27.09.2006, 09.11.2007). Das Wachstumspotenzial in diesem Segment hat auch Tesco, der Branchenführer aus Großbritannien, erkannt. Aus diesem Grund hat das britische Unternehmen nach jahrelangen Marktsondierungen ein spezielles für die USA zugeschnittenes *Fresh & Easy Neighborhood Market*-Format entwickelt und dieses Ende 2007 erstmals implementiert (vgl. HAZLETT 2007: 67). Nach einem Bericht der Financial Times (BIRCHALL / BRAITHWAITE, 26.02.2008) sieht sich Tesco auch in der Region Chicago nach Standorten für ein Distributionszentrum um. Demnach könnte es dort bald einen weiteren Wettbewerber im (inner-)städtischen Einzelhandel geben. Inwiefern der Trend zu *convenience*-orientierten kleineren Formaten für Aldi eine Verschärfung der Konkurrenzsituation bedeutet, bleibt abzuwarten. Ein Anbieter wie Whole Foods spricht mit seinem umfassenden Bio-Sortiment und der großen Frischeabteilung neben der Bequemlichkeit andere Konsumnormen an als Aldi. Ein interessanter Aspekt der Chicagoer Wettbewerbssituation liegt im Aufeinandertreffen Aldi Süds mit Aldi Nord's amerikanischer Tochter Trader Joe's. Ohne den Ergebnissen aus Kap. 4.4. vorweggreifen zu wollen, kann unterstellt werden, dass beide Konzepte unterschiedliche Konsumnormen ansprechen. Die Aussage der STADTPLANERIN (2007) zeigt, dass Trader Joe's für Aldi dennoch eine Konkurrenz darstellt: „*And one of the big problems we have had is that Aldis and Trader Joe's are owned by the same people and in the more affluent, in effect even in the lower income areas it is like: No, if you are in the same company, we want a Trader Joe's, we don't want an Aldi.*”

Auch in den *Food Deserts* der Stadt gibt es neue Entwicklungsansätze, wie die Standortwahl für das erste Wal-Mart SuperCenter, das 2006 in Chicago eröffnete, zeigt. Eine solche Ansiedlung kann weitere Einzelhandelsunternehmen nachziehen (vgl. GUY, 09.11.2007). Aldi hat für November 2008 die Eröffnung einer Filiale in unmittelbarer Nachbarschaft zu Wal-Mart angekündigt. Dies zeugt davon, dass Aldi Wal-Mart weniger als Konkurrenz fürchtet, sondern vielmehr als Frequenzbringer schätzt (Interview mit SUPERMARKT-ANALYST 2007). Aufgrund der globalen Aktivität beider Unternehmen und der Fokussierung auf niedrige Preise wird Wal-Mart häufig als größter Konkurrent Aldis genannt. Als direkter, wenn auch schwächerer Wettbewerber ist Save-A-Lot zu sehen. Das Unternehmen ist 1977 in Illinois gegründet worden und inzwischen im Besitz der Supervalu-Kette. Das Konzept gilt als Nachahmung Aldis (vgl. CAPITAL, 10.01.2007). Mit mehr als 1.150 Filialen ist das Unternehmen schneller gewachsen als das deutsche Original und stellt USA-weit Aldis unmittelbarste Konkurrenz dar (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006). In Chicago ist Aldi mit 31 Geschäften wesentlich besser aufgestellt als Save-A-Lot, das dort nur fünf Filialen betreibt (vgl. WWW.SAVE-A-LOT.COM, 04.03.2008).

Die interviewten Experten waren einhellig der Meinung, dass Aldi von amerikanischen Lebensmitteleinzelhändlern kaum als Konkurrenz wahrgenommen wird. „*They*

have never to my knowledge ever grasped the full market power. Part of the reason is that in the early days they were able to respond competitively to Aldi and neutralize the threat. More recently they have stopped worrying about it." (Interview mit CONSULTANT 2006; vgl. GUY, 09.11.2007). Abschließend bleibt festzuhalten, dass Aldi in Chicago in der Vergangenheit einer eher schwachen Wettbewerbssituation ausgesetzt war. In Chicago wie USA-weit wird Aldi im Allgemeinen nicht als ernste Bedrohung betrachtet und kann deswegen relativ unbehelligt agieren. Dies muss jedoch nicht zwingend als Vorteil begriffen werden, denn ein höherer (direkter) Konkurrenzdruck verlangt nach ständiger Innovation und Verbesserung und kann damit zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

4.3.2.3 Die Beschäftigten und die Gewerkschaften als (lokale) Akteure

Wie bereits in Kap. 3.2. angeführt, nimmt die Erwerbstätigkeit in den USA einen anderen Stellenwert ein als in Deutschland. Darüber hinaus gibt es grundlegende Mentalitätsunterschiede in der „Kultur“ des Arbeitens. Tatsächlich liegt in der Übertragung der Unternehmenskultur ein zentraler Erfolgsfaktor einer Expansion. Gerade für das Aldi-Modell ist es unverzichtbar, dass die Beschäftigten die zentralen Normen und Werte des Unternehmens wie Sparsamkeit und Schlichtheit leben. Inwiefern dabei kulturelle Unterschiede innerhalb der USA (und insbesondere am Standort Chicago) zum Tragen kommen, bedürfte einer eigenständigen Untersuchung.

Die Motivation der Beschäftigten, sich in Gewerkschaften zu organisieren, differiert von Kultur zu Kultur. In der liberalen Wirtschaftsordnung der USA nehmen die Gewerkschaften traditionell eine schwache Rolle ein. Im Chicagoer Einzelhandel hat die Organisation der männlichen Beschäftigten 1841 begonnen. Trotz weiterer Bemühungen ist es den Gewerkschaften langfristig jedoch nicht gelungen, den Widerstand der Unternehmen zu überwinden und Verkaufspersonal in einer nennenswerten Art und Weise gewerkschaftlich zu organisieren. Die Chicagoer Beschäftigten profitierten allerdings von einer Mindestlohn-Gesetzgebung und einer gesetzlichen Beschränkung der maximalen Arbeitszeit auf Bundesstaatenebene (vgl. GRAFF 2004: 707-708). Trotz einer im Allgemeinen als gering zu bewertenden Bedeutung der Gewerkschaften (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006), zeigt die jüngst in Chicago geführte Mindestlohn-Kampagne, dass den Gewerkschaften als „Meinungsmachern“ dennoch eine gewisse Aufmerksamkeit zuzumessen ist. Die u.a. auf Betreiben der Gewerkschaften geforderte Verordnung, einen Mindestlohn von \$10 ab 2010 einzuführen sowie Zusatzleistungen von mindestens \$3 hätte nur großflächige Betriebe (ab 90.000 sq.ft., rd. 8.400 m²) mit einem Konzernumsatz von einer Mrd. US\$ jährlich betroffen und damit die Wettbewerbsstruktur verändern können (vgl. ECKHOLM, 27.07.2006). Die vom Stadtrat zunächst beschlossene *Big Box Ordinance* wurde durch das Veto von Bürgermeister Daley blockiert. Daraufhin unterstützten die Gewerkschaften in den folgenden Kommunalwahlen im Frühjahr 2007 ihnen nahestehende Kandidaten mit erheblichen Mitteln (\$2,6 Mio.), um im Stadtrat künftig eine „stärkere Stimme“ zu haben (vgl. CHICAGO TRIBUNE, 22.04.2007; SANDER, 28.09.2006). Die STADTPLANERIN (2007) unterstellt, dass die Mindestlohndebatte in der Zukunft wieder aufgegriffen wird. Auch wenn die Bemühungen bisher erfolglos blieben, zeigt das Beispiel, dass die Gewerkschaften durchaus auch die lokale Wettbewerbssituation beeinflussen können. Allerdings ist kaum anzunehmen,

dass das Erfolgspotenzial der US-Expansion des deutschen Discounters von solchen (lokalen) Einflussnahmen nachhaltig beeinträchtigt werden kann.

Von grundlegender Bedeutung ist dagegen die Konsumkultur der Konsumenten, die im folgenden Kapitel eingehend untersucht wird.

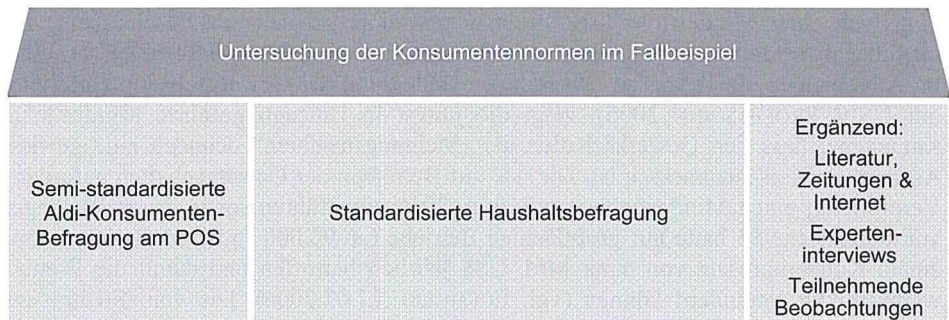
4.4 Der Konsument als Akteur der institutionellen Umwelt

„I think that probably the most important factor in success of a retailer going international is understanding the consumer.“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

„In terms of the social actors the consumer and the consumer’s family [...] is undoubtedly far and away in my experience the most important of the actors.“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

Im Folgenden wird aufgezeigt, durch welche Normen die Konsumenten im Fallbeispiel geleitet werden und wie das Unternehmen Aldi diesen Normen aus Sicht der Konsumenten gerecht wird. Die vorgestellten Ergebnisse stützen sich auf mehrere Untersuchungssäulen. Die zentrale Rolle nimmt die standardisierte Haushaltsbefragung ein. Die Ergebnisse werden durch eine semi-standardisierte Konsumentenbefragung von Aldi-Einkäufern am *Point of Sale* (POS) ergänzt. In die abschließende Ergebnisinterpretation fließen des Weiteren Erkenntnisse aus der Literatur-, Zeitungs- und Internetrecherche, den Experteninterviews und den teilnehmenden Beobachtungen ein.

Abb. 27: Ergebnisgrundlage

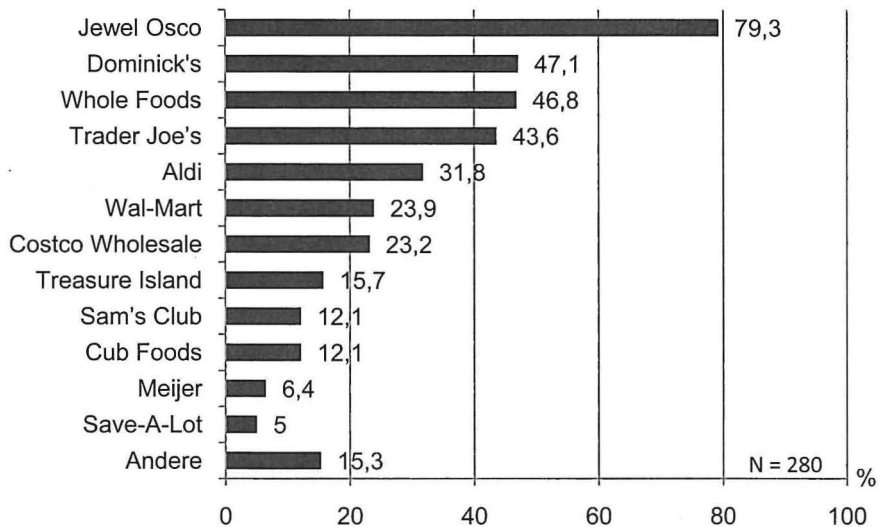


Quelle: Eigene Zusammenstellung

4.4.1 Das Einkaufsverhalten: Deskriptive Ergebnisse der Haushaltsbefragung

Knapp 80% der interviewten Konsumenten haben in den sechs Monaten vor der Befragung mindestens einmal bei dem ursprünglich aus Chicago stammenden Unternehmen Jewel Osco eingekauft. Jewel Osco nimmt im Lebensmitteleinzelhandel in Chicago eine dominierende Position ein und weist demgemäß auch in der Befragung unter allen Anbietern die größte Konsumentenreichweite auf. Dominick's, das traditionell zweitgrößte und ebenfalls originär in Chicago beheimatete Unternehmen, ist im selben Zeitraum von knapp der Hälfte der Befragten aufgesucht worden. Anders als die beiden traditionellen Anbieter nehmen Whole Foods und Trader Joe's mit ihrem spezifischen und im Fall von Trader Joe's auch sehr limitierten Sortiment eine klare Positionierung im Markt vor. Trotz dieser Marktsegmentierungsstrategie haben jeweils knapp 47% und knapp 44% der Befragten innerhalb des der Befragung vorausgegangenen halben Jahres mindestens einmal dort eingekauft (s. Abb. 28).

Abb. 28: Einkaufsstätten der Konsumenten in den vorausgegangenen sechs Monaten⁵⁵ (Alle Befragten, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Erhebung

Knapp 32% der Haushalte haben in den sechs Monaten vor der Befragung mindestens einmal bei Aldi eingekauft. Jemals bei Aldi einkaufen waren immerhin 62,5%. Dieser

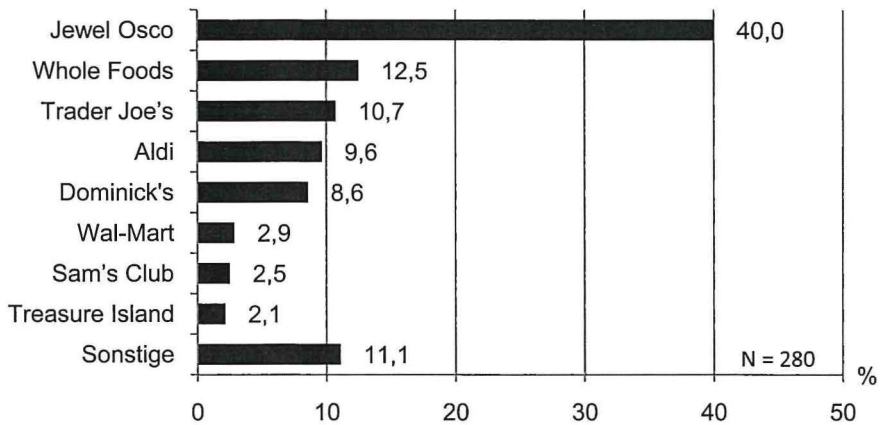
⁵⁵ Um Kartellproblemen aus dem Weg zu gehen, hat sich Supervalu mit der Akquisition von Albertsons und der damit einhergehenden Einverleibung der Chicagoer Jewel Osco Filialen von seinen Cub Foods Filialen im Raum Chicago getrennt. Die drei Chicagoer Filialen sind im Dezember 2006 geschlossen und an ihre neuen Eigentümer übergeben worden (vgl. GUY, 09.11.2007: 51, 03.10.2007). Da die Befragung zu zwei Zeitpunkten stattfand, zu denen das Unternehmen unter unterschiedlichen Betreibern agierte und zwischenzeitlich gar geschlossen war, wird das Unternehmen Cub Foods in der weiteren Untersuchung nicht berücksichtigt.

Wert suggeriert, dass Aldi in Chicago auf eine relativ große Offenheit seitens der Konsumenten gestoßen ist, das Konzept des deutschen Discounters zu „testen“. Von denjenigen, die bereits einmal bei Aldi eingekauft haben, geben 17,7% an, dass diese Erfahrung ihr Einkaufsverhalten verändert hätte. Dabei werden in absteigender Reihenfolge genannt: geringere Ausgaben für Lebensmittel, veränderte Einkaufsroutinen (erst Einkauf bei Aldi, dann Einkauf bei anderen Unternehmen/ weniger Einkäufe bei anderen Unternehmen), höhere Bequemlichkeit des Einkaufs (bessere Erreichbarkeit, höhere Schnelligkeit), vermehrte Preisvergleiche, gesündere Ernährung. Auch wenn es sich hierbei z.T. nur um einige wenige Nennungen handelt, lässt das Ergebnis doch die Bedeutung, die den Filialen in den unterversorgten Gebieten Chicagos zukommen kann (s. Diskussion um *Food Deserts*, Kap. 4.3), erahnen. Nur knapp 4% der Befragten geben an, den deutschen Discounter nicht zu kennen. Die lange und starke Präsenz Aldis in Chicago scheint sich in einem hohen Bekanntheitsgrad niederzuschlagen, was die Eignung des Untersuchungsraums bestätigt.

Knapp 10% der Befragten geben an, den Großteil ihrer Einkäufe bei Aldi zu erledigen. Diese Angaben können nicht mit Marktanteilen verglichen werden, da nicht bekannt ist, welche Anteile des Einkaufes auf die verschiedenen Anbieter entfallen. TRADE DIMENSIONS (2006) beziffert Aldis Marktanteil in der MSA Chicago auf 3,5%. Jewel Osco und Dominick's kommen als wichtigste Unternehmen auf 44% und 16%. Für die Kernstadt Chicago liegen keine entsprechenden Daten vor. Mit 31 Filialen stellt Aldi dort annähernd ebenso viele Filialen wie der aufgrund seines Betriebsformats umsatzstärkere Konkurrent Jewel Osco (34) und lässt Wettbewerber Dominick's (16) gar hinter sich (vgl. WWW.ALDI.US, WWW.JEWELOSCO.COM, WWW.DOMINICKS.COM, jeweils 24.08.2007). Aufgrund der unterschiedlichen Betriebsformate der Anbieter kann aus der Verkaufsstättenzahl kein direkter Rückschluss auf den Marktanteil gezogen werden. Auf Basis der Angaben zu Verkaufsstätten und Marktanteilen in der MSA Chicago kann jedoch bei Kenntnis der Verkaufsstättenzahlen in Chicago unter der stark vereinfachenden Annahme, dass alle Filialen eines Anbieters ungefähr denselben Beitrag zum Marktanteil leisten, eine Relation zwischen den einzelnen Anbietern in der Kernstadt Chicago geschätzt werden. Demnach müsste der Marktanteil von Jewel Osco den Aldis um etwa das 8-fache übersteigen. Für die MSA Chicago liegt dieser Wert noch beim 12-fachen.

Abb. 29 zeigt die von den Befragten als ihre jeweilige Haupteinkaufsstätte angegebenen Einzelhändler. Als Haupteinkaufsstätte gilt dasjenige Unternehmen, in dem der Befragte den Großteil seiner Einkäufe erledigt. Auch in diesem Ergebnis zeigt sich die Dominanz Jewel Oscos, das 40% der Nennungen auf sich vereinigen kann. Auffällig hoch fällt der Anteil derjenigen aus, die Whole Foods (12,5%) und Trader Joe's (10,7%) als ihre Haupteinkaufsstätte benennen. Da allerdings auch der Anteil der Aldi-Haupteinkäufer mit 9,6% relativ hoch liegt, kann festgehalten werden, dass die Stichprobe sehr unterschiedliche Konsumentengruppen erfasst hat. Die hohen Anteile für Whole Foods und Trader Joe's können ihre Ursache im „In“-Status beider Unternehmen haben, der die Wahrnehmung und das Antwortverhalten der Befragten u.U. beeinflusst hat. Dominick's wird nur von 8,6% der Befragten als Haupteinkaufsstätte genannt. Diesbezüglich ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich das Unternehmen gegenwärtig in einem Umstrukturierungsprozess befindet, der mit einigen Filialschließungen einhergegangen ist.

Abb. 29: Haupteinkaufsstättenwahl



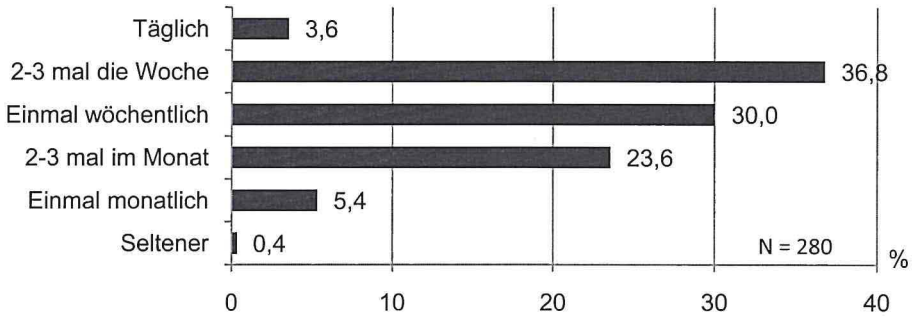
Quelle: Eigene Erhebung

Die Konsumenten, die den Großteil ihrer Einkäufe bei Aldi erledigen, werden im Folgenden vereinfacht als Aldi-Konsumenten bezeichnet. Neben ihrer Haupteinkaufsstätte Aldi suchen diese Konsumenten weitere Unternehmen auf. Ein überdurchschnittlich hoher Anteil kauft auch beim US-amerikanischen Aldi-Pendant Save-A-Lot und beim weltgrößten Einzelhändler Wal-Mart ein. Auch Sam's Club, das Großhandelsformat von Wal-Mart, erfreut sich einer besonderen Beliebtheit. Bei allen drei Unternehmen spielt der Preis-Faktor eine zentrale Rolle im Marketingauftritt. Im Vergleich zu den übrigen Konsumenten liegt der Anteil derer, die in den vorangegangenen sechs Monaten bei Trader Joe's und Whole Foods eingekauft haben, niedriger.

Für den Einkauf bei Aldi nehmen die Konsumenten Einkaufswege von bis zu zehn Meilen und Fahrtzeiten von bis zu 60 Minuten in Kauf. Der durchschnittliche Einkaufsweg beträgt 1,6 Meilen, dafür werden im Schnitt 13 Minuten benötigt. Über alle befragten Konsumenten hinweg liegt der durchschnittliche Einkaufsweg bei 2,5 Meilen, die für den Einkaufsweg benötigte Zeit bei 11,5 Minuten. Diese Angaben basieren auf den Schätzungen der Befragten und sind dementsprechend insbesondere bei den Distanzangaben mit gewissen Vorbehalten zu betrachten. Dennoch fällt auf, dass Aldi-Konsumenten trotz des durchschnittlich deutlich kürzeren Einkaufsweges mehr Zeit dafür aufbringen, ihre Einkaufsstätte zu erreichen. Hieraus kann auf einen geringeren individuellen Motorisierungsgrad, d.h. einem höheren Anteil an Fußgängern und Nutzern des ÖPNV geschlossen werden. Dass Aldi sich auf diese Kunden eingerichtet hat, zeigt die gute Anbindung der Chicagoer Filialen an den ÖPNV.

Abb. 30 zeigt, dass der Großteil der Befragten die jeweilige Haupteinkaufsstätte mindestens einmal die Woche aufsucht. Dabei bestehen keine wesentlichen Unterschiede zwischen Aldi-Kunden und den übrigen Konsumenten. Nach einer Erhebung des Food Marketing Institutes (FMI: 2007: 97; www.FMI.ORG, 19.02.2008) sucht der Durchschnittsamerikaner 1,9-mal pro Woche ein Lebensmittelgeschäft auf. Da diese Angabe alle besuchten Einkaufsstätten umfasst, erscheint das Ergebnis der Befragung plausibel. Haupteinkaufstag der Amerikaner ist der Sonntag.

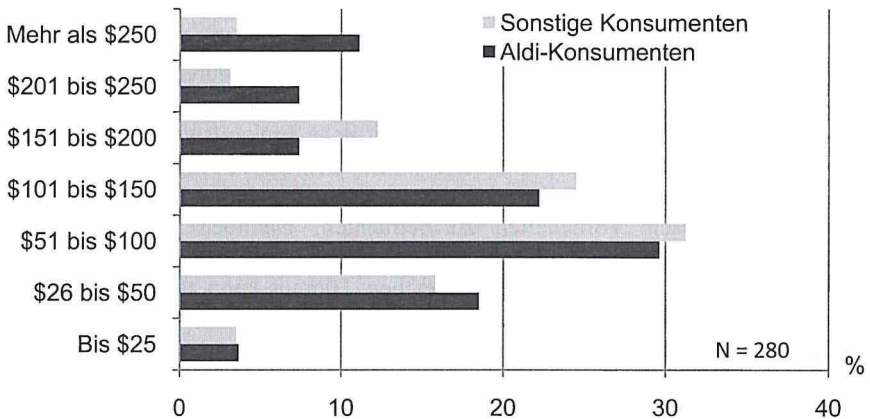
Abb. 30: Häufigkeit des Einkaufs in der Haupteinkaufsstätte



Quelle: Eigene Erhebung

Das Ausgabeverhalten (s. Abb. 31) differiert leicht zwischen Aldi-Konsumenten und sonstigen Befragten. Auffällig ist, dass Aldi-Konsumenten insbesondere in den Gruppen mit den höchsten wöchentlichen Haushaltsausgaben (mehr als \$200) überrepräsentiert sind. Dies kann mit der Haushaltsgröße begründet werden, die für Aldi-Konsumenten im Durchschnitt (3,4 Personen) um knapp eine Person über dem Stichprobenmittel liegt. Nach FMI (2007: 97; www.FMI.ORG, 19.02.2008) belaufen sich die wöchentlichen Haushaltsausgaben US-amerikanischer Konsumenten für den (gesamten) Lebensmitteleinkauf auf \$93,20. Damit sind die Angaben in der Stichprobe plausibel.

Abb. 31: Wöchentliche Haushaltsausgaben für Lebensmittel



Quelle: Eigene Erhebung

Die Aldi-Konsumenten in der Stichprobe zeichnen sich nicht nur durch eine im Durchschnitt höhere Haushaltsgröße aus, sondern auch durch einen stärkeren Anteil an Frauen, an höheren Altersklassen und an niedrigen Einkommensgruppen. Darüber hinaus weisen sie einen geringeren Bildungsgrad und eine größere ethnische Diversifikation auf.

4.4.2 (Konsum-) Normen: Ergebnisse der Haushaltsbefragung

Im Folgenden werden die (Konsum-) Normen der Befragten zunächst deskriptiv analysiert. Daran schließt sich eine Systematisierung der abgefragten Normen an, deren Ergebnis wiederum zur Grundlage einer Konsumententypologisierung gemacht wird. Abschließend werden die Normen auf ihr Erklärungsvermögen hinsichtlich der Haupteinkaufsstättenwahl hin untersucht.

4.4.2.1 Motive der Haupteinkaufsstättenwahl

Nach den beiden Hauptdeterminanten für die Wahl ihrer Haupteinkaufsstätte gefragt, nennen 48,6% der Interviewten Attribute, die mit einem gewissen Preisbewusstsein einhergehen. Räumliche Nähe spielt für knapp 29% der Befragten eine entscheidende Rolle, weitere 15,7% geben Bequemlichkeit (*convenience*) an. Da auch die räumliche Nähe (*locational convenience*) einen Bequemlichkeitsfaktor darstellt, werden beide Attribute gemeinsam betrachtet und als Bequemlichkeit subsumiert (44,6%). Für 24,6% der Befragten stellt die allgemeine Auswahl ein entscheidendes Kriterium dar. Weitere 5,4% geben besondere Spezialitäten/Produkte an. Zieht man die 8,2% der Befragten hinzu, die die Auswahl an *Health Food* als Einkaufsmotivation angeben, so erhöht sich der Prozentsatz derer, für die Aspekte der Produktauswahl eine ausschlaggebende Rolle spielen, auf 38,2%. Weitere 30% führen Qualitäts- und Frischeaspekte als eines der beiden zentralen Entscheidungskriterien an.

Tab. 10: Determinanten der Haupteinkaufsstättenwahl

	%	davon:	%
Preis & Preis-Leistungsverhältnis	48,6	Preis & Preis-Leistungsverhältnis	44,6
		(Sonder-)Angebote	3,6
		Kundenkarten & Rabatte	0,4
Bequemlichkeit	44,6	Bequemlichkeit	15,7
		Erreichbarkeit	28,9
Auswahl	38,2	Auswahl allgemein	24,6
		<i>Health Food</i> -Produkte	8,2
		Spezielle Produkte/ Spezialitäten	5,4
Qualität & Frische	30,0		
Service	5,7	Service allgemein	3,6
		Freundlichkeit	2,1
Atmosphäre	5,0		
Schnelligkeit	3,2		
Ladenkonzeption	2,1		
Ethik	1,1		
Umweltbewusstsein	0,7		
Loyalität & Vertrauen	0,7		

Quelle: Eigene Erhebung

Bei den Konsumenten stehen ökonomisch-funktionale Determinanten eindeutig im Vordergrund. Emotionale Kriterien (Einkaufsatmosphäre, Freundlichkeit der Angestellten) spielen eine nachgeordnete Rolle. Ethische und Umweltbewusstseinsaspekte wer-

den nur von wenigen Einzelpersonen als zentrale Entscheidungsdeterminanten genannt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass nur die beiden zentralen Faktoren erfragt worden sind und weitere Faktoren von (allerdings nachrangiger) Bedeutung sein können.

Betrachtet man allein die Gruppe der Aldi-Konsumenten, zeigt sich ein abweichendes Bild. 92,6% der Befragten geben den Preis oder das Preis-Leistungsverhältnis als eines der beiden Hauptmotive für die Wahl Aldis als Haupteinkaufsstätte an. Als nächstwichtigere Determinante werden Erreichbarkeit und Bequemlichkeit genannt (33,3%). Auswahl wird von 22,2% angeführt, Qualität und Frische von 18,5%.

Interkultureller Vergleich

Verglichen mit den Ergebnissen einer ähnlichen Untersuchung aus dem Jahr 2002 in Würzburg fällt auf, dass sich die Rangreihenfolge der wichtigsten Einkaufsentscheidungsdeterminanten unterscheidet. Während in der Befragung in Chicago Preise und Preis-Leistungsverhältnis an erster Stelle stehen, nimmt in der Würzburger Befragung die Bequemlichkeitsnorm eine dominante Stellung ein. Aufgrund ihrer Größe und Struktur sind die beiden Standorte allerdings kaum miteinander zu vergleichen und auch nicht als repräsentativ für den US-amerikanischen bzw. den deutschen Markt zu betrachten. Darüber hinaus stellt sich die prinzipielle Problematik interkultureller Vergleiche. Es ist z.B. zu hinterfragen, inwiefern das amerikanische Verständnis von Preisbewusstsein tatsächlich dem deutschen Verständnis des Begriffs entspricht. Die interviewten Experten unterstellen dem deutschen Konsumenten ein höheres Preisbewusstsein als dem amerikanischen^{56,57}. Diese Einschätzung deckt sich mit den Beobachtungen im Markt, spiegelt sich in den Angaben (s. Tab. 11) jedoch nicht wider. Umgekehrt besteht unter den Interviewpartnern Einigkeit darin, dass die Deutschen einen geringeren Service- und Bequemlichkeitsanspruch aufweisen⁵⁸. Auch diese Einschätzung spiegelt sich in den Antworten nicht wider. Dementsprechend ist zu unterstellen, dass die Ergebnisse beider Befragungen aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen und Antwortungsmuster nicht miteinander vergleichbar sind.

Tab. 11: Konsumentennormen im räumlichen Vergleich

Attribute/ Normen	Chicago 2006/07 (N=280, in %)	Würzburg 2002 (N=400, in %)
Preise & Preis-Leistungsverhältnis (Sparen/ Cleveres Sparen)	49	44
Bequemlichkeit (Bequemlichkeit)	45	66
Auswahl (Wahlfreiheit)	30	37
Qualität & Frische (Qualitäts- und Leistungsorientierung)	30	23
Service (Servicenorm)	6	6
Atmosphäre (Wohlfühlnorm)	5	6

Quelle: Eigene Erhebung, GERHARD / ARNOLD (2006): 170

⁵⁶ „In Germany they are much more price conscious.“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

⁵⁷ „German consumers are much more frugal and careful with their money. Americans have more cash and it shows.“ (Interview mit CONSULTANT & AUTOR 2007)

⁵⁸ „I think the American consumer and the German consumer are totally different. [...] My impression is that the German consumer is willing to forgo some of the attributes that American consumers consider essential [...] : brand names, convenience, hours.“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

In den Experteninterviews wird neben Preisen, Service, Bequemlichkeit und Auswahl auch das höhere Umweltbewusstsein deutscher Konsumenten hervorgehoben⁵⁹. Der interviewte CONSULTANT (2006) fasst zusammen:

„Well, I think the German culture – read it from the standpoint of retailing [...] – people seemed to be less preoccupied with variety and choice. [...] what they would define a sufficient variety and choice would be more conservative, more narrow than the American definition. I think they also perhaps by virtue of the social norms are more accepting of limited trading hours, and other restrictions on retailing that they will see as consistent. They – this is probably the biggest difference – the focus on green and environmental issues is substantially stronger and more broad based.“

Die deutsche und die amerikanische Konsumkultur werden einheitlich als sehr unterschiedlich bewertet.

Zeitlicher Vergleich

Ein Vergleich der Ergebnisse mit denen einer früheren Studie für die Kernstadt Chicago (ARNOLD et al. 1998) weist auf zwei interessante Trends hin: ein rapide abgefallenes Bewusstsein für Sonderangebote sowie ein gestiegenes Qualitätsbewusstsein. In Anlehnung an ARNOLD et al. (1998) kann unterstellt werden, dass Unternehmen wie Whole Foods und Trader Joe’s hier die institutionelle Umwelt zu ihren eigenen Gunsten verändert haben (s. auch Kap. 2.3). Inwiefern die Dauerniedrigpreisstrategie von Aldi zum gesunkenen Bewusstsein für *Sales and Promotions* mit beigetragen hat, bleibt aufgrund der insgesamt geringen Marktbedeutung des Discounters zu hinterfragen. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf. Aufgrund der Ähnlichkeit des Untersuchungsdesigns und des identischen Untersuchungsstandortes ist die Vergleichbarkeit dieser Ergebnisse prinzipiell deutlich höher als die der beiden Untersuchungen in Chicago und Würzburg. Die relativ geringen Fallzahlen lassen jedoch Kritik an der Repräsentativität der Untersuchungen zu. Die sich abzeichnenden Bedeutungsmuster und ihr Wandel wirken aber plausibel.

Tab. 12: Konsumentennormen im zeitlichen Vergleich

Norm	Chicago 2006/07 (N=280, in %)	Chicago 1994 (N=195, in %)
Preise & Preis-Leistungsverhältnis (Spornormen)	47	40
Sonderangebote (Schnäppchenjägermentalität)	2	27
Bequemlichkeit (Bequemlichkeit)	45	46
Auswahl (Wahlfreiheit)	30	38
Qualität & Frische (Qualitäts- u. Leistungsorientierung)	30	12
Service (Servicementalität)	6	7
Atmosphäre (Wohlfühlnorm)	5	--

Quelle: Eigene Erhebung, ARNOLD et al. (1998: 7)

⁵⁹ „Germans are much more environmentally concerned, much more concerned about packaging, probably they acknowledge how things are being produced and Americans by large don’t.“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

Mit Hilfe einer zweiten, standardisierten Frage (Fragenblock 3, s. Kap. 4.1) können obige Ergebnisse überprüft werden. Dabei sind den Konsumenten (nach Beantwortung der angeführten offenen Frage) 20 potenzielle Attribute, die für die Wahl ihrer Haupteinkaufsstätte eine Rolle spielen könnten, vorgelegt worden. Die Bedeutung dieser Merkmale für die Haupteinkaufsstättenwahl sollte auf einer 7-Punkte-Likert-Skala angegeben werden, dabei hieß „1“ unwichtig und „7“ sehr wichtig. Das Ergebnis weicht v.a. in einem Punkt von dem der offenen Fragestellung ab: Über alle Einkaufsstättenentscheidungen hinweg wird der *Produktqualität* die höchste Bedeutung zugemessen (s. Tab. 13). Gleichzeitig weist gerade diese Variable die geringste Standardabweichung auf. Auffällig ist, dass die *Produktqualität* bei offener Fragestellung erst an viert häufigster Stelle genannt wird. Damit handelt es sich bei der Qualitätsorientierung offenkundig um eine Norm, die vielen nicht als Erstes in den Sinn kommt, wenn direkt darauf angesprochen, aber einheitlich als sehr wichtig bewertet wird. Auch hier ist das Antwortverhalten der Befragten kritisch zu hinterfragen und an späterer Stelle zu prüfen, inwiefern sich die Konsumenten in ihrer Entscheidung tatsächlich vorwiegend von der Qualitätsnorm leiten lassen, oder ob hier eine „Überbewertung“ stattgefunden hat, die in der Natur der Eigenschaft begründet ist. Kaum ein Befragter wird sagen, dass Qualität unwichtig ist. Werden die unteren Skalenbereiche, anders als bei anderen Eigenschaften, kaum ausgeschöpft, steigt die durchschnittliche Bewertung. Dies kann dazu führen, dass *Qualität* die durchschnittlich höchste Bedeutungszumessung erfährt, ohne dass ihr diese Position in den individuellen Bewertungen zukommt.

Die Abfolge der nächstwichtigeren Attribute, die für die Normen des Sparens (*Preis* und *Preis-Leistungsverhältnis*), der Bequemlichkeit und der Wahlfreiheit (*Auswahl*) stehen, entsprechen den Nennungen der offenen Fragestellung. Danach folgen Serviceorientierung und die Zeit- oder Schnelligkeitsnorm. Wie Kap. 3 dargelegt hat, nimmt der Faktor Zeit in der amerikanischen Gesellschaft eine wichtige Stellung ein. Im Sinn der puritanischen Ethik ist Zeit ein Gut, das es zu nutzen und nicht zu verschwenden gilt. Auch beim Einkaufen legen die Konsumenten dementsprechend Wert auf Schnelligkeit. In diesem Zusammenhang ist auch zu berücksichtigen, dass in den USA beachtliche 65% der Bevölkerung erwerbstätig sind⁶⁰ (AMERICAN COMMUNITY SURVEY 2006). Unerwartet gering fällt die Bedeutung aus, die die Konsumenten dem *Einkaufserlebnis* und den *Sonderangeboten* als Merkmalen des Pioniergeistes und der Schnäppchenjägermentalität beimessen. Die Rangreihenfolge der Bewertungen verdeutlicht die Dominanz ökonomisch-funktionaler Normen. Attribute der symbolisch-gesellschaftlichen Unternehmensaktivität tauchen erst an hinterer Stelle auf. Diese relativ geringe Bedeutungszumessung entspricht weitestgehend dem Bild, das sich auch in den Experteninterviews gezeigt hat. Befragt nach den Normen des sozialen und ökologischen Bewusstseins antwortet die befragte UNIV.-DOZENTIN (2007): „*Americans really don't care about that sort of issues in regard to retailers.*“ Der interviewte CONSULTANT & AUTOR (2007) formuliert wie folgt: „*These emerging issues are not dominant at all in the U.S.*“ und deutet damit auch an, dass sich hier möglicherweise gerade ein Wertewandel zu vollziehen beginnt. Der befragte CONSULTANT (2006) glaubt, dass den gesellschaftlichen Normen tatsächlich eine, allerdings situativ abhängige, große Bedeutung zukommen kann. Es gebe Einzelhändler, die bekannt seien für ihr aktives Dasein in der Ge-

⁶⁰ Zum Vergleich: In Deutschland liegt die Rate im 4. Quartal 2007 bei 49% (STATISTISCHES BUNDESAMT 2008).

meinschaft, die als „*wundervolle Arbeitgeber*“ geschätzt würden⁶¹. Auch die befragte UNIV.-PROFESSORIN (2006) bestätigt, dass das lokale Engagement in kleineren Gemeinden tatsächlich ein Argument für die Konsumenten sein kann, im Allgemeinen gelte dies aber nicht: „*By large consumers don't know and don't care.*“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006).

Tab. 13: Bedeutung verschiedener Attribute (Normen) für die Wahl der Haupteinkaufsstätte (alle Befragten)

Attribute (Normen)	Mittelwert	Std.-abw.	Min.	Max.	N
Qualität (Leistungsnorm)	5,94	1,38	1	7	279
Preis-Leistungsverhältnis (Cleveres Sparen)	5,75	1,42	1	7	279
Preise (Sparnorm)	5,63	1,66	1	7	279
Bequemlichkeit (Bequemlichkeit)	5,58	1,51	1	7	278
Auswahl (Wahlfreiheit)	5,54	1,49	1	7	274
Service (Service)	5,24	1,53	1	7	278
Zeit (Schnelligkeit)	5,23	1,65	1	7	276
Vertrauenswürdigkeit (Vertrauen)	5,17	1,56	1	7	275
Gesundheitsprodukte (Gesundheitsbewusstsein)	4,91	1,82	1	7	278
Ladenkonzeption (Sauberkeit/Ordnung)	4,80	1,59	1	7	279
Sicherheit (Sicherheitsstreben)	4,72	1,92	1	7	276
Einkaufserlebnis (Erlebnissnorm)	4,64	1,73	1	7	277
Umweltschutz (Umweltfreundlichkeit)	4,63	1,90	1	7	276
(Sonder-)Angebote (Schnäppchenjägermentalität)	4,34	1,86	1	7	279
Arbeitnehmerfreundlichkeit (Fairness)	4,26	1,73	1	7	276
Einzigartigkeit (Individualismus)	3,97	1,94	1	7	278
Soziales Engagement („being a good neighbor“)	3,93	2,00	1	7	274
Loyalität (Loyalität)	3,85	1,96	1	7	276
Werbung (Information)	3,31	2,01	1	7	278
Patriotismus (Nationalstolz)	2,91	2,09	1	7	277

Quelle: Eigene Erhebung

Betrachtet man die Bedeutung, die die Befragten in Chicago den verschiedenen gesellschaftlichen Normen für ihre Einkaufsstättenwahl zumessen, so steht der *Umweltschutz* vor der *Arbeitnehmerfreundlichkeit* und dem *sozialen Engagement*. Diese Abfolge überrascht insofern nicht, als dass sie das ansteigende öffentliche Bewusstsein für ökologische Fragen widerspiegelt (s. Kap. 3). Die UNIV.-DOZENTIN (2007) weist darauf hin, dass gerade der Aspekt des Umweltschutzes eine starke räumliche Komponente habe. So werde der Schutz der Umwelt in Kalifornien aufgrund gegebener naturräumlicher Probleme höher bewertet als in anderen Teilen des Landes⁶². Das Attribut, dem die durchschnittlich geringste Bedeutung, bei gleichzeitig höchster Streuung, zugemessen wird, ist *Patriotismus*. Dies bedeutet, dass das unbestritten vorhandene Nationalbe-

⁶¹ „*I mean people are proud to have their children work there.*“ (INTERVIEW MIT CONSULTANT 2006)

⁶² „*I think it is more the culture of an area rather than the culture of a country.*“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

wusstsein der Amerikaner im Einzelhandel für die meisten keine Rolle spielt. Auch diese Sicht spiegelt sich in den Experteninterviews wider⁶³.

Aus der Höhe der Standardabweichungen lässt sich ablesen, dass die Attribute, denen eine durchschnittlich hohe Bedeutung zugemessen worden ist, eine geringere Streuung der Ergebnisse aufweisen, als die Attribute mit niedrigeren Mittelwerten, hier also eine größere Einheitlichkeit vorliegt.

Da sich die Bewertungen auf verschiedene Einkaufsstättenwahlen beziehen, wird im Folgenden trotz der zum Teil geringen Fallzahlen und damit verbundener Schwächen in der Aussagekraft eine nach Einzelhändlern differenzierte Aufstellung vorgenommen. Unter den Aldi-Konsumenten zeichnet sich deutlich die hohe Bedeutung ab, die den *Preisen* und dem *Preis-Leistungsverhältnis* als Sparnormen für die Haupteinkaufsstättenwahl zugemessen wird (s. Tab. 14). Die geringen Standardabweichungen zeigen, dass sich die Befragten über die Bedeutung dieser beiden Faktoren weitestgehend einig sind. Die wöchentlich wechselnden Angebote sind insgesamt von geringerer Bedeutung, im Vergleich zu allen Befragten messen die Aldi-Konsumenten dem *Schnäppchenjäger-tum* aber eine höhere Gewichtung zu, bei allerdings hoher Standardabweichung. Auffällig ist, dass die *Auswahl* als dritt wichtigste Determinante betrachtet wird. Bereits bei der offenen Frage nach den beiden Hauptmotiven für die Einkaufsentscheidung haben die Aldi-Konsumenten Auswahl- und Sortimentsaspekte direkt nach Preis- und Bequemlichkeitsaspekten genannt. Daraus lässt sich folgern, dass das Aldi-Sortiment gut zugeschnitten ist auf die Bedürfnisse seiner Konsumenten. Da die Aldi-Konsumenten dem *Zeitfaktor* gleichzeitig eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung für die Wahl ihrer Haupteinkaufsstätte zumessen, kann unterstellt werden, dass der Mangel an Auswahlmöglichkeiten eher als zeitlicher Vorzug wahrgenommen wird, denn als Nachteil (durch eine Notwendigkeit weitere Geschäfte aufzusuchen). Direkt nach dem *Zeitfaktor* wird die *Bequemlichkeit* angeführt, die hier im Wesentlichen als bequeme Erreichbarkeit interpretiert wird⁶⁴.

Interessant ist auch, dass *Vertrauen* und *Loyalität* für Aldi-Konsumenten eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung einnehmen. Das Vertrauen, das Konsumenten in Unternehmen setzen, kann sich auf verschiedene Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit beziehen (z.B. Produktqualität, Lebensmittelsicherheit, faire Preise) und stellt damit einen wichtigen Globalindikator für das Betriebskonzept und seine Umsetzung dar. Gerade für Betriebsformate mit einem hohen Anteil Eigenmarken ist das Vertrauen in den Einzelhändler ein zentraler Erfolgsfaktor. Denn anders als beim Verkauf von Markenprodukten kennen die Konsumenten hier die Hersteller nicht.

⁶³ „[...] Americans are nationalists in some way but when it comes to retailing they are not nationalistic at all in my opinion. We are such a large country and such a dynamic culture that we don't worry about those things.“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

⁶⁴ Aufgrund des amerikanischen Sprachgebrauchs und als ein Ergebnis der Kurzgespräche mit Aldi-Kunden wird davon ausgegangen, dass Erreichbarkeit als zentrales Element der Bequemlichkeit gilt.

Tab. 14: Bedeutung verschiedener Attribute (Normen) für die Wahl Aldis als Haupteinkaufsstätte

	Mittelwert	Std.-abw.	Min.	Max.	N
Preise (Sparnorm)	6,46	1,140	3	7	26
Preis-Leistungsverhältnis (Cleveres Sparen)	6,31	1,123	3	7	26
Auswahl (Wahlfreiheit)	5,83	1,685	2	7	24
Qualität (Leistungsorientierung)	5,69	1,379	1	7	26
Zeit (Schnelligkeit)	5,64	1,777	1	7	25
Bequemlichkeit (Bequemlichkeit)	5,60	1,871	1	7	25
Vertrauenswürdigkeit (Vertrauen)	5,40	1,607	1	7	25
Service (Service)	5,38	1,329	3	7	26
Ladenkonzeption (Sauberkeit/Ordnung)	5,27	1,663	2	7	26
(Sonder-)Angebote (Schnäppchenjägermentalität)	5,19	2,154	1	7	26
Loyalität (Loyalität)	5,08	1,891	1	7	25
Sicherheit (Sicherheitsstreben)	4,92	2,038	1	7	26
Gesundheitsprodukte (Gesundheitsbewusstsein)	4,92	1,917	1	7	26
Arbeitnehmerfreundlichkeit (Fairness)	4,71	1,967	1	7	24
Einzigartigkeit (Individualismus)	4,69	2,093	1	7	26
Werbung (Information)	4,64	2,079	1	7	25
Umweltschutz (Umweltfreundlichkeit)	4,60	2,255	1	7	25
Soziales Engagement („being a good neighbor“)	4,48	1,939	1	7	25
Einkaufserlebnis (Erlebnishnorm)	4,15	1,974	1	7	26
Patriotismus (Nationalstolz)	3,96	2,423	1	7	25

Quelle: Eigene Erhebung

Stellt man die Angaben der Aldi-Konsumenten denen der Befragten, die hauptsächlich bei einem der vier wichtigsten Konkurrenten einkaufen, gegenüber, zeigt sich ein interessantes Muster (s. Tab. 15). Von den Aldi-Konsumenten über die Jewel Osco-, Dominick's- und Trader Joe's- bis zu den Whole Foods-Einkäufern sinkt die Bedeutung ökonomischer Attribute kontinuierlich, gleichzeitig steigt die Bedeutung der gesellschaftlich-symbolischen Normen. Besonders deutlich wird dies für den *Umweltschutz*, eine ähnliche Tendenz lässt sich aber auch für das *soziale Engagement* ausmachen. Die *Fairness des Arbeitgebers* weist bei allen Befragten eine ähnliche Position in der Rangreihenfolge der Bedeutsamkeiten auf. Einheitlich gering ist die Bedeutung patriotischer Werte.

Während unter den Konsumenten der vier Konkurrenten jeweils der *Schutz der Umwelt* den höchsten Stellenwert unter den symbolischen Attributen einnimmt, messen die Aldi-Konsumenten der *Fairness des Unternehmens* als Arbeitgeber bei der Wahl ihrer Haupteinkaufsstätte einen höheren Stellenwert bei. Vergleicht man die absoluten Werte, die diesem Attribut zugemessen worden sind, weisen Trader Joe's und Aldi mit Werten von 4,8 und 4,7 deutlich höhere Mittelwerte auf als die übrigen drei Wettbewerber (4,0 - 4,3). Dass sich gerade die Aldi-Konsumenten durch ein erhöhtes Bewusstsein für diesen Faktor auszeichnen, mag in ihrer eigenen Beschäftigungssituation begründet sein.

Tab. 15: Vergleich der Bedeutung verschiedener Kriterien für Konsumenten verschiedener Haupteinkaufsstätten⁶⁵

	Aldi (N = 25-26)	Jewel Osco (N = 109-112)	Dominick's (N = 22-24)	Trader Joe's (N = 29-30)	Whole Foods (N = 34-35)
1	Preis/Leistung	Preis/Leistung	Qualität	Qualität	Qualität
2	Preis/Leistung	Bequemlichkeit	Preis/Leistung	Gesundheitsprod.	Auswahl
3	Auswahl	Qualität	Auswahl	Auswahl	Gesundheitsprod.
4	Qualität	Preise	Preise	Preise	Service
5	Zeit	Zeit	Zeit	Preis/Leistung	Umweltschutz
6	Bequemlichkeit	Auswahl	Service	Vertrauen	Vertrauen
7	Vertrauen	Service	Bequemlichkeit	Service	Bequemlichkeit
8	Service	Vertrauen	Vertrauen	Umweltschutz	Preis/Leistung
9	Ladenkonzeption	Ladenkonzeption	Erlebnis	Erlebnis	Preise
10	Angebote	Sicherheit	Sicherheit	Bequemlichkeit	Erlebnis
11	Loyalität	Angebote	Ladenkonzeption	Einzigkeitigkeit	Einzigkeitigkeit
12	Sicherheit	Erlebnis	Gesundheitsprod.	Sicherheit	Soziales Engag.
13	Gesundheitsprod.	Gesundheitsprod.	Umweltschutz	Arbeitnehmerfrd.	Ladenkonzeption
14	Arbeitnehmerfrd.	Umweltschutz	Angebote	Soziales Engag.	Arbeitnehmerfrd.
15	Einzigkeitigkeit	Arbeitnehmerfrd.	Arbeitnehmerfrd.	Ladenkonzeption	Zeit
16	Werbung	Soziales Engag.	Loyalität	Zeit	Sicherheit
17	Umweltschutz	Loyalität	Werbung	Loyalität	Loyalität
18	Soziales Engag.	Einzigkeitigkeit	Soziales Engag.	Angebote	Angebote
19	Erlebnis	Werbung	Patriotismus	Werbung	Patriotismus
20	Patriotismus	Patriotismus	Einzigkeitigkeit	Patriotismus	Werbung

Quelle: Eigene Erhebung

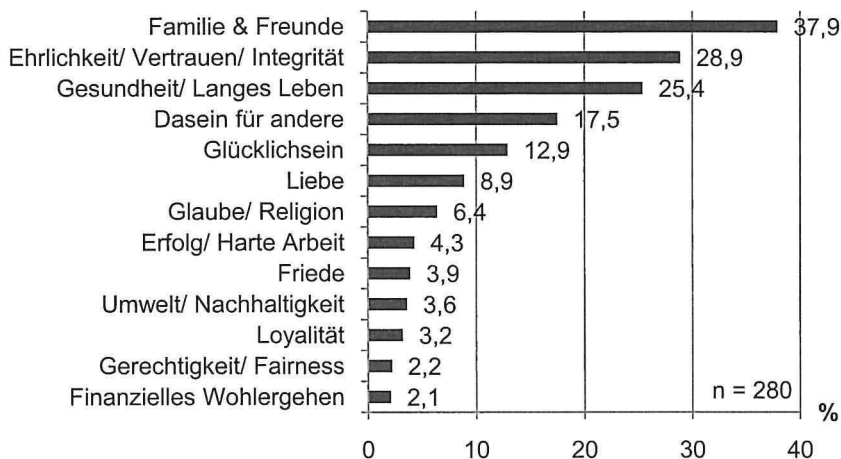
Exkurs: Allgemeine Werte im Leben

Die Konsumenten sind im Verlauf der standardisierten Haushaltsbefragung auch nach den beiden wichtigsten Werten im Leben befragt worden. Hier soll kurz überprüft werden, inwiefern sich aus diesen Werten Konsumnormen ableiten lassen. Als wichtigster Wert im Leben sind von der Mehrheit der Befragten *Familie und Freunde* genannt worden. Dieser Wert ist in der Befragung indirekt über das *soziale Engagement* abgefragt worden (im Rahmen der Unternehmensbewertung auch ganz direkt als *Familienfreundlichkeit*). An zweiter Stelle folgen *Ehrlichkeit, Vertrauen und Integrität*, dieser Wert lässt sich direkt auf die Konsumnorm *Vertrauenswürdigkeit* übertragen, die unter den nicht ökonomisch und funktional determinierten Normen den höchsten Stellenwert aufweist (s. Tab. 13). *Gesundheit und ein langes Leben* werden an dritthäufigster Stelle genannt, parallel dazu bewerten die Konsumenten das Angebot an Gesundheitsprodukten ebenfalls als das nach der *Vertrauenswürdigkeit* nächstwichtigere Attribut. Das *Dasein für andere* wird als viertwichtigster Wert im Leben genannt. Auch hier ist eine direkte

⁶⁵ Als Variablen werden die abgefragten Attribute angegeben. Die damit operationalisierten Normen sind in Kap. 4.1, Tab. 6 vorgestellt worden und aus Tab. 14 ebenfalls ersichtlich.

Übertragung auf den Wert des *sozialen Engagements* möglich. *Umwelt, Loyalität* und *Fairness* sind im Rahmen der Konsumentenbefragung ebenfalls als Konsumnormen berücksichtigt worden. Die vergleichende Gegenüberstellung von nicht ökonomisch-funktionalen Konsumnormen und allgemeinen Werten lässt einige interessante Ähnlichkeiten erkennen, wie genau der Zusammenhang aussieht, wäre mit einem alternativen Untersuchungsdesign zu klären.

Abb. 32: Allgemeine Werte im Leben (Zwei Nennungen)



Quelle: Eigene Erhebung

4.4.2.2 Verdichtung des Merkmalsraums mittels Faktoren-/ Hauptkomponentenanalyse

Im Rahmen dieser Arbeit soll die Bedeutung verschiedener institutioneller Normen für die Einkaufsstättenwahl beleuchtet werden. Dabei ist eine Vielzahl von potenziellen Entscheidungsfaktoren berücksichtigt worden. Einige dieser Größen beeinflussen sich wechselseitig und tragen somit nicht unabhängig voneinander zur Erklärung des Konsumentenverhaltens bei. Die Bedeutung, die Konsumenten dem *Preis-Leistungsverhältnis* zumessen, ist nicht unabhängig von der Wichtigkeit, die *Preisen* (und gegebenenfalls *Qualität*) zugestanden wird, zu sehen. Die zwischen einzelnen Variablen/ Normen bestehenden Zusammenhänge werden durch die Korrelationskoeffizienten⁶⁶ deutlich (s. Anhang Tab. A-1). Eine starke Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Merkmalen kann darauf hindeuten, dass diese Variablen von einer nicht gemessenen bzw. von einer nicht direkt messbaren Größe beeinflusst werden (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 260 f.; HARTUNG / ELPÉL 2007: 505). Um eine Verdichtung des Merkmalsraums auf einige wenige übergeordnete, voneinander unabhängige institutionalisierte Normen zu erreichen, wird an dieser Stelle eine Faktoren- bzw. Hauptkomponentenana-

⁶⁶ Ein Korrelationskoeffizient versucht, den linearen Zusammenhang zwischen einem Variablenpaar zu identifizieren und diesen in einer Maßzahl von -1 bis +1 auszudrücken. Vorzeichen und Betrag kennzeichnen die Richtung und die Stärke des linearen Zusammenhangs (vgl. BROSIUS 2006: 513).

lyse angewendet. Damit wird gleichzeitig die Grundlage für die nachfolgende Clusteranalyse gelegt.

Mathematischer Ausgangspunkt der Faktorenanalyse ist eine quantitative Datenmatrix mit n Zeilen und p Spalten. Im vorliegenden Fall besteht die Matrix aus 250 Zeilen (analysierbare Fälle⁶⁷) und 20 Spalten (Variablen). Damit ist die Voraussetzung zur Durchführbarkeit einer Faktorenanalyse, nämlich $n > p$, erfüllt. Hinter einer Faktorenanalyse steht die Idee, dass sich die beobachteten Merkmale p , die i.d.R. voneinander abhängig sind, als Linearkombination von q unbekanntem, nicht beobachteten Faktoren F_1, F_2, \dots, F_q darstellen lassen. Die standardisierte Ausgangsmatrix ergibt sich als ein Produkt der Matrix der Faktorwerte, die den Zusammenhang zwischen Faktoren und Objekten wiedergibt, und der Matrix der Faktorladungen, die den Zusammenhang zwischen Merkmalen und Faktoren aufzeigt. Der Teil der Gesamtvarianz einer Variablen, der durch die gemeinsamen Faktoren erklärt wird, wird als Kommunalität bezeichnet. Im Rahmen einer Faktorenanalyse wird die Höhe der durch die Faktoren erklärten Varianz geschätzt – i.d.R. handelt es sich dabei um einen Wert kleiner 1 – und als Ausgangskommunalität festgesetzt. Die Hauptkomponentenanalyse unterstellt, dass die Varianz einer Ausgangsvariablen vollständig durch die Extraktion von Faktoren erklärt werden kann, der Ausgangsschätzwert der Kommunalitäten wird auf 1 gesetzt und entspricht damit der standardisierten Varianz einer Variablen (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 278 f., 289 f., 331; HARTUNG / ELPELT 2007: 508-509).

Während die Hauptkomponentenanalyse versucht, die gesamte Varianz der ursprünglichen Datenmatrix zu reproduzieren, geht man bei der Faktorenanalyse davon aus, dass nur ein Teil der Varianz einer Variable durch die hinter den Merkmalen stehenden Faktoren reproduziert werden kann (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 206 f.). Sollen die hinter den Bedeutungszumessungen stehenden gemeinsamen institutionalisierten Normen aufgedeckt werden, bietet sich das Verfahren der Faktorenanalyse an. Im vorliegenden Fall sind mit den abgefragten Attributen bereits (indirekt) eine Vielzahl von Normen abgefragt worden, sodass es weniger darum geht, die hinter diesen Normen stehenden Normen zu ermitteln, als vielmehr darum, den Merkmalsraum von bisher 20 Variablen auf einige wenige relevante Faktoren zu verdichten und inhaltlich zu systematisieren. Mit einer Hauptkomponentenanalyse soll überprüft werden, inwiefern sich eine Gliederung in ökonomische, funktionale, emotionale und symbolische Normen – angelehnt an die Systematisierung der Werteversprechen von RINTAMÄKKI et al. (2007: 7 f.) – abzeichnet. Darüber hinaus dient die Analyse als Hilfsmethode, um die Variablen zu orthogonalisieren und ein geeignetes Variablenset von unkorrelierten Faktoren für die anschließende Clusteranalyse zu schaffen (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 283).

Anwendungsschritte

Eine Hauptkomponentenanalyse setzt die Verwendung intervallskalierter Daten voraus. Den hier vorliegenden auf einer Sieben-Punkte-Skala gemessenen Bewertungen kann BROSIUS (2004: 480, 2006: 475) folgend ein Intervallskalenniveau zugemessen werden, da zu unterstellen ist, dass die Befragten die Likert-Skala als ein gleichmäßiges Kontinuum zwischen den beiden Endpunkten „*unimportant*“ und „*very important*“ aufgefasst

⁶⁷ Fälle mit fehlenden Werten (*missing values*) sind listenweise ausgeschlossen worden. Aus diesem Grund hat sich der Datensatz auf eine Fallzahl von 250 Befragten reduziert.

und damit wie eine Intervallskala interpretiert haben. Im Lehrbuch von BÜHL (2006: 487) wird eine Faktorenanalyse auf Basis einer ebensolchen 7-Punkte-Skala berechnet. Auch BACKHAUS et al. (2006: 435) interpretiert eine 7-Punkte-Likert-Skala im Sinne einer metrischen Skalierung. Da des Weiteren die Fallzahl [$n = 250$] die Variablenzahl [$p = 20$] deutlich übersteigt, erfüllt die Datenmatrix die Grundvoraussetzungen für eine zuverlässige Faktoren-/ Hauptkomponentenanalyse (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 331).

In einem ersten Arbeitsschritt wird die Ausgangsdatenmatrix durch SPSS standardisiert und anschließend in eine Korrelationsmatrix überführt (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 269 f., 306). Die Prüfung der Korrelationskoeffizienten und der entsprechenden Signifikanzniveaus gibt einen Hinweis auf die Eignung der Daten auf Durchführbarkeit einer Faktorenanalyse⁶⁸. Der Korrelationskoeffizient versucht, den linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen in einer Maßzahl (von -1 bis +1) abzubilden. Dabei kennzeichnen Vorzeichen und Betrag die Richtung und die Stärke des linearen Zusammenhangs (vgl. BROSIUS 2006: 513). Im vorliegenden Datenset sind zwischen einigen Paaren hohe und gleichzeitig signifikante Korrelationen zu beobachten⁶⁹. Beispielhaft sei die hohe Korrelation (0,779) zwischen der Bedeutung, die *Preisen* und *Preis-Leistungsverhältnis* als den beiden Spornormen beigemessen wird, angeführt. Auch zwischen *Service* und *Ladenkonzeption* besteht ein hoher (0,622) und signifikanter statistischer Zusammenhang, der sich inhaltlich damit erklären lässt, dass beide zur Erleichterung des Einkaufs beitragen. Diese Korrelationen schlagen sich im Ergebnis des Bartlett-Tests auf Sphärizität⁷⁰ nieder und zeigen die prinzipielle Eignung der Variablen für eine Faktoren-/ Hauptkomponentenanalyse an (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 269; BROSIUS 2006: 769).

Tab. 16: KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin		0,884
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	2348,611
	Freiheitsgrade	190
	Signifikanz nach Bartlett	0,000

Quelle: Eigene Berechnung

Die Anti-Image-Korrelationsmatrix ist ein weiteres durch SPSS bereitgestelltes Prüfinstrumentarium. *Image* bezeichnet den Varianzanteil einer Variablen, der durch eine korrelierende Variable unter Ausschluss des Einflusses aller übrigen Variablen der Datenmatrix erklärbar ist. Als *Anti-Image* gilt der nicht durch die andere Variable erklärbare Varianzanteil. Die Einflussnahme weiterer Variablen wird dabei – analog dem Vorgehen der partiellen Korrelation – ebenfalls ausgeschlossen. Das Anti-Image sollte demgemäß für möglichst viele Variablenpaare nahe Null liegen. Das von Kaiser, Meyer und

⁶⁸ Weitere Prüfkriterien sind die Inverse der Korrelationsmatrix und die Anti-Image-Kovarianz-Matrix. Zu den verschiedenen Kriterien vgl. ausführlich BACKHAUS et al. 2006: 272 f.

⁶⁹ An dieser wie an weiteren Stellen der statistischen Analyse wird auf eine vollständige Anführung aller Variablen zu Gunsten der beispielhaften Darlegung einzelner Fälle verzichtet.

⁷⁰ Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,000 kann die Hypothese, alle Korrelationen zwischen den Ausgangsvariablen seien 0, abgelehnt werden.

Olkin entwickelte KMO-Maß ist eine allgemein anerkannte Prüfgröße, die die Anti-Image-Korrelationsmatrix zusammenfassend bewertet und eine Auskunft über die Sinnhaftigkeit einer Faktoren-/Hauptkomponentenanalyse gibt. Mit einem KMO-Wert von 0,884 ist die Hauptkomponentenanalyse in diesem Fall prinzipiell durchführbar, die Eignung der Ausgangsdatenmatrix gilt nach Kaiser und Rice als recht gut (*meritorious*) (vgl. KAISER 1974: 31-36; BROSIUS 2006: 772; BACKHAUS et al. 2006: 276).

Während mit Hilfe des KMO-Maßes die Datenmatrix insgesamt beurteilt wird, kann mit dem ebenfalls von Kaiser, Meyer und Olkin entwickelten MSA-Kriterium (*measure of sampling adequacy*) jede einzelne Variable beurteilt werden. Die MSA-Werte sind in der Hauptdiagonale der Anti-Image-Korrelationsmatrix ausgewiesen. BROSIUS (2006: 772) empfiehlt, jede einzelne Variable auf ihre Eignung hin zu überprüfen. Im vorliegenden Fall ergeben sich für alle Variablen Werte größer 0,7. Damit können alle Variablen in die Analyse einfließen.

Aufgrund der bereits dargelegten Zielsetzung der Analyse wird zur Extraktion der Komponenten das „rein algebraische Verfahren“ der Hauptkomponentenanalyse angewandt (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 207). Damit wird die in den Variablen enthaltene Varianz nicht auf die Varianzanteile reduziert, die durch potenziell hinter den Variablen stehende Merkmale erklärt werden können. Dies gewährleistet gleichzeitig, dass ein höherer Anteil der in den 20 Ausgangsvariablen enthaltenen Varianz erklärt und zur Grundlage der anschließenden Clusteranalyse gemacht wird. Einhergehend mit der Wahl der Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode sind die Kommunalitäten für alle Variablen auf den Wert 1 festgesetzt. Im nächsten Schritt ist die Zahl der zu extrahierenden Komponenten zu bestimmen. Die Hauptkomponentenanalyse zielt auf eine umfassende Reproduktion der Datenstruktur durch möglichst wenige, aussagekräftige Komponenten. Beide Ziele stehen jedoch in Konflikt zueinander, denn mit der Reduzierung des Merkmalsraums geht ein Informationsverlust im Sinne eines durch die Komponenten nicht reproduzierten Varianzanteils einher. Die Abwägung zwischen beiden Zielen liegt beim Anwender (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 292).

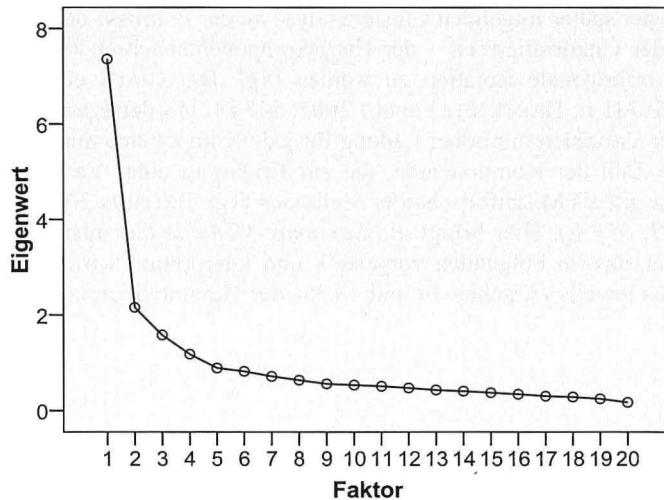
Nach dem häufig angewandten Kaiser-Kriterium sind all diejenigen Komponenten zu extrahieren, die einen Eigenwert von größer 1 aufweisen. Der Eigenwert ergibt sich aus der Summe der quadrierten Faktorenladungen einer Hauptkomponente über alle Variablen. Er ist ein Maß für den Erklärungsbeitrag einer Komponente im Hinblick auf die Varianz aller Variablen. Da die Varianz einer standardisierten Variable gerade 1 beträgt, heißt dies, dass nur Komponenten mit einem Eigenwert von größer 1 einen höheren Erklärungsbeitrag zu liefern vermögen, als eine einzelne Variable. Nach dem Kaiser-Kriterium würden im Rahmen dieser Analyse vier Komponenten (4 HK) extrahiert (s. Tab. 17; vgl. BACKHAUS et al. 2006: 295-297, 314). Ein alternativer Ansatz besteht darin, die Anzahl der Komponenten so zu bestimmen, dass sie gerade in der Lage sind, einen bestimmten Anteil der Varianz aufzudecken. Dabei gilt: je höher die Anzahl der extrahierten Komponenten, desto höher auch die erklärte Gesamtvarianz. Legte man ein Mindestmaß von 60% erklärter Gesamtvarianz an, würden hier ebenfalls vier Komponenten extrahiert, bei einem Mindestmaß von 70% sechs Komponenten.

Tab. 17: Erklärte Gesamtvarianz

HK	Anfängliche Eigenwerte		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	7,363	36,816	36,816
2	2,161	10,803	47,618
3	1,584	7,918	55,536
4	1,183	5,917	61,453
5	,891	4,453	65,906
6	,822	4,109	70,015
7	,717	3,583	73,598
8	,639	3,195	76,793
9	,561	2,806	79,599
10	,535	2,676	82,276
11	,509	2,546	84,822
12	,473	2,367	87,189
13	,432	2,159	89,348
14	,407	2,036	91,384
15	,374	1,868	93,253
16	,343	1,713	94,965
17	,303	1,516	96,481
18	,285	1,425	97,906
19	,247	1,233	99,139
20	,172	,861	100,000

Quelle: Eigene Berechnung

Abb. 33: Screeplot



Quelle: Eigene Berechnung

Das graphische Verfahren des *Scree-Tests*⁷¹ (s. Abb. 33) liefert keine eindeutige Lösung. Als Sprungstelle könnte die 5. Komponente interpretiert werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, die Komponenten nach ihrer Interpretierbarkeit auszuwählen. Überzeugende inhaltliche Interpretationen sind auf Basis von vier und sieben Hauptkomponenten möglich. Aus Tab. 17 kann abgelesen werden, dass mit einer Extraktion von vier Hauptkomponenten 61,5% der Gesamtvarianz erklärt werden können, sieben Komponenten erklären 73,6%.

In Anlehnung an das Kaiser-Kriterium, das in diesem Fall eine inhaltlich aussagekräftige Lösung anbietet, werden zunächst vier Komponenten extrahiert. Der Verlust an erklärter Varianz wird dabei bewusst zu Gunsten einer geringen Anzahl an Komponenten in Kauf genommen. Damit soll der ersten Zielsetzung der Analyse, der Aufdeckung einiger weniger, zusammenhängender Wertegruppen, nahe gekommen werden. Wie gut jede einzelne Variable durch die Gesamtzahl der Komponenten reproduziert wird, ist an den Kommunalitäten, die sich nach der Extraktion ergeben, abzulesen (vgl. BROSIUS 2006: 774). Am schwächsten wird im vorliegenden Fall *Sicherheit* wiedergegeben (0,486), am stärksten die *Preisnorm* (0,824). Keine Variable wird so schlecht reproduziert, dass sie auszuschließen wäre (s. Anhang Tab. A-2).

Aus der Komponentenmatrix geht hervor, wie die Variablen mit jeder einzelnen Komponente korrelieren. Die in der Matrix angegebenen Komponentenladungen sind ein Maß für die Stärke und die Richtung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen und der jeweiligen Komponente. Oft sind die Ladungsmatrizen inhaltlich nur schwer interpretierbar. Um eine bessere Interpretationsgrundlage zu schaffen, stehen Rotationsverfahren zur Verfügung. Mit Hilfe dieser Verfahren wird das Koordinatenkreuz so gedreht, dass die Ladungen der Merkmale nur auf einer oder wenigen Komponenten hoch und auf möglichst vielen Komponenten nahe Null ausfallen. Die Kommunalitäten des Modells werden durch die Rotation nicht verändert. Prinzipiell gibt es zwei Arten von Rotationen: orthogonale und schiefwinklige. Wenn wie im vorliegenden Fall aufgrund der später folgenden Clusteranalyse an der Prämisse der Rechtwinkligkeit – und damit der Unkorreliertheit – der Hauptkomponentenachsen festgehalten werden soll, ist eine orthogonale Rotation zu wählen (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 299 f.; BROSIUS 2006: 781 f.; HARTUNG / ELPELT 2007: 547 f.). Mit der *Varimax-Methode* wird die Anzahl der Variablen mit hoher Ladung für jede Komponente minimiert. *Quartimax* minimiert die Zahl der Komponenten, die zur Erklärung einer Variablen erforderlich sind. *Equamax* gilt als Mischform beider Methoden (vgl. BROSIUS 2006: 781; HARTUNG / ELPELT 2007: 551 f.). Hier bringt die *Equamax-Methode* das inhaltlich aussagekräftigste Ergebnis, das im Folgenden vorgestellt und interpretiert wird. Die vier Komponenten erklären jeweils zwischen 14 und 18,3% der Gesamtvarianz (s. Anhang Tab. A-3).

⁷¹ Beim *Scree-Test* handelt es sich um ein graphisches Verfahren, das die Entwicklung der Eigenwerte betrachtet. Dabei werden die Eigenwerte in absteigender Rangreihenfolge in einen Graphen eingetragen. Auf der x-Achse wird die Anzahl der entsprechenden Komponenten festgehalten. Die niedrigsten Eigenwerte werden mittels einer Geraden verbunden. Der letzte Punkt links auf der Geraden (Sprungstelle) bestimmt die Anzahl der Komponenten (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 296 f.).

Ergebnisinterpretation Modell 1

Die Interpretation der Hauptkomponentenanalyse zielt darauf, einen Sammelbegriff für die auf einer Komponente hoch ladenden Variablen zu finden (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 292 f.). Die inhaltliche Interpretation der Komponenten erfolgt über die Analyse der Relationen, die zwischen Komponenten und Variablen bestehen. Die nach der Rotation bestehenden Komponentenladungen (als Maß dieser Relationen) werden in der Komponentenmatrix (s. Tab. 18) dargestellt.

Die absolute Höhe der Ladungen gibt Auskunft über den Erklärungsbeitrag, den eine Komponente im Hinblick auf die jeweilige Variable leistet. Nach BACKHAUS et al. (2006: 299 f.) lassen sich Merkmale ab einer Ladungshöhe von 0,5 einer Komponente zuordnen. Anhand der zugeordneten Variablen lässt sich die inhaltliche Aussagekraft der einzelnen Komponenten interpretieren. Im Sinne einer Hauptkomponentenanalyse sind dabei Oberbegriffe für die auf den einzelnen Komponenten hoch ladenden Variablen (-gruppen) zu finden (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 206 f.; BROSIUS 2006: 783 f.; HARTUNG / ELPELT 2007: 527-530). Um die Existenz der Gruppen ökonomischer, funktionaler, emotionaler und symbolischer Normen zu überprüfen, bietet sich eine Lösung mit vier Hauptkomponenten an. Diese Lösung wird hier kurz vorgestellt.

Tab. 18: Komponentenmatrix nach der Equamax-Rotation (4HK)

	Komponente			
	1	2	3	4
Gesundheitsprodukte	0,751			
Umweltfreundlichkeit	0,697			
Soziales Engagement	0,691			
Einzigartigkeit	0,681	0,383		
Loyalität	0,511	0,512		
Einkaufserlebnis	0,449	0,400		0,413
Arbeitnehmerfreundlichkeit	0,430	0,481		
Werbung		0,816		
Patriotismus		0,731		
(Sonder-)Angebote		0,664	0,428	
Preise			0,880	
Preis-Leistungsverhältnis			0,812	
Qualität	0,429		0,581	0,311
Auswahl	0,471		0,523	
Bequemlichkeit				0,761
Ladenkonzeption	0,309			0,629
Service	0,350			0,616
Vertrauenswürdigkeit	0,477			0,594
Zeit (Schnelligkeit)			0,333	0,583
Sicherheit		0,362	0,354	0,381

Die Rotation ist in 11 Iterationen konvergiert.

Quelle: Eigene Berechnung

Auf Komponente 1 lädt die *Auswahl an Gesundheitsprodukten* (0,751) am höchsten. Es folgen *Umweltbewusstsein* (0,697), *soziales Engagement* (0,691), *Einzigartigkeit* (0,681) und *Loyalität* (0,511). Im Vordergrund steht somit das Bewusstsein für die ei-

gene Gesundheit, für die Umwelt und die Gesellschaft. Diese Normen spiegeln ein Verantwortungsgefühl gegenüber sich selbst und anderen wider. Die Komponente hat damit einen hochgradig sozialen, aber auch einen gewissen emotionalen Grad. Wechselt man die Perspektive zu der unternehmerischen Tätigkeit, so handelt es sich um Konsumentennormen, die nach ARNOLD et al. (1996: 232) vorrangig im Rahmen so genannter *symbolic action* angesprochen werden.

Komponente 2 zeichnet sich durch hohe Ladungen von *Patriotismus* (0,816), *Werbung* (0,731) und *Sonderangebote* (0,664) aus. Die Variable *Loyalität* kann vom vorliegenden Modell nicht eindeutig zugeordnet werden. Sie lädt auf den Komponenten 2 (0,512) und 1 (0,511) in vergleichbarem Maße. Komponente 2 wird eindeutig durch emotionale Faktoren dominiert. Dabei handelt es sich jedoch um „einfache“ emotionale Normen.

Auf Komponente 3 dominieren *Preise* (0,880) und *Preis-Leistungsverhältnis* (0,812), mit deutlichem Abstand folgen *Qualität* (0,581) und *Auswahl* (0,523). Es handelt sich damit eindeutig um eine ökonomisch-rationelle Komponente.

Auf Komponente 4 nimmt *Bequemlichkeit* (0,761) die Vorrangstellung ein. Es folgen *Ladenkonzeption* (0,629), *Service* (0,616), *Vertrauenswürdigkeit* (0,594) und *Schnelligkeit* (0,583). Dabei handelt es sich um verschieden Größen, die in ihrer Weise dazu beitragen, das Einkaufserlebnis „einfach“ und bequem zu halten. Die Komponente verkörpert damit trotz gewisser emotionaler Begleitaspekte einen funktionalen Charakter.

Eine Differenzierung in ökonomische, funktionale, emotionale und symbolische Normen bzw. Wertversprechen findet sich in den Ergebnissen zumindest in Ansätzen wieder. Die Ergebnisse regen allerdings dazu an, die vorab vorgenommenen und auf Annahmen basierenden Zuordnungen der Normen (s. Tab. 6) in einigen Punkten zu überdenken. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass einige der abgefragten Größen mehreren Kategorien zugeordnet werden können (s. Kap. 4.1). Die Ergebnisse der Hauptkomponentenanalyse suggerieren, *Gesundheitsbewusstsein* stärker als emotionalen denn als funktionalen Anspruch zu sehen, *Sonderangebote* stärker als emotionale, denn als ökonomische Norm, *Patriotismus* weniger als gesellschaftlichen, denn als emotionalen Wert. *Qualität* und *Auswahl* wären dahingegen weniger als funktionales, denn als rationelles Motiv zu bewerten, *Service* und *Vertrauen* stärker als funktional, denn als emotional. Versucht man eine zusammenfassende Kategorisierung vorzunehmen, lassen sich ökonomisch-rationelle, funktionale, „einfache“ emotionale und komplexere emotional-soziale Normen differenzieren. Dabei zeichnet sich die unterstellte Differenzierung in individualistische und gesellschaftliche Normen nicht in der angenommenen Eindeutigkeit ab. Jedoch ist zu erkennen, dass sich die gesellschaftlichen Normen stark auf Komponente 1 konzentrieren. Lediglich die *Arbeitnehmerfreundlichkeit* ist auf Komponente 2 leicht stärker geladen. Da diese Variable aber auf keiner Komponente mit einem Wert größer 0,5 lädt, sollte sie bei der Interpretation nicht überbewertet werden.

Ergebnisinterpretation Modell 2

Modell 1 diente der Analyse der Datenstruktur und der Überprüfung der aufgrund inhaltlicher Überlegungen vorgenommenen Differenzierung der Variablen in ökonomische, funktionale, emotionale und gesellschaftliche Normen. Als Grundlage für die anschließende Clusteranalyse sind alternative Modelle mit höherem Erklärungsgehalt in

Betracht zu ziehen und zu prüfen. Aufgrund der überzeugenden Interpretierbarkeit des Ergebnisses wird im Folgenden eine Lösung mit sieben Komponenten vorgestellt. Damit können 73,6% der Gesamtvarianz erklärt werden (s. Tab. 17). Die Kommunalitäten erhöhen sich damit ebenfalls (s. Anhang Tab. A-4). Auch in diesem Fall liefert die Equamax-Drehung das inhaltlich überzeugendste Ergebnis.

Die folgende Tabelle zeigt die Ladungsverteilung nach der Rotation. Der Erklärungsanteil der einzelnen Hauptkomponenten an der gesamten erklärten Varianz liegt bei 8,8 bis 11,7% (s. Anhang Tab. A-5), d.h., dass keine zentralen Bedeutungsunterschiede zwischen den Komponenten bestehen.

Tab. 19: Komponentenmatrix nach der Equamax-Rotation (7HK)

	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
Soziales Engagement	0,793						
Gesundheitsbewusstsein	0,704			0,435			
Umweltfreundlichkeit	0,641	0,316			0,301		
Arbeitnehmerfreundlichkeit	0,495				0,481		
Ladenkonzeption		0,732					
Service		0,726					
Vertrauenswürdigkeit		0,726					
Preise			0,869				
Preis-Leistungsverhältnis			0,862				
Qualität			0,342	0,735			
Auswahl				0,633			
Einkaufserlebnis		0,380		0,524	0,304	0,404	
Patriotismus					0,837		
Loyalität				0,316	0,539		
Sicherheit				0,401	0,424		
(Sonder-)Angebote			0,347			0,805	
Werbung					0,464	0,654	
Einzigartigkeit	0,461			0,325		0,543	
Bequemlichkeit							0,883
Zeit (Schnelligkeit)							0,784

Die Rotation ist in 12 Iterationen konvergiert.

Quelle: Eigene Berechnung

Komponente 1 spiegelt das Bewusstsein für den eigenen Konsum und seine möglichen Folgen wider. Dieses Bewusstsein umfasst ein Verantwortungsempfinden gegenüber der Allgemeinheit, hier insbesondere der *lokalen Gemeinschaft* (0,793) ebenso wie die Verantwortung für die eigene *Gesundheit* (0,704). Auch *Umweltfreundlichkeit* und *Arbeitnehmerfreundlichkeit* werden von Komponente 1 am stärksten wiedergegeben. Damit sind hier mit Ausnahme des *Patriotismus* alle sozialen Normen sowie das individuelle Gesundheitsbewusstsein aggregiert. Dies bedeutet, dass die Konsumenten den hier zusammengefassten individuellen und gesellschaftlichen Bewusstseinsnormen eine ähnlichere Bedeutung zumessen, als den Attributen, die zunächst als gesellschaftliche Nor-

men betrachtet worden sind. Zusammenfassend wird die Komponente als Verantwortungsnorm oder Konsumfolgebewusstsein interpretiert.

Komponente 2 erklärt mit *Ladenkonzeption*, *Service* und *Vertrauenswürdigkeit* drei Attribute in beinahe gleicher Stärke (0,726 bis 0,732). In ihrer Gesamtheit lässt sich diese Komponente als Wohlfühlfaktor oder -norm zusammenfassen. Wenn man sich in einem Geschäft auskennt, das Geschäft übersichtlich angeordnet ist, die Beschäftigten freundlich und hilfsbereit sind, man Vertrauen hat, dann fühlt man sich dort gut aufgehoben und wohl. Die Zusammensetzung dieser Komponente spiegelt wider, was der interviewte CONSULTANT (2006) mit der Vertrauenswürdigkeit eines Einzelhändlers gleichsetzt: Vertrautheit, Vorhersagbarkeit und „comfort“⁷².

Komponente 3 gibt klar eine ökonomische Orientierung wieder und könnte verallgemeinernd auch als Preisnorm oder ökonomische Rationalität interpretiert werden. Dabei laden *Preise* (0,869) und *Preis-Leistungsverhältnis* (0,862) ähnlich hoch, so dass hier nicht zwischen einer „blinden“ und einer leistungsbewussten Preisausrichtung differenziert werden kann.

Auf Komponente 4 dominieren mit *Qualität* (0,735) und *Auswahl* (0,633) zwei funktionale Kriterien, die ein gewisses Leistungs- und Anspruchsdenken der Befragten verkörpern. Auch das *Einkaufserlebnis* (0,524) spielt als emotionale Größe eine (jedoch nachgeordnete) Rolle, zumal sie auf allen vier Komponenten mit Werten größer 0,3 lädt und damit schlecht differenziert ist. Dementsprechend stützt sich die Interpretation der Komponente „funktionaler Leistungsanspruch“ auf die beiden höher ladenden Variablen.

Durch Komponente 5 wird die Variable *Patriotismus* am stärksten wiedergegeben (0,837). *Loyalität* spielt mit einer Ladung von 0,539 eine nachgeordnete Rolle. Beide Variablen signalisieren deutlich ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Geht man einen Schritt weiter, kann man diese Verbundenheit auch als ein Festhalten an Altbewährtem interpretieren, eine Form emotionaler Sicherheit. In diese Richtung deutet auch die Tatsache, dass die Variable *Sicherheit* unter allen Komponenten auf dieser am stärksten lädt, wenn auch insgesamt in schwacher Ausprägung (0,424). Interpretiert man die Komponente als Emotionale Verbundenheit bzw. Sicherheit, so kann man sie auch als Gegenteil von „Weltoffenheit“ ansehen. Der Zusammenhang zwischen *Patriotismus* und *Loyalität* wird durch eine Aussage des interviewten CONSULTANTS (2006) untermauert. Befragt nach der Reaktion der Konsumenten auf ausländische Einzelhandelsunternehmen antwortet er, dass es sicherlich „some local loyalty, sort of local patriotic concerns or just a pride“ geben würde.

Komponente 6 wird insbesondere durch die hoch ladende Variable (*Sonder-*) *Angebote* (0,805) gekennzeichnet. Zieht man in Betracht, dass auch *Werbung* (0,654) und *Einzigartigkeit* (0,543) hoch laden, muss bei der Interpretation der Komponente der emotionale Faktor im Vordergrund stehen. Dementsprechend wird die Komponente als „emotionale Schnäppchenjägermentalität“ bezeichnet. Bereits in Tab. 6 (Kap. 4.1) ist angedeutet worden, dass die Variable (*Sonder-*) *Angebote* einen ökonomischen wie emotionalen Wert für den Konsumenten haben kann. Auf der ökonomisch determinierten Komponente 3 lädt die Variable nur gering. Diese Zuordnung regt an zu überprüfen,

⁷² „It may well be that it is not really trustworthiness in a sort of dictionary sense. [...] The primary component is familiarity and predictability and comfort.“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

inwiefern die Wertschätzung für (*Sonder-*) *Angebote* stärker den emotionalen Schnäppchenjagdinstitut der Befragten verkörpert, denn eine ökonomische Orientierung.

Die Interpretation von Komponente 7 fällt leicht. *Bequemlichkeit* (0,883) und *Schnelligkeit* (0,784) sind die einzigen beiden Variablen, die auf dieser Komponente hoch laden. Beide können als Bequemlichkeitsnorm zusammengefasst werden.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse ist stets zu beachten, dass es sich bei den zugrunde gelegten Daten nicht um allgemeine Werte handelt, sondern um die spezifischen Bedeutungen, die für die Wahl der jeweiligen Haupteinkaufsstätte eine Rolle spielen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Normen, die die Wahl der individuellen Haupteinkaufsstätte determinieren, die dominierenden Konsumnormen der Befragten darstellen.

4.4.2.3 Eine Konsumententypologie: Ergebnisse der Clusteranalyse

Auch wenn der institutionentheoretische Ansatz impliziert, dass es allgemeingültige, historisch-kulturell verankerte Normen gibt, die das Handeln der Akteure leiten (s. Kap. 2.1), wird anerkannt, dass die Individuen einen eigenen Charakter besitzen und sich ein eigenes internes Normengefüge aufbauen. Um Gruppen von Konsumenten aufzudecken, die sich in ihrer Handlung und ihrer Entscheidung durch ähnliche Muster institutionalisierter Normen leiten lassen, wird eine Clusteranalyse durchgeführt.

Da die Bedeutungen, die die Konsumenten den verschiedenen institutionellen Werten für ihre Haupteinkaufsstättenwahl beigemessen haben, nicht unabhängig voneinander sind, werden als Klassifizierungsmerkmale die vorab bestimmten sieben, voneinander unabhängigen Hauptkomponenten gewählt. Dazu sind die konkreten (Faktor-) Werte dieser künstlich geschaffenen Variablen zu bestimmen. Dies erfolgt durch die Multiplikation der (Regressions-) Koeffizienten (für die Faktorwerte) mit den standardisierten Ausgangsdaten (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 322, BROSIUS 2006: 785). Damit ist gewährleistet, dass miteinander korrelierte Attribute nicht als mehrere die Klassifizierung bestimmende Merkmale in die Analyse eingehen und zu einer Ergebnisverzerrung beitragen können. Gleichzeitig heißt dies, dass alle Komponenten gleichgewichtig in die weitere Analyse einfließen. Betrachtet man die Varianzerklärungsanteile des rotierten Hauptkomponenten-Modells, so ist die Bedeutung der einzelnen Komponenten mit Erklärungsanteilen von 8,8 bis 11,7% relativ ausgeglichen (s. Tab. 20). Bezüglich der Untersuchungsobjekte ist keine weitere Auswahl zu treffen. Alle 250 verbliebenen Fälle fließen in die Klassifizierung ein.

Tab. 20: Erklärte Gesamtvarianz

Komponenten	Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	7,363	36,816	36,816	2,341	11,707	11,707
2	2,161	10,803	47,618	2,307	11,533	23,240
3	1,584	7,918	55,536	2,144	10,722	33,962
4	1,183	5,917	61,453	2,137	10,687	44,649
5	,891	4,453	65,906	2,062	10,310	54,959
6	,822	4,109	70,015	1,962	9,812	64,771
7	,717	3,583	73,598	1,766	8,828	73,598

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Quelle: Eigene Berechnung

Anwendungsschritte

Ziel der Clusteranalyse ist, in der heterogenen Gesamtheit aller befragten Konsumenten Teilgruppen zu identifizieren, die möglichst homogen sind hinsichtlich der Bedeutungen, die sie den verschiedenen möglichen Determinanten (Normen) für die Wahl ihrer Haupteinkaufsstätte zumessen. Die Klassifizierung erfolgt über die Ähnlichkeit der Befragten, genauer ihrer Bewertungen. Diese Ähnlichkeit ist durch eine statistische Maßzahl zu quantifizieren. *Proximitätsmaße* werden auf Basis der objektbezogenen Variablenwerte berechnet, dabei lassen sich Ähnlichkeits- und Distanzmaße unterscheiden (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 493 f.; BAHRENBERG et al. 2003: 281). Die Distanz/ Ähnlichkeit zwischen zwei Objekten kann auf unterschiedliche mathematische Weisen dargestellt werden. Welche Maße relevant sind, ist vom Skalenniveau abhängig. Die Wahl des Proximitätsmaßes beeinflusst die weiteren Ergebnisse. Je nach Maß können sich unterschiedlich hohe Proximitätswerte ergeben, auch die Relation der Objekte zueinander kann sich verändern (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 493 f.; BAHRENBERG et al. 2003: 281 f.).

Distanzmaße sind nach BACKHAUS et al. (2006: 507) dann einzusetzen, wenn der absolute Abstand zwischen den Objekten interessiert. Ist dahingegen der Gleichlauf zweier Profile von größerer Bedeutung als der absolute Abstand, sind Ähnlichkeitsmaße vorzuziehen. Da sich bereits angedeutet hat, dass sich die Befragten mit ihren Antworten auf unterschiedlichen Bewertungsniveaus bewegen, wird an dieser Stelle die Relation der Bewertungen der verschiedenen Variablen zueinander als wichtiger angesehen, als die absoluten Bewertungshöhen⁷³. Tab. 21 verdeutlicht diese Situation wie folgt: Würde man in Beispielsfall ein Distanzmaß anlegen, so würde aufgrund der hohen absoluten Abstände ein hoher Unähnlichkeitswert ermittelt. Anders sieht die Situation aus, wenn ein Ähnlichkeitsmaß angelegt wird und der Profilverlauf im Vordergrund des Interesses steht.

⁷³ Bei Betrachtung der Bedeutungen, die die Konsumenten verschiedenen Attributen der Einkaufsstättenwahl zuordnen, offenbart sich, dass einige Konsumenten allen Eigenschaften relativ hohe Bedeutungen zuordnen (39% der Befragten nutzen das untere Ende der Skala nicht aus), andere vergeben generell wenige Punkte (19% nutzen das obere Ende nicht aus), andere schöpfen das Potenzial von 1 bis 7 voll aus. So kann eine dem Attribut „Sonderangebote“ zugemessene „5“ für einen Befragten die höchste vergebene Bewertung, für einen anderen die niedrigste darstellen.

Tab. 21: Ähnlichkeits- und Distanzmaße: Beispiel

	1	2	3	4	5	6	7
Variable 1		x			o		
Variable 2			x			o	
Variable 3			x			o	

x: Untersuchungsobjekt 1, *o*: Untersuchungsobjekt 2

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Aus den angeführten Gründen wird in diesem Fall ein Ähnlichkeitsmaß, der Q-Korrelationskoeffizient, gewählt. Stellt man sich die einzelnen Untersuchungsobjekte als Punkte im n -dimensionalen Raum vor und verbindet jedes Objekt über einen Vektor mit dem Koordinatennullpunkt, so entspricht der Q-Korrelationskoeffizient dem Kosinus des Winkels zwischen zwei solchen Vektoren. Der Koeffizient kann Werte zwischen -1 und $+1$ annehmen. Je höher der Wert ist, desto ähnlicher sind sich die Objekte (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 282-283). Die Verwendung des Proximitätsmaßes setzt die Unkorreliertheit der Variablen voraus. Da die Ursprungsvariablen durch eine Hauptkomponentenanalyse vorab orthogonalisiert worden sind, ist diese Voraussetzung erfüllt. Auch die Standardisierung ist durch dieses Vorgehen gewährleistet (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 283).

Die gewonnene Ähnlichkeitsmatrix dient als Ausgangspunkt der Clusterbildung. Die Klassifizierung der Objekte zu möglichst homogenen Gruppen kann durch unterschiedliche Verfahren erfolgen⁷⁴. In der Praxis kommt den agglomerativen Prozeduren die größte Bedeutung zu, auch in diesem Fall wird eine solche verwendet. Dabei wird zunächst jedes einzelne Objekt – hier 250 Konsumenten – als eigenständiger Cluster betrachtet. Schrittweise werden dann die beiden jeweils ähnlichsten Cluster zu einem neuen zusammengefügt. Die Ähnlichkeit der Gruppen wird dabei über das vorab festgelegte Proximitätsmaß bestimmt. Mit jedem Schritt reduziert sich die Anzahl der Cluster um eins, nach jeder Fusion wird eine neue Distanzmatrix berechnet. Nach der ersten Fusion stellt sich die Frage, wie der Abstand zwischen mehrelementaren Clustern zu bestimmen ist. Dazu stehen wiederum verschiedene Verfahren zur Verfügung. Hier wird zunächst die *Nächstgelegener-Nachbar*-Methode angewandt (s. Tab. 22). Wie der Name andeutet, ordnet dieses Verfahren die Cluster über die Nähe ihrer beiden am nächsten zueinander liegenden Objekte zu und ist geeignet, Ausreißer in einer Objektmenge zu erkennen. Die Schwäche des Verfahrens liegt in der Tendenz zur Kettenbildung, d.h. zur Erzeugung einzelner großer Gruppen.

⁷⁴ Zu differenzieren ist zwischen partitionierenden Verfahren, die von einer gegebenen Startgruppierung der Objekte ausgehen, und hierarchischen Verfahren, für die wiederum agglomerative und divisive Algorithmen unterschieden werden (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 511).

Tab. 22: Zuordnungsübersicht (Nächstgelegener Nachbar)

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Veränderung	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2			Cluster 1	Cluster 2	
1	227	228	1,000	--	0	0	162
2	175	176	1,000	0	0	0	3
3	173	175	1,000	0	0	2	10
...
217	111	207	,831	0,001	0	0	247
...
242	31	232	,801	0,002	241	0	243
243	31	205	,800	0,001	242	0	244
244	31	250	,795	0,005	243	0	245
245	31	142	,794	0,001	244	0	246
246	31	241	,792	0,002	245	0	247
247	31	111	,779	0,013	246	217	248
248	31	69	,772	0,007	247	0	249
249	31	260	,769	0,003	248	0	0

Quelle: Eigene Berechnung

Durch den Ausschluss der vier Ausreißer verbessert sich das Ergebnis zwar, nach wie vor ist die Gruppenbesetzung aufgrund der Tendenz zur Gruppenbildung aber sehr unausgewogen. Aus diesem Grund wird die Klassifizierung der verbliebenen 246 Fälle mit einem alternativen Verfahren vorgenommen. In der Regel liefert das Ward-Verfahren kompakte Lösungen. Dieses setzt jedoch die Verwendung quadrierter euklidischer Distanzen voraus. Da aufgrund inhaltlicher Überlegungen jedoch kein Distanzmaß sondern ein Ähnlichkeitsmaß gewählt wurde, kann das Ward-Verfahren nicht eingesetzt werden, stattdessen wird das Verfahren *Linkage innerhalb der Gruppen* verwendet (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 528).

Da die Fragestellung keine bestimmte Anzahl vorgibt, ist an dieser Stelle festzulegen, aus wie vielen Clustern die anvisierte Endlösung bestehen soll. Beim agglomerativen Vorgehen wird als Ausgangslösung jedes Untersuchungsobjekt als eigenständiger Cluster betrachtet. Nach Ausschluss der vier Ausreißer ergeben sich im vorliegenden Fall 246 Ausgangsgruppen, die schrittweise zusammengefasst werden. Bei der Bestimmung der geeigneten Clusterendzahl muss der Anwender eine der jeweiligen Problemstellung angemessene Abwägung zwischen einem Mindestmaß an Generalisierung und einem zu hohen Grad an Informationsverlust vornehmen. Tab. 23 zeigt, welche Cluster in welchem Schritt zusammengeführt werden. In der vierten Spalte (Koeffizienten) lässt sich die Ähnlichkeit der fusionierten Cluster vor der Zusammenführung ablesen. Der neu gebildete Cluster wird mit der niedrigeren der beiden Clusternummern bezeichnet. Um eine sinnvolle Clusteranzahl zu bestimmen, wird die Zuordnungsübersicht auf „Sprünge“ im Koeffizienten untersucht, d.h. auf Fusionsierungsschritte, bei denen das verwendete Ähnlichkeitsmaß um deutlich größere Beträge als zuvor sinkt. Ein Sprung zeigt an, ab welcher Stelle zunehmend unähnlichere Cluster zusammengeführt werden und kann einen Hinweis darauf geben, weitere Fusio-

nierungsschritte zu unterlassen. Neben dem Sprungkriterium kann auch eine möglichst gleichmäßige Verteilung der Untersuchungsobjekte auf die Gruppen als Kriterium zur Bestimmung der geeigneten Clusteranzahl herangezogen werden. Zu beachten ist außerdem die inhaltlich sinnvolle Interpretierbarkeit der gewonnenen Lösung (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 287 f.; BACKHAUS et al. 2006: 534 f.).

Tab. 23: Zuordnungsübersicht (Linkage innerhalb der Gruppen)

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Veränderung	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2			Cluster 1	Cluster 2	
1	227	228	1,000	--	0	0	139
2	175	176	1,000	0	0	0	3
3	173	175	1,000	0	0	2	9
...
235	98	233	,455	0,019	231	225	240
236	33	38	,448	0,007	223	229	242
237	31	35	,414	0,034	227	220	242
238	94	103	,358	0,056	228	224	241
239	43	113	,357	0,001	230	232	243
240	98	108	,285	0,072	235	234	243
241	71	94	,270	0,015	233	238	244
242	31	33	,213	0,057	237	236	244
243	43	98	,156	0,057	239	240	245
244	31	71	,096	0,060	242	241	245
245	31	43	,000	0,096	244	243	0

Quelle: Eigene Berechnung

Betrachtet man die Schritte 235 bis 245, so zeigen sich mehrere Sprünge. Der erste sprunghafte Ähnlichkeitsabfall im Vergleich zu den weiter vorangegangenen Schritten erfolgt bei Fusion 237, weitere in den Schritten 238, 240 und 245. Ab Schritt 242 ist mit jedem weiteren Schritt eine stetig höhere Unähnlichkeit auszumachen, auch diese Fusion kann demnach als Sprungstelle interpretiert werden. Orientiert man sich an diesen Sprüngen, bietet sich ein Verzicht der letzten neun, acht, sechs oder als Minimum der letzten vier Fusionierungsschritte an. Daraus ergeben sich Lösungen mit alternativ zehn, neun, sieben oder fünf Clustern. Eine Lösung mit neun oder zehn Clustern erscheint für die Zielsetzung der Analyse zu feingliedrig und wird deswegen verworfen. Vergleicht man die verbleibenden Alternativen, erweist sich die Lösung aus fünf Clustern als kompakter (die Objekte sind gleichmäßiger auf die Gruppen verteilt) und inhaltlich besser interpretierbar⁷⁵.

⁷⁵ Die vier Ausreißer finden dabei keine Berücksichtigung.

Ergebnisinterpretation

Tab. 24 gibt für jeden der fünf Cluster Minimum, Maximum, Mittelwert und Standardabweichung der Faktorwerte sowie F- und t-Werte wieder. Anhand dieser Werte können die fünf Cluster inhaltlich interpretiert werden. Im Vordergrund steht dabei der Vergleich der Faktormittelwerte der einzelnen Komponenten jeweils über alle Cluster hinweg. Aufgrund der Standardisierung der Hauptkomponenten sind die Clustermittelwerte in Relation zum Gesamtmittelwert „0“ zu interpretieren. Ein direkter Vergleich der verschiedenen absoluten Faktorwerte innerhalb eines Clusters ist insofern problematisch, als dass Minimum und Maximum der Ausprägungen zwischen den einzelnen Komponenten variieren. Beim Bequemlichkeitsfaktor liegen die Ausprägungen der Clustermittelwerte (-0,12 bis 0,42) sehr viel enger beieinander als beim Schnäppchenjagdinstitut (-0,98 bis 0,92).

Tab. 24: Lösung mit 5 Clustern

	HK	Min.	Max.	Mittelwert	Std.-abw.	F-Wert	t-Wert	Interpretation
Cluster 1	Konsumbewusstsein	-0,74	1,65	0,22	0,56	0,57	0,25	Preisbewusst & pragmatisch (N=35)
	Wohlfühlfaktor	-3,02	1,12	-0,94	1,19	1,18	-0,94	
	Ökonomische Rationalität	-0,70	1,97	0,41	0,47	0,46	0,42	
	Funktionaler Leistungsanspruch	-1,79	1,76	0,10	0,66	0,68	0,08	
	Emotionale Verbundenheit	-2,03	1,73	-0,72	0,81	0,81	-0,72	
	Schnäppchenjägermentalität	-1,61	1,99	0,51	0,79	0,79	0,51	
	Bequemlichkeit	-2,97	2,04	0,42	0,91	0,91	0,42	
Cluster 2	Konsumbewusstsein	-2,15	2,69	0,12	0,90	0,91	0,14	Schnäppchenjäger mit emotionaler Motivation (N=58)
	Wohlfühlfaktor	-2,29	1,55	0,05	0,83	0,82	0,05	
	Ökonomische Rationalität	-3,22	1,37	-0,32	1,17	1,17	-0,31	
	Funktionaler Leistungsanspruch	-3,52	1,01	-0,71	1,01	1,05	-0,74	
	Emotionale Verbundenheit	-0,96	2,05	0,58	0,71	0,71	0,58	
	Schnäppchenjägermentalität	-0,67	2,41	0,92	0,65	0,65	0,92	
	Bequemlichkeit	-1,89	1,04	-0,20	0,88	0,89	-0,20	
Cluster 3	Konsumbewusstsein	-2,13	2,02	-0,12	1,06	1,08	-0,10	Anspruchsvoll: Qualität & Service (N=39)
	Wohlfühlfaktor	-0,68	2,03	0,70	0,73	0,73	0,70	
	Ökonomische Rationalität	-3,95	0,17	-1,15	0,86	0,86	-1,14	
	Funktionaler Leistungsanspruch	-1,10	2,25	0,83	0,71	0,73	0,80	
	Emotionale Verbundenheit	-2,00	2,20	-0,07	1,03	1,03	-0,07	
	Schnäppchenjägermentalität	-2,05	1,55	-0,14	0,76	0,76	-0,14	
	Bequemlichkeit	-2,38	1,53	-0,05	0,97	0,98	-0,05	
Cluster 4	Konsumbewusstsein	-2,37	0,94	-0,89	0,68	0,70	-0,86	Ökonomisch (rationell) (N=58)
	Wohlfühlfaktor	-2,66	1,02	-0,24	0,83	0,82	-0,24	
	Ökonomische Rationalität	-0,47	1,84	0,47	0,46	0,46	0,48	
	Funktionaler Leistungsanspruch	-2,39	2,06	0,16	0,91	0,93	0,13	
	Emotionale Verbundenheit	-2,15	2,91	0,30	1,03	1,04	0,30	
	Schnäppchenjägermentalität	-1,95	1,23	-0,18	0,74	0,73	-0,18	
	Bequemlichkeit	-2,42	1,20	0,09	0,84	0,85	0,09	

Cluster 5	Konsumbewusstsein	-1,43	2,65	0,64	0,85	0,86	0,66	Konsum(folge)- bewusst (N=56)
	Wohlfühlfaktor	-2,00	2,66	0,30	0,89	0,89	0,30	
	Ökonomische Rationalität	-2,30	1,85	0,36	0,82	0,82	0,36	
	Funktionaler Leistungsanspruch	-2,38	1,38	0,04	0,78	0,80	0,02	
	Emotionale Verbundenheit	-1,70	2,35	-0,42	0,84	0,84	-0,42	
	Schnäppchenjägermentalität	-2,69	0,67	-0,98	0,79	0,79	-0,98	
	Bequemlichkeit	-3,58	1,43	-0,12	1,24	1,24	-0,12	

Quelle: Eigene Berechnung

Ein Kriterium für die Bewertung der Homogenität der Cluster stellt der F-Wert dar. Aufgrund der Standardisierung der Ausgangsdaten liegt die Standardabweichung der Faktorenmittelwerte über die Grundgesamtheit bei (annähernd) 1. Dementsprechend entsprechen die F-Werte (annähernd) der Standardabweichung in den Clustern. Prinzipiell gilt, dass die Homogenität in einer Gruppe umso höher ist, je geringer der F-Wert ausfällt. Ein Cluster ist dann als vollkommen homogen zu bewerten, wenn alle F-Werte kleiner als 1 sind. Auch wenn hier kein Cluster als vollständig homogen angesehen werden kann, erscheint die Güte der Lösung akzeptabel.

Für die inhaltliche Interpretation der Cluster liefern die normierten t-Werte einen Anhaltspunkt. Aufgrund der spezifischen Datenstruktur entsprechen die t-Werte hier (annähernd) den Mittelwerten. Dabei zeigen negative Werte an, dass eine Variable im jeweiligen Cluster im Vergleich zu Erhebungsgesamtheit unterrepräsentiert ist, positive Ausprägungen deuten dagegen auf eine Überrepräsentierung hin. (Zur Bestimmung und Aussagekraft der F- und t-Werte vgl. BACKHAUS et al. 2006: 546).

Cluster 1 zeichnet sich durch einen ausgeprägten Hang zur *Bequemlichkeit* aus. Kein anderer Cluster verzeichnet diesbezüglich einen höheren t-Wert. Im Vergleich aller Gruppen bewerten die Angehörigen dieses Clusters auch die Norm *ökonomischer Rationalität* sehr hoch und werden in ihrer Bewertung lediglich durch Cluster 4 leicht übertroffen. Auch das *Schnäppchenjagdfieber* ist in dieser Gruppe ein wichtiger Motivationsfaktor. *Emotionale Verbundenheit* spielt dahingegen unter allen Gruppen die geringste Bedeutung. Der *Wohlfühlfaktor* weist eine zu hohe Streuung auf, als dass er für die Gruppe kennzeichnend sein könnte. Berücksichtigt man, dass der *Schnäppchenjagdinstinkt* auch eine ökonomische Komponente aufweist, lässt sich der Cluster als Gruppe der preisbewussten Pragmatiker interpretieren.

Bei Cluster 2 handelt es sich um ein stark emotional geleitetes Konsumentensegment, das sich durch die höchste *Schnäppchenjägermentalität* auszeichnet und gleichzeitig auch einen hohen Grad an *emotionaler Gebundenheit* aufweist. Dies sind auch die beiden Variablen, bzgl. derer die größte Homogenität im Cluster besteht. Die Jagd nach Schnäppchen gibt diesen Konsumenten, die ansonsten eher dem treu sind, was sie kennen, einen gewissen risikofreien emotionalen Kick. Die emotionalen Werte werden höher gehalten als *funktionaler Leistungsanspruch* im Sinne hoher Qualität und breiter Auswahl. Kein anderer Cluster weist hier geringere Bedeutungswerte auf. Auch *ökonomische Rationalität* und *Bequemlichkeit* werden von diesen Konsumenten im Gesamtvergleich als unterdurchschnittlich wichtig bewertet. Zusammengefasst sind diese Konsumenten als emotionsgeleitete Schnäppchenjäger zu charakterisieren.

Cluster 3 zeichnet sich durch das höchste Bewusstsein für *funktionale Leistung* und *Wohlfühlen* aus. Bezüglich beider Attribute besteht auch die höchste Homogenität im

Cluster. Das *Preisbewusstsein* fällt gleichzeitig in diesem Cluster - bei allerdings hoher Streuung – am geringsten aus. Hier spiegelt sich ein konsequentes Anspruchsdenken wider. Die Kunden lassen sich in ihrer Einkaufsstättenwahl durch *Qualität, Auswahl, Service* und ein insgesamt angenehmes *Einkaufserlebnis* lenken. Die Norm des Sparens haben sie weniger internalisiert als die übrigen Konsumenten. Interessanterweise fällt das *Bewusstsein für Konsumfolgen* (sozialer, ökologischer oder gesundheitlicher Natur) nur unterdurchschnittlich aus. Ein Anbieter wie Whole Foods würde von solchen Konsumenten also nicht aus gesellschaftlich-philanthropischen Motiven aufgesucht, sondern aus rein funktionalen. Charakterisiert wird das Verhalten in diesem Cluster als anspruchsvoll- und leistungsbewusst.

Cluster 4 ist charakterisiert durch die höchste und eine sehr homogen ausgeprägte ökonomische Motivation. Potenziellen Konsumfolgen misst diese Gruppierung unter allen Clustern die geringste Bedeutung bei der Wahl ihrer Haupteinkaufsstätte bei. Die starke *Preisorientierung* kann einer ökonomischen Zwangssituation ebenso geschuldet sein wie einer ohne Zwang verinnerlichten Tugend des Sparens, einer tatsächlichen ökonomischen Rationalität. Tatsächlich besteht in den Daten ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu einem Cluster und der Einkommenshöhe⁷⁶. Interessanterweise liegt in diesem Cluster der Anteil an Großverdienern (Haushaltseinkommen p.a. > \$85.000) mit 22% aber deutlich höher als der Anteil an Geringstverdienern (bis \$25.000) mit 16%. Höhere Anteile an Geringstverdienern weisen Cluster 2 (28%) und Cluster 5 (21%) auf. Mehr Großverdiener weist lediglich Cluster 3 auf. Der ökonomische Zwang mag in diesem Cluster zwar eine Rolle spielen, jedoch spielt für einen nicht zu vernachlässigenden Anteil der Befragten tatsächlich die Tugend oder Lust am Sparen die dominierende Rolle. Dementsprechend wird die Gruppe als ökonomisch (rationell) motiviert charakterisiert.

Cluster 5 wird gekennzeichnet durch das höchste Bewusstsein für soziale und ökologische Belange des eigenen Konsums. Die Befragten zeigen das höchste *Konsumbewusstsein* und sind gleichzeitig wenig empfindlich für emotionale Reize wie *Sonderangebote, Werbung* oder ein zur Schau getragener *Amerikanismus*. Das hohe Konsumbewusstsein geht einher mit einem relativ hohen Grad an ökonomischer Motivation. Auch dem *Wohlfühlfaktor* wird eine vergleichsweise hohe Bedeutung zugemessen. Überraschend gering fällt dahingegen das *funktionale Leistungsbewusstsein* aus, das nahe dem Mittelwert 0 liegt. In diesem Cluster findet sich ein Segment, das bewusst konsumiert, dabei aber die ökonomische Rationalität nicht aus dem Auge verliert. Entweder die Kunden können sich ihren Idealismus nur bedingt leisten und müssen deswegen die Preise im Blick haben, oder es handelt sich hier um ein hybrides Klientel mit ausgeprägtem Bildungshintergrund, das ein hohes Bewusstsein für den eigenen Konsum (und seine Folgen) aufweist, gleichzeitig aber auch ökonomisch rationell denkt. Trader Joe's wird nachgesagt, es adressiere die Überqualifizierten und Unterbezahlten. Es ist anzunehmen, dass sich ein ebensolches Segment hinter Cluster 5 verbirgt. Tatsächlich weist

⁷⁶ Die χ^2 -basierten Maße (C=0,481; Cramers-V=0,230) signalisieren, dass der Zusammenhang nicht zu vernachlässigen ist. Goodman und Kruskals Tau, ein Maß auf Basis proportionaler Fehlerreduktion, zeigt dahingegen an, dass die Fehlerwahrscheinlichkeit der richtigen Clusterzuordnung unter Bezugnahme der Einkommenshöhe nur um 5% reduziert werden kann, dementsprechend kann auf einen geringen Zusammenhang geschlossen werden. Beide Maße sind jedoch nicht ohne Schwächen (vgl. BROSIUS 2006: 428 f.), sodass eine präzise Aussage über die Höhe des Zusammenhangs schwierig ist.

der Cluster ein sehr hohes Bildungsniveau mit dem mit Abstand höchsten Anteil an Bachelorabsolventen sowie dem ebenfalls höchsten Anteil an Masterabsolventen und Promovierten auf. Da die Gruppe dennoch einen Anteil von 21% an Geringstverdienern (aber auch knapp 20% an Höchstverdienern) aufweist, lässt sich die These, dass es sich hier tatsächlich um ein Segment von Hochqualifizierten aber z.T. noch Unterbezahlten (z.B. Studenten/ junge Absolventen) handelt, stützen. Von der Motivation her wird diese Gruppe als die der Konsumbewusstesten deklariert.

Tab. 25 zeigt die Haupteinkaufsstätten der Clusterangehörigen und gibt Aufschluss darüber, welche Kundensegmente welche Einzelhandelsunternehmen bevorzugen.

Tab. 25: Clusterzusammensetzung

Unternehmen	Anteil in % an					
	Stichprobe	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5
Aldi	9,6	14,3	13,8	--	6,9	7,1
Costco Wholesale	1,4	2,9	1,7	--	1,7	--
Cub Foods	2,5	2,9	1,7	2,6	3,4	3,6
Dominick's	8,6	2,9	6,9	15,4	12,1	7,1
Jewel Osco	40,0	42,9	46,6	20,5	50,0	35,7
Sam's Club	2,5	--	8,6	--	3,4	--
Save-A-Lot	0,7	--	--	--	1,7	1,8
Trader Joe's	10,7	8,6	5,2	17,9	3,4	19,6
Treasure Island	2,1	5,7	--	2,6	1,7	18
Wal-Mart Supercenter	2,9	2,9	5,2	--	3,4	--
Whole Foods	12,5	5,7	3,4	33,3	8,6	17,9
Target	0,7	--	3,4	--	--	--
Coop	1,5	5,7	--	2,6	1,7	--
Peapod (Internet)	0,7	2,9	--	--	--	--
Lokale Anbieter	4,0	4,6	1,7	5,2	1,7	5,4

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Wie angenommen zeigt sich, dass Whole Foods-Konsumenten insbesondere in Cluster 3 vertreten sind. Auch die Interpretation des fünften Clusters als typisches Trader Joe's-Klientel erweist sich als treffend. Trader Joe's kann darüber hinaus auch das Segment der Anspruchsvollen (Cluster 3) bedienen. Interessant ist, dass diese Gruppe, die sich durch keinerlei Konsum(folge)bewusstsein auszeichnet, den größten Anteil an Whole Foods-Konsumenten vereint. Für diese Konsumentengruppe stehen tatsächlich Faktoren wie Qualität und Service an oberster Stelle. Das Verantwortungsgefühl gegenüber Mensch und Umwelt, das das Unternehmen nach außen zu tragen versucht, spielt für diese Klientel – anders als für die Kunden von Whole Foods und Trader Joe's in Cluster 5, in dem sich immerhin auch gut 7% an Aldi-Konsumenten finden – keine Rolle.

Aldi-Kunden sind überproportional in den Clustern 1 und 2 vertreten. In beiden Clustern spielen ökonomische Motive eine Rolle, im ersten Cluster direkt über das Preisattribut, im zweiten indirekt über die Schnäppchenjägerkomponente. Auch die Tatsache, dass der Bequemlichkeit in Cluster 1 eine hohe Bedeutung zugemessen wird, passt gut zu der Tatsache, dass hier Aldi-Konsumenten überproportional vertreten sind. Interessant ist weiterhin, dass die Aldi-Konsumenten in Gruppen vertreten sind, die durchaus ein gewisses Konsumbewusstsein aufweisen. Im vierten Cluster, der sich

durch eine konsequente (rationale) Preisorientierung auszeichnet, sind dahingegen nur unterdurchschnittlich viele Aldi-Einkäufer gruppiert. Diese Zuordnungen widersprechen der Annahme, dass Aldi-Konsumenten alleine preisgesteuert agieren. In Cluster 4 finden sich dagegen überproportional viele Konsumenten, die hauptsächlich bei den beiden traditionellen Chicagoer Anbietern Jewel Osco und Dominick's einkaufen. Dabei gelingt es Dominick's eher, auch die anspruchsvollen Konsumenten an sich zu binden, während Jewel Osco eher bei den emotionalen Schnäppchenjägern verankert ist.

Bei Anwendung sowohl der Hauptkomponenten- als auch der Clusteranalyse gibt es eine Vielzahl an Parametern, die vom Nutzer selbst bestimmt werden. Aus der Verknüpfung beider Methoden entsteht eine Vielzahl möglicher Ergebnisse. Das hier gewählte Vorgehen hat sich daran orientiert, die Güteanforderungen der Methoden zu erfüllen und bei der Auswahl von Parametern auf anerkannte Kriterien zurückzugreifen. Nicht immer liefern diese Kriterien ein eindeutiges Ergebnis. In solchen Fällen ist die inhaltliche Interpretierbarkeit der Ergebnisse zum Entscheidungsmaßstab geworden. Das vorgestellte Ergebnis stellt damit ein Resultat dar, das auf einer spezifischen Kombination der vorgestellten Verfahren beruht. Die Arbeit mit dem Datensatz hat jedoch gezeigt, dass die Ergebnisse auch bei veränderten Verfahrensanwendungen sehr ähnlicher Natur sind. Immer wieder zeichnen sich deutlich erkennbare Muster ab, beispielsweise was die Eingruppierung der Aldi-Konsumenten in nicht ausschließlich ökonomisch motivierte Cluster betrifft.

4.4.2.4 Die Trennkraft der Normen zur Erklärung der Einkaufsstättenwahl – Ergebnisse der Diskriminanzanalyse

Die Diskriminanzanalyse ist ein multivariates Verfahren zur Erklärung und Analyse von Gruppenunterschieden. Es handelt sich um eine Struktur prüfende Methode, die formal ausgedrückt die Abhängigkeit einer nominal skalierten Variable (oder Gruppenzugehörigkeit) von metrisch skalierten (Merkmals-) Variablen untersucht. Im vorliegenden Fall sind die erklärenden Variablen mit Hilfe einer 7-Punkte-Likert-Skala erfasst worden, und damit streng genommen ordinal skaliert. Analog zum Vorgehen bei der Hauptkomponentenanalyse können die erfassten Variablen nach BROSIUS (2006: 475) als intervallskaliert interpretiert und somit einer Diskriminanzanalyse unterzogen werden (vgl. auch HAIR et al. 1998: 247 f., BACKHAUS et al. 2006: 435).

Die Anwendung der Diskriminanzanalyse erfolgt mit der Zielsetzung, die Normen zu identifizieren, die besonders gut im Stande sind, die Einkaufsstättenwahl zu erklären, bzw. zwischen den verschiedenen Gruppen zu diskriminieren. Aufgrund der bereits bekannten Ergebnisse ist z.B. nicht zu erwarten, dass die Qualitätsnorm eine starke Trennkraft aufweist, weil dieses Attribut relativ einheitlich als wichtig bewertet worden ist. Gerade die (gesellschaftlichen) Konsumbewusstseinsnormen, deren Bedeutung von den Befragten sehr viel unterschiedlicher angegeben wurde, könnten eine stärker diskriminierende Rolle spielen. Auch für die emotionalen Werte wird eine hohe Trennkraft zwischen den Gruppen vermutet. In der betrieblichen Praxis könnten die Ergebnisse im Rahmen der Marktforschung genutzt werden, um potenzielle Neukonsumenten auszumachen, für die aufgrund ihres Normengefüges das Aldi-Konzept ansprechend sein dürfte (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 316 f.; BROSIUS 2006: 719 f.).

Differenzierte Marktbetrachtung (Fünf Gruppen)

Um die Fallzahl je Gruppe nicht zu gering werden zu lassen, werden nur die fünf meist genannten Haupteinkaufsstätten Jewel Osco, Whole Foods, Trader Joe's, Dominick's und Aldi berücksichtigt. Als diskriminierende Variablen werden zunächst die 20 ursprünglich abgefragten und als inhaltlich relevant erachteten Merkmale betrachtet. Die zwischen diesen Variablen z.T. bestehenden Abhängigkeiten werden in Kauf genommen und an späterer Stelle durch entsprechende Verfahrensschritte zu eliminieren versucht. Der erste Schritt der Analyse besteht – ähnlich einer Regressionsanalyse – darin, eine Diskriminanzfunktion zu schätzen. Die Schätzung der Funktionskoeffizienten erfolgt so, dass die Häufigkeitsverteilungen der Funktionswerte die verschiedenen Gruppen möglichst klar trennen, um damit den zweiten Schritt der Analyse zu erleichtern. Die Anzahl der maximal bestimmbaren Diskriminanzfunktionen entspricht der Anzahl an Kategorien (Gruppen) minus eins. Bestimmt man lediglich eine Diskriminanzfunktion, so sind die stetigen Funktionswerte im zweiten Schritt in die diskreten Werte der Gruppenzugehörigkeiten zu überführen. Dies geschieht mit Hilfe Wahrscheinlichkeitstheoretischer Überlegungen. Prinzipiell kann sich ein bestimmter Funktionswert zwar für jedes Objekt ergeben, die Eintrittswahrscheinlichkeiten für dieses Ereignis differieren jedoch von Objekt zu Objekt. So kann jedes Objekt der Gruppe zugeordnet werden, für die sie den höchsten Wahrscheinlichkeitswert aufweist. Auch wenn mehrere Diskriminanzfunktionen bestimmt werden, erfolgt die Zuordnung zu den Gruppen mit Hilfe Wahrscheinlichkeitstheoretischer Überlegungen (vgl. BAHRENBERG et al. 2003: 318 f., 330; BROSIUS 2006: 720-726, 740).

Tab. 26: Eigenwerte

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	,967(a)	65,6	65,6	,701
2	,312(a)	21,2	86,8	,488
3	,115(a)	7,8	94,6	,321
4	,080(a)	5,4	100,0	,271

Die ersten 4 kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

Quelle: Eigene Berechnung

Der Eigenwert gilt als Kennzahl dafür, wie gut die Diskriminanzfunktion die betrachteten Gruppen zu trennen vermag. Die erste bestimmte Funktion verfügt über die höchste Trennkraft. Die Streuung zwischen den Gruppen beträgt für diese Funktion etwa das 0,97-fache der Streuung innerhalb der Gruppen. Die Eigenwerte der drei weiteren Funktionen liegen niedriger. Gemäß BROSIUS (2006: 730) kann aus der zwischen den Gruppen bestehenden Streuung geschlossen werden, dass das Modell einen Erklärungswert besitzt. Die Trennschärfe des Modells ist jedoch begrenzt, da keine Funktion eine stärkere Streuung zwischen den Gruppen als innerhalb der Gruppen aufweist. Ein weiteres Gütemaß ist der kanonische Korrelationskoeffizient, der den Anteil der Streuung zwischen den Gruppen an der gesamten Streuung angibt und Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann. Je höher der Wert liegt, desto höher ist der Erklärungsgehalt des Modells. Im vorliegenden Fall weist die erste Funktion, die knapp 66% der Varianz erklärt, mit 0,7 einen befriedigenden kanonischen Korrelationskoeffizienten auf. Eigenwert, Va-

rianzerklärungsanteil und Korrelationskoeffizient weisen darauf hin, dass die Funktionen 3 und 4 dahingegen nur einen sehr geringen eigenen Erklärungsbeitrag leisten. Die Hypothese, dass die durchschnittlichen Funktionswerte in allen Gruppen gleich sind, kann bei Betrachtung aller vier Diskriminanzfunktionen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,000% verworfen werden⁷⁷ (χ^2 -Test, s. Tab. 27). Dies bedeutet, dass es höchst signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen gibt und das Diskriminanzmodell insgesamt nicht ungeeignet zur Erklärung der abhängigen Variable ist (vgl. BROSIUS 2006: 732). Isoliert betrachtet weisen die Funktionen 3 und 4 keine signifikante Trennkraft auf, darauf deuten auch die hohen Werte für Wilk's Lambda (Kennzahl für den Anteil der Streuung innerhalb der Gruppen an der Gesamtstreuung) hin.

Tab. 27: Wilk's Lambda und χ^2 -Test

Test der Funktion(en)	Wilk's-Lambda	Chi-Quadrat	FG	Signifikanz
1 bis 4	,322	214,840	80	,000
2 bis 4	,633	86,671	57	,007
3 bis 4	,831	35,154	36	,509
4	,926	14,503	17	,631

FG: Freiheitsgrade

Quelle: Eigene Berechnung

Aufgrund der sich abzeichnenden Trennschwäche der Funktionen 3 und 4 ist zu überlegen, diese aus der Betrachtung auszuschließen, um das Modell so einfach wie möglich zu halten. Mittels des neu bestimmten Diskriminanzmodells lassen sich bei vorgegebener Häufigkeitsverteilung der Gruppen 63% der Befragten ihrer Haupteinkaufsstätte zuordnen. Bei Berücksichtigung aller vier Funktionen liegt die Quote bei 68%. Da das Erklärungsvermögen des umfangreicheren Modells in Bezug auf die Aldi-Konsumenten selbst mehr als doppelt so hoch liegt, wird das insgesamt signifikante Modell beibehalten und auf eine Reduzierung der Funktionsanzahl verzichtet. Mit der Trefferquote von 68% liegt das Modell deutlich höher als eine rein zufällige Zuordnung – auch bei vorgegebenen relativen Häufigkeiten der Gruppen – ergeben hätte. Da sich die Bewertungen der Konsumenten auf ihre spezifische Haupteinkaufsstättenwahl bezogen, war allerdings eine noch höhere Trennschärfe und damit bessere Zuordnung zu den Gruppen zu erwarten. Für eine sozialwissenschaftliche Fragestellung scheint das Ergebnis insgesamt jedoch akzeptabel. Problematisch ist, dass zu viele Konsumenten dem größten und konventionellsten Anbieter Jewel Osco zugeordnet werden. Immerhin 50% der Aldi-Konsumenten werden jedoch richtig gruppiert, damit liegt ein deutlich höheres Treffermaß vor, als eine rein zufällige Zuordnung ergeben hätte (s. Tab. 28)⁷⁸. Von den 50% der Aldi-Konsumenten, die Jewel Osco zugerechnet werden, sind immerhin 82% mit zweithöchster Wahrscheinlichkeit Aldi zuzuordnen.

⁷⁷ Dabei liegt χ^2 deutlich über dem Grenzwert 124,84, der bei einem Signifikanzniveau von 0,001% gilt.

⁷⁸ Geht man von einer für alle Gruppen gleichen A-priori-Wahrscheinlichkeit aus, lässt sich die Vorhersagegüte für die Aldi-Konsumenten sogar auf 86% erhöhen, bei deutlicher Reduzierung der Gesamtgüte des Modells.

Tab. 28: Ergebnis der Klassifizierung

Haupteinkaufsstätte	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit (in%)				
	Aldi	Dominick's	Jewel Osco	Trader Joe's	Whole Foods
Aldi	50,0	0	50,0	,0	,0
Dominick's	0	13,6	68,2	4,5	13,6
Jewel Osco	0	1,0	95,0	2,0	2,0
Trader Joe's	3,8	0	38,5	34,6	23,1
Whole Foods	0	3,0	24,2	12,1	60,6

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. 29: Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte

	Wilk's-Lambda	F	FG1	FG2	Signifikanz
Preis-Leistungsverhältnis	,832	9,989	4	198	,000
Zeit (Schnelligkeit)	,856	8,352	4	198	,000
Preise	,859	8,140	4	198	,000
Werbung	,863	7,851	4	198	,000
(Sonder-)Angebote	,884	6,482	4	198	,000
Bequemlichkeit	,892	5,985	4	198	,000
Gesundheitsbewusstsein	,894	5,852	4	198	,000
Einzigartigkeit	,921	4,233	4	198	,003
Patriotismus	,928	3,819	4	198	,005
Loyalität	,936	3,364	4	198	,011
Ladenkonzeption	,939	3,213	4	198	,014
Soziales Engagement	,940	3,135	4	198	,016
Arbeitnehmerfreundlichkeit	,951	2,562	4	198	,040
Vertrauenswürdigkeit	,955	2,321	4	198	,058
Sicherheit	,958	2,177	4	198	,073
Umweltfreundlichkeit	,960	2,083	4	198	,084
Auswahl	,977	1,173	4	198	,324
Qualität	,977	1,156	4	198	,332
Einkaufserlebnis	,979	1,063	4	198	,376
Service	,982	,929	4	198	,448

Quelle: Eigene Berechnung

Ein Gleichheitstest der Gruppenmittelwert (s. Tab. 29) gibt einen Hinweis darauf, wie gut jede einzelne Variable für sich betrachtet zwischen den Gruppen zu trennen vermag. Die höchste Trennkraft weist demnach das *Preis-Leistungsverhältnis* auf, es folgen *Zeit (Schnelligkeit)*, *Preise*, *Werbung*, *(Sonder-)Angebote*, *Bequemlichkeit* und *Gesundheitsbewusstsein*. Für diese Variablen kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,0% davon ausgegangen werden, dass bei singulärer Betrachtung signifikante Gruppenunterschiede bestehen. Insgesamt 13 von 20 Variablen weisen ein Signifikanzniveau von unter 0,05 auf. Damit kann festgehalten werden, dass das ausgewählte Variablenbündel einen Erklärungsgehalt für die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten hat. *Auswahl*, *Qualität*, *Einkaufserlebnis* und *Service* scheinen zu den Attributen zu gehören, die für viele Konsumenten eine ähnliche Bedeutung haben und damit keine signifikante Trennschärfe zwischen den Gruppen aufweisen. Die Aussagekraft dieser univariaten Betrachtung

ist für die Praxis stark limitiert, da der Einfluss der Erklärungsvariablen in der Realität nicht isoliert voneinander stattfindet, sondern mehrere Größen gleichzeitig wirken.

Wechselt man von der univariaten zur multivariaten Betrachtung, geben die standardisierten Diskriminanzfunktionskoeffizienten einen Hinweis auf den Erklärungsbeitrag der einzelnen Variablen. Da mehrere Diskriminanzfunktionen bestimmt werden, sind die standardisierten, absoluten Koeffizienten mit den Eigenwertanteilen der jeweiligen Diskriminanzfunktion zu gewichten, um mittlere Diskriminanzkoeffizienten zu ermitteln, die interpretiert werden können (vgl. BROSIUS 2006: 732, BACKHAUS et al. 2006: 187 f.). Das gewichtete Mittel der Diskriminanzfunktionskoeffizienten (s. Tab. 30) suggeriert, dass die Bedeutung, die dem *Einkaufserlebnis* zugemessen wird, das mit Abstand stärkste Trennkriterium darstellt. Es folgen *Preise* und *Service*. Gleichauf mit der *Ladenkonzeption* folgt an fünfter Stelle der *Umweltschutz* als erste soziale Norm. Die geringste Erklärungskraft für die Haupteinkaufsstättenwahl wies demnach das *soziale Engagement* auf. Im Vergleich zur univariaten Betrachtung zeigen sich z.T. deutliche Unterschiede, dies gilt insbesondere für die Variable *Einkaufserlebnis*, die bei gleichzeitiger Betrachtung aller Variablen einen deutlichen Bedeutungsgewinn erfährt. Auch aus diesen Werten kann nicht direkt auf den Einfluss der einzelnen Variablen auf die Erklärungsgröße (Gruppenzugehörigkeit) geschlossen werden, da der Einfluss einer unabhängigen Variablen durch den Einfluss anderer Erklärungsvariablen verzerrt worden sein kann (vgl. BROSIUS 2006: 733).

Tab. 30: Mittlere Diskriminanzkoeffizienten

	Funktion				Gewichtetes, absolutes Mittel
	1	2	3	4	
Einkaufserlebnis	-,191	-1,005	,432	-,282	0,387
Preise	,259	,541	,048	-,350	0,307
Service	-,430	,013	-,045	-,299	0,304
Ladenkonzeption	,391	-,010	-,322	,141	0,291
Umweltfreundlichkeit	-,267	-,390	,285	,209	0,291
Preis-Leistungsverhältnis	,353	-,013	,466	,342	0,289
Werbung	,351	,112	-,058	-,521	0,287
Bequemlichkeit	,276	-,112	-,538	,420	0,269
Vertrauenswürdigkeit	-,168	,453	,331	-,598	0,264
Einzigartigkeit	-,110	,632	-,336	,348	0,251
Sicherheit	,301	-,159	,240	-,019	0,251
Arbeitnehmerfreundlichkeit	-,186	,254	,262	,346	0,215
Patriotismus	,232	-,054	-,509	-,195	0,214
(Sonder-)Angebote	,218	-,159	-,029	,631	0,213
Qualität	-,228	-,122	-,112	,337	0,202
Zeit (Schnelligkeit)	,239	,019	,340	-,259	0,201
Gesundheitsbewusstsein	-,204	,224	-,106	-,173	0,199
Auswahl	-,220	-,084	-,334	-,187	0,198
Loyalität	,004	,596	-,213	-,125	0,152
Soziales Engagement	,040	,067	,340	,291	0,083

Quelle: Eigene Berechnung

Setzt man als Ausgangsdaten der Diskriminanzanalyse die vorab bestimmten voneinander unabhängigen Hauptkomponenten ein, verschlechtert sich die Güte des Modells deutlich. Auch die Interpretierbarkeit der standardisierten, künstlichen Diskriminanzkoeffizienten auf Grundlage einer ebenfalls künstlich erzeugten Datengrundlage erweist sich als schwierig. Eine alternative Möglichkeit, die gegenseitige Beeinflussung der Variablen zu kontrollieren, liegt in der Methode der schrittweisen Selektion. Dabei wird im ersten Schritt diejenige Variable in das Modell aufgenommen, die ein vorgegebenes Diskriminanzkriterium – hier die Minimierung von Wilk's Lambda – am besten erfüllt und damit die Gruppenzugehörigkeit eines Objektes am ehesten korrekt vorher sagt. Die sich aus der Aufnahme der Variable in das Modell ergebende Änderung von Wilk's Lambda muss dabei signifikant sein⁷⁹. Nach demselben Kriterium wird die zweite Variable ausgesucht. Nach jeder Aufnahme einer neuen Variablen wird überprüft, inwiefern die zuvor in das Modell aufgenommenen Größen noch über eine ausreichend signifikante Erklärungskraft verfügen. Das Verfahren wird so lange fortgesetzt, bis alle Variablen aufgenommen sind, keine Variable mehr das Aufnahmekriterium erfüllt oder die Maximalzahl an Iterationen erreicht ist. Als weiteres Aufnahmekriterium wird die Toleranz, ein Maß für die Korrelation der unabhängigen Variablen, berücksichtigt. Mit diesem Vorgehen kann die Korrelation der Variablen im Modell kontrolliert werden (vgl. BROSIUS 2006: 748 - 750).

Tab. 31: Aufgenommene und entfernte Variablen

	Aufgenommen	Entfernt	Wilk's-Lambda				
			Statistik	Exaktes F / *Näherungsweise F			
				Statistik	FG1	FG2	Signifikanz
1.	Preis-Leistungsverhältnis		,832	9,989	4	198	,000
2.	Gesundheitsbewusstsein		,718	8,881	8	394	,000
3.	Werbung		,641	*7,905	12	519	,000
4.	Zeit		,596	*6,888	16	596	,000
5.	Einkaufserlebnis		,551	*6,339	20	644,4	,000
6.	Einzigartigkeit		,506	*6,063	24	674,5	,000
7.	Loyalität		,480	*5,595	28	693,7	,000
8.	Preise		,460	*5,176	32	706,0	,000
9.		Preis-Leistungsverhältnis	,473	*5,718	28	693,7	,000

Bei jedem Schritt wird die Variable aufgenommen, die das gesamte Wilk's-Lambda minimiert. Wilk's Lambda: FG2=4, FG3=198.

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. 31 zeigt die schrittweise Aufnahme von acht Variablen in das Diskriminanzmodell. Als letzte Variable finden die *Preise* Berücksichtigung. Durch diesen Schritt kann die Variable *Preis-Leistungsverhältnis* die Kriterien zum Verbleib im Modell nicht mehr erfüllen und wird diesem im neunten Schritt wieder entnommen. Dementsprechend verbleiben sieben Variablen im Modell: *Gesundheitsbewusstsein*, *Werbung*, *Zeit (Schnelligkeit)*, *Einkaufserlebnis*, *Einzigartigkeit*, *Loyalität* und *Preise*. Die Toleranzwerte der Variablen geben keinen direkten Hinweis darauf, eine der Variablen aufgrund von zu

⁷⁹ Analog zu BROSIUS (2006: 749) wird der F-Wert für die Aufnahme auf 2,0 der für den Ausschluss auf 1,5 festgesetzt.

hoher Kollinearität aus dem Modell auszuschließen. Auch inhaltlich erschließen sich keine relevanten, zu beachtenden Abhängigkeiten.

Die Modellgüte lässt sich mittels verschiedener Kriterien überprüfen. Eigenwerte und Wilk's Lambda (s. Anhang Tab. A-6, Tab A-7) zeigen, dass die einzelnen Funktionen eine leicht schwächere Trennkraft aufweisen als im vollständigen Modell, bei gleichzeitiger Betrachtung aller vier Funktionen erweist sich Wilk's Lambda als hoch signifikant. Die Erklärungsbeiträge der dritten und vierten Funktion sind bei alleiniger Betrachtung sehr gering. Der Ausschluss der beiden Funktionen verursacht allerdings im Gesamtmodell weitere Einbußen bzgl. der Vorhersagequalität und wird deswegen unterlassen. Mit dem signifikanten Vier-Funktionen-Modell können 58,9% der Fälle richtig klassifiziert werden. Problematisch ist, dass nur 25% der Aldi-Konsumenten korrekt gruppiert werden (s. Tab. 32) und das Modell damit sowie insgesamt hinter der Zuordnungsgüte des vollständigen Modells zurückbleibt. Der klare Vorzug des Modells liegt jedoch darin, dass Verzerrungen durch multikollineare Beziehungen wesentlich unwahrscheinlicher sind als im vollständigen Modell.

Das Modell deklariert beinahe alle falsch klassierten Befragten als Jewel Osco-Konsumenten. Jewel Osco agiert als größter Anbieter im Stadtraum Chicagos mit einem Format, das anscheinend die geringsten Alleinstellungsmerkmale aufweist. Offenkundig zeichnen sich auch die Konsumenten dieses Anbieters durch eine unspezifische Konsumkultur aus. Dementsprechend fallen die Fehlzuordnungen überproportional häufig zu Gunsten der Jewel Osco-Käufer aus. Es kann angenommen werden, dass ein großer Anteil der falsch Gruppiereten tatsächlich regelmäßig Jewel Osco aufsucht, jedoch nicht als Haupteinkaufsstätte. Die Klassifizierungsergebnisse zeigen, welche Konsumentengruppen sich von ihren Normstrukturen her nah genug stehen, dass es zu Fehlzuordnungen kommen kann (Dominick's und Jewel Osco) und welche deutlich unterschiedlich sind (Aldi und Whole Foods). Die Ergebnisse zeichnen ein ähnliches Bild wie Abb. 34.

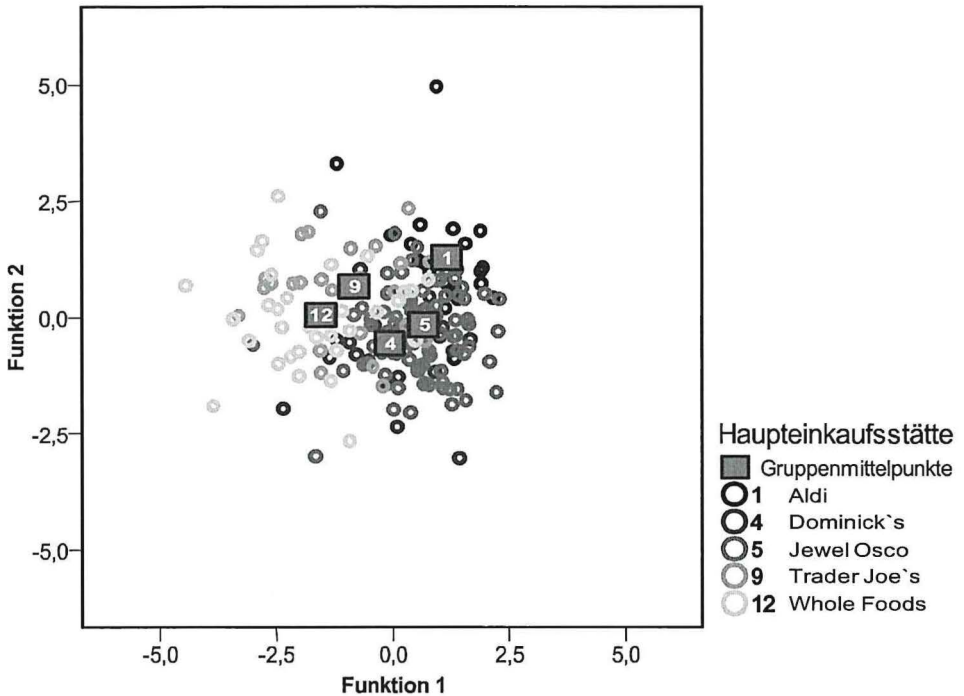
Tab. 32: Klassifizierungsergebnisse

Haupteinkaufsstätte	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit in %					Gesamt
	Aldi	Dominick's	Jewel Osco	Trader Joe's	Whole Foods	
Aldi	25,0	0,0	75,0	0,0	0,0	100,0
Dominick's	0,0	4,2	87,5	0,0	8,3	100,0
Jewel Osco	3,7	2,8	90,7	0,0	2,8	100,0
Trader Joe's	0,0	0,0	51,7	17,2	31,0	100,0
Whole Foods	0,0	0,0	38,2	5,9	55,9	100,0

58,9% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Quelle: Eigene Berechnung

Abb. 34: Streudiagramm: Gruppenangehörige



Quelle: Eigene Berechnung

Diese zeigt die verschiedenen Konsumentengruppen in einer durch die beiden Funktionen 1 und 2 aufgespannten Fläche. Dabei zeigt sich, dass die Diskriminanzfunktionswerte der ersten beiden Diskriminanzfunktionen für Dominick's und Jewel Osco, die beiden traditionellen Chicagoer Lebensmittelanbieter, relativ ähnliche Gruppenmittelpunkte aufweisen. Auch für Trader Joe's- und Whole Foods-Konsumenten lässt sich eine gewisse Nähe ausmachen. Aldi-Kunden setzen sich dahingegen deutlich von den vier übrigen Gruppen ab. Die größte Nähe weisen sie zu Jewel Osco-Konsumenten auf. Es passt ins Bild, dass Dominick's, das sich in Chicago jüngst verstärkt auf ein Lifestyle-Format fokussiert, dabei weiter von Aldi entfernt liegt als Jewel Osco. Näher liegt dahingegen Trader Joe's, mit dem Aldi die limitierte Sortimentspolitik, eine konsequente Fokussierung auf Effizienz und die Weitergabe dieser Kosteneinsparungen in Form von „*Incredible Value Every Day*“ (Aldi) bzw. „*terrific everyday prices*“ (Trader Joe's) teilt. Die Ergebnisse basieren auf den Konsumentennormen und spiegeln gleichzeitig sehr deutlich die Ähnlichkeit der Konzepte der fünf Unternehmen wider.

Um die Trennkraft der sieben Merkmale im Diskriminanzmodell zu bewerten, sind die gewichteten Mittel der standardisierten Diskriminanzfunktionskoeffizienten zu betrachten (s. Tab. 33). Das Ergebnis bestätigt erneut die Vorrangstellung des *Einkaufserlebnisses*. Auch die Bedeutung, die die Konsumenten *Werbung* beimessen, nimmt eine stark trennende Funktion ein, gefolgt von *Preisen*, die erwartungsgemäß stärker diskriminieren als das *Preis-Leistungsverhältnis*. Interessant ist die hohe Trennkraft der

Die Gruppenmittelwerte zeigen bei univariater Betrachtung für acht Variablen signifikante Unterschiede (Signifikanzniveau kleiner 0,05). Die deutlichsten Abweichungen zeichnen sich bezüglich der Bedeutung von *Werbung*, *Preisen* und *Loyalität* ab. Es folgen *Patriotismus*, *Preis-Leistungsverhältnis*, *Ladenkonzeption*, (*Sonder-)Angebote* und *Einzigartigkeit* (s. Tab. 34). Interessant ist, dass *Werbung*, *Loyalität* und *Patriotismus* so stark differenzieren. Alle drei Variablen werden von Aldi-Konsumenten als deutlich wichtiger für die eigene Einkaufsstättenentscheidung angesehen, also von den übrigen Konsumenten, insgesamt nehmen sie jedoch keine vordere Stellung in der Bedeutungshierarchie ein. Dass ausgerechnet die Aldi-Konsumenten der Repräsentation amerikanischer Werte und Normen so eine vergleichsweise hohe Bedeutung zumessen, scheint in Anbetracht der deutschen Herkunft Aldis leicht widersprüchlich. Die Ergebnisse der Befragung zeigen jedoch, dass nur 22% der Befragten Aldi als ausländisches Unternehmen wahrnehmen, weitere 12% betrachten es schlicht als „global“. Immerhin 30% sehen Aldi als US-amerikanisches Unternehmen an.

Unter den Aldi-Konsumenten selbst fällt der Anteil derjenigen, die Aldi amerikanischen Ursprungs halten, mit 52% noch höher aus. Dabei spielen der niedrigere Bildungsstand und die geringe Exponiertheit gegenüber fremden Ländern und Kulturen (z.B. in Form des Reisens), die ebenfalls erhoben wurde, eine Rolle. Die starke Wahrnehmung als amerikanisches Unternehmen lässt sich sicherlich damit begründen, dass Aldi bereits seit gut 30 Jahren auf dem dortigen Markt vertreten ist und inzwischen schon einen US-amerikanischen Nachahmer gefunden hat. Das Unternehmen selbst gibt keine nennenswerten Hinweise auf seine Herkunft. Auch der Name „Aldi“ könnte amerikanisch sein. Aufgrund der Größe des Marktes und den vielen Bevölkerungsgruppen, die in den USA heimisch sind, herrscht in den USA sicherlich auch ein anderes Verständnis für kulturelle Diversität, bzw. ein anderes Selbstverständnis für „heimisch“: „*Americans just think everything is American.*“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007).

Die Diskriminanzfunktionskoeffizienten geben einen Hinweis auf die Bedeutung, die jeder einzelnen Variablen bei multivariater Betrachtung für die Diskriminierung in Aldi- und Nicht-Aldi-Konsumenten zukommt. Tab. 35 gibt die Koeffizienten der Variablen in absteigender Reihenfolge wieder. Auch in diesem Fall stellt das *Einkaufserlebnis* die Norm dar, die am besten zwischen den beiden Gruppen zu trennen vermag.

Das Ergebnis kann durch multikollineare Effekte verzerrt sein, so dass wie im Fünf-Gruppen-Fall ein schrittweises Modell vorgestellt wird, dessen Vorgehensweise analog gewählt ist (s. Tab.36). Nacheinander werden *Werbung*, *Einkaufserlebnis*, *Loyalität*, *Preise*, *Qualität*, *Einzigartigkeit*, *Umweltschutz* und *Vertrauen* in das Modell aufgenommen. Die hohen Lambda-Werte signalisieren, dass die Streuung zwischen den Gruppen im Verhältnis zur Streuung innerhalb der Gruppen nur gering ist. Diese Tatsache ist der hohen Heterogenität in der Gruppe der Nicht-Aldi-Konsumenten geschuldet. Das Klassifizierungsergebnis zeigt, dass bei Vorgabe der relativen Häufigkeitsverteilung in der Stichprobe 91,2% der Fälle korrekt gruppiert werden. Dementsprechend liegt die Trefferwahrscheinlichkeit zwar über der einer rein zufällig korrekten Zuordnung, insgesamt ist die Güte des Modells jedoch geringer als die des vollständigen Modells.

Tab. 35: Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (I)

	Funktionskoeffizient
Einkaufserlebnis	-0,953
Preise	0,628
Loyalität	0,554
Umweltfreundlichkeit	-0,544
Einzigartigkeit	0,490
Werbung	0,363
Vertrauenswürdigkeit	0,316
Qualität	-0,234
Ladenkonzeption	0,223
Patriotismus	0,212
Gesundheitsbewusstsein	0,148
(Sonder-)Angebote	-0,132
Service	-0,126
Zeit (Schnelligkeit)	0,096
Bequemlichkeit	0,094
Auswahl	-0,062
Soziales Engagement	-0,054
Sicherheit	-0,043
Preis-Leistungsverhältnis	-0,012
Arbeitnehmerfreundlichkeit	0,004

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. 36: Aufgenommene Variablen

	Aufgenommen	Wilk's-Lambda					
		Statistik	FG1	Exaktes F			
				Statistik	FG1	FG2	Signifikanz
1.	Werbung	,940	1	12,852	1	201,000	,000
2.	Einkaufserlebnis	,905	2	10,439	2	200,000	,000
3.	Loyalität	,859	3	10,903	3	199,000	,000
4.	Preise	,813	4	11,378	4	198,000	,000
5.	Qualität	,800	5	9,868	5	197,000	,000
6.	Einzigartigkeit	,789	6	8,743	6	196,000	,000
7.	Umweltfreundlichkeit	,779	7	7,918	7	195,000	,000
8.	Vertrauenswürdigkeit	,764	8	7,472	8	194,000	,000

Bei jedem Schritt wird die Variable aufgenommen, die das gesamte Wilk's-Lambda minimiert. Lambda: FG2=1; FG3=201

Quelle: Eigene Berechnung

Die Funktionskoeffizienten in Tab. 37 erlauben gewisse Rückschlüsse auf den Erklärungsbeitrag der Variablen (vgl. BROSIUS 2006: 732). Die Betrachtung der absoluten Werte vermittelt erneut die besondere Stellung, die das *Einkaufserlebnis* als diskriminierende Variable einnimmt. Die diskriminierende Wirkung der Sparnorm ist wenig überraschend. Während Aldi-Käufer den *Preisen* relativ zum *Preis-Leistungsverhältnis* eine höhere Bedeutung zumessen, bewerten die übrigen Konsumenten das *Preis-Leistungsverhältnis*, also die Norm des smarten Sparens, als wichtiger (s. auch Anhang Tab. A-12). Es ist davon auszugehen, dass bei Aldi-Konsumenten der Akt des Sparens nicht zwangsläufig als eine Tugend oder Lust am Sparen betrachtet werden kann, sondern dass sich dahinter z.T. einfache ökonomische Notwendigkeit verbirgt. An dieser Stelle bietet es sich an, die Bedeutung des Einkommens genauer zu betrachten, da es nahe liegt, die Einkaufsstättenwahl „Aldi“ dieser Erklärungsgröße zuzuschreiben. Tatsächlich bestätigen die Ergebnisse des χ^2 -Tests, dass die Null-Hypothese einer statistischen Unabhängigkeit zwischen dem Haushaltseinkommen (sowohl insgesamt als auch pro Kopf) und der Wahl Aldis als Haupteinkaufsstätte verworfen werden kann⁸¹. Analysiert man die Stärke des Zusammenhangs auf Basis des Konzepts der proportionalen Fehlerreduktion, das nach REYNOLDS (1990: 51) χ^2 -basierten Maßen überlegen ist, so offenbart sich, dass die Kenntnis der Einkommensklasse die Fehlerwahrscheinlichkeit einer korrekten Vorhersage der Wahl Aldis als Haupteinkaufsstätte jedoch kaum verringern kann. Durch die Einbeziehung der erklärenden Variable „Haushaltseinkommen“ reduziert sich die Fehlerwahrscheinlichkeit lediglich um 11,3% (Goodman und Kruskals Tau), für die berechneten Pro-Kopf-Einkommensklassen ergibt sich ein Wert von 8,9%. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Einkommen und der Wahl Aldis als Haupteinkaufsstätte gibt, die Stärke des Zusammenhangs fällt jedoch gering aus. Für die Wahl des Discounters spielt das internalisierte Normengefüge der Konsumenten eine größere Rolle.

Tab. 37: Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten (II)

	Funktionskoeffizient
Einkaufserlebnis	-,928
Preise	,622
Loyalität	,604
Werbung	,463
Umweltfreundlichkeit	-,451
Einzigartigkeit	,417
Vertrauenswürdigkeit	,369
Qualität	-,264

Quelle: Eigene Berechnung

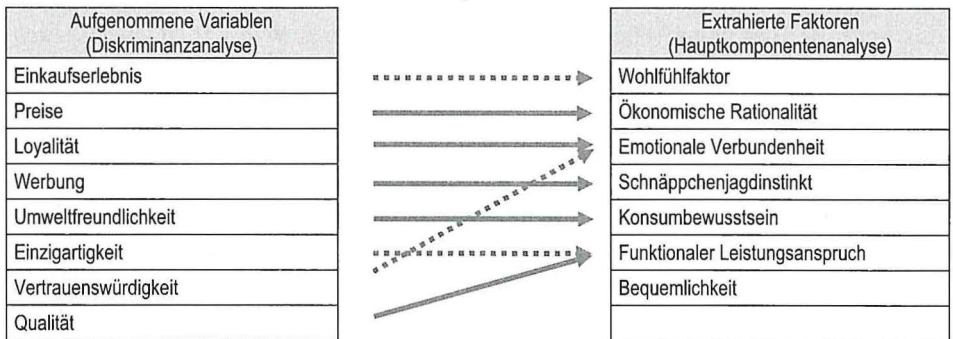
Interessant ist, dass Aldi-Konsumenten *Loyalität* und *Vertrauen(swürdigkeit)* für die Wahl ihrer Haupteinkaufsstätte eine höhere Bedeutung beimessen, als die übrigen Konsumenten. Prinzipiell ist es möglich, eine Aldi-Filiale und ihre Beschäftigten relativ schnell kennenzulernen und eine gewisse emotionale Bindung aufzubauen. Tatsächlich wurde beobachtet, dass Kunden vereinzelt von den Kassierern mit Namen begrüßt wor-

⁸¹ χ^2 liegt mit 24,494 und 17,674 jeweils deutlich über der bei 2 Freiheitsgraden und einem Signifikanzniveau von 0,01 geltenden Schranke von 13,82. Cramers V liegt bei 0,336.

den sind. Dies mag dadurch begünstigt sein, dass in vielen Filialen Bewohner aus der lokalen Nachbarschaft angestellt sind, was wiederum mit Subventionsprogrammen der Stadt Chicago zusammenhängt (Interview mit STADTPLANERIN 2007, s. Kap. 4.3). Bei den Gesprächen mit Aldi-Konsumenten in zwei Chicagoer Filialen entstand ebenfalls das Gefühl einer hohen Vertrautheit zwischen Konsumenten und Beschäftigten. Positiv fällt auf, dass die *Einzigartigkeit* Aldis dem Unternehmen zuträglich ist. Als besonders problematisch erweist sich jedoch der negative Funktionskoeffizient des Faktors *Qualität*. Auch wenn dieser Wert absolut betrachtet nicht sehr hoch ausfällt, zeigt das negative Vorzeichen, dass Konsumenten mit hohem Qualitätsbewusstsein eher bei anderen Einzelhändlern einkaufen. Da gleichzeitig die *Preisnorm* eine stärkere Differenzierungskraft einnimmt, als das *Preis-Leistungsverhältnis*, scheint Aldi seinem eigenen Anspruch selbst unter den eigenen Konsumenten nicht gerecht zu werden. Denn Aldi vermarktet sich bewusst über das Preis-Leistungsverhältnis: „*Incredible Value Every Day*“ und wirbt damit auch für seine Qualität.

Interessant ist, dass die acht selektierten Variablen wiederum einen gewissen Zusammenhang zu den in der Hauptkomponentenanalyse bestimmten Faktoren aufweisen. Allerdings fällt auf, dass der Faktor Bequemlichkeit in der Diskriminierung von Aldi- und Nicht-Aldi-Konsumenten keine entscheidende Rolle spielt und im Modell nicht präsent ist. Umso stärker sind dahingegen emotional geleitete Motive vertreten.

Abb. 36: Diskriminierende Variablen versus Hauptkomponenten (II)



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Als Fazit der Diskriminanzanalyse ist festzuhalten, dass emotionale Faktoren sowohl bei der differenzierten Konsumentenbetrachtung als auch bei der alleinigen Betrachtung von Aldi- und Nicht-Aldi-Konsumenten eine dominante Stellung einnehmen, allen voran die Erlebnishnorm. Unter den gesellschaftlichen Normen kristallisiert sich die *Umweltfreundlichkeit* als die am vermeintlich stärksten differenzierende Variable heraus. Insgesamt bleibt die Trennschärfe dieser Variablen hinter den Erwartungen zurück. Unter den ökonomischen Werten kommt den *Preisen* eine besondere Stellung zu. Es ist naheliegend, dass die reine Bedeutung der *Preise* differenzierter gesehen wird als die des *Preis-Leistungsverhältnisses*. Insgesamt ist die Trennstärke der vorgestellten Diskriminanzmodelle relativ gering. Dies bedeutet, dass Konsumenten, die dieselbe Haupteinkaufsstätte wählen, durchaus diversifizierte Normenstrukturen aufweisen. So genießt Whole Foods die Legitimation von leistungsbewussten, ebenso wie von gesundheitsbewussten Konsumenten. Gleichzeitig sind die gesundheitsbewussten Konsumenten nicht

alleine auf Whole Foods konzentriert, sondern können z.B. auch von Trader Joe's angesprochen werden. Die heterogene Struktur innerhalb der Gruppen erschwert die korrekte Vorhersage der Einkaufsstättenwahl auf Basis der äußerst komplexen Normengefüge. Nichtsdestotrotz zeigen sich einige deutliche Muster in den Konsumentenprofilen. Whole Foods- und Trader Joe's-Konsumenten weisen beispielsweise deutlich ähnllichere Normenstrukturen auf, als Whole Foods- und Aldi-Konsumenten.

4.4.3 Unternehmensaktivität in der Kundenwahrnehmung: Wie werden die (Konsum-) Normen erfüllt?

„ [...] *the expectations of Americans in a grocery store are not being met by Aldi in my opinion.*“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

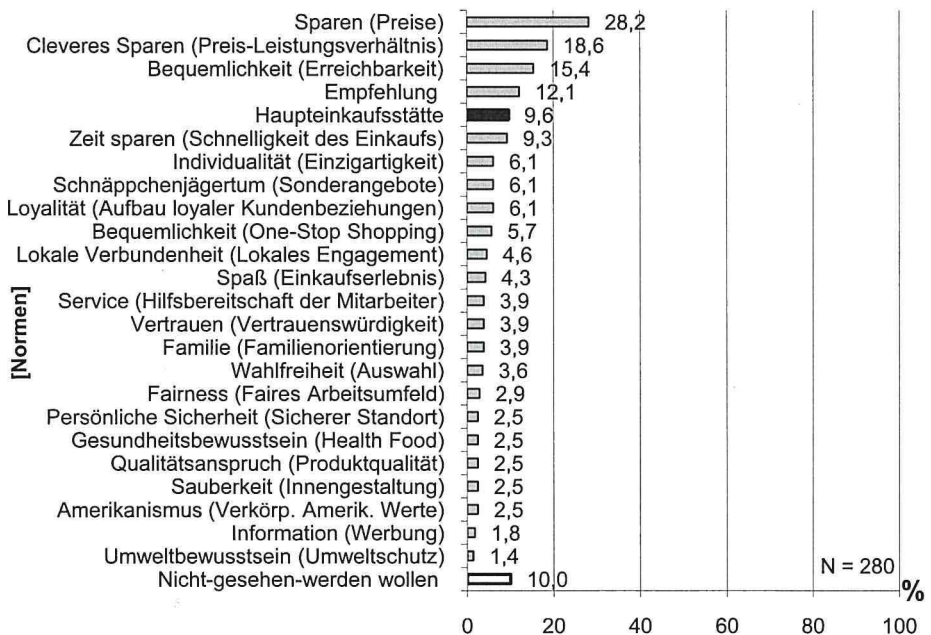
Es ist bereits festgestellt worden, dass sich das Aldi-Konzept in einigen Belangen von gängigen Praktiken im amerikanischen Markt unterscheidet. Mit diesem Konzept, so unterstellt die zitierte Univ.-Dozentin, könne Aldi die Erwartungen amerikanischer Konsumenten nicht erfüllen. Dies mag auch der zentrale Grund für die geringe Wahrnehmung Aldis seitens der Konkurrenz sein (s. Kap. 4.2). Im Folgenden wird untersucht, inwiefern es Aldi und den vier wichtigsten Konkurrenten auf dem Chicagoer Markt gelingt, die Normen der Konsumenten zu erfüllen. Während im vorangegangenen Abschnitt die Bedeutung (übergeordneter) Konsumnormen (wie z.B. *Bequemlichkeit*) analysiert worden ist, werden nun die konkreten Unternehmensaktivitäten oder -eigenschaften, die auf diese Normen zielen, betrachtet (z.B. *Erreichbarkeit* und *One-Stop-Shopping*). Mit Fragen der Art: „*Welches Geschäft hat die besten Preise?*“, „...*ist am besten zu erreichen?*“, „...*hat die größte Auswahl?*“ werden die Interviewten nach demjenigen Unternehmen gefragt, das die hinter der jeweiligen Eigenschaft stehende Konsumnorm am besten erfüllt (s. Methodik Kap. 4.1). Mehrfachnennungen sind möglich. Für die fünf meist genannten Haupteinkaufsstätten werden die Ergebnisse dieses Fragenblockes im Folgenden vorgestellt.

Aldi

Die in Abb. 37 wiedergegebene Wahrnehmung der Befragten zeigt ein insgesamt geringes Wertschätzungsniveau an. 28,2% aller Befragten nennen Aldi als das Unternehmen, das die günstigsten *Preise* hat, knapp 19% gestehen dem Unternehmen das günstigste *Preis-Leistungsverhältnis* zu. Zieht man in Betracht, dass immerhin 62,5% der Befragten bereits einmal bei Aldi eingekauft haben, wird deutlich, dass Aldi einen Großteil dieser Konsumenten selbst im Bereich der *Preise* nicht von seinem vorhandenen Wettbewerbsvorteil (s. Kap. 4.2) überzeugen konnte. Die Bewertung offenbart eine weitere Problematik: Aldi wird vorwiegend als „billig“ und nicht als „günstig“ wahrgenommen. Dies gilt jedoch nicht unter den Aldi-Haupteinkäufern, für die beide Eigenschaften knapp 78% der Nennungen auf sich vereinigen können. Aldi ist zwar bei den eigenen Kunden erfolgreich darin, nicht nur seine Preise sondern auch seine „Leistung“ zu kommunizieren, über die eigenen Kunden hinweg gelingt dies jedoch wesentlich schlechter. Damit bestätigt sich eine Wahrnehmung des interviewten CONSULTANTS (2006). Immerhin 9,6% der Befragten geben an, hauptsächlich bei Aldi einzukaufen.

Setzt man diesen Wert in Relation zu den übrigen Nennungen, lässt sich daraus ableiten, dass Aldi im Markt im Wesentlichen durch *Preise*, *Preis-Leistungsverhältnis* und *Erreichbarkeit* überzeugt. Wie Kap. 4.4.2.1 gezeigt hat, handelt es sich dabei um zentrale Konsumentennormen. Alleine mit der Erfüllung dieser drei Normen kann Aldi, so suggerieren die Daten, für immerhin knapp 10% der Befragten die Bedeutung aller weiteren Größen überschreiben. Andererseits ist festzuhalten, dass obwohl 28,2% der Befragten Aldi als das preisgünstigste Unternehmen nennen, nur 9,6% dort hauptsächlich einkaufen. Die Erfüllung der Sparnorm alleine reicht also für einen Großteil der Befragten nicht aus, um Aldi als Haupteinkaufsstätte zu wählen. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist allerdings zu berücksichtigen, dass mit Ausnahme der Haupteinkaufsstätte Mehrfachnennungen zugelassen waren. Unabhängig davon, ob Aldi als alleiniges oder eines von mehreren preisgünstigsten Unternehmen genannt worden ist, kann die Ursache für die Wahl einer alternativen Haupteinkaufsstätte darin gesehen werden, dass andere Normen nicht oder schlecht erfüllt werden.

Abb. 37: Normerfüllung von Aldi



Quelle: Eigene Erhebung, angelehnt an GERHARD / ARNOLD (2006: 167)

Betrachtet man die einzelnen Eigenschaften, ist die prominente Stellung der *Preise*, des *Preis-Leistungsverhältnisses* und der *Erreichbarkeit* wenig überraschend. Aus der Positionierung der drei Größen kann geschlussfolgert werden, dass die drei hinter diesen Eigenschaften stehenden Normen für die Wahl Aldis als Haupteinkaufsstätte eine zentrale Rolle spielen müssen. Vergleicht man das Ergebnis mit den Bedeutungen, die die Aldi-Konsumenten selbst den verschiedenen Normen beimessen, zeigt sich bzgl. der Bedeutung von *Preisen* und *Preis-Leistungsverhältnis* ein einheitliches Bild. Die Bedeutung

des Bequemlichkeitsfaktors ist ebenfalls ähnlich, wenn man berücksichtigt, dass dieser hier durch die zwei Attribute *Erreichbarkeit* und *One-Stop-Shopping* präsentiert wird. Interessant ist aber, dass die an dritt- und viert-wichtigster Stelle genannten Attribute *Auswahl* und *Qualität* von Aldi kaum erfüllt werden. Selbst unter den Aldi-Haupt-einkäufern nennen nur gut ein fünftel Aldi als das Unternehmen mit der besten *Qualität* und der besten *Auswahl*. Dies lässt darauf schließen, dass beide Faktoren in der realen Entscheidung nicht die ihnen vorab zugemessene Relevanz erfahren. Will Aldi sein Marktsegment ausbauen, so liegt in der Wahrnehmung der Qualität der Eigenmarken ein zentraler Erfolgsfaktor.

Die nach *Preisen*, *Preis-Leistungsverhältnis* und *Erreichbarkeit* nächsthöchste Nennung erfährt Aldi bzgl. der *Schnelligkeit des Einkaufs*. Bedingt durch die geringe Größe der Verkaufsräume und die geringe Auswahl kann das Einkaufen bei Aldi die Konsumnorm der *Schnelligkeit* gut erfüllen. Dies Ergebnis ist insofern überraschend, als dass das limitierte Sortiment und die damit begrenzte Möglichkeit des *One-Stop-Shoppings* auch einen zeitlichen Mehraufwand bedeuten können, wenn weitere Einkaufsstätten aufgesucht werden müssen⁸². Eine solche Sichtweise scheint hier allerdings nicht zu dominieren. Auch bezüglich der Möglichkeit des *One-Stop-Shoppings* erfüllt Aldi die Konsumentennormen trotz des limitierten Sortiments vergleichsweise gut.

Von immerhin 4,6% der Befragten wird Aldi als das Unternehmen betrachtet, das die stärkste *lokale Verbundenheit* aufweist. Unter den Aldi-Konsumenten selbst steigt dieser Anteil auf 40% und erfährt damit unter allen abgefragten Eigenschaften den sechst-höchsten Wert. Da sich Aldi im Gegensatz zur Konkurrenz nicht durch ein bewusstes, nach außen kommuniziertes soziales Engagement hervortut, überrascht diese Bewertung zunächst, deckt sich aber mit den Ergebnissen der verschiedenen Gespräche mit Aldi-Kunden in zwei Chicagoer Filialen, in denen auch das „giving back“ des Discounters angesprochen wurde. Auf diesen Punkt wird an späterer Stelle noch genauer eingegangen. In der Rangreihenfolge der gesellschaftsrelevanten Aktivitäten erfährt Aldi die nächst meisten Nennungen für seine *Familienorientierung*, die *Fairness im Umgang mit den Beschäftigten*, die *Verkörperung amerikanischer Werte*. Das *Umweltengagement* folgt an letzter Stelle.

Problematisch sind die geringen Werte, die Aldi bzgl. seiner Vertrauenswürdigkeit erhält. „*They just haven't built up the level of trust – it's not an institution here in the United States.*“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006). Auch unter den Aldi-Konsumenten selbst nimmt die *Vertrauenswürdigkeit* mit 30% der Nennungen keine vorrangige Stellung ein. Gerade für ein Unternehmen mit hohem Eigenmarkenanteil liegt im Vertrauen der Konsumenten ein zentraler Erfolgsschlüssel.

Besonders auffällig und problematisch ist der hohe Anteil von Befragten (10%), dem es unangenehm wäre, bei Aldi gesehen zu werden. Der Anteil liegt sogar minimal höher als der der Haupteinkäufer, in zwei Fällen überschneiden sich beide Gruppen. Diese negative Bewertung kann wohl als symptomatisch für Aldis US-Präsenz betrachtet werden. Sie zeigt, dass es Aldi zumindest am Standort Chicago bisher nicht gelungen ist, sich vom Image des *low income retailers* erfolgreich zu lösen. Nach Ansicht des be-

⁸² „*First of all, the time associated with accessing a smaller store with simpler choices, and Aldi would fit in that category, is very much appreciated and people see that. At the same time there is an argument that says I can't do all of my shopping there so I have to go someplace else.*“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

fragten ehemaligen ALDI-MANAGERS (2006) stellt dies Aldis größtes Problem in den USA dar. Interessanterweise handelt es sich dabei im Wesentlichen um ein selbst geschaffenes Problem, das sich insbesondere auf die Standortpolitik der Anfangsjahre gründet. Dieser Negativbewertung durch bestimmte Bevölkerungsteile steht aber auch eine positive Bewertung durch andere Gruppen gegenüber. Wie an vorangegangener Stelle bereits angeführt, kann das Aldi-Discountkonzept als ein polarisierendes bewertet werden. Immerhin 12% der Befragten nennen Aldi als das (oder eines der) Unternehmen, das sie am ehesten einem Freund empfehlen würden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Aldis größter Wettbewerbsvorteil in den *Preisen* bzw. dem *Preis-Leistungsverhältnis* liegt und damit eng mit der Eigenmarkenpolitik des Discounters zusammenhängt. Aufgrund des (noch) zu geringen Vertrauens in Aldi, kann das Wettbewerbspotenzial dieser Eigenmarkenpolitik aber – so suggerieren die Daten – nicht voll ausgeschöpft werden. Das begrenzte Sortiment kann schon heute aufgrund der damit verbundenen Zeiteinsparung einen Wettbewerbsvorteil darstellen, der sich in Zukunft verstärken könnte. Auch die durch das kleinflächige Format bedingte Standortdichte und die damit verbundene höhere Erreichbarkeit kommt dem Bequemlichkeitssinn der Amerikaner entgegen.

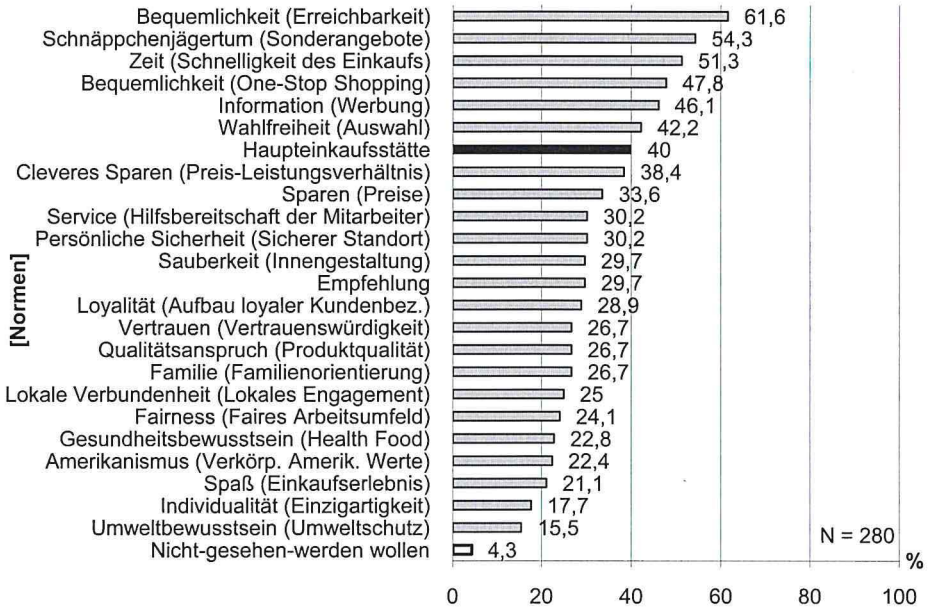
Jewel Osco

Jewel Osco überzeugt am stärksten durch seine gute *Erreichbarkeit*, die in direktem Zusammenhang zur hohen Marktdurchdringung in Chicago steht. Diese Bequemlichkeitskomponente wird ergänzt durch die *Schnelligkeit des Einkaufs* sowie das *One-Stop-Shopping*, für die Jewel Osco in der Kundengunst ebenfalls weit vorne liegt. Neben der *Bequemlichkeit* des Einkaufs erfährt Jewel Osco auch eine hohe Akzeptanz für seine (*Sonder-)*Angebote, die betriebene *Werbung* und die *Produktauswahl* insgesamt. Während 40% der Befragten den Großteil ihrer Lebensmitteleinkäufe bei Jewel Osco erledigen, würden aber nur knapp 30% den Einzelhändler auch an den besten Freund empfehlen. Betrachtet man die Empfehlenswertigkeit als ein Maß für die Legitimität des Unternehmens, wird deutlich, dass Jewel Osco ein geringeres Maß an Legitimation genießt, als ihm letztlich an *Support* gewährt wird. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass bei der Wahl Jewel Oscos zur Haupteinkaufsstätte eine gewisse Zweckrationalität zum Tragen kommt, die die Befragten in die Überlegungen zur Empfehlenswertigkeit des Unternehmens nicht mit einfließen lassen.

Auffällig ist das schlechte Abschneiden von Jewel Oscos symbolischen Aktivitäten. Denn in der Rubrik „*Auf einen Blick*“ stellt die Muttergesellschaft Jewel Osco wie folgt vor: „*Jewel-Osco is committed to serving its customers with the freshest and finest products and the most innovative retail features delivered by friendly, service-oriented associates. The company is equally committed to be a good citizen in every community in which it operates.*“ (www.supervalu.com, 24.01.2008). Interessant ist die Wortwahl, die hier bemüht wird. Das Unternehmen wird als „guter Bürger“, die Beschäftigten als „*associates*“ beschrieben. Diese symbolträchtigen Floskeln sollen zur Legitimation des Unternehmens beitragen. Tatsächlich erzielt Jewel Osco hinsichtlich seines *lokalen Engagements* eine ähnlich hohe Anzahl Nennungen (25%) wie für *Qualität* (26,7%) und *Service* (30,2%). Alle drei Werte bleiben allerdings weit hinter den verschiedenen Bequemlichkeitsnormen zurück, für die Jewel Osco am stärksten geschätzt wird. Auch die Bewertung, die Jewel Osco für die *Fairness gegenüber den Arbeitnehmern* erfährt, fällt

gering aus. Abschließend kann festgehalten werden, dass zwischen der Unternehmensstrategie, so wie sie nach außen kommuniziert wird (s.o.), und der Wahrnehmung durch die Konsumenten einige Differenzen bestehen.

Abb. 38: Normerfüllung von Jewel Osco

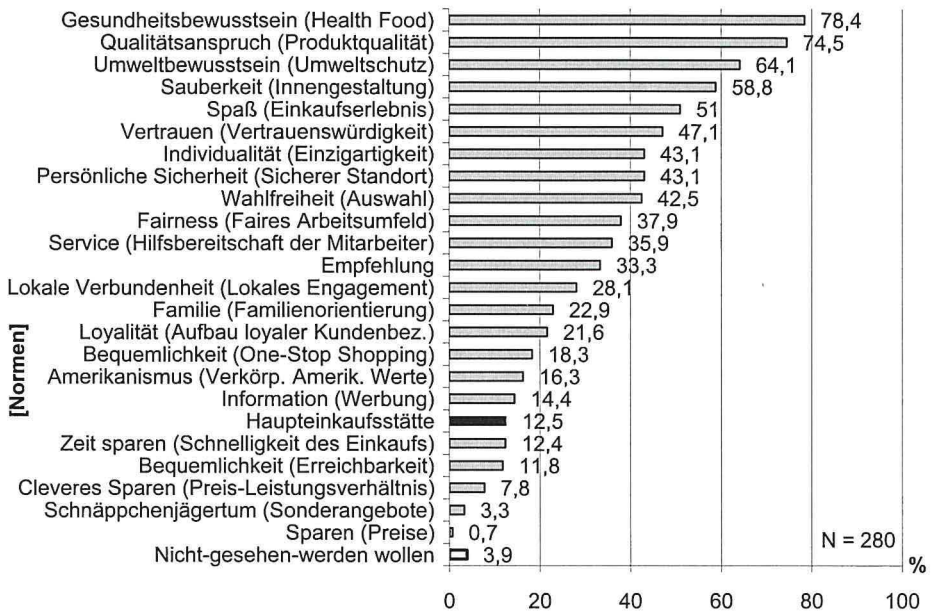


Quelle: Eigene Erhebung, angelehnt an GERHARD / ARNOLD (2006: 167)

Whole Foods

Das Unternehmen Whole Foods wird in gerade den Attributen am schwächsten bewertet, für die Aldi die stärkste Zustimmung erfährt. Die Bedeutung dieser Attribute schlägt sich in der Einkaufsstättenwahl deutlich nieder. Denn mit der schwächeren Performance hinsichtlich der Werte (*Cleveres Sparen*, *Schnäppchenjägertum*, *Bequemlichkeit* und *Schnelligkeit*) wird das weit überdurchschnittliche Abschneiden bezüglich aller übrigen Normen klar beeinträchtigt. Obwohl drei Viertel aller Befragten Whole Foods als das Unternehmen mit der höchsten *Produktqualität* nennen und ein Drittel das Unternehmen als das empfehlenswerteste ansehen, kann Whole Foods letztlich nur 12,5% der Befragten derart an sich binden, dass sie dort den Großteil ihrer Einkäufe erledigen. Dies bestätigt die Vermutung, dass die hohe Stellung, die die Konsumenten der *Qualität* zuschreiben, in der Realität die Einkaufsstättenwahl weniger stark lenkt als angegeben. Ansonsten müsste Whole Foods, das klar als das Unternehmen identifiziert worden ist, das die höchste Produktqualität liefert, einen höheren Anteil an Haupteinkäufern erlangen. Die Vermutung, dass die *Qualität* von den Konsumenten eine Überbewertung erfahren hat, zeichnete sich bereits an mehreren Stellen ab (s. Ausführungen zu Aldi in diesem Kapitel).

Abb. 39: Normerfüllung von Whole Foods



Quelle: Eigene Erhebung, angelehnt an GERHARD / ARNOLD (2006: 167)

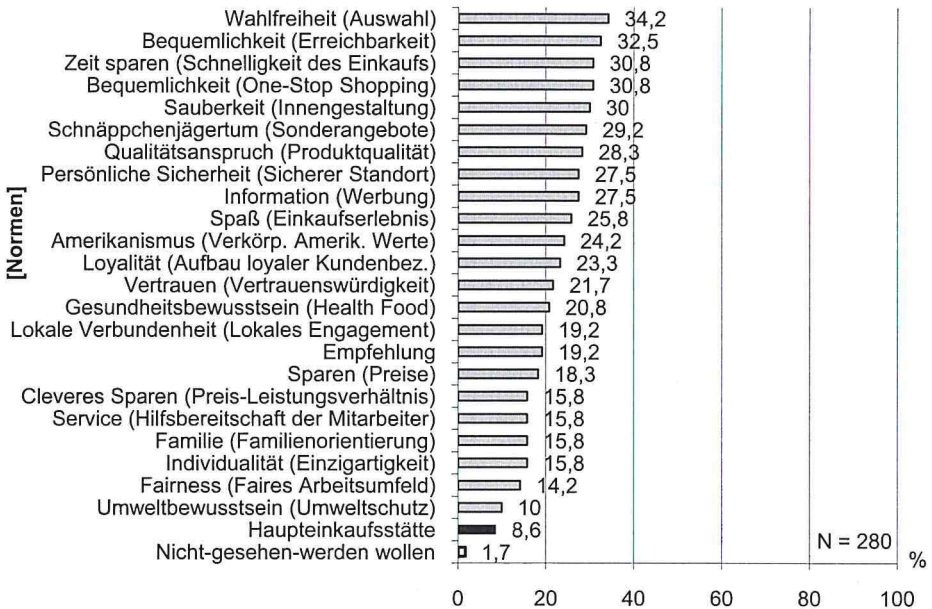
Die höchsten Nennungen erfährt Whole Foods aber nicht für seine *Produktqualität*, sondern für sein Angebot an *Health Food*. Bezüglich keiner anderen Unternehmenseigenschaft gibt es unter den Befragten ein homogeneres Antwortverhalten. Hier zeigt sich die eindeutige Marktpositionierung Whole Foods im Segment des Bio- und Gesundheitslebensmittelhandels. Diese Positionierung schlägt sich wahrscheinlich auch in der Bewertung des *Umweltschutzes* wieder. So halten 64% der Befragten Whole Foods für das umweltfreundlichste Unternehmen. Aber auch die übrigen gesellschaftsrelevanten Aktivitäten werden hoch bewertet. 38% halten das Unternehmen für den *fairsten Arbeitgeber*, 28% für das *lokal verbundenste*, 23% für das *familienfreundlichste*. Die allgemein hohe Legitimation des Unternehmens spiegelt sich darin wider, dass ein Drittel aller Befragten Whole Foods dem besten Freund empfehlen würden. Die insgesamt wohlwollende Bewertung zeichnet das positive Image Whole Foods nach.

Dominick's

Dominick's wird insbesondere für seine *Auswahl* und seine gute *Erreichbarkeit* geschätzt. Das sich insgesamt abzeichnende Bild gibt einige Rätsel auf, da das Unternehmen in allen Kategorien von mehr Befragten positiv bewertet wird, als es letztlich an Haupteinkäufern gewinnen kann. Die Erklärung dieses Phänomens hat eine inhaltliche wie eine methodische Dimension. Anders als Aldi, Whole Foods und Trader Joe's weisen weder Jewel Osco noch Dominick's eine einzigartige Marktpositionierung auf, auch wenn sich Dominick's in jüngerer Zeit zunehmend gewissen Lifestyle-Elementen (Frischeabteilung, integrierter Starbucks, etc.) zuwendet. Der (bisherige) Mangel an Alleinstellungsmerkmalen und die Möglichkeit der Mehrfachantworten hat bewirkt, dass

Dominick's häufig nicht als alleiniges, sondern als eines von zweien (oder mehreren) „besten“ Unternehmen hinsichtlich einer Kategorie genannt wurde, häufig im selben Atemzug mit Hauptkonkurrent Jewel Osco.

Abb. 40: Normerfüllung von Dominick's



Quelle: Eigene Erhebung, angelehnt an GERHARD / ARNOLD (2006: 167)

Dominick's befindet sich gegenwärtig in einem Umstrukturierungs-Prozess, inzwischen werden in Chicago (nur) noch 16 Filialen betrieben (vgl. WWW.DOMINICKS.COM, 06.03.2008). Möglicherweise profitiert das Unternehmen in den Bewertungen von seiner langen gemeinsamen Marktdominanz mit Jewel Osco und wird deswegen in vielen Bereichen gleichauf genannt, ohne dass sich dies in der aktuellen Einkaufsstättenwahl entsprechend niederschlägt. Möglicherweise stellt Dominick's auch für sehr viele Konsumenten die zweitwichtigste Einkaufsstätte dar und erzielt daher viele positive Nennungen, die sich nicht im Anteil Haupteinkäufer widerspiegeln.

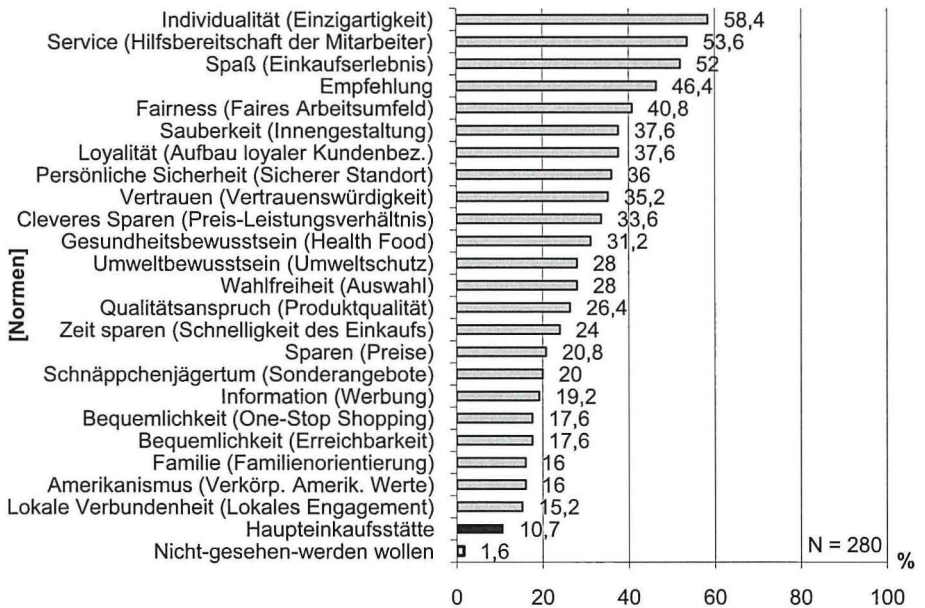
Abschließend bleibt festzuhalten, dass Dominick's von den Konsumenten insbesondere für *Auswahl* und *Bequemlichkeit* geschätzt wird. Die *Preise* erhalten im Vergleich zu den meisten anderen Attributen eine schlechtere Bewertung. Ebenfalls relativ schwach schneiden die Attribute der „gesellschaftlichen“ Unternehmensaktivität ab.

Trader Joe's

Das sich für Trader Joe's abzeichnende Bild lässt sich leichter erklären. Wie bereits angedeutet (s. Kap. 4.2) gibt es einen gewissen Hype um das sich im Besitz von Aldi Nord befindliche Unternehmen. Die höchste Zustimmung erhält Trader Joe's dann auch für die *Einzigartigkeit* seines Konzeptes. Aber auch den emotionalen Normen *Service* und *Spaß* wird Trader Joe's mit dem Südsee- und Schifffahrtsflair seiner Filialen und den

hilfsbereiten und freundlichen Mitarbeitern in den Hawaii-Hemden besonders gut gerecht. Mit diesem Konzept scheint das Unternehmen dem „*Treasure Hunt*“ amerikanischer Konsumenten (SILVERSTEIN 2006) gut zu entsprechen. Die hohe Legitimation des Unternehmens zeigt sich darin, dass für 46% der Befragten Trader Joe's das Unternehmen wäre, das sie am ehesten einem Freund empfehlen würden. Immerhin knapp 41% der Befragten würden wohl Trader Joe's wählen, müssten sie für eines der Chicagoer Einzelhandelsunternehmen arbeiten. Trader Joe's wird aber nicht nur von den Konsumenten als positiver Arbeitgeber wahrgenommen, sondern offenkundig auch von den eigenen Beschäftigten (vgl. MOERSCHEN, 13.06.2006). Auch das Vergütungsniveau ist deutlich überdurchschnittlich (vgl. LEWIS 2005_a: ix).

Abb. 41: Normerfüllung von Trader Joe's



Quelle: Eigene Erhebung, angelehnt an GERHARD / ARNOLD (2006: 167)

Dass der Anteil an Haupteinkäufern mit knapp 11% dennoch gering ausfällt, liegt im Betriebskonzept begründet, das nicht auf Großeinkäufe ausgerichtet ist. Das Sortiment ist sehr speziell und im Vergleich zu einem traditionellen Supermarkt limitiert. Die Kassen befinden sich auf kleinen Holztresen ohne Fließband und sind ebenfalls nicht für Großeinkäufe ausgelegt. Auch die Autofreundlichkeit der Standorte ist begrenzt. Der Marktanteil des Unternehmens wird aber auch dadurch begrenzt, dass es im gesamten Stadtgebiet Chicagos nur drei Filialen gibt. Dementsprechend tief in der Rangreihenfolge findet sich die Bewertung der *Erreichbarkeit* und der Möglichkeit des *One-Stop-Shoppings*, die nur von *Familienfreundlichkeit*, *Verkörperung amerikanischer Werte* und *Lokaler Verbundenheit* untertroffen wird. Auf Basis der Rangreihenfolge kann unterstellt werden, dass ein Mangel bzgl. der Erreichbarkeit und der Möglichkeit des *One-Stop-Shoppings* die Bewertung anderer Normen wie *Individualismus*, *Service* und *Spaß*

überschreibt. Dass der Anteil der Befragten, die Trader Joe's als die Einkaufsstätte nennen, die am besten zu erreichen ist bzw. die beste Möglichkeit zum *One-Stop-Shopping* bietet, dennoch so hoch liegt (im Vergleich zur Nennung als Haupteinkaufsstätte) kann auch als ein Zeichen des Hypes um die Aldi Nord Tochter Trader Joe's interpretiert werden⁸³. Die Bewertungen sind subjektiv und müssen nicht zwingend mit rationalen Mitteln erklärbar sein.

Die Ergebnisse der Konsumentenbefragung verdeutlichen die Aussage des interviewten CONSULTANTS (2006), der Trader Joe's als ein Unternehmen anführt, „*that has adopted extraordinary well to institutional norms. Extraordinarily.*“ Die Stadtplanerin bestätigt, dass Trader Joe's in Chicago beinahe unbegrenztes Expansionspotenzial besitzt, dass sie regelmäßig danach gefragt werde, wann weitere Filialen eröffneten⁸⁴.

Vergleichende Gegenüberstellung

Die Zusammenstellung der Ergebnisse zeigt, dass Aldi sich insbesondere durch die Erfüllung der Sparnorm profiliert, Jewel Osco und Dominick's dagegen stärker über funktionale Normen, wobei die Bequemlichkeitsnorm eine besondere Rolle spielt. Trader Joe's überzeugt ganz klar durch emotionale Attribute. Für Whole Foods lässt sich eine Tendenz zur Erfüllung von Konsum(folge)bewusstseins-Normen erkennen, gepaart mit funktionalen Normen. Gruppirt man die Unternehmen von stark ökonomisch über funktional, emotional und gesellschaftlich agierend bzw. überzeugend, wird das Bild bestätigt, das sich auf Konsumentenseite zeigt, wenn man die Einkäufer (Aldi-Konsumenten, Dominick's-Konsumenten, etc.) gemäß ihrer dominierenden Normen anordnet (vgl. Tab. 15).

Tab. 38: Normerfüllung der Unternehmen im Vergleich

Aldi	Jewel Osco	Dominick's	Trader Joe's	Whole Foods
Sparen	Bequemlichkeit	Wahlfreiheit	Individualität	Gesundheitsbewusstsein
Cleveres Sparen	Schnäppchenjagd	Bequemlichkeit	Service	Qualität
Bequemlichkeit	Zeitsparen	Zeitsparen	Spaß	Umweltbewusstsein

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Betrachtet man die beiden Geschwisterunternehmen Aldi und Trader Joe's, so zeigt sich, dass beide von den Konsumenten sehr unterschiedlich wahrgenommen werden, obwohl die Konzepte durchaus gewisse Ähnlichkeiten aufweisen. So arbeiten beide sehr kosteneffizient und geben ihre Kosteneinsparungen in Form eines günstigen Preis-Leistungsverhältnisses an die Kunden weiter. Gemeinsam ist beiden auch das limitierte Sortiment sowie der große Anteil Eigenmarken. Die Kundenwahrnehmung stützt sich aber auf andere Faktoren. Dies zeigt sich z.B. daran, dass das Preis-Leistungsverhältnis von Trader Joe's von den Konsumenten im Vergleich zu den übrigen Attributen nicht vorrangig wahrgenommen wird (s. Abb. 41). Diese Sichtweise stützt auch die interview-

⁸³ „They [...] have almost become cult-like.“ (Interview mit SUPERMARKT-ANALYST 2007)

⁸⁴ „They could open up 25 Trader Joe's in Chicago tomorrow. And nobody would be unhappy about that.“ (Interview mit STADTPLANERIN 2007)

te UNIV.-PROFESSORIN (2006), die mit ihrer Beschreibung der Trader Joe's Kunden die Ergebnisse dieser Befragung sehr gut vorweg genommen hat: „*I don't think people go to Trader Joe's particularly because it is cost efficient. I think they go there because they have unique products; it's a kind of fun atmosphere. [...] if I look at Aldi and look at Trader Joe's I would not – I don't think American consumers would associate the two at all. Trader Joe's is considered an upscale.*” Gemeinsam ist beiden Unternehmen wiederum, dass man ihnen eine besonders loyale Kundschaft nachsagt (Interview mit CONSULTANT 2006)⁸⁵.

4.4.4 Erklärung der Einkaufsstättenwahl anhand der Unternehmensbewertungen?

Abschließend soll geklärt werden, inwiefern die Normerfüllung durch die Einzelhändler die Einkaufsstättenwahl der Befragten erklären kann. Mit Hilfe der Bewertungen, die die Befragten über alle ihnen bekannten Einzelhandelsunternehmen in Chicago hinweg vorgenommen haben, wird ein Regressionsmodell zur Erklärung der Haupteinkaufsstättenwahl aufgestellt. Indirekt wird damit erneut die Frage nach der Bedeutsamkeit verschiedener (Konsum-) Normen gestellt und somit eine Überprüfung der Gültigkeit der vorangegangenen Ergebnisse möglich.

Die Haupteinkaufsstättenwahl als abhängige Variable ist dabei ebenso kategorial skaliert wie die erklärenden Variablen. Ist ein Unternehmen hinsichtlich eines Attributs von einem Befragten als das „beste“ identifiziert worden, ist die Variable als „1“ kategorisiert worden, andernfalls als „0“. Dieses Vorgehen ermöglicht die Berücksichtigung von Mehrfachnennungen, erzeugt aber eine Vielzahl von (Erklärungs-) Variablen. In diesem Fall wird für jedes betrachtete Unternehmen und für jede der 22 abgefragten Unternehmenseigenschaften⁸⁶ eine Variable generiert. Betrachtet man ausschließlich die fünf wichtigsten Unternehmen, liegt die Variablenzahl bei 5 x 22 und ist damit nicht vernünftig zu handhaben. Reduziert man die Fragestellung lediglich auf die Erklärung der Haupteinkaufsstättenwahl Aldis, so kann die Zahl erklärender Variablen auf die Anzahl der Aldi-Bewertungen verringert werden.

4.4.4.1 Einfache Marktbetrachtung

Zur Erklärung der Haupteinkaufsstättenwahl Aldi oder Nicht-Aldi bietet sich die Methodik der binären logistischen Regression an. Dabei handelt es sich um ein Verfahren, das den Einfluss einer oder mehrerer Größen auf die Eintrittswahrscheinlichkeit eines 0/1-Ereignisses untersucht⁸⁷. Da davon auszugehen ist, dass zwischen einigen Variablen

⁸⁵ „*There is a very strong loyalty on the part of the consumers to Aldi and there is very strong loyalty on the part of the consumers to Trader Joe's. But the base of the loyalty is different.*” (Interview mit CONSULTANT 2006)

⁸⁶ Ohne Berücksichtigung der Legitimationsvariablen.

⁸⁷ In der Literatur wird angegeben, dass die kleinste Fallzahl je Kategorie mindestens 25 betragen sollte. Eine höhere Zahl erklärender Variablen verlange aber nach höheren Beobachtungszahlen, so BACKHAUS (2006: 480) vage. Die Ergebnisse der Analyse geben hier keinen Hinweis darauf, dass eine Beeinträchtigung durch eine zu geringe Beobachtungszahl zu verzeichnen ist, der Mindestanforderung wird der Datensatz gerecht.

statistische Abhängigkeiten bestehen, wird der eigentlichen Untersuchung eine bivariate Korrelationsanalyse vorangestellt. Dabei offenbaren sich einige signifikante Abhängigkeiten, die höchste zwischen der Bewertung von *Qualität* und *Werbung* (0,669). Der Großteil der Korrelationskoeffizienten liegt unter 0,3. Die Ergebnisse lassen befürchten, dass bei gleichzeitiger Aufnahme aller Variablen in das Modell multikollineare Effekte zu einer Verzerrung der geschätzten Parameter führen (vgl. BROSIUS 2006: 577, BACKHAUS et al. 2006: 480). Es scheint ratsam, nur eine Auswahl an Variablen in das Erklärungsmodell aufzunehmen und dabei die Kollinearität der Variablen zu kontrollieren. Dazu wird ein Vorgehen des schrittweisen Ausschlusses gewählt.

Modell 1

Gestützt auf inhaltliche Überlegungen werden unter Einbeziehung der entsprechenden statistischen Kennzahlen schrittweise diejenigen Variablen aus dem Modell ausgeschlossen, für die sich der geringste unabhängige Erklärungsbeitrag abzeichnet. Im ersten Schritt wird *Werbung* entnommen, dann *Arbeitsumfeld*, *Patriotismus*, (*Sonder-*) *Angebote*, *Vertrauenswürdigkeit*, *One-Stop-Shopping*, *Preise*, *Loyalität*, *Umweltschutz*, *Auswahl*, *Schnelligkeit*, *Gesundheitsprodukte*, *Service*, *Einzigartigkeit* und *lokales Engagement*. Im Modell verbleiben *Erreichbarkeit*, *Einkaufserlebnis*, *Qualität*, *Familienfreundlichkeit*, *Innengestaltung*, *Preis-Leistungsverhältnis* und *Sicherheit* (s. Tab. 40).

Mit diesen Variablen kann die Einkaufsstättenwahl in 95,4% der Fälle korrekt vorhersagt werden. Die hohe Güte des Modells wird durch die binäre Struktur und die Verteilung der abhängigen Variable begünstigt. Zur Prüfung der Modellgüte stehen alternative Maße zur Verfügung. Das -2fache logarithmierte Likelihood (Devianz) folgt approximativ einer χ^2 -Verteilung und kann inhaltlich mit der Fehlerquadratsumme der klassischen Regressionsanalyse verglichen werden. Da die Devianz die Verteilung der Beobachtungen auf die Kategorien nicht berücksichtigt, ist sie als Gütemaß umstritten. Ein Signifikanztest auf Basis der χ^2 -Verteilung ist für die Devianz nur dann möglich, wenn die Zahl der Kovariatenmuster deutlich geringer ist als die der Beobachtungen, was im vorliegenden Fall nicht gegeben ist. Der Likelihood-Ratio-Test ist dagegen unabhängig von der Verteilung der Beobachtungen auf die Gruppen zur Beurteilung der Signifikanz des Gesamtmodells geeignet und aufgrund der besseren Testeigenschaften der Wald-Statistik vorzuziehen (vgl. HAUCK / DONNER 1977: 851-853; BACKHAUS et al. 2006: 447 f., 480). Der χ^2 -Wert des Likelihood-Quotienten-Tests liegt bei 101,4 (s. Tab. 39) und damit deutlich höher als der tabellierte χ^2 -Wert von 14,07 (Irrtumswahrscheinlichkeit 0,05; 7 Freiheitsgrade). Die Nullhypothese, dass alle Regressionskoeffizienten gleich Null sind, kann demnach verworfen werden. Nagelkerkes R^2 (0,647) zeigt an, dass knapp 65% der Varianz der abhängigen Variable durch die unabhängigen Größen erklärt werden. Nimmt man die Grenzwerte des Bestimmtheitsmaßes der klassischen Regressionsanalyse zum Vergleich, so lassen sich Werte von größer 0,5 als „sehr gut“ bezeichnen. Der vorliegende Wert deutet also auf eine (sehr) gute Eignung des Erklärungsmodells hin (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 445-457, 480).

Tab. 39: Güte des binären logistischen Regressionsmodells (I)

	Kriterien für die Modellanpassung	Likelihood-Quotienten-Tests		
	-2 Log-Likelihood	X ²	FG	Signifikanz
Nur konstanter Term	121,491			
Endgültig	20,093	101,398	7	0,000

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. 40: Likelihood-Quotienten-Test für reduzierte Modelle (I)

	-2 Log-Likelihood für reduziertes Modell	Likelihood-Quotienten-Tests		
		X ²	FG	Signifikanz
Erreichbarkeit	42,703	22,610	1	,000
Einkaufserlebnis	24,595	4,502	1	,034
Qualität	28,959	8,866	1	,003
Familienfreundlichkeit	28,311	8,218	1	,004
Innengestaltung	28,266	8,173	1	,004
Preis-Leistungsverhältnis	27,038	6,945	1	,008
Sicherheit	26,634	6,542	1	,011
Konstanter Term	311,939	291,846	1	,000

Quelle: Eigene Berechnung

Zur Prüfung der einzelnen Merkmalsvariablen eignet sich der Likelihood-Quotienten-Test für reduzierte Modelle⁸⁸ (s. Tab. 40). Für alle sieben Variablen zeigt der Vergleich der Testgröße mit dem tabellierten X²-Wert von 3,84 (bei einem Freiheitsgrad von 1 und einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,05), dass ein signifikanter Einfluss unterstellt werden kann.

Es bleibt die Frage, welchen Beitrag die einzelnen Variablen zur Erklärung der Wahrscheinlichkeit der Wahl Aldis zur Haupteinkaufsstätte leisten können. Die Schätzung der logistischen Regressionsfunktion erfolgt mit Hilfe der Maximum-Likelihood-Methode, d.h. die Parameter werden so geschätzt, dass die Wahrscheinlichkeit, die empirischen Beobachtungsdaten zu erlangen, maximiert wird (vgl. BACKHAUS et al. 2006: 436 f., 480). Die bestimmten Regressionskoeffizienten sind inhaltlich schwer zu interpretieren, da sie nur indirekt und in nicht-linearer Form auf die Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Haupteinkaufsstättenwahl wirken. Problemlos bestimmt werden kann lediglich die Richtung des Einflusses. Als Referenzkategorie wird im Fall der binären logistischen Regression die „0“ betrachtet, also die Wahl einer anderen Haupteinkaufsstätte denn Aldi. Lediglich für die *Familienfreundlichkeit* (negativer Regressionskoeffizient) gilt, dass eine positive Bewertung Aldis die Wahrscheinlichkeit der Wahl des Unternehmens zur Haupteinkaufsstätte nicht erhöht. Alle übrigen Variablen steigern bei positiver Bewertung diese Wahrscheinlichkeit.

Einen Hinweis auf die tatsächliche Wirkungsstärke geben die *Odds Ratios* (Exp B). Der Wert 21,7 für die *Erreichbarkeit* (s. Tab. 41) besagt z.B., dass eine Nennung Aldis als das am besten erreichbare Unternehmen die Wahrscheinlichkeit, dass der Befragte Aldi als Haupteinkaufsstätte wählt, um den Faktor 21,7 erhöht. Der höchste Wahrscheinlichkeitszuwachs (Faktor 206,4) ist für die Nennung Aldis als das Unternehmen

⁸⁸ Zur inhaltlichen Konzeption der Testgröße vgl. BACKHAUS 2006: 459 f.

mit der *attraktivsten Innengestaltung* zu verbuchen. Hohe Zuwächse ergeben sich auch wenn Aldi als das Unternehmen mit der höchsten *Produktqualität* (71) und dem *sichersten Standort* genannt wird (61,5). Die höchste Erklärungsstärke zeigen damit Attribute, bzgl. derer man Aldi eine gewisse Wettbewerbsschwäche nachsagen kann (s. Abb. 37). Mit der *Erreichbarkeit* weist auch eine Norm, für deren Erfüllung Aldi relativ gute Bewertungen aufweist, eine hohe *Odds Ratio* auf. Auch mit einer besseren Bewertung des *Preis-Leistungsverhältnisses* steigt die Wahrscheinlichkeit der Aldi-Wahl. Es bleibt zu hinterfragen, inwiefern tatsächlich die positive Bewertung bezüglich der Attribute die Einkaufsstättenwahl beeinflusst oder ob nicht auch ein gegenläufiger Effekt zu verzeichnen ist in dem Sinne, dass der Einkauf bei einem Unternehmen die Wahrnehmung des selben prägt. In jedem Fall kann festgehalten werden, dass es bezüglich der angeführten Kriterien Wahrnehmungsunterschiede zwischen Aldi-Konsumenten und den übrigen Befragten gibt, an denen Aldi ansetzen sollte. Eine Überprüfung der 95%-Konfidenzintervalle für die *Odds Ratios* zeigt, dass Unter- und Obergrenze für alle Merkmale einheitlich über 1 bzw. im Fall der *Familienfreundlichkeit* unter 1 liegen. Damit können die statistischen Wirkungszusammenhänge als eindeutig angenommen werden.

Tab. 41: Parameter der Regressionsgleichung (I)

	B	Standardfehler	Odds Ratio Exp (B)
Erreichbarkeit	3,079	,721	21,729
Einkaufserlebnis	2,564	1,131	12,984
Qualität	4,264	1,697	71,073
Familienfreundlichkeit	-4,904	1,802	0,007
Innengestaltung	5,330	1,779	206,416
Preis-Leistungsverhältnis	1,737	,671	5,682
Sicherheit	4,119	1,809	62,495
Konstante	-4,828	,669	0,008

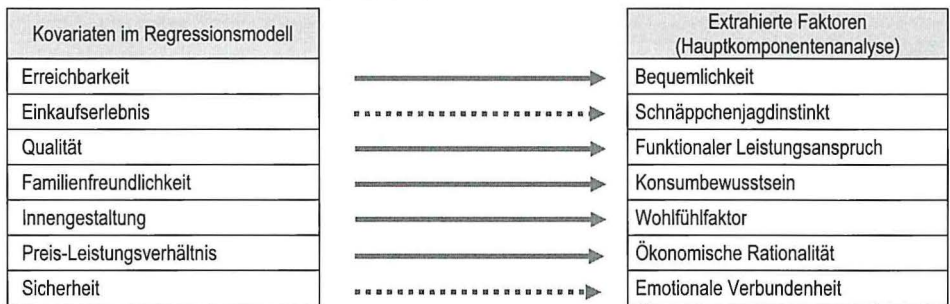
Quelle: Eigene Berechnungen

Wollte man auf Basis der Ergebnisse eine erfolversprechende Marketingstrategie ableiten, sollte Aldi weiter an der Innengestaltung der Filialen sowie am Qualitätsniveau und dessen Außenkommunikation arbeiten. Auch wenn die hier zu Grunde gelegten Daten dem zur Ableitung einer Strategie für den US-amerikanischen Markt nötigen Repräsentativitätsanspruch nicht gerecht werden, erscheinen die Ergebnisse äußerst plausibel. Betrachtet man die Anpassungen, die Aldi jüngst in Chicago vorgenommen hat, zeigen diese, dass das Unternehmen mit der deutlich attraktiveren Innengestaltung seiner neuen Filialen einen Weg beschreibt, der sich hier als erfolversprechend andeutet. Auch der CONSULTANT (2006)⁸⁹ hält fest, dass Aldi in den USA erst dann wirklich Erfolg haben wird, wenn das Unternehmen sich stärker selbst zu vermarkten beginnt. Ein attraktiveres Äußeres ist ein Schritt zur besseren Selbstvermarktung. Mindestens ebenso wichtig ist, die Konsumenten von der eigenen Qualität zu überzeugen. Mit Hilfe der *Double Quality Guarantee* (s. Kap. 4.2) setzt Aldi auch an dieser Schwäche an. Hier besteht jedoch weiterer Handlungsbedarf.

⁸⁹ „But I don't think they prioritize marketing themselves and until they put a priority on marketing themselves they really are not going to break through the clutter or the resistance.“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

Die erklärenden Variablen der Regressionsanalyse (auf Basis der Unternehmensbewertungen) zeigen eine gewisse Übereinstimmung mit dem Ergebnis des Diskriminanzmodells zur Trennung von Aldi und Nicht-Aldi-Konsumenten, das auf Basis der angegebenen Konsumnormen erfolgte (s. Tab. 31). Deutlicher fällt jedoch die Ähnlichkeit zu den Faktoren der Hauptkomponentenanalyse aus. Fünf Variablen können als direkte Repräsentanten der extrahierten Faktoren betrachtet werden, für die beiden verbleibenden Variablen lässt sich ein direkter inhaltlicher Bezug herleiten (s. Abb. 42). Die hohe Ähnlichkeit bestätigt, dass sich hinter den Variablen ein sich in den verschiedenen Ergebnissen dieser Arbeit immer wieder abzeichnendes Muster verbirgt. Dieses Muster lässt darauf schließen, dass die Einkaufsentscheidungen der Konsumenten tatsächlich durch einen ökonomischen Faktor, einen funktionalen Anspruchsfaktor, einen Bequemlichkeitsfaktor (funktional), einen Wohlfühlfaktor (emotional), einen Verbundenheitsfaktor (emotional), einen Einkaufserlebnisfaktor (emotional) sowie durch einen Faktor des bewussten Konsums gesteuert werden.

Abb. 42: Kovariaten versus extrahierte Faktoren



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Modell 2

Mit Hilfe eines alternativen Modells soll überprüft werden, ob sich die Einkaufsstättenwahl auch aus einer vereinfachten Kombination von vier Variablen, die ökonomische, funktionale, emotionale und soziale Normen repräsentieren, erklären ließe. Aus diesem Grund werden dem obigen Modell drei Variablen entnommen. Da *Familienorientierung* durch die Entnahme der drei ausgeschlossenen Variablen sehr deutlich an Erklärungskraft verliert, wird sie – auch aufgrund inhaltlicher Überlegungen – durch *lokales Engagement* ersetzt. Ebenso wird *Innengestaltung* durch das *Einkaufserlebnis* ersetzt (s. Tab. 42). Das so konzipierte Modell ordnet 94,3% der Fälle korrekt zu und verliert damit gegenüber dem vorangegangenen, komplexeren Modell nur geringfügig an Erklärungskraft. Nagelkerkes R^2 liegt bei 0,606 und bestätigt die Güte des Modells.

Interessant an diesem Ergebnis ist die hohe Bedeutung, die der Bewertung des *lokalen Engagements* zukommt (s. Tab. 43). Während das *Preis-Leistungs-Niveau* Aldis nicht nur von seinen Konsumenten, sondern auch von Nicht-Konsumenten wahrgenommen und geschätzt wird, differiert die Bewertung des lokalen Engagements deutlich zwischen beiden Gruppen. Dementsprechend weist die Bewertung der symbolischen Unternehmensaktivität einen höheren statistischen Erklärungswert für die Wahrscheinlichkeit der Haupteinkaufsstättenwahl Aldis auf. Das hohe vermeintliche Erklärungsvermögen basiert auf deutlichen Wahrnehmungsdifferenzen zwischen den Gruppen. Da-

raus kann nicht zwangsläufig auf die Bedeutung der dahinter stehenden Normen geschlossen werden. Gleichzeitig ist auch an dieser Stelle zu beachten, dass die Bewertung des Unternehmens sowohl Ursache für die Einkaufsstättenwahl sein kann, als auch Folge.

Tab. 42: Likelihood-Quotienten-Test für reduzierte Modelle (II)

	-2 Log-Likelihood für reduziertes Modell	Likelihood-Quotienten-Tests		
		χ^2	FG	Signifikanz
Erreichbarkeit	42,633	19,598	1	,000
Preis-Leistungsverhältnis	26,103	3,068	1	,080
Lokales Engagement	32,055	9,019	1	,003
Einkaufserlebnis	29,674	6,638	1	,010
Konstanter Term	23,035(a)	,000	0	.

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. 43: Parameter der Regressionsgleichung (II)

	B	Standardfehler	Odds Ratio Exp (B)
Erreichbarkeit	2,749	,648	15,625
Preis-Leistungsverhältnis	1,183	,670	3,265
Lokales Engagement	2,724	1,034	15,235
Einkaufserlebnis	2,346	,940	10,445
Konstante	-4,341	,537	,013

Quelle: Eigene Berechnung

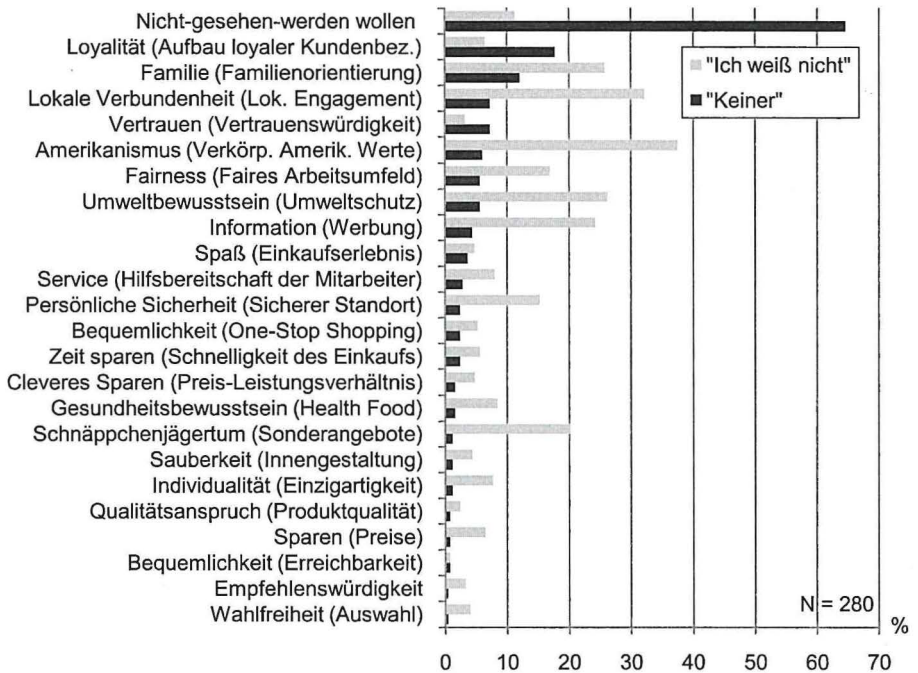
Bedeutung der Legitimation als Moderationsgröße

Gemäß institutionentheoretischen Überlegungen erfährt das Unternehmen, das den Normen der relevanten Konsumenten am besten gerecht wird, die höchste Legitimation. Diese Legitimation schlägt sich dann im Support, d.h. bei den Konsumenten in der Wahl der Einkaufsstätte nieder. Um die Legitimation eines Unternehmens zu operationalisieren, sind die Befragten nach dem Unternehmen gefragt worden, das sie am ehesten weiterempfehlen würden. Um die Bedeutung der Legitimationsvariablen zu prüfen, wird das Alternativmodell (2) als Ausgangsgröße zu Grunde gelegt. Es zeigt sich, dass sich die Wahrscheinlichkeit einer Legitimation durch den Konsumenten mit den ausgewählten Variablen besser erklären lässt (Nagelkerkes $R^2=0,646$), als die Wahrscheinlichkeit der Haupteinkaufsstättenwahl (Nagelkerkes $R^2=0,606$). Die Legitimationsvariable selbst ist alleine jedoch nur begrenzt im Stande, die Wahrscheinlichkeit der Einkaufsstättenwahl zu erklären (Nagelkerkes $R^2=0,370$). Der postulierte Zusammenhang Normerfüllung \Rightarrow Legitimation \Rightarrow Einkaufsstättenwahl zeichnet sich in dieser Einfachheit nicht ab. Eine gleichzeitige Berücksichtigung der vier Erklärungsvariablen sowie der Legitimationsvariable erhöht Nagelkerkes R^2 auf 0,619. Damit kann die Legitimation einen gewissen, wenn auch geringen Mehrwert zur Erklärung beitragen. Aus den veränderten Erklärungsbeiträgen in den Modellen kann abgeleitet werden, dass einige Variablen (insbesondere das Preis-Leistungsverhältnis) über die Legitimation, andere vorwiegend direkt auf die Einkaufsstättenwahl wirken.

4.4.4.2 Analyse des Antwortverhaltens der Befragten

In den vorangegangenen Abschnitten ist untersucht worden, wie die Unternehmen bzgl. ihrer Aktivitäten bewertet werden und wie diese Bewertungen die Einkaufsstättenwahl beeinflussen. Dabei sind die „Positivnennungen“ analysiert worden. Aber auch die Analyse der Antworten „Keiner“ und „Ich weiß nicht“ erlaubt einen indirekten Rückschluss auf die Bedeutung bzw. den Mangel an Bedeutung einzelner Attribute. Zeigen diese Antworten doch, dass manche der abgefragten Wertversprechen nach Konsumentenauffassung keinem Unternehmen zugerechnet werden bzw. dass diesen Aktivitäten keine Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Abb. 43: Mangelhafte oder nicht bewertbare Normerfüllung



Quelle: Eigene Berechnung

Nach der Loyalität sind es die gesellschaftlichen Wertversprechen, die von den Befragten am häufigsten mit keinem Unternehmen in Verbindung gebracht werden (s. Abb. 43). 12% der Befragten halten keinen Einzelhändler für *familienfreundlich*. *Lokales Engagement*, *Amerikanismus*, *Arbeitnehmerfreundlichkeit* und *Umweltschutz* werden von knapp 8% keinem Unternehmen zugerechnet. Die höchste Unsicherheit (ausgedrückt in „Ich weiß nicht“-Antworten) löst die Frage nach dem „*amerikanischsten*“ Unternehmen aus, gefolgt von der Frage nach dem *lokal engagiertesten*. Auch die höchste *Familienfreundlichkeit*, das stärkste *Umweltengagement* und die beste *Werbung* können mehr als 10% der Befragten keinem Unternehmen zuordnen. Diese Ergebnisse zeigen deutlich,

dass den Befragten die Bewertung der symbolhaften gesellschaftsrelevanten Unternehmensaktivitäten am schwersten fällt. Dies wird einerseits dadurch bedingt, dass diese Eigenschaften nicht zwangsläufig mit Einzelhandelsunternehmen in Verbindung gebracht werden und dementsprechend für die Befragten auch keine Bedeutung haben. Darüber hinaus ist eine Bewertung dieser Eigenschaften auch objektiv schwieriger als die Bewertung performativer Unternehmenseigenschaften. Über Erreichbarkeit oder Preisniveau eines Unternehmens zu urteilen, fällt naturgemäß leichter, als die abstrakte Größe der *Umweltfreundlichkeit* oder des *lokalen Engagements* zu bewerten.

4.4.5 Ein alternativer Einblick in die Konsumentenperspektive

Zum besseren Verständnis der Ergebnisse der Haushaltsbefragung werden an dieser Stelle einige Erkenntnisse aus den weitestgehend offen gehaltenen Kurzinterviews mit Aldi-Kunden am POS (*Point of Sale*) ergänzt. Damit soll ein tiefer gehender Einblick in die Wahrnehmung der Aldi-Konsumenten vermittelt werden. Da nur in zwei Filialen Interviews geführt werden konnten und die Fallzahl (N = 30) gering ist, kann kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden, doch vermitteln gerade die freien Äußerungen der Befragten interessante Einblicke.

Auf die offene Frage nach dem ersten Eindruck, den Aldi bei ihnen hinterlassen habe, kommen von den Gesprächspartnern mit einer Ausnahme positive Antworten, einige werden im Folgenden wiedergegeben: „*I liked the idea of doing things yourself like bagging. I like the concept.*“, „*My wife thought: Prices are low then the quality is low as well. It took some time to educate her.*“, „*I loved it and still love it.*“ Immer wieder werden die guten Preise genannt, aber auch dass Aldi anders sei, farbenfroh, die Mitarbeiter besonders nett und respektvoll. In eine ähnliche Richtung geht die zu einem späteren Zeitpunkt gestellte Frage nach zwei Schlagwörtern, mit denen Aldi beschrieben werden könne. Dabei zielen die meisten auf die günstigen Preise ab, aber auch die Qualität des Angebots erfährt einige Nennungen. Auffällig ist, dass gleich vier Interviewpartner die Fairness des Discounters hervorheben: „*Have the little guy in mind*“, „*The fairest one*“, etc.

Bezüglich der beiden Hauptunterschiede zwischen dem deutschstämmigen Aldi und Anbietern US-amerikanischer Herkunft befragt, werden als häufigste Differenz erneut die Preise genannt. Knapp ein Viertel der Befragten sieht dagegen keine wesentlichen Differenzen. Vermeintlich augenscheinliche Unterschiede wie das eigenständige Einpacken der Ware („*You don't get spoiled and that's good.*“), die Bezahlung der Plastiktüten oder die Münze für den Einkaufswagen werden nur vereinzelt angeführt, scheinen also im Bewusstsein der hier Befragten nur eine untergeordnete Rolle zu spielen, oder gar positiv bewertet zu werden. So äußert ein Befragter seine Zustimmung zu Aldis Einkaufswagenpolitik und ergänzt, dass andere (amerikanische) Einzelhändler auch noch dahin kämen. Interessant ist auch die Aussage einer älteren Konsumentin, die sich wie folgt äußert: „*(Aldi is) more caring about customers. I feel very welcome.*“

Nach den beiden Charakteristika gefragt, die sie an Aldi am stärksten stören, antworten beinahe die Hälfte der Befragten dass es da nichts gebe. Dem Großteil der übrigen Befragten fällt nur eine Störgröße ein. Als störend werden die langen Kassenschlangen und die geringe Auswahl empfunden, darüber hinaus werden Qualitätsaspek-

te („*The meat looks like plastic.*“) genannt, ein zu häufig wechselndes Sortiment, das selbst Einpacken müssen des Einkaufs, die Bezahlung der Tüten und die für den Einkaufswagen benötigte Münze. Das Antwortverhalten vermittelt eine insgesamt relativ hohe Zufriedenheit der hier Befragten. Wie die Kunden das Aldi-Konzept verinnerlicht haben (und der Discounter damit möglicherweise Konsumnormen verändert hat), zeigt sich darin, dass einige Befragten vermeintliche Kritikpunkte selbst relativieren und ihnen Positives abgewinnen: „*The lines are too long, but I understand that, it cuts down prices, so it's ok.*“ oder „*But that* (Überfüllung und lange Kassenschlangen) *is good as well, because it shows that it (Aldi) is good.*“ Auch wenn es sich hier lediglich um Einzelstimmen handelt, decken sich diese mit den Beobachtungen in den Filialen. So war die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Angestellten in den Chicagoer Filialen tatsächlich auffällig. Ebenso außerordentlich war aber auch die stoische Gelassenheit, mit der sich die Kunden in die längsten Kassenschlangen einreihen. Nicht nur dieses Verhalten vermittelte dem Beobachter das Gefühl einer relativ hohen Kundenzufriedenheit. Dafür spricht auch, dass ein Drittel der hier Befragten durch Empfehlung auf Aldi aufmerksam geworden ist und diese Gruppe auf Nachhaken durchgängig angibt, Aldi selbst weiterzupfehlen. Im Gespräch erwähnten mehrere Kunden von sich aus, dass sie seit bis zu 20 Jahren treue Aldi-Kunden seien. Dies bestätigt zudem die hohe Loyalität, die den Aldi-Kunden nachgesagt wird (Interview mit CONSULTANT 2006).

Die Bedeutung, die den geführten Gesprächen zum Verständnis des Konsumentenverhaltens zukommt, zeigt sich insbesondere bei der Wahrnehmung von Aldis sozialem Engagement. Von 30 Befragten wissen sieben die Frage, wie wichtig es ihnen sei, dass Aldi etwas an die Gesellschaft „zurückgibt“ nicht zu beantworten. Sie kommentieren dies u.a. wie folgt: „*Don't know if they do, but I would like to know it*“, „*Everybody should, but you never know that*“, „*Do they? Would be nice if they did*“. Die übrigen Befragten messen diesem Punkt eine durchschnittlich hohe Bedeutung bei. Auf die Nachfrage, ob sie auch wüssten, ob Aldi tatsächlich an die Gesellschaft zurückgebe, antworten einige mit einem klaren „Ja“. Auf die weitere Nachfrage, wie dies geschehe, gibt es u.a. folgende Antworten: „*They are giving back by savings*“, „*... maybe by giving jobs*“, „*(Aldi is) very important for the local community*“. Hier steht also in der Wahrnehmung nicht das von anderen Unternehmen betriebene soziale Agieren z.B. in Form von Spenden im Vordergrund, sondern allein die Präsenz Aldis, die ein günstiges Einkaufen ermöglicht und lokal Arbeitsplätze schafft. Die geführten Gespräche tragen dazu bei, Aldi auch aus der Perspektive solcher Einwohner Chicagos zu betrachten, die in einem vom Einzelhandel unterversorgten Gebiet leben, die nur über eine eingeschränkte Mobilität verfügen, deren monatliches Einkommen nicht ausreicht, um sich regelmäßig in teureren Lebensmittelläden mit gesunden und nahrhaften Produkten wie frischem Obst, Gemüse und Fleisch einzudecken. Diese Sichtweise bestätigt auch die STADTPLANERIN (2007). Befragt nach den Folgen einer Aldi-Ansiedlungen für eine Nachbarschaft antwortet sie: „*Better health. Because then people have better access to fresh fruits and they are not buying junk food at the corner liquor store. [...] I think having a proper amount of grocery stores is important to the quality of life for all of our communities, but it is particularly important in our lower income areas because of the fact that they spend on an average a larger portion of their budget on food.*“

Die Standorte der beiden Aldi-Filialen, in denen die Kurzinterviews geführt worden sind, unterscheiden sich insofern, als dass Filiale A an einem Standort mit höherem So-

zialniveau angesiedelt ist als Filiale B. Inhaltlich zeigen sich keine auffälligen Differenzen im Antwortverhalten der Befragten. Interessant ist allerdings, dass Aldi in Filiale A durchgängig als „*inexpensive*“ beschrieben wird, unter den sozial schwächeren Konsumenten in Filiale B dagegen der geringschätzigste Begriff „*cheap*“ deutlich dominiert.

Die befragten Aldi-Konsumenten scheinen überwiegend zufriedene bis sehr zufriedene Kunden zu sein, die das Konzept des Discounters verstanden haben und für sich selbst als Nutzen stiftend einstufen. Dies wird deutlich, wenn die Befragten vermeintlich negativen Charakteristika wie langen Kassenschlangen Positives abgewinnen, indem sie realisieren, dass Aldi durch den geringeren Personalbesatz Kosten einspart. Im Jahr nach diesen Interviews konnte im Rahmen der Aufwertungsmaßnahmen in den Filialen ein verstärkter Einsatz von Informationstafeln wahrgenommen werden, die versuchen, dem Kunden genau dies zu vermitteln.

Aufgrund des geringen Stichprobenumfanges können die hier vorgestellten Ergebnisse nicht als repräsentativ für den Aldi-Konsumenten an sich gelten, doch schärfen sie das Bewusstsein für differenzierte Perspektiven, die Aktivitäten des deutschen Discounters wahrzunehmen. Die Ergebnisse der Gespräche zeigen, dass die Wahrnehmung von sozialem Verantwortungsbewusstsein nicht zwingend an intendiert „gesellschaftliches“ Unternehmertum gekoppelt sein muss. Im Fall Aldis ist davon auszugehen, dass einige Konsumenten dem Discounter eine Fairness und ein „*giving back*“ zubilligen, das einzig und allein in der konsequenten Verfolgung der rein ökonomisch motivierten Unternehmensstrategie begründet liegt und seitens Aldis keine philanthropischen Beweggründe aufweist.

4.4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

In den vorangegangenen Abschnitten sind zunächst die Konsumnormen, die die Befragten im Untersuchungsraum in ihrer Einkaufsstättenwahl leiten, analysiert worden. Bei der Wahl der Haupteinkaufsstätte messen die Konsumenten der *Qualität* nach eigener Auskunft die höchste Bedeutung zu. Es folgen das *Preis-Leistungsverhältnis*, die *Preise* und die *Bequemlichkeit* des Einkaufs. Betrachtet man an späterer Stelle die Wahl der Haupteinkaufsstätten und die Bewertungen, die die jeweiligen Unternehmen erfahren, bestätigt sich die hohe Bedeutung, die die Konsumenten der *Qualität* zumessen, nicht. Dementsprechend sind (cleveres) Sparen und Bequemlichkeit als die wichtigsten Normen der Einkaufsstättenwahl zu sehen. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der Beantwortung der offenen Frage nach den beiden Hauptmotiven und spiegelt auch die Aussagen der interviewten Experten wider. Den gesellschaftlich-symbolischen Normen wird nur eine nachrangige Bedeutung zugemessen. Die höchste Stellung nimmt dabei nach eigener Bewertung der Konsumenten der *Umweltschutz* ein, gefolgt von *Arbeitnehmerfreundlichkeit*, *sozialem Engagement* und *Amerikanismus/ Patriotismus*. Auch an späterer Stelle zeigt sich, dass die *Umweltfreundlichkeit* in dieser Normengruppe das wichtigste Attribut zu sein scheint. Dies mag in der Aktualität der Problematik (Diskussion um Klimawandel) oder in einem sich tatsächlich andeutenden Wertewandel begründet sein. Die Bedeutung der gesellschaftlichen Konsumnormen wird auch von den Experten im Allgemeinen als schwach angesehen, die Relevanz sei aber kontextabhän-

gig und könne in bestimmten Gemeinden (*lokales Engagement*) und Bundesstaaten (*Umweltschutz*) durchaus hoch sein.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse der Konsumentenbefragung ist zu beachten, dass nur die Angaben analysiert werden können, die von den Konsumenten bewusst getätigt werden. Eine Beeinflussung durch gesellschaftliche Werte kann aber auch unterbewusst erfolgen. Außerdem besteht bei der korrekten Einschätzung der Bedeutung einzelner Attribute natürlich ein Verzerrungspotenzial. An dieser Stelle besteht weiterer (qualitativer) Forschungsbedarf.

Differenziert man die vorgenommenen Bewertungen nach den Haupteinkaufsstätten, zeigt sich von Aldi über Jewel Osco, Dominick's, Trader Joe's bis hin zu Whole Foods ein kontinuierliches Absinken der Bedeutung der „ökonomischen Normen“ *Preise* und *Preis-Leistungsverhältnis* sowie auf der anderen Seite ein kontinuierlicher Anstieg der Bedeutung der gesellschaftlichen Normen, insbesondere des *Umweltbewusstseins*. Diese Relation der Unternehmen zueinander bestätigt sich auch im Ergebnis anderer Untersuchungsschritte.

Mittels einer Hauptkomponentenanalyse sind die abgefragten Normen zu inhaltlich zusammenhängenden Gruppen (Komponenten) zusammengefasst worden. Die vorab vorgenommene Differenzierung in ökonomische, funktionale, emotionale und gesellschaftliche Normen wird dabei nicht exakt abgebildet, lässt sich aber in Grundzügen erkennen. Das Ergebnis suggeriert jedoch ein „Umdenken“ bzgl. der Gruppe der sozialgesellschaftlichen Normen, denn eine Differenzierung in eigenmotivierte und gesellschaftsrelevante Normen spiegelt sich nicht in letzter Konsequenz wider. Stattdessen wird eine komplexe *Verantwortungsnorm* gegenüber sich selbst und anderen identifiziert (oder *Konsumfolgebewusstsein*). Die übrigen Komponenten werden als *Wohlfühlfaktor*, *ökonomische Rationalität*, *funktionaler Leistungsanspruch*, *emotionale Verbundenheit*, *emotionale „Schnäppchenjägermentalität“* und *Bequemlichkeitsnorm* interpretiert.

Auf Basis der bestimmten Komponenten werden Konsumentengruppen mit möglichst homogenem Muster an internen Konsumnormen bestimmt. Dabei finden sich die Aldi-Konsumenten insbesondere in zwei Clustern wieder, dem der *preisbewussten Pragmatiker* und dem der *emotionsgeleiteten Schnäppchenjäger*. Beide Cluster weisen sich durch ein (leicht) überdurchschnittliches *Konsumfolgebewusstsein* aus. Im rein ökonomisch motivierten Cluster finden sich unterproportional wenige Aldi-Kunden. Auch diesen Cluster dürfte Aldi prinzipiell gut bedienen können. Schwer zu erreichen für Aldi dürften die Cluster sein, die sich durch einen hohen *funktionalen Leistungsanspruch* und durch ein hohes *Konsumfolgebewusstsein* auszeichnen. Insgesamt spielt das *Konsumfolgebewusstsein* nur in einem Cluster eine wichtige Rolle für die Konsumenten. Das Ergebnis zeigt, dass eine Wahrnehmung der Aldi-Konsumenten als rein preis-determinierte Kunden zu kurz gegriffen wäre.

Betrachtet man die Haupteinkaufsstätten und sucht nach den Variablen, die die Zuordnung eines Konsumenten zu der einen oder der anderen Gruppe erklären können (Diskriminanzanalyse), spielt das *Einkaufserlebnis* eine herausragende Rolle. Differenziert man nur zwischen Aldi- und Nicht-Aldi-Konsumenten, zeigt erneut das *Einkaufserlebnis* die stärkste Trennkraft. Das heißt, dass Aldi-Konsumenten diesem Faktor eine geringere Bedeutung zumessen als die übrigen Befragten. Es folgen die *Preise*, die polarisierender wirken als das *Preis-Leistungsverhältnis*. Unter den *Konsumbewusstseins-*

normen kommt erneut dem *Umweltschutz* eine besondere Trennstärke zu. Vergleicht man die ermittelten Diskriminanzvariablen mit den ermittelten Hauptkomponenten, lassen sich diese gut einander zuordnen. D.h., dass die Ausgangsvariablen eine Struktur aufweisen, die sich konsistent in den Ergebnissen niederschlägt.

Die Unternehmensbewertung zeigt, dass Aldis Kundensegment relativ klein ist. Trotz des hohen Bekanntheitsgrades unter allen Befragten erfährt Aldi lediglich für die Erfüllung von *Preis-*, *Preis-Leistungs-* sowie *Bequemlichkeitsnorm* einen hohen Anteil Nennungen. Unter den Aldi-Konsumenten kann Aldi mit diesen Eigenschaften die schwachen Bewertungen aller übrigen Normen überschreiben. Insgesamt bleibt aber festzuhalten, dass der deutsche Discounter im Markt nur über eine begrenzte Attraktivität verfügt und sehr vielen Normen nicht gerecht werden kann. Besonders problematisch ist die geringe Bewertung hinsichtlich der *Vertrauenswürdigkeit* und der *Qualität* Aldis. Gerade das Vertrauen in den Discounter und in die Qualität seiner Eigenmarken ist ein zentraler Schlüssel, um die Legitimation seitens der Konsumenten zu sichern und damit zum Erfolg des Unternehmens. Hier besteht Handlungsbedarf.

Die überraschend hohe Bewertung, die Aldi für sein *lokales Engagement* erhält, ist auch im Kontext der sozialräumlichen Struktur Chicagos zu sehen. Allein durch die Präsenz in vom sonstigen Einzelhandel schlecht versorgten Nachbarschaften sehen die Konsumenten hier eine Form des *lokalen Engagements*, des „*giving back*“ an die Gesellschaft. Dieses lokale Engagement weist aber seitens Aldis kein philanthropisches Motiv auf, sondern ist allein in der konsequenten, ergebnisorientierten Verfolgung der Unternehmensstrategie begründet.

Die Erklärung der Einkaufsstättenwahl Aldis über die vorgenommenen Unternehmensbewertungen offenbart, dass mit einer positiven Bewertung der *Innengestaltung*, der *Produktqualität* und der *Sicherheit des Standorts* die Wahrscheinlichkeit einer Wahl Aldis als Haupteinkaufsstätte steigt. Allerdings ist die Kausalität der Zusammenhänge zu hinterfragen. In jedem Fall offenbart sich, dass diese Eigenschaften von Aldi und Nicht-Aldi-Konsumenten sehr differenziert bewertet werden. Soll das Kundensegment ausgebaut werden, bieten sich hier Ansatzpunkte. Tatsächlich verfolgt Aldi inzwischen eine Aufwertungspolitik, die das äußere Erscheinungsbild des Discounters erheblich attraktiver macht. Auch an den Produkten, ihrer Qualität und ihrer Verpackung wird ebenso wie an der Kommunikationspolitik kontinuierlich gearbeitet. Der Aspekt der Sicherheit der Standorte ist ebenfalls ein Spezifikum Chicagos bzw. urbaner Kernräume. Mit der neuen Standortstrategie (s. Kap. 4.2) kann Aldi auch diesbezüglich in neue Segmente vordringen.

4.5 Erfolg und Potenzial der Expansion

Der vorangegangene Abschnitt hat gezeigt, dass Aldi in Chicago nur in einem begrenzten Kundensegment Legitimation und Support erfährt und damit bereits gewisse Zweifel am Erfolg des Discounters aufkommen lassen. Offenkundig wird Aldi auch von der Konkurrenz – mit Ausnahme Wal-Marts – kaum als ernst zu nehmender Wettbewerber wahrgenommen (vgl. LEWIS 2005_b, Interview mit ALDI-MANAGER 2006). Um den Er-

folg des US-Engagements tatsächlich bewerten zu können, ist zunächst zu klären, wodurch sich eine „erfolgreiche“ Expansion auszeichnet.

4.5.1 Bewertung des Erfolgs

Der Erfolg einer Expansion ist prinzipiell in Abhängigkeit von der mit ihr verfolgten Zielsetzung zu sehen. Dabei kann man zwischen finanzpolitischen und strategischen, kurz- und langfristigen Zielen unterscheiden. Betrachtet man die Gewinnmaximierung als das ultimative Ziel unternehmerischer Handlung, ist auch die Auslandsexpansion nach diesem Kriterium zu bewerten. Bei der Beurteilung der Gewinnsituation sind die eingesetzten Mittel und gegebenenfalls die Expansionsdauer zu berücksichtigen. Weiterhin ist zu beachten, dass die Verfolgung strategischer Ziele, die den langfristigen Unternehmenserfolg sichern sollen, zu Lasten des kurzfristigen Gewinns gehen kann. Dies gilt z.B. für eine Pionierstrategie, mit der ein ausländischer Markt besetzt werden soll, um damit die Eintrittsbarrieren für spätere Konkurrenten zu erhöhen.

Da Aldi als privates Unternehmen keiner Veröffentlichungspflicht unterliegt und sich in Bezug auf die eigene Geschäftstätigkeit sehr bedeckt hält, stützt sich die Bewertung des (betriebswirtschaftlichen) Erfolgs des US-Engagements im Wesentlichen auf Daten zum Verlauf der Filial-Expansion, Angaben zur (geschätzten) Umsatzentwicklung und Experteneinschätzungen. Im Jahr 1995 betrieb Aldi nach knapp 20-jähriger Marktpräsenz 420 Filialen. Zwölf Jahre später war diese Anzahl mehr als verdoppelt. Im Vergleich zur (geschätzten) Umsatzentwicklung hat sich der Expansionsverlauf in der vergangenen Dekade (s. Abb. 44) gleichmäßiger entwickelt. Im Jahr 2007 sind mehr als 80 neue Filialen eröffnet worden, für 2008 werde nach Auskunft einer Aldi-Sprecherin die Eröffnung von 100 weiteren Filialen geplant (vgl. WILSON, 13.12.2007). Die sich abzeichnende Verschärfung der Expansionsgeschwindigkeit lässt erahnen, dass Aldi inzwischen eine kritische Masse erreicht hat, aus der heraus schneller expandiert werden kann.

CHAIN STORE GUIDE (2006, 2007) schätzt Aldis Lebensmittelumsatz für das Jahr 2005 auf \$3,6 Mrd. Für das Folgejahr beläuft sich der Wert nur noch auf \$3,3 Mrd. Da solche Schätzungen z.T. im Nachhinein noch korrigiert werden, wird die jüngste Angabe nur unter Vorbehalt betrachtet^{90,91}. Abb. 44 zeigt einen wechselhaften, aber deutlichen Umsatzzanstieg von 125% zwischen 1995 und 2005⁹². Da die Anzahl der Filialen im gleichen Zeitraum nur um 84% angestiegen ist, muss die Umsatzstärke der einzelnen Geschäfte zugenommen haben. Dies kann als Zeichen einer steigenden Legitimation Aldis seitens der Kunden interpretiert werden. Da die Margen im Einzelhandel und ins-

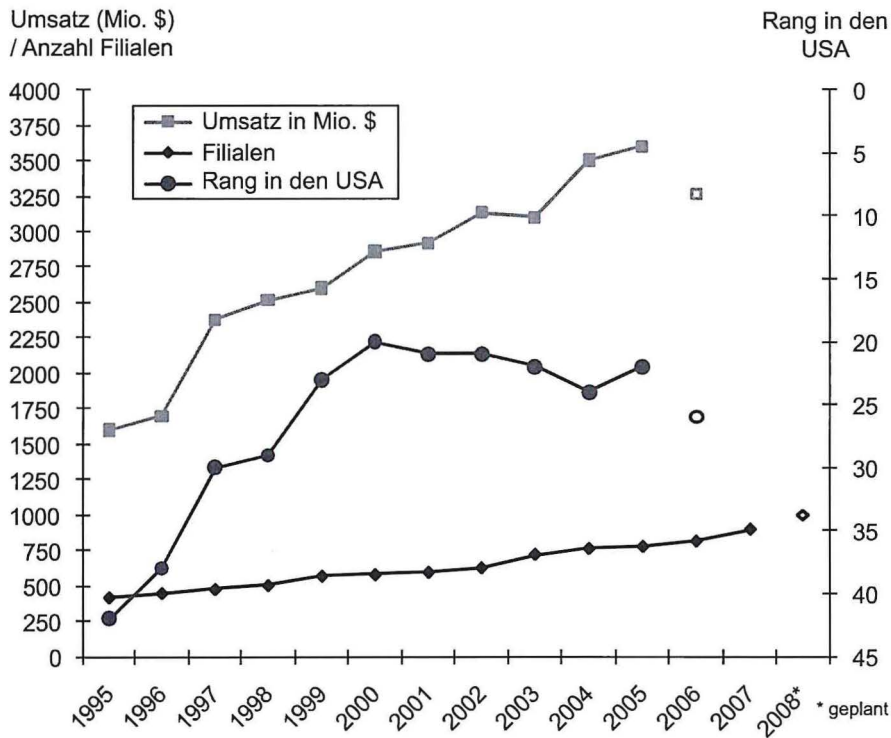
⁹⁰ Die Recherche der gängigen Einzelhandelszeitungen und -zeitschriften hat keinen Hinweis auf einen tatsächlichen Umsatzeinbruch Aldis im Jahr 2006 gegeben.

⁹¹ Supermarket News weist für 2006 einen Umsatz von geschätzten \$5,3 Mrd. aus, für 2007 \$5,8 Mrd. (WWW.SUPERMARKETNEWS.COM, 18.12.2007, 19.02.2008). Aufgrund der deutlichen Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Quellen werden hier nur die von CHAIN STORE GUIDE veröffentlichten Daten betrachtet, auf die sich auch das Food Marketing Institute stützt.

⁹² Es ist zu beachten, dass die Angaben ausschließlich auf Schätzungen basieren. Da diese jedoch derselben Quelle entnommen sind, sollte die Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet sein und der sich darstellende Trend eine gewisse Reliabilität aufweisen.

besondere im Discountsegment i.d.R. gering sind, ist ein hoher Warenumsatz äußerst wichtig für den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Aus den Umsatzzahlen lässt sich jedoch kein Rückschluss auf die Gewinnsituation und die Profitabilität des Unternehmens ziehen. In der Rangfolge der amerikanischen Supermärkte und Lebensmittelgeschäfte hat Aldi in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre einen deutlichen Sprung nach oben gemacht, ist seitdem aber wieder zurückgefallen. 2005 nimmt Aldi den 22. Rang ein, für 2006 wird ein Rückfall auf Position 26 ausgewiesen. Aufgrund des Discount-Formats mit begrenztem Sortiment liegt der Marktanteil Aldis trotz der rund 900 Filialen USA-weit bei unter einem Prozent (vgl. CHAIN STORE GUIDE 2006, TRADE DIMENSIONS 2006).

Abb. 44: Aldis Marktentwicklung in den USA



Quelle: CHAIN STORE GUIDE (1995-2007), Unternehmensangabe

Vergleicht man die Umsatzstärke je Filiale in Deutschland und den USA, deutet sich ein leichtes Gefälle an, das allerdings je nach Datengrundlage, Bezugsjahr und Berücksichtigung von Währungsdifferenzen differiert. Für 2006 schätzt die Lebensmittelzeitung den deutschen Umsatz Aldis auf €23 Mrd. (www.LZ-NET, 26.02.2008). Bezogen auf rund 4.100 Filialen läge der durchschnittliche Umsatz je Filiale bei ca. €5,6 Mio. Im Gegensatz dazu liegt der Wert für amerikanische Filialen unter Berücksichtigung der Daten für 2005 bei rund \$4,7 Mio. (ca. €4 Mio., Stand 31.12.2005). Da die zugrunde gelegten Angaben nur Schätzwerte sind, ist die Aussagekraft dieses Vergleichs zwar be-

grenzt, dennoch ist zu vermuten, dass die Gewinnsituation in den USA deutlich schwächer ist als in Deutschland. Diese Annahme wird durch den ehemaligen ALDI-MANAGER (2006) gestützt.

Der ehemalige Mitarbeiter bestätigt, dass Aldi in den USA inzwischen profitabel arbeitet. Diese Ansicht teilt auch der SUPERMARKT-ANALYST (2007). Allerdings habe Aldi über mehr als zwei Jahrzehnte in der Verlustzone agiert (Interview mit ALDI-MANAGER 2006), was die Rendite der Investition hinterfragen lässt. Aus finanzpolitischer Sicht bewertet der ehemalige Mitarbeiter die Expansion in die USA daher als nicht erfolgreich. Andere Interviewpartner bestätigen, dass Aldi zu Beginn der Expansions große Probleme hatte, inzwischen aber erfolgreich(er) agiere, und untermauern damit die Angaben des ehemaligen Mitarbeiters^{93,94}. Insgesamt wird der Erfolg Aldis in den USA sehr unterschiedlich bewertet. Der SUPERMARKT-ANALYST (2007) beschreibt Aldis Engagement als „*very successful*“. Der interviewte CONSULTANT (2006) unterstellt, dass Aldi organisch – d.h. durch eigenen Profit – gewachsen sei und bewertet die Expansion daher ebenfalls als sehr erfolgreich⁹⁵. Schenkt man den Aussagen des ehemaligen ALDI-MANAGERS (2006) Glauben, dann trifft diese Annahme jedoch zumindest für die Anfangsjahre nicht zu. Die UNIV.-DOZENTIN (2007) sieht in Aldi lediglich einen „*minor player*“ mit begrenzter Klientel⁹⁶. Weitestgehende Einigkeit besteht darin, dass Aldi in seinem eigenen Segment erfolgreich ist und wenig Konkurrenz hat. Der ehemalige ALDI-MANAGER (2006) betrachtet die US-Expansion nicht nur aus finanzpolitischer, sondern auch aus strategischer Sicht als wenig erfolgreich. Seiner Meinung nach wäre das eingesetzte Kapital in Deutschland und im europäischen Ausland im direkten Konkurrenzkampf mit Lidl besser und rentabler investiert gewesen.

Als Hauptproblem Aldis sieht der ehemalige Mitarbeiter das schlechte Image, das sich auch im Ergebnis der Haushalts-Befragung niederschlägt (s. Kap. 4.4.3). Aufgrund der von Beginn an verfolgten Niedrigpreisstrategie wären nur geringe Margen erzielt und – schwerwiegender – ein schlechtes Image erzeugt worden, gegen das das Unternehmen bis heute kämpfe (Interview mit ALDI-MANAGER 2006). Auch der CONSULTANT (2006) sieht in der negativen Konnotation Aldis als *lower income retailer* die zentrale erfolgsbehindernde Größe und bestätigt damit die Sicht des ehemaligen

⁹³ „*I think they are just kind of getting started. But I think the position they have is really quite a good positioning because Save-A-Lot is about the only other company that is competing with them for those urban vocations that they seem to do very well.*“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

⁹⁴ „*Aldi has struggled in the U.S. Success is starting now.*“ (Interview mit CONSULTANT & AUTOR 2007)

⁹⁵ „*[...] I think I would judge them a real success in the sense that in just 30 years, and it's really just 30 years, they have organically grown and I believe financed from internal profits, a chain approaching a thousand stores. So that is remarkable, it seems to me, if they were to do that with no particular investment from the home company. So I'd say from a financial and growth perspective they have been very successful. I think from the standpoint of market share their success has been more modest.*“ (Interview mit CONSULTANT 2006)

⁹⁶ „*I think that Aldi is a minor player in the American food market and [...] that their clientele is extremely limited. But for the concept they serve, I think they are very successful.*“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

Mitarbeiters⁹⁷. Eine weitere wichtige erfolgshemmende Ursache wird in der amerikanischen Konsumkultur gesehen, die sich nach einhelliger Meinung der interviewten Experten stark von der deutschen unterscheidet⁹⁸.

In Kap. 3 wurde bereits eine inhaltlich-theoretische Begründung für einige Unterschiede in der institutionellen Umwelt, die auch die Konsumkultur einschließen, dargestellt. Der CONSULTANT & AUTOR (2007) bestätigt, dass die geringe Anpassung des deutschen Discounters an diese Umwelt den Erfolg behindert habe: „*They have only slightly modified their formula. The result is a weaker position compared to most local super discounters.*” Diese Sicht wird durch die Ergebnisse der Haushaltsbefragung bestätigt. Daneben sieht der ehemalige ALDI-MANAGER (2006) ein weiteres Erfolgshindernis darin, dass die deutsche Firmenkultur und das Managementmodell nicht erfolgreich in die USA übertragen worden seien.

4.5.2 Expansionspotenzial

Unabhängig von den beschriebenen Problemfeldern sieht der langjährige Aldi-Beobachter (CONSULTANT 2006) für die Filialanzahl ein 500%iges Wachstumspotenzial⁹⁹. Betrachtet man die Gesamtfläche der USA, so kommen gegenwärtig auf 1 Mio. Einwohner nur drei Aldi-Filialen. Unterstellt man ein Potenzial von 15 bis 20 Filialen pro Million Einwohner (wie z.B. von Lidl in Frankreich erreicht), dann könnte Aldi auf 5.000 bis 6.000 Standorte in den USA kommen (LZ-NET, 18.08.2006). Auch von den übrigen Gesprächspartnern wird für Aldi weiteres Expansionspotenzial gesehen, was auch darauf zurückgeführt wird, dass im innerstädtischen Lebensmitteleinzelhandel kaum Konkurrenz bestehe^{100,101,102,103}. Tatsächlich spricht der Filialverlauf dafür, dass inzwischen eine kritische Masse erreicht ist: Die Logistik ist aufgebaut, die Beschaffung

⁹⁷ „*They are retailers, they pile good quality products in their stores and they expect people to use them. The main thing that has impeded Aldi's success in the United States [is that] their proposition is particularly attractive to lower income consumers and because it is particularly attractive to lower income consumers it has a negative connotation to people who are - who don't want to have that association applied to themselves.*” (Interview mit CONSULTANT 2006)

⁹⁸ So sei die Preisorientierung in den USA deutlich geringer als in Deutschland, dafür das Qualitäts- und Servicebewusstsein höher. Außerdem spielen Markenprodukte in den USA eine sehr viel bedeutendere Rolle, so der ALDI-MANAGER (2006).

⁹⁹ „*I would say that there is probably a 500%-increase growth potential in Aldi stores in the United States before they begin to saturate. So it's very substantial. It's not going to ever be a majority proposition.*” (Interview mit CONSULTANT 2006)

¹⁰⁰ „*Oh, sky is the limit (laughter). I think particular because they have a unique offer and they position themselves well considering that price is their major focus. [...] So I think their position is good.*” [...] „*And the competitions that they have in these areas [downtown urban areas] are generally not chains but independents. So they don't have an offering structure that is as efficient as Aldi's.*” (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

¹⁰¹ „*Success is starting now. Give it 20 more years and Aldi will have good shares in a half dozen important U.S. markets.*” (Interview mit CONSULTANT & AUTOR 2007)

¹⁰² „*There are plenty of markets in the US that would be or that would suit their particular demographic. [...] I think in low income areas they have a very high growth opportunity. [...] they can be very competitive.*” (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

¹⁰³ „*Excellent, they have many new opportunities.*” (Interview mit SUPERMARKT-ANALYST 2007)

organisiert, ein nationales Sortiment geschaffen. Auch aufgrund der einheitlichen Sprache dürfte die weitere Expansion einfacher sein, als in den diversen europäischen Märkten. Allerdings sind die kulturellen Unterschiede zwischen den Landesteilen nicht unterzubewerten (vgl. LZ-NET, 18.08.2006; Interview mit MITARBEITERN AHK 2007).

Deutlich umstrittener ist, inwiefern es Aldi in Zukunft gelingen wird, in neue Kundensegmente vorzudringen¹⁰⁴. Für eine breitere Konsumenten-Legitimation muss Aldi sich verstärkt selbst vermarkten, um das Vertrauen in die „Marke Aldi“ und damit auch in die Qualität seiner *Private Labels* zu steigern (Interview mit CONSULTANT 2006)¹⁰⁵. Die Ergebnisse der Haushaltsbefragung deuten an, dass Aldi in den USA weit davon entfernt ist, einen ähnlichen Vertrauensstatus zu genießen wie in Deutschland. Gelingt es Aldi, an dieser Schwachstelle erfolgreich anzusetzen und sich selbst als Marke zu etablieren, dürfte die weitere Expansion davon deutlich profitieren. Um neue Kunden zu gewinnen, muss es Aldi gelingen, Konsumenten in die Filialen zu locken, damit sie sich von der Qualität der Produkte selbst überzeugen können¹⁰⁶. Eine für St. Louis angekündigte Preissenkungsoffensive, die als Pilotprojekt für die gesamten USA getestet wird, und die nach außen sichtbare Neugestaltung der Filialen (s. Kap. 4.2) deuten an, dass Aldi in diese Richtung aktiv wird. Interessant ist diese Aktion insbesondere in Anbetracht der steigenden Energie- und Lebensmittelkosten in den USA. Die steigenden Kosten für Energie und Transport müssten eigentlich die Produkte im Einkauf verteuern. Andere Einzelhändler geben diese Preissteigerung an den Kunden weiter, wie die rapide steigende Teuerungsrate für Nahrungsmittel zeigt, die im Jahr 2007 um 7,6 Prozentpunkte angestiegen ist (U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS 2008; vgl. auch PIPER, 23.11.2007: 25; AC NIELSEN 2006_a: 8). Darüber hinaus gibt es Anzeichen dafür, dass die allgemeine Akzeptanz von Eigenmarken in den USA stetig zunimmt. Die steigenden Lebenshaltungskosten könnten diesen Trend noch verstärken (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006; FROZEN FOOD AGE 2007: 38). Eine breitere Akzeptanz für Eigenmarken begünstigt Aldis Wettbewerbsposition.

Aldi findet seine Anhänger überwiegend unter den preis- und bequemlichkeitsbewussten Konsumenten. Zu den externen Faktoren, die das Wachstum dieses Segments kurz- wie langfristig begünstigen könnten, sind die gegenwärtige Krise auf dem Hypothekenmarkt und die sich abzeichnende Abkühlung der amerikanischen Wirtschaft, die steigenden Energie- und Lebenshaltungskosten sowie der demographische Wandel und sich verschärfende Einkommensdisparitäten zu zählen. Eine Aldi-Sprecherin selbst begründet die geplante Eröffnung von 100 neuen Filialen im Jahr 2008 mit dem in steigenden Energie- und Lebenshaltungskosten begründeten Wachstum der eigenen Zielgruppe, die als „*less is more*“-Segment bezeichnet wird (vgl. WILSON, 13.12.2007). Das formulierte „*weniger ist mehr*“-Prinzip drückt aus, dass die Kunden die konsequente Erfüllung der Preis-Leistungsnorm durch den Verzicht auf vermeintlich unnötige Normen

¹⁰⁴ „*And I don't know how successful, with the [...] overall consumer groups in the US, that Aldi can be. Because in the US their market in my opinion is a very low income consumer. And they will never in my opinion attract upper incomes, or middle income families with a limited number of family members because they don't provide the customer service that Americans expect.*“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

¹⁰⁵ „*But I don't think they prioritize marketing themselves and until they put a priority on marketing themselves they really are not going to break through the clutter or the resistance.*“ (Interview mit CONSULTANT 2006).

¹⁰⁶ „*Aldi uses a lot of private label and they have a high quality private label. The hard part is getting people and try private label.*“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

wie eine starke Serviceorientierung etc. quittieren und spiegelt sich in den Befragungsergebnissen (s. Abb. 37, Kap. 4.4.3) deutlich wider.

Die wirtschaftlich angespannte Situation, in der sich viele amerikanische Haushalte gegenwärtig befinden, kann die Wahl der Einkaufsstätte (kurzfristig) ökonomisch wie auch funktional (durch nötige Einsparungen von Benzinkosten) begrenzen. Die ökonomische Anspannung kann darüber hinaus verstärkt zur Ausbildung hybrider Konsummuster und -normen führen: Die Sparnorm könnte für den Lebensmittelbereich weiter an Bedeutung gewinnen, um das Konsumniveau in anderen Bereichen mit höherer Statusrelevanz (Auto, Kleidung, etc.) halten zu können (vgl. WILSON, 13.12.2007, LZ-NET, 18.08.2006).

Ein sich langfristig abzeichnender Wandel, wie er sich z.B. bei den Energiekosten abzeichnet, kann einen Normenwandel zu Gunsten kürzerer Einkaufswege hervorbringen. Betrachtet man die durchschnittlichen Einkaufswege, die die Befragten zurücklegen, so besteht hier erhebliches Einsparpotenzial. Die Energieproblematik könnte auch zu einem höheren Umweltbewusstsein in der amerikanischen Gesellschaft führen. Von einem solchen könnte Aldi maximal indirekt (aufgrund von kürzeren Einkaufswegen) profitieren, denn der Umweltschutz ist gerade die Norm, die das Unternehmen aus Sicht der Befragten am wenigsten erfüllt (s. Abb. 37).

Differenziert werden die Auswirkungen des demographischen Wandels ausfallen¹⁰⁷. Der SUPERMARKT-ANALYST (2007) sieht das kleinformatige Niedrigpreis-Konzept Aldis durch eine alternde Gesellschaft begünstigt¹⁰⁸. Auch die UNIV.-PROFESSORIN (2006) unterstützt diese Sicht, da die ältere Bevölkerung sehr preisbewusst sei und eine höhere Bereitschaft aufweise, Unbequemlichkeiten in Kauf zu nehmen¹⁰⁹. Die UNIV.-DOZENTIN (2007) sieht mit einer zunehmenden Alterung der Gesellschaft dagegen eine stärkere Service-Orientierung aufkommen¹¹⁰. Auch hier tut sich ein interessantes Feld auf, in dem weiterer Forschungsbedarf besteht.

4.5.3 Abschließende Beurteilung

Aufgrund des Mangels an verlässlichen und fundierten Angaben kann die Bewertung des Erfolgs Aldis nur auf die zur Verfügung stehenden Daten, die Beobachtungen und die Aussagen der Experten gestützt werden. Die Aussagen des ehemaligen Aldi-Mitarbeiters scheinen auch unter Berücksichtigung der anderen geäußerten Meinungen und des allgemeinen Expansionsverlaufs plausibel. Führt man die verschiedenen Ergeb-

¹⁰⁷ Auch wenn die Differenzierung der (Konsum-) Normen nicht an den sozio-demographischen Charakteristika der Befragten festgemacht werden soll und kann (wie das Beispiel Preisbewusstsein und Einkommen gezeigt hat), ist eine gewisse Einflussnahme jedoch nicht zu verleugnen.

¹⁰⁸ „As the middle class shrinks, as the population ages, Aldi’s small, low price store will gain favour.“ (Interview mit SUPERMARKT-ANALYST 2007)

¹⁰⁹ „Ah, old people. [...] it is not just that that they are not being affluent. Older people: they have more time, they are more willing to put up with less convenience, they probably aren’t interested in having such a wild product offering in a category and they [...] are very economically conservative. So even if they have money, they don’t want to spend it.“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006)

¹¹⁰ „I think that customer service with the ageing population in the US is becoming more and more important.“ (Interview mit UNIV.-DOZENTIN 2007)

nisse der Arbeit zusammen, zeigt sich das Bild eines Unternehmens, das beim Markteintritt in die USA nur die zwingend notwendigsten Anpassungen an das dortige institutionelle Umfeld vorgenommen hat. Um sich den vorherrschenden Konsumnormen nicht anpassen zu müssen, bediente Aldi ein limitiertes Segment, in dem das Discount-Konzept Akzeptanz und Legitimation fand. Offenkundig hat Aldi mit dieser Strategie Jahrzehnte benötigt, um profitabel zu agieren. Während sich das börsennotierte Unternehmen Wal-Mart nach acht erfolglosen Jahren aus dem deutschen Markt zurückziehen musste, hat das privat finanzierte Unternehmen Aldi den langen Weg bis zur erfolgreichen Etablierung des eigenen Konzeptes offenbar mit Hilfe der finanzstarken deutschen Mutter durchgestanden (Interview mit ALDI-MANAGER 2006). Die bisherige Expansion stützt die These, dass das Wissen um die effiziente Organisation betriebswirtschaftlicher Abläufe alleine kein Erfolgsgarant ist. Zentral für den Auslandserfolg ist dagegen ein Mindestmaß an Konformität mit der Konsumkultur, der Arbeiterkultur und dem sonstigen institutionellen Umfeld. Die Limitierung Aldis auf ein kleines Segment von Kunden mit entsprechenden Konsum-Normen hat den Erfolg des Discounters behindert. Auch wenn Unternehmen darauf abzielen, die eigene Umwelt proaktiv zu verändern und die Konsumkultur zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen, ist ein Mindestmaß an Anpassung nötig, um das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen und sie von den eigenen Vorzügen überzeugen zu können.

Eine abschließende Bewertung des wettbewerbsstrategischen Erfolgs der Aldi-Expansion fällt schwer. Vertraut man den Aussagen des ehemaligen Aldi-Mitarbeiters, so hätten die in den USA getätigten Investitionen sehr viel gewinnbringender im deutschen und im europäischen Markt eingesetzt werden können. Damit hätte sich Aldi wettbewerbspolitisch besser gegen die deutschen Konkurrenten positionieren können. Andererseits ist festzuhalten, dass das Aldi-Konzept in den USA mit zunehmendem Erfolg betrieben wird. Das begonnene *Up-Grading* sollte dazu weiter beitragen¹¹¹. Aldi hat sich mit den USA einen Markt erschlossen, der durch seine Größe ein enormes Expansionspotenzial bietet. Dank einer inzwischen 30-jährigen Markterfahrung und des aufgebauten Logistik- und Beschaffungsnetzwerks ist Aldi gegenüber neuen Marktein-dringlingen im Discountsegment sehr gut positioniert. Da der weiteren Expansion keine Sprachbarrieren im Weg stehen, dürfte die Expansion in den USA schneller und einfacher betrieben werden können als im europäischen Ausland. Allerdings sollten die kulturellen Differenzen zwischen den Landesteilen nicht vernachlässigt werden. Insgesamt könnte das US-Engagement tatsächlich langfristig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Lidl und anderen Konkurrenten bedeuten.

¹¹¹ Dass man sich durch eine *Up-Grading*-Strategie tatsächlich neu im Markt positionieren kann, zeigt das Beispiel McDonalds.

5 Fazit

5.1 Zusammenfassung

Obwohl Aldi in vielen seiner ausländischen Märkte eine Pionierrolle im Segment des harten Discounts einnimmt, ist es dem Unternehmen – mit Ausnahme Österreichs – bisher nicht gelungen sein Konzept in ausländischen Märkten mit ähnlichem Erfolg zu etablieren wie in Deutschland. Auch in den USA ist Aldi nach mehr als 30-jähriger Marktpräsenz lediglich ein *Minor Player* im Lebensmittelsegment. Unterstellt man, dass Aldi die Prozesse der Beschaffung, des Sortimentsmanagements, der Logistik, etc. im Heimatmarkt perfektioniert hat und diese Abläufe prinzipiell auch im Ausland beherrscht, sind die Ursachen für die schlechtere „Verwertbarkeit“ des Konzepts in der Umwelt der Auslandsmärkte zu suchen (vgl. LZ-NET, 30.10.2003).

Um die Erfolgsfaktoren bei der Internationalisierung zu untersuchen, ist ein institutionentheoretischer Ansatz gewählt worden. Dabei wird unterstellt, dass das Einzelhandelsunternehmen eingebettet ist in eine institutionelle Umwelt. Mit den darin vorherrschenden Institutionen, d.h. Gesetzen, Regeln, Werten und Normen muss das Unternehmen isomorph werden, um im Markt Bestand zu haben. Betrachtet man die Entwicklung Aldis in Deutschland als das „Produkt“ eines spezifischen institutionellen Kontexts zu einer gegebenen Zeit, so trifft dieses „Produkt“ bei seinem Transfer in die USA in einen ebenfalls historisch gewachsenen Kontext, der sich wie in Kap. 3 aufzeigt, deutlich vom deutschen Rahmen unterscheidet. Da Aldi eine globale Standardisierungsstrategie verfolgt, hat sich das Unternehmen den spezifischen institutionellen Anforderungen des US-amerikanischen Marktes jedoch nur dort angepasst, wo es zwingend notwendig war. Um dennoch die aus institutionentheoretischer Sicht für den Erfolg unerlässliche Konformität mit der institutionellen Umwelt herzustellen, stehen dem Unternehmen zwei alternative Strategien zur Verfügung. Zum einen können im Rahmen einer Segmentierungsstrategie lediglich solche Umwelten angesprochen werden, mit denen das Aldi-Konzept konform geht. „*So instead of changing their stores or their advertising or what they are doing, they are more specifically targeting where to put those stores.*“ (Interview mit UNIV.-PROFESSORIN 2006). Die anfänglich in den USA betriebene Fokussierung auf urbane, zum Teil unterversorgte Standorte mit hohen Anteilen an Geringverdienern kann in diesem Sinne interpretiert werden. Diese Managemententscheidung und die weitere Bearbeitung des Marktes legten den Grundstein für ein zumindest in Teilen der Bevölkerung verbreitetes Image als *low income retailer*, von dem Aldi sich seit einigen Jahren mit deutlichen Aufwertungsmaßnahmen zu lösen versucht. Damit zeigt sich, dass die Internationalisierung von Unternehmen als evolutionärer Prozess zu verstehen ist, in dem die Unternehmen lernen und ihre Strategie wandeln können.

Auf den ersten Blick könnte man die seit Projektbeginn zu beobachtenden Änderungen im Marktauftritt als eine zunehmende Anpassung an den US-amerikanischen Markt und seine Konsumkultur interpretieren. Tatsächlich kann die Ausdehnung der Öffnungs-

zeiten auf den Sonntag als Tribut an den amerikanischen Markt betrachtet werden. Mit dem deutlich ansprechenderen Design der neu errichteten Filialen sowie dem attraktiveren Internetauftritt hat sich Aldi deutlich modernisiert und geht mit seinen *Flagship*-Filialen auch über den Standard im deutschen Markt hinaus. Auch im Sortiment und bei den Verpackungen zeichnen sich Aufwertungsmaßnahmen ab. Ähnliche *Up-Grading* Prozesse sind aber auch für andere internationale Präsenzen zu verzeichnen und deswegen stärker als ein Tribut an Modernität, denn an die spezifische amerikanische Umweltsituation zu sehen, auch wenn die Maßnahmen in ihrer Ausführung dem Markt angepasst werden. Spezifisch für den amerikanischen Markt ist allerdings der hohe (selbst geschaffene) Modernisierungsdruck, der sich gerade am Untersuchungsstandort Chicago zeigt. Der Großteil der zu Beginn der Untersuchung beobachteten Filialen ließ erahnen, dass dort in der Vergangenheit wenig in die Filialerneuerung investiert worden war. Somit können die sich abzeichnenden Prozesse als Teil einer internationalen Aufwertungsstrategie betrachtet werden, der zwar in den USA eine besondere Bedeutung zukommt, die jedoch nicht (allein) als spezifische Reaktion auf die amerikanische Umwelt verstanden werden muss. Eine weitgehende Adaption an den US-amerikanischen Markt ist nach wie vor nicht auszumachen.

Aus institutionentheoretischer Perspektive zielt die Strategie Aldis wohl langfristig auf die bisher wenig erforschte „Manipulierung“ der institutionellen Umwelt. Im Rahmen einer solchen Strategie strebt das Unternehmen danach, die Umwelt zu den eigenen Gunsten zu verändern, sich letztlich seine eigene Umwelt selbst zu schaffen. *„Aldi usually forces other chains to adapt to its discount format – rather than Aldi changing itself to suit market conditions“* (LEWIS 2005_a: 25). Übertragen auf den Konsumentenkontext heißt dies, dass Aldi um in den USA in weiteren Bevölkerungsgruppen erfolgreich zu sein, deren Konsumkultur verändern muss. *„For the retailer one critical implication is the need for their product (sales outlet) to be integrated into local consumption. Such integration may be a response to consumer culture or it may be such as to create consumer culture.“* DAWSON (2007: 387). In WRIGLEYS (2002: 90) Kategorisierung der künftigen Eliten im Einzelhandel ist Aldi demgemäß der Gruppe der *Aggressively Industrials* zuzuordnen, d.h. der Unternehmen, die aggressiven Einfluss auf ihre Umwelt nehmen. Bei der Verfolgung dieses Ansatzes erweist sich die solide Finanzierung Aldis und die private Eigentumsstruktur als äußerst vorteilhaft. Ohne Aktionären Rechenschaft über kurzfristige Gewinn- oder Verlustsituationen schuldig zu sein, kann Aldi sein Auslandsengagement langfristig entwickeln. Wenn ein Unternehmen mehr darauf zielt, die institutionelle Umwelt zu verändern, als sich ihr anzupassen, dann bedarf der Prozess der Marktdurchdringung Zeit.

Aldi agiert in den USA nach seinem im Heimatmarkt bewährten Discountkonzept, das SILVERSTEIN (2006: 67) als eine Verkörperung der deutschen Schlichtheit und Effizienz betrachtet. Dieses in einem spezifisch deutschen Kontext entwickelte Konzept hat das Unternehmen ohne wesentliche Anpassungen in den US-amerikanischen Markt übertragen. In den Vereinigten Staaten trifft Aldi auf eine Nation, deren Normen und Wertvorstellungen bis heute durch ihre besondere Geschichte geprägt sind. Das aktuelle institutionelle Gefüge ist als pfadabhängig zu betrachten. In der historisch-kulturellen Verwurzelung der Systeme liegt die zentrale Ursache für die Unterschiede zwischen dem Einzelhandelskontext in den USA und in Deutschland. Die unterschiedlichen öko-

nomischen und gesellschaftlichen Normen schlagen sich im Handeln der zentralen Akteure der institutionellen Umwelt nieder.

Bei der Formung des regulativen institutionellen Kontextes kommt dem Staat bzw. den föderalen und kommunalen Entscheidungsträgern eine wichtige Rolle zu. Die staatliche Wirtschaftsordnung der USA ist im Allgemeinen sehr liberal, dies gilt auch für den Einzelhandel. Im Einzelfall können lokale Gesetze und Bestimmungen (genehmigungspflichtige Standortwahl, lokale verkaufsflächenabhängige Mindestlohnverordnung, s. Kap. 4.3) durchaus von hoher Bedeutung sein, doch handelt es sich dabei um spezifische, überwiegend lokal auftretende Herausforderungen, die es zu managen gilt. Eine allgemeine Beeinträchtigung der Erfolgsaussichten von Aldis US-Expansion seitens der staatlichen Ordnung und Gesetzgebung kann nicht ausgemacht werden. Anders als im deutschen Kontext, in dem der intendierte Schutz des Mittelstandes das Aldi-Konzept indirekt förderte, kann Aldi in den liberalen USA allerdings auch von keiner Begünstigung seitens der regulativen Umwelt profitieren.

Aufgrund der liberalen Wirtschaftsordnung genießen auch die Wettbewerber eine größere ökonomische Freiheit, die sie in der Öffnungszeiten-, in der Preis-, und in der Kommunikationspolitik nutzen. Die Wettbewerbsintensivität im amerikanischen Markt stellt für Aldi kein Erfolgshindernis dar, da das Unternehmen in einem ähnlich kompetitiven Umfeld groß geworden ist. Das hohe Entwicklungsniveau des Marktes bietet ein Umfeld, in dem das Aldi-Konzept prinzipiell prosperieren können sollte, da das Discountsegment von einem Gegenpol im Markt profitieren kann. Die häufige Ansiedlung in der Nähe von Super- und Verbrauchermärkten bestätigt, dass Aldi von der Anziehungskraft der Vollsortimenter im Sinne eines *shared businesses* zu profitieren sucht.

Die zentralen Herausforderungen im deutsch-amerikanischen Kontext liegen im interkulturellen Management der Mitarbeiter- und Konsumentenbeziehungen. Anders als notwendige Anpassungen an die regulative Umwelt (Gesetze etc.) können diese Beziehungen nicht einfach „gemanagt“ werden (Interview mit CONSULTANT 2006). Das frühere Vorstandsmitglied BRANDES (2001: 45) betont, dass die im Unternehmen gelebten Normen und Werte zentraler Bestandteil des Aldi-Erfolgskonzeptes seien. Die erfolgreiche Übertragung dieser Unternehmenskultur auf die amerikanischen Mitarbeiter stellt einen zentralen Faktor des Internationalisierungserfolgs dar. Laut Aussage des interviewten ehemaligen ALDI-MANAGERS (2006) sei es in der Vergangenheit nicht gelungen, den US-amerikanischen Mitarbeitern das deutsche Managementmodell von Delegation und Kontrolle (basierend auf dem Harzburger Modell, vgl. BRANDES 2001: 134 f.) erfolgreich zu vermitteln. Auch die Umsetzung der Unternehmenskultur sei problematisch, die amerikanischen Kollegen dem deutschen Modell gegenüber nicht aufgeschlossen. Mitarbeiter aus der deutschen Zentrale würden eher misstrauisch aufgenommen und eine Weitergabe von Impulsen aus Deutschland damit erschwert. Beobachtet man die Mitarbeiter in der Filiale, so scheinen diese eine Service-Mentalität verinnerlicht zu haben, die über die (deutsche) Aldi-Kultur hinaus geht. Verschiedene Indizien deuten darauf hin, dass es Aldi nicht gelungen ist, seine deutsche Unternehmenskultur in letzter Konsequenz auf den amerikanischen Markt zu übertragen. Fraglich ist allerdings, ob dies den unternehmerischen Erfolg bisher behindert hat oder ob dadurch sogar eine erfolgsfördernde Anpassung an die Anforderungen des amerikanischen Marktes stattgefunden hat. Hier besteht Anknüpfungspotenzial für weitere Unter-

suchungen zur Bedeutung von Unternehmenskultur und deren interkulturellen Übertragbarkeit.

Als wichtigster externer Erfolgsfaktor der Internationalisierung ist hier der Konsument einer ausführlichen Analyse unterzogen worden, deren Ergebnisse bereits in Kap. 4.4.6 zusammengefasst worden sind. Der Erfolg Aldis in Deutschland ist maßgeblich dem hier aufgebauten Konsumentenvertrauen in die Marke „Aldi“ geschuldet, das als Resultat einer Jahrzehnte langen, konsequenten und damit verlässlichen Geschäftstätigkeit zu sehen ist. Gerade wenn im Niedrigpreissegment und mit Eigenmarken agiert wird, spielt der Vertrauensfaktor eine herausragende Bedeutung. Der Aufbau eines solches Vertrauens benötigt Zeit, insbesondere wenn man als neuer Wettbewerber einen hoch entwickelten Markt wie die USA betritt. Diese Situation unterscheidet sich grundlegend von dem spezifischen Umfeld Nachkriegsdeutschlands, in dem Aldi seine Geschäftstätigkeit in Deutschland aufnahm.

Der Untersuchungsstandort Chicago gehört zu den ältesten Expansionszielen Aldis in den USA. Mit 31 Filialen handelt es sich dabei um den größten städtischen Markt, der bedient wird. Das aktuelle Standortnetz zeugt trotz inzwischen vorgenommener Filial-Schließungen und Neueröffnungen von Aldis früher Fokussierung auf unterversorgte, einkommenschwache Standorte (Interview mit STADTPLANERIN 2007). Dass Aldi anfänglich solche Standorte bevorzugte, an denen es die geringste Konkurrenz hatte, ist verständlich. Aufgrund dieser Standortpolitik und der mangelnden Anpassungs- und Erneuerungsbereitschaft hat Aldi in Chicago aber auch an anderen Standorten bis heute mit nicht zu vernachlässigenden Imageproblemen seitens der Konsumenten zu kämpfen, die sich im Ergebnis der Haushaltsbefragung deutlich niederschlagen. Der Standort Chicago und die sich hier abzeichnenden Prozesse und Probleme werden als exemplarisch für Aldis früh besetzte, urbane Märkte betrachtet. Auf die jungen Standorte in suburbanen Räumen kann das Beispiel Chicago nicht ohne Weiteres übertragen werden, diese Standortwahl stellt bereits eine Anpassung im Vergleich zur früheren Aldi-Strategie dar.

Die Ergebnisse der Haushaltsbefragung zeigen, dass Aldis größte Stärke aus Konsumentensicht in den niedrigen *Preisen* liegt, gefolgt vom *Preis-Leistungsverhältnis* und der *Bequemlichkeit* des Einkaufs. Damit wird Aldi gerade den Normen am ehesten gerecht, denen die Konsumenten in ihrer Einkaufsstättenwahl nach der *Qualität* die höchste Bedeutung beimessen. Da sich die hohe Bedeutungszumessung für die Qualitätsnorm in der Einkaufsstättenwahl der Befragten nicht in dieser Deutlichkeit widerspiegelt, kann unterstellt werden, dass Aldi seine Stärken gerade im Bereich der wichtigsten Konsumnormen aufweist und damit prinzipiell günstig im Wettbewerb positioniert ist. Allerdings zeigt sich, dass das Niveau an Legitimation für das Discountkonzept gering, das Kundensegment klein ist. Trotz eines hohen Bekanntheitsgrades unter allen Befragten wird selbst die vermeintlich größte Stärke des deutschen Discounters, die niedrigen Preise, nur von 28% der Befragten als ein Wettbewerbsvorteil Aldis wahrgenommen. Die Ergebnisse eines Preisvergleichs in Chicago belegen, dass Aldi hier unterbewertet wird. Dabei zeigt sich, dass das amerikanische Verständnis für Preise und Preisbewusstsein (bei offener Frage immerhin als wichtigste Determinante der Einkaufsstättenwahl genannt) nicht aus einer deutschen Perspektive betrachtet werden darf. Preisvergleiche spielen im deutschen Kontext eine stärkere Rolle als im amerikanischen (vgl. CHRISTOPHERSON 2007: 461). Aufgrund der spezifischen Preis- und Angebotspolitik

der amerikanischen Wettbewerber sind Preisvergleiche dort nur schwer durchzuführen. Hinzu kommt die schwächere Verbreitung und Akzeptanz von Eigenmarken, die die wahrgenommene Vergleichbarkeit der Preise einschränkt.

Unter den knapp 10% der Befragten, die den Großteil ihrer Einkäufe beim deutschen Discounter erledigen, gelingt es Aldi allein durch die Erfüllung der Normen des Sparens, cleveren Sparens und der Bequemlichkeit die Bedeutung aller übrigen abgefragten Normen (Qualität, Auswahl, Spaß, Vertrauen, Sicherheit, Ordnung, Fairness, soziales Engagement, Umweltschutz, etc.) zu überschreiben. Für alle übrigen Konsumenten wird die (relative) Stärke, die Aldi bezüglich der Erfüllung dieser drei Normen zugebilligt wird, durch die sonstigen Schwächen gemindert. Bedenklich ist dabei insbesondere das Abschneiden Aldis in Bezug auf *Qualität* und *Vertrauenswürdigkeit*. Das Ergebnis lässt erahnen, dass es Aldi in den USA bisher nicht gelungen ist, ein ausreichendes Vertrauensniveau in die Marke Aldi und in die Produktqualität seiner Eigenmarken aufzubauen. Die äußerst großzügige Umtauschpolitik sowie eine in einem Pilotprojekt betriebene umfassende Preissenkung (s. Kap. 4.2) zeigen, dass Aldi an dieser Schwäche arbeitet und mit verschiedenen Mitteln versucht, neue Konsumenten in die Filialen zu locken, um diese von der Qualität der Produkte zu überzeugen. Tatsächlich weisen die Aldi-Produkte in den USA eine dem deutschen Markt vergleichbare Produktqualität auf. Das zentrale Problem des Discounters besteht darin, diese Qualität zu kommunizieren und das Vertrauen in die Marke Aldi zu schaffen. Dazu sollen auch die jüngeren Kommunikationsmaßnahmen in den deutlich attraktiver gestalteten neuen Filialen beitragen (s. Kap. 4.2).

In der Service-Hochburg USA haben die Konsumenten der Servicenorm die sechst wichtigste Bedeutung bei der Einkaufsstättenwahl beigemessen. Während sich Wal-Mart im Verlauf seiner deutschen Geschäftstätigkeit den Konsumenten anpasste, indem nicht gewünschte oder zumindest nicht gewürdigte Serviceleistungen wie Begrüßer und Einpack-Helfer wieder abgeschafft wurden, hält Aldi in den USA konsequent daran fest, dass Einkaufswagen nur gegen Pfand „geliehen“ werden können, der Einkauf selbst verpackt werden muss und die Tüten kostenpflichtig sind. Das damit im Vergleich zu amerikanischen Konkurrenten auf den ersten Blick geringe Service-Niveau scheint jedoch kein zentrales Erfolgshindernis für Aldi zu sein. Betrachtet man weiterhin, dass die Sparnorm von den Befragten als wesentlich wichtiger als ihre Serviceorientierung bewertet worden ist, so muss es Aldi auch hier darum gehen, den Konsumenten zu kommunizieren, dass das Bedürfnis nach günstigen Preisen umso besser erfüllt werden kann, je weniger Extras das Unternehmen bietet. Auch in diesem Punkt scheint Aldi mit den jüngst begonnenen Kommunikationsmaßnahmen, mittels derer das Unternehmen seine Unternehmenspolitik anschaulich erklärt, am richtigen Punkt anzusetzen.

Betrachtet man die Haupteinkaufsstätten und sucht nach den Variablen, die die Zuordnung eines Konsumenten zu der einen oder der anderen Gruppe erklären können, kommt dem Einkaufserlebnis eine herausragende Rolle zu. Die jüngst zu beobachtenden Neu- und Umgestaltungen steigern die Attraktivität der Filialen deutlich und lassen eine leichte Hinwendung zu emotionalen Marketinginstrumenten erkennen. Möglicherweise hat Aldi diesbezüglich auch von der, die emotionalen Konsumnormen besonders erfolgreich ansprechenden, Aldi-Nord Tochter Trader Joe's gelernt.

Im Bereich der gesellschaftsrelevanten Normen hat sich Aldi, anders als in den USA üblich, bis dato (noch) nicht bewusst engagiert. Allerdings ist die Bedeutung, die die Konsumenten den gesellschaftlichen Normen beimessen, als nachrangig zu bezeichnen. Dabei erfährt der *Umweltschutz* die vergleichsweise höchste Bedeutung, gefolgt von *Arbeitnehmerfreundlichkeit*, *sozialem Engagement* und *Amerikanismus/ Patriotismus*. Die Bedeutung der gesellschaftlichen Konsumnormen für die Einkaufsstättenwahl wird auch von den Experten im Allgemeinen nur als schwach angesehen. Die Relevanz sei aber kontextabhängig und könne in bestimmten Gemeinden (lokales Engagement) und Bundesstaaten (Umweltschutz) durchaus hoch sein. Damit kann die allgemein hohe Bedeutung, die ARNOLD et al. (1996) den gesellschaftlichen Normen beimessen, nicht bestätigt werden. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Einflussnahme dieser „weichen“ Normen schwer zu quantifizieren ist. Möglicherweise lassen sich die Konsumenten in diesem Bereich auch unbewusst leiten. Hier sollte mit Hilfe qualitativer Methoden nachgefasst werden. Dabei wäre die Hypothese zu testen, dass Unternehmen solange als legitimiert betrachtet werden, solange sie nicht negativ auf sich aufmerksam machen. Dies hieße, dass gesellschaftliches Engagement weniger dazu beiträgt, neue Kunden zu gewinnen, als negative Aktivitäten dazu beitragen, Kunden zu verlieren.

Wie bereits dargelegt, ist es für die Konsumenten sehr schwer zu bewerten, inwiefern sich Unternehmen der gesellschaftlichen Umwelt anpassen. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass die Aldi-Konsumenten dem Discounter z.T. ein gesellschaftliches Engagement zuschreiben, das auf Unternehmensseite alleine eine konsequente Wettbewerbsorientierung darstellt. Knapp 5% aller Befragten in Chicago halten Aldi für das Unternehmen mit dem stärksten *lokalen Engagement*, unter den Aldi-Konsumenten steigt der Anteil auf 40%. Damit erzielt Aldi unter den eigenen Konsumenten lediglich für die *Preise*, das *Preis-Leistungsverhältnis* und den *zeitsparenden Einkauf* eine höhere Akzeptanz. Bei der Betrachtung der Untersuchungsergebnisse ist zu berücksichtigen, dass Aldi an einem Standort wie Chicago mit Umweltbedingungen konfrontiert ist, die aus dem deutschen Markt nicht bekannt sind. Dazu gehören eine äußerst hohe ethnische und sozialräumliche Segregation, die sich u.a. in der Existenz von *Food Deserts* niederschlägt. Dabei handelt es sich um Stadträume, die aufgrund einer schwachen Einkommensverteilung und hoher Kriminalität vom Einzelhandel gemieden werden. Die rein betriebswirtschaftlich motivierte Standortansiedlung einer Aldi-Filiale in einem solchen unterversorgten Stadtgebiet kann für die lokalen Bewohner eine deutliche Erhöhung der Lebensqualität bedeuten. Die damit verbundenen Arbeitsplätze einerseits sowie die Einsparmöglichkeiten beim Einkaufen andererseits werden dem Unternehmen als Formen lokalen und sozialen Engagements angerechnet, wie ergänzende Konsumentengespräche am *Point of Sale* zeigten. Tatsächlich sind diese Entscheidungen jedoch rein betriebswirtschaftlich und nicht philanthropisch motiviert. Damit eröffnet sich eine neue, in der Institutionentheorie nicht thematisierte Möglichkeit, die Legitimation der Konsumenten zu erlangen: durch eine nicht intendierte Anpassung an die gesellschaftliche Umwelt, die alleine durch die konsequente Verfolgung ökonomischer Wettbewerbsnormen erfolgt.

Die soziale Verantwortung von Unternehmen nimmt in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion eine wachsende Bedeutung ein. Dass die mangelnde Erfüllung dieser Normen ein zentrales Erfolgshindernis für Aldis US-amerikanische Expansion dargestellt hätte, bestätigen die Ergebnisse der Konsumentenbefragung nicht. Auch

wenn die gesellschaftlichen Normen in besonderem Maße kulturabhängig sind, ist nicht zu vernachlässigen, dass auch die nicht gesellschaftlichen Normen in der kulturell-institutionellen Entwicklung eines Landes verankert sind, dementsprechend von Nation zu Nation differieren und somit für den Internationalisierungserfolg von Unternehmen von großer Bedeutung sind. Die Ergebnisse der Arbeit bestätigen, dass man die im weiteren Sinn ökonomischen, nicht gesellschaftlichen Normen weiter differenzieren kann und sollte. Mittels einer Hauptkomponentenanalyse sind die abgefragten Normen zu inhaltlich zusammenhängenden Gruppen (Komponenten) zusammengefasst worden. Eine auf theoretischen Überlegungen vorab vorgenommene Differenzierung in ökonomische, funktionale, emotionale und gesellschaftliche Normen (vgl. RINTAMÄKKI et al. 2007: 7 f.) lässt sich dabei in Grundzügen wiedererkennen. Das Ergebnis suggeriert aber ein „Umdenken“ bzgl. der Abgrenzung nach eigen-motivierten und gesellschaftlichen Normen. Stattdessen zeigt sich eine Gruppe von zusammenhängenden Normen, die gesellschaftliches wie persönliches Verantwortungsbewusstsein für Konsumfolgen verkörpert. Neben der Verantwortungsnorm (oder Konsumfolgebewusstsein) werden Wohlfühlfaktor, ökonomische Rationalität, funktionaler Leistungsanspruch, emotionale Verbundenheit, emotionale „Schnäppchenjägermentalität“ und Bequemlichkeitsnorm als relevante Normgruppen identifiziert.

Eine abschließende Bewertung des Erfolgs von Aldis US-Expansion fällt schwer. Die Ergebnisse der Haushaltsbefragung in Chicago lassen erahnen, dass die Legitimation des Aldi-Konzepts weit von deutschen Maßstäben entfernt ist. Selbst wenn man den Standort Chicago als einen problembehafteten ansieht, zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews und die Verfolgung aktueller Presseberichte, dass die Probleme, mit denen Aldi in Chicago konfrontiert ist, kein Einzelfall sind. Selbst objektive Stärken wie das geringe Preisniveau werden in der Chicagoer Befragung schwächer als erwartet wahrgenommen.

Die Auswertung der vorliegenden Daten zum Expansionsverlauf, die Experteninterviews und insbesondere das Gespräch mit dem ehemaligen ALDI-MANAGER (2006) zeichnen das Bild einer Expansion, die von Beginn an mit Problemen behaftet war, die aus einem Zusammenspiel unternehmensinterner wie -externer Umweltfaktoren erwachsen. Die anfängliche Standortwahl zielte auf solche institutionelle Umwelten, in denen das Discountkonzept den vorherrschenden Konsumnormen entsprach. Mit der Entscheidung vorwiegend auf urbane Standorte mit geringer Konkurrenz und niedrigeren Einkommen zu fokussieren, legte das Unternehmen selbst den Grundstein für die bis heute z.T. bestehenden Akzeptanzprobleme. Da diese Segmentierungsstrategie offenkundig nicht den erwarteten Erfolg brachte, ist seit rund zehn Jahren ein Wandel in der Unternehmenspolitik zu verzeichnen. Der angestrebte *Turn-Around* geht mit einem Aufwertungsprozess einher, der in der jüngsten Vergangenheit mit zunehmender Konsequenz umgesetzt worden ist. Die damit verbundenen Maßnahmen sind stärker als eine (nachholende) Modernisierung und Kurskorrektur (Standortpolitik) zu betrachten, denn als eine grundlegende Adaption an den amerikanischen Markt. Die aktuelle Preis-, Produkt- und Kommunikationspolitik Aldis ist vornehmlich darauf gerichtet, neue Konsumenten anzuziehen und diesen das eigene Konzept besser zu vermitteln. Damit dies erfolgreich gelingt, werden gewisse Anpassungen an den Markt (gerade in der Kommunikationspolitik) vorgenommen. Am grundsätzlichen Erfolgspotenzial des eigenen Konzeptes wird jedoch nicht gezweifelt. Die Ergebnisse der Arbeit unterstützen die

These, dass auch eine Strategie, die darauf zielt, eine bestehende Konsumkultur zu verändern, nicht ohne ein Mindestmaß an Markt-Anpassung auskommt. Nur dadurch kann gesichert werden, dass der Konsument mit dem Unternehmen in Interaktion tritt und das Unternehmen die Möglichkeit erhält, auf seine Wahrnehmungen und Normen einzuwirken. Die Ergebnisse der Untersuchung stützen die These, dass Einzelhandelsunternehmen einen hybriden Marktzugang wählen sollten, in dem ein Teil der Aktivitäten standardisiert, ein anderer Teil angepasst wird. Bei der Adaption ist jedoch darauf zu achten, dass der Kern des eigenen Wettbewerbsvorteils bestehen bleibt.

Es ist davon auszugehen, dass Aldi inzwischen profitabel arbeitet, der Weg dorthin jedoch (zu) lang war. Aldi scheint in den USA eine kritische Masse erreicht zu haben, auf deren Grundlage nun, basierend auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der vergangenen 30 Jahre, eine verstärkte Expansion erfolgt. Dabei bleibt sich das Unternehmen treu, nutzt jede Möglichkeit der Kosteneinsparung oder Subvention, ist aber gleichzeitig bereit, gewisse Investitionen zu tätigen, um sich von einem „Billig“- zu einem „Gut-und-Preiswert“-Image zu entwickeln. Aus strategischer Sicht hat Aldi mit den USA einen Markt mit erheblichem Expansionspotenzial erschlossen. Auf diesem Markt hat sich Aldi einen deutlichen Erfahrungsvorsprung gegenüber (potenziellen) europäischen Wettbewerbern aufgebaut. Im amerikanischen Markt gibt es mit Save-A-Lot einen Aldi-Nachahmer, insgesamt aber wenig direkte Konkurrenz. Der US-amerikanische Markt könnte darüber hinaus als ein Sprungbrett nach Kanada oder Mexiko genutzt werden.

Betrachtet man die jüngeren Expansionen Aldis, so sieht man am Beispiel Australiens und insbesondere der Schweiz, dass Aldi dort von Anfang an einen anderen Weg bestreitet. Man habe aus den in den USA begangenen Fehlern gelernt und dies in den jüngeren Expansionen umgesetzt, so der ehemalige ALDI-MANAGER (2006). Die Veränderungen betreffen nicht nur den Transfer der Unternehmenskultur, sondern auch die Strategie der Marktbearbeitung. Der Marktauftritt Aldis in der Schweiz ist beispielsweise dem dortigen Anspruch entsprechend „höherwertiger“ als in anderen Märkten (vgl. LENZE 2006: 114). Auch in dem für Aldi anfänglich problematischen Markt Großbritannien arbeitet man unter dem Slogan „*Spend a little. Live a lot.*“ am Aufbau eines Qualitäts- und Genussimages. Im Rahmen der angekündigten Expansionsoffensive starte Aldi eine entsprechende TV-Werbekampagne (vgl. THE INDEPENDENT, 20.07.2006; LZ-NET, 22.02.2007, 30.10.2003; RIGBY, 29.11.2004: 22). In Deutschland hat Aldi Süd an der Ladengestaltung und der Produktverpackung gearbeitet. Die Beschreibung einer neuen *Flagship*-Filiale in Mühlheim (vgl. LZ-NET, 07.12.2006_b) zeigt Ähnlichkeiten zu den in Chicago beobachteten innengestalterischen Mitteln. Auch wenn sich die Aufwertungsmaßnahmen in den einzelnen Tochtergesellschaften graduell unterscheiden und damit von einer (leicht) zunehmenden Marktanpassung Aldis im Ausland zeugen, ist doch unverkennbar, dass diese Entwicklungen mit einheitlicher „Handschrift“ betrieben werden.

Auch die Internetauftritte werden kontinuierlich attraktiver und informativer. Dabei rückt die Qualität des Discounters immer stärker in den Fokus des Marketings. Unter der Rubrik „Qualität“ im jüngst aktualisierten deutschen Internetauftritt betont Aldi inzwischen auch seine gesellschaftliche Verantwortung. Dazu heißt es u.a.:

„Die Qualität unseres Angebotes und die Zufriedenheit unserer Kunden bestimmen unser zielorientiertes und verantwortliches Handeln. Dabei verstehen wir

Qualität als eine ganzheitliche Herausforderung: Neben der Entwicklung und dem Angebot von qualitativ hochwertigen und sicheren Produkten, ist der Aufbau von Strukturen zur dauerhaften Implementierung von sozialen und ökologischen Standards eine Qualitätsdimension, der wir uns in unserer Verantwortung als international tätiges Unternehmen stellen.“ (WWW.ALDI-SUED.DE, 25.02.2008)

Diese Ausführungen zur gesellschaftlichen Verantwortung Aldis sind sehr jung und zeigen eine bis dato unbekannte Facette der Anpassung Aldis an gesellschaftliche Normen auf. Obwohl gerade US-amerikanischen Unternehmen in diesem Bereich eine Vorreiterrolle zukommt, weist interessanterweise der amerikanische Internetauftritt keine entsprechende Rubrik auf. Allerdings fand sich im September 2007 eine kurz später wieder aus dem Netz genommene Ausführung, die das Einkaufen bei Aldi wie folgt beschreibt:

„[...] you'll enjoy the feeling of doing your part to save our planet. From smaller, energy-saving stores, to recycled bags and cartons, your entire ALDI shopping experience captures the very essence of conservation.“ (WWW.ALDI.US, 24.09.2007)

5.2 Schlussfolgerungen

Als Fallstudie hat die vorliegende Arbeit überwiegend explorativen Charakter. Dabei sollen allgemeine Prozesse und relevante Erfolgsfaktoren aufgedeckt werden, die bei der Internationalisierung im deutsch-amerikanischen Einzelhandelskontext eine Rolle spielen. Die Arbeit hat gezeigt, dass die Normen der verschiedenen relevanten Akteure aus ihrer historisch-kulturellen Verwurzelung heraus zu verstehen sind. Die Institutionentheorie postuliert die Wechselwirkung zwischen Kontext und Akteuren und damit die Veränderbarkeit von Institutionen. Auch wenn Unternehmen die Macht besitzen, Konsumnormen zu verändern, darf nicht vernachlässigt werden, dass das grundlegende institutionelle Gefüge aufgrund der historisch-kulturellen Fundierung eine hohe Persistenz aufweist. Dies gilt auch für die (Konsum-) Normen, die allerdings eine höhere Veränderlichkeit aufweisen, als Institutionen mit größerer allgemeiner Gültigkeit wie Staatsform und Wirtschaftsordnung. Es wird unterstellt, dass der Erfolg einer Standardisierungsstrategie davon abhängig ist, wie isomorph die Umwelt mit den Strukturen und Aktivitäten der eigenen Organisation ist. Das Beispiel Aldis suggeriert, dass es für Einzelhandelsunternehmen gerade im Lebensmittelsegment äußerst schwierig ist, die bestehende Konsumkultur zu ändern. Im Untersuchungsraum Chicago ist es Aldi in knapp 30-jähriger Marktpräsenz nicht gelungen, die allgemeinen Konsumnormen zu den eigenen Gunsten zu verändern. Allerdings scheinen die eigenen Konsumenten das Konzept erfolgreich verinnerlicht zu haben. So erklären sich Kunden-Aussagen wie: *„The lines are too long, but I understand that, it cuts down prices, so it's ok.“* Die US-Expansion Aldis kann als ein weiteres Indiz dafür betrachtet werden, dass Unternehmen, die im Lebensmittelsegment eine globale Standardisierungsstrategie bestreiten, bei der Auswahl der zu bearbeitenden Ländermärkte großen Wert darauf legen sollten, in

Märkte einzutreten, in denen das eigene Konzept mit dem vorherrschenden institutionellen Gefüge möglichst konform geht. Wenn das Unternehmen stark auf die Umwelt einwirken muss, um diese Konformität herzustellen, dann ist ein langer Atem und eine entsprechende Ressourcenausstattung nötig. Als solide finanziertes, privates Unternehmen kann Aldi seine Auslandsengagements langfristig ausrichten, ohne Aktionären Rechenschaft über kurzfristige Gewinn- oder Verlustsituationen schuldig zu sein. Dieses „Standvermögen“ erweist sich gerade bei einer standardisierten Strategie als vorteilhaft. Denn wenn ein Unternehmen darauf zielt, die Konsumkultur zu verändern, bedarf dieser Prozess Zeit. Ein Minimum an Anpassung ist auch in diesem Fall nötig, um mit dem Konsumenten so in Interaktion treten zu können, dass deren Wahrnehmungen und Normen zu beeinflussen sind. Es wird unterstellt, dass das Mindestmaß an Adaption im Lebensmitteleinzelhandel höher liegt als z.B. im Textilsegment. Dies ist ebenso zu untersuchen wie die prinzipielle Veränderlichkeit der Konsumkulturen und die spezifische Rolle, die internationalen Unternehmen dabei zukommen kann. Weitere Fallstudien zum Erfolg oder Misserfolg von Einzelhändlern mit unterschiedlichen Strategien wären der Konzeptualisierung eines institutionentheoretischen Modells zur Erklärung des Internationalisierungserfolges förderlich.

Die Hypothese von HANDELMAN / ARNOLD (1998), dass Konsumenten zwischen pragmatischer und moralischer Legitimation nicht unbedingt trennen können, bestätigt sich. Die relativ positive Bewertung von Aldis lokalem Engagement gründet alleine auf Aldis konsequenter Verfolgung seiner Strategie, gewährt dem Unternehmen aber unter den eigenen Konsumenten nicht intendierte (moralische) Legitimation. Damit zeigt sich ein in der institutionentheoretischen Literatur nicht berücksichtigte Form der Legitimationserzielung.

Die Betrachtung des Fallbeispiels betont aber auch die Bedeutung der unternehmerischen Entscheidungen. Ein Großteil der in den USA aufgetretenen Probleme basiert auf Managementfehlern, die zu Beginn der Expansion begangen wurden, die allerdings nicht unabhängig von der institutionellen Umwelt zu sehen sind. Diese Erkenntnis impliziert die Anforderung an die Unternehmen, ausländische Märkte vor dem Markteintritt genau zu betrachten und die Folgen der anfänglichen Marktbearbeitung für die weitere Expansion zu antizipieren. Das Fallbeispiel zeigt weiterhin, dass das unternehmerische Expansionsverhalten nicht nur vor und zum Zeitpunkt des Markteintritts zu betrachten ist, sondern dass für den Erfolg auch die Fähigkeit des Lernens und späterer „Kurskorrekturen“ wichtig ist. Das Fallbeispiel zeigt darüber hinaus, dass die Wahrnehmung der Konsumenten oftmals von den objektiven Unternehmensaktivitäten abweicht. Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie ihre Aktivitäten auch aus einer Konsumentenperspektive sehen müssen. Auch hier besteht weiterer Forschungsbedarf, denn das Lernen und die Dynamik innerhalb der Expansion sind in der Forschung bisher vernachlässigt worden.

Am Fallbeispiel Aldis bestätigt sich auch die Bedeutung, die dem institutionellen Kontext des Heimatlandes für die Formung des Business Modells und seines Erfolgs beikommt. HOFSTEDE (1989) und SCHWARTZ (1994) haben die kulturelle Distanz zwischen Ländermärkten untersucht. Mit dem Konzept der *psychic distance* ist versucht worden, die Bedeutung der wahrgenommenen kulturellen Distanz auf den unternehmerischen Erfolg zu ermitteln (EVANS et al. 2000; O'GRADY / LANE 1996). Hier könnten sich Arbeiten anschließen, die den Grad der (wahrgenommenen) institutionellen Distanz

zwischen Ländermärkten tiefer gehend ergründen. Dabei sind die verschiedenen Dimensionen von Institutionen zu berücksichtigen, bzw. die verschiedenen Ebenen auf denen sie wirken. Wie die institutionelle Distanz auf Unternehmen Einfluss nimmt, ist in Abhängigkeit von der Markteintrittsform und der unternehmerischen Internationalisierungsstrategie zu analysieren. Aufgrund der Vielfältigkeit der Unternehmen, ihrer internen Strukturen, Strategien und Kulturen, der Branchen und Betriebsformate, sowie der Komplexität der Umweltsituationen und der sich daraus ergebenden Entscheidungsfindungen ist die Ableitung einer optimalen Internationalisierungsempfehlung nicht möglich. Die Entscheidung für den Eintritt in einen ausländischen Markt bedarf daher einer eingehenden Analyse und einer vorausschauenden, der jeweiligen Umwelt angepassten Planung. Dabei ist zu beachten, dass die institutionelle Umwelt dynamisch ist. Auch nach dem Markteintritt bedarf es eines flexiblen Managements, das auf sich wandelnde Umweltbedingungen reagiert und gegebenenfalls Fehlentscheidungen korrigiert.

Ökonomische Interaktion ist in einen kulturell-institutionellen Kontext eingebettet, der Unterschiede im Raum begründet. Mit der zunehmenden Bereitschaft von Unternehmen, sich räumlich zu verlagern und der Intensivierung des ökonomischen Wettbewerbs treten auch diese kulturellen und institutionellen Systeme in Konkurrenz. Dabei geraten z.B. die nationalstaatlichen Wirtschafts- und Sozialpolitiken unter verstärkten weltweiten Konkurrenzdruck. Gleichzeitig verändert die voranschreitende Globalisierung bestehende Institutionen und schafft neue (vgl. LEIPOLD 2006: 11-15). Daraus ergibt sich die Frage nach dem globalen Wandel von Wertemustern, nach der Transferierbarkeit von Konsum- und Unternehmenskulturen. In welchen Belangen nationale institutionelle Gefüge konvergieren und in welchen sie divergieren, ist ein interessanter Diskussionspunkt in der anhaltenden Globalisierungsdebatte (vgl. LEIPOLD 2006: 16-20). Auch hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

5.3 Methodisch - inhaltliche Kritik

Die sich bei der Bearbeitung des Projektes auftuenden Schwierigkeiten sind insbesondere an zwei Faktoren geknüpft, die einerseits in der geringen Informationsdichte zum betrachteten Unternehmen und zum anderen im Untersuchungsstandort verhaftet sind. Da Aldi in den USA keiner Veröffentlichungspflicht unterliegt, sehr verschwiegen ist und kein Interesse an einer Zusammenarbeit zeigte, bleiben viele Faktoren, die der Bearbeitung der Aufgabenstellung förderlich gewesen wären, im Dunkeln bzw. auf einem interpretativen Niveau. Mit Hilfe von Daten zum jüngeren Expansionsverlauf, Umsatzschätzungen, teilnehmenden Beobachtungen, Experteninterviews, den Ausführungen eines ehemaligen Aldi-Mitarbeiters in den USA, Presseberichten sowie den Veröffentlichungen von BRANDES (2001, 2003) ist versucht worden, ein Bild der US-Expansion (Kap. 4.2) und ihres Erfolgs (Kap. 4.5) zu zeichnen. Diese Ausführungen beruhen auf dem sich aus den verschiedenen Quellen abzeichnenden Gesamteindruck und sind damit angreifbar. Insbesondere die Erfolgsbewertung gestaltete sich unter den gegebenen Umständen schwierig.

Die Betrachtung eines fremdländischen Untersuchungsraumes ist an gewisse organisatorische, zeitliche und finanzielle Restriktionen gebunden, die die Bearbeitung des Projektes beschränken. Da eine eigentlich angedachte telefonische Befragung amerikanischer Haushalte aufgrund einer Überlastung mit Werbeanrufen, Gewinnspielen, etc. auf eine äußerst schlechte Resonanz stieß, mussten die Befragungen vor Ort durchgeführt werden. Eine USA-weite Betrachtung konnte nicht gewährleistet werden. Die Auswahl des Untersuchungsstandortes Chicago basierte insbesondere auf der langen Präsenz und hohen Verbreitung Aldis in diesem Markt, die für eine entsprechende Bekanntheit des Unternehmens in der Befragung unerlässlich ist. Die Repräsentativität der Befragung in Chicago ist durch verschiedene Faktoren, die in der spezifischen stadträumlichen Situation Chicagos verankert und in Kap. 4.1 dargelegt sind, beeinträchtigt. Da die Beobachtungen vor Ort und die getätigten Kurzinterviews mit Aldi-Kunden am *Point of Sale* die Ergebnisse der Haushaltsbefragung bestätigen und die Auswertung und die Interpretation der Daten keine anderweitigen Hinweise geben, werden die Daten als verlässlich und plausibel angenommen.

Auch die Methode der standardisierten Interviews bietet Ansatz für Kritik. Beispielsweise kann nicht sichergestellt werden, dass die Angaben der Konsumenten kongruent sind mit ihrem Handeln. Gerade bei der Bewertung der gesellschaftlichen Normen ist zu hinterfragen, inwiefern die Konsumenten den Einfluss dieser Faktoren auf ihre Einkaufsstättenwahl tatsächlich bewerten können, oder ob dabei nicht auch unterbewusste Prozesse ablaufen. Hier könnte in künftigen Arbeiten ein ergänzender qualitativer Ansatz, z.B. mit Hilfe von Tiefeninterviews, gewählt werden. Die Bedeutung, die Konsumenten Normen wie Umweltfreundlichkeit in der eigenen Einkaufsentscheidung beimessen, kann in der persönlichen Interviewsituation aber auch überbewertet werden, gerade weil es sich um gesellschaftliche Werte handelt, von denen die Konsumenten denken, dass sie sie für wichtig befinden sollten. Ein ähnliches Phänomen zeigt sich beim Faktor *Qualität* (s. Kap. 4.4.2). Entsprechende Schwächen sind bei der Interpretation berücksichtigt worden. Die vielfältigen, im Rahmen der statistischen Auswertung vorgenommenen Anwendungsentscheidungen basieren z.T. auf subjektiven Kriterien und sind damit ebenfalls diskutierbar. Die Auswahl für eine Vorgehensweise ist jedoch stets ausführlich abgewogen und begründet worden. Bei der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse ist darüber hinaus der interkulturelle Aspekt der Arbeit zu berücksichtigen. So deuten die Ergebnisse der Arbeit darauf hin, dass sich Preisbewusstsein in den USA in einer anderen (schwächeren?) Form äußert als in Deutschland, aber dennoch oder gerade deswegen als sehr wichtig bewertet wird. Die Kurzinterviews mit Aldi-Konsumenten am POS haben dazu beigetragen, verschiedene Bewertungen und Denkweisen amerikanischer Konsumenten besser zu verstehen.

Die Übertragbarkeit der Chicagoer Ergebnisse auf den Gesamttraum USA ist ebenfalls kritisch zu hinterfragen. Kap. 3 hat gezeigt, dass amerikanische Konsumnormen nicht ohne den spezifisch historisch-kulturellen Kontext der USA zu erklären sind. Dementsprechend dürfte eine gemeinsame kulturelle Basis bestehen, die jedoch nicht frei von lokalen Einflüssen ist. Problematischer als die Übertragung der Konsumnormen ist der Transfer der Ergebnisse der Konsumentenwahrnehmung. Hier spielt die Dauer der Präsenz, das Alter der Filialen und die Art der gewählten Standorte eine bedeutende Rolle. Aus diesem Grund wird unterstellt, dass das Beispiel Chicago nur die erste Generation von Standorten im urbanen Raum repräsentiert. Auf die jüngsten Ansiedlungen

modernerer Filialen im suburbanen Raum sind die Ergebnisse dagegen nicht direkt zu transferieren. Die besondere Bedeutung, die diesen „alten Standorten“ für den Erfolg der Expansion beikommt, begründet die ausführliche Analyse eines solchen Raums. Eine Ausdehnung der Untersuchung auf weitere, jüngere Standorte im suburbanen Raum wäre wünschenswert. Um in einer Haushaltsbefragung Aldis Position im Vergleich zu den Mitwettbewerbern festzustellen, muss allerdings eine gewisse Verbreitung und Bekanntheit mit dem Aldi-Konzept gewährleistet sein.

Der gewählte Institutionenansatz erlaubt eine theoretisch fundierte Analyse der Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens erklären. Gerade im interkulturellen Kontext erweist sich die Theorie als gewinnbringend, da sie die Einbettung in eine (pfadabhängige) kulturelle Umwelt betont. Mit Hilfe institutionentheoretischer Überlegungen kann erklärt werden, wieso Unternehmen in einem Land erfolgreich agieren, in einem anderen dagegen nicht. Die bestehenden Modelle, die versuchen den Internationalisierungserfolg z.B. über *psychic distance* zu erklären, weisen eine entscheidende Schwäche auf, ihnen fehlt die theoretische Grundlage. Der von ARNOLD et al. (1996) auf die Konsumentenforschung übertragene Institutionenansatz erlaubt eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens sowie aller seiner Umweltakteure und deren Normen. Aber auch eine Konzeptualisierung des Handelns einzelner Akteure kann mit Hilfe institutionentheoretischer Überlegungen gewährleistet werden. Bezüglich der Konzeptualisierung des handelnden Konsumenten besteht jedoch Bedarf an weiterer theoretischer Grundlagenarbeit. Unklar ist z.B. das Verhältnis zwischen internem Normengefüge und sozio-ökonomischen Faktoren wie dem Einkommen. Hier ist die Hypothese zu prüfen, dass der Einfluss der Konsumnormen auf die Einkaufsstättenwahl durch bestimmte Restriktionen, wie Einkommen, aber auch Mobilität oder Alter begrenzt werden kann. Der Ansatz ist geeignet, Normen und Institutionen auf verschiedenen geographischen Maßstabsebenen zu berücksichtigen und damit vielfältig anwendbar und auf andere Unternehmen im Einzelhandel zu übertragen. Die Institutionentheorie hat sich in dieser Arbeit unter mehreren Aspekten als ein geeigneter Ansatz erwiesen. Die Theorie kann die theoretische Lücke, die in der Einzelhandelsforschung bezüglich des unternehmerischen Erfolgs besteht, schließen und bietet zudem vielfältige Anknüpfungspunkte.

5.4 Ausblick

Die Expansion in die USA zählte zu Aldis frühen internationalen Engagements. Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen ist davon auszugehen, dass der Weg zu einer profitablen Geschäftstätigkeit lang und hart war. Nach mehr als 30 Jahren auf dem amerikanischen Markt scheint Aldi inzwischen in seinem spezifischen Marktsegment erfolgreich zu agieren. Dabei ist es dem Unternehmen bisher jedoch nicht gelungen, sich vom Image des *low income retailers* zu lösen. So wäre es immerhin 10% der Befragten in Chicago peinlich, bei Aldi gesehen zu werden. Aus diesem Grund ist es das erklärte Ziel des Unternehmens, dieses Expansionshindernis abzulegen und eine breite Konsumentenschaft anzusprechen (vgl. ECKBERG, 30.09.2007). Nach den Ergebnissen der Haushaltsbefragung setzten die jüngsten Maßnahmen des Discounters an den richtigen Stel-

len an: die Konsumenten von dem günstigen Preis-Leistungsverhältnis und damit auch der Qualität der „Marke“ Aldi zu überzeugen. „*Once people start to understand the true value delivered by Aldi or the hard discount model and that becomes more transparent, there will be more and more people who will avail themselves to that.*” (Interview mit CONSULTANT 2006). Verfolgt man die Berichte in der Presse und in den einschlägigen Branchen-Newslettern, scheint sich die Konsumentenstruktur Aldis – auch bedingt durch die neue Standortstrategie – durchaus zu wandeln (vgl. AC-NIELSEN 2006_b). Auch die Ergebnisse der Clusteranalyse suggerieren ebenso wie die Wettbewerbspositionierung des Aldi-Konzepts in Relation zu den vorherrschenden Normen im Untersuchungsraum, dass das Discountkonzept prinzipiell Expansionspotenzial besitzt. In der Image- und Vertrauensbildung dürften die Schlüsselfaktoren für Aldis weitere Expansion liegen. Die eingeschlagenen Aufwertungsmaßnahmen setzen an den richtigen Stellen an und sind deswegen als erfolversprechend einzustufen. Der vom Unternehmen angestrebte *Turn-Around* scheint gewisse Wirkung zu zeigen. Gerade an neuen Standorten, an denen der Bekanntheitsgrad Aldis aufgrund der insgesamt relativ schwachen US-weiten Präsenz nicht sehr hoch sein dürfte, hat das Unternehmen die Chance sich neu zu positionieren. Da der Lebensmitteleinkauf nach wie vor eine stark lokale Angelegenheit ist, dürfte das Unternehmensimage stark vom Auftreten der lokalen Filiale bestimmt sein, die durch die neue Optik wesentlich einladender wirken.

Das trotz aller Aufwertungsmaßnahmen konsequente Festhalten am eigenen Konzept und den eigenen Stärken kündigt vom Selbstbewusstsein des deutschen Discounters. Offenkundig wird das Engagement in den USA als eine strategische Entscheidung begriffen, an der trotz aller Probleme festgehalten wird. Kurzfristig wäre wahrscheinlich in anderen kulturell näheren Märkten eine höhere Rendite zu erzielen gewesen. Langfristig bietet jedoch der amerikanische Markt allein aufgrund seiner Größe ein Expansionspotenzial, das von keinem europäischen Land erreicht werden kann. Das begonnene *Up-Grading* und die Ausdehnung der Klientel auf eine stärkere Konsumentenbasis gehen langsam, aber stetig voran. Interessant ist dabei das Aufeinandertreffen der beiden „Brüder“ Aldi Süd und Aldi Nord (Trader Joe’s), die im amerikanischen Markt anders als im deutschen an einigen Standorten direkt miteinander in Konkurrenz treten. Da beide Unternehmen unterschiedliche Konsumnormen ansprechen, dürfte die Intensität dieser Konkurrenz jedoch gering sein. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Wettbewerbssituation zwischen den Brüdern verändert, wenn Aldi seine Aufwertungsstrategie konsequent fortsetzt.

Die weitere Entwicklung Aldis in den USA ist nicht ohne eine Berücksichtigung der gesellschaftlichen Veränderungen zu betrachten. Dabei stehen sich verschiedene Prozesse gegenüber. Es ist davon auszugehen, dass die amerikanische Gesellschaft älter, ethnisch differenzierter und sozial polarisierter wird (vgl. GRIFFITH / KRAMPF 2007: 848). Inwiefern sich diese Prozesse auch in einem gesellschaftlichen Wertewandel niederschlagen, ist schwer zu prognostizieren. Betrachtet man alleine die sich abzeichnenden strukturellen Veränderungen, dann zeigt sich, dass mit Ausnahme der Besserverdiener gerade solche Gesellschaftsgruppen einen Zuwachs erfahren werden, die eine überproportional hohe Aldi-Folgschaft aufweisen. Nach Angaben einer Aldi-Sprecherin wachse bedingt durch die steigenden Lebensmittel- und Energiekosten Aldis „*less is more*“ Zielgruppe. (Vgl. WILSON, 13.12.2007; LZ-NET, 18.08.2006). Dabei können steigende Benzinkosten nicht nur zu einem Bedeutungsgewinn für die Sparnorm, sondern

auch für die Erreichbarkeitsnorm führen und damit die Stärken des Aldi-Konzepts ansprechen. Auch von der wahrscheinlich zunehmenden Bedeutung des Faktors Zeit könnte Aldi profitieren. Generell zeichnet sich in den USA ein zunehmender Trend zu kleinen und bequemen Formaten ab, in denen man schneller einkaufen kann als in den großen Supercentern (s. Kap. 3.2). Im aktuellen gesellschaftlichen Diskurs nehmen Klimawandel und Umweltschutz eine wichtige Rolle ein. Zahlreiche Initiativen zeugen von einem wachsenden ökologischen Bewusstsein. Bereits heute haben einige Unternehmen den Markt hinter dieser Entwicklung begriffen und sich entsprechend positioniert. Inwiefern sich das ökologische Bewusstsein weiter entwickelt und die Einkaufsstättenwahl amerikanischer Konsumenten künftig stärker beeinflusst, bleibt abzuwarten. Dabei ist auch zu beachten, dass es für den Einzelnen äußerst schwierig zu bewerten ist, wie sich die Aktivitäten von Einzelhändlern nach dem Kriterium der Umweltverträglichkeit oder anderen gesellschaftlichen Kriterien miteinander vergleichen lassen. Wenn sich Aldi weiteren Konsumenten öffnen will, dann kann das Thema „Konsumfolgebewusstsein“ in Zukunft durchaus relevant werden.

Im Inland kann Aldi sein Geschäft kaum noch ausbauen, deswegen ist davon auszugehen, dass der Fokus zunehmend mehr auf das Auslandsgeschäft gerichtet wird. Dabei scheint Aldi in jüngeren Engagements wie Australien von Beginn an erfolgreicher zu agieren. Auch die jüngeren Maßnahmen auf dem US-amerikanischen Markt zeugen von einem Lernprozess und scheinen erfolgversprechend. Dennoch wird unterstellt, dass der besondere Erfolg Aldis in Deutschland der Einbettung in einen spezifischen institutionellen Kontext geschuldet ist und aus diesem Grund so in den USA nicht wiederholt werden kann.

6 Literaturverzeichnis

- ABBOTT, ANDREW und JOLYON WURR (2005): Chicago Studied: Social Scientists and Their City. In: The Encyclopedia of Chicago: 148-150. Chicago.
- ABU-LUGHOD, JANET L. (1999): New York. Chicago. Los Angeles. America's Global Cities. Minneapolis • London.
- AC NIELSEN (2006_a): Channel Blurring & Consumer Trends.
- AC NIELSEN (2006_b): Facts, Figures & the Future (= Newsletter März 2006).
- ALBRIGHT, MARK (01.02.2008): Discount Chain Aldi Plans a Fall Debut in Tampa Bay. In: The St. Petersburg Times. St. Petersburg, Florida. (Online-Ausgabe)
- ALDEN, DANA L.; JAN-BENEDICT E. M. STEENKAMP und RAJEEV BATRA (1999): Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. In: Journal of Marketing, 63 (Jan.): 75-87.
- ALEXANDER, NICHOLAS (1997): International Retailing. Oxford • Malden.
- ALEXANDER, NICHOLAS (1995): UK Retail Expansion in North America and Europe. A Strategic Dilemma. In: Journal of Retailing and Consumer Services, 2 (2): 75-81.
- ALEXANDER, NICHOLAS (1990): Retailers and International Markets: Motives for Expansion. In: International Marketing Review, 7 (4): 75-85.
- ALEXANDER, NICHOLAS und HAYLEY MYERS (2000): The Retail Internationalisation Process. In: International Marketing Review, 17 (4/5): 334-353.
- ALEXANDER, NICHOLAS und BARRY QUINN (2002): International Retail Divestment. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 30 (2/3): 12-125.
- AMIN, ASH und NIGEL THRIFT (1997): Globalization, Socio-Economics, Territoriality. In: LEE, ROGER und JANE WILLS (Hg.): Geographies of Economies: 147-157. London
- ANDERER, MICHAEL (1997): Internationalisierung im Einzelhandel. Strategien und Steuerungsmodelle. (= Zukunft im Handel, 7), Frankfurt am Main.
- ARNOLD, STEPHEN; JAY HANDELMAN und DOUGLAS J. TIGERT (1998): The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preference Structures (or, What Happens When Wal-Mart Comes to Town). In: Journal of Retailing and Consumer Services, 5 (1): 1-13.
- ARNOLD, STEPHEN; JAY HANDELMAN und DOUGLAS J. TIGERT (1996): Organizational Legitimacy and Retail Store Patronage. In: Journal of Business Research, 35: 229-239.
- ARNOLD, STEPHEN und MONIKA NARANG LUTHRA (2000): Market Entry Effects of Large Format Retailers: a Stakeholder Analysis. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 28 (4/5): 139-154.

- ASCH, DAVID und BRIAN WOLFE (2001): *New Economy - New Competition. The Rise of the Consumer?* Basingstoke et al.
- BACKHAUS, KLAUS et al. (2006): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 11. Aufl., Berlin □ Heidelberg □ New York.
- BAHRENBERG, GERHARD et al. (2003): *Statistische Methoden in der Geographie. Band 2. Multivariate Statistik.* (= Studienbücher der Geographie), Berlin □ Stuttgart.
- BARMANN, TIMOTHY C. (14.02.2008): *Discount Grocer Moves into R.I.* In: *The Providence Journal in Rhode Island.* (Online-Ausgabe)
- BATHELT, HARALD und JOHANNES GLÜCKLER (2002): *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive.* Stuttgart.
- BBMG (Hg.) (2007): *Conscious Consumer Report.* New York □ San Francisco.
- BECKER-OLSEN, KAREN L.; B. ANDREW CUDMORE und RONALD PAUL HILL (2004): *The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior.* In: *Journal of Business Research*, 59: 46-53.
- BECKERMAN, WILFRED (1956): *Distance and the Pattern of intra-European Trade.* In: *Review of Economics and Statistics*, 28: 31-40.
- BECKERT, JENS (1999): *Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations.* In: *Organization Studies*, 20: 777-799.
- BENNETT, LARRY (2006): *Chicago and Race.* In: GREENE, RICHARD P. et al. (Hg.): *Chicago's Geographies: Metropolis for the 21st Century*: 151-162. Washington, D.C.
- BERGER, PETER L. und THOMAS LUCKMAN (2004): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit.* 20. Aufl., Frankfurt am Main.
- BERNDT CHRISTIAN (1999): *Institutionen, Regulation und Geographie.* In: *Erdkunde*, 53: 302-316.
- BIANCHI, CONSTANZA (2002): *An Institutional Perspective on Retail Internationalisation Success.* (= Dissertation), Ontario.
- BIANCHI, CONSTANZA und STEPHEN ARNOLD (2004): *An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile.* In: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 14 (2): 149-169.
- BIANCHI, CONSTANZA und ENRIQUE OSTALE (2005): *Lessons Learned from Unsuccessful Internationalization Attempts: Examples of Multinational Retailers in Chile.* In: *Journal of Business Research*, 59: 140-147.
- BINFORD, HENRY C. (2004): *Multicentered Chicago.* In: *Encyclopedia of Chicago*: 548-553. Chicago.
- BIRCHALL, JONATHAN und TOM BRAITHWAITE (26.02.2008): *Tesco denies claims of US Trouble.* In: *The Financial Times.* (Online-Ausgabe)
- BIRGER, NICOLAI (29.11.2005): *Tchibo beendet US-Abenteuer.* In: *Die Welt.* (Online-Ausgabe)

- BOSCHMA, RON A. und KOEN FRENKEN (2006): Why is Economic Geography not an Evolutionary Science? Towards an evolutionary economic geography. In: Journal of Economic Geography, 6 (3): 273-302.
- BRANDES, DIETER (2003): Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs. Frankfurt • New York.
- BRANDES, DIETER (2001): Konsequent einfach. Die Aldi-Erfolgsstory. Frankfurt.
- BROSIUS, FELIX (2006): SPSS 14. Heidelberg.
- BROSIUS, FELIX (2004): SPSS 12. Bonn.
- BRÜCK, MARIO (2003): Brüderlich vereint. In: Wirtschaftswoche, 19: 52-54.
- BUCH, NIKOLAUS et al. (2004): Firmengründung in den USA. Ein Handbuch für die Praxis. Berlin • Heidelberg • New York.
- BÜHL, ACHIM (2006): SPSS 14. Einführung in die modern Datenanalyse. 10. Aufl., München et al.
- BURT, STEVE (1993): Temporal Trends in the Internationalisation of British Retailing. In: International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, 3 (4): 391-410.
- BURT, STEVE; JOHN A. DAWSON und LEIGH SPARKS (2003): Failure in International Retailing: Research Propositions. In: International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, 13 (3): 355-376.
- BUSINESSWEEK (26.04.2004): The Next Wal-Mart? Secretive. Powerful. How Far Can Germany's Aldi Go? (= Cover Story der Europäischen Ausgabe).
- CAPITAL (10.01.2007): Aldi für Amis. (Online-Ausgabe)
- CARPENTER, GREGORY S. und KENT NAKAMOTO (1989): Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. In: Journal of Marketing Research, 26 (Aug.): 285-298.
- CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION, U.S. Department of Health & Human Services (2007): Physical Activity and Good Nutrition: Essential Elements to Prevent Chronic Diseases and Obesity. At a Glance 2007. Atlanta.
- CHAIN STORE GUIDE (2007): 2007 Directory of Supermarket, Grocery & Convenience Store Chains.
- ebenso: CHAIN STORE GUIDE Jahrgänge 1992-2006
- CHICAGO TRIBUNE (22.04.2007): Labor Wasn't Only Big Player in Runoffs. (Online-Ausgabe)
- CHRISTOPHERSON, SUSAN (2007): Barriers to US Style Lean Retailing. In: Journal of Economic Geography, 7: 451-469.
- CHRISTOPHERSON, SUSAN und NATHAN LILLIE (2005): Neither Global nor Standard: Corporate Strategies in the New Era of Labor Standards. In: Environment and Planning, A, 37: 1919-1938.
- CITY OF CHICAGO • Department of Planning and Development (2007_a): Chicago 2007. Fact Book. Chicago.

- CITY OF CHICAGO ▪ Department of Planning and Development (2007_b): 2007 Chicago Grocery Expo. Chicago.
- COASE, RONALD H. (1989): *The Firm, the Market and the Law*. 2. Aufl., Chicago.
- COCLANIS, PETER A. (2004): Business of Chicago. In: *Encyclopedia of Chicago*: 110-115. Chicago.
- COHEN, LIZABETH (2004_a): *A Consumers' Republic*. New York.
- COHEN, LIZABETH (2004_b): *A Consumers' Republic: The Politics of Mass Consumption in Postwar America*. In: *Journal of Consumer Research*, 31 (June): 236-239.
- COLLA, ENRICO und MARC DUPUIS (2002): Research and Managerial Issues on Global Retail Competition: Carrefour/ Wal-Mart. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (2): 103-111.
- COMERFORD, MIKE (04.07.2006): Aldi Charts Aggressive Growth Plan. In: *Daily Herald*: 1. Arlington Heights, Illinois. (Online-Ausgabe)
- CONKLING, JUDY (17.10.1997): Budget Grocer Aldi Finds Unlikely Home in Upscale Northeast. In: *Wichita Business Journal*: 12 (43): 13.
- CONSUMER REPORTS (2006): Ratings. (Okt.): 40.
- CONZEN, MICHAEL P. (2006): The Historicity of Chicago's Contemporary Metropolitan Landscapes at Three Geographical Scales. In: GREENE, RICHARD P. et al. (Hg.): *Chicago's Geographies. Metropolis for the 21st Century*: 35-49. Washington, D.C.
- CONZEN, MICHAEL P. (2004): Global Chicago. In: *The Encyclopedia of Chicago*: 340-344. Chicago.
- CURIE, NEILL (14.05.2005): UBS Q-Series: Do Supermarkets Have a Future? In: *Progressive Grocer*, 84 (6): 62-79.
- DATAMONITOR (Hg.) (2006): *Food Retail in the United States. Industry Profile*. New York.
- DAVIDSON, WILLIAM R.; ALBERT D. BATES und STEPHEN J. BASS (1976): The Retail Life Cycle. In: *Harvard Business Review*, 54: 89-96.
- DAWSON, JOHN A. (2007): Scoping and Conceptualising Retailer Internationalisation. In: *Journal of Economic Geography*, 7: 373-397.
- DAWSON, JOHN A. (1994): Internationalization of Retailing Operations. In: *Journal of Marketing Management*, 10: 267-282.
- DE MOOIJ, MARIEKE und GEERT HOFSTEDÉ (2002): Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing. In: *Journal of Retailing*, 78: 61-69.
- DE TOCQUEVILLE, ALEXIS (1954 [1835]): *Democracy in America*. Hg. von Phillips Bradley. New York.
- DELOITTE (2008): 2008 Global Powers of Retailing. Standing out from the crowd.
- DELOITTE (2006): 2007 Global Powers of Retailing. The search for sustainable growth.

- DiMAGGIO, PAUL J. und WALTER W. POWELL (1991_a): Introduction. In: POWELL, WALTER W. und PAUL J. DiMAGGIO (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 1-38. Chicago.
- DiMAGGIO, PAUL J. und WALTER W. POWELL (1991_b): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: POWELL, WALTER W. und PAUL J. DiMAGGIO (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 63-82. Chicago.
- DUNNETT, A. JANE; STEPHEN J. ARNOLD und JAY M. HANDELMAN (2000): The Impact of Market Performance and Market Presence on the Salience of Store Choice Attributes. In: EVANS, JOEL (Hg.): *Retailing 2000. Launching the New Millennium*. (= Special Conference Series, IX): 1-5. Columbus.
- DUNNING JOHN H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*. London.
- DUPUIS, MARC und NATHALIE PRIME (1996): Business Distance and Global Retailing: a Model for the Analysis of Key Success/Failure Factors. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24 (11): 330-338.
- ECKBERG, JOHN (30.09.2007): Aldi's Big Move. No-Frills, Low-Price Stores Appeal to the Affluent, too. In: *The Cincinnati Enquirer*. Cincinnati. (Online-Ausgabe)
- ECKBERG, JOHN (28.09.2007): Aldi's Appeal Growing in Region. In: *The Cincinnati Enquirer*. Cincinnati. (Online-Ausgabe)
- ECKHOLM, ERIC (27.07.2006): Chicago Orders 'Big Box' Stores to Raise Wage. In: *The New York Times*. New York. (Online-Ausgabe)
- EDELING, THOMAS (1999): Einführung: Der Neue Institutionalismus in Ökonomie und Soziologie. In: EDELING, THOMAS et al. (Hg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*. (= Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung 2): 7-15. Opladen.
- EDWARDS, LYNDA (02.08.2006): Wal-Mart: Chicago Store on Track. In: *Arkansas Democrat Gazette*. Little Rock. (Online-Ausgabe)
- EISENHARDT, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- EPSTEIN, MARC J. und KIRK O. HANSON (2006): Introduction. In: EPSTEIN, MARC J. und KIRK O. HANSON (Hg.): *The Accountable Corporation*. Corporate Governance (= Vol. 1): vii-xv. Westport □ London.
- EVANS, JODY und KERRY BRIDSON (2005): Explaining Retail Offer Adaptation through Psychic Distance. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (1): 69-78.
- EVANS, JODY und FELIX T. MAVONDO (2002): Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. In: *Journal of International Business studies*, 33 (3): 515-532.

- EVANS, JODY; ALAN TREADGOLD und FELIX T. MAVONDO (2000): Psychic Distance and the Performance of International Retailers. A suggested Theoretical Framework. In: *International Marketing Review*, 17 (4/5): 373-391.
- EWING, JACK et al. (26.04.2004): The Next Wal-Mart? Like the U.S.-Based Giant, Germany's Aldi Boasts Awesome Margins and Huge Clout. In: *Business Week*, 3880: 60-62.
- FERNIE, JOHN und STEPHEN J. ARNOLD (2002): Wal-Mart in Europe: Prospects for Germany, the UK and France. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30 (2/3): 92-102.
- FERNIE, JOHN et al. (2003): Conceptualizing Retail Internationalisation through Institutional Theory: The Case of Wal-Mart. (= Unveröffentlichtes Skript)
- FERNIE, JOHN et al. (2006): The Impact of Wal-Mart's Entry into the German and UK Grocery Markets. In: *Agribusiness*, 22 (2): 247-266.
- FERNIE, JOHN und ELKE PIOCH (2005): The Internationalisation of Grocery Retailing and Consumer Reaction to Foreign Entrants – the Case of Wal-Mart's Entry into the UK. In: *Berichte zur deutschen Landeskunde*, 80 (2): 177-196.
- FMI [Food Marketing Institute, Hg.] (2007): U.S. Grocery Shopping Trends 2007. (Online-Auszüge)
- FMI [Food Marketing Institute, Hg.] (2006_a): The Food Retailing Industry Speaks. (Online-Auszüge)
- FMI [Food Marketing Institute, Hg.] (2006_b): Facts about Store Development. (Online-Auszüge)
- FMI [Food Marketing Institute, Hg.] (2005): U.S. Grocery Shopping Trends 2005. (Online-Auszüge)
- FMI [Food Marketing Institute, Hg.] (2003): Trends in the United States – Consumer Attitudes & the Supermarket, 2003. (Online-Auszüge)
- FRAZIER, JOHN W.; FLORENCE M. MARGAI und EUGENE TETTEY-FIO (2003): Race and Place. Equity Issues in Urban America. Boulder.
- FREEMAN R. EDWARD (1999): Response: Divergent Stakeholder Theory. In: *Academy of Management Review*, 24 (2): 233-236.
- FREEMAN R. EDWARD (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston.
- FRIEDMAN, MILTON (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: *The New York Times Magazine*, 13. September 1970, 32-33, 122-126.
- FROZEN FOOD AGE (2007): Food Safety Confidence Down, Energy Costs Pressures Up, (May): 38.
- GALLAGHER, MARI (2006): *Examining the Impact of Food Deserts on Public Health in Chicago*. Chicago.
- GEOFORUM (2000): Culture Industries and Cultural Policy: Globalizing Cities. (= *Geoforum*, 31 (4)): 385-599.

- GEORGE, GERT (1997): Internationalisierung im Einzelhandel. Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. (= Schriften zum Marketing, Bd. 44), Berlin.
- GERHARD, ULRIKE und STEPHEN ARNOLD (2006): Konsumentenverhalten im internationalen Vergleich. Ein Beitrag zur Institutionentheorie. In: Berichte zur deutschen Landeskunde, 80 (2): 157-176.
- GERHARD, ULRIKE und BARBARA HAHN (2004): Wal-Mart and Aldi: Two Retail Giants in Germany. In: GeoJournal 62: 15-26.
- GERTLER, MERIC S. und TARA VINODRAI (2005): Learning from America? Knowledge Flows and Industrial Practices of German Firms in North America. In: Economic Geography, 81(1): 31-52.
- GHAURI, PERVEZ (2004): Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, REBECCA und CATHERINE WELCH (Hg.): Handbook of Qualitative Research Methods for International Business: 109-124.
- GIELENS, KATRIN und MARNIK DEKIMPE (2000): Do International Entry Decisions of Retail Chains Matter in the Long Run? In: International Journal of Research in Marketing, 18 (2001): 235 – 259.
- GILMORE, PAUL (2004): Grocery Stores and Supermarktes. In: Encyclopedia of Chicago: 367-369. Chicago.
- GOTTERBARM, CORNELIA (2004): US-Amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland. Fakten, Trends und Theorien. (= Geographische Handelsforschung 9), Passau.
- GRAFF, THOMAS O. (2006): Unequal Competition Among Chains of Supercenters: Kmart, Target, and Wal-Mart. In: The Professional Geographer, 58 (1): 54-64.
- GRANOVETTER, MARK (1985): Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91: 481-510.
- GREENHOUSE, STEVEN (17.07.2005): How Costco Became the Anti-Wal-Mart. In: The New York Times. New York. (Online-Ausgabe)
- GRIFFITH, DAVID A. und ROBERT F. KRAMPF (1997): Emerging Trends in US Retailing. In: Long Range Planning, 30 (6): 847-852.
- GURDJAAN, P. et al. (2000): Bagging Europe's Groceries. In: The McKinsey. Quarterly, 2: 68-75.
- GUY, SANDRA (03.10.2007): Curtains for Cub Foods Here: Most Stores to Be Taken Over by Other Grocers. In: The Chicago Sun-Times. Chicago. (Online-Ausgabe)
- GUY, SANDRA (09.11.2007): Where Are the Grocers? In: The Chicago Sun-Times. Chicago. (Online-Ausgabe)
- GUY, SANDRA (27.09.2006): A Chain Reaction. In: The Chicago Sun-Times. Chicago. (Online-Ausgabe)
- HAHN, BARBARA (2004): New York, Chicago, Los Angeles. In: Geographische Rundschau, 56 (4): 12-18.

- HAHN, BARBARA (2002): 50 Jahre Shopping Center in den USA. Evolution und Markt-
anpassung. (= Geographische Handelsforschung 7), Passau.
- HAHN, BARBARA und MONIKA POPP (2006): Handel ohne Grenzen. Die Internationali-
sierung im Einzelhandel. Entwicklung und Stand der Forschung. In: Berichte zur
deutschen Landeskunde 80 (2): 135-156.
- HAIR, JOSEPH F. JR. (1998): Multivariate Data Analysis. 5. Aufl., New Jersey.
- HANDELMAN, JAY M. und STEPHEN J. ARNOLD (1999): The Role of Marketing Actions
with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. In: Journal of
Marketing, 63 (July): 33-48.
- HARTUNG, JOACHIM und BÄRBEL ELPELT (2007): Multivariate Statistik. Lehr- und
Handbuch der angewandten Statistik. 7. Aufl., München ° Wien.
- HAUCK, WALTER W. und ALLAN DONNER (1977): Wald's Test as Applied to
Hypotheses in Logit Analysis. In: Journal of the American Statistical Association,
72 (360): 851-853.
- HAUSTEIN-TEBMER, OLIVER (05.04.2007) Umerzuchtungsprogramm bei Wal-Mart. In:
Die Welt. (Online-Ausgabe)
- HAZLETT, CURT (2007): Tesco's Fresh & Easy Takes on West Coast. In: Shopping Cen-
ters Today, Mai: 67-68.
- HEINRITZ, GÜNTER, KURT KLEIN und MONIKA POPP (2003): Geographische Handelsfor-
schung. (= Studienbücher der Geographie), Berlin ° Stuttgart.
- HELD, MARTIN und HANS G. NUTZINGER (1999): Institutionen prägen Menschen –
Menschen prägen Institutionen. In: HELD, MARTIN und HANS G. NUTZINGER (Hg.):
Institutionen prägen Menschen. Bausteine zu einer allgemeinen
Institutionenökonomik: 7-26. Frankfurt ° New York.
- HEROLD, BERNHARD (1992): Internationale Wachstumsstrategien – Anforderungen und
Optionen für den Einzelhandel. (= Zukunft im Handel, Bd. 4), Wiesbaden.
- HINTERMEIER, HANNES (2000): Die Aldi-Welt. Nachforschungen im Reich der Dis-
count-Milliardäre. München.
- HINZ, GREG (22.04.2007): Wal-Mart, Labor Willing to Talk on Wage Law. In: Chicago
Business (Online-Ausgabe).
- HOBBS, THOMAS (2004 [1651]): Leviathan oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchli-
chen und bürgerlichen Staates. Hg. von Iring Fetscher, Frankfurt am Main.
- HOFSTEDE, GEERT (2001): Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, In-
stitutions, and Organizations across Nations. 2. Aufl., Thousand Oaks ° London °
New Delhi.
- HOFSTEDE, GEERT (1989): Organising for Cultural Diversity. In: European Management
Journal, 7 (4): 390-398.
- HOLLAND, ELIZABETH (14.05.2006): Throw It Out or Donate? In: St. Louis Post-
Dispatch. St. Louis. (Online-Ausgabe)
- HOLLANDER, STANLEY C. (1970): Multinational Retailing. East Lansing.

- HOLLANDER, STANLEY C. (1966): Notes on the Retail Accordion. In: *Journal of Retailing*, 42: 29-40.
- HOLZNER, LUTZ (1996): *Stadtland USA: Die Kulturlandschaft des American Way of Life*. Gotha.
- HUGHES, ALEX; MARTIN BUTTLE und NEIL WRIGLEY (2007): Organisational Geographies of Corporate Responsibility: a UK-US Comparison of Retailers' Ethical Trading Initiatives. In: *Journal of Economic Geography*, 7: 491-513.
- HURMERINTA-PELTOMÄKI, LEILA und NIINA NUMMELA (2004): First the Sugar, Then the Eggs ... Or the Other Way Round? Mixing Methods in International Business Research. In: MARSCHAN-PIEKKARI, REBECCA und CATHERINE WELCH (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*: 162-184.
- IGD (Hg.) (2003): *Annual Report. Global Retailing 2004. Executive Summary*.
- IHEJIRIKA, MAUDLYNE (12.03.2006): Gunfire Kills Another Girl in Englewood. In: *Chicago Sun-Times*. Chicago. (Online-Ausgabe)
- IRI [Information Resources Inc. Hg.] (2007): *Private Label 2007: U.S. & Europe. (= Times and Trends. A Snapshot of Trends Shaping the CPG Industry)*. Chicago.
- JARES, ANDREA und BARRY SHLACHTER (03.07.2007): Grocery Bags Will Cost You, but Food Will Be Cheap. In: *Star-Telegram*, Fort Worth, Dallas. (Online-Ausgabe)
- JEPPERSON, RONALD L. (1991): Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. In: POWELL, WALTER W. und PAUL J. DIMAGGIO (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 143-163. Chicago = London.
- JOHANSON, JAN und JAN-ERIK VAHLNE (1977): The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 25-34.
- KACKER, M. P. (1985): *Transatlantic Trends in Retailing. Takeovers and Flow of Know-How*. Westport.
- KAISER, HENRY F. (1974): An Index of Factorial Simplicity. In: *Psychometrika* (39): 31-36.
- KAUFMAN, PHILLIP R. et al. (1997): Do the Poor Pay More for Food? Item Selection and Price Differences Affect Low-Income Household Food Costs. (= Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture. *Agricultural Economic Report No. 759*)
- KENNEDY, KYLE (19.12.2007): German Chain Sets Sights on Florida. In: *The Ledger*. Lakeland, FL. (Online-Ausgabe)
- KNIGHT, JACK (1992): *Institutions and Social Conflict*. Cambridge.
- KOIS, BARBARA (08.09.2006): Incentives OKd for New Aldi Store. In: *Chicago Tribune*. Chicago. (Online-Ausgabe)
- KPMG (2004): *Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel. Status Quo und Perspektiven*.

- KRÄTKE, STEFAN (2001): Institutionelle Ordnung und soziales Kapital der Wirtschaftsregionen: zur Bedeutung von Raumbindungen im Kontext der Globalisierung. In: Geographische Zeitschrift, 89 (2+3): 144-164.
- KULKE, ELMAR (2006): Wirtschaftsgeographie. 2. Aufl., Paderborn ◦ München ◦ Wien ◦ Zürich.
- KULKE, ELMAR (1997): Einzelhandel in Europa. Merkmale und Entwicklungstrends des Standortsystems. In: Geographische Rundschau, 49 (9): 478-484.
- KUSCHE, JUTTA (2004): USA. Vertriebsformen im Einzelhandel. (Bundesagentur für Außenwirtschaft), Köln.
- LANDRY, TIMOTHY; TODD ARNOLD und JOHN STARK (2004): Retailer Community Embeddedness and Consumer Patronage. In: Journal of Retailing and Consumer Services, 12: 65-72.
- LANGER, KARSTEN (08.03.2004): Das Prinzip Aldi. In: Manager-Magazin. (Online-Ausgabe)
- LAUFER, DOROTHEE (1995): Internationalisierungsstrategien im Einzelhandel. (= Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Bd. 62), München.
- LAYDER, DEREK (1981): Structure, Interaction and Social Theory. London ◦ Boston ◦ Henley.
- LEIPOLD, HELMUT (2006): Kulturvergleichende Institutionenökonomik. Studien zur kulturellen, institutionellen und wirtschaftlichen Entwicklung. Stuttgart.
- LENZE, FRANZ (2006): Ruhestörung. In: mck – Das Magazin von McKinsey. Wissen 18, 5 (Sept.): 112- 117.
- LEWIS, LEN (2005_a): The Trader Joe's Adventure: Turning a Unique Approach to Business Into a Retail and Cultural Phenomenon. Chicago.
- LEWIS, LEN (2005_b): Under the Retail Radar: Aldi, Which Has Been Hiding in Plain Sight for Three Decades, Has a Loyal Following and Rumoured Expansion Plans Should Cause Other Retailers to Finally Sit Up and Take Notice. In: Grocery Headquarters, May, 12 (1): Ohne Seitenzahl.
- LINGENFELDER, MICHAEL (1996): Die Internationalisierung im europäischen Einzelhandel: Ursachen, Formen und Wirkungen im Lichte einer theoretischen Analyse und empirischen Bestandsaufnahme. Berlin.
- LIN-FISHER, BETTY (13.07.2007): New Fairlawn Aldi. In: The Akron Beacon Journal. Akron. (Online-Ausgabe)
- LOEB, WALTER F. (2006): Trader Joe's, Aldi and Hard Discounting. In: Stores Magazine, 88 (10): 122.
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (26.02.2008): Aldi: Öffnet erste Läden in Polen. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (18.10.2007): A&P mit hohem Verlust. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)

- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (27.09.2007): Aldi vor dem Einstieg in Ungarn. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (20.09.2007): Discounter optimieren Filialnetze. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (14.08.2007): Aldi betritt rumänischen Boden. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (27.06.2007): Aldi kommt nach Tschechien. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (22.02.2007): Markenimage. Aldi ist „gut for you“. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (06.02.2007): Aldi zieht es in die USA. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (07.12.2006_a): Mehr Platz für Aldi International. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (07.12.2006_b): Aldi steigt ins Tourismus-Geschäft ein. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (30.11.2006): Aldi-Süd geht in die Bio-Offensive. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (23.11.2006): Aldi: Bereit für Slowakei. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (21.09.2006): Aldi bringt Innovationen. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (31.08.2006): Tue Gutes und sprich nicht darüber. Corporate Social Responsibility: Deutsche und amerikanische Arbeitgeber engagieren sich - Stärkung der Mitarbeiterbindung. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (18.08.2006): Neue Märkte. Mission Discount. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (12.07.2006): Aldi Süd will nach Griechenland. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (09.06.2006): Internationalisierung. USA: Ein enorm schwieriges Feld für Europäer. (=Dossier)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (29.01.2006): Aldi Nord bekommt Millionen. Verkauf von Albertsons an SuperValu – Aldi hält 7 Prozent. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (05.12.2005): Aldi kommt mit Handy-Tarifen. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (01.09.2005): Tengelman deckt Karten auf. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (07.07.2005): Aldi startet Foto-Service. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)

- LZ-NET [Lebensmittelzeitung] (30.10.2003): Aldis Image zieht nicht mit. Frankfurt a.M. (Online-Ausgabe)
- MANNING, CHRISTOPHER (2004): African Americans. In: Encyclopedia of Chicago: 5-8. Chicago.
- MARTIN, RON (2000): Institutional Approaches to Economic Geography. In: BARNES, TREVOR und ERIC SHEPPARD (Hg.): A Companion to Economic Geography: 77-94. Oxford.
- MAURER, ANDREA und MICHAEL SCHMID (2002): Die ökonomische Herausforderung der Soziologie? In: MAURER, ANDREA und MICHAEL SCHMID (Hg.): Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen: 9-38. Frankfurt.
- MAYER, HAROLD M. und RICHARD C. WADE (1969): Chicago. Growth of a Metropolis. Chicago.
- MCGOLDRICK, PETER J. (1995): Introduction to International Retailing. In: MCGOLDRICK, PETER J. und GARY DAVIES (Hg.): International Retailing. Trends and Strategies.
- MCNAIR, MALCOM P. und ELEANOR G. MAY (1978): The Next Revolution of the Retailing Wheel. In: Harvard Business Review, Sept.-Oct.: 81-91.
- MEFFERT, HERIBERT und JOACHIM BOLZ (1998): Internationales Marketing-Management. 3. Aufl., Stuttgart.
- MEIER KRUKER, VERENA und JÜRGEN RAUH (2005): Arbeitsmethoden der Humangeographie. Darmstadt.
- METRO CHICAGO INFORMATION CENTER (2003): Race and Place Matter for Major Chicago Area Grocers. Chicago.
- MEYER, JOHN W. und W. RICHARD SCOTT (1992): Organizational Environments. Ritual and Rationality. Neuauflage. Newbury Park □ London □ New Delhi.
- MEYER, JOHN W. und BRIAN ROWAN (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: POWELL, WALTER W. und PAUL J. DIMAGGIO (Hg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis: 41-62. Chicago.
- MEYER, JOHN W. und BRIAN ROWAN (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony: In: American Journal of Sociology, 83 (2): 340-363.
- MEYER, RENATE und GERHARD HAMMERSCHMID (2006): Die Mikro-Perspektive des Neo-Institutionalismus. Konzeption und Rolle des Akteurs. In: SENGE, KONSTANZE und UWE HELLMANN (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus: 160-171. Wiesbaden.
- MITCHELL, RONALD K.; BRADLEY R. AGLE und DONNA J. WOOD (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: Academy of Management Review, 22 (4): 853-886.
- MIHR, REINER und MARKUS OESS (2006): Global Players. Aldi. Verkaufsmaschine Aldi? Der Triumph des Schlichten. Fulda.

- MOERSCHEN, TOBIAS (13.06.2006): Aldi für Ökos und Intellektuelle. In: Handelsblatt. (Online-Ausgabe)
- MOORE, CHRISTOPHER M. und JOHN FERNIE (2004): Retailing within an International Context. In: BRUCE, MARGARET; CHRISTOPHER M. MOORE und GRETE BIRTWISTLE: International Retail Marketing: 3-37. Oxford = Burlington.
- MOSKIN, JULIA (08.03.2006): For Trader Joe's, a New York Taste Test. In: The New York Times: D1, D8. New York.
- MUÑIZ-MARTINEZ, NORBERTO (1998): The Internationalisation of European Retailers in America: the US Experience. In: International Journal of Retail & Distribution Management und 26 (1): 29-37.
- NORTH, DOUGLASS C. (1994): Economic Performance through Time. In: The American Economic Review, 84: 359-368.
- NORTH, DOUGLASS C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen.
- NORTH, DOUGLASS C. (1991): Institutions. In: Journal of Economic Perspectives, 5 (1), Winter 1991: 97-112.
- NUGENT, WALTER (2004): Demography. In: Encyclopedia of Chicago: 233-237. Chicago.
- OECD (2002): Übersicht: Ausländische Direktinvestitionen zugunsten der Entwicklung: 4. (Originaltitel: Foreign Direct Investment for Development. Maximising Benefits, Minimising Costs).
- O'GRADY, SHAWNA und HENRY W. LANE (1997): Culture: an Unnoticed Barrier to Canadian Retail Performance in the USA. In: Journal of Retailing and Consumer Services, 4 (3): 159-170.
- O'GRADY, SHAWNA und HENRY W. LANE (1996): The Psychic Distance Paradox. In: Journal of International Business Studies, 27 (2): 309-333.
- OWENS, DAVID (25.01.2007): Grocer Plans Warehouse. In: Hartford Courant. (Online-Ausgabe)
- PELLEGRINI, LUCA (1994): Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing. In: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 4 (2): 121-148.
- PERLITZ, MANFRED (2004): Internationales Management. 5. Aufl., Stuttgart.
- PIPER, NIKOLAUS (23.11.2007): Hoffen auf den Schwarzen Freitag. Der Amerikanische Einzelhandel hat eine Schlüsselrolle für die Konjunktur des Landes. In: Süddeutsche Zeitung: 25.
- PODSADA, JANICE (11.02.2007): Aldi Gets Aggressive: Low Price, No-Frills German Grocery Chain to Add 50 Stores in State. In: The Hartford Courant: Business, D1 f.. Hartford, Connecticut.
- PÜTZ, ROBERT (1998): Einzelhandel im Transformationsprozess: das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen. (= Geographische Handelsforschung 1), Passau.

- PROGRESSIVE GROCER (11.02.2008): Aldi Pilots First-Ever Price Reduction Program. (Online-Ausgabe)
- PROGRESSIVE GROCER (2005): 72nd Annual Report of the Grocery Industry.
- RECKWITZ, ANDREAS (2000): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogrammes. Weilerswist.
- REYNOLDS, H.T. (1990): Analysis of Nominal Data. 2. Aufl. (= Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-007). Newbury Park • London • New Delhi.
- RICHTER, RUDOLF und EIRIK G. FUROBOTN (2003): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. 3. Aufl., Tübingen.
- RIGBY, ELIZABETH (29.11.2004): Aldi Considers New Model: The Hard-Discounter Wants to Go Upmarket. In: Financial Times: 22. London.
- RINTAMÄKI, TIMO; HANNU KUUSELA und LASSE MITRONEN (2007): Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing. (= Conference Proceedings, EIRASS Conference 2007)
- ROKYO, MIKE (30.04.1996): Food Store's Crime Policy Puts Victim in Checkout Line. In: Chicago Tribune: 3. Chicago.
- ROKYO, MIKE (26.04.1996): 2nd Crime Occurs After Supermarket Clerk Is Robbed. In: Chicago Tribune: 3. Chicago.
- ROSENZWEIG, PHILIP und JITENDRA SINGH (1991): Organizational Environments and the Multinational Enterprise. In: Academy of Management Review, 16 (2): 340-361.
- ROTH, MARTIN S. (1995): The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies. In: Journal of Marketing Research, XXXII (May):163-175.
- ROUSSEAU, JEAN-JACQUES (2005 [1758]): Der Gesellschaftsvertrag oder Die Grundsätze des Staatsrechtes. Frankfurt am Main.
- RUDOLPH, HEDWIG (2001): Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel. Hg. vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- RYANS JR., JOHN K.; DAVID A. GRIFFITH und D. STEVEN WHITE (2003): Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy. Necessary Conditions for the Advancement of Knowledge. In: International Marketing Review, 20 (6): 588-603.
- SALMON, WALTER J. und ANDRE TORDJMAN (1989): The Internationalization of Retailing. In: International Journal of Retailing, 4 (2): 3-16.
- SAMIEE, SAEED (1995): Strategic Considerations in European Retailing. In: Journal of International Marketing, 3 (3): 49-76.
- SAMIEE, SAEED und KENDALL ROTH (1992): The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. In: Journal of Marketing, 56: 1-17.

- SAMOR, GERALDO; CECILIE ROHWEDDER und ANN ZIMMERMAN (16.05.2006): Innocent Abroad? Wal-Mart's Global Sales Rise As It Learns from Mistakes: No More Ice-Skates in Mexico. In: Wall Street Journal (Eastern Edition, New York): B.1
- SANDER, LIBBY (28.09.2006): Illinois: Wal-Mart Reaches Chicago. In: The New York Times. New York. (Online-Ausgabe)
- SANDGRUBER, ROMAN (2001): Ökonomische Kultur. Kulturelle Hintergründe wirtschaftlichen Handelns. In: PRISCHING, MANFRED (Hg.): Gesellschaft verstehen. Peter L. Berger und die Soziologie der Gegenwart: 137-148. Wien.
- SCHAMP, EIKE (2003): Raum, Interaktion und Institution: Anmerkungen zu drei Grundperspektiven der deutschen Wirtschaftsgeographie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 47 (3-4): 145-158.
- SCHERHORN, GERHARD (1999): Intrinsische Motivation und äußere Bedingungen – Zum ganzen Menschen als Wirtschaftsakteurin und -akteur. In: HELD, MARTIN und HANS G. NUTZINGER (Hg.): Institutionen prägen Menschen. Bausteine zu einer allgemeinen Institutionenökonomik: 7-26. Frankfurt • New York.
- SCHMEISSER, WILHELM; ANDRÉ MEYER und THOMAS WALDHART (2005): Erfolgsfaktoren und Strategien international agierender Unternehmen im deutschen Einzelhandel. Eine empirische Branchenanalyse anhand des Porter-Ansatzes. (= Schriften zum Internationalen Management Bd.11), München • Mering.
- SCHMELTZER, JOHN (09.10.2005): Grocery Chains Might Be Shelved. Superstores Circling, Ready to Invade Cities, Test Traditional Stores. In: Chicago Tribune, Chicago. (Online-Ausgabe)
- SCHMID, FLORIAN (1996): Positionierungsstrategien im Einzelhandel. (= Zukunft im Handel 4), Frankfurt am Main.
- SCHMID, MICHAEL und ANDREA MAURER (2003): Institution und Handeln. Probleme und Perspektiven der Institutionentheorie in Soziologie und Ökonomie. In: SCHMID, MICHAEL und ANDREA MAURER (Hg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse: 9-46. Marburg.
- SCHMIDT, PATRICK L. (2005): Understanding American and German Business Cultures. A Manager's Guide to the Cultural Context in which American and German Companies Operate. 3. Aufl., New York.
- SCHRÖDER, FRANK (1999): Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung. Birmingham, Mailand, München. (= Geographische Handelsforschung 3), Passau.
- SCHRÖDER, FRANK (1997): Gemeinsamer Markt – Einheitlicher Markt? Internationalisierungstendenzen im europäischen Einzelhandel. In: Geographische Rundschau, 49 (9): 511-515.
- SCHWARTZ, SHALOM H. (1994): Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Value. In: KIM, UICHOL et al. (Hg.): Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications: 85-119. Thousand Oaks.
- SCOTT, W. RICHARD (2001): Institutions and Organizations. 2. Aufl. Thousand Oaks.

- SENGE, KONSTANZE (2005): Der Neo-Institutionalismus als Kritik der ökonomistischen Perspektive. (Angenommene Dissertation an der TU Darmstadt).
- SENGE, KONSTANZE (2004): Der Fall Wal-Mart: Institutionelle Grenzen ökonomischer Globalisierung. (= Arbeitspapier Nr. 4, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund).
- SENGE, KONSTANZE und UWE HELLMANN (2006): Einleitung. In: SENGE, KONSTANZE und UWE HELLMANN (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus: 7-31. Wiesbaden.
- SETTLE, ROBERT B. und PAMELA ALRECK (1986): Why They Buy. American Consumers Inside and Out. New York.
- SHENKAR, ODED (2001): Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. In: International Business Studies, 32 (3): 519-535.
- SHETH, JAGDISH N.; BRUCE I. NEWMAN und BARBARA L. GROSS (1991): Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. In: Journal of Business Research, 22 (2): 159-170.
- SILVERSTEIN, MICHAEL J. (2006): Treasure Hunt. Inside the Mind of the New Consumer. New York.
- SMITH, ADAM (1978 [1789]): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Vollständige Ausgabe der 5. Aufl. München.
- SMITH, ADAM (1976 [1790]): The Theory of Moral Sentiments. Edited by D.D. Raphael and A.L. Macfie. (Abdruck der 6. Aufl., 1790). Oxford.
- SOUSA, CARLOS M. P. und FRANK BRADLEY (2005): Global Markets: Does Psychic Distance Matter? In: Journal of Strategic Marketing, 13: 43-59.
- STEENKAMP, JAN-BENEDICT E.M. und FRENKEL TER HOFSTEDÉ (2002): International Market Segmentation: Issues and Perspectives. In: International Journal of Research in Marketing, 19: 185-213.
- STEENKAMP, JAN-BENEDICT E.M. (2001): The Role of Culture in International Marketing Research. In: International Marketing Review, 18 (1): 30-44.
- STERNQUIST, BRENDA (2006): Strategic International Retail Expansion. Extended Model and Propositions. (= Vorab-Skript der Autorin zu Kapitel 2, International Retailing (2007), 2. Aufl., New York)
- STERNQUIST, BRENDA (1998): International Retailing. New York.
- STERNQUIST, BRENDA (1997): International Expansion of US Retailers. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 25 (8): 262-268.
- SUCHMAN, MARK C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: The Academy of Management Review, 20 (3): 571-610.
- SUGAR GROVE (2006): Aldi Begins Construction in the Village of Sugar Grove. (= Pressemitteilung aus dem Okt. 2006).

- SWINYARD, WILLIAM R. (1997). Retailing Trends in the USA: Competition, Consumers, Technology and the Economy. In: International Journal of Retail & Distribution Management, 25 (8): 244-255.
- THE ECONOMIST (23.06.2007): Fresh, but Far from Easy: 77-79.
- THE INDEPENDENT (20.07.2006): Where the Gourmets Went Next. London. (Online-Ausgabe)
- TIGGES, CLAUS (12.04.2008): Lebensmittelpreise werden zur Bedrohung. In: FAZ. (Online-Ausgabe)
- TRADE DIMENSIONS (2006): Market Scope. The Desktop Guide to Supermarket Share 2006. o.O.
- TRADE DIMENSIONS (2005): Market Scope. The Desktop Guide to Supermarket Share 2005. o.O.
- TREADGOLD, ALAN und ROSS L. DAVIES (1988): The Internationalisation of Retailing. Harlow
- U.S. NEWswire (02.09.2005): Aldi Donates \$ 250,000 for Katrina Relief; Local Stores Will Honor Donation Requests: 1. Washington.
- VIDA, IRENA und ANN FAIRHURST (1998): International Expansion of Retail Firms : A Theoretical Approach for Future Investigations. In: Journal of Retailing and Consumer Services, 5 (3): 143-151.
- VIDA, IRENA (2000): An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers. In: International Marketing Review, 17 (4/5): 454-475.
- VOISIN, DEXTER (29.05.2007): There Are Ways to Reduce Violence - Let's Use Them. In: Chicago Sun-Times. Chicago. (Online-Ausgabe)
- WADE, MARK (2006): A Commitment to Sustainable Development: The Long Journey Begins. In: EPSTEIN, MARC J und KIRK O. HANSON (Hg.): The Accountable Corporation. Social Responsibility (= Vol. 3): 133-146. Westport ◦ London.
- WEBER, MAX (1989): Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen Konfuzianismus und Taoismus. (= Max Weber Gesamtausgabe, Abt. I, Bd. 19), Tübingen.
- WEBER, MAX (1934): Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Sonderdruck aus Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I. Tübingen: 1-206.
- WEBER, MAX (1922): Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: WEBER, MAX (Hg.): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: 146-214.
- WEISE, PETER (1999): Intrinsische Motivation und Moral: Internalisierung von Normen und Werten in ökonomischer Sicht. In: HELD, MARTIN und HANS G. NUTZINGER (Hg.): Institutionen prägen Menschen. Baustein zu einer allgemeinen Institutionenökonomik: 207-229. Frankfurt ◦ New York.
- WEITZ, BARTON A. und MARY BRETT WHITFIELD (2005): Trends in U.S. Retailing. In: KRAFFT, MANFRED und MURALI MANTRALA (Hg.): Retailing in the 21st Century: 59-75. Berlin ◦ Heidelberg.

- WELGE, MARTIN (1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart.
- WERLEN, BENNO (1999): Handlungsorientierte Sozialgeographie. Replik auf die Kritiken. In: MEUSBURGER, PETER (Hg.): Handlungsorientierte Sozialgeographie: 247-268. Stuttgart.
- WHITLEY, RICHARD (2002): Divergent Capitalism. The Social Structuring and Change of Business Systems. Oxford.
- WILLIAMS, ALEX (06.09.2007): Love it? Check the Label. In: The New York Times. (Online-Ausgabe)
- WILLIAMS, DAVID E. (1992): Motives for Retailer Internationalization: Their Impact, Structure and Implication. In: Journal of Marketing Management 8, 269-285.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. (= Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 64), Tübingen.
- WILSON, BILL (13.12.2007): Aldi Planning on 100 New Stores in 2008. In: The Wichita Eagle. (Online-Ausgabe)
- WILSON, DAVID (2006): The Growing Socio-Spatial Polarization in Chicago. In: GREENE, RICHARD P. et al. (Hg.): Chicago's Geographies. Metropolis for the 21st Century: 189-204. Washington, D.C.
- WINDSOR, DUANE (2006): Corporate Social Responsibility: Cases For and Against. In: EPSTEIN, MARC J. und KIRK O. HANSON (Hg.): The Accountable Corporation. Social Responsibility (= Vol. 3): 31-50. Westport □ London.
- WIRTSCHAFTSWOCHE (03/2008): Aldi et orbi: 43-52.
- WORTMANN, MICHAEL (2004): Aldi and the German Model: Structural Change in German Grocery Retailing and the Success of Grocery Discounters. In: Competition & Change, 8 (4): 425-441.
- WORTMANN, MICHAEL (2003) Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels. (= Discussion Paper SP III 2003-202 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung). Berlin.
- WRIGLEY, NEIL (2002): The Landscape of Pan-European Food Retail Consolidation. In: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 30, No. 2: 81-91.
- WRIGLEY, NEIL und ANDREW CURRAH (2003): The Stresses of Retail Internationalization. Lessons from Royal Ahold's Experience in Latin America. In: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 13 (3): 221-243.
- WRIGLEY, NEIL und MICHELLE LOWE (2002): Reading Retail. A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces. London.
- YIN, ROBERT K. (1994): Case Study Research: Design and Methods. 2. Aufl., Thousand Oaks □ London □ New Delhi.
- ZELINSKY, WILBUR (1992): The Cultural Geography of the United States. New Jersey.

ZENTES, JOACHIM (1992): Grundbegriffe des Marketing. 3. Aufl., Stuttgart.

ZOU, SHAOMING und S. TAMER CAVUSGIL (2002): The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. In: Journal of Marketing, 66 (Oct.): 40-56.

Statistische Daten

Deutschland

STATISTISCHES BUNDESAMT (2008): Aktuelle Veröffentlichungen (www.destatis.de)

STATISTISCHES BUNDESAMT (2007): Aktuelle Veröffentlichungen (www.destatis.de)

USA

AMERICAN COMMUNITY SURVEY (2005) (www.census.gov)

CENSUS (2000) (www.census.gov)

U.S. BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (2008): Akt. Veröffentlichungen (www.bea.gov)

U.S. BUREAU OF ECONOMIC ANALYSIS (2007): Akt. Veröffentlichungen (www.bea.gov)

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS (2008): Akt. Veröffentlichungen (www.bls.gov)

U.S. CENSUS BUREAU (2008): Akt. Veröffentlichungen (www.census.gov)

U.S. CENSUS BUREAU (2007): Akt. Veröffentlichungen (www.census.gov)

U.S. CENSUS BUREAU (2005): E-Stats (www.census.gov)

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE (2008) (www.fns.usda.gov)

Global

OECD (2007): Factbook (www.oecd.org)

Interviewpartner

ALDI-MANAGER (27.04.2006)

CONSULTANT (27.03.2006)

CONSULTANT & AUTOR (21.04.2007)

MITARBEITER AHK (19.06.2007)

STADTPLANERIN (15.06.2007)

SUPERMARKT-ANALYST (08.03.2007)

UNIV.-DOZENTIN (28.02.2007)

UNIV.-PROFESSORIN (30.03.2006)

Internetquellen (Letzter Zugriff in Klammern)

Adidas	www.adidas.com (23.03.2008)
Aldi International	www.aldi.com (20.02.2008)
Aldi Österreich	www.hofer.at (24.02.2008)
Aldi Schweiz	http://suisse.aldi.com (23.02.2008)
Aldi Süd	www.aldi-sued.de (10.05.2008)
Aldi USA	www.aldi.us (24.02.2008)
Chicago Crime Commission	www.chicagocrimecommission.org (27.02.2008)
Chicago Prospector	www.chicagoprospector.org (15.12.2007)
City of Chicago	www.cityofchicago.org (15.02.2008)
Consumers Union	www.consumersunion.org (20.03.2008)
Crate and Barrel	www.crateandbarrel.com (20.03.2007)
Deichmann	www.deichmann.com (23.03.2008)
Dominick's	www.dominicks.com (08.01.2008)
Douglas	www.douglas-holding.de (23.03.2008)
Eddie Bauer	www.eddiebauer.com (23.03.2008)
FMI	www.fmi.org (19.02.2007)
Geert Hofstede	www.geert-hofstede.com (18.03.2008)
Illinois Department of Revenue	www.revenue.state.il.us (19.04.2007)
Illinois Department of Employment Security	http://lmi.ides.state.il.us/ (22.02.2008)
Illinois: Secretary of State	www.ilsos.gov/corporatellc (19.06.2007)
International Institute for Management Development: IMD	www.imd.ch (26.03.2007)
Iowa: Secretary of State	www.sos.state.ia.us (19.06.2007)
Lebensmittelzeitung	www.lz-net.de (26.02.2008)
Lidl	www.lidl-info.com (15.04.2008)
Marks & Spencer	www.marksandspencer.com (20.03.2008)
Metro	www.metrogroup.de (15.04.2008)
Metro Chicago Information Center: MCIC	http://info.mcfol.org (23.02.2008)
Jewel Osco	www.jewelosco.com (24.08.2007)
Otto-Gruppe	www.ottogroup.com (20.03.2007)
Puma	www.puma.com (23.03.2008)
Save A Lot	www.save-a-lot.com (04.03.2008)

Schlecker	www.schlecker.com (15.04.2008)
State of Illinois	www.state.il.us/lcc (20.02.2008)
Supermarket News	www.supermarketnews.com (19.02.2008)
Supervalu Group	www.supervalu.com (08.01.2008)
The Center for a New American Dream	www.newdream.org (20.03.2008)
T-Mobile	www.t-mobile.net (23.03.2008)
Trader Joe's	www.traderjoes.com (20.03.2008)
U.S. Department of Agriculture	www.fns.usda.gov (19.03.2007)
	www.ers.usda.gov (15.03.2008)
U.S. Department of Labor	www.dol.gov/esa/ (20.03.2007)
U.S. Food and Drug Administration	www.fda.gov (20.04.2007)
Wal-Mart	www.walmartfacts.com (22.02.2008)
	www.walmartstores.com (20.03.2008)
Wal-Mart Gegner	www.wakeupwalmart.com (20.03.2008)
Whole Foods	www.wholefoodsmarket.com (20.03.2008)



University of Würzburg, Germany

Hello, I'm ... from the University of Würzburg in Germany. We are conducting a survey of food shopping habits in the Chicago area and would like to include your opinions.
 Would you give me your attention for some minutes?
 I can assure that we are not selling anything and your replies will remain anonymous.

Q1A Could you please tell me the single most important reason you shop at ALDI? _____

Q1B Can you please tell me the second most important reason you shop at ALDI? _____

Q2 How do you perceive ALDI?		Q4 How did you get to know ALDI?	
As a company of American origin	01	By passing by	01
As a global company.....	02	Through advertisement	02
As a company of foreign origin	03	Recommendation of someone I know	03
Don't know.....	98	During a stay in Europe.....	04
No answer.....	99	Other (specify):	
		Don't know.....	98
		No answer.....	99
<i>If answer = 03:</i>			
Q3 Where do you think it comes from?			
.....			
Don't know.....	98		
No answer	99		

Q5 How was your first impression of ALDI?		Q6 Where are the main differences between German-based ALDI and stores of US-origin?	
.....		
.....		
.....		
Don't know.....	98	Don't know.....	98
No answer.....	99	No answer.....	99

Q7 Has ALDI changed your shopping habits?	
Yes	01
→ In which way?	
No.....	02
Don't know	98
No answer.....	99

Q8 Can you tell me, which are ALDI's two most unappealing features?	
.....	
.....	
Don't know	98
No answer.....	99

Q9 How often do you shop at ALDI?

daily	2 – 3 times a week	Once a week	2-3 times a month	Once a month	Once every two month	Less than once every 2 month	Don't know	No Answer
01	02	03	04	05	06	07	98	99

Q10 How do you score the brand credibility of ALDI on a scale from 1 to 7 where 1 means a very low credibility and 7 means a very high credibility?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Q11 How do you score ALDI's uniqueness compared to its competitors on a scale from 1 to 7 where 1 means no uniqueness and 7 means a very high uniqueness?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Q12 How important is it to you whether ALDI is giving back to the community?

Please rate the importance on a scale of 1 to 7 where 1 means unimportant and 7 means very important.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---







Q13 How important is it to you where ALDI's products are made?
Please rate the importance on a scale of 1 to 7 where 1 means unimportant and 7 means very important.









1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Q14 Could you give me two catch phrases, by which you would describe ALDI.

Q15 Finally I'm going to ask you to compare some of the grocery chains in the Chicago area. Please rate the similarity of each pair of retailers on a 1 to 7 scale where 1 means the retailers are completely alike and 7 means the retailers are completely unlike.

1	2	3	4	5	6	7
Completely alike			completely unlike			

 								Don't know
1	2	3	4	5	6	7		
 								Don't know
1	2	3	4	5	6	7		
 								Don't know
1	2	3	4	5	6	7		

  								Don't know
1	2	3	4	5	6	7		
 								Don't know
1	2	3	4	5	6	7		
  								Don't know
1	2	3	4	5	6	7		

Thank you for your cooperation!



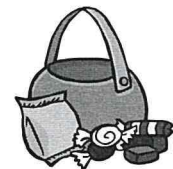
SURVEY OF FOOD SHOPPING HABITS IN THE CHICAGO AREA

Interview N°: _____
 Interviewer: _____
 Date: _____
 Time: _____
 Location: _____



Hello, my name is I'm conducting a survey of grocery shopping habits on behalf of the University of Würzburg, Germany. And I would like to include your opinions. I can assure that your replies will remain anonymous and won't be sold to a third party. Would you give me some minutes?

Q1 First of all, do you live in Chicago?
 Yes 01 (go to Question 2)
 No 02 Thank you and good bye!

Q2 Are you the main shopper for groceries in your household?
 Yes 01 (go to Question 3)
 No 02 Thank you and good bye!



Q3 Which of the following stores have you shopped at for groceries in the past six months? <i>Check all that apply</i>					
Aldi	<input type="checkbox"/>	01	Save-A-Lot	<input type="checkbox"/>	08
Costco Wholesale	<input type="checkbox"/>	02	Trader Joe's	<input type="checkbox"/>	09
Cub Foods	<input type="checkbox"/>	03	Treasure Island	<input type="checkbox"/>	10
Dominick's	<input type="checkbox"/>	04	Wal-Mart SuperCenter	<input type="checkbox"/>	11
Jewel Osco	<input type="checkbox"/>	05	Whole Foods	<input type="checkbox"/>	12
Meijer	<input type="checkbox"/>	06	Other(s): (please specify)		
Sam's Club	<input type="checkbox"/>	07			

Q4 Can you tell me which grocery store ...																				
<i>(Check all that apply)</i>																				
		ALDI	COSTCO WHOLESALE	CUB FOODS	DOMINICKS	JEWEL, JEWEL OSCO	MEIJER	SAM'S CLUB	SAVE-A-LOT	TRADER JOE'S	TREASURE ISLAND	WALMART Supercenter	WHOLEFOODS	OTHER:	OTHER:	OTHER:	OTHER:	OTHER:	NONE	DONT KNOW
01. Is the easiest to get to?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
02. Has the best tailored assortment of groceries?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
03. Has the lowest everyday prices?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
04. Provides the most enjoyable shopping experience?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
05. Has the highest quality products?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
06. Is best at emphasizing U.S. virtues?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
07. Has the most helpful and knowledgeable staff?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
08. Has the most unique characteristics compared to its competitors?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
09. Is the best choice for fast grocery shopping?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
10. Do you have the highest trust in?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
11. Is the best choice for health & nutrition-conscious shopping?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
12. Is most concerned about promoting family values?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
13. Has the most well-maintained and attractive in store?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
14. Has the best overall value for the money?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
15. Would you most recommend to a friend?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
16. Is the best for one-stop shopping?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
17. Is most active in the community?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
18. Has the best overall advertising?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
19. Cares most about environmental issues?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
20. Is situated in an area that grants the highest personal safety outside the store?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
21. Do you consider the best place to work?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
22. Has the best weekly specials or promotions?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
23. You feel the strongest loyalty towards?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
24. Would you be embarrassed to be seen there?		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99
 25. So which of the stores do you currently shop at for most of your groceries? (Just one answer!)		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12						00	99

Q5 About how often do you shop at (store mentioned in Q 4.25)?	
daily	01
2 – 3 times a week	02
Once a week	03
2-3 times a month	04
Once a month	05
Once every two month	06
Less than once every 2 month	07
Don't know	08

Q6a	Please tell me the single most important reason you shop most of your groceries at	_____
Q6b	Can you please tell me the second most important reason you shop most of your groceries there?	_____
Q7	Approximately how far do you travel to get to	_____ Miles
Q8	Approximately how long does it take you to get there?	_____ Minutes

Q9 Now I'm going to ask you a number of different reasons why you might shop most of your groceries at (store mentioned in Q 4.25). Please rate the importance of each reason on a scale of 1 to 7 where 1 means unimportant and 7 means very important.

	unimportant		----- very important				
01. How important for your decision to shop at is the overall selection of groceries?	1	2	3	4	5	6	7
02. How important is its social commitment?	1	2	3	4	5	6	7
03. How important is convenience?	1	2	3	4	5	6	7
04. How important is service?	1	2	3	4	5	6	7
05. How important is store layout?	1	2	3	4	5	6	7
06. How important is trustworthiness?	1	2	3	4	5	6	7
07. How important is the value you get for your money?	1	2	3	4	5	6	7
08. How important is its advertisement?	1	2	3	4	5	6	7
09. How important is the shopping atmosphere and in-store-experience?	1	2	3	4	5	6	7
10. How important are prices?	1	2	3	4	5	6	7
11. How important is its quality as a working-environment?	1	2	3	4	5	6	7
12. How important are sales and promotions?	1	2	3	4	5	6	7
13. How important is its uniqueness compared to its competitors?	1	2	3	4	5	6	7
14. How important is your personal safety outside the store?	1	2	3	4	5	6	7
15. How important is your loyalty towards the store?	1	2	3	4	5	6	7
16. How important is the health food selection?	1	2	3	4	5	6	7
17. How important is the store's patriotism?	1	2	3	4	5	6	7
18. How important is the time factor?	1	2	3	4	5	6	7
19. How important is the quality of products?	1	2	3	4	5	6	7
20. How important is its environmental commitment?	1	2	3	4	5	6	7



Q10 Have you ever shopped at ALDI?

Yes 01
 No 02
 Don't know ALD 03
 Don't know 98

→ **Has ALDI changed your shopping habits?** Yes 01
 No 02
 D.k. 98

→ **In which way?** _____

Q11a <i>If answer in Q10.1 is not 03:</i> How do you perceive ALDI?		Q11b <i>If answer in Q11 = 03:</i> Where do you think Aldi is from?	
As a company of American origin	<input type="checkbox"/> 01	_____	
As a global company	<input type="checkbox"/> 02	_____	
As a company of foreign origin	<input type="checkbox"/> 03	Don't know	<input type="checkbox"/> 98
Don't know	<input type="checkbox"/> 98	No answer	<input type="checkbox"/> 99
No answer	<input type="checkbox"/> 99		

The following two questions are about your life in general.

Q12 How do you consider your exposure to foreign cultures? (True / False)			Q13 What do you consider the two most important values in life?	
I'm hardly exposed to non-US cultures	<input type="checkbox"/> True	<input type="checkbox"/> False	_____	
I'm from a foreign background	<input type="checkbox"/> True	<input type="checkbox"/> False	_____	
I have friends with different cultural backgrounds	<input type="checkbox"/> True	<input type="checkbox"/> False	_____	
I have travelled outside the U.S. more than twice	<input type="checkbox"/> True	<input type="checkbox"/> False	_____	

Q14 <i>Please note gender! (Don't ask!)</i>	
male	<input type="checkbox"/> 01
female	<input type="checkbox"/> 02



These last questions are for statistical purposes only.

Q15 Which of the following ages groups do you fall under?	
15 – 24 years	01
25 – 34 years	02
35 – 44 years	03
45 – 54 years	04
55 – 64 years	05
65 years or over	06

Q16 Including yourself, how many people live in your household?	
1 person	01
2 persons	02
3 persons	03
4 persons	04
5 persons	05
6 persons	06
More than 6 persons	07
Don't know	98

Q17 Approximately how much does your household spend for groceries each week?	
\$ 25 or less	01
\$ 26 – \$ 50	02
\$ 51 – \$ 100	03
\$ 101 – \$ 150	04
\$ 151 – \$ 200	05
\$ 201 – \$ 250	06
\$ 251 and more	07
Don't know	98

Q18 What is the highest level of education that you have completed?	
Less than High School Graduate	01
High School graduate or GED	02
Some college or technical school	03
Associates degree	04
Bachelor	05
Master or post-college graduate	06
PhD	07
Other: (specify) _____	
Don't know	98

Q19 What is your current employment status?	
Full-time	01
Part-time	02
Self-employed	03
Student	04
Housewife / househusband	05
Retired	06
Unemployed	07
Other: (specify) _____	
Don't know	98

Q20 Could you please tell me your zip-code?	

Don't know	98

Q21 May I ask you about your ethnical background?	
White / Caucasian	01
White Hispanic	02
Black or African American	03
Black Hispanic	04
Asian	05
Other: (specify) _____	
Don't know	98
No answer	99

Q22 Do you mind telling me your approximate annual household income?	
Less than 15,000 \$	01
15,000 – 24,999 \$	02
25,000 – 34,999 \$	03
35,000 – 44,999 \$	04
45,000 – 54,999 \$	05
55,000 – 64,999 \$	06
65,000 – 74,999 \$	07
75,000 – 84,999 \$	08
85,000 \$ and more	09
Don't know	98
No answer	99

Thank you very much for your cooperation!
Have a nice day!



Hauptkomponentenanalyse (Kap. 4.4.2.2)

Tab. A-1: Korrelationsmatrix

	Auswahl	Soziales Engagement	Bequemlichkeit	Service	Ladenkonzeption	Vertrauen	Preis / Leistung	Werbung	Erlebnis	Preis
Korrelation										
Auswahl	1,000	0,303	0,190	0,376	0,336	0,348	0,326	0,139	0,361	0,397
Soziales Engagement	0,303	1,000	0,047	0,285	0,313	0,390	0,108	0,356	0,329	0,079
Bequemlichkeit	0,190	0,047	1,000	0,321	0,298	0,270	0,299	0,140	0,183	0,241
Service	0,376	0,285	0,321	1,000	0,622	0,565	0,424	0,286	0,500	0,387
Ladenkonzeption	0,336	0,313	0,298	0,622	1,000	0,579	0,355	0,381	0,474	0,315
Vertrauen	0,348	0,390	0,270	0,565	0,579	1,000	0,342	0,290	0,530	0,238
Preis / Leistung	0,326	0,108	0,299	0,424	0,355	0,342	1,000	0,306	0,258	0,779
Werbung	0,139	0,356	0,140	0,286	0,381	0,290	0,306	1,000	0,438	0,236
Erlebnis	0,361	0,329	0,183	0,500	0,474	0,530	0,258	0,438	1,000	0,288
Preis	0,397	0,079	0,241	0,387	0,315	0,238	0,779	0,236	0,288	1,000
Arbeitsumwelt	0,261	0,422	0,083	0,324	0,340	0,338	0,253	0,386	0,445	0,310
Sonderangebote	0,251	0,145	0,144	0,280	0,328	0,231	0,400	0,538	0,375	0,425
Einzigartigkeit	0,318	0,506	-0,043	0,330	0,354	0,368	0,066	0,357	0,504	0,060
Sicherheit	0,365	0,264	0,236	0,467	0,414	0,408	0,381	0,367	0,517	0,382
Loyalität	0,303	0,420	0,053	0,414	0,403	0,451	0,143	0,420	0,510	0,170
Gesundheit	0,423	0,479	0,025	0,302	0,247	0,331	0,179	0,124	0,372	0,200
Patriotismus	0,160	0,261	0,046	0,262	0,312	0,351	0,174	0,542	0,362	0,187
Zeit	0,264	0,002	0,513	0,281	0,326	0,210	0,356	0,318	0,359	0,344
Qualität	0,548	0,232	0,168	0,471	0,339	0,405	0,438	0,164	0,503	0,460
Umweltschutz	0,405	0,499	0,153	0,417	0,459	0,548	0,250	0,272	0,449	0,211
Signifikanz (1-seitig)										
Auswahl		0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,000	0,000
Soziales Engagement	0,000		0,229	0,000	0,000	0,000	0,044	0,000	0,000	0,107
Bequemlichkeit	0,001	0,229		0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,002	0,000
Service	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ladenkonzeption	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Vertrauen	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
Preis / Leistung	0,000	0,044	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
Werbung	0,014	0,000	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
Erlebnis	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
Preis	0,000	0,107	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Arbeitsumwelt	0,000	0,000	0,094	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Sonderangebote	0,000	0,011	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Einzigartigkeit	0,000	0,000	0,249	0,000	0,000	0,000	0,149	0,000	0,000	0,172
Sicherheit	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Loyalität	0,000	0,000	0,200	0,000	0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,004
Gesundheit	0,000	0,000	0,348	0,000	0,000	0,000	0,002	0,025	0,000	0,001
Patriotismus	0,006	0,000	0,236	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,002
Zeit	0,000	0,488	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Qualität	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000
Umweltschutz	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

	Arbeitsumwelt	Sonderangebote	Einzigartigkeit	Sicherheit	Loyalität	Gesundheit	Patriotismus	Zeit	Qualität	Umweltschutz
Korrelation										
Auswahl	0,261	0,251	0,318	0,365	0,303	0,423	0,160	0,264	0,548	0,405
Soziales Engagement	0,422	0,145	0,506	0,264	0,420	0,479	0,261	0,002	0,232	0,499
Bequemlichkeit	0,083	0,144	-0,043	0,236	0,053	0,025	0,046	0,513	0,168	0,153
Service	0,324	0,280	0,330	0,467	0,414	0,302	0,262	0,281	0,471	0,417
Ladenkonzeption	0,340	0,328	0,354	0,414	0,403	0,247	0,312	0,326	0,339	0,459
Vertrauen	0,338	0,231	0,368	0,408	0,451	0,331	0,351	0,210	0,405	0,548
Preis / Leistung	0,253	0,400	0,066	0,381	0,143	0,179	0,174	0,356	0,438	0,250
Werbung	0,386	0,538	0,357	0,367	0,420	0,124	0,542	0,318	0,164	0,272
Erlebnis	0,445	0,375	0,504	0,517	0,510	0,372	0,362	0,359	0,503	0,449
Preis	0,310	0,425	0,060	0,382	0,170	0,200	0,187	0,344	0,460	0,211
Arbeitsumwelt	1,000	0,357	0,398	0,409	0,434	0,340	0,358	0,250	0,324	0,502
Sonderangebote	0,357	1,000	0,322	0,343	0,327	0,168	0,341	0,330	0,177	0,273
Einzigartigkeit	0,398	0,322	1,000	0,332	0,491	0,424	0,275	0,058	0,273	0,521
Sicherheit	0,409	0,343	0,332	1,000	0,417	0,296	0,369	0,370	0,419	0,434
Loyalität	0,434	0,327	0,491	0,417	1,000	0,363	0,484	0,251	0,325	0,503
Gesundheit	0,340	0,168	0,424	0,296	0,363	1,000	0,072	0,066	0,394	0,563
Patriotismus	0,358	0,341	0,275	0,369	0,484	0,072	1,000	0,253	0,159	0,359
Zeit	0,250	0,330	0,058	0,370	0,251	0,066	0,253	1,000	0,346	0,181
Qualität	0,324	0,177	0,273	0,419	0,325	0,394	0,159	0,346	1,000	0,414
Umweltschutz	0,502	0,273	0,521	0,434	0,503	0,563	0,359	0,181	0,414	1,000
Signifikanz (1-seitig)										
Auswahl	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000
Soziales Engagement	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,488	0,000	0,000
Bequemlichkeit	0,094	0,011	0,249	0,000	0,200	0,348	0,236	0,000	0,004	0,008
Service	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ladenkonzeption	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Vertrauen	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Preis / Leistung	0,000	0,000	0,149	0,000	0,012	0,002	0,003	0,000	0,000	0,000
Werbung	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,025	0,000	0,000	0,005	0,000
Erlebnis	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Preis	0,000	0,000	0,172	0,000	0,004	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000
Arbeitsumwelt		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Sonderangebote	0,000		0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,003	0,000
Einzigartigkeit	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,178	0,000	0,000
Sicherheit	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Loyalität	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Gesundheit	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000		0,127	0,148	0,000	0,000
Patriotismus	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,127		0,000	0,006	0,000
Zeit	0,000	0,000	0,178	0,000	0,000	0,148	0,000		0,000	0,002
Qualität	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000		0,000
Umweltschutz	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-2: Kommunalitäten nach der Extraktion (4HK)

	Anfänglich	Extraktion
Preise	1,000	,824
Preis-Leistungsverhältnis	1,000	,749
Werbung	1,000	,713
Gesundheitsprodukte	1,000	,645
Umweltfreundlichkeit	1,000	,644
Bequemlichkeit	1,000	,642
Vertrauenswürdigkeit	1,000	,626
(Sonder-) Angebote	1,000	,626
Qualität	1,000	,620
Einzigartigkeit	1,000	,613
Service	1,000	,609
Ladenkonzeption	1,000	,595
Patriotismus	1,000	,589
Loyalität	1,000	,588
Einkaufserlebnis	1,000	,575
Zeit (Schnelligkeit)	1,000	,564
Soziales Engagement	1,000	,550
Auswahl	1,000	,546
Arbeitnehmerfreundlichkeit	1,000	,488
Sicherheit	1,000	,486

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-3: Erklärte Gesamtvarianz (4 HK, Equamax-Rotation)

HK	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	7,363	36,816	36,816	3,667	18,333	18,333
2	2,161	10,803	47,618	2,984	14,922	33,255
3	1,584	7,918	55,536	2,839	14,195	47,450
4	1,183	5,917	61,453	2,801	14,003	61,453
5	,891	4,453	65,906			
6	,822	4,109	70,015			
7	,717	3,583	73,598			
8	,639	3,195	76,793			
9	,561	2,806	79,599			
10	,535	2,676	82,276			
11	,509	2,546	84,822			
12	,473	2,367	87,189			
13	,432	2,159	89,348			
14	,407	2,036	91,384			
15	,374	1,868	93,253			
16	,343	1,713	94,965			
17	,303	1,516	96,481			
18	,285	1,425	97,906			
19	,247	1,233	99,139			
20	,172	,861	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-4: Kommunalitäten nach der Extraktion (7 HK)

	Anfänglich	Extraktion
Bequemlichkeit	1,000	,871
Preise	1,000	,862
Preis-Leistungsverhältnis	1,000	,855
Zeit (Schnelligkeit)	1,000	,821
(Sonder-) Angebote	1,000	,806
Patriotismus	1,000	,781
Qualität	1,000	,757
Einzigartigkeit	1,000	,747
Service	1,000	,739
Werbung	1,000	,738
Vertrauenswürdigkeit	1,000	,736
Soziales Engagement	1,000	,735
Ladenkonzeption	1,000	,731
Einkaufserlebnis	1,000	,715
Gesundheitsprodukte	1,000	,714
Umweltfreundlichkeit	1,000	,701
Loyalität	1,000	,639
Auswahl	1,000	,609
Arbeitnehmerfreundlichkeit	1,000	,608
Sicherheit	1,000	,552

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-5: Erklärte Gesamtvarianz (7 HK, Equamax-Rotation)

HK	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	7,363	36,816	36,816	2,341	11,707	11,707
2	2,161	10,803	47,618	2,307	11,533	23,240
3	1,584	7,918	55,536	2,144	10,722	33,962
4	1,183	5,917	61,453	2,137	10,687	44,649
5	,891	4,453	65,906	2,062	10,310	54,959
6	,822	4,109	70,015	1,962	9,812	64,771
7	,717	3,583	73,598	1,766	8,828	73,598
8	,639	3,195	76,793			
9	,561	2,806	79,599			
10	,535	2,676	82,276			
11	,509	2,546	84,822			
12	,473	2,367	87,189			
13	,432	2,159	89,348			
14	,407	2,036	91,384			
15	,374	1,868	93,253			
16	,343	1,713	94,965			
17	,303	1,516	96,481			
18	,285	1,425	97,906			
19	,247	1,233	99,139			
20	,172	,861	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Quelle: Eigene Berechnung

Diskriminanzanalyse (Kap. 4.4.2.4)

Differenzierte Markt Betrachtung

Tab. A-6: Eigenwerte (Schrittweise Methode)

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	,616(a)	67,6	67,6	,618
2	,250(a)	27,4	94,9	,447
3	,031(a)	3,5	98,4	,175
4	,015(a)	1,6	100,0	,120

a Die ersten 4 kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-7: Wilk's Lambda

Test der Funktion(en)	Wilk's-Lambda	Chi-Quadrat	FG	Signifikanz
1 bis 4	,473	146,760	28	,000
2 bis 4	,765	52,629	18	,000
3 bis 4	,955	8,943	10	,538
4	,985	2,865	4	,581

Quelle: Eigene Berechnung

Differenzierte Markt Betrachtung

Tab. A-8: Eigenwerte

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	,335(a)	100,0	100,0	,501

a Die erste kanonische Diskriminanzfunktion wird in dieser Analyse verwendet.

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-9: Wilk's Lambda

Test der Funktion(en)	Wilk's-Lambda	Chi-Quadrat	FG	Signifikanz
1	,749	55,252	20	,000

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-10: Klassifizierungsergebnis bei bekannter Häufigkeitsverteilung

Haupteinkaufsstätte	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit in %		Gesamt
	Nicht-Aldi	Aldi	
Nicht-Aldi	100,0	,0	100,0
Aldi	68,2	31,8	100,0

92,6% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-11: Klassifizierungsergebnis bei unterstellter Gleichverteilung

Haupteinkaufsstätte	Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit in %		Gesamt
	Nicht-Aldi	Aldi	
Nicht-Aldi	81,2	18,8	100,0
Aldi	4,5	95,5	100,0

82,8% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Quelle: Eigene Berechnung

Tab. A-12: Gruppenstatistik

	Aldi		Nicht-Aldi		Gesamt	
	Mittelwert	Std.- abw.	Mittelwert	Std.- abw.	Mittelwert	Std.- abw.
	(Unge- wichtet)	(Ge- wichtet)	(Unge- wichtet)	(Ge- wichtet)	(Unge- wichtet)	(Ge- wichtet)
Preise	6,73	,767	5,66	1,477	5,78	1,454
Preis-Leistungsverhältnis	6,55	,800	5,78	1,288	5,87	1,265
Qualität	5,86	1,283	6,10	1,243	6,07	1,247
Auswahl	5,86	1,754	5,66	1,347	5,68	1,393
Bequemlichkeit	5,86	1,583	5,54	1,522	5,58	1,528
Vertrauenswürdigkeit	5,73	1,279	5,19	1,548	5,25	1,528
Ladenkonzeption	5,73	1,352	4,82	1,532	4,92	1,536
Service	5,68	1,171	5,30	1,445	5,34	1,420
Zeit (Schnelligkeit)	5,64	1,891	5,17	1,605	5,22	1,640
(Sonder-) Angebote	5,36	2,150	4,35	1,753	4,46	1,822
Sicherheit	5,27	2,004	4,74	1,910	4,80	1,923
Loyalität	5,18	1,868	3,81	1,960	3,96	1,992
Gesundheitsbewusstsein	5,05	1,914	5,03	1,765	5,03	1,777
Umweltfreundlichkeit	4,77	2,308	4,74	1,842	4,74	1,891
Arbeitnehmerfreundlichkeit	4,77	2,022	4,28	1,664	4,33	1,708
Einzigartigkeit	4,77	2,202	3,87	1,896	3,97	1,946
Werbung	4,64	2,216	3,03	1,959	3,20	2,045
Einkaufserlebnis	4,50	1,921	4,76	1,675	4,73	1,700
Soziales Engagement	4,41	2,062	3,92	2,008	3,97	2,015
Patriotismus	4,23	2,409	2,80	2,069	2,96	2,149

Quelle: Eigene Berechnung

Geographische Handelsforschung

Band 1

ROBERT PÜTZ: Einzelhandel im Transformationsprozeß. Das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen.
1998 280 S., 35 € ISBN 3-932820-10-x

Band 3

FRANK SCHRÖDER: Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung: Birmingham, Mailand, München.
1999 196 S., 35 € ISBN 3-932820-16-9

Band 4

GÜNTER HEINRITZ / FRANK SCHRÖDER (Hrsg.): Stadtteilzentren, Ladenzeilen, Ausfallstraßen. Berichte aus den vernachlässigten Geschäftslagen der Städte.
2000 132 S., 25 € ISBN 3-932820-17-7

Band 5

GÜNTER HEINRITZ / FRANK SCHRÖDER (Hrsg.): Der gekaufte Verstand – Was taugen Gutachter- und Beraterleistungen im Einzelhandel?
2001 101 S., 25 € ISBN 3-932820-18-5

Band 7

BARBARA HAHN: 50 Jahre Shopping Center in den USA. Evolution und Marktanpassung.
2002 191 S., 35 € ISBN 3-932820-24-X

Band 8

DIRK DUKAR / JÜRGEN RAUH (Hrsg.): E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis.
2003 101 S., 25 € ISBN 3-932820-26-6

Band 9

CORNELIA GOTTERBARM: US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland. Fakten, Trends und Theorien.
2004 231 S., 35 € ISBN 3-932820-28-2

Band 10

JÖRN SCHELLENBERG: Endverbraucherbezogener E-Commerce. Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor.
2005 208 S., 35 € ISBN 3-932820-29-0

Band 11

ELMAR KULKE (Hrsg.): Dem Konsumenten auf der Spur. Neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster
2005 145 S., 25 € ISBN 3-932820-30-4

Band 12

VOLKER SALM: Einzelhandelsgeographische Beratungsleistungen. Evaluation ihrer Verwendung in der kommunalen Einzelhandelsentwicklung.
2006 199 S., 35 € ISBN 3-932820-31-2

Band 13

RALF KLEIN / JÜRGEN RAUH (Hrsg.): Analysemethodik und Modellierung in der geographischen Handelsforschung (mit CD-ROM).
2007 154 S., 25 € ISBN 3-932820-32-8

Band 14

ROBERT PÜTZ: Business Improvement Districts – Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung.
2008 165 S., 25 € ISBN 3-932820-33-5

Band 15

ELMAR KULKE / KATHRIN PÄTZOLD (Hrsg.): Internationalisierung des Einzelhandels. Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen.
2008 114 S., 25 € ISBN 3-932820-34-2

Bestellungen direkt an:

L.I.S. Verlag
Theresienstraße 9
94302 Passau
Fax: 0851 / 9320049

oder über jede Buchhandlung

GHF

Die Internationalisierung im Einzelhandel ist eine vergleichsweise junge Entwicklung, die in den vergangenen beiden Dekaden stark vorangeschritten ist. Dabei haben viele Unternehmen die Erfahrung machen müssen, die Grundlage ihres im Heimatland erlangten Wettbewerbsvorteils zwar in einige Märkte erfolgreich transferieren zu können, in andere Märkte jedoch nicht.

Worin liegen die Ursachen hierfür? Trotz einer zunehmenden Zahl von Studien zur Internationalisierung im Einzelhandel gibt es immer noch ein mangelndes Verständnis dafür, unter welchen Bedingungen Unternehmen im Ausland erfolgreich sind, respektive wann sie scheitern. Einen theoretischen Rahmen zur Analyse der relevanten Erfolgsdeterminanten liefert die Institutionentheorie, die das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft betrachtet und gerade auch für interkulturelle Fragestellungen einen interessanten Untersuchungsansatz darstellt.

Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit die US-amerikanische Expansion des Discounters Aldi analysiert. Aldi bietet sich für eine solche Fallstudie an, da der Discounter sein an den deutschen Markt angepasstes Erfolgskonzept Ende der 1970er Jahre weitestgehend unverändert in die USA transferiert hat – in eine institutionelle Umwelt, die sich deutlich von der deutschen unterscheidet. Wie erfolgreich kann Aldi in dieser Umwelt agieren?

