



BIG BOX RE-TALE

Logistik als urbanes Prinzip Globalisierung im Bereich Retail bedeutet nicht nur ständige Expansion, sondern vor allem die Optimierung der Logistik zwischen den Orten der Produktion und denen der Konsumtion. Strategien, wie sie der Konzern Wal-Mart nach militärischem Vorbild anwendet, forcieren nicht allein einen neuen Kolonialismus; sie haben auch desaströse Folgen im Bereich des Urbanismus.

«Das Bedürfnis nach einem stets ausgedehnteren Absatz für ihre Produkte jagt die Bourgeoisie über die ganze Erdkugel. Überall muss sie sich einnisten, überall anbauen, überall Verbindungen herstellen.»

Karl Marx und Friedrich Engels, 1848¹

Text: Marc Angéil

Die Geschichte der Güterproduktion, Güterverteilung und Güterkonsumtion wurde in den letzten Jahrzehnten neu geschrieben. Während diese sich für die einen als Märchen offenbart, erweist sie sich für andere als Alptraum. Firmen, die im Retail-Geschäft tätig sind, haben aufgrund einfacher Prinzipien und in relativ kurzer Zeit eine Reorganisation des Warenflusses in die Wege geleitet, und zwar mit vollends weltumspannender Wirkung. Gerade weil Handel und Stadt seit je einander bedingen, trägt die Neuordnung zu einem Wandel ihrer Beziehung bei. Veränderungen der globalen Wirtschaft hinterlassen ihre Spuren im lokalen System der Städte. Was jedoch eigenartig erscheint, ist die Tatsache, dass die Unternehmen, die den Markt beherrschen, seien es Kmart, Target und Wal-Mart in den Vereinigten Staaten oder Aldi, Carrefour

und Metro in Europa, die Stadt grundsätzlich meiden. Stattdessen siedeln sie sich vorzugsweise in peripheren Gebieten von Ballungszentren an. Unter dem Stichwort *big box retail* entsteht weltweit ein neuer Typus von Handelseinrichtung, der sich weniger in belanglosen und riesigen Bauten als vielmehr in einer umfassenden Umgestaltung des urbanen Raums manifestiert.

Einen aussen- und innenräumlichen Eindruck des hier angesprochenen Phänomens vermitteln zwei Aufnahmen von Andreas Gursky, der als Zeitzeuge, beinahe aus der Sicht eines «ausserplanetarischen Wesens», um unseren Globus streift und auf Bilder trifft, die sich normalerweise unserer Wahrnehmung entziehen, da sie längst dem Alltag angehören.² *Toys 'R' Us* und *99 Cent* – nicht zufällig tragen beide Fotografien Namen internationaler Konzerne – machen mit dokumentarischer Klarsicht deutlich, wie steril sich die gebaute Umwelt gibt. So ästhetisch anspruchsvoll sich die Bilder erweisen, so trivial sind ihre Sujets. Gurskys Kamera fängt Situationen ein, die genau genommen nicht an einen bestimmten Ort gebunden sind, deren merkwürdig befremdende Architekturen anonym erscheinen. Von aussen wirken



die fensterlosen Bauten gespenstisch abweisend; als «zur Ideologie erstarrte Gebäude» tragen sie der These Rechnung, dass das Kapital wahrlich nur Innenräume kennt.³ Drinnen, im stumpfen Licht der Leuchtröhren, herrscht eine kühle Atmosphäre, die, im Gegensatz zu den in Szene gesetzten Artikeln der Shopping-Center und Modeboutiquen, einen den preisgünstigen Massenprodukten entsprechenden Rahmen gibt.

Zwar scheint alles beinahe zufällig entstanden zu sein, doch der Schein trügt, denn Schlichtheit ist Programm. Was sich hier abspielt, untersteht einer absoluten Kontrolle. Hinter den Kulissen ist eine Maschinerie am Werk, die sich dem Grundsatz verpflichtet, mit niedrigen Preisen hohe Gewinne zu erwirtschaften – so lautet die goldene Regel des Discountgewerbes. Um den gewünschten Erfolg zu erzielen, wird, statt auf Luxus zu setzen, Zurückhaltung zur Schau getragen. «Was man erreichen muss, ist, dass der Kunde den Glauben gewinnt, nirgendwo billiger einkaufen zu können», schreibt Dieter Brandes, ehemaliger Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates von Aldi Nord.⁴ Damit ist vieles gesagt. Einerseits gilt es, aufgrund vollkommen eingespielter und effizienter Abläufe, preiswerte Produkte anzubieten. Andererseits bedingt ihre Präsentation ein preisgünstig erscheinendes und effizient wirkendes Umfeld. Auf der Basis eines streng rechnerischen Kalküls wird alles methodisch rationalisiert – ein Anspruch, dem nebenbei auch die Architektur zu genügen hat.

Wal-Mart

Führend in der Branche ist das nordamerikanische Unternehmen Wal-Mart Stores Incorporated. Wie keine andere Firma hat Wal-Mart eine radikale Umstrukturierung ihrer Versorgungskette eingeleitet und in der Folge einen Beitrag zur Neuausrichtung des gesamten marktwirtschaftlichen Systems geleistet. Entsprechend wird in der angelsächsischen

Fachliteratur der Begriff *Wal-Mart Effect* verwendet, um schlagwortartig auf die Konsequenzen wirtschaftlicher Leistungssteigerung im Discountgeschäft zu verweisen.⁵ Dieser Effekt hat mehrere Facetten, die – je nach politischem Standpunkt, den man einzunehmen pflegt – nicht stets positiv konnotiert sind.

Das in den Fünfzigerjahren von Sam und Bud Walton gegründete Kleinwarengeschäft in Bentonville im Staate Arkansas hat sich in wenigen Jahrzehnten zu einem der einflussreichsten Konzerne entwickelt, dessen Wirkungssphäre jene mancher Nation übertrifft. Das Unternehmen beschäftigt heute mehr als zwei Millionen Mitarbeiter und weist einen Jahresumsatz von über 300 Milliarden US-Dollar aus. In den letzten Jahren stand es mehrmals auf Platz eins der *Fortune 500*-Liste – womit gesagt wird, dass die Gesellschaft eine der grössten und mächtigsten der Welt ist. In dieser Liga mitzuspielen bedeutet, die Operationsmodi der globalen Ökonomie fest im Griff zu haben.

Eine in englischer und chinesischer Sprache beschriftete Karte mit dem Titel «Wal-Mart Around the World», die selbstbewusst den Besuchern des Hauptsitzes gezeigt wird, hebt die geografische Ausdehnung des Unternehmens hervor. Weltweit umfasst der Konzern 6500 Filialen, wovon sich allein 4000 in den Vereinigten Staaten befinden. Die Expansionspolitik basiert auf der Strategie, eine Region nach der anderen zu erschliessen. Beginnend in Bentonville wurde der nordamerikanische Kontinent – Staat um Staat – mit Filialen überzogen. Erst als der nationale Markt saturiert erschien, entschied die Geschäftsleitung, in andere Länder vorzudringen. Nun weist der Einzelhandelskonzern Niederlassungen in Argentinien, Brasilien, China, Grossbritannien, Kanada, Korea und Puerto Rico auf. Inzwischen liegen Pläne vor, die territoriale Ausweitung auch in den sogenannten *emerging markets* voranzutreiben: Indien, Russland und Afrika stehen auf dem Programm.

1 Andreas Gursky:
Toys 'R' Us, 1999
(Fotografie,
207 x 336 cm)

2 Andreas Gursky:
99 Cent, 1999
(Fotografie,
207 x 336 cm)

WAL*MART Around the World 沃尔玛遍及全球



**Logistik ist,
wenn man
Zeit gewinnt.**

PostLogistics
DIE POST

3 Wal-Mart Around the World, Weltkarte zur globalen Ausweitung des Unternehmens

4 Werbung der schweizerischen Postbetriebe: Logistik ist, wenn man Zeit gewinnt, 2007

5 Wal-Mart, Innenansicht des Distributionszentrums in Bentonville, Arkansas

6 Diagramm des Containerterminals, Yangshan Tiefseehafen, Shanghai 2007

Global operiert Wal-Mart auch in einem anderen Sinn. Da es darum geht, eine möglichst grosse positive Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben zu erzielen, werden die Produkte in jenen Ländern eingekauft, in denen aufgrund billiger Arbeitskräfte, fehlender sozialer Auflagen und mangelnder Umweltbestimmungen am preiswertesten produziert werden kann – das heisst, im ostasiatischen Raum.⁶ Der Verkauf von Gütern hingegen findet in jenen Ländern statt, deren Bevölkerung sich den Konsum leisten kann und den Lebensstil der Verbrauchergesellschaft vollends angeeignet hat. Dieses räumlich-funktionale Ungleichgewicht zwischen Gebieten der Produktion und Konsumtion, von David Harvey als «uneven geographical development» und neue Form von Kolonialisierung charakterisiert, bildet die Folie, vor welcher der Markt derzeit operiert.⁷

Firmen wie Wal-Mart sind Motoren des globalen Wirtschaftsapparats. Wobei ihre Leistungsfähigkeit darin besteht, das System fortlaufend zu beschleunigen – immer mehr, immer schneller, immer billiger.⁸ Um global handeln zu können, bedarf es einer perfekt funktionierenden Maschinerie, die nach dem Instant-Prinzip stets den Nachweis des augenblicklichen Erfolgs zu erbringen hat, eines Netzwerks von vertraglich geregelten Beziehungen und umfassender technischer Infrastrukturen, die alle *en passant* den Städtebau in seiner Struktur prägen. Wie es heisst, liegt der Teufel im Detail, in den pragmatischen, planmässigen, rational nachvollziehbaren Entscheidungen, die in ihrer Vernetzung die Funktionsfähigkeit des Getriebes sicherstellen.

3
4

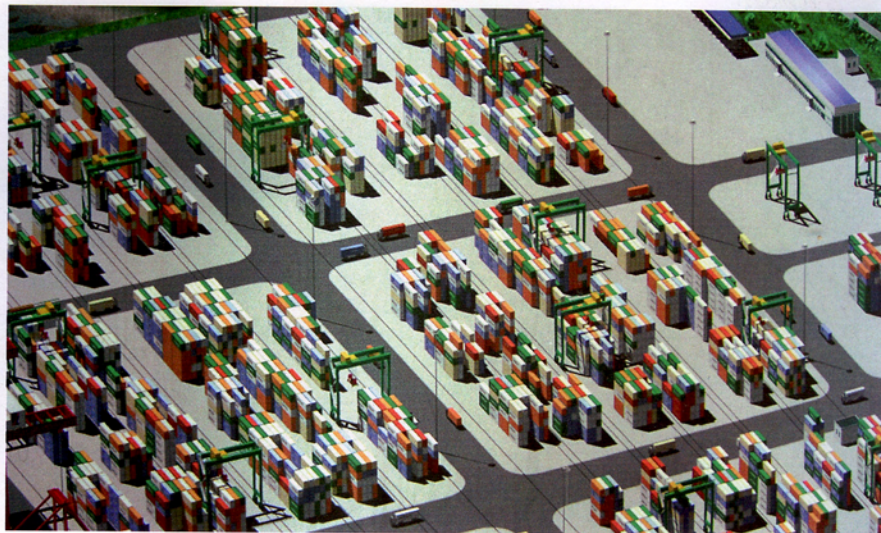
Logistik-Kette

Gewiss, Wal-Mart produziert keine Waren, sondern legt jene Abläufe fest, die erforderlich sind, um die Bewegung von Gütern zu verwalten, vom Produktionsort bis zum Kunden. Die Expertise liegt innerhalb dessen, was als «Logistik» bezeichnet wird – das neue Zauberwort der Branche, das sogar kürzlich von den schweizerischen Postbetrieben entdeckt worden ist. «Logistik ist, wenn man Zeit gewinnt», heisst es da auf Plakaten. Da Zeit Geld bedeutet, gemäss dem Richtsatz *time is money*, wird klar, worum es hier letztlich geht.

Während Logistik eines der zentralen Konzepte der Betriebswissenschaften bildet und alle Aspekte der Planung, Organisation, Steuerung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Informations-, Material- und Warenflusses umfasst, hat der Begriff seinen Ursprung im Militärwesen. Neben Strategie und Taktik bildet die Logistik das dritte Standbein jedes militärischen Unterfangens. Sie stellt die Truppenversorgung und den Nachschub des benötigten Materials an der Front sicher. «Ob Kriege gewonnen oder verloren werden, ist oft eine Frage der gut funktionierenden Logistik», lautet es in einem Lehrbuch der amerikanischen Armee – vorsorglich während des Vietnamkriegs publiziert, der sich unter anderem als logistisches Debakel erwies.⁹

Bezeichnend für die zeitgenössische Wirtschaft ist, dass sie sich auf die Prinzipien der Kriegsl Logistik stützt. Gerade das, was zu ihrem Regelwerk gehört, lebt seit Mitte der Achtzigerjahre in der Alltagspraxis des Managements grosser Betriebe ungebrochen weiter. Insofern die Suche nach möglichst effizienten Lösungen einen buchhalterischen Wert zu verzeichnen hat, tritt die etymologische Auslegung des Worts, das aus dem griechischen Adjektiv *logistikos* stammt und «bewandert in der Kunst des Rechnens» bedeutet, nun in den Vordergrund. Kurz gesagt, die Rechnung muss stimmen. Dafür werden elementare Regeln umrissen, so beispielsweise die Empfehlung, die «sechs R der Logistik» anzuwenden, nämlich das richtige Produkt, zur richtigen Zeit, zum richtigen Preis, am richtigen Ort, in der richtigen Menge und der richtigen Qualität bereitzustellen – mit kleinstmöglichem Aufwand an finanziellen Ressourcen.

Militärische Strukturen durchdringen Wal-Marts Firmengefüge. Nicht nur ist der Konzern hierarchisch organisiert, mit einer «Kommandozentrale» in Bentonville, welche die



Befehls-gewalt in allen Belangen des Unternehmens innehat, sondern er wendet auch von der amerikanischen Armee entwickelte Technologien an, beispielshalber im Bereich der Datenübermittlung via Satellitensysteme. An der Front, namentlich in den Läden, wo die Kunden die Artikel schliesslich kaufen, muss der Nachschub gesichert sein. Dazu bedarf es einer schnell und einwandfrei funktionierenden Logistikkette – Wal-Mart's Beitrag zur «Logistikrevolution» im Detailhandel.¹⁰ Diese *supply chain* schlägt die Brücke zwischen den Orten der Produktion und jenen der Konsumption. Um das Zusammenspiel zwischen Angebot und Nachfrage möglichst effizient zu gestalten, kommt ein Prinzip zur Anwendung, das im Fachjargon als *just-in-time manufacturing* bezeichnet wird – die Produkte werden erst dann hergestellt, wenn der Bedarf vorhanden ist. Von der anderen Seite betrachtet funktioniert die Versorgungskette nach dem Prinzip des *pull supply system* – nur jene Produkte werden bestellt, deren Nachfrage vorhanden ist. Güter werden nicht mehr gelagert, sondern nur noch transportiert.

Eine exakt kalibrierte Logistik bedingt präzise Vorgehensmuster. Diese zeichnen sich im steten Bemühen aus, den Grad an Komplexität innerhalb des Systems zu reduzieren. Unter dem Leitsatz *make it simple* werden alle Verfahren einfach gehalten; in der Praxis heisst das, wo immer möglich die Zahl der operativen Komponenten zu verringern, um die Produktivität zu steigern. Wal-Mart weist entsprechend eine schlanke Managementstruktur und Unternehmensorganisation auf. Ebenso erklärt sich die Limitierung des Sortiments, die elektronische Datenerfassung von Gütern, die zweckmässige Normierung aller Arbeitsschritte, die Standardisierung des Transports und nicht zuletzt die Einheitlichkeit der Bauten.

Black Box

Unterschiedliche Arten von Behältern tragen zum Erfolg der Branche bei – von der Kartonschachtel über den Container bis zur *big box* der Bauten. Dass diese normiert sind, leitet sich aus dem Anspruch ab, Güter möglichst ökonomisch stapeln, transportieren und bereithalten zu können.

Die vertraglich geregelten Weisungen an die Lieferanten sind unmissverständlich formuliert. So müssen alle Waren mit einem Code versehen werden, dem sogenannten *Univer-*

sal Produkt Code (UPC), anhand dessen durch Scannen bei Wareneingang und -verkauf ermittelt werden kann, welche Artikel nachzubestellen sind. Des Weiteren wird den Herstellern angeordnet, bestimmte Mengen gleichartiger Produkte platzsparend in Kartonschachteln zu verpacken. Die genauen Masse sind vorgegeben und entsprechen den Palettengrössen der Hubstapler, den Robotern der Hochregallager wie auch den automatischen Beförderungsanlagen der Distributionszentren. Da Vorgänge wiederholbar sein müssen, wird die Standardisierung gefördert. Sie erlaubt es, enorme Quantitäten immer wieder nach dem gleichen Muster zu befördern. Auch hier gibt Wal-Mart den Ton an. Um den globalen Warenfluss stets unter Kontrolle zu haben, wird nach dem Prinzip *track and trace* jede Schachtel mit einem Computerchip versehen, dessen Information – betreffend Art und Anzahl der Erzeugnisse – nur elektronische Lesegeräte entziffern können, womit ferner garantiert ist, dass der Inhalt unterwegs unberechtigten Augen verborgen bleibt.¹¹

Einen weiteren Typus von Behältern, der seit den Sechzigerjahren eine Revolution im Transportgeschäft initiierte, stellt der Container dar, nichts anderes als ein einfacher Kasten aus Metall, dem dennoch zugesprochen wird, «vollkommene Metapher der Globalisierung» zu sein.¹² Die Zwanzig- oder Vierzig-Fuss-Container, die genauso auf Schiffe, Züge wie auch Lastwagen verfrachtet werden können, bilden eine Masseinheit, die sich seit der Einführung der ISO-Norm für Container (1964) universell durchgesetzt hat: Man spricht von Schiffen mit einer bestimmten TEU-Kapazität, wobei eine Twenty-Foot-Equivalent-Unit einem Zwanzig-Fuss-Container entspricht. Derweil die Geschichte bescheiden anfang – die Idee, stapelbare modulare Boxen zu erstellen, hatte Mitte der Fünfzigerjahre der Transportunternehmer Malcom McLean aus North Carolina –, wächst inzwischen auch diese Industrie kontinuierlich an.¹³ Die Schiffe werden grösser und können im Extremfall bis zu 4000 Vierzig-Fuss-Container pro Fahrt bewältigen. Kaum ein Artikel wird nicht per Container verschifft. Die hierfür erforderlichen Infrastrukturen haben in den letzten Jahrzehnten gewaltige Ausmasse erreicht, man denke nur an die Docks von Hongkong, Singapur, Rotterdam, Hamburg, Los Angeles, Dubai oder Shanghai. Von der viel gepriesenen Leistungssteigerung abgesehen, unterstützt diese Entwicklung die zunehmende Anonymisierung des Guts.



7

7 Biografie Sam Walton: *Made in America*, seit 1996 in chinesischer Sprache veröffentlicht

8 Wal-Mart, Columbus, Georgia

9 Wal-Mart, Paris, Kentucky

Man spricht von Cargo als abstraktem Ding und weiss de facto nicht, was des Containers Inhalt ist.

Somit kommen wir zur Kategorie der Bauten, die ebenso als standardisierte Behälter konzipiert sind. Wie der Name *big box* impliziert, handelt es sich bei diesem Typus von Discount-Läden um grosse, mit einfachen Mitteln erstellte Gebäudekisten, für deren Realisierung normalerweise die Immobilienabteilung des Unternehmens verantwortlich zeichnet – im Falle von Wal-Mart die Real Estate Division, welche mehrere hundert Mitarbeiter unterschiedlicher Fachausrichtung beschäftigt. In typologischer Hinsicht stellen die Gebäude eine Kombination von einer Lagerhalle und einem Einkaufsmarkt dar. Während eine Längsseite des Baukörpers der Anlieferung dient, sind alle anderen Fassaden von Parkplätzen umgeben. Ein *Supercenter* weist beispielsweise eine Bruttogeschossfläche von 10 000 bis 20 000 Quadratmetern auf, selbstverständlich auf einem Geschoss, weil sich dadurch bezüglich Erschliessung, Brandschutz und Konstruktion Kosteneinsparungen ermöglichen. Die Disposition einer Anlage wird hinsichtlich Grösse, Nutzung wie auch Einrichtung genauestens geregelt und in Normenblättern festgehalten. Ungeachtet der lokalen Gegebenheiten hat sich jedes Bauwerk der Firmennorm zu fügen. Das Prinzip beruht auf der Wiederholbarkeit des Bewährten, wobei auch hier die Low-budget-Mentalität durchschlägt. Neuerdings, um den Eindruck zu vermitteln, dass es sich doch um ein stattliches Unternehmen handelt, werden die Fassaden mit Motiven der Bautradition beschmückt, ganz in der Manier des *decorated shed*, mit Giebeln und Risaliten, was den Sachverhalt nicht ändert, dass die Bauten dennoch einfache Kisten sind.

Ob Schachtel, Container oder Gebäude, wir haben es hier womöglich mit einem Prinzip zu tun, das in den Natur- wie auch Verhaltenswissenschaften als Black-Box-Modell bezeichnet wird.¹⁴ Eine Black Box wird sinnbildlich als ein Objekt verstanden, dessen innerer Aufbau wie auch innere Funktionsweise, während dessen Untersuchung, ausgeklammert werden. Vielmehr von Interesse ist, was die Black Box, die über definierte Schnittstellen eine bestimmte Eingabe-Ausgabe-Verarbeitung sicherstellt, leisten kann. Input und Output sind bekannt, was sich im Inneren abspielt, bleibt der Wahrnehmung verborgen – allerdings in unserem Fall, nicht bloss betreffend der physisch verschlossenen Behälter,

sondern auch hinsichtlich der Operationsmodi der Unternehmen. Statt für Transparenz zu bürgen, wird das Opake gefördert. Im schwarzen Kasten steckt das Programm einer Industrie, die stets beflissen danach trachtet, Einblicke in ihr Tun zu verhüllen. In diesem Zusammenhang mag Peter Sloederdijks These, die er im Aufsatz «Erleuchtung im schwarzen Kasten – Zur Geschichte der Undurchsichtigkeit» untersucht, aufschlussreich sein, «dass der Prozess der Moderne seinem Resultat nach nicht länger als Aufklärung, das heisst als Transparenzwachstum interpretiert werden kann; er führt vielmehr Zustände herbei, in der uns die Umwelt, mehr als in jeder Form von Frühkultur, als Aggregat aus fremdproduzierten schwarzen Schachteln umzingelt».¹⁵

Im-Moblie

Das Bild, das Wal-Mart nach aussen trägt, ist das eines konservativen Familienbetriebs mit Kleinstadtmentalität, wofür Sam Walton, Gründer der Firma, heute noch als Leitfigur dient. Seine in jovialer Sprache verfasste Biografie *Sam Walton: Made in America* gibt Auskunft darüber, welch einfacher Faustregeln es bedarf, um im Retail-Gewerbe Erfolg zu haben. Besonders aufschlussreich sind jene Ausführungen zur Immobilienstrategie, welche die raumplanerische Entwicklungspolitik des Konzerns erläutern. Unter dem Motto *Rolling Out the Formula* legt Walton die Rezepte fest, die – im wörtlichen Sinn ausgerollt – zur territorialen Ausbreitung der Einzelhandelskette und, aus heutiger Sicht, zur allgemeinen Suburbanisierung des Einkaufsgeschäftes beigetragen haben.¹⁶ Dass das Buch unter anderem auch in die chinesische Sprache übersetzt worden ist und derzeit schon in der dritten Auflage erscheint, macht deutlich, auf welch fruchtbaren Boden das Gedankengut fällt.

Auf der Suche nach potenziellen neuen Standorten untersuchte Walton aus seinem Privatflugzeug städtebauliche Wachstumsmuster, denn es gälte, wie er schreibt, vorsorglich Gebiete zu erschliessen, bevor die urbane Entwicklung sie erreiche. Statt in die Stadt zu gehen, sei es angebracht, sich ihrer Peripherie anzunehmen, weil man dort keinem Wettbewerb begegne. Es gehe primär darum, einen Siedlungsraum mit Einkaufszentren zu sättigen: «We saturated north-west Arkansas. We saturated Oklahoma. We saturated Missouri».¹⁷



Seitdem hat sich das Vorgehen kaum geändert, nur dass heutzutage präzisere Methoden angewendet werden, etwa die Auswertung von Satellitenbildern und demografischen Statistiken. Innerhalb einer Region wird zunächst ein Verteilzentrum errichtet, grundsätzlich in der Nähe eines Autobahnanschlusses, um die Waren schnell und effizient zu befördern. Anschliessend wird in einem Umkreis von mehreren hundert Kilometern das Territorium regelrecht mit Grossmärkten besetzt, zumeist ausserhalb von Ortschaften, wo das Land billig erworben werden kann. Verhandlungen mit lokalen Behörden sichern den erwünschten Steuernachlass wie auch die Erstellung der notwendigen Infrastrukturen, deren Kosten die öffentliche Hand zu tragen hat.

Um die Konkurrenz zu eliminieren, werden generell zu viele Einkaufszentren errichtet. Meistens sind es die kleinen Läden entlang der Hauptstrasse, die dem Unterfangen zum Opfer fallen, ein Phänomen, das in der amerikanischen Tagespresse als das allgemeine Aussterben von *Main Street USA* bezeichnet wird, was gleichbedeutend damit ist, der betroffenen Region ihre ökonomische Basis zu entziehen. Was ausserdem verloren geht, ist der öffentliche Raum, dies umso mehr, als die Discounter dessen Bedeutung verkennen und keinen adäquaten Ersatz anzubieten vermögen. Dessen un-

geachtet ist das Ziel Wal-Marts, sich innerhalb eines Gebiets eine Monopolstellung zu sichern. Entsprechend dem Darwin'schen Prinzip der Überlebensfähigkeit des Stärkeren werden nur jene Filialen aufrechterhalten, die einen Profit abwerfen, während die anderen wieder aufgegeben werden. Da der unmittelbare Gewinn im Zentrum steht, wird – sobald dieser nicht mehr gewährleistet ist – das Feld geräumt. Was bleibt, sind Brachen, mit welchen man wenig anzufangen weiss.¹⁸ Geisterstädte entstehen, sowohl an der Peripherie von Ortschaften als auch in deren Zentren.

Folglich wird billig gebaut, denn, wie die Erfahrung zeigt, ist der Aufenthalt meistens zeitlich limitiert. Womit die Immobilie zur Mobilie und Architektur zu einem Wegwerfprodukt wird – Teil einer Praxis, die, als *flexible accumulation* bezeichnet, die Beweglichkeit des Unternehmens garantiert.¹⁹ Dass hierbei etwas auf der Strecke bleibt, überrascht schliesslich nicht: soziale Missstände sowie städtebauliche Scherbenhaufen, deren Kosten die Hinterbliebenen zu tragen haben. Das ist der hohe Preis des tiefen Preises, den man so willig ist zu zahlen. Einstweilen kann nur der Hoffnung Ausdruck gegeben werden, dass die Geschichte des Retailers erneut geschrieben wird.

Für die wertvolle Unterstützung bei der Erarbeitung des Aufsatzes bedankt sich der Verfasser bei Marion Kalmer, Jesse LeCavalier und Jörg Himmelreich.

¹ Karl Marx und Friedrich Engels, *Manifest der Kommunistischen Partei* (1848), Stuttgart 1989, S. 23.

² Jacqueline Burckhardt, «Andreas Gursky: Maler der neuen Schauplätze», in: *Parkett 44*, Basel, Zürich, New York 1995, S. 68.

³ Collier Schorr, «Wie vertraut ist nun das?», in: *Parkett 44*, Basel, Zürich, New York 1995, S. 92. Zur These, dass das Kapital nur Innenräume kennt, siehe: Peter Sloterdijk, *Im Weltinnenraum des Kapitals*, Frankfurt am Main 2005.

⁴ Dieter Brandes, *Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolgs* (2003), München 2006, S. 13.

⁵ Charles Fishman, *The Wal-Mart Effect*, New York 2006, S. 9.

⁶ Misha Petrovic und Gary G. Hamilton, «Making Global Markets: Wal-Mart and Its Suppliers», in: Nelson Lichtenstein (Hrsg.),

Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism, New York 2006, S. 122–139.

⁷ David Harvey, *Spaces of Global Capitalism: A Theory of Uneven Geographical Development*, Verso, London, New York 2006.

⁸ John Dicker, «The Growth Machine», in: *The United States of Wal-Mart*, London, New York 2005, S. 54–78.

⁹ James A. Huston, *The Sinews of War: Army Logistics, 1775–1953*, Washington 1966, S. 435. Zitat: «Victory is dependent upon the logistic problem.»

¹⁰ Bonacich, Hardie, «Wal-Mart and the Logistics Revolution», in: *Wal-Mart: The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, a.a.O., S. 170.

¹¹ Jesse LeCavalier, *Wal-Martians: Servo-Organisms and Information Transit*, unveröffentlichter Aufsatz, ETH Zürich 2006.

¹² Christian Seiler, «Editorial», in: *du 733: Container: Das Prinzip Globalisierung*, 2003, S. 7.

¹³ Marc Levinson, *The Box. How the Shipping Container Made the World Smaller and the*

World Economy Bigger, Princeton 2006.

¹⁴ Norbert Wiener, *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* (1948), Cambridge, MA 1965. Burrhus Frederic Skinner, *Science and Human Behavior* (1953), New York 1965.

¹⁵ Peter Sloterdijk, «Erleuchtung im schwarzen Kasten – Zur Geschichte der Undurchsichtigkeit», in: *Der ästhetische Imperativ*, Hamburg 2007, S. 116.

¹⁶ Sam Walton mit John Huey, *Sam Walton: Made in America*, New York 1992, S. 139–160. Ebd., S. 141.

¹⁷ James Hoopes, «Growth Through Knowledge: Wal-Mart, High Technology, and the Ever Less Visible Hand of the Manager», in: *Wal-Mart. The Face of Twenty-First-Century Capitalism*, a.a.O., S. 92.

¹⁸ Ellen Dunham-Jones, «Temporary Contracts. On the Economy of the Post-Industrial Landscape», in: *Harvard Design Magazine*, Nr. 3, 1997.