

# ***Wal-Mart* in Deutschland – eine verfehlte Internationalisierungsstrategie**

Andreas Knorr und Andreas Arndt

**Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes  
„Globalisierung der Weltwirtschaft“**

**Band 25**

Hrsg. von  
Andreas Knorr, Alfons Lemper, Axel Sell, Karl Wohlmuth





# **Wal-Mart in Deutschland – eine verfehlte Internationalisierungsstrategie**

Andreas Knorr und Andreas Arndt

Andreas Knorr, Alfons Lemper, Axel Sell, Karl Wohlmuth (Hrsg.):

Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes „Globalisierung der  
Weltwirtschaft“, Bd. 25, Juni 2003,  
ISSN 0948-3837

*(ehemals: Materialien des Universitätsschwerpunktes „Internationale  
Wirtschaftsbeziehungen und Internationales Management“)*

Bezug: **IWIM** - Institut für Weltwirtschaft  
und Internationales Management  
Universität Bremen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Postfach 33 04 40  
D- 28334 Bremen  
Telefon: 04 21 / 2 18 - 34 29  
Telefax: 04 21 / 2 18 - 45 50  
E-mail: [iwim@uni-bremen.de](mailto:iwim@uni-bremen.de)  
Homepage: <http://www.iwim.uni-bremen.de>

## **Kurzfassung**

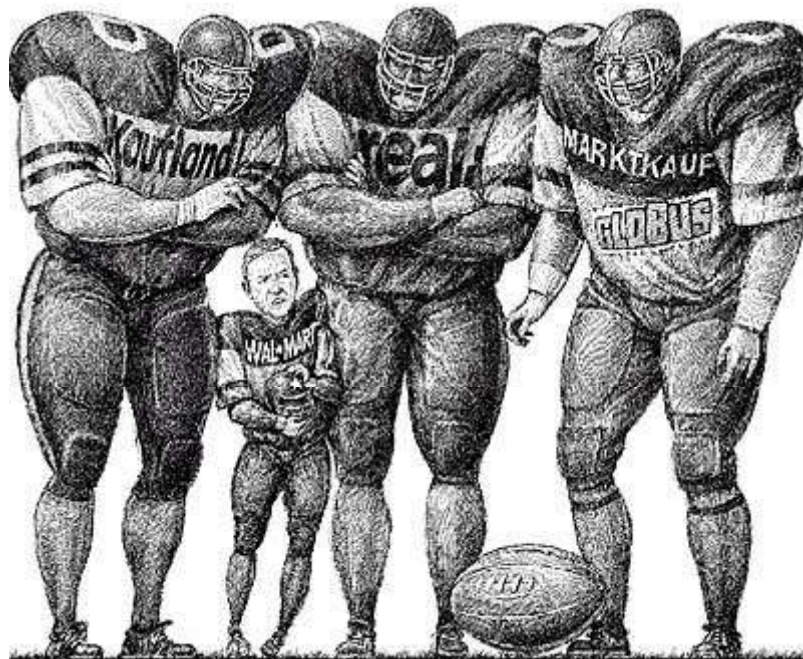
Ende 1997 weitete der US-amerikanische Einzelhandelsriese *Wal-Mart* seine geschäftlichen Aktivitäten nach Deutschland aus. *Wal-Marts* Versuch, das bewährte US-Erfolgsrezept in unveränderter Form auf den deutschen Markt zu übertragen, ist jedoch gescheitert. Zurückzuführen ist dies zum einen auf eine grundlegend verfehlte Internationalisierungsstrategie. Darüber hinaus scheint *Wal-Mart* den Verbrauchern in Deutschland – anders als in den USA, wo das Unternehmen durch einen innovativen Einzelhandelsansatz seine Kunden anzulocken vermochte – im Vergleich zur lokalen Konkurrenz keinen überzeugenden Wertvorteil bieten zu können. Die Erfolgsaussichten von *Wal-Mart Germany* sind daher weiterhin als sehr gering einzustufen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>i</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>ii</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>iii</b>
<b>Einführung .....</b>	<b>4</b>
<b><i>Wal-Mart: Ein Unternehmensprofil</i> .....</b>	<b>5</b>
Wal-Mart, Inc. ....	5
Wal-Mart Germany .....	9
<b>Exkurs: Wettbewerb im Einzelhandel.....</b>	<b>11</b>
<b>Internationalisierung im Einzelhandel .....</b>	<b>12</b>
Status Quo .....	12
Vorherrschende Strategien .....	12
Internationalisierungshindernisse im Einzelhandel .....	13
<b>Der deutsche Einzelhandelsmarkt .....</b>	<b>14</b>
Einige allgemeine Informationen .....	14
Oligopolistische Marktstruktur .....	15
Extrem niedrige Rentabilität.....	16
Einzelhandelsspezifische Gesetzgebung .....	18
<b>Die Strategie von <i>Wal-Mart</i> in Deutschland – und warum sie scheiterte .....</b>	<b>19</b>
Eine fehlerhafte Strategie des Markteintritts .....	19
Management-by-„Arroganz und Kampf der Kulturen“ .....	21
Weder „jeden Tag Niedrigpreise“ noch „hervorragender Service“ .....	23
Verstöße gegen Gesetze und Bestimmungen .....	25
<b>Schlussbetrachtung und Ausblick.....</b>	<b>26</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>27</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die größten Einzelhandelsunternehmen der Welt (2001) .....	7
Tabelle 2: Die Top 10 der internationalen Einzelhändler: Auslandsumsätze (2000).....	8
Tabelle 3: Die Top 10 der internationalen Einzelhändler: Bediente Länder (2000) .....	8
Tabelle 4: Die Top 15 im deutschen Einzelhandel (2002) .....	10
Tabelle 5: Ladenöffnungszeiten in ausgewählten EU-Ländern .....	19
Tabelle 6: Produktivität pro Einheit Verkaufsfläche.....	21
Tabelle 7: Kundenzufriedenheit im deutschen Einzelhandel .....	24



Wal-Mart Deutschland: Ein Problem der Größenordnung.

Quelle: Lebensmittelzeitung.

## Einführung

Selbst nach amerikanischen Standards muss *Wal-Mart* als Erfolgsgeschichte sondergleichen gelten. Vierzig Jahre nach den bescheidenen Anfängen im Jahr 1962, als *Sam Walton* und sein Bruder *Bud* den ersten Laden (ein kleines Einzelhandelsgeschäft in der Walnut Street in dem kleinen Städtchen Rogers, Arkansas) eröffneten, machten stetige zweistellige Wachstumsraten *Wal-Mart* nicht nur zum weltweit größten Einzelhändler. Nachdem das Unternehmen bereits seit einigen Jahren mit etwa 1,38 Mio. Beschäftigten der größte privatwirtschaftliche Arbeitgeber der Welt ist, überholte *Wal-Mart* vor kurzem auch *General Motors* und *Exxon* in Punkto Umsatz und nimmt nun auch in dieser Kategorie weltweit Platz 1 ein. Nachdem das Unternehmen die dominierende Stellung auf dem heimischen Markt erreicht hatte, entschied sich *Wal-Mart* in den 80er Jahren zu einer ehrgeizigen Internationalisierungsstrategie, um sein schnelles Unternehmenswachstum aufrechterhalten zu können. Das erklärte strategische Ziel war es, den Beitrag des Auslandsgeschäfts zum Gesamtgewinn bis 2005 auf ein Drittel zu steigern. 1991 eröffnete das erste Geschäft außerhalb der Vereinigten Staaten in Polanco, einem Vorort von Mexico City. Heute ist *Wal-Mart* in neun weiteren Ländern aktiv, und bereits 1993 wurde eine separate Abteilung – *Wal-Mart International* – geschaffen, um die internationalen Aktivitäten der Firma zu überwachen und zu lenken.

Allerdings hat sich auf der internationalen Bühne das bewährte US-Erfolgsrezept von *Wal-Mart* – Dauerniedrigpreise („Everyday low prices“) dank des umfangreichen Einsatzes von hochentwickelten Informationstechnologien, ausgefeilter Logistik und Lagerverwaltungstechniken, überdurchschnittlichem Kundenservice und eines hochmotivierten Personals (unter anderem aufgrund einer von einigen Beobachtern als quasi-religiös



bezeichnete Unternehmenskultur) – bisher nur in den Nachbarländern Mexiko und Kanada bezahlt gemacht. Dort stieg *Wal-Mart* ebenfalls zum unbestrittenen Marktführer auf. Die nüchterne Einschätzung der in London ansässigen Investmentbank *WestLB Panmurne* – „Wal-Mart has not succeeded in markets that it cannot drive a truck to“<sup>1</sup> – erscheint daher durchaus nachvollziehbar. Diese These wurde nicht nur durch das Scheitern des Unternehmens in Indonesien, wo die Geschäftstätigkeit nach zwei Jahren hoher Verluste eingestellt wurde, und die anhaltenden Schwierigkeiten in Lateinamerika (Brasilien und Argentinien) bestätigt (demgegenüber gelten *Wal-Mart's* sonstige Aktivitäten in Asien (mit Verkaufsstellen in China, Südkorea und, seit 2002, Japan) als profitabel – wenn auch in weit geringerem Umfang als das Nordamerikageschäft). Insbesondere der Vorstoß in den deutschen Markt – der drittgrößte Einzelhandelsmarkt der Welt nach den USA und Japan und mit Abstand der bedeutendste in Europa – erwies sich bis jetzt (nach den Worten des Analysten von *Commerzbank Securities* für den europäischen Einzelhandel, *Jürgen Elfers*<sup>2</sup>) als veritables „Fiasko“. Wie in dieser Arbeit gezeigt werden soll, geben die großen Probleme *Wal-Marts* hierzulande sogar ein Lehrbuchbeispiel dafür ab, wie ein ausländischer Markt eben nicht erschlossen werden sollte.

Die Analyse ist wie folgt gegliedert: Nach einer kurzen Vorstellung des Unternehmensprofils von *Wal-Mart, Inc.* und *Wal-Mart Germany* sowie einem Exkurs über die Dimensionen des Wettbewerbs im Einzelhandel werden die verschiedenen branchenspezifischen Ansätze und Hindernisse für eine Internationalisierung in der Einzelhandelsbranche diskutiert. Anschließend erfolgt eine Darstellung des deutschen Einzelhandelsmarktes, einschließlich eines Überblicks über die relevanten institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Schließlich werden die Markteintritts- und Geschäftsstrategien von *Wal-Mart Germany* einer kritischen Würdigung unterzogen.

## **Wal-Mart: Ein Unternehmensprofil**

### **Wal-Mart, Inc.**

*Wal-Mart* hat den US-Einzelhandel revolutioniert.<sup>3</sup> Wie das spektakuläre Umsatzwachstum seit 1962 illustriert, breitete sich das Unternehmen wie das sprichwörtliche Buschfeuer über das ganze Land hinweg aus, insbesondere im vorher gar nicht oder nur mangelhaft versorgten ländlichen Raum. Im Jahr 1979 erreichte *Wal-Marts* Jahresumsatz erstmals eine Mrd. Dollar. 1993 wurde dieser Wert zum ersten Mal in einer einzigen Woche erzielt, und im November 2001 sogar an einem einzigen Tag.<sup>4</sup> Für das am 31. Januar 2003 abgelaufene Geschäftsjahr meldete *Wal-Mart, Inc.* einen Umsatz von 244,5

---

<sup>1</sup> Zitiert nach *Grose* (2001).

<sup>2</sup> Zitiert nach *Ernsberger Jr.* (2002).

<sup>3</sup> Ausführlich dazu siehe *Slater* (2003).

<sup>4</sup> Vgl. *Wefing* (2003).

Mrd. Dollar, wovon etwa 16,5 Prozent im Ausland erwirtschaftet wurden – ein Anstieg von 12,3 Prozent gegenüber 2002 und sogar 107 Prozent im Vergleich zu 1998. Daraus ergab sich ein Gewinn (vor außergewöhnlichen Positionen) von 8,04 Mrd. Dollar, was 3,3 Prozent vom Umsatz und einer Eigenkapitalrendite von 22,9 Prozent entspricht.<sup>5</sup> Mit Umsätzen von 25 Mrd. Dollar bzw. 57 Mrd. Dollar hat sich *Wal-Mart* zum dominierenden Bekleidungs-/Textilien- und Lebensmittelhändler auf dem US-Markt entwickelt.<sup>6</sup> Jede Woche besuchen etwa 100 Mio. Kunden eine *Wal-Mart*-Filiale. In den USA betreibt das Unternehmen vier verschiedene Formate: 1.647 Discount Stores (ausschließlich allgemeine Non-Food Handelsartikel), 1.066 Supercenter (allgemeine Handelsartikel plus voll ausgestattete Lebensmittelabteilungen), 500 SAM's Clubs (*Metro*-ähnliche Warenhäuser, die nur Mitgliedern offen stehen) sowie 31 Neighborhood Stores (kleine Convenience stores mit begrenztem, tankstellenähnlichem Sortiment). Hinzu kommen weitere 1.100 Geschäfte im Ausland – die meisten davon im Supercenter- oder SAM's Club-Format. In den letzten Jahren hat *Wal-Mart* ein großangelegtes Umwandlungsprogramm begonnen, dessen langfristiges Ziel darin besteht, alle Discount-Stores in Supercenter zu verwandeln. Das Supercenter-Format ist in etwa vergleichbar mit dem Hypermarkt-Format, das von *Carrefour*, einem französischen Einzelhändler, in den 60er Jahren entwickelt wurde. Es wurde von *Wal-Mart* auch für den Einstieg in den deutschen Markt gewählt.

Zu den Superlativen des Unternehmens gehören außerdem:

- *Wal-Mart's* Retail Link-System, das Rückgrat seiner hochentwickelten Lagerbestandsverwaltungs- und Logistikinfrastruktur, ist die größte zivile Datenbank der Welt (nur die des Pentagon ist größer; der Zentralrechner des *Internal Revenue Service* (die US-amerikanischen Finanzbehörden) enthält dagegen nur ein Drittel dieser Datenmenge).
- Das Unternehmen betreibt das weltweit größte private Satellitenkommunikationssystem, das ihm unter anderem erlaubt, in Real-Time Verkäufe zu verfolgen, Lagerbestände aufzufüllen und Zahlungen zu bearbeiten, sowie sogar die Temperatur in einzelnen Läden zentral zu regulieren.
- *Wal-Mart's* Umsatz im Jahr 2003 war dreimal so groß wie der von *Carrefour*, der Nr. 2 im weltweiten Einzelhandel (Tabelle 1); er entsprach außerdem dem Gesamtumsatz der 30 größten deutschen Einzelhändler zusammen.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. *CorporateInformation.com* (2003). Dem steht ein eher bescheidener Return on Investment (ROI) von nur 6 Prozent im internationalen Geschäft gegenüber (*Grose* 2001: 49). – Anmerkung für den Leser: Da *Wal-Mart* es ablehnt, die Gewinne oder Verluste der internationalen Tochterunternehmen zu veröffentlichen und sie auch nicht der US-amerikanischen Börsenaufsicht, der *Securities and Exchange Commission* (SEC), bekannt gibt, sind alle im Text angegebenen Zahlen Schätzungen von Analysten und Einzelhandelsexperten. Dies gilt teilweise auch für die Unternehmenszahlen einiger der wichtigsten Akteure auf dem deutschen Markt, insbesondere die *Aldi*-Gruppe und die *Schwarz*-Gruppe.

<sup>6</sup> Vgl. *Heuer* (2002).

<sup>7</sup> Vgl. *Brück* (2002).

**Tabelle 1: Die größten Einzelhandelsunternehmen der Welt (2001)**

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz (Mrd. Dollar)
1	Wal-Mart Inc.	USA	217,8
2	Carrefour	Frankreich	62,2
3	Royal Ahold	Niederlande	59,6
4	The Kroger Co.	USA	50,0
5	Metro	Deutschland	44,3
6	Albertson's Inc.	USA	38,2
7	Kmart Corp.	USA	34,6
8	Safeway Inc.	USA	34,3
9	Costco Wholesale Corp.	USA	34,1
10	Tesco	United Kingdom	34,1
11	Rewe-Gruppe	Deutschland	33,6
12	Aldi-Gruppe	Deutschland	29,0*
...			
16	Edeka/AVA-Gruppe	Deutschland	25,1
...			
18	Tengelmann-Gruppe	Deutschland	23,1
...			
25	Schwarz-Gruppe	Deutschland	16,7*

Quelle: *Lebensmittelzeitung (Internet-Ausgabe)* (2002a)

(\* = Schätzungen)

Wenngleich *Wal-Mart* ein wahrer Gigant auf dem heimischen US-Markt ist, spielt das Unternehmen im internationalen Einzelhandel nur eine untergeordnete Rolle – sowohl gemessen am Anteil der im Ausland erzielten Umsätze am Gesamtumsatz, als auch was die Zahl der Länder anbelangt, in denen das Unternehmen tätig ist (Tabelle 2 und Tabelle 3). Nahezu flächendeckende Präsenz konnte es in Nordamerika erreichen, d.h. auf den unmittelbar an die USA angrenzenden Märkten Mexiko (Eintrittsjahr: 1991; 563 Läden), Puerto Rico (1992; 17) und Kanada (1994; 196). Kaum vertreten ist *Wal-Mart* dagegen bislang in Lateinamerika – mit lediglich 11 Filialen in Argentinien und 22 in Brasilien (Markteintritt jeweils 1995) – und Asien mit 19 Niederlassungen in China (1996), 11 in Südkorea (1998) und, seit 2002, einem 6-prozentigen Anteil an dem japanischen Einzelhändler *Seiyu*. In Europa ist das Unternehmen bisher nur in Deutschland (1998; 93 Läden) – das anschließend als Brückenkopf für die beabsichtigte weitere Expansion in Europa gepriesen wurde – und Großbritannien tätig (1999; 252).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Vgl. *Ernsberger Jr.* (2002: 50).

**Tabelle 2: Die Top 10 der internationalen Einzelhändler: Auslandsumsätze (2000)**

Rang	Unternehmen	Land	Auslandsumsatz (in % des Gesamtumsatzes)
1	Delhaize Lion Group	Belgien	83,5
2	Royal Ahold	Niederlande	80,8
3	IGA Inc.	USA	62,4
4	Otto Versand	Deutschland	55,0
5	Tengelmann-Gruppe	Deutschland	48,5
6	Carrefour	Frankreich	47,5
7	PPR	Frankreich	47,5
8	Metro	Deutschland	42,1
9	Kingfisher Plc	United Kingdom	40,0
10	Aldi-Gruppe	Deutschland	37,0

Quelle: PricewaterhouseCoopers (2001: 2)

**Tabelle 3: Die Top 10 der internationalen Einzelhändler: Bediente Länder (2000)**

Rang	Unternehmen	Land	Zahl der bedienten Länder
1	IGA Inc.	USA	41
2	Marks & Spencer	UK	37
3	PPR	Frankreich	28
4	Toys-R-Us	USA	28
5	Carrefour	Frankreich	27
6	Royal Ahold	Niederlande	24
7	Otto Versand	Deutschland	23
8	Metro	Deutschland	22
9	Ito-Yokado	Japan	20
10	Office Depot	USA	19

Quelle: PricewaterhouseCoopers (2001: 2)

*Wal-Mart* bedient Argentinien, Kanada, Deutschland, Südkorea, Puerto Rico und Großbritannien über 100-prozentige Tochterunternehmen sowie Brasilien und Mexiko über Töchter, an denen das Unternehmen Mehrheitsanteile hält. Um den chinesischen Markt zu erschließen hat *Wal-Mart* es allerdings vorgezogen, Joint-Ventures zu schmieden. In Japan wurde ein Minderheitsanteil an einem etablierten lokalen Einzelhändler erworben.<sup>9,10</sup>

<sup>9</sup> Vgl. *Wal-Mart* (2002 und 2003).

<sup>10</sup> Mit Ausnahme von Japan erfolgte der Markteintritt in Kanada, Südkorea, Deutschland und Großbritannien immer durch Akquisitionen.

## **Wal-Mart Germany**

*Wal-Mart* entschied sich, seine Stellung in Deutschland durch Akquisitionen aufzubauen. Im Dezember 1997 übernahm das Unternehmen die bekannte *Wertkauf*-Kette mit landesweit 21 Läden (Umsatz: € 1,2 Mrd.) für geschätzte € 1,04 Mrd. Es folgte ein Jahr später der Kauf der 74 *Interspar*-Supermärkte (Umsatz: € 850 Mio.) von der *Spar Handels AG*, der deutschen Geschäftseinheit der *Intermarché*-Gruppe, für € 560 Mio.<sup>11,12</sup> Im Zuge dieser Transaktionen wurde *Wal-Mart* umgehend zum viertgrößten Betreiber von Supermärkten.

Dennoch ist das US-Unternehmen mit einem Umsatz von derzeit etwa € 2,9 Mrd. und einem stagnierenden Marktanteil von nur 1,1 Prozent immer noch eine *quantité négligeable* auf dem deutschen Einzelhandelsmarkt (Tabelle 4). Darüber hinaus ist seine deutsche *Dépendence* mit geschätzten kumulierten Verlusten von mehr als € 1 Mrd. hochgradig defizitär<sup>13</sup> – und dies, obgleich nach Angaben des derzeitigen Vorstandschefs *Kay Hafner* das Non-Food-Sortiment, das etwa 50 Prozent der Umsätze liefert, profitabel ist.<sup>14</sup> Gerüchten zufolge macht *Wal-Mart Germany* bis dato überhaupt nur an zwei (!) Standorten Gewinn.<sup>15</sup> Und statt sein Netz wie ursprünglich geplant bis Anfang 2001 um weitere 50 Geschäfte zu erweitern, war das Unternehmen gezwungen, zwei große Standorte zu schließen, während gleichzeitig nur drei Standorte vollständig in das Vorzeigeformat des Supercenter umgewandelt werden konnten.<sup>16</sup> Aufgrund seiner Probleme musste das Unternehmen kürzlich auch etwa 1.000 Mitarbeiter entlassen;<sup>17</sup> weitere Einschnitte sind sehr wahrscheinlich.

---

<sup>11</sup> Der Einfachheit halber wird in dieser Arbeit durchgängig von einem \$/€-Wechselkurs von 1:1 ausgegangen.

<sup>12</sup> Vgl. *O'Brian* (2002); *Brück* (2002).

<sup>13</sup> Die in den USA ansässige Investmentbank Salomon Smith Barley hat den Verlust für das steuerliche Jahr 2000 allein auf 350 Mio. Dollar geschätzt (vgl. *Wirtschaftswoche* 2001a).

<sup>14</sup> Vgl. *Kranich/Rutsche* (2002).

<sup>15</sup> Vgl. *Ronke/de Paoli* (2003).

<sup>16</sup> Nichtsdestotrotz arbeitet der größte davon, in Pattensen bei Hannover, nur auf einem Niveau von 60 Prozent der geplanten Umsätze (vgl. *Brück* 2002).

<sup>17</sup> Vgl. *Wal-Mart Germany* (2002 und 2003).

**Tabelle 4: Die Top 15 im deutschen Einzelhandel (2002)**

Rang	Unternehmen	Lebensmittelverkäufe (in % des Gesamtumsatzes)	Umsatz in Deutschland (Mrd. €)
1	Metro AG	45,1	32,0
	▪ <i>Real</i>	75,0	8,6
	▪ <i>Metro Cash+Carry</i>	75,0	6,6
	▪ <i>Kaufhof</i>	7,1	4,4
	▪ <i>Extra</i>	86,0	2,9
	▪ <i>Andere</i>	2,2	9,5
2	Rewe-Gruppe	68,6	28,6
	▪ <i>Rewe AG</i>	66,7	26,6
	▪ <i>Rewe Großhandel</i>	95,0	2,0
3	Edeka/AVA-Gruppe	83,1	25,2
4	Aldi-Gruppe	81,0	25,0*
5	Schwarz-Gruppe	80,4	17,2*
	▪ <i>Kaufland</i>	77,0	8,7
	▪ <i>Lidl</i>	84,0	8,5
6	KarstadtQuelle	5,8	16,1*
	▪ <i>Vor-Ort-Vertrieb</i>	11,0	8,5
	▪ <i>Versandgeschäft</i>	0,0	7,6
7	Tengelmann-Gruppe	62,3	12,5*
	▪ <i>Plus</i>	88,0	5,6
	▪ <i>Kaiser's</i>	93,3	2,6
	▪ <i>kd Kaiser's Drogerie</i>	81,5	0,5
	▪ <i>Andere</i>	0,0	3,8
8	Lekkerland-Tobaccoland	85,0	8,2
9	Spar-Gruppe	92,3	7,5
10	Schlecker	95,0	5,3*
11	Globus	55,0	3,4
12	Dohle-Gruppe	83,5	2,9
	▪ <i>Hit</i>	88,9	1,1
	▪ <i>Handelshof Köln</i>	85,0	0,5
	▪ <i>Bruelle &amp; Schmeltzer</i>	59,5	0,2
	▪ <i>Andere</i>	82,5	1,1
13	Wal-Mart Germany	50,0	2,9*
14	Norma	87,0	2,4*
15	Bartels-Langness	81,7	2,1*

Quelle: Lebensmittelzeitung (Internet-Ausgabe) (2003)

(\* = Schätzungen)

## Exkurs: Wettbewerb im Einzelhandel

Einzelhändler fungieren als Intermediäre zwischen den Herstellern von Gütern und einigen Dienstleistungen einerseits und den Endverbrauchern andererseits.<sup>18</sup> Typischerweise sind letztere gekennzeichnet durch ihre geringe individuelle Nachfrage, ihre Immobilität und ihre Uninformiertheit:

- Geringe individuelle Nachfrage: Dieses Merkmal bezieht sich auf die Tatsache, dass jeder ihrer Einkäufe in der Regel nur einen kleinen Teil ihrer gesamten Haushaltsausgaben und der Einnahmen des von ihnen gewählten Einzelhändlers darstellt (mit anderen Worten könnten in einer hypothetischen Welt ohne Einzelhändler die Endverbraucher weder Verhandlungsmacht gegenüber den Herstellern ausüben, noch effektiv die Produktqualität überwachen),
- Immobilität: Gemeint damit ist die Unfähigkeit oder durch hohe Translokationskosten bedingte Unwilligkeit der Nachfrager, für (kleine) Routineeinkäufe weite Strecken zurückzulegen, und
- Uninformiertheit: Den Nachfragern mangelt es in der Regel an detaillierten Informationen über die tatsächliche Verfügbarkeit, die Qualität und die Preise – einschließlich etwaiger Sonderangebote – bestimmter Waren bei den einzelnen Händlern sowie über deren genaues Sortiment.

Abgesehen davon, dass diese Charakteristika die Existenz von Einzelhandelsunternehmen erklären, haben sie auch grundlegende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie diese gegeneinander konkurrieren. Entsprechend kann der Wettbewerbsvorteil eines Einzelhändlers das Ergebnis sein von:

- niedrigeren Preisen (einschließlich der Reputation bewiesener oder zumindest glaubwürdiger Wertvorteile, zu denen etwa *Wal-Marts* „Everyday low prices“ oder Zusicherungen wie „We sell for less – always“ gehören);
- eines günstigeren, d.h. aus Sicht des Kunden näher gelegenen oder leichter zugänglichen Standorts (welcher es wiederum dessen Inhaber erlauben kann, den Verbrauchern für diese zusätzliche Annehmlichkeit höhere Preise abzuverlangen);
- einer besseren Produktauswahl und eines besseren Sortimentsmanagement (d.h. die Produktpalette entspricht den speziellen Bedürfnissen der Kunden besser als die der Konkurrenz); und/oder
- überlegenen Serviceleistungen (tatsächlich oder als solche wahrgenommen).

Allerdings können rechtliche Schranken und andere Formen der staatlichen Marktregulierung die Altsassen wirksam vor innovativen, effizienteren und/oder stärker serviceorientierten Neulingen abschirmen. Zu diesen Schranken gehören insbesondere, aber nicht nur:

---

<sup>18</sup> Vgl. *Office of Fair Trading* (1997).

- strenge Planungs- und Bebauungsregelungen, die Markteintritte sowohl in Form von Investitionen „auf der grünen Wiese“ (so genannte „Greenfield investments“) als auch in Form des Aus- oder Umbaus bestehender Läden verzögern oder sogar ganz verhindern können;
- restriktive Ladenschlussgesetze; sowie
- kartellrechtliche Regelungen und Bestimmungen gegen unlauteren Wettbewerb, die den Preiswettbewerb einschränken oder bestimmte Formen von Werbung oder Verkaufsförderung verbieten.

## **Internationalisierung im Einzelhandel**

### **Status Quo**

Verglichen mit anderen Branchen begann im Einzelhandel die Internationalisierung relativ spät. In Anbetracht der relativ geringen Größe ihrer jeweiligen Heimatmärkte ist es nicht verwunderlich, dass hierbei europäischen Unternehmen die Vorreiterrolle übernahmen. *Carrefour* (Frankreich) und *Aldi* (Deutschland) wagten mit ihren jeweiligen spezifischen Formaten – Hypermärkte im ersteren, Hard discounting im letzteren Fall – bereits vor mehr als 30 Jahren den Eintritt in ausländische Märkte. Erst in den 80er Jahren gewann die Internationalisierung des Einzelhandels an Schwung, eine Entwicklung, die sich in den 90er Jahren erheblich beschleunigt hat. Trotzdem wird hier die Ansicht vertreten, dass nur eine Handvoll der Marktteilnehmer mit Auslandsaktivitäten als veritable „internationale Einzelhändler“ bezeichnet werden können. Dieser Begriff soll hier in dem Sinn gebraucht werden, dass ein signifikanter Teil des Umsatzes außerhalb des Heimatlandes erzielt wird und dass eine erfolgreiche langfristige Präsenz in einer großen Zahl kulturell unterschiedlicher und/oder geographisch weit entfernter Länder aufgebaut werden konnte. Wiederum sind die meisten dieser Firmen in Westeuropa und nicht in den Vereinigten Staaten oder Nordamerika ansässig.

### **Vorherrschende Strategien**

Einzelhandel ist stets ortsgebunden. Daher ist die Branche (wenn man von Versandhandel und e-commerce absieht) insofern ein Spezialfall, dass Exporte keine gangbare Option sind, um das eigene Geschäft über die Landesgrenzen auszuweiten. Infolgedessen müssen andere Internationalisierungsstrategien verfolgt werden, d.h. entweder

- organisches Wachstum,
- Joint ventures,
- strategische Allianzen,
- Franchising,
- Minderheits- oder Mehrheitsanteile an etablierten lokalen Einzelhändlern oder



- Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions).

Die Analyse der jeweiligen Vor- und Nachteile sowie die spezifischen Risiken jedes dieser Ansätze ist Gegenstand einer kaum noch überschaubaren Fülle theoretischer und empirischer Literatur.<sup>19</sup> Im Einzelhandel, wo immer strengere Bebauungsbestimmungen die Bandbreite für Expansionen (zumindest von Betreibern größerer Formate) erheblich einschränken, ist es allerdings fast unmöglich geworden, relativ risikoarme Strategien wie etwa organisches (internes) Wachstum, zumindest in den extrem dicht besiedelten Gebieten Europas (und Ostasiens), umzusetzen. Daher haben viele Einzelhändler sich trotz der extrem hohen Ausfallquote entschieden, auf die risikoreichste aller Markteintrittsstrategien zurückzugreifen: Fusionen und Übernahmen.<sup>20,21</sup>

### **Internationalisierungshindernisse im Einzelhandel**

Im Großen und Ganzen können die Internationalisierungsanstrengungen der meisten Einzelhändler nicht als uneingeschränkte Erfolgsgeschichten bezeichnet werden; viele sind gescheitert und mussten sich aus einigen Ländern wieder zurückziehen. Die hierfür verantwortlichen Ursachen sind vielfältig – abgesehen von den üblichen Eintrittsbarrieren im Einzelhandel, die im nächsten Abschnitt diskutiert werden, haben immer auch die aggressiven Marktreaktionen ihrer bereits etablierten einheimischen Konkurrenten ihren Teil dazu beigesteuert. Dennoch können von den wenigen Erfolgreichen – so etwa *Carrefour*, *Tesco*,<sup>22</sup> *Aldi*, *Metro*, *Hennes & Mauritz (H&M)* und *Ikea*<sup>23</sup> – einige wichtige Lektionen für eine erfolgreiche Internationalisierung gelernt werden:

- Alle von ihnen haben eine Marktnische entdeckt, besetzt und konsequent ausgenutzt, die von den lokalen Konkurrenten vernachlässigt oder übersehen worden war. Sie waren somit in der günstigen Position, ihren Kunden einen unverwechselbaren Wertvorteil bieten zu können, der sich für die lokale Konkurrenz als nicht oder nur schwer zu imitieren erwies.
- Die meisten haben sich auf organisches Wachstum, Joint ventures oder andere Formen der Zusammenarbeit mit Ortsansässigen gestützt. Einige andere haben es demgegenüber vorgezogen, ausländische Märkte über Unternehmenskäufe zu erschließen – jedoch stets in Form einer Akquisition eines der führenden lokalen Anbieter, um so schnell die erforderliche „kritische Masse“ zu erreichen.

---

<sup>19</sup> Vgl. *Kutschker/Schmid* (2001).

<sup>20</sup> Vgl. *Zentes/Swoboda* (1998), *Arthur Andersen* (2001).

<sup>21</sup> In Abhängigkeit von Definition und Statistik haben zwischen 50 und 80 Prozent aller Fusionen nicht die gewünschten Ergebnisse – eine nachhaltige Zunahme des Aktienkurses durch Ausschöpfung von Größenvorteilen, Synergien und Risikostreuung – gebracht. Vgl. *Ravnescraft/Scherer* (1989), *Hviid/Prendergast* (1993), *Ernst/Halevy* (2000).

<sup>22</sup> Natürlich gibt es Ausnahmen von jeder, und somit auch von dieser, Regel: Selbst erfahrene internationale Einzelhändler wie *Carrefour* und *Tesco* sind in Deutschland (kläglich) gescheitert.

<sup>23</sup> Zu den Einzelheiten vgl. *Incandela/McLaughlin/Smith Shi* (1999), *Child/Heywood/Kliger* (2002) und *Child* (2002).

- Allerdings waren alle von ihnen unabhängig von der gewählten Eintrittsstrategie willens, ihre auf ihren jeweiligen Heimatmärkten erprobten und bewährten Geschäftsmethoden und/oder ihre Produktpalette an die Verhältnisse im Ausland, insbesondere an abweichenden Geschmäcker und Präferenzen einer hinreichend großen Anzahl lokaler Konsumenten, anzupassen.
- Sie beschäftigten hauptsächlich lokale Manager, um von deren überlegenem Marktwissen zu profitieren und um die unvermeidlichen interkulturellen Differenzen zu überwinden.
- Um politische Risiken zu minimieren, expandierten sie nicht in diesbezüglich instabile Länder.

## Der deutsche Einzelhandelsmarkt

### *Einige allgemeine Informationen*

Auf Deutschland entfallen etwa 15 Prozent des europäischen Einzelhandelsmarktes, auf dem jährlich etwa € 2 Billionen umgesetzt werden.<sup>24</sup> Mit einem Bruttosozialprodukt (BSP) von € 2 Billionen und einer Bevölkerung von 80 Mio. überdurchschnittlich kaufkräftigen Konsumenten ist das Land mit Abstand der bedeutendste nationale Einzelhandelsmarkt in der EU. Wie in den meisten anderen westeuropäischen Ländern ist die Geburtenrate allerdings seit Mitte der 60er Jahre leicht negativ. Hinzu kommt, dass der deutsche (und, in geringerem Maße, der europäische) Einzelhandelsmarkt zurzeit in einer tiefen Krise steckt. Von den 50er Jahren bis Anfang der 90er – als der Wiedervereinigungsboom sein Ende fand – waren die Einzelhandelsumsätze traditionell noch etwas schneller gewachsen als das BSP. Seitdem stagnieren sie und sind seit 2001 sogar rückläufig.<sup>25</sup> 2002 gilt allgemein als das schlechteste Jahr, das der deutsche Einzelhandel jemals erlebt hat,<sup>26</sup> und die Aussichten für 2003 sind sogar noch schlechter.<sup>27</sup> Durchschnittlich geben die deutschen Haushalte etwa 30 Prozent ihres verfügbaren Einkommens im Einzelhandel aus, statt wie noch vor zehn Jahren 40 Prozent,<sup>28</sup> dafür fließt ein immer größerer Teil ihres Budgets in einzelhandelsfremde Bereiche wie Immobilien, Tourismus und Kommunikationsdienstleistungen.<sup>29,30</sup> Infolgedessen verringerte sich die Zahl der Beschäftigten zwischen 1996 und 2001 von 2,75 Mio. auf 2,5 Mio. Davon

---

<sup>24</sup> Vgl. *O'Brian* (2002).

<sup>25</sup> Vgl. *Lambertz* (2001).

<sup>26</sup> Vgl. *Städler* (2002).

<sup>27</sup> Vgl. *Wenzel* (2002a).

<sup>28</sup> Vgl. *Greipl/Täger* (2001: 27).

<sup>29</sup> Vgl. *Täger* (2000: 9).

<sup>30</sup> Dieser Trend hat einige deutsche Einzelhändler, insbesondere Rewe, dazu bewogen, den sich ändernden Konsumgewohnheiten durch Diversifizierung – in diesem Fall in die Tourismusbranche – zu folgen.

sind 50 Prozent Teilzeitbeschäftigte.<sup>31</sup> Schließlich beschäftigt der deutsche Einzelhandel anders als der amerikanische oder britische überwiegend qualifizierte und semi-qualifizierte Arbeitskräfte, die zudem zu etwa einem Viertel gewerkschaftlich organisiert sind.

### **Oligopolistische Marktstruktur**

Die Konzentration auf dem deutschen Einzelhandelsmarkt steigt kontinuierlich an; die Top 10 vereinigen mittlerweile etwa 84 Prozent der Umsätze auf sich. Die Top 5 alleine – *Metro* (19,7 Prozent), *Rewe* (13,6 Prozent), *Edeka/AVA* (12,7 Prozent), *Aldi* (10,1 Prozent) und *Tengelmann* (7,6 Prozent) – halten einen Marktanteil von 63 Prozent.<sup>32,33</sup> Der Lebensmittel- und Drogeriehandel werden jedoch von einem Deutschland-spezifischen Format dominiert, das 1962 von *Aldi* begründet worden war (siehe Kasten) und später erfolgreich von *Lidl* (zur *Schwarz-Gruppe* gehörend), *Norma*, *Penny* (Teil der *Rewe-Gruppe*) und einer Reihe anderer Anbieter erfolgreich imitiert wurde. Es handelt sich um das so genannte „Hard discounting“, dessen Vertreter typischerweise eine Produktpalette von nur etwa 600 bis 700 Erzeugnissen anbieten – mit einem hohen Anteil von Eigenmarken –, die zu extrem niedrigen Preisen und mit verschwindend kleinen Margen bei zugleich enormer Umschlagsgeschwindigkeit verkauft werden. Zurzeit kontrollieren diese „Hard discounter“ etwa ein Drittel des Lebensmittelmarktes – gegenüber lediglich 10 Prozent in Großbritannien und 8 Prozent in Frankreich. Ihr Marktanteil soll Prognosen zufolge bis 2007 sogar 40 Prozent erreichen.<sup>34</sup>

Die Hard Discounter treten zunehmend auch im Non-Food-Bereich in harten Wettbewerb mit den traditionellen, spezialisierten Einzelhändlern. *Aldi* beispielsweise bietet seit einem halben Jahrzehnt etwa zweimal im Jahr qualitativ hochwertige Eigenmarken-Computer zu sehr attraktiven Preisen an und wurde so, mit einem Marktanteil von 21,5 Prozent, vor *Fujitsu Siemens* (16,9 Prozent),<sup>35</sup> zu Deutschlands größtem PC-Händler. *Aldi* ist auch einer der größten Anbieter von Bekleidung; tatsächlich zählt der Discounter inzwischen in fast jeder Produktkategorie seines Sortiments gemessen an den erzielten Umsätzen zu den Top 5- bis Top 3-Anbietern Deutschlands.

---

<sup>31</sup> Vgl. *ver.di* (2002: 3).

<sup>32</sup> Vgl. *Monopolkommission* (1994), *KPMG/EHI* (2001), *A.C. Nielsen* (2002).

<sup>33</sup> In Frankreich kontrollieren die Top 5 (*Carrefour/Promodès*, *Leclerc*, *Casino*, *Intermarché*, *Auchan*) 88 Prozent des Marktes, verglichen mit 70,4 Prozent in Großbritannien (*Tesco*, *Sainsbury*, *Wal-Mart/ASDA*, *Safeway* und *Somerfield*). Auf dem kleineren holländischen Markt (15 Mio. Einwohner) erreichen die Top 2, *Ahold* und *Laurus*, zusammen 63 Prozent (vgl. *KPMG/EHI* 2001: 21). Vgl. zu anderen Ländern *The Economist* (2001).

<sup>34</sup> Vgl. *The Economist Online Edition* (2000), *M+M Planet Retail* (2002).

<sup>35</sup> Vgl. *Süddeutsche Zeitung Online-Ausgabe* (2003).

### **Exkurs: Die Aldi-Gruppe**

Im Jahr 1946 übernahmen Theo und Karl Albrecht den Gemischtwarenladen ihrer Eltern in Essen. Bis 1960 hatten sie es geschafft, die Zahl der *Albrecht Discount*-Läden – zu diesem Zeitpunkt bereits als *Aldi* bekannt – auf ca. 300 zu erhöhen. 1961 erfanden die Brüder das „Hard discount“-Format, das extrem niedrige Preise (und entsprechend geringe Margen) mit hoher Produktqualität, einem begrenzten Sortiment von 600 bis 700 Produkten und sehr hoher Umschlagshäufigkeit und einem eher spartanisch ausgestatteten Einkaufsumfeld kombiniert. Ergebnis war die mit Abstand höchste Arbeits- und Flächenproduktivität der Branche. *Aldi* ist schuldenfrei und zahlt seinen Mitarbeitern überdurchschnittliche Löhne. 1962 teilten die Brüder das Unternehmen in zwei unabhängige Betriebe auf: *Aldi Nord*, von *Theo Albrecht* geführt, und *Karl Albrechts Aldi Süd*. Obwohl man sie meist als die *Aldi-Gruppe* bezeichnet, arbeiten die beiden Teilunternehmen im Großen und Ganzen unabhängig voneinander; eine Koordinierung erfolgt nur im Hinblick auf besonders wichtige Unternehmensentscheidungen wie die Auswahl der Zulieferer und grundsätzliche Preissetzungsentscheidungen. Der Grund für die Teilung – die auch zu einer Art Demarkationslinie quer durch Deutschland geführt hat, die seitdem die ökonomischen Interessenssphären der beiden *Aldis* trennt, und später auch auf ausländische Märkte ausgeweitet wurde – war *Karl Albrechts* Weigerung, Zigaretten zu verkaufen. Dies geschah freilich nicht aus gesundheitlichen Gründen, sondern um die Diebstahlsquote in seinen Filialen zu verringern. Heute betreibt die *Aldi-Gruppe* neben einigen untergeordneten Aktivitäten (Immobilien, Kaffeerösterei etc.) 3.741 Geschäfte in Deutschland und 2.643 im Ausland. *Aldi Nord* ist in Frankreich (526 Verkaufsstellen), den Niederlanden (384), Belgien (359), Dänemark (200), Spanien (18) und Luxemburg (10) präsent, während *Aldi Süd* in den USA (578), Österreich (267), Großbritannien (mit 230 Läden in England, 20 in Wales und 17 in Schottland), Australien (34) und Irland (10) tätig ist.<sup>36</sup>

### **Extrem niedrige Rentabilität**

Mit einer durchschnittlichen Rendite von derzeit nur 0,8 Prozent des Umsatzes in Westdeutschland – verglichen mit ehemals 3,4 Prozent im Jahr 1970 – und 0,5 Prozent im ärmeren Ostdeutschland<sup>37</sup> ist die deutsche Einzelhandelsbranche vermutlich die am wenigsten profitable in der gesamten OECD-Welt. Die Rentabilität liegt auch deutlich unter dem Durchschnitt der deutschen Industrie von drei Prozent (USA: acht Prozent).<sup>38</sup> Besonders mager sind die Renditen im Lebensmittelsegment – 0,5 Prozent der Umsätze,<sup>39,40</sup> verglichen mit fünf Prozent in Großbritannien und 3,5 Prozent in Frankreich – und bei den Supermarkt-, Hypermarkt- und Baumarktformaten.<sup>41,42</sup> Im Gegensatz dazu

<sup>36</sup> Vgl. Schlitt (2001), *Lebensmittelzeitung (Internet-Ausgabe)* (2002c), *Stern Online-Ausgabe* (2002), Brandes (2003).

<sup>37</sup> Vgl. Greipl/Täger (2001: 32).

<sup>38</sup> Vgl. Jacobsen (2001: 50).

<sup>39</sup> Vgl. *Spiegel Online* (2002).

<sup>40</sup> Seit 1991 liegt der Anstieg der Lebensmittelpreise kontinuierlich unterhalb der Inflationsrate (vgl. *The Economist* 2002).

<sup>41</sup> Vgl. *Manager-Magazin* (1999a: 74).

<sup>42</sup> Mit anderen Worten: Die deutschen Verbraucher müssen infolgedessen pro Jahr etwa € 6,5 Mrd. weniger für Lebensmittel ausgeben als die britischen Verbraucher.

sind die Renditen im Discountgeschäft, angeführt von *Aldi*, – zumindest nach deutschen Standards – sehr auskömmlich. Mit geschätzten Gewinnen von etwa zwei Prozent des Umsatzes ist die *Aldi-Gruppe* nicht nur Deutschlands erfolgreichster, weil auch seit Jahrzehnten dauerhaft rentabler Einzelhändler. Es gelang ihr sogar, in den Krisenjahren 2001 und 2002 die Umsatzrendite auf vier Prozent zu verdoppeln.<sup>43</sup>

Die starke Marktposition der Discounter und ihr enormer Einfluss auf die Preise ist jedoch nur eine, wenngleich bedeutsame, Erklärung für die extrem geringen Gewinnmargen in der deutschen Einzelhandelsbranche:

- Die große Mehrheit der deutschen Einzelhändler ist nicht börsennotiert,<sup>44</sup> sondern befindet sich im Familienbesitz – wobei es sich um einige der reichsten Familien des Landes und sogar der Welt handelt<sup>45</sup> – oder ist genossenschaftlich organisiert. Dies impliziert nicht nur relativ höhere Austrittsbarrieren im Vergleich zu Ländern, in denen öffentlich gehandelte Unternehmen überwiegen wie in Großbritannien, den USA oder in Frankreich. Es bedeutet auch, dass die Maximierung des Shareholder Value nicht unbedingt das wichtigste Ziel der Unternehmensführung ist.
- Obwohl die geltenden Bebauungsbestimmungen dem Bau von großflächigen Läden (mit mehr als 2.500 m<sup>2</sup>) und von Shopping-Zentren an den Stadtgrenzen<sup>46</sup> erhebliche Beschränkungen auferlegen, sind sie generell weit weniger restriktiv als das französische oder britische Baurecht. Dies gilt besonders für kleinere Einheiten (mit weniger als 700 m<sup>2</sup>), wie sie von den Hard-Discountern benötigt werden. Infolgedessen ist die Verkaufsfläche im Einzelhandel in den vergangenen 50 Jahren um den Faktor 10 gestiegen, und bis 2007 ist ein Wachstum um weitere 10 Prozent zu erwarten.<sup>47</sup> Derzeit erreichen die deutschen Verkaufsflächen 293 m<sup>2</sup> pro 1.000 Einwohner, verglichen mit 160 m<sup>2</sup> in Frankreich und gerade einmal 133 m<sup>2</sup> in Großbritannien.<sup>48</sup>
- Die Euro-Umstellung am 1. Januar 2002 und die sich anschließende Verwirrung unter den Konsumenten wurde von einigen Einzelhändlern für dramatische Preissteigerungen missbraucht. Aufschläge von 10 oder 20 Prozent waren nicht außergewöhnlich – mit ebenso dramatischen Folgen nicht nur für den Umsatz und die Gewinnsituation der betreffenden Unternehmen, sondern auch für die gesamte Branche. *Aldi* jedoch nutzte seinen Ruf als Anbieter qualitativ hochwertiger Produkte zu sehr geringen Preisen und reagierte mit der größten allgemeinen Preissenkung der Unternehmensgeschichte. Infolgedessen konnte das Unternehmen seinen Umsatz 2002 um mehr als 10 Prozent steigern und – wie erwähnt – den Gewinn verdoppeln.

---

<sup>43</sup> Vgl. *Wolfskeil* (2002).

<sup>44</sup> In Deutschland sind nur zwölf Prozent aller Lebensmittelhändler an der Börse notiert, gegenüber 40 Prozent in Frankreich und 97 Prozent in Großbritannien (vgl. *Rehm/Syre* 2003: 20).

<sup>45</sup> Die Brüder *Theo* und *Karl Albrecht*, Gründer und Eigentümer der *Aldi-Gruppe*, liegen in der vom *Forbes Magazine* jährlich erstellten Liste der reichsten Menschen der Welt in diesem Jahr auf Platz drei – hinter *Bill Gates* und *Warren Buffet*.

<sup>46</sup> In Deutschland sind derzeit nur geschätzte 300 Shopping-Zentren in Betrieb.

<sup>47</sup> Vgl. *Städler* (2000), *Greipl/Täger* (2001: 34 f.).

<sup>48</sup> Vgl. *The Economist* (2002).

- Schließlich scheinen die deutschen Verbraucher preiswerte Angebote wesentlich mehr zu schätzen als Service und Qualität. Laut einer kürzlich von der Unternehmensberatung *McKinsey* vorgelegten Untersuchung liegt der Anteil der so genannten Preis/Leistungs-orientierten Konsumenten bei 42 Prozent (Frankreich: 48 Prozent, Großbritannien: 32 Prozent), wohingegen nur 13 Prozent sich als Service/Qualitäts-Typ einschätzen. Affinitätskonsumenten, d.h. markenbewusste und Peer-Group-orientierte Verbraucher, stellen 45 Prozent (Frankreich: 25; Großbritannien: 55).<sup>49</sup> Dass die deutschen Konsumenten im internationalen Vergleich eine extrem hohe Nachfrageelastizität an den Tag legen, bestätigten daneben eine Reihe anderer empirischer Studien.<sup>50</sup>

### **Einzelhandelsspezifische Gesetzgebung**

Wie bereits weiter oben erwähnt behindern Planungs- und Bebauungsbestimmungen großangelegte Markteintritte von Betreibern großflächiger Märkte. Einige andere branchenspezifische Regelungen haben jedoch ebenfalls bedeutende Auswirkungen auf Unternehmensstrategien und somit auch auf den Wettbewerb im Einzelhandel:

- Mit einer Höchstdauer von 80 Stunden pro Woche zählen die Ladenöffnungszeiten in Deutschland<sup>51</sup> zu den kürzesten in Europa (Tabelle 5). Eine Ladenöffnung an Sonn- und Feiertagen ist vollkommen ausgeschlossen. Dies steht in scharfem Kontrast zu der in Großbritannien geltenden Höchstdauer von 168 Stunden, von 96 Stunden in den Niederlanden und von mindestens 144 Stunden in Frankreich.<sup>52</sup>
- Die deutschen Gesetze gegen Wettbewerbsbeschränkungen und unlauteren Wettbewerb (GWB, UWG) beinhalten einige wichtige Einschränkungen der Preispolitik von Händlern. Knapp zusammengefasst – unter Vernachlässigung der (wenigen) Ausnahmen von dieser Regel – ist es Einzelhandelsunternehmen verboten, Waren dauerhaft unter Herstellungskosten zu verkaufen.<sup>53</sup> Eine Preisstrategie, die auf einigen, der Kundengewinnung dienenden Verlustbringern („Loss leaders“) aufbaut, ist daher nach deutschem Recht fast immer illegal (in den USA und Großbritannien dagegen im Allgemeinen erlaubt).

---

<sup>49</sup> Vgl. *Child/Heywood/Kliger* (2002).

<sup>50</sup> Vgl. z.B. *Hermann/Möser/Werner* (2002).

<sup>51</sup> Für Supermärkte und andere Verkaufsstellen, die sich auf dem Gelände von Flughäfen und Hauptbahnhöfen befinden, sowie für Tankstellen gelten weniger strenge Bestimmungen (viele Tankstellen sind infolgedessen zu 24 Stunden am Tag und 7 Tage die Woche geöffneten Gemischtwarenhändlern ausgebaut worden). Darüber hinaus beschloss die Bundesregierung kürzlich eine Verlängerung der Öffnungszeiten an Samstagen, die zum 1.6.2003 in Kraft getreten ist. Die Läden dürfen nun statt wie bisher nur bis 16 Uhr bis 20 Uhr geöffnet bleiben.

<sup>52</sup> Vgl. *KPMG/EHI* (2001: 10).

<sup>53</sup> Zu den Einzelheiten vgl. *Wirtschaft und Wettbewerb* (2002).

**Tabelle 5: Ladenöffnungszeiten in ausgewählten EU-Ländern**

Land	Mo.-Fr.	Sa.	So./Feiertag	Std./Woche
Großbritannien	00.00 – 24.00	00.00 – 24.00	00.00 – 24.00	168
Niederlande	06.00 – 22.00	06.00 – 22.00	Geschlossen	96
Spanien	00.00 – 24.00	00.00 – 24.00	Geschlossen	144
Frankreich	00.00 – 24.00	00.00 – 24.00	Geöffnet*	144 (Mindestens)
Deutschland	06.00 – 20.00	06.00 – 16.00 [seit 01.06.2003: 06.00 – 20.00]	Geschlossen	80 [seit 01.06.2003: 84]

(\* Anmerkung: Ausschließlich Ladenbesitzer und ihre Familienangehörigen, nicht jedoch Angestellte, dürfen sonn- und feiertags arbeiten.)

**Quelle:** KPMG/EHI (2001: 10)

### **Die Strategie von *Wal-Mart* in Deutschland – und warum sie scheiterte**

*Lee Scott*, der derzeitige Vorstandschef von *Wal-Mart Inc.*, musste kürzlich gegenüber der *Wirtschaftswoche* einräumen, dass sein Unternehmen in Deutschland mehr Fehler begangen hatte als richtig Entscheidungen getroffen zu haben. In der Tat wird das Deutschlandgeschäft von *Wal-Mart* bereits seit seinen Anfängen von einer nicht enden wollenden Reihe von Managementfehlern geplagt. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Strategie, den Markteintritt durch Übernahmen zu versuchen, erwies sich als grundlegend falsch.
- Die Managementphilosophie war geprägt durch ein hohes Maß an interkultureller Insensitivität und Arroganz.
- *Wal-Mart* gelang es nicht, sich bei den deutschen Kunden wie in den USA mit seinen bekannten Wertvorteilen „Everyday low prices“ (in Deutschland: „Die Preise bleiben unten – immer“) und „hervorragender Service“ zu positionieren.
- Wiederholte Verstöße gegen wichtige deutsche Gesetze und Bestimmungen und die daraus unweigerlich folgende schlechte Presse schädigten das Image des Unternehmens in der deutschen Öffentlichkeit.

### **Eine fehlerhafte Strategie des Markteintritts**

Wie bereits erwähnt trat *Wal-Mart* durch zwei aufeinander folgende Übernahmen in den deutschen Markt ein. Während die erste Akquisition – der Erwerb der 21 *Wertkauf*-Märkte im Jahr 1997 – angesichts der überdurchschnittlichen Gewinnsituation des Unternehmens (3 Prozent des Umsatzes), seiner günstigen Standorte und seines versierten Managements durchaus als geschickter Schachzug eingestuft werden konnte, stieß das

Folgegeschäft – die Übernahme von 74 Hypermärkten der *Spar*-Gruppe – in der Branche beinahe einhellig auf Unverständnis:

- So gilt *Spar* bis heute als der schwächste Akteur auf dem deutschen Markt. Der Grund dafür sind die größtenteils renovierungsbedürftigen Filialen, die zudem in Größe und Format hochgradig heterogen sind und deren Mehrzahl sich in weniger wohlhabenden innerstädtischen Wohnvierteln befindet. Nach außen manifestierte sich dies nicht nur – sowohl bei *Spar* vor der Akquisition als auch bei *Wal-Mart* danach – in den niedrigsten Umsätzen pro Quadratmeter Verkaufsfläche der gesamten Branche (Tabelle 6), zu höheren Logistikkosten und letztlich wesentlich niedrigeren Renditen. Noch schwerer wiegt, dass *Wal-Mart* bis heute nicht in der Lage gewesen ist, die meisten dieser Niederlassungen zu modernisieren.
- Trotzdem war *Wal-Mart* bereit, für die *Spar*-Transaktion € 560 Mio. aufzuwenden – vermutlich das beste Geschäft der *Spar*-Geschichte, denn zwei Jahre zuvor hatte *Spar* 36 dieser Filialen für lediglich € 85 Mio. erworben.<sup>54</sup> Völlig unverständlich ist auch, dass *Wal-Mart* dabei hinnahm, an den meisten Standorten nicht die Immobilien selbst erwerben zu können, sondern sich lediglich den Status des Pächters erkaufen konnte. Es ist somit keineswegs unwahrscheinlich, dass das Unternehmen nach Auslaufen der Pachtverträge einige dieser Niederlassungen an Konkurrenten wird abgeben müssen.
- Von Anfang an führte *Wal-Mart* – bislang ergebnislos – schließlich noch Gespräche mit den Konkurrenten *Metro* und *Globus*, um sein weitmaschiges Filialnetz mit wenigen Toplagen substantiell zu erweitern (rund 80 Prozent der deutschen Bevölkerung haben keinen *Wal-Mart*-Laden in ihrer näheren Umgebung).<sup>55</sup> Da organisches Wachstum wegen strenger Planungs- und Bebauungsbestimmungen für die Betreiber von Hypermärkten geradezu einer „Mission impossible“ gleicht, fehlt es dem Unternehmen daher immer noch an der notwendigen Größe, um Preiszugeständnisse von den Zulieferern zu erhalten und seine derzeit äußerst hohen Logistikkosten zu senken. Deutschen Einzelhandelsexperten zufolge muss ein Unternehmen im Lebensmittelhandel zur vollen Nutzung von Größenvorteilen ein Umsatzvolumen von mindestens € 7,7 Mrd. erreichen – eine kritische Masse, die 2,5 Mal so groß ist wie *Wal-Mart*s aktueller Umsatz.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. O'Brian (2000).

<sup>55</sup> Die Eigner von *Metro* gingen sogar so weit, den langjährigen Vorstandschef *Erich Conradi* zu entlassen, nachdem Gerüchte aufgekommen waren, er habe einen Verkauf an *Wal-Mart* vorbereitet. Nichtsdestotrotz würden *Metro*s Töchterfirmen *Real* und *Extra* gut zu *Wal-Mart*s Supercenter-Format passen, und *Metro*s *Cash+Carry*-Läden wären eine sehr gute Ergänzung zu *Wal-Mart*s *Sam's Club*-Warenhäusern. Allerdings reagierte *Metro* auf den Markteintritt von *Wal-Mart* nicht nur, indem sie versucht, seine noch immer verlustbringenden Töchter *Real* und *Extra* besser am Markt zu positionieren, sondern auch, indem es die deutschen Konkurrenten *Allkauf* und *Kriegbaum* übernahm. Dies beschränkte *Wal-Mart*s Expansionsmöglichkeiten an attraktiven Standorten erheblich.

<sup>56</sup> Vgl. Bergmann (2000).



**Tabelle 6: Produktivität pro Einheit Verkaufsfläche**

Rang	Unternehmen	Umsatz in € / Quadratmeter
1	Aldi-Gruppe	7.500
2	Rewe-Gruppe	5.850
3	Globus	5.250
4	Schwarz-Gruppe	4.900
5	Metro	4.000
6	Edeka-Gruppe	3.600
7	Tengelmann-Gruppe	3.600
8	Wal-Mart	3.500
9	Spar-Gruppe	3.000

Quelle: KPMG/EHI (2001: 15)

### **Management -by-„Arroganz und Kampf der Kulturen“**

Die Versuche vieler Unternehmen, sich (profitabel) in Auslandsmärkten zu positionieren oder sich als „Global Player“ zu etablieren, scheiterten nicht selten aufgrund ihrer Unfähigkeit oder mangelnde Bereitschaft, die spezifischen lokalen Verhältnisse zu erkennen und sich ihnen gewinnbringend anzupassen. Diese Einschätzung trifft um so mehr zu, wenn ausländische Märkte durch Fusionen oder Übernahmen erschlossen werden sollten. Die Schwierigkeiten, Fusionen erfolgreich anzubahnen und zu vollziehen sind weithin bekannt.<sup>57</sup> Sie nehmen erfahrungsgemäß noch erheblich zu, wenn sie sich in einem internationalen Umfeld abspielen, wo alle ohnehin existierenden Probleme durch mangelhafte Fähigkeiten der Überbrückung von sprachlichen und kulturellen Hürden zusätzlich erschwert werden. Die Nichterfüllung dieser Aufgabe führt jedoch unausweichlich zu gegenseitigem Misstrauen, Desillusion, Demotivierung und der Abwanderung von „High potentials“ und erfahrenen Mitarbeitern – mit den damit verbundenen, gut dokumentierten negativen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der fusionierten Firmen.

Viele der gegenwärtigen Probleme von *Wal-Mart Deutschland* sind damit bereits grob umrissen. So wurden in den ersten vier Jahren des Geschäftsbetriebs vier verschiedene Vorstandschefs benannt. Der erste, *Rob Tiarks*, ein Amerikaner und zuvor Vizepräsident von *Wal-Mart Inc.*, hatte vorher von der Unternehmenszentrale in Bentonville, Arkansas, aus die Aufsicht über etwa 200 US-Supercenter. Er sprach nicht nur kein deutsch. Aufgrund seiner Unwilligkeit, die Sprache zu lernen – eine Attitude, welche die meisten anderen US-Manager teilten, die mit ihm nach Deutschland versetzt wurden –, wurde Englisch bald darauf zur offiziellen Unternehmenssprache auf der Ebene des Managements.

Hinzu kommt, dass er ein erstaunliches Maß an Unwissenheit in Bezug auf die vielschichtigen Komplexitäten der rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen des deutschen Einzelhandelsmarktes (s.u.) bewies und die meisten strategischen Ratschläge der ehemaligen *Wertkauf*-Führungskräfte ignorierte. Eine hohe Fluktuation im Top- und

<sup>57</sup> Vgl. Hofstede/Neuijen/Ohavy/Sanders (1990), Kay/Shelton (2000), Beker/Bogardus/Oldham (2001).

mittleren Management war die Folge.<sup>58</sup> Nachdem *Wal-Mart* den britischen Einzelhändler *ASDA* übernommen hatte, wurde *Tiarks* durch den Briten *Allan Leighton* ersetzt. Dieser war, was seine spezifischen Marktkenntnisse und seine sprachlichen Vorkenntnisse anbelangte, nicht minder unerfahren wie *Tiarks* und zog es vor, die Geschäfte von seinem Büro in Leeds zu leiten. Nach nur sechs Monaten wurde er durch *Volker Barth* ersetzt<sup>59</sup> – den ersten Deutschen, dem der Führungsposten anvertraut wurde (und einer der wenigen verbliebenen *Wertkauf*-Manager). Auch ihm gelang es nicht, *Spar* – eine eher lockere Organisation weitgehend unabhängiger regionaler Geschäftseinheiten – in das *Wertkauf*-Unternehmen – ehemals eine stark zentralisierte, vom Eigentümer kontrollierte Firma – zu integrieren und darüber hinaus noch deren ohnehin sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen mit der von *Wal-Mart* zu verschmelzen.

Seit dem 1. Mai 2001 hat *Kay Hafner*, unterstützt von einer Gruppe deutscher Führungskräfte, die Leitung des Unternehmens übernommen. Es kann jedoch noch kein abschließendes Urteil darüber gefällt werden, ob er tatsächlich die dringend benötigte Integrationskraft darstellt.<sup>60</sup> Nach Angaben von Headhuntern wird *Wal-Mart Germany* allgemein inzwischen als ein sehr unattraktiver Arbeitgeber angesehen. Rund ein Drittel der Führungskräfte – vom Filialleiter aufwärts – sucht aktiv nach Stellenangeboten von anderen Firmen. Zurückzuführen sein soll dies – so wird behauptet – auf eine weit verbreitete Unzufriedenheit mit ihrer relativ geringen Entlohnung, *Wal-Marts* Politik, Filialleiter alle ein bis zwei Jahre zu versetzen, und die (angeblich) „niedrigen amerikanischen Qualitätsstandards“ der meisten derzeit angebotenen Waren.<sup>61</sup> Andere beklagten sich über die auf Sparsamkeit ausgerichteten internen Bestimmungen für Geschäftsreisen, insbesondere die Anordnung, dass Führungskräfte sich ein Zimmer teilen müssen – eine Regel, die in deutschen oder europäischen Grossunternehmen absolut unüblich ist beziehungsweise faktisch nicht durchsetzbar wäre.

In den USA beschäftigt *Wal-Mart* praktisch keine Gewerkschaftsmitglieder; nur von 12 seiner mehr als einer Million US-Beschäftigten – Arbeiter in der Fleischabteilung einer Filiale in Jacksonville, Texas – ist bekannt, dass sie einer Gewerkschaft angehören.<sup>62</sup> In Deutschland und den meisten anderen Staaten Kontinentaleuropas dagegen verfügen die Gewerkschaften, trotz schwindender Mitgliederzahlen, immer noch über einen enormen Einfluss – sowohl in der politischen Sphäre als auch in den Betrieben selbst. Der anfängliche Enthusiasmus der Gewerkschaften, ausgelöst durch *Wal-Marts* Entscheidung, direkt nach seinem Markteintritt in Deutschland mehr Personal einzustellen, um „exzellenten Kundenservice“ zu gewährleisten, machte schnell Ernüchterung Platz. Das Management von *Wal-Mart*, das sich bald darauf mit rapide ansteigenden Verlusten konfrontiert sah, musste auf Personalkürzungen und Schließungen zurückgreifen, um die überdurchschnittlichen Personalkosten zu senken. Wegen strenger Kündigungsschutzbestimmungen ist die Entlassung überzähliger Beschäftigter in Deutschland jedoch in aller Regel sehr kompliziert, langwierig und kostspielig für das betreffende Unterneh-

---

<sup>58</sup> Vgl. *O'Brian* (2000), *Baumann/Gorgs* (2001).

<sup>59</sup> Vgl. *Hirn* (2002).

<sup>60</sup> Branchengerüchten zufolge hat *Wal-Mart Inc.* aufgrund der fortdauernd unbefriedigenden Performance von *Wal-Mart Germany* Headhunter mit der Suche eines Nachfolgers beauftragt (vgl. *Schlitt* 2002: 29).

<sup>61</sup> Vgl. *Wenzel* (2002b).

<sup>62</sup> Vgl. *Bergmann* (2000).

men – ein gewohnter Sachverhalt für deutsche Betriebe und deren Management, aber für die (größtenteils) amerikanischen Manager von *Wal-Mart Germany* offensichtlich völlig unbekanntes Terrain. Hinzu kommt, dass es das Unternehmen ablehnte, das Ergebnis der branchenspezifischen Tarifverhandlungen formal anzuerkennen, auf das sich *ver.di*, die bedeutendste Gewerkschaft der Einzelhandelsbeschäftigten, und der Arbeitgeberverband des Einzelhandels geeinigt hatten. Obwohl *Wal-Mart* zur Überraschung des Managements seinem Personal zusätzlich zu der allgemeinen Lohnsteigerung 0,5 Prozent mehr bezahlte, reagierte *ver.di* mit Streiks in 30 Filialen. Sie zogen nicht nur Einnahmeverluste nach sich, sondern brachten auch schlechte Publicity für das „gewerkschaftsfeindliche“ *Wal-Mart*.<sup>63</sup> Wie noch zu zeigen sein wird, eskaliert seither die Kontroverse zwischen *ver.di* und *Wal-Mart* weiter, insbesondere nachdem die Gewerkschaft das Unternehmen wegen Verstößen gegen die deutschen Rechnungslegungsbestimmungen verklagt hatte.

### **Weder „jeden Tag Niedrigpreise“ noch „hervorragender Service“**

Bislang entfesselte *Wal-Mart* noch auf jedem einzelnen Markt, in den das Unternehmen neu eintrat, einen heftigen Preiskampf gegen die etablierten Anbieter. Damit sollte den lokalen Konsumenten glaubwürdig das Wertversprechen „Everyday low prices“ vermittelt werden. Diese ansonsten fast überall höchst erfolgreiche Strategie erwies sich in Deutschland jedoch als schwerwiegender Fehlschlag – nicht zuletzt zurückzuführen auf die zuvor geschilderte Ignoranz, mangelnde Erfahrung und Arroganz von *Wal-Mart*s ursprünglichem, von landes- und marktunkundigen Amerikanern dominierten Top-Management unter der Führung von *Rob Tiarks*:

- So zogen, von *Wal-Mart* offensichtlich völlig unerwartet, sämtliche betroffenen deutschen Wettbewerber, allen voran *Aldi* – das Zeit seines Bestehens seine Position als Deutschlands unbestrittener Kosten- und Preisführer stets erfolgreich verteidigen konnte –, *Lidl*, *Rewe* und *Edeka*, nicht nur bei allen von *Wal-Mart* initiierten Preissenkungen nach.<sup>64</sup> Darüber hinaus widerlegten die Ergebnisse mehrerer unabhängiger Untersuchungen – sie waren entweder von der Presse in Auftrag gegeben beziehungsweise von der *Stiftung Warentest* und der *Gesellschaft für Konsumforschung* (GfK), Deutschlands größtem Marktforschungsinstitut durchgeführt worden – *Wal-Mart*s Wertversprechen „jeden Tag Niedrigpreise.“ Sie wiesen nach, dass das Unternehmen nicht nur nicht in der Lage gewesen war, *Aldi* und die anderen „Hard discounter“ systematisch zu unterbieten. Vor allem erwies sich, dass der zugrunde gelegte Warenkorb bei *Wal-Mart* nicht einmal substantiell unterhalb der Angebotspreise der traditionellen Lebensmittelhändler (*Rewe*, *Edeka* etc.) lag.<sup>65</sup>
- Bislang gelang es *Wal-Mart Germany* auch nicht, sein zweites zentrales Wertversprechen – „hervorragender Kundenservice“ – einzulösen. Im Gegenteil erzielte das Unternehmen bei Konsumentenbefragungen wiederholt nur eine

---

<sup>63</sup> Vgl. *Gehrmann* (2001).

<sup>64</sup> Vgl. *Manager Magazin* (1999b: 42).

<sup>65</sup> Vgl. *Lebensmittelzeitung Internet-Ausgabe* (2002b).

durchschnittliche oder sogar unterdurchschnittliche Bewertung beim Kriterium allgemeine Kundenzufriedenheit (Tabelle 7).<sup>66</sup> U.E. ist dies darauf zurückzuführen, dass *Wal-Marts* traditionelles, d.h. an den spezifischen Erfordernissen seines amerikanischen Heimatmarktes ausgerichtetes Kundenservicekonzept, nur zu einem geringen Teil mit den Erwartungen der deutschen Verbraucher kompatibel ist. Dies gilt nicht zuletzt für die berühmte „ten-foot-rule“ („Drei-Meter-Regel“ im metrischen Deutschland) – ihrzufolge muss jeder *Wal-Mart*-Mitarbeiter alle Kunden ansprechen, die sich ihm auf diese Distanz nähern – und die Institution des „Greeters“, dessen Aufgaben darin bestehen, die Kunden bereits vor Betreten der Filiale freundlich zu begrüßen, sie zu informieren sowie potentielle Ladendiebe auszuspähen (er wurde inzwischen in Deutschland wieder abgeschafft, nachdem Kunden, denen seine Schlüsselrolle in *Wal-Marts* US-Servicekonzept unbekannt war, sich wiederholt darüber beschwert hatten, dass sie auf dem Gelände der Filialen von Fremden belästigt worden waren). Während diese Dienste zumindest in Deutschland offenbar keinen zählbaren wirtschaftlichen Nutzen abwerfen – die deutschen Konsumenten sind seit Jahrzehnten an das Einkaufen im Selbstbedienungsformat ohne jede Hilfe seitens des Personals gewöhnt –, sind die zusätzlichen für ihre effiziente Durchführung benötigten Angestellten eine wichtiger Grund dafür, dass *Wal-Mart Germanys* Personalkosten (in Prozent der Gesamtkosten) hierzulande weiterhin deutlich über dem Branchendurchschnitt liegen.

- Schließlich verhindern die sehr restriktiven deutschen Ladenschlussgesetze, dass *Wal-Mart* (und selbstverständlich auch jeder andere in Deutschland ansässige Einzelhändler) seinen Kunden die zusätzlichen Annehmlichkeiten und den besonders Einkaufskomfort besonders langer Filialöffnungszeiten bis hin zum 24-Stunden Betrieb an 7 Tagen in der Woche bieten kann.

**Tabelle 7: Kundenzufriedenheit im deutschen Einzelhandel**

Rang	Unternehmen	Zufriedenheitsindex (Maximum: 100)
1	Aldi-Gruppe	73,45
2	Globus	71,42
3	Kaufland	71,01
4	Lidl	69,09
5	Norma	68,52
6	Marktkauf	66,96
7	Wal-Mart	64,39
8	Metro	63,97
9	Penny	63,32
10	Real	62,50

Quelle: KPMG/EHI (2001: 15).

<sup>66</sup> Für eine neuere Untersuchung – mit einem für *Wal-Mart*, gemessen an seinem eigenen Anspruch nicht minder desillusionierenden Ergebnis – vgl. *Wirtschaftswoche* (2002).

## **Verstöße gegen Gesetze und Bestimmungen**

*Wal-Mart* wurde mehrfach wegen Verstößen gegen deutsche Gesetze und Rechtsverordnungen angeklagt und zum Teil deswegen sogar zu Geldstrafen verurteilt – verbunden mit all der negativen Publicity, die damit üblicherweise einhergeht. Insbesondere geht es um Verstöße gegen

- § 20 Abs. 4 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). Dieser Paragraph verbietet allen „Unternehmen mit gegenüber kleinen und mittleren Wettbewerbern überlegener Marktmacht“<sup>67</sup>, Waren und Leistungen „nicht nur gelegentlich unter Einstandspreis“ anzubieten, „es sei denn, dies ist sachlich gerechtfertigt“;
- § 335a des Handelsgesetzbuches (HGB). Dieser verpflichtet alle Kapitalgesellschaften zur Offenlegung grundlegender Informationen des Rechnungswesens, einschließlich einer Bilanz und einer jährlichen Gewinn- und Verlustrechnung; und
- gegen die Anfang Januar 2003 novellierte Pfandpflichtverordnung. Diese verlangt, dass Händler für bestimmte Typen von Plastik- und Metallgetränkeverpackungen entweder ein Rücknahme-Pfand-System einführen oder aber den Verkauf aller Produkte unterlassen, die unter diese Verordnung fallen.

*Wal-Marts* Nichtbeachtung der Bestimmungen des deutschen Kartellrechts kann schlicht als ein weiterer Beweis für die anfängliche Arroganz des Unternehmens im Hinblick auf die Funktionsweise und die spezifischen Besonderheiten des deutschen Einzelhandelsmarktes betrachtet werden.<sup>68</sup> Seine Unwilligkeit, Finanzdaten offen zu legen – trotz immer höherer Bußgelder, die gegen das Unternehmen und kürzlich zum ersten Mal auch persönlich gegen Mitglieder seines Top-Managements verhängt wurden<sup>69</sup> –, wird mittlerweile von Analysten und von den Medien als Versuch interpretiert, Außenstehende – Aktionäre, Fachjournalisten und Analysten – daran zu hindern, sich einen detaillierten Überblick über den tatsächlichen Zustand von *Wal-Marts* Deutschlandgeschäft zu verschaffen.<sup>70,71</sup>

---

<sup>67</sup> Auf der Grundlage von § 19 GWB definieren sowohl das Bundeskartellamt als auch die Gerichte *Wal-Mart Germany* als eine Unternehmung mit überlegener Marktmacht – und zwar trotz seines winzigen Anteils am deutschen Einzelhandelsmarkt aufgrund der enormen finanziellen Ressourcen von *Wal-Mart Inc.*

<sup>68</sup> Was die Pfandpflichtverordnung angeht, haben freilich fast alle Händler von Übergangsproblemen berichtet.

<sup>69</sup> Bußgeldbescheide ergingen an *Dave Ferguson*, dem Leiter von *Wal-Marts* Europageschäft, *Kay Hafner* (Vorstandschef Deutschland) und *Gottfried Haug* (Finanzvorstand Deutschland).

<sup>70</sup> Vgl. *Financial Times Deutschland Online-Ausgabe* (2002), *Manager Magazin Online-Ausgabe* (2002).

<sup>71</sup> Nachdem das Unternehmen in dieser Rechtssache vor allen unteren Instanzen unterlag, reichte *Wal-Mart Germany* Mitte März 2003 Verfassungsbeschwerde beim Bundesverfassungsgericht ein. Beobachter schätzen die Erfolgsaussichten dieser Klage als sehr gering ein (vgl. *Ronke/de Paoli* 2003).

## Schlussbetrachtung und Ausblick

*Wal-Marts* Schwierigkeiten auf dem hart umkämpften deutschen Markt können nach fünf äußerst verlustreichen Jahren nicht mehr als bloße Anlaufschwierigkeiten abgetan werden. In Deutschland wird das Unternehmen inzwischen als ein eher mittelmäßiger Anbieter wahrgenommen, der keine besonderen Stärken und Schwächen, geschweige denn einen für Kunden besonders attraktiven und glaubwürdigen Wertvorteil bieten kann. Somit erscheint es selbst bei einer mittelfristigen Betrachtung unmöglich, dass *Wal-Mart Germany* die von der amerikanischen Konzernleitung festgelegten Ertrags- und Renditevorgaben wird erreichen können: eine Eigenkapitalrendite von 17 Prozent vor und 10 Prozent nach Steuern und die vollständige Amortisation jeder Investition nach maximal 15 Jahren aus dem von ihr selbst erzeugten Cashflow. Letztlich ist *Wal-Marts* Scheitern auf dem deutschen Markt die unvermeidbare Folge der Unfähigkeit, eine dem deutschen Markt angemessene Markteintritts- und Geschäftsstrategie zu wählen und umzusetzen. Dieses Führungsversagen lässt sich wiederum zurückführen auf ein erstaunliches Maß an Unwissen über die Chancen und Risiken alternativer Internationalisierungsstrategien im Kontext der Bedingungen des jeweiligen Ziellandes sowie erhebliche Defizite im interkulturellem Management. Statt sich mit einem innovativen Geschäftsmodell auf dem extrem kompetitiven deutschen Einzelhandelsmarkt zu etablieren, wie es *Wal-Mart* so überzeugend in den Vereinigten Staaten gelungen war, fehlen dem Unternehmen hierzulande auch nach mehr als 5 Jahren Präsenz noch immer alle essentiellen Voraussetzungen für dauerhaften Erfolg. Die Zukunft von *Wal-Mart Germany* ist folglich mehr als ungewiss.

## Literaturverzeichnis

- A.C. Nielsen GmbH* (2002), UNIVERSEN 2002. Daten zum Handel in Deutschland, ohne Ort (<http://www.acnielsen.de>).
- Arthur Andersen* (2001), European Deal Survey 2001. Retail, ohne Ort ([http://www.arthurandersen.de/AAHome.nsf/d7a25ae472384024c1256be7005ed714/Studie\\_2001\\_CF\\_EuropeanRetail\\_M&A\\_2001.pdf/\\$File/Studie\\_2001\\_CF\\_EuropeanRetail\\_M&A\\_2001.pdf](http://www.arthurandersen.de/AAHome.nsf/d7a25ae472384024c1256be7005ed714/Studie_2001_CF_EuropeanRetail_M&A_2001.pdf/$File/Studie_2001_CF_EuropeanRetail_M&A_2001.pdf)).
- Baumann, M./Gorgs, C.* (2001), Jeder Penny zählt, in: Wirtschaftswoche, Nr. 37, 6. September, S. 78-82.
- Bekier, M./Bogardus, A./Oldsham, T.* (2001), Why mergers fail, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 4.
- Bergmann, J.* (2000), Wal-Mart in Deutschland: Augen zu und durch, in: brand eins, Bd. 2, Nr. 6 ([http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2000/ausgabe\\_06/was\\_wirtschaft\\_treibt/artikel2\\_1.html](http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2000/ausgabe_06/was_wirtschaft_treibt/artikel2_1.html)).
- Brandes, D.* (2003), Die elf Geheimnisse des Aldi-Erfolgs, Frankfurt/Main and New York.
- Brück, M.* (2002), Frustriert oder ruiniert?, in: Wirtschaftswoche, Nr. 30, 18. Juli, S. 50-51.
- Child, P.* (2002), Taking Tesco Global, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3.
- Child, P./Heywood, S./Kliger, M.* (2002), Do retail brands travel?, in: The McKinsey Quarterly (Online-Ausgabe), Nr. 1 ([http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_print.asp?ar=1157&L2=20&L3=75](http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.asp?ar=1157&L2=20&L3=75)).
- CorporateInformation.com* (2003), Company Research Report Wal-Mart Stores Inc. (<http://www.corporateinformation.com/corinfo2.asp?cusip=931142103&curconv=840>).
- Ernsberger Jr., R.* (2002), Wal-Mart World, in: Newsweek, 20. Mai, S. 48-52.
- Ernst, D./Halevy, T.* (2000), When to think alliance. What mergers miss, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 4.
- Financial Times Deutschland Online-Ausgabe* (2002), Streit um Bilanzen wird für Wal-Mart immer teurer, 25. September (<http://www.ftd.de/ub/di/1032719455187.html?nv=nl>).
- Gehrmann, W.* (2001), Würstchen zur Belohnung, in: Die Zeit (Internet-Ausgabe), Nr. 49 ([http://www.zeit.de/2001/49/Wirtschaft/print\\_200149\\_wal\\_mart.html](http://www.zeit.de/2001/49/Wirtschaft/print_200149_wal_mart.html)).
- Greipl, E./Täger, U.C.* (2001), Handels- und wettbewerbspolitische Entwicklungen der deutschen und europäischen Warendistribution, in: ifo Schnelldienst, Bd. 54, Nr. 19, S. 27-39.
- Grose, T.* (2001), Too big for its riches, in: TIME, 5. März, S. 49.
- Herrmann, R./Möser, A./Werner, E.* (2002), Neue empirische Befunde zur Preissetzung und zum Verbraucherverhalten im Lebensmitteleinzelhandel, in: Agrarwirtschaft, Bd. 51, Nr. 2, S. 99-111.
- Heuer, S.* (2002), Wallfahrt zu Wal-Mart, in: brand eins, Bd. 4, Nr. 8 ([http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2002/ausgabe\\_08/was\\_wirtschaft\\_treibt/artikel1.html](http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2002/ausgabe_08/was_wirtschaft_treibt/artikel1.html)).
- Hirn, Wolfgang* (2002), Kein guter Einkauf, in: Manager Magazin, Nr. 1, S. 58-66.
- Hofstede, G./Neuijen, B./Ohavy, D./Sanders, G.* (1990), Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 35, S. 286-316.

- Hviid, M./Prendergast, C.* (1993), Merger failure and merger profitability, in: *The Journal of Industrial Economics*, Bd. 41, Nr. 4, S.371-386.
- Incandela, D./McLaughlin, K./Smith Shi, C.* (1999), Retailers to the world, in: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 3.
- Jacobsen, H.* (2001), Produktionskonzepte im europäischen Einzelhandel: Deutschland, Italien und Schweden, in: *H. Rudolph* (ed.): *Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel*, Berlin, S. 23-56.
- Key, I./Shelton, M.* (2000), The people problem in mergers, in: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 4.
- KPMG/EHI* (2001), Status Quo and Prospects in the German Food Market, Cologne ([http://www.kpmg.de/library/english-language-ublications/satellit/Studie\\_KPMG-EHI\\_engl.pdf](http://www.kpmg.de/library/english-language-ublications/satellit/Studie_KPMG-EHI_engl.pdf)).
- Kranich, G./Rutsche, R.* (2002), Module für mehr Ertrag, in: *Rundschau für den Lebensmittelhandel*, Nr. 8, S. 24-26.
- Kutschler, M./Schmid, S.* (2001), *Internationales Management*, Munich.
- Lambertz, J.* (2002), Entwicklung im Einzelhandel im Jahr 2001, in: *Statistisches Bundesamt* (Hrsg.), *Wirtschaft und Statistik*, Nr. 3, S. 189-194.
- Lebensmittelzeitung (Internet-Ausgabe)* (2002a), Top 30 Welt (<http://www.lz-net.de/companies/rankings/pages/show.prl?id=4>)
- Lebensmittelzeitung (Internet-Ausgabe)* (2002b), Wal-Mart: Nicht der Billigste, June 13<sup>th</sup> (<http://www.lz-net.de/archives/lznet/pages/find.prl?params=keyword%3Dwal%2Dmart%20%26all%3D1%26type%3D0%26laufzeit%3D0&currPage=27>).
- Lebensmittelzeitung (Internet-Ausgabe)* (2002c), Company Profiles: Retailers. Aldi Gruppe (<http://english.lz-net.de/retailers/companyprofiles/pages/show.prl?id=83>).
- Lebensmittelzeitung (Internet-Ausgabe)* (2003), Top 30 Deutschland (<http://www.lz-net.de/companies/rankings/pages/show.prl?id=26>)
- Manager Magazin* (1999a), Handel: Jetzt wird es eng, Nr. 10, S.71-83.
- Manager Magazin* (1999b), Wal-Mart: Inländer raus, Nr. 4, S. 42-46.
- Manager Magazin Online-Ausgabe* (2002), Wal-Mart: Die Manager werden zur Kasse gebeten, 4. November (<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,221337,00.html>).
- M+M Planet Retail* (2002), M+M TOP-Firmen 2003, Frankfurt/Main.
- Monopolkommission* (1994), Marktstruktur und Wettbewerb im Handel. Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 24 b Abs. 5 Satz 4 GWB, Baden-Baden.
- O'Brian, K.*(2000), Wal-Mart: Angst in Europe, in: *Bloomberg Markets*, Nr. 11 (<http://www.bloomberg.com/marketsmagazine/ft30011.html>).
- Office of Fair Trading* (1997), Competition in Retailing. Research Paper 13, London (<http://www.oft.gov.uk/NR/rdonlyres/ett54vmm5maxajzqc3a6ti4patc6lht2nvmc4fwhrjh/benvdxnteufbuot34nzndd44lgqmz4alhjsyskkprpubklah/oft195.pdf>).



- PricewaterhouseCoopers* (2001), Food for thought. Retail & Consumer Worlds. Special Insert 38-1, Paris ([http://www.pwcglobal.com/extweb/ncsurvres.nsf/0cc1191c627d157d8525650600609c03/eee84b774cfd1351ca256aab004e033e/\\$FILE/julyRCW1.pdf](http://www.pwcglobal.com/extweb/ncsurvres.nsf/0cc1191c627d157d8525650600609c03/eee84b774cfd1351ca256aab004e033e/$FILE/julyRCW1.pdf)).
- Ravenscraft, D./Scherer, F.M.* (1989), The profitability of mergers, in: *International Journal of Industrial Organization*, Bd. 7, Nr. 1, S. 101-116.
- Rehm, Thomas/Syre, Rita* (2003), Das Interview: Metro-Vorstandschef Hans-Joachim Körner zur Lage des Handels und zur Regelungswut der Politik, in: *DM*, Bd. 42, Nr. 1, S. 18-22.
- Ronke, C./de Paoli, N.* (2003), Wal-Mart hält Bilanzen streng geheim, in: *Financial Times Deutschland*, 1. April, p. 16.
- Schlitt, P.* (2001), Familien-Trennung, in: *Manager Magazin*, Nr. 11, S. 186-194.
- Schlitt, P.* (2002), Der Nächste, bitte, in: *Manager Magazin*, Nr. 12, p. 29.
- Slater, R.* (2003), *The Wal-Mart Decade*, New York.
- Spiegel Online* (2002), Aldi: Umsätze wachsen, Profite schnellen empor, 25. Oktober (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-219880,00.html>).
- Städtler, A.* (2000), Einzelhandel: Umsatzhoffnungen stützen Investitionstätigkeit, in: *ifo Schnelldienst*, Bd. 53, Nr. 24, S. 24-35.
- Städtler, A.* (2002), Einzelhandel: Rückläufige Umsätze und Investitionen, in: *ifo Schnelldienst*, Bd. 55, Nr. 14, S. 37-40.
- Stern Online-Ausgabe* (2002), Aldi: Hinter den Kulissen des Discounters (<http://www.stern.de/wirtschaft/spezial/015/artikel/?id=350771>).
- Süddeutsche Zeitung Online-Ausgabe* (2003), Aldi wird zum PC-Primus, 31. Januar (<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/aktuell/61295/index.php>).
- Täger, U.C.* (2000), Strukturelle Änderungen im Einzelhandel, in: *ifo-GfK-Konsumreport*, Nr. 6, S. 9.
- The Economist Online-Ausgabe* (2000), Cheap and cheerless, 31. August (<http://www.economist.com/PrinterFriendly.cfm?Story=ID354506>).
- The Economist Online-Ausgabe* (2001), Europe's food retailers: Hungry for credit, 4. Januar ([http://www.economist.com/PrinterFriendly.cfm?Story\\_ID=464964](http://www.economist.com/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=464964)).
- The Economist* (2002), The world's biggest companies, 3. August, S. 81.
- ver.di* (2002), Branchendaten Einzelhandel 2001, Berlin ([http://www.verdi.de/0x0ac80f2b\\_0x000119a8](http://www.verdi.de/0x0ac80f2b_0x000119a8)).
- Wal-Mart Inc.* (2002), Annual Report 2002, Bentonville.
- Wal-Mart Inc.* (2003), Annual Report 2003, Bentonville.
- Wal-Mart Germany* (2002), Wal-Mart in Germany: Zahlen und Fakten, Wuppertal.
- Wal-Mart Germany* (2003), Auf den Punkt gebracht: Wal-Mart in Germany, Wuppertal.
- Wefing, H.* (2003), Hier begegnet Amerika sich selbst – und man kann hier sogar einkaufen, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10. Februar.
- Wenzel, H.* (2002a), Ist der deutsche Einzelhandel in der Krise?, Vortrag vor dem BBE-Handelsforum, 12. Juni, Köln ([http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/show/1010798/Wenzel\\_BBEforum\\_020612.pdf](http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/show/1010798/Wenzel_BBEforum_020612.pdf)).

- Wenzel, H. (2002b), "Every third manager wants to leave", in: Lebensmittelzeitung, 3. Oktober (<http://english.lz-net.de/retailers/companyprofiles/pages/showsnapshotNews.prl?id=1692&typ=1&backurl=%2Fretailers%2Fcompanyprofiles%2Fpages%2Fshow%2Eprl%3Fid%3D245>).
- Wirtschaftswoche (2001a), Wal-Mart: Hohe Verluste in Deutschland, Nr. 14, 29. März, S. 13.
- Wirtschaftswoche (2001b), "Mehr falsch als richtig gemacht", Nr. 37, 6. September, S. 84-86.
- Wirtschaftswoche (2002), Kundenurteil: Aldi schlägt Tengelmann, Nr. 38, 12. September, S. 14.
- Wirtschaft und Wettbewerb (WuW) (2002), Sachliche Rechtfertigung von Verkäufen unter Einstandspreis, Nr. 2, S. DE-R 781-790.
- Wolfskeil, J. (2002), Aldi's profits have exploded, in: Lebensmittelzeitung (Internet-Ausgabe), 24. Oktober (<http://english.lz-net.de/retailers/companyprofiles/pages/showsnapshotNews.prl?id=1772&typ=1&backurl=%2Fretailers%2Fcompanyprofiles%2Fpages%2Fshow%2Eprl%3Fid%3D83>).
- Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.) (1998), Globales Handelsmanagement: Voraussetzungen – Strategien – Beispiele, Frankfurt/Main.

*(Stand der Internetquellen: 1. Juni 2003)*

## **Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes „Globalisierung der Weltwirtschaft“**

*(ehemals: Materialien des Universitätsschwerpunktes  
„Internationale Wirtschaftsbeziehungen und  
Internationales Management »)*

*Bd. 1*

**Heise, Arne:**

Die Internationalisierung der Bremer Wirtschaft, 1991. 85 S.

*Bd. 2 (vergriffen)*

**Rimkus, Holger:**

Außenhandel über die Bremer und Hamburger Häfen nach der Wiedervereinigung, 1993, 101 S.

*Bd. 3 (vergriffen)*

**Göbl, Manfred M.:**

Der Europäische Wirtschaftsraum (EWR): Politökonomische Begründung und inhaltliche Analyse eines pragmatischen Konzepts für die gesamteuropäische Wirtschaftsintegration, 1995. 84 S.

*Bd. 4 (vergriffen)*

**Fischer, Jürgen:**

Dynamische Märkte in der Weltwirtschaft und internationale Unternehmenstätigkeit, 1995. 199 S.

*Bd. 5*

**Meyer, Ralf/Kottisch, Andreas:**

Das „Unternehmen Stadt“ im Wettbewerb: Zur Notwendigkeit einer konsistenten City Identity am Beispiel der Stadt Vegesack, 1995. 48 S.

*Bd. 6:*

**Ryzhenkow, Alexander V.:**

Technology Policy for a future-oriented Social Market Economy in Russia, 1995. 69 S.

*Bd. 7*

**Kottisch, Andreas/Meyer, Ralf:**

Das Unternehmen als soziales System: Zur Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, 1995. 52 S.

*Bd. 8*

**Göbl, Manfred M./Lemper, Alfons:**

Geschäftspartner VR China: Chancen und Risiken für den Handels- und Investitionserfolg der deutschen Industrie - Extrakt der IV. Jahreswirtschaftstagung des Instituts für Weltwirtschaft und Internationales Management, 1995. 52 S.

*Bd. 9*

**Sell, Axel:**

Investition und Finanzierung unter besonderer Berücksichtigung der Planung und Bewertung von Projekten (*in Russisch*), 1996. 186 S.

*Bd. 10*

**Meyer, Ralf/Vosding, Henriette:**

Die Analyse der touristischen Nachfrage für Bremen (Stadt), 1997. 76 S.

*Bd. 11*

**Wiegand, Maren/Wohlmuth, Karl:**

Bremen im nationalen und internationalen Standortwettbewerb - Bestandsaufnahme und Perspektiven - Zentrale Thesen der Referenten bei der V. Jahreswirtschaftstagung des Instituts für Weltwirtschaft und Internationales Management, 1998. 55 S.

*Bd. 12*

**Bass, Hans-Heinrich:**

J. A. Schumpeter. Eine Einführung, (Gastvorlesungen an der Aichi-Universität, Toyohashi / Japan), 1998. 58 S.

*Bd. 13*

**Sell, Axel:**

Formen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten, 1998. 116 S.

*Bd. 14*

**Ermentraut, Petra:**

Standortmarketing als Element einer ganzheitlichen Stadtmarketing-Konzeption - Eine Bewertung des Wirtschaftsstandortes Bremen durch ansässige Unternehmen, 1998. 78 S.

*Bd. 15*

**Wauschkuhn, Markus:**

Strukturwandel und standortpolitischer Handlungsbedarf im Land Bremen, 1998. 38 S.

*Bd. 16*

**Stehli, Henning:**

Das Außenwirtschaftskonzept der Freien Hansestadt Bremen. Zielsetzungen und Wirkungszusammenhänge der Außenwirtschaftsförderung. Mit einem Vorwort von Karl Wohlmuth und Anmerkungen von Alfons Lemper, 1999. 39 S.

*Bd. 17*

**Gutowski, Achim:**

Innovation als Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Wirtschaftsstandortes – nationale und regionale Innovationssysteme im globalen Wettbewerb, 1999. 105 S.

*Bd. 18*

**Feldmann, Alfred:**

Die Wohlfahrtsökonomie von Amartya Sen und ihr Einfluß auf die Messung von Entwicklung, 2000. 83 S.

*Bd. 19*

**Gutowski, Achim:**

"Der Drei-Schluchten-Staudamm in der VR China - Hintergründe, Kosten-Nutzen-Analyse und Durchführbarkeitsstudie eines grossen Projektes unter Berücksichtigung der Entwicklungszusammenarbeit", 2000, 122 S.

*Bd. 20*

**Sell, Axel/Birkemeyer, Holger/Ignatov, Andrej/Schauf, Tobias:**

Modernisation of Enterprises - A Literature Review, 2000, 81 S.

*Bd. 21*

**Meyer-Ramien, Arne:**

Die Entwicklung des Telekommunikationsclusters im nationalen Innovationssystem Finnlands, 2001, 76 S.

*Bd. 22*

**Knorr, Andreas/Arndt, Andreas:**

Successful Entry Strategies on the Deregulated US Domestic Market – the Case of Southwest Airlines, 2002, 33 S.

*Bd. 23*

**Knorr, Andreas/Arndt, Andreas:**

'Noise wars': The EU's 'Hushkit Regulation' Environmental Protection or 'Eco'-protectionism?, 2002, 24 S.

*Bd. 24*

**Knorr, Andreas/Arndt, Andreas:**

Why did *Wal-Mart* fail in Germany?, 2003, 28 S.

*Bd. 25*

**Knorr, Andreas/Arndt, Andreas:**

*Wal-Mart* in Deutschland – eine verfehlt Internationalisierungsstrategie, 2003, 30 S.