

## **Globalisierung und Adaptation: Walmarts Unfähigkeit, sich an den deutschen Markt anzupassen**

Patrick Burke

Da Walmart eine stabile, globale Firma ist, ist es schwer zu verstehen, dass dieses Unternehmen in Deutschland scheitern konnte. Mit einem weltweiten Bilanzgewinn von \$14,15 Milliarden im Jahr 2016 und mit Filialen in 28 Ländern, hatte Walmart genug Betriebsmittel für einen starken Businessplan, den es auch in anderen Ländern benutzen könnte. In diesem Sinne war es unglaublich, dass im Jahr 2006 das Unternehmen nach nur 9 Jahren seinen Geschäftsbereich in Deutschland verlassen musste.

Das Verstehen dieses einzigartigen Vorfalls ist nicht nur nützlich für Firmen, die in andere Länder expandieren wollen, sondern auch für die Allgemeinheit, weil die Allgemeinheit so auf Normen und Ideen aufmerksam gemacht wird, die man für selbstverständlich hält, wie Verbraucherverhalten und Servicequalität. Die Fehler von Walmart machen auf kulturelle Unterschiede aufmerksam und beleuchten wirtschaftliche Verhaltensweisen, die in einer bestimmten Gesellschaft normal sind. Das Unternehmen ist aus mehreren Gründen gescheitert. Die Hauptgründe sind Probleme mit der Markenidentität und dem Image, starke Konkurrenz und das deutsche Lieferantensystem. Man kann diese Probleme besser erklären, wenn man Institutionentheorie auf Walmart anwendet. Und um die vielen Probleme zu verstehen, muss man zuerst einige Hintergrundinformationen über Walmart besitzen.

Die Hauptstrategie des Unternehmens ist *Lean Retailing* laut "Barriers To 'US Style' Lean Retailing: The Case of Wal-Mart's Failure in Germany". Das bedeutet, dass ein Unternehmen seine Kosten so weit wie möglich reduziert, damit es große Gewinne macht und seine Kunden billigere Produkte kaufen können. Diese Strategie ist in den USA immer noch sehr erfolgreich. Walmart hat eine starke Kontrolle über seine Preise. Durch die Strategie *Lean Retailing* kann

Walmart gute Waren zu niedrigen Preisen verkaufen. Man kann diese Idee im „Walmart Cheer“ sehen<sup>1</sup>, die die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen fast jeden Tag sagen. Ein Spruch sagt “Who is number one? The customers. Always!” Es wird gesagt, dass „Sätze wie ‚Jeder Dollar, den wir verschwenden, kommt aus den Taschen unserer Kunden‘ in vielen Büros der Filialleiter hängen” (Brück). Obwohl die Preise für die Kunden niedriger sind, bleibt der Profit von Walmart dennoch hoch. Das Unternehmen hatte finanziell erfolgreich sein können, weil Walmart seine Kosten auf die Lieferanten abstößt. Deswegen hat das Unternehmen eine komplexe Beziehung zu seinen Lieferanten.

In den USA hat Walmart einen großen wirtschaftlichen Einfluss. Mit ungefähr 3290 Filialen hat der Konzern viel Macht über die Lieferanten, weil es als Unternehmen die Preise bestimmt (Our Locations). Die verschiedenen Lieferanten sind vom Unternehmen abhängig, weil das Unternehmen viele Filialen hat und sie in jedem Bundesstaat und in fast jeder Stadt in den USA sind. Fast jeder Amerikaner und jede Amerikanerin kennt Walmart und daher ist das Unternehmen für die Lieferanten einen Zugang zu einem großen Markt. Deswegen hat es in den USA eine enorme wirtschaftliche Macht und kann die Preise bestimmen; doch der Lieferant hat weniger Möglichkeiten. Wenn der Lieferant den niedrigen Preisen nicht zustimmt, dann wird sein Produkt nicht in den Filialen verkauft. Da es in vielen kleinen Städten nur einen Walmart und keine anderen Einzelhandelsgeschäfte mehr gibt, könnten die Lieferanten nichts in diesen Städten und auch nichts an Kunden von anderen Walmart-Filialen verkaufen, die in größeren Städten leben. (Kotkin) Das Unternehmen hat ungefähr einhundert Millionen Kunden pro Woche und die Lieferanten hätten keine andere Möglichkeit sie zu erreichen. Walmart kann so Druck

---

<sup>1</sup> Fast jeden Morgen singen die Arbeitnehmer und Manager das „Walmart Cheer“. Der Grund für das „Walmart Cheer“ ist, dass die Manager damit die Arbeitsmoral verbessern wollen. Im Lied buchstabieren sie „Walmart“ z.B. „Give me a W! Give me an A! Give me an L!” usw.

auf die Lieferanten ausüben, damit sie alles ausschalten, was unnötig ist. (Christopherson) Mit dieser scheinbaren wirtschaftlichen Übermacht in den USA, stellt man sich die Frage, warum Walmart Filialen in Deutschland gründen wollte.

Hier liegt der Hauptgrund: In den USA hatte sich im Jahr 1996 das Umsatzwachstum für den Einzelhandelsmarkt verlangsamt. Der Markt war schon seit längerem gesättigt. Walmart konnte in den USA nicht mehr wachsen, die Umsätze waren in den letzten Jahren verflacht und das Unternehmen suchte nach neuem Wachstum (Christopherson). Man wusste, dass nach den USA und Japan, Deutschland der größte Einzelhandelsmarkt ist (Seith). Nicht nur ist Deutschland der drittgrößte Einzelhandelsmarkt weltweit, sondern der deutsche Einzelhandelsmarkt bildet auch den Zugang zum osteuropäischen Markt. Walmart glaubte, dass es die selbe Strategie wie in den USA benützen konnte. Diese Fehleinschätzung wird von *Handelsblatt* so erklärt: “(Walmart) hatte geglaubt, binnen kürzester Zeit den hart umkämpften deutschen Markt aufrollen zu können - ohne ihn auch nur ansatzweise zu kennen und zu verstehen” (Brück). Um den deutschen Markt zu erobern, benützte Walmart seinen Plan als “Market Spoiler”, der schon in den USA sehr erfolgreich gewesen war. Doch schnell musste das Unternehmen einsehen, dass das nicht so leicht war.

“Market Spoiler” bedeutet, dass eine neue Firma die Kundenwünsche auf einem neuen Markt zu ihren Gunsten verändert. Walmart war ein “Market Spoiler” in den USA, weil es die Kundenwünsche in den USA veränderte. Man erwartete nun billigere Preise und dass es alles in einem Laden zu kaufen gibt. Zum Beispiel mussten vor Walmart die Kunden in verschiedenen Geschäften einkaufen, um verschiedene Waren wie z.B. Milch, Spielzeug, Kleidung und Autoteile kaufen zu können. Aber durch Walmart erwarten die Kunden jetzt ein größeres Warenangebot in einem Laden. Auch mit der Beziehung zwischen Walmart und den Lieferanten

konnte das Unternehmen die Kundenwünsche in den USA verändern. Wenn es niedrigere Preise hat, dann erwarten die Kunden diese Preise auch von anderen Geschäften. Laut das Gesetz von Angebot und Nachfrage, wenn die Läden die niedrigste Preise nicht anbieten können, dann kaufen die Kunden dort nicht mehr ein und die Geschäfte werden vom Markt gedrängt. Walmart wollte seine Filialen in Deutschland errichten und durch seine Strategie die deutschen Einzelhandelsgeschäfte zum Schließen zwingen, damit es eine starke Kontrolle wie in den USA in Deutschland aufbauen konnte.

Obwohl es einen Plan und viele Ressourcen hatte, hatte Walmart Probleme mit seiner Markenidentität und dem Image. Als das Unternehmen nach Deutschland kam, übernahm Walmart sofort zwei Firmen: Wertkauf und Interspar. Beide Unternehmen haben ein gegensätzliches Image. Wertkauf-Geschäfte waren attraktiver und ansprechender als Interspar und hatten ein größeres Warenangebot, aber es gab in Deutschland nur 21 Geschäfte. Interspar besaß 74 Geschäfte, aber sie waren von schlechterer Qualität und waren klein im Vergleich zu Wertkauf (Gerhard 19). Die Deutschen sahen die zwei Firmen als ganz anders. Ein Geschäft war ein großes Geschäft mit vielen Waren, aber nicht billig, und das andere Geschäft war klein, billig und hatte bescheidene Qualität. Also musste Walmart beide Markenidentitäten löschen und beide Ketten mit einer neuen Markenidentität von guter Qualität und niedrigen Preise verbinden. Doch Walmart schaffte das nicht. So sagt Ulrich Eggert, Trend- und Handelsforscher bei der Unternehmensberatung BBE<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> „Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) ist ein Zusammenschluss von Akteuren aus Bürgergesellschaft, Staat und Wirtschaft. [Das] Ziel ist es, die Bürgergesellschaft und bürgerschaftliches Engagement in allen Gesellschafts- und Politikbereichen nachhaltig zu fördern.“ ("Wer Wir Sind.")

Wal-Mart kaufte die Läden, die es eben zu kaufen gab, und schrieb den eigenen Namen an die Tür... Da wartete immer noch mehr Wertkauf und Interspar als Wal-Mart hinter dem neuen Firmenschild auf die Kunden - und damit zwei höchst unterschiedliche Ladenkonzepte... Wertkauf, das war fast sowas wie die Elite der SB-Märkte in Deutschland - schön gemacht, groß, mit ziemlich gutem Service. Interspar, das waren kleine, ein bisschen schmutzige Kruschtläden. (Seith)

Die Deutschen sahen keinen Unterschied zwischen den alten Interspar- und Wertkauf-Geschäften und dem neuen Walmart. Wenn sie bei Walmart kauften, dachten sie, dass es genau wie bei den ehemaligen Geschäften war. Das war schlecht für das Unternehmen, weil es seine eigene Identität brauchte, aber es hatte die Geschäfte nicht geändert. Deswegen hatten die Geschäfte widersprüchliche Identitäten, die schädlich für das Unternehmen waren. Die Walmart-Geschäfte, die in alten Interspar-Supermärkten waren, wurden als „schmutzige Kruschtläden“ gesehen und die Walmart-Geschäfte, die in alten Wertkauf-Lokalen waren, wurden als teure „Elite“-Geschäft wahrgenommen. Aber das Unternehmen hatte nicht nur Probleme mit seiner Markenidentität, sondern auch mit seinem Motto “Every Day Low Price.”

Für Walmart ist es ganz wichtig, dass es die niedrigsten Preisen hat. Seine Mottos in Deutschland waren “Jeden Tag Niedrigpreise” und “Die Preise bleiben unten. Immer!” Jeder Slogan verspricht, dass die Firma die niedrigsten Preisen hat, aber das war nicht wahr. Der Artikel “Barriers To 'US Style' Lean Retailing: The Case of Wal-Mart's Failure in Germany” gibt ein paar Beispiele, wo Walmart höhere Preise als die Konkurrenz anbot. Hier ist eins davon: “The week that Walmart opened in Berlin, the Aldi across the street from the new super store was offering the same loaf of bread that Walmart was selling for \$1.33 US at \$.34 US” (Christopherson 460). Deswegen verbanden die Deutschen nichts mit dem Motto “Jeden Tag

Niedrigpreise”, weil andere Geschäfte eigentlich niedrigere Preise hatten. Der Artikel „Consumer Acceptance and Market Success: Wal-Mart in the UK and Germany“ zeigt eine Umfrage, die in Würzburg, Deutschland und Manchester, England durchgeführt wurde. In Würzburg antworteten 400 Personen auf die Fragen, was ihre zwei Hauptgründe waren, warum sie bei einem bestimmten Geschäft eingekauft hatten. Die erste Tabelle zeigt diese Normen. Für die Deutschen sind Verbraucherfreundlichkeit und Wert am wichtigsten.

Norm	Germany 2002 Würzburg	UK 2003 Manchester	
Convenience (per cent)	66	66	
Value prices (per cent)	44	44	
Selection (per cent)	37	29	
Quality (per cent)	23	19	
Store environment (per cent)	6	10	
Service (per cent)	6	5	
Sales/promotions (per cent)	4	6	
Trust (per cent)	3	0	
Community (per cent)	3	0	
Hedonic (per cent)	1	0	
Advertising (per cent)	0	0	
Other (per cent)	2	10	
Total (per cent)	195	189	
Valid cases	400	355	

**Table III.**  
Percentage mentions of norm as first or second most important reason for store patronage

*Tabelle 1*

Im selben Artikel wurden in der zweiten Tabelle alle Geschäfte mit einer anderen Norm verglichen. Eine Punktezahl von eins bedeutet, dass das Geschäft wie erwartet funktioniert. Eine höhere Punktezahl bedeutet, dass das Geschäft die Erwartung übertraf und eine Punktezahl unter eins zeigt minderwertige Leistung. Wenn man die erste Tabelle und zweite Tabelle vergleicht, kann man verstehen, warum Walmart nicht erfolgreich war.

IJRDM 37,3	Norms	Wal-Mart	Tegut	Kupsch	Aldi	Lidl
	Convenience	0.49*	1.08	1.60*	0.43*	0.97
	Value prices	0.97	0.45*	0.11*	2.52*	1.02
	Sales/promotions	1.83*	0.24*	0.11*	2.18*	0.82
	Selection	3.78*	1.79*	0.87	0.18*	0.24*
<b>216</b>	Advertising	3.19*	1.01	1.25	1.17	0.50*
	Quality	0.90	2.54*	1.26*	0.50*	0.46*
	Store environment	1.01	1.50*	1.10	1.10	0.68
	Service	1.38	1.66*	1.46*	0.52*	0.45*
	Community	1.08	1.70*	2.60*	0.10*	0.08*
	Trust	2.64*	0.37*	0.35*	1.95*	0.74

**Table VIII.**  
NAIs for German grocery multiples, Würzburg, 2002

**Note:** \* $p < 0.05$  one-tail test

Tabelle 2

Denn für die Deutschen in Würzburg sind Verbraucherfreundlichkeit am wichtigsten, aber die zweite Tabelle zeigt, dass Walmart für Verbraucherfreundlichkeit eine Punktezahl von nur 0,49 bekam. Das war ein großes Problem, weil es die wichtigste Norm nicht erfüllen konnte. Für die Würzburger ist auch der Wert wichtig, aber Walmart bekam eine Punktezahl von nur 0,97 dafür. Normalerweise ist eine Punktezahl um eins gut, aber für dieses Unternehmen, dessen Strategie *Lean Retailing* ist, sollte sie höher sein. Aldi, ein Konkurrent, bekam eine Punktezahl von 2,52. Das war natürlich problematisch, weil es bei den Konkurrenten bessere Preise als bei Walmart gab. Walmart hatte hohe Punktezahlen für Sortiment und Werbung, aber die Werbung war für die Kunden am wenigsten wichtig und das Sortiment war zwar wichtig, aber nicht am wichtigsten. An dieser Umfrage sieht man, dass die Konkurrenten von Walmart in vielen Kategorien führten. Das amerikanische Unternehmen war nicht erfolgreich mit den Normen, die wichtig waren und hatte auch Probleme mit dem deutschen Einzelhandelsmarkt, weil der Markt stark konzentriert ist und die Lieferanten in Deutschland eine stärkere Position als in den USA haben.

Im Jahr 2006 gab es 3289 Walmart-Geschäfte in den USA, aber nur 85 Walmart-Geschäfte in Deutschland (Landler). Das war ein großes Problem für das Unternehmen, weil der

Grund für den wirtschaftlichen Erfolg in den USA die vielen Filialen sind und Walmart dadurch viele Kunden erreichen kann. Deswegen gibt es eine große Nachfrage in den USA für Lieferanten, die ihre Produkte an Walmart verkaufen. In Deutschland war die Situation ganz entgegengesetzt. Wegen der wenigen Filialen in Deutschland hatte es wenig Macht. Im Jahr 2006 war die Bevölkerung in den USA 298,38 Millionen und in Deutschland 82,32 Millionen. Deswegen gibt es in den USA einen Walmart pro 90.7 Einwohner und in Deutschland gibt es ein Geschäft pro 968.5 Einwohner. Im Unterschied zu den Schwierigkeiten in Deutschland ist Walmart eigentlich sehr erfolgreich in Ländern wie Großbritannien, Mexiko und Brasilien. Der Grund für seinen Erfolg in diesen Ländern ist, dass das Unternehmen zahlreiche Läden in diesen Ländern kaufte, während es unter hundert Läden in Deutschland kaufte. Deswegen sind seine Geschäfte in diesen anderen Ländern zugänglicher und haben einen größeren Marktanteil im Vergleich zu den Geschäften in Deutschland. Ein anderer Grund ist, dass Walmart die Namen von alten Geschäften nicht änderte. In Großbritannien bleibt der Name ASDA und in Brasilien gibt es Namen wie Bompreço, TodoDia, Maxxi Atacado usw (Landler). Das war wichtig für seinen Erfolg in diesen Ländern, weil es die alte Markenidentität nicht löschen und keine neue Markenidentität schaffen musste. In Brasilien herrscht keine Verwechslung zwischen den verschiedenen Geschäften und deren Markenidentität. Durch die Namensänderung in Deutschland aber wurden die Kunden wegen des neuen Namens (Walmart) verwirrt.

Da Walmart nicht viele Kunden erreichen konnte, wurde es von deutschen Lieferanten als eine unwichtige Firma gesehen. Einerseits brauchten die deutschen Lieferanten Walmart für ihre Produkte nicht, weil andere Einzelhandelsgeschäfte mehrere Kunden erreichen konnten. Andererseits brauchte Walmart die Produkte, damit es genug Vorrat hatte. Deswegen verlor das Unternehmen seinen Verhandlungsvorteil und musste die Produkte um höhere Preise von den



deutschen Lieferanten kaufen. Dann musste Walmart seine Produkte, die es von den deutschen Lieferanten kaufte, für höhere Preise weiterverkaufen, damit es einen Gewinn machen konnte. Die hohen Preise beeinträchtigten aber das Markenimage von Niedrigpreisen. Die vielen Schwierigkeiten mit der Markenidentität und den Lieferanten kann man gut durch die Institutionentheorie erklären.

“Institutional theory is a theoretical framework for analyzing social (particularly organizational) phenomena, which views the social world as significantly comprised of institutions – enduring rules, practices, and structures that set conditions on action” (Lawrence 2288). Man kann Institutionentheorie auf jede Organisation anwenden, die mit einer Gesellschaft interagiert. Wie eine Organisation in eine Gesellschaft integriert wird, zeigen die drei folgenden Bereiche.

	<i>Regulative</i>	<i>Normative</i>	<i>Cognitive</i>
<b>Legitimacy</b>	Legal systems	Moral and ethical systems	Cultural systems
<b>Central Rudiments</b>	Policies and rules	Work roles, habits and norms	Values, beliefs and assumptions
<b>System Change Drivers</b>	Legal obligation	Moral obligation	Change values are internalized
<b>System Change Sustainers</b>	Fear and coercion	Duty and responsibility	Social identity and personal desire
<b>Behavioral Reasoning</b>	Have to	Ought to	Want to

Tabelle 3

Die drei Bereiche sind der regulative, der normative und der kognitive und eine Organisation muss allen drei Bereichen entsprechen oder sie passt nicht in die Gesellschaft. Der regulative Bereich ist das Rechtssystem. Ein Beispiel des regulativen Bereichs ist, dass eine Firma überprüft wird. Zum Beispiel es ist normal im regulativen Bereich, wenn eine Firma die Überprüfung nicht besteht, dann muss sie schließen. Der normative Bereich ist das moralische und ethische System einer Gesellschaft. Ein Beispiel ist, dass eine Universität keine

Akkreditierung bekommen muss, aber die Akkreditierung legitimiert die Universität. Man glaubt, dass die Universität jetzt befähigt ist, obwohl die Universität auch vorher schon befähigt war. Denn ohne Akkreditierung denkt ein Arbeitgeber, dass die Universität nicht befähigt ist und der Stellenbewerber nicht qualifiziert ist. (The Importance of Accreditation) Der dritte, der kognitive Bereich ist das kulturelle System oder das, was wir als Gesellschaft für selbstverständlich halten. Ein Beispiel des kognitiven Bereichs ist, dass Kunden erwarten, dass es einen Kassierer in einem Kaufhaus gibt, aber das Kaufhaus könnte ohne Kassierer auskommen.(Metz) Es könnte nur mit einem Self-Checkout-System auskommen, aber die Kundschaft würde denken, dass etwas nicht funktioniert. Diese drei Bereiche müssen in Balance sein, sonst passt die Firma nicht in die Gesellschaft. In dieser Arbeit ist die Organisation Walmart und die Gesellschaft ist Deutschland. Man kann jetzt die Institutionentheorie für dieses Unternehmen anwenden.

Walmart hatte Probleme mit dem regulativen Bereich, weil seine Strategie nicht der Baunutzungsverordnung entsprach. Das Hauptproblem wird von Michael Wortmann so dargestellt:

In den meisten städtischen Gebieten (außerhalb von Kern- und Sondergebieten) sind heute lediglich Geschäfte mit einer maximalen Geschossfläche von 1.200m<sup>2</sup> erlaubt, was einer Verkaufsfläche von 700m<sup>2</sup> entspricht. Zudem werden die Sortimente, die in großflächigen Betrieben ,auf der grünen Wiese und außerhalb von Einkaufszentren verkauft werden dürfen, begrenzt. Dieser politisch gewollte Schutz der Kleinflächen hat sich aber nicht nur positiv für die mittelständischen Lebensmittelgeschäfte, sondern auch für die – ebenfalls relativ kleinflächigen – Discounter ausgewirkt. (Wortmann 8)

Für Walmart war die Baunutzungsverordnung (BauNVO) ein Hindernis. Seine kleinsten Geschäfte war um 1.300 m<sup>2</sup> und deswegen konnte es seine Geschäfte nicht in einer Stadt bauen, sondern ein paar Kilometer außerhalb, wo teuren Einzelhandelsgeschäften sind. Deswegen wurde es mit anderen teuren Einzelhandelsgeschäften verglichen und deswegen wurde seine Markenidentität beschädigt. Auch war Walmart nicht geeignet und für die Deutschen (s. Tabelle 1) ist das am wichtigsten. Obwohl Walmart in diesem Bereich technisch entsprach, arbeiteten seine Strategie und sein Filialplan nicht mit dem regulativen Bereich.

Es konnte auch nicht dem normativen Bereich entsprechen. In Deutschland ist es ganz wichtig, dass eine Firma mit ihren Interessenvertretern verhandelt, wenn die Firma eine große Entscheidung macht, aber Walmart sieht sich als eigenständige Firma. Es hat ein komplexes und undurchsichtiges Logistiksystem. Deswegen will Walmart seine Interessenvertreter nicht einladen, wenn es vor einer großen Entscheidung steht. Als das Unternehmen in Deutschland war, arbeitete es hinter verschlossenen Türen (Christopherson). Deswegen vertrauten die deutschen Lieferanten und Interessenvertreter Walmart nicht. Da das Unternehmen nicht mit den deutschen Lieferanten und Interessenvertreter arbeitete, war es ganz schwer ein Abkommen mit den Lieferanten zu vereinbaren. Deswegen konnte es seine Produkte nicht von den Lieferanten für niedrigere Preisen kaufen. Da Walmart nicht mit anderen deutschen Lieferanten arbeiten konnte, entspricht es auch nicht dem normativen Bereich.

Der letzte Bereich, der kognitive, beinhaltet gesellschaftliche Aspekte, die eine Gesellschaft für selbstverständlich hält. Walmart hält für selbstverständlich, dass Discounter in den USA sehr groß sein können, aber in Deutschland sind Discounter fast immer ganz kleine Geschäfte zum Beispiel Netto und Aldi (Elke). In Deutschland haben diese Geschäfte nur zwei oder drei Gänge mit beschränkter Produktanzahl, aber Walmart sieht ganz anders aus. Es

verkauft eine Vielzahl von Produkten. Deswegen sieht Walmart nicht wie ein Discounter aus. Wenn die Deutschen an Walmart dachten, sahen sie das Unternehmen als ein Geschäft, das teure Produkte verkauft. Diese Geschäfte sind normalerweise groß und verkaufen viele Produkte wie Walmart. Es hielt diesen gesellschaftlichen Aspekt für selbstverständlich. Es nahm an, dass die Deutschen wie die Amerikaner denken, dass es große und kleine Discounter gibt und nicht die kulturelle Erwartung gibt, dass ein Discounter klein sein soll. Da Walmart nicht den deutschen Erwartungen eines kleinen Discounters entsprach, hatte es auch in diesem Bereich keinen Erfolg. Da die Organisation (Walmart) den drei Bereichen nicht entsprach und hat Walmart die Entscheidung getroffen, dass es der Gesellschaft (Deutschland) hinterlassen muss.

Obwohl Walmart in Kontinentaleuropa nicht Fuß fassen konnte, sind viele andere amerikanische Firmen in Kontinentaleuropa erfolgreich. Zum Beispiel ist McDonalds in fast ganz Europa sehr erfolgreich, aber der Unterschied zwischen McDonalds und Walmart ist, dass McDonalds die Kultur des jeweiligen Landes in seine Geschäfte einbindet. In Frankreich z.B. hat McDonalds seine Geschäfte neugestaltet, damit der tägliche Essensrhythmus der Franzosen beibehalten wird. Walmart passte sich nicht an die deutsche Kultur an wie McDonalds an die französische. Deswegen wurde McDonalds in Frankreich und auch anderen Ländern akzeptiert, aber Walmart nicht. Man kann es auch sehen in Deutschland, wo McDonalds großer „McCafes“ im Vergleich zu den McDonalds in der USA hat. Unternehmen lernte aus diesem Fehler und später veränderte später seine Strategien in anderen Ländern, sich der Kultur des jeweiligen Landes anzupassen (Landler).

Insgesamt ist Walmart eine mächtige Firma, die weltweit bekannt ist. Es ist sehr erfolgreich in Nord-, Süd- und Mittelamerika, China, Japan, dem Vereinigten Königreich und Südafrika, aber Walmart konnte nicht in Kontinentaleuropa eindringen (Landler). Es hatte

Probleme mit der Markenidentität und seinem Image, dem Lieferbetrieb und gesellschaftlichen Erwartungen. Walmart wird eine starke Firma bleiben, aber wegen seines ersten misslungenen Versuchs wird es fast unmöglich für dieses Unternehmen, in Kontinentaleuropa wieder Fuß zu fassen.

## Bibliographie

- Brücks, Mario. "Wal-Mart: Mission Impossible." *Handelsblatt*, 15 Aug. 2006, pp. 1-7.
- Christopherson, Susan. "Barriers To 'US Style' Lean Retailing: The Case of Wal-Mart's Failure in Germany." *Journal of Economic Geography*, 16 Feb. 2017, pp. 451-469.
- Fancourt, Lucy, Bredesen Lewis, and Nicholas Majka. "Born in the USA, Made in France: How McDonald's Succeeds in the Land of Michelin Stars." *Knowledge@Wharton*, 03 Jan. 2012, [knowledge.wharton.upenn.edu/article/born-in-the-usa-made-in-france-how-mcdonalds-succeeds-in-the-land-of-michelin-stars/](http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/born-in-the-usa-made-in-france-how-mcdonalds-succeeds-in-the-land-of-michelin-stars/). Accessed 07 June 2017.
- Gerhard, Ulrike, and Barbara Hahn. "Wal-Mart and Aldi: Two Retail Giants in Germany." *GeoJournal*, 2005, pp. 15-26.
- Kotkin, Joel. "What Happens When Walmart Dumps You." *The Daily Beast*, The Daily Beast Company, 13 Mar. 2016, [www.thedailybeast.com/what-happens-when-walmart-dumps-you](http://www.thedailybeast.com/what-happens-when-walmart-dumps-you). Accessed 07 May 2017.
- Landler, Mark, and Michael Barbaro. "Wal-Mart Finds That Its Formula Doesn't Fit Every Culture." *The New York Times*, 02 Aug. 2006, [nytimes.com/2006/08/02/business/worldbusiness/02walmart.html](http://nytimes.com/2006/08/02/business/worldbusiness/02walmart.html). Accessed 07 June 2017.
- Lawrence, Thomas B., and Masoud Shadnam. "Institutional Theory." *The International Encyclopedia of Communication*. Ed. Wolfgang Donsbach. Vol. V. Malden: Blackwell, UK, pp. 288-289.
- Metz, Rachel. "Amazon's Cashier-Less Seattle Grocery Store Is Opening to the Public." *MIT Technology Review*, 22 Jan. 2018, [www.technologyreview.com/s/610006/amazons-checkout-free-grocery-store-is-opening-to-the-public/](http://www.technologyreview.com/s/610006/amazons-checkout-free-grocery-store-is-opening-to-the-public/). Accessed 07 March 2018
- "Our Locations." *Walmart*, 2017, [corporate.walmart.com/our-story/our-locations](http://corporate.walmart.com/our-story/our-locations). Accessed 15 Feb. 2017.
- Palthe, Jennifer. "Regulative, Normative, and Cognitive Elements of Organizations: Implications for Managing Change." *Management and Organizational Studies*, 27 May 2014, pp.59-66.
- Elke Pioch Ulrike Gerhard John Fernie Stephen J. Arnold, "Consumer acceptance and market success: Wal-Mart in the UK and Germany", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, Iss 3, 2009 pp. 205-225.

Seith, Anne. "Wal-Marts Rückzug: Warum der US-Titan scheiterte." *Spiegel Online*, 28 July 2006, [www.spiegel.de/wirtschaft/wal-marts-rueckzug-warum-der-us-titan-scheiterte-a-429017.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/wal-marts-rueckzug-warum-der-us-titan-scheiterte-a-429017.html). Accessed 16 Feb. 2017.

"The Importance of Accreditation." *ACICS / Accrediting Council for Independent Colleges and Schools*. N.p., n.d. Accessed 16 March. 2017.

Wal-Mart Stores, Inc. *1998 Annual Report*. Wal-Mart Stores, Inc., 31 Jan. 1998.

Wal-Mart Stores, Inc. *2007 Annual Report*. Wal-Mart Stores, Inc., 31 Jan. 2007.

"Walmart Income-Statement 2016." *Walmart Income Statement for 2016, 2015*. Amigobulls. [amigobulls.com/stocks/WMT/income-statement/annual](http://amigobulls.com/stocks/WMT/income-statement/annual). Accessed 15 Feb. 2017.

"Wer Wir Sind." *BBE*. [www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de). Accessed 25 June 2017.

Wortmann, Michael. "Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels." *WZB-discussion paper*, 2003, pp. 1-37