Die Bedeutung kultureller Kompetenz bei der Expansion in ausländische Märkte

Fallstudie: Warum Walmart in Deutschland gescheitert ist

Walmart ist ein amerikanisches Einzelhandelsunternehmen, das 11.718 Lebensmittelgeschäfte in 28 Ländern unter 59 verschiedenen Namen betreibt. Laut de Fortune Global 500-Liste (2016) sind sie mit rund 480 Milliarden US-Dollar das umsatzstärkste Unternehmen der Welt. Sie sind auch der größte private Arbeitgeber der Welt mit über 2,3 Millionen Beschäftigten. Nach Jahrzehnten unschlagbaren Erfolges in Nordamerika beschloss Walmart, nach Europa zu expandieren und Deutschland zu wählen. Dies war etwa zu der Zeit, als Deutschland zum ersten Mal behauptete, es sei die größte Volkswirtschaft in Europa und leistete einen Beitrag zu etwa 15% des gesamten europäischen Einzelhandelsmarktes. Zwischen 1997 und 1998 hat Wal-Mart bundesweit rund 90 bestehende Ladenlokale aufgekauft. Dies war nur die erste Phase einer Übernahme von 500 Filialen. Leider ging der damalige CEO David Glass nicht so wie geplant.

Es gibt fünf Hauptbereiche von Interesse, wenn man das Versagen von Walmart in Deutschland analysiert. Die ersten beiden können zusammen betrachtet werden: *Marktstruktur und Geschäftsmodell*. Obwohl viele argumentieren dass Walmart wegen seines Marktanteils und seiner Power ein Monopol ist, ist das technisch nicht der Fall. Walmart ist eigentlich ein Oligopol, weil es (in den USA) innerhalb einer oligopolistischen Marktstruktur existiert. Aufgrund von Supermärkten wie Walmart, Target, und Costco, haben kleine Einzelhändler überall keine Chance. Im Jahr 2017 hat Walmart und Sam's Club[[1]](#footnote-1) allein 21,4% des US-Lebensmittelmarktes ausgemacht. Hier gibt es ein großer Unterschied in der Marktstruktur.

Das Geschäftsmodell von Walmart ist basiert auf wettbewerbsfähigen niedrigen Preisen. Mit einem Slogan wie "*Every day Low Prices*" wissen Kunden genau, was sie erwarten. Deutschland hat einen der wettbewerbsfähigsten Lebensmittelmärkte der Welt. Daher sind niedrige Preise die Regel und reichen meist nicht aus, um den durchschnittlichen deutschen Kunden zu gewinnen.

Es gibt viele verschiedene Kategorien, in denen ein Lebensmitteleinzelhandel sein kann: Convenience-Stores, Discounter, Vorplätze, traditionelle Einzelhändler, Supermärkte und Hypermärkte. Ihr Zielmarkt ist für jede von diesen sehr unterscheiden. Weil Lebensmittel in der Regel billiger sind, reisen Deutsche seltener zu einer bestimmten Lebensmittelkette, um zufrieden zu sein. Der amerikanische Verbraucher ist sehr zielorientiert und wird mehr Meilen fahren, für ein erwartete Lebensmittelerfahrung zu haben. Dies ist ein großer kultureller Unterschied, der nicht berücksichtigt wurde.

Der nächste Bereich der Besorgnis ist die Kommunikation. Walmart hatte bereits unter dem Namen *Asda* in Großbritannien gearbeitet, also entschieden sie, Walmart Deutschland auch aus Großbritannien zu betreiben. In der Voreinstellung sorgte dies dafür, dass die Unternehmenssprache Englisch bleiben würde -eine riesige Red Flag. Was genau bedeutet das? Das heißt dass alle Handbücher, Richtlinien, Vorschriften, Beschilderungen, Feedbackberichte und andere wichtige Dokumente in englischer Sprache gedruckt und verteilt wurden. Ein Großteil der Filialleiter war älter und kann kein Englisch, was offensichtlich zu vielen Problemen bei der Kommunikation mit higher-ups führte.

Diejenigen in höheren Machtpositionen a) nahmen törichterweise an, dass jeder Englisch spricht oder b) nicht einmal in Betracht gezogen hat, dass Kommunikation am Arbeitsplatz stattfindet. Dies wurde während des Übergangsprozesses irgendwie nicht bemerkt, was beweist, dass kulturelle Kompetenz keine Priorität von Walmart war. Sie hatte schnell dieser Fehler gesehen, als große Lieferanten wie Samsonite und Nike es ablehnten, Waren an die Standorte in Deutschland zu liefern.

Politik, Recht und Regulierung sollten für jedes Firma von großer Bedeutung sein, insbesondere für ein Firma, das in einem fremden Land tätig ist. Als Manager ist es äußerst wichtig, sich nicht nur mit den nationalen Gesetzen vertraut zu machen, sondern auch mit den lokalen Gesetzen. Die Rolle der Mitarbeiter im politischen Bereich des Company ist je nach Standort sehr unterschiedlich. In Deutschland spielen Gewerkschaften eine wichtige Rolle. Dies führte zu einem Interessenkonflikt innerhalb von Walmart, da Walmart keine Gewerkschaften unterstützt. Die größte Gewerkschaft der Welt, *Ver.di*, war unzufrieden, als Walmart bestimmte Regeln nicht befolgte; z.B. die Veröffentlichung ihres Jahresabschlusses für das Jahr 2000. Die Gewerkschaft hat rechtliche Schritte eingeleitet, die zu einer schlechten Vertretung des Company im Ausland geführt haben. Vorkenntnisse über die Bedeutung von Gewerkschaften in Deutschland hätten Walmart viel Zeit und Geld sparen können.

Der größte Bereich, der zum Scheitern von Walmart in Deutschland beigetragen hat, war ihr mangelndes Verständnis des Verbraucherverhaltens. Ohne die Kunden wäre jedes Unternehmen nicht existent, weshalb die Beziehung zwischen Produkt und Service entscheidend ist. In den meisten Ländern Europas ist der Kundenservice weitaus weniger involviert als in den USA. Der deutsche Verbraucher erwartet weit weniger Interaktion mit den Verkaufspersonal, da sie unter dem Verständnis arbeiten, dass wenn sie eine Frage haben, einen Verkäufer suchen und fragen. Das Konzept, dass jemand an der Tür eines Supermarktes begrüßt, passiert in kein Real oder Kaufland. Kein Mitarbeiter wird dich fragen, ob du Hilfe brauchst, um etwas zu finden. Dieses Maß an Kundenservice existiert nicht und würde von den meisten Deutschen wahrscheinlich als merkwürdig empfunden werden. Walmart ist stolz auf seine berühmten "Greeter", die an jeder Tür eines jeden Ladens stehen. Aufgrund mangelnder kultureller Kenntnisse hat Walmart alberner Weise *Greeter* in ihre deutschen Läden gebracht. Dies machte die Kunden sehr unwohl und führte zu einem Umsatzrückgang. Eine andere Aktivität, die die Menschen beunruhigte war der berühmte "Walmart Chant", der von den Angestellten gesagt wird, bevor jeden Tag die Türen öffnen. Dieser Gesang soll ein Gefühl der Einheit und der Moral unter den Mitarbeitern schaffen, so dass sie jeden Tag mit einem Lächeln beginnen können. Es gibt einige kulturelle Probleme damit... 1) Deutsche lächeln nicht. Unnatürliches, gezwungenes Lächeln auf keinen Fall passieren. Man lächelst nur, wenn man glücklich bist. 2) Am deutschen Arbeitsplatz spielt die Arbeitsmoral keine Rolle. Es kümmert niemanden, wenn Sie mit Ihren Kollegen auskommen. 3) Der Akt des Chanten wurde insgesamt als ungewöhnlich und unnötig angesehen. Es wurde auch von einigen als verstörend und kulturell unempfindlich aufgrund der vorherigen Verwendung von Chants in Deutschland gesehen.

Wie Sie sehen können, kulturelle Kompetenz und das grundlegende Verständnis Ihrer Kunden gehen Hand in Hand. Ein Großteil dieser Fehler hätte verhindert werden können, wenn das interkulturelle Managementteam gründlicher vorgegangen wäre. Nur weil ein Geschäftsmodell in einem Land funktioniert, heißt das nicht dass es in jedes Land oder in jede Kultur passt. Angesichts der Tatsache, dass Walmart sich letzte Woche ganz aus Europa zurückgezogen hat, ist es offensichtlich, dass sie die inneren Abläufe der europäischen Wirtschaft kennenlernen müssen.

1. Walmart besitzt Sam´s Club [↑](#footnote-ref-1)