

**DIE ANALYSE VON WALMART'S EXPANSION
NACH AFRIKA AN DEN MÄRKTEN SÜDAFRIKA,
NIGERIA, KENIA UND ANGOLA**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts in Business (BA)

Eingereicht bei:

**Fachhochschule Kufstein Tirol Bildungs GmbH
Studiengang International Business Studies**

Verfasser:

Leonhard Prechtl

1110341681

Betreuer:

Asc. Prof. (FH) Terence Foy

Abgabedatum:

15.01.2013

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Bachelorarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.

Kufstein, den 15.01.2013

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Deutsche Kurzfassung.....	VII
Englische Kurzfassung.....	IX
1 Einleitung.....	1
2 Motive zur Internationalisierung.....	2
3 Schlüsselkriterien zum Markteintritt.....	3
3.1 Wahl eines geeigneten Marktes.....	3
3.2 Zeitpunkt des Markteintritts.....	3
3.3 Analyse des Geschäftsumfeldes.....	4
4 Analyse von Markteintrittsformen im Einzelhandelssektor	5
5 Walmart's globale Eintrittsstrategie.....	8
6 Afrika als neuer Wachstumsmarkt in der Einzelhandelsbranche.....	11
7 Einzelhandel in Subsahara-Afrika.....	13
8 Strategievergleich der führenden multinationalen Einzelhandelsunternehmen.....	14
9 Walmart/Massmart: Philosophie und Ziele der Zusammenarbeit.....	15
10 Ländermarktanalysen potenzieller Zielmärkte.....	17
10.1 Südafrika.....	18
10.1.1 Generelle Übersicht.....	18
10.1.2 Analyse von Marktwachstum und Marktentwicklung.....	18
10.1.3 Analyse der Wettbewerbsstruktur	19
10.1.4 Potenzialanalyse des Zielmarktes.....	20
10.2 Nigeria.....	20
10.2.1 Generelle Übersicht.....	20
10.2.2 Analyse von Marktwachstum und Marktentwicklung.....	21
10.2.3 Analyse der Wettbewerbsstruktur	22
10.2.4 Potenzialanalyse des Zielmarktes.....	22
10.3 Kenia.....	22
10.3.1 Generelle Übersicht.....	22
10.3.2 Analyse von Marktwachstum und Marktentwicklung.....	23
10.3.3 Analyse der Wettbewerbsstruktur.....	24

10.3.4 Potenzialanalyse des Zielmarktes	24
10.4 Angola.....	25
10.4.1 Generelle Übersicht.....	25
10.4.2 Analyse von Marktwachstum und Marktentwicklung.....	25
10.4.3 Analyse der Wettbewerbsstruktur.....	26
10.4.4 Potenzialanalyse des Zielmarktes	26
11 Handlungsempfehlung.....	27
12 Literaturverzeichnis.....	31

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Vor- und Nachteile für Pionierunternehmen bei Markteintritt.....	3
Abbildung 2: Walmart: Markteintritt und Entwicklung nach Ländern.....	8
Abbildung 3: Entwicklung des verfügbaren Haushaltseinkommens in Afrika bis zum Jahr 2020	12
Abbildung 4: Umsatzstärkste Einzelunternehmer in Subsahara-Afrika.....	14
Abbildung 5: Massmart/Pick'n'Pay/Shoprite: Multinationale Strategiemerkmale.....	16

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
EAC	East African Community
EDLP	Every Day Low Price
FDI	Foreign Direct Investment
GDP	Gross Domestic Product
NGO	Non-Governmental Organisation
USA	United States of America

DEUTSCHE KURZFASSUNG

FH Kufstein

Studiengang International Business Studies

Kurzfassung der Bachelorarbeit „Die Analyse von Walmart's Expansion nach Afrika an den Märkten Südafrika, Nigeria, Kenia und Angola“

Verfasser: Leonhard Prechtl

Betreuer: Asc. Prof. (FH) Terence Foy

Basierend auf den kontinuierlichen wirtschaftlichen Aufschwung in Afrika erkennen viele Investoren die Attraktivität relativ unerschlossener und zukunftssträchtiger Märkte. Für den weltweit größten Einzelhandelskonzern Walmart scheinen Ländermärkte unterhalb der Sahara damit geeignet, um seine international erfolgreiche Expansion voranzutreiben. Das afrikanische Handelsgewerbe kann in vielerlei Hinsicht sowohl als chancen- als auch risikoreiches Neuland bezeichnet werden. Obwohl Walmart samt seiner Geschäftsstrategie enormen Einfluss auf die Formung ganzer Märkte hat, gilt es viel zu investieren ohne absehen zu können, welche Erfolgsaussichten sich dadurch ergeben. Durch die mehrheitliche Übernahme am multinationalen südafrikanischen Konzern Massmart scheint der Weg geebnet, die Geschäftstätigkeit in weitere afrikanische Länder auszuweiten. Je nach Land muss sich Walmart mit unterschiedlichen Geschäftskulturen und Konkurrenten auseinandersetzen. Ziel bei der Strategieplanung ist es, viele Faktoren abzuwägen und Resultate miteinander zu kombinieren, welche in der Entwicklung einer ausgereiften Markteintrittsstrategie resultieren. Der Schlüsselfaktor sei dabei die Form des Markteintritts, die anschließend die Art und Weise der weiteren Unternehmensführung wesentlich prägt. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen Walmart's bei internationalen Geschäftsausweitungen bedarf es der Abwägung, welcher Eintrittsmodus als der am sinnvollsten betrachtet wird. Es wird ferner festgestellt, wie wertvoll die Akquisition von Massmart tatsächlich ist, da ein eigenständiger Markteintritt des Öfteren durch fehlende Marktkenntnis und einer damit verbundenen Komplexität in der Ausführung der Geschäftstätigkeit wenig

Erfolg versprechend erscheint. Im Handelsgewerbe existieren von der Neugründung bis hin zur Kooperation mit anderen Unternehmen Markteintrittsformen, die in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können und zudem eine Möglichkeit zur Diversifikation der Geschäftstätigkeit bieten. Um daraus resultierende Eintrittsstrategien zu rechtfertigen, werden an den Beispielen Südafrika, Nigeria, Kenia und Angola vier Ländermärkte aufstrebender Wirtschaftsmächte untersucht, die sich in der Marktbeschaffenheit, dem Marktentwicklungspotential und der generellen wirtschaftlichen Situation voneinander unterscheiden. Besonders der wirtschaftliche Aspekt wird in den Vordergrund gerückt, da Walmart als private Unternehmung keinen Einfluss auf die politische, kulturelle und rechtliche Situation hat, die in einem Land vorherrscht. Mittel- bis langfristig wird sich zeigen, ob Walmart im subsaharischen Raum mit gegebenen Mitteln die richtigen Markteintrittsstrategien ergreift, um auch einen der letzten weißen Flecken im globalen Einzelhandel zu erobern.

ENGLISCHE KURZFASSUNG

Digest of the Bachelor Thesis „Analysis of Walmart's expansion into Africa by implementing case studies on the South African, Nigerian, Kenyan and Angolan markets“

Based on the steadily progressing boom in Africa, many foreign investors recognise the attractiveness of relatively untapped and promising markets. Thus, for Walmart - the world's biggest retailing corporation - national markets south of the Sahara seem to be suitable for impelling its internationally successful expansion. The African commercial trade can - in many respects - be identified both as a promising and risky virgin territory. Although Walmart has an enormous influence on shaping entire markets along with its business strategy, it is necessary to invest a lot without foreseeing the prospects of success. Through the majority takeover of the multinational South African group Massmart, the way seems to be paved for expanding the business activity into other African countries. Depending on the country, Walmart has to deal with different business cultures and competitors. The goal within the strategic planning is to weigh up many factors and to combine the results with each other. Those should finally eventuate in the development of a mature market entry strategy. The key factor is the mode of market entry, which subsequently stamps the way of doing business. With Walmart's previous experience in expanding its business, a consideration of different entry modes is required for reasonable acting. Further, it will be determined how worthwhile the acquisition of Massmart actually is, seeing that a self-developed market entry often fails due to a lack of market knowledge and an associated complexity in the effectuation of business actions. From new foundations through to a cooperation with other companies there are a few market entry modes, which can be implemented successfully in the practice. They also offer an opportunity for the diversification of business operations. In order to justify resultant entry strategies, this paper examines four markets of emerging economic powerhouses using the examples of South Africa, Nigeria, Kenya and Angola. These countries differ from each other in the matter of market consistency, market potential for development and economic

situation in general. Especially the economic aspect comes to the fore, because Walmart as a private company has no influence on the political, cultural and legal situation in a country. In the medium to long term it will become apparent, if Walmart decides for the right market entry strategies in the subsaharan region in order to conquer the last blank spot in the global retail industry under the given circumstances.

1 EINLEITUNG

Walmart ist der weltgrößte Einzelhändler und private Arbeitgeber, dessen jährliche Umsätze von 419 Milliarden Dollar vergleichbar sind mit dem Bruttoinlandsprodukt von Norwegen (vgl. Roberts/Berg, 2012: 2). Über verschiedene Filialformate vertreibt Walmart jede erdenkliche Form von Handelswaren und Lebensmitteln (vgl. Yoffie, 2005: 705ff).

Die Erfolgsgeschichte Walmart's ist mitunter daraufhin zurückzuführen, dass das Unternehmen in vielen internationalen Ländermärkten Fuß gefasst hat und beeindruckende Ergebnisse über dessen Philosophie und Unternehmensstrategie erzielt hat (vgl. Roberts/Berg, 2012: 190f).

Die umfangreiche Beeinflussung ganzer Groß- und Einzelhandelssektoren in Ländermärkten durch diesen multinationalen Giganten wird als der sogenannte Wal-Mart-Effekt bezeichnet. Walmart's prägendste Eigenschaft bei internationalen Markteintritten ist die Fähigkeit, über Kosten der Produktion, Gestaltung von Versorgungsnetzen und Arbeitnehmerbedingungen zu bestimmen (vgl. UNI, 2012: 2ff).

Nachdem eine reine Akquisition der südafrikanischen Supermarktkette Massmart vorerst gescheitert ist, genehmigte das Competition Tribunal Walmart, die notwendigen 51 Prozent der Anteile an Massmart zu erwerben (vgl. Competition Tribunal of South Africa, 2011b). Damit wurde bereits der Grundstein für eine Erschließung von Märkten in Subsahara-Afrika gelegt, da wegen dem dortigen wirtschaftlichen Aufschwung Investoren verstärkt in Erwägung ziehen, ihre unternehmerischen Operationen in aufstrebenden Märkten auszuweiten.

Die Attraktivität dieser Märkte stellt für Walmart eine Möglichkeit dar, seine Position als Global Player in der Handelsbranche weiter zu stärken. Dabei stellt sich die Frage, welche strategischen Überlegungen angestellt werden müssen, um einen erfolgreichen Markteintritt zu gewährleisten. Im Verlauf dieser Arbeit werden verschiedene Aspekte beleuchtet, welche bei der strategischen Analyse eines Markteintritts zu beachten sind und inwieweit diese auf unterschiedliche Marktstrukturen im Kontinent anwendbar sind. Die Recherche zu dieser

Bachelorarbeit beruht auf der Heranziehung fachspezifischer Literatur, sowie diverser Geschäftsberichte von Einzelhandelsunternehmen und Journal- und Zeitungsartikel aus der afrikanischen Wirtschaft. Des Weiteren muss hinterfragt werden, welche Markteintrittsform die geeignetste darstellt. Um dieser Frage nachzugehen, sollen vier der größten afrikanischen Märkte auf ihr Marktpotential analysiert werden, wonach passende Markteintrittsstrategien als Handlungsempfehlung ausgearbeitet werden.

2 MOTIVE ZUR INTERNATIONALISIERUNG

Im Zuge des immer weiter voranschreitenden Prozesses der Globalisierung planen Unternehmen verstärkt eine Ausweitung der Geschäftstätigkeit im internationalen Terrain. Dies kann laut Glowik und Smyczek (vgl. 2011: 8ff) auf der Kombination verschiedener Motive beruhen:

- *Nachfrageorientierung* (Erschließung zusätzlicher Absatzmärkte, Kompensation des gesättigten Heimatmarktes, Kundennähe bei internationalem Vertrieb, Maximierung von Skaleneffekten)
- *Angebotsorientierung* (direkter Zugang zu Ressourcen, Zugang zu motivierten, qualifizierten und kostengünstigen Humankapital, Erschließung von Distributionskanälen)
- *Orientierung an Finanzquellen* (Steuervorteile, Nutzungsmöglichkeit von Subventionen, Vorteile durch hohes Kreditranking im internationalen Vergleich, Wettbewerbsvorteile im Ausland durch Eigenkapital)

Entgegen der Behauptung klassischer Theorien, die Internationalisierung sei eine dringendst zu betrachtende Maßnahme zur Erfolgssteigerung im Unternehmen (vgl. Johanson/Vahlne, 1977: 23), bedarf es einer überlegten Strategie zum Markteintritt, da ständige Änderungen und voranschreitende Diversifikationen im wirtschaftlichen System sowie Unsicherheiten am Finanzmarkt und im politischen System Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung mehr und mehr dazu zwingen, sich mit geeigneten Eintrittsstrategien auseinanderzusetzen (vgl. Hill, 2009: 8ff).

3 SCHLÜSSELKRITERIEN ZUM MARKTEINTRITT

3.1 Wahl eines geeigneten Marktes

Ein Entscheidungskriterium stellt die fundamentale Frage dar, in welchem Land beziehungsweise in welche Länder die Geschäftstätigkeit ausgeweitet werden soll. In Peng's „Comprehensive Model of Foreign Entries“ werden interne Faktoren, die sich mit der Orientierung an firmenspezifischen Vermögenswerten von externen Faktoren, die sich mit der kritischen Analyse der Wettbewerbsfähigkeit und dem jeweiligen Länderrisiko befassen, unterschieden (vgl. Peng, 2009: 159ff). Diese Betrachtungsweise wird durch Hollensen um die Berücksichtigung der länderspezifischen Zahlungsmentalität und die Möglichkeit der Umsetzung gewünschter Unternehmensstrukturen erweitert (vgl. Hollensen, 2009: 205).

3.2 Zeitpunkt des Markteintritts

Dieser Faktor spielt eine wesentliche Rolle, wenn man den „Pioniervorteil“ betrachtet. Unternehmen, die erstmalig ihre Produkte oder Leistungen in einem bisweilen unerschlossenen Markt anbieten, können sich durch die Innovation eines Produktes, beziehungsweise durch die Einführung eines im Herkunftsmarkt etablierten Produktes, als Pionierunternehmen einen entscheidenden Vorsprung gegenüber zukünftigen Wettbewerbern sichern. Diese sogenannten „First Mover“ können allerdings ebenso mit diversen Nachteilen konfrontiert sein, die sich zu späterem Zeitpunkt als Vorteile für die Konkurrenz entpuppen (vgl. Hill/Jones, 2012: 244f):

Vorteile von Pionierunternehmen	Vorteile von Nachzüglern
Technologische Marktführerschaft	Erleichterung des Markteintritts über Ausnutzung bereits getätigter Investitionen durch das Pionierunternehmen
Vorkaufsrecht von knappen Gütern	Verbesserung von Technologien und Aufhebung von Marktunsicherheiten
Einführung von Eintrittsbarrieren für potentielle Wettbewerber	Möglichkeit zur Analyse von fehlerhaften Vorgehensweisen vonseiten des Pionierunternehmens bei Marktänderungen
Verstärkter Markenwiedererkennungswert	

Abbildung 1: Vor- und Nachteile für Pionierunternehmen bei Markteintritt
(Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Peng, 2009: 164)

Nichts desto trotz sei dabei ungeklärt, welche Strategie aufgrund empirischer Studien als besser geeignet angesehen wird. Dies hängt stark von der jeweiligen Branche, der Tendenz zur Marktstrukturänderung aufgrund von Angebot beziehungsweise Nachfrage und der jeweiligen Größe des Marktes ab. Im Gegensatz dazu wird Pionierunternehmen in aufstrebenden Märkten hauptsächlich eine hohe Erfolgsquote bescheinigt (vgl. Chou et al., 2009: 124; Yadong/Peng, 1998). Andere Studien jedoch verweisen auf die hohen Opportunitätskosten auf Seiten der Pionierunternehmen und kommen zum Entschluss, dass Investitionen in aufstrebenden Märkten mit sehr hohen Kosten verbunden sind, da im Vergleich zu den westlichen Märkten institutionelle und organisatorische Strukturen, sowie wirtschaftliche Rahmenbedingungen nicht sehr ausgeprägt sind. Dies resultiert nicht selten im Misserfolg (vgl. Boulding/Christen, 2001).

3.3 Analyse des Geschäftsumfeldes

Unternehmen, die international expandieren wollen, sind aufgrund vieler zu berücksichtigender Faktoren dazu gezwungen, potenzielle Märkte zu analysieren und zu erforschen. Aus makroökonomischer Sicht bilden politische, ökonomische, soziokulturelle und technische Einflussfaktoren die externen Rahmenbedingungen bei der Entscheidungsfindung, ob denn ein Eintritt in den Markt sinnvoll erscheint. Diese Analyse umfasst nach Zekiri und Angelova (vgl. 2011: 578ff) folgende Kriterien:

Politische Einflussfaktoren: Diese sind ausschlaggebend für die Bewertung politischer Entwicklungstendenzen, die Einfluss haben auf wirtschaftspolitische Veränderungen und die Handlungsfreiheit des Unternehmens. Nach Johansson (vgl. 2008: 103f) existieren zudem verschieden Formen politischen Risikos, die für Unternehmen unterschiedlich relevant sein können.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen bilden die Basis zur Evaluierung der Marktattraktivität. Dadurch können diverse Stadien der ökonomischen Entwicklung ermittelt werden (vgl. Rostow, 1990: 4). Aufschlussreiche Werte liefern Zahlen zur konjunkturellen Entwicklung, sowie zum Wirtschaftswachstum und aktuellen Wechselkursen.

Eintrittsbarrieren bezeichnen jegliche Form an Regularien, die es ausländischen Unternehmen erschweren, in den Markt einzutreten. Regierungen bilden diese, um das lokale Gewerbe vor internationalem Wettbewerb zu schützen, beziehungsweise um im Markt integrierte internationale Unternehmen davon abzuhalten, den Handel wiederum ins Ausland zu verlagern.

Kulturelle Einflussfaktoren sind in der strategischen Planung von enormer Bedeutung. Sie bilden eine Grundlage für das Marketingkonzept eines Unternehmens, das insbesondere den Bedarf und Bedürfnisse potenzieller Kunden im Markt ermittelt. Kultur geht einher mit den Präferenzen für Produkte und Services und dem Konsumverhalten generell. Kultur beeinflusst den langfristigen Unternehmenserfolg, wenn Kommunikation und Akzeptanz bestehen.

Marktpotenzial und Marktgröße: Zu betrachten ist hierbei, ob im angestrebten Markt ein Bedarf an importierten Produkten und Dienstleistungen herrscht und inwieweit der Sättigungsgrad zu bewerten ist. Die Marktgröße kann ein Indikator dafür sein, welcher potenzielle Anteil am Markt angestrebt werden kann. Daraus resultiert anschließend auch, für welche Produktpalette und Preisgestaltung sich das Unternehmen entscheidet.

Justizsystem: Weltweit unterschiedliche Rechtsordnungen und deren Komplexität stellen eine Gefahr für den Unternehmenserfolg dar. Restriktionen, Kartellverbote und unterschiedliche Lizenzierungs- und Patentrechte können dem erfolgreichen Markteintritt gefährden.

Technologie: Bezeichnet den technischen Vorsprung eines Ländermarkts und den Zugang zu moderner Technik, welches einen Anreiz geben kann, günstiger, effizienter und qualitativ hochwertiger zu produzieren.

4 ANALYSE VON MARKTEINTRITTSFORMEN IM EINZELHANDELSSEKTOR

Im Gegensatz zu den klassischen Formen des Markteintritts, die in Peng (vgl. 2010: 336) und Hollensen (vgl. 2007: 291ff) aufgeführt werden, beschränken sich Dawson et al. (vgl. 2006: 62) und Doherty (vgl. 1999) mit Eintrittsstrategien, die in der internationalen Expansion im Einzelhandelssektor in ihrer Anwendung am

sinnvollsten erscheinen und die meisten Vorteile bieten. Es wird ersichtlich, dass im Einzelhandelsgewerbe sich bei Peng's und Hollensen's Unterteilung der Markteintrittsformen in Non-Equity-Modes (Franchising, Licensing, Exporte, etc.) und Equity-Modes (Joint Ventures und Tochtergesellschaften) eine starke Präferenz hin zu internationalen Direktinvestitionsformen der Equity-Modes entwickelt hat, welche auch bei Doherty (vgl. 1999: 379ff) priorisiert werden und auf die nachfolgend eingegangen wird:

Erwerb und Gründung von hundertprozentigen Tochtergesellschaften: In der bereits erwähnten Literatur unterteilen sich diese in Greenfield-Investitionen und Akquisitionen. Greenfields repräsentieren einen leicht zu realisierenden Markteintritt, bei dem das Risiko eines überbewerteten Erwerbs einer Unternehmung entfällt und von Grund auf Probleme bei der Integration vermieden werden, da es sich um eine Neugründung einer Tochtergesellschaft handelt. Dabei wird neu eingebrachtes Know-How geschützt und die volle Kontrolle vonseiten des Mutterunternehmens gewährleistet. Dennoch kann dies eine sehr kostspielige Variante sein, bei der man nicht selten auf auswärtiges Know-How angewiesen ist und generell die Marktdurchdringung durch den Neuanfang erschwert wird (vgl. Zekiri/Angelova, 2011: 578).

Im Gegensatz dazu besteht die Möglichkeit des Erwerbs einer bereits bestehenden Unternehmung, nachfolgend Akquisition genannt. Dies ermöglicht einen direkten Einstieg in einen bereits existenten Markt. Das erwerbende Unternehmen ist somit auch Nutznießer von Distributionskanälen und kompetenter Arbeitskraft als auch der bereits vorhandenen Kenntnis über den Markt. Eine Herausforderung stellt der zumeist aufwendige Integrationsprozess des Tochterunternehmens dar. Zudem kann der Erwerb einer größeren Unternehmung hohe Kosten mit sich bringen (vgl. Zekiri/Angelova, 2011: 578; Aswathappa, 2010: 15).

Daraus lässt sich schließen, dass die Greenfield-Investition empfehlenswert ist, wenn ein Wettbewerbsvorteil bereit vor Aufnahme einer Gesellschaft ersichtlich ist, interne Kompetenzen bestehen und keine konkreten Erwerbsziele an Unternehmen formuliert werden können. Die Akquisition ist von Vorteil, wenn sowohl Markt als auch Unternehmen unternehmerische Kontrolle akzeptieren und man

Unternehmenserfolg über Synergieeffekte erzielen möchte.

Joint Ventures: Anders als beim Erwerb spricht man hierbei von einer Kooperation zweier Unternehmen. Dabei wird der Prozess des Markteintritts vereinfacht und Risiken werden aufgeteilt. Zudem fördert man durch den gegenseitigen Austausch von Know-How und Technologien mit dem Partner die Produktivität, wobei auch Kosten minimiert werden können. Die gegenseitige Kontrolle von Geschäftsprozessen sorgt für zusätzliche Absicherung. Im Gegensatz dazu herrscht ein hohes Konfliktpotential bei der Umsetzung von Geschäftsprozessen. Keine der beiden Parteien hat Anspruch auf volle Kontrolle und vollen Erhalt der Leistungsprämie (vgl. Hollensen, 2007: 341f; Zekiri/Angelova, 2011: 577). Anspruch auf Joint Venture haben Unternehmen, die auf langfristiger Sicht ein gemeinsames Ziel verfolgen und gegenseitige Gewinnverteilung in Kauf nehmen (vgl. Singla, 2006: 110, Zekiri/Angelova, 2011: 577). In der Einzelhandelsbranche ist dies zumeist verbunden mit dem Markteintritt eines international aktiven Unternehmens, das sich als Ziel setzt, mit einem bereits operierenden lokalen Handelsunternehmen ein gemeinsames Markenimage aufzubauen (vgl. Rudolph, et al., 2011: 64).

Franchising ist der einzige Non-Equity Mode, der im Verlauf der Markteintrittsanalyse betrachtet wird. Es wird insbesondere im Einzelhandels- und im Gastbetriebsgewerbe angewandt und lässt sich laut Alexander und Doherty (vgl. 2009: 62) folgendermaßen beschreiben, dass ein übergeordnetes Mutterunternehmen, nachfolgend der Franchisegeber genannt, dem Franchisenehmer vertraglich erlaubt, dessen Produkte und Services unter dem Markennamen des Franchisegebers zu verkaufen. Es müssen dabei durch den Franchisegeber vorgegebene Geschäftsstrukturen und –prozesse eingehalten werden. Der Franchisenehmer übt hierbei fast keine Kontrolle aus und erhält vom Franchisegeber einen festgeschriebenen Anteil am Geschäftserlös. Der entscheidende Vorteil dabei ist ein schneller Markteintritt ohne großen Kapital- und Kostenaufwand (vgl. Hollensen, 2008: 236). Franchising ist im Handel international weit verbreitet und immenses Wachstum wird prognostiziert. Allein das deutsche Handelsgewerbe verzeichnet einen Franchisenehmeranteil von 32 Prozent (vgl. Bohrenfeld, 2012).

5 WALMART'S GLOBALE EINTRITTSSTRATEGIE

Walmart International ist eine der am schnellsten wachsenden Geschäftsbereiche des Handelskonzerns. Dies ist ein Indiz für die erfolgreiche internationale Expansionsstrategie (vgl. Berg, 2011: 20ff). Wilson (vgl. 2007) lobte die Arbeit der Walmart Innovations Group, welche dazu fähig sei, das weltweite Konsumverhalten zu beeinflussen und einen großen Einfluss auf die globale Wirtschaftsentwicklung zu nehmen. Roberts und Berg (vgl. 2012: 191f) analysierten die Markteintrittsformen von Walmart und erkannten, dass sich diese je nach Markt auf Greenfield-Investitionen (nachfolgend als Organic bezeichnet), Joint Ventures und Akquisitionen beschränken, welche je nach Entwicklungsstufe phasenweise erweitert werden, beziehungsweise in andere Formen übergehen:

Country	Market entry	Phase II	Phase III
Argentina	Organic	Organic/acquisition	Format development
Brazil	Joint venture	Organic/format dev.	Acquisition
Canada	Acquisition	Organic	Format development
Chile	Acquisition	Organic	
China	Joint venture	Organic/acquisition	Format development
Costa Rica	Acquisition		
El Salvador	Acquisition		
Germany	Acquisition	Withdrawal	
Guatemala	Acquisition		
Hong Kong	Joint venture	Withdrawal	
Honduras	Acquisition		
India	Joint venture	Organic	
Indonesia	Joint venture	Withdrawal	
Japan	Acquisition		
Mexico	Joint venture	Acquisition	Organic/format development
Nicaragua	Acquisition		
Puerto Rico	Organic	Acquisition	Format development
S Africa	Acquisition*		
S Korea	Acquisition	Withdrawal	
UK	Acquisition	Organic/format dev.	Acquisition

* Includes stores in over a dozen African markets.

Abbildung 2: Walmart: Markteintritt und Entwicklung nach Ländern
(Quelle: Roberts/Berg, 2012: 192)

Ein entscheidendes Erfolgskonzept dabei ist, dass Walmart über ihre flexible Markteintrittsstrategie mit über 60 verschiedenen Filialkonzepten eine enorme Diversifikation im Handelsgewerbe herbeigeführt hat (vgl. Roberts/Berg, 2012: 200). Über diese Vertriebskanalstrategie deckt Walmart alle Formen der Einzelhandelsgeschäfte, außer Convenience Shops ab (vgl. Roberts/Berg, 2012: 201) und ist somit stets an veränderte Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse angepasst. Als Steckenpferde im internationalen Betrieb dienen Walmart SB-Warenhäuser, die mit ihrer Größe von über 5.000 m² nicht nur den meisten Gewinn erbringen, sondern auch Walmart's

Anspruch befriedigen, einen hohen Marktanteil im Vertrieb von generellen Handelswaren (Merchandise) zu gewährleisten (vgl. Roberts/Berg, 2012: 201). Zumeist über Akquisitionen von Betreibern von Supercentern, welche etwa die Hälfte an Quadratmetern im Vergleich zu SB-Warenhäusern einnehmen, beabsichtigt

Walmart, den Großteil des Geschäftes am Lebensmitteleinzelhandel zu erbringen. Des Weiteren erstreckt sich die Segmentierung über Supermärkte, Discounter, Großhandelsunternehmen, Lagerhäuser und sogar Restaurants (vgl. Roberts/Berg, 2012: 202f). Das Konzept der Differenzierung geht Hand in Hand mit Walmart's Vorhaben, selbst an kleineren Orten Supercenter zu errichten, um den Kunden eine bequeme und zugängliche Einkaufsmöglichkeit zu bieten, ohne hohe Preise zu verlangen (vgl. Knotek, 2010: 1ff), welche in den meisten Gebieten bei klassischen Nachbarschaftsläden üblich sind. Da sich nicht nur in den USA, sondern auch international mehr und mehr eine Tendenz zur Substitution von lokalen Supermärkten hin zu großen Kaufhäusern erkennen lässt, werden auch Zulieferer zunehmend gezwungen sein, der Billigpreispolitik zu folgen und Margen zu senken (vgl. Roberts/Berg, 2012: 204). Walmart's primäre Strategie ist es, den Kunden zufrieden zu stellen und ihn auf diese Art und Weise an sich zu binden. Um es mit den Worten des Walmart-Gründers Sam Walton zu beschreiben:

„Wal-Mart's aims at creating a loyal customer base by lowering their cost of living through offering quality and other products at significantly lower prices, while surprising them on the convenience and service level side.“ (vgl. Thornhill, 2012: 2)

Dieses Versprechen ist gleichzusetzen mit der Strategie und dem entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Handelsgewerbe. Durch Perfektionierung der Vertriebskanäle (vor allem Cross-Docking) und über allgemein geringe Betriebsaufwendungen kann Walmart zu niedrigen Preisen anbieten, da man selbst Kosten niedriger hält als der Wettbewerb. Die Niedrigpreispolitik ist für Walmart von höchster Priorität. Man verfolgt eine eigens entwickelte „Every-Day-Low-Price-Policy“ (EDLP) (vgl. Li, 2011: 94), die im Werbeslogan verwendet wird. Diese Strategien begünstigen Walmart's Intention, Marktanteile zu erhöhen. Die weite Verbreitung von Läden ermöglicht in Kombination mit der breiten Produktpalette den entscheidenden Vorteil, dass alles aus einer Hand mit einem Halt gekauft werden kann und dies somit erheblich zum Komfortverlangen des Kunden beiträgt. Walmart profitiert indes im Bereich der Datengewinnung (vgl. Li, 2011: 95f), da über die weite Verzweigung von Anbietern in unterschiedlichen Sparten konkrete Daten über das Kaufverhalten der Kunden gesammelt werden können.

Es scheint, also ob durch Walmart's schier unendliche Kaufkraft strategische Überlegungen in den Hintergrund rücken, jedoch sollen Wettbewerbsvorteile als Strategien auf internationaler Ebene genutzt werden, um sich von der Konkurrenz abzusetzen. Damit diese Strategien auch international erfolgreich sind, müssen Walmart's Wettbewerbsvorteile am jeweiligen Markt zur Geltung kommen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Walmart's Ansporn, Kunden mit niedrigen Preisen zufrieden zu stellen, in Märkten greift, wo eine beträchtliche oder aufstrebende Mittelschicht vorherrscht und Bevölkerungswachstum existiert. Obwohl sich eine Niedrigpreispolitik in vielen Ländern etabliert hat, ist die Barriere zum Eintritt in ausgereiften und entwickelten Märkten durch Walmart's Fähigkeit, sich der Preispolitik anzupassen oder diese gar neu zu formen, relativ gering. Im Falle der Akquisition von Einzelhandelsunternehmen in Deutschland und Südkorea (vgl. Gereffi/Christian, 2009: 578f) zeigten sich jedoch Probleme bei der Anpassung an die dort bestehende Unternehmenskultur und das Präferenzdenken der Käufer für Qualitätsware. Entwickelte Märkte sind dennoch für Walmart sehr attraktiv, da dort dessen Stärke bei der Umsetzung von Economies of Scale von Vorteil ist. Im Gegensatz dazu können über Greenfield-Investitionen neue Märkte zwar aufgebaut werden, jedoch entwickeln sich diese langsamer, was Walmart an der Umsetzung von Skaleneffekten hindert. Walmart's Ziel, über Economies of Scale Kostensenkungen herbeizuführen, führt daher zur Tendenz, Akquisitionen bei bereits hohem Marktvolumen als Markteintrittsstrategie zu wählen, damit der komplette Aufbau neuer Distributionskanäle entfällt. Erschwert wird dies in Ländern, in denen die Produktpalette der westlichen Kultur bisher keinen Anklang fand, da ein hoher Aufwand betrieben werden muss, um kostengünstige lokale Zulieferer ausfindig zu machen und Ertragsziele zu sichern (vgl. Hollensen, 2007: 658). Ein hohes Volumen an Produkten benötigt eine sichergestellte Versorgungskette, wobei Walmart vor allem auf die Sicherstellung adäquater Infrastruktur Wert legt. Zudem muss Walmart die Käufergewohnheiten der Kunden in den Märkten kennen, um dementsprechend über das Format und die Verbreitung der Filialen entscheiden zu können. Um ein gutes Image zu bewerkstelligen, bewirbt Walmart stets ihre EDLP in der Öffentlichkeit mit dem Versprechen, Kosteneinsparungen wirksam an Kunden weiterzugeben unter der Devise „save people money, so they can live better“ (vgl. Li,

2011: 93). Außerdem versprach man unlängst in Sachen Personalpolitik, mittelfristig weltweit über 500.000 Arbeitsplätze zu schaffen und international eine „Open-Door-Policy“ einzuführen, über die Angestellte ihre Probleme direkt in der Chefetage zum Ausdruck bringen können. Der Plan, weltweit Non-Governmental-Organisations zu errichten und lokale Zulieferer und Fabrikarbeiter zu unterstützen ist eine weitere Maßnahme, um über Corporate Social Responsibility (vgl. Li, 2011: 95) den Ruf zu verbessern.

6 AFRIKA ALS NEUER WACHSTUMSMARKT IN DER EINZELHANDELSBRANCHE

Experten sagten es voraus: Durch die Wirtschaftskrise in 2008 und dem anschließenden Konjunkturabschwächung suchen Teilnehmer der Wirtschaft in der entwickelten Welt neue Märkte. Die entwickelten Wirtschaftsmächte büßten durch die europäische Schuldenkrise, strukturelle Schwächen im Finanzsektor und fortwährende politische Krisen in vielen entwickelten Ländern Macht und Beziehungen ein und suchen seither neue aufstrebende Märkte um sich zu positionieren. (vgl. Gunnison/Patterson, 2012). Dabei zeigt sich, dass afrikanische Länder aufgrund vom allgemeinen Entwicklungspotential, der Abhängigkeit und Offenheit gegenüber ausländischen Kapitalgebern und dem Potential zur Differenzierung von Märkten neue dynamische Märkte darstellen.

Durch den generellen wirtschaftlichen Abschwung in der westlichen Welt ist es Afrika gelungen, sieben der zehn am schnellsten wachsenden Wirtschaften weltweit in 2011 zu stellen und damit in den Fokus für Investoren zu rücken. Die durchschnittliche Wachstumsrate liegt mit aktuell 5,1 % deutlich über dem Wachstum der entwickelten Wirtschaftsländer und dem weltweiten Vergleich (vgl. IMF, 2012b: 87).

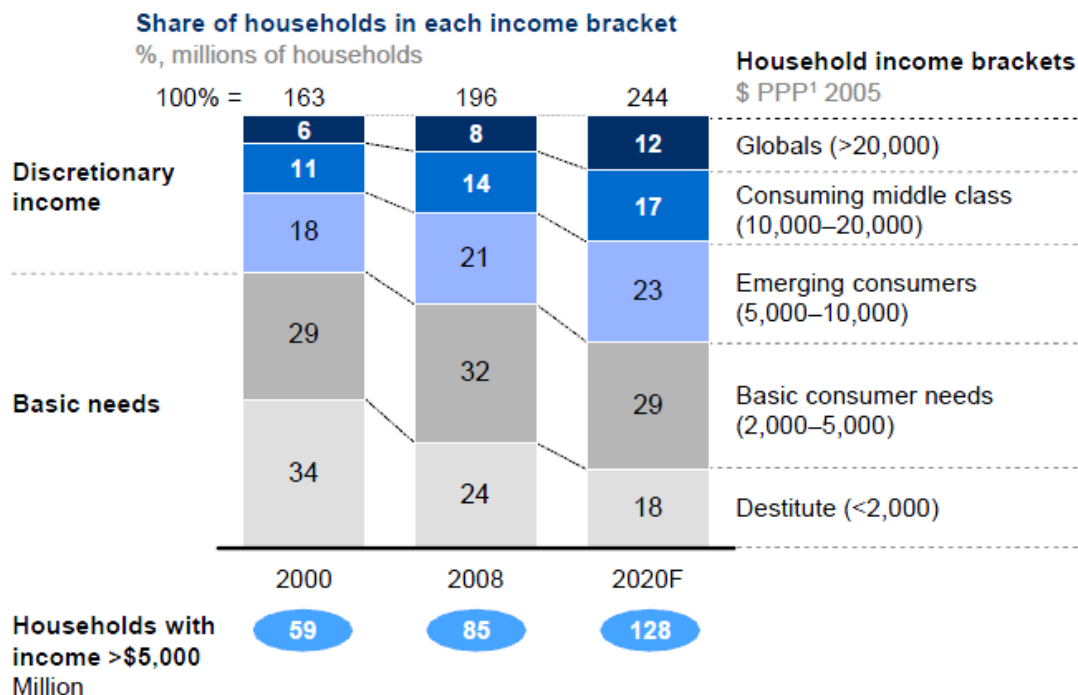


Abbildung 3: Entwicklung des verfügbaren Haushaltseinkommens in Afrika bis zum Jahr 2020
(Quelle: Roxburgh et al., 2010: 4)

Studien von Ernst & Young (vgl. 2012: 25) und McKinsey (vgl. Roxburgh et al., 2010: 3f) prognostizieren, dass das Wirtschaftswachstum wohlhabendere Verbraucher mit sich bringt und sich dadurch eine kaufkräftige Mittelschicht entwickelt. Diese Werte verzeichnen zudem bereits einen zunehmenden Anstieg der Bevölkerung, die sich laut aktueller Prognose bis zum Jahr 2050 verdoppeln wird, wodurch Afrika den weltweit am schnellst wachsenden Arbeitsmarkt darstellt (vgl. Okubadejo, 2012; Roxburgh et al., 2010: 19).

Durch die voranschreitende Urbanisierung wird es für mehr Afrikaner möglich, von Arbeitsplätzen im Agrarsektor weg zu besser bezahlten Beschäftigungsverhältnissen in die städtischen Regionen zu wechseln. Studien prognostizieren, dass bis zum Jahr 2020 53% aller afrikanischen Haushalte der Mittelschicht angehören werden. Damit verbunden sollen bis zu diesem Zeitpunkt Konsumausgaben von 860 Milliarden Dollar auf 1,4 Billionen Dollar ansteigen. Hinzu kommt auch, dass sich nach dem „Ease of Doing Business Report“ der World Bank die Geschäftsumgebung durch verbesserte Regularien, der Zunahme an demokratischen Wahlen und der Entschärfung von Handelsbeschränkungen stabilisieren werde (vgl. Hatch et al., 2010: 6; Okubadejo, 2012).

Diese Fakten unterstützen das enorme Entwicklungspotential im afrikanischen

Einzelhandelssektor, wobei dieser noch konkret analysiert werden muss.

7 EINZELHANDEL IN SUBSAHARA-AFRIKA

Der Einzelhandel in Ländern südlich der Sahara durchlebt einen Wandel. Steigender wirtschaftlicher Wohlstand führt dazu, dass die ansteigende und mobiler werdende Anzahl der Verbraucher zu sicheren Kaufhäusern mit diversifizierter Produktpalette tendiert, welche nachhaltig kleinunternehmerische Nachbarschaftsläden ersetzen (vgl. Oxford Business Group, 2012a; Ventures, 2012c). In den Segmenten des Einzel- und Großhandels wird der Markt im südlichen Afrika von fünf südafrikanischen Anbietern dominiert, welche allein in Südafrika über mehr als 60 Prozent des Marktanteils verfügen, wobei im Falle der Nichtberücksichtigung von Kleinunternehmern in den zumeist unterentwickelten vorstädtischen und ländlichen Regionen eine beinahe komplette Marktdominanz der sogenannten „Big 5“ erreicht wird (vgl. van Hille, et al., 2012: 19f; Pickelsimer/Ntloedibe, 2011: 1).

Im folgenden Absatz wurde nach den Entwicklungsberichten eine Aufstellung zusammengetragen, die einen Überblick über die Verbreitung im afrikanischen Handelsmarkt geben soll. Anbei sei zu erwähnen, dass zunächst von der Unterteilung der Sparten in Hypermärkte, Supercenter, Supermärkte und Discounter und der fachspezifischen Ausrichtung Abstand genommen wurde. Es wird außerdem vorausgesetzt, dass alle Anbieter ihre Sub-Unternehmen nach Umsatz klassifizieren:

Unternehmen	Verkaufserlös in Rand (Stand: 2011)	Verbreitung in Ländermärkten	Bevorzugte Eintrittsstrategie	Verkaufsstellen
Shoprite Holding	R 82.000bn	16 (Afrika und indischer Ozean)	Greenfield, Franchise	1200 (im Vollbesitz), 270 (Franchise)
Pick'n'Pay Stores	R 55.330bn	9	Greenfield, Franchise	941 (Schwarzafrika)
Massmart Holding	R 52.950bn	13	Greenfield, Akquisition	302 (Schwarzafrika)
Spar Group	R 38.459bn	7	Greenfield, Joint Venture	1643 (Schwarzafrika)
Woolworths Holding	R 25.582bn	11	Greenfield, Franchise	149 (im Vollbesitz), 120 (Franchise in Afrika und mittleren Osten)

Abbildung 4: Umsatzstärkste Einzelunternehmer in Subsahara-Afrika
(Eigene Darstellung, Daten entnommen aus FMCG, 2012; Shoprite Holdings Ltd., 2012; Pick'n'Pay Holdings Limited, 2011; Massmart Holdings Limited, 2011)

8 STRATEGIEVERGLEICH DER FÜHRENDEN MULTINATIONALEN EINZELHANDELSUNTERNEHMEN

Bezug nehmend auf die in den vorigen Absätzen analysierten Faktoren, die für einen Markteintritt relevant sind, lässt sich sagen, dass die Eintrittsstrategie der südafrikanischen Einzelhandelsunternehmen sich nicht auf länderspezifische Determinanten, sondern auf firmenspezifische Vorteile konzentriert. Dies wird deutlich, wenn man nach Daniel et al. (vgl. 2003: 373ff) die jahrzehntelangen politischen und wirtschaftlichen Beziehungen zu den derzeit aufstrebenden Märkten unterhalb der Sahara betrachtet um die notwendige Kompetenz zu erwerben, politische und rechtliche Eintrittsbarrieren weitgehend zu umgehen. Reformen und die Tendenz zur Demokratisierung erleichtern den Markteintritt zusätzlich. Peng (vgl. 2010: 179f) und Mehler et al. (vgl. 2011: 510f) bezeichnen Südafrika nicht zuletzt wegen dem hohen Investitionsvolumen in subsaharischen Märkten und den entwickelten Unternehmensstrukturen ihrer Firmen als das ideale Sprungbrett für Direktinvestitionen.

Im Bereich des Einzelhandels ist nach der Analyse schwarzafrikanischer Länder zudem von oligopolistischen Märkten die Rede, die hauptsächlich von den Unternehmungen der umsatzstärksten Handelsketten Shoprite, Pick'n'Pay und Massmart geprägt werden. Hendry (vgl. 2012) erkannte die verstärkten Investitionsbemühungen dieser drei Unternehmen und bescheinigt ihnen den Eintrittsvorteil eines Pionierunternehmens in ihren Operationen. Aufgrund der positiven Ergebnisse in den letzten Jahren, einer soliden Grundlage für Investitionen, der Sättigung des südafrikanischen Einzelhandelsmarktes und dem enormen Entwicklungspotential in afrikanischen Schwellenländern planen diese drei Unternehmen eine Erschließung neuer Märkte mitsamt der Verbreitung von Verkaufsstellen aller Divisionen (vgl. Dakora, 2012: 25ff).

Generell lassen sich die strategischen Kernpunkte von Massmart, Pick'n'Pay und Shoprite bisweilen folgendermaßen zusammenfassen:

	Massmart	Pick'n'Pay	Shoprite
Multinationale Geschäftsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Replikation des südafrikanischen Modells, mit einigen Anpassungen an den lokalen Markt • unternehmenseigene Filialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Replikation des südafrikanischen Modells, mit einigen Anpassungen an den lokalen Markt • unternehmenseigene Filialen als auch Franchising, vorzugsweise Master-Franchising 	<ul style="list-style-type: none"> • Replikation des südafrikanischen Modells, mit einigen Anpassungen an den lokalen Markt • unternehmenseigene Filialen und Franchising
Firmenspezifische Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • niedrige Margen und hohes Volumen • Marktpräsenz in Afrika • Bargeschäft • Beziehungen zu Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • hohes Maß an Kundenzufriedenheit • Promotion sozialer Verantwortung (CSR) 	<ul style="list-style-type: none"> • großflächiger Handelsbetrieb (Markführerschaft im südafrikanischen Einzelhandel) • globaler Handel • Immobilienentwicklungsprojekte (CSR) • weltweite Einkaufspolitik • hochvernetzte und funktionstüchtige Versorgungskette • moderne Technologien • ergänzende Dienstleistungen

Abbildung 5: Massmart/Pick'n'Pay/Shoprite: Multinationale Strategiemerkmale
(Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Mkhize, 2009: 87f)

9 WALMART/MASSMART: PHILOSOPHIE UND ZIELE DER ZUSAMMENARBEIT

Der Zusammenschluss von Walmart und Massmart ist zum einen mit Skepsis und zum anderen mit positiver Erwartungshaltung zu verbinden. Die Akquisition stellt für Massmart eine attraktive Möglichkeit dar, Schwächen gegenüber der ambitionierten Konkurrenz zu korrigieren. Dies begründet sich durch den neuen Maßstab, den Walmart zu setzen versteht. Walmart's finanzieller Spielraum, das stark ausgeprägte logistische Know-How und die Fähigkeit, Waren weltweit günstig zu beziehen (vgl. Roberts/Berg, 2012, 191f) bietet nicht nur die Möglichkeit für Massmart, Defizite gegenüber den restlichen südafrikanischen Einzelhandelsunternehmen auszugleichen, sondern kann im Idealfall gar zu einem plötzlichen

Wettbewerbsvorteil führen. Im Zeugenbericht des Prozesses zum ersten Verhandlungstermin über die angestrebte Akquisition hob Massmart-CEO Grant Pattison die Werthaltigkeit von Walmart's Philosophie der gutgläubigen Geschäftspraktiken für den Einzelhandel hervor und appellierte jedoch auch für die Möglichkeiten für die Wirtschaft und Massmart an sich (vgl. Competition Tribunal of South Africa, 2011a: 13f). Die Philosophie von Massmart und Walmart zeigen vielerlei Parallelen auf, die Pattison auch dadurch unterstreicht, dass keine Änderungen in der Geschäftstätigkeit zu erwarten sei und beschrieb Walmart's Philosophie mit den Worten

„...local management of local customer which is in fact a philosophy shared by Massmart in its own regional expansion.“ (Competition Tribunal of South Africa , 2011a: 9f)

Doch insbesondere die Aussage des Massmart-Vorstandsvorsitzenden, Mark Lamberti,

“We cannot allow our competitors to flourish. Our margins may have to drop to fend off competitors” (LRS, 2011: 2)

erinnert stark an Walmart's EDLP-Philosophie, Margen zu drücken und die Einsparungen an Kunden weiterzugeben. Die Anwendung der gleichen Strategie in Afrika würde, wie auch in anderen Teilen der Welt, dazu führen, dass Wettbewerber zur Aufgabe gezwungen werden, Zulieferer unter Walmart's Preisdruck kapitulieren und dennoch eine in Afrika weit verbreitete untere Mittelschicht profitiert. Obwohl man zugesichert hat, lokale Zulieferer zu unterstützen und durch Massmart angewandte Geschäftspraktiken nicht fundamental zu ändern, könnte Walmart zukünftig entscheidenden Einfluss darauf nehmen. Ein weiteres Protokoll des Competition Tribunal of South Africa am Tage der gerichtlichen Anerkennung hielt Walmart's Eintritt schließlich für unbedenklich, dass Walmart den Marktstrukturen und öffentlichen Interesse schaden würde (vgl. Competition Tribunal of South Africa, 2011b).

Walmart's Ziel dieser Akquisition hingegen dürfte es sein, schnellst möglich im afrikanischen Markt Fuß zu fassen. Der entscheidende Vorteil an der Zusammenarbeit mit Massmart ist dabei, über dessen Unternehmensformate und

Sparten flächendeckend Marktzutritt über alle Branchen des Einzelhandelsgewerbes zu erlangen. Massmart bietet preiswerte Artikel als auch qualitativ hochwertige und preisintensive Produkte in den Bereichen allgemeine Handelswaren, Lebensmittel, Getränkefachhandel, Baustoffe und Elektronik in Kaufhäusern, Supercentern und Discountern an (vgl. Roberts/Berg, 2012: 196). Massmart's Leistungsvermögen und Marktkenntnis ist daher profitabel für Walmart.

Zudem bestehen Synergien zwischen beiden Unternehmen, da Massmart's Unternehmensformate Walmart's US-amerikanischen Pendant ähneln (vgl. Lamberti, 2008: 19ff). Der Aufwand der Umstrukturierung, wie im damaligen Falle des Markteintritts in Lateinamerika, entfällt. Dennoch ist die Betrachtung von Lateinamerika ein gutes Beispiel, da Walmart's Kompetenz dort ausschlaggebend für die Prägung des heutigen Einzelhandels war (vgl. Roberts/Berg, 2012: 193f) und auch Massmart von diesem Know-How profitieren könnte.

Dennoch gibt Andy Bond, CEO der britischen Walmart-Tochter Asda Preis, dass trotz der attraktiven Chancen, auch außerhalb Südafrika's zu expandieren, das primäre Ziel die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in Südafrika sei, da infrastrukturelle Probleme und Unsicherheitsfaktoren über die Stabilität von Versorgungsketten zukünftige Operationen im subsaharischen Afrika behindern könnten. Darüber hinaus wird auch Walmart's Absicht erwähnt, durch die jüngsten Erfolge in internationalen Märkten weiterhin Akquisitionen als Markteintrittsmethode voranzutreiben (vgl. Makholwa, 2010: 36).

10 LÄNDERMARKTANALYSEN POTENZIELLER ZIELMÄRKTE

Massmart's bisherige Präsenz im Groß- und Einzelhandelsmarkt in Schwarzafrika birgt für die Kooperation von Massmart und Walmart Chancen und Risiken bei der Ausweitung von Geschäftstätigkeiten. Im folgenden Abschnitt werden anhand von Fallstudien Analysen getätigt, die sich sowohl mit der Ausweitung bestehender Operationen in erschlossenen Märkten als auch mit der Erschließung neuer Märkte beschäftigen. Dies geschieht anhand von Ländermarktanalysen in den Märkten Südafrika und Nigeria, beziehungsweise Kenia und Angola. Die Betrachtung unterschiedlicher Ländermärkte soll Aufschluss geben über die Sinnhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit einer Geschäftserweiterung beziehungsweise Expansion in

afrikanische Märkte von unterschiedlichem Typus. Nachfolgend werden nach einer Zusammenfassung der Elemente zur Marktanalyse von McLoughlin und Aaker (vgl. 2010: 61) folgende Kriterien im Einzel- und Großhandelssektor berücksichtigt:

10.1 Südafrika

10.1.1 Generelle Übersicht

Die südafrikanische Wirtschaft stellt die am drittschnellsten wachsende Wirtschaft weltweit. Ein anhaltend wachsendes Bruttoinlandsprodukt und stetig steigende Konsumausgaben bestätigen den konjunkturellen Aufschwung ebenso wie ein Rückgang der Arbeitslosigkeit während den letzten Jahren und ein damit verbundener Aufstieg vor allem vieler schwarzer Bürger in die Mittelschicht. Trotz der Förderung von sozialen Projekten besteht eine weiterhin hohe Ungleichheit in der Einkommensverteilung. Zudem verzeichnet Südafrika eine kontinuierlich starke Zunahme an ausländischen Direktinvestitionen (FDI). Die Auslandsverschuldung welche einen Beitrag leistete zur Verbesserung der Infrastruktur und der Realisierung neuer Projekte, stieg signifikant an, jedoch seien keine Tilgungsschwierigkeiten zu erwarten. (vgl. AfDB et al., 2012: 2ff; PwC, 2012: 1f).

10.1.2 Analyse von Marktwachstum und Marktentwicklung

Diverse Berichte und Prognosen bescheinigen auch für den Groß- und Einzelhandel, welcher ausschließlich von nationalen Unternehmen dominiert wird und laut Berg (vgl. SA Commercial Prop News, 2012) einen Pioniervorteil für multinationale Unternehmen wie Walmart darstellt, positive Aussichten. Während den nächsten fünf Jahren wird ein stetiger Anstieg der allumfassenden Konsumausgaben im Lebensmittel- als auch im Handelswarenssektor von annähernd zehn Prozent prognostiziert. Mittelfristig wird durch das Weiterbestehen ungleicher Einkommensstrukturen eine höhere Nachfrage an sowohl hochwertigen als auch billigen Produkten vorhergesagt (vgl. SA Commercial Prop News, 2012; AfDB et al., 2012: 2). Durham (vgl. 2011: 33ff) bescheinigt einen massiven Schwund an selbstständigen Einzelunternehmern und erläutert außerdem die Intensivierung der Umsetzung strategischer Konzepten vonseiten der führenden Unternehmen. Eine Strategie umfasst die zentrale Distribution von Waren und die innovative

Lagerhaltung, um Effektivität zu fördern, Kosten zu sparen und sich für den aufstrebenden Markt des Onlineshoppings zu rüsten. Dazu kommt eine voranschreitende Diversifikation von Filialen, um am jeweiligen Standort entsprechende Zielgruppen zu erreichen und eine Verstärkung der Einführung von Treueprogrammen, um Kunden effektiv zu binden. Trotz massiver Anstrengungen, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, prognostizieren Roxburgh et al. (vgl. 2010: 7) und PwC (vgl. 2012: 3) bei Unternehmen eine Fokussierung auf die Expansion in Schwellenländer im subsaharischen Afrika, da dort die Aussichten auf Wachstum um ein vielfaches höher sind und dementsprechend in Südafrika ein Anreiz zur selektiven Marktanteilsgegewinnung keine hohe Priorität genießt. Man geht außerdem davon aus, dass dies der Hauptgrund ist, weshalb internationale Unternehmen dem Beispiel Walmart's nicht folgen werden und nationale südafrikanische Handelsunternehmen daher kein potenzielles Ziel für Zusammenschlüsse und Akquisitionen seien, da man sich einen schnelleren direkten Markteintritt in aufstrebende und ungesättigte afrikanische Märkte erhofft (vgl. PwC, 2012: 3).

10.1.3 Analyse der Wettbewerbsstruktur

Mit einem Marktanteil im Einzelhandel von zwölf Prozent ist Shoprite das marktführende Unternehmen in Südafrika. Vor allem durch die logistische Optimierung ihrer Distributionscenter konnte Shoprite Preise senken und genießt mit einer Vielzahl an Verkaufsstellen den Vorteil der Kundennähe (vgl. Dakora et al., 2010: 751). Über verschiedene Formate ihrer Geschäftsstellen kann Shoprite in diversen Geschäftsfeldern (zum Beispiel Supermärkte, Hypermärkte, Discounter, Baumärkte, Drogerien und Apotheken) für alle Einkommensklassen anbieten (vgl. Sustainalytics, 2012: 19; Shoprite Holdings Ltd, 2011: 15f). Pick'n'Pay und Massmart übernahmen diese Strategien und konnten eine Dominanz vonseiten Shoprite abwenden (vgl. Farfan, 2012). Laut AC Nielsen werden 70 Prozent der Verkaufserlöse im Einzelhandel von sechs Prozent aller Unternehmen erbracht, welche sich aus den fünf größten Einzel- und Großhändler zusammensetzen (vgl. Whitehouse & Associates, 2011: 3).

10.1.4 Potenzialanalyse des Zielmarktes

Südafrika's entwickeltes Handelsgewerbe ist geprägt von der Anpassung an die westlichen Unternehmenskulturen, welche auch in Nischenmärkten wenig Spielraum zur Ausweitung von Geschäftstätigkeiten bietet. Aus diesem Grund wird der Markt als gesättigt angesehen (vgl. Ventures, 2012c).

10.2 Nigeria

10.2.1 Generelle Übersicht

Nigeria's neue demokratisierte Regierung leistete in den vergangenen Jahren einen großen Beitrag, um makroökonomische Stabilität herbeizuführen. Dies geschah durch die Privatisierung staatlicher Unternehmen und durch die Einführung von Regularien, die internationalen Handel und fairen Wettbewerbs innerhalb der Wirtschaft garantieren (vgl. Roxburgh, 2010: 12; Ernst & Young, 2012: 19; AfDB et al.; 2012: 2). Nigeria zählt zu den größten Ölexporturen des Kontinents. Aufgrund der enormen Nachfrage von Öl stellt Nigeria das afrikanische Land mit dem höchsten Inlandsprodukt, wobei zu erwähnen ist, dass sich die Wirtschaft fast ausschließlich auf den Ölexport konzentriert und diese daher wenig differenziert ist (vgl. Roxburgh et al., 2010: 31f; AfDB, 2012: 2). Dennoch verbessern sich industrielle und infrastrukturelle Standards. Insbesondere China investierte zwischen 2001 und 2007 geschätzte 34 Milliarden Dollar in die nigerianische Wirtschaft um die Infrastruktur auszubauen und eine Optimierung von Rohölraffinerien herbeizuführen, in der Hoffnung, zukünftig Zugang zu dieser knappen Ressource zu erlangen (vgl. Roxburgh et al., 2010: 15f). Der Trend zu stetig steigenden Wirtschaftswachstum scheint anzuhalten. Auch mittelfristig wird Nigeria zu den zehn am schnellsten wachsenden Wirtschaften weltweit gehören (vgl. Ernst & Young, 2012: 22). Zudem bescheinigt man Nigeria viel Wachstumspotential im ohnehin bereits produktionsstarken Agrarsektor (vgl. Roxburgh et al., 2010: 42). Aufgrund des anwachsenden Wohlstands leistet Nigeria zusammen mit Südafrika und Kenia den größten afrikanischen Beitrag an Investitionen (FDI) innerhalb des Kontinents (vgl. Ernst & Young, 2012: 32f) und stellt zugleich den größten Empfänger von Direktinvestitionen aus anderen Teilen der Welt. Jedoch wird das Land weiterhin von Investoren gemieden, da die Angst vor Bürgerkriegen und terroristische Anschläge

präsent ist. Für mehr Attraktivität hingegen sorgen jüngste Reformen im Finanzsektor und die Handhabung strenger Kontrollen des Staatshaushaltes (vgl. Ernst & Young, 2012: 50).

10.2.2 Analyse von Marktwachstum und Marktentwicklung

Besonders im Lebensmittelsektor wird ein enormer Anstieg in der Konsumbereitschaft prognostiziert (vgl. Roxburgh et al. 2010: 56). Townsend und Luiz (vgl. 2010: 4) verweisen zudem auf eine von der Massmart-Tochter Game durchgeführte Studie, die besagt, dass in einem Radius von 100 Kilometern in Lagos mehr Menschen als in Südafrika leben und lediglich ein Game-Discountladen existiert. Dies zeugt vom enormen Marktpotential in der Einzelhandelsbranche. Darüber hinaus erwähnt Game-CEO Potegier im gleichen Abschnitt, dass Filialen in ungesättigten afrikanischen Märkten mehr Erträge und Renditen erbringen als in Südafrika und zudem eine attraktive Versorgungsquelle in Nigeria zur Verfügung stehe, durch welche über 70 Prozent aller Bestände lokal bezogen werden können. Laut Richter (vgl. 2011: 1ff) bringt ein rapider Anstieg der Mittelklasse, verbunden mit stetig steigendem Bruttoinlandsprodukt, eine starke Nachfrage von modernen Haushaltsgütern mit sich. Dennoch schränkt Keswani (Oxford Business Group, 2012b) die Möglichkeiten für Investoren ein, da moderne Vertriebsstellen von großen neugebauten Kaufhäusern abhängig seien und in den Städten Nigeria's adäquater Raum meist nicht zur Verfügung stehe. Zudem sind der mühsame Zugang von Zulieferern in den ländlichen Gebieten, hohe Kosten und Kredite mit kurzen Laufzeiten weitere Mankos. Höhere Inflation und die weiterhin gravierenden Unterschiede in der Verteilung von Einkommen sind weitere Aspekte, die die Kaufkraft und damit verbundene Marktgröße limitieren (vgl. Oye, 2012: 21ff). Jedoch wird Shoprite-CEO Basson in einem Statement zitiert, dass trotz des mit 60 Prozent hohen Armutsanteils an der Gesamtbevölkerung, die restlichen 40 Prozent immer noch einen größeren Markt als Südafrika bilden würden (vgl. Reuters, 2012). Aufgrund dessen darf man darauf schließen, dass es die Aufgabe der Regierung sein wird, die Infrastruktur im bevölkerungsreichsten Land Afrika's weiterhin zu verbessern und Grundstücke und Baugebiete zugänglich zu machen.

10.2.3 Analyse der Wettbewerbsstruktur

Nichts desto trotz wollen bereits ansässige Unternehmen weitere Geschäftsfelder in Nigeria erschließen. Basson (vgl. Reuters, 2012) sieht Spielraum für 700 Verkaufsstellen im ganzen Land und möchte mit Shoprite den Markt weiter durchdringen. Aktuellen Berichten zufolge möchte Shoprite dies durch Zahlungen hoher Geldbeträge in Immobilienentwicklungsprojekte durchsetzen (vgl. Ventures, 2012b). Auch Massmart ist in Nigeria mit zwei Verkaufsstellen vertreten und möchte, basierend auf dessen Studien, Marktpotential ausschöpfen (vgl. Dakora et al., 2010: 752). Pick'n'Pay forciert eine erstmalige Expansion, scheint jedoch aufgrund der fehlenden Marktkenntnis gegenüber seinen Wettbewerbern benachteiligt. Durch den Platzmangel in städtischen Gebieten hat der Einzelhändler Woolworths mit der Eintrittsstrategie des Franchisings erstmals in Nigeria Fuß gefasst (vgl. Dakora et al., 2010: 753). Der nigerianische Handel wird von selbstständigen Kleinunternehmern und Betreibern offener Märkte dominiert (vgl. Euromonitor, 2012).

10.2.4 Potenzialanalyse des Zielmarktes

Signifikante Änderungen im Handelsgewerbe zeichnen sich durch geplante und bereits durchgeführte Markteintritte südafrikanischer Unternehmen ab. Dabei ist zu erwarten, dass insbesondere der Einzelhandelssektor durch moderne Standards im Handel und dem Know-How internationaler Unternehmen eine verbesserte Organisation erlangt. Dennoch ist der informelle Handel weiter als Teil der nigerianischen Kultur zu betrachten und auch zukünftig präsent.

10.3 Kenia

10.3.1 Generelle Übersicht

Die kenianische Wirtschaft ist durch den Übergang in die Marktwirtschaft geprägt. Dies bedeutet, ein niedrigeres Bruttoninlandsprodukt pro Kopf als diversifizierte Wirtschaftsländer und Länder, die durch den Ölexport dominiert sind. Dennoch verzeichnet Kenia ein rapides Wirtschaftswachstum, das mit einem Anteil von etwa 35 Prozent maßgeblich auf den Export von Agrargütern und Rohstoffen aufbaut (vgl. Roxburgh et al., 2010: 5f). Ein stetiger Unsicherheitsfaktor ist die Abhängigkeit vom Regenfall für den Anbau von landwirtschaftlichen Produkten (vgl. Kalish/Gregory,

2011: 8). Im Vergleich zum letzten Jahrzehnt verzeichnet Kenia einen enormen Anstieg an Produktion und Export von Industriegütern, jedoch wird die regionale Integration des Handel außer Acht gelassen, welcher einen signifikanten Baustein für die Schaffung größerer Märkte darstellt (vgl. Roxburgh et al., 2010: 32). Das Land zeichnet sich durch makroökonomische Instabilität aus, welche in der Vergangenheit zur Entwertung der Währung und Inflation führte. Durch moderates Wirtschaftswachstum wird jedoch eine Verbesserung für die nächsten Jahre prognostiziert (vgl. AfDB et al., 2012: 2). Trotz guter Bildungsmöglichkeiten herrscht eine hohe Jugendarbeitslosigkeit, welche zu etwa 70 Prozent der Gesamtarbeitslosigkeit beiträgt (vgl. Ernst & Young, 2012: 49; AfDB et al., 2012: 2; Roxburgh et al., 2010: 20f). Investitionen aus dem Ausland (FDI) und die Schaffung von Märkten sollen für Abhilfe sorgen (vgl. Ernst & Young, 2012: 49). Außerdem ist man durch die Ausarbeitung von Reformen in der Verfassung bemüht, politische Differenzen zwischen Kulturen mit diversen Stammeshintergründen zu beseitigen (vgl. Ernst & Young, 2012: 49).

10.3.2 Analyse von Marktwachstum und Marktentwicklung

Obwohl lokale Kleinunternehmen weiterhin dominieren, ist in Kenia durch ein Wachstum der Mittelschicht eine ansteigende Nachfrage von Markenartikel zu beobachten, welche sich in besonderer Form an den Verkaufszahlen von Mobiltelefonen und Autos ableiten lässt (vgl. Kalish/Gregory, 2011: 1ff). Trotz positiver Aussichten auf zunehmenden Wohlstand ist die Kluft zwischen Arm und Reich in keinem anderen ostafrikanischen Staat so hoch wie in Kenia (vgl. Gakuru/Mathenge, 2012: 5f; Kalish/Gregory, 2011: 8). Im Bereich des formalisierten Einzelhandels lässt sich allerdings laut Nyandemo eine hohe Penetration des Marktes feststellen, welche durch starke Markenpräsenz in lokalen Verkaufsstellen, gute Verkehrsnetze und dem Entfallen von Importbarrieren beeinflusst ist (Ngigi, 2012). Im modernen kenianischen Handelsgewerbe entfallen sogar Preiskontrollen, welche einen geregelten Wettbewerb garantieren sollen. Vielerlei Formen von Handel sind aufgrund des Fehlens von Gesetzen selbstreguliert. Nichts desto trotz stellt Kenia einen der am höchst entwickelten Handelssektoren in Afrika (vgl. Kalish/Gregory, 2011: 9).

10.3.3 Analyse der Wettbewerbsstruktur

Nakumatt Holdings ist die führende Supermarktkette in Kenia und den Staaten der „East African Community“ (EAC). Mit lediglich 30 Vertriebsstellen (vgl. Nakumatt Holdings Ltd., 2011: 4ff) innerhalb des Landes und sieben weiteren in Ostafrika ist die Standortdichte relativ gering, jedoch deckt Nakumatt den Bedarf aller Einkommensklassen an internationalen Gütern (vgl. Johannesson et al., 2010: 15f) und bietet Öffnungszeiten von 24 Stunden am Tag. Zudem unterstützt Nakumatt die schwach ausgeprägte finanzielle Infrastruktur des Landes durch Angebote von Finanzdienstleistungen (vgl. Kalish/Gregory., 2011: 10). Durch den Pioniervorteil kennt Nakumatt die Struktur des Marktes. Während Nakumatt auf mittlere und höhere Einkommensklassen abzielt, bietet Uchimi mit seiner Niedrigkostenpolitik preiswerte Güter für die unteren Gesellschaftsschichten. Des Weiteren gibt es weitere kleine lokale Ketten, die jedoch durch das geplante Ausmaß an Investitionen wie vonseiten Massmart und Walmart nicht als direkte Konkurrenz eingeordnet werden können (vgl. Johanesson/Palona, 2010: 16). Internationale Unternehmen wagten bereits den Eintritt. Shoprite, Metro Cash&Carry und Woolworths zählen zu den namhaften Vertretern. Eine Geschäftsausdehnung in Kenia strebt auch Massmart an. 2014 soll das erste Kaufhaus in Nairobi eröffnet werden (Ventures, 2012a). Berichten zufolge stellt der Lebensmitteleinzelhandelssektor aufgrund hoher Qualität der Produkte und der gut organisierten Struktur in der Versorgungskette eine schwer zu überwindende Marktbarriere dar (vgl. Mungai, 2012).

10.3.4 Potenzialanalyse des Zielmarktes

Bisher vermieden viele ausländische Investoren den Markteintritt. Aufgrund von Korruption und Praktiken des liberalen Handels (vgl. Kalish/Gregory, 2011: 9; Mushuku, 2006: 4f; Johanesson/Palona, 2010: 15), indem es unter anderem erlaubt ist, Waren unter den Kosten zu verkaufen, stellt der Handel ein zweischneidiges Schwert dar, da es zum einen vorteilhaft für den Markteintritt ist, Importe von Gütern ohne scharfe Restriktionen zu tätigen. Zum anderen sind zwanglose Wettbewerbsrestriktionen ein Nachteil für den geregelten Handel. Möglichkeiten sollen sich erschließen durch die Einführung der EAC, um für mehr Organisation und abgestimmten Handel zu sorgen (vgl. Johanesson/Palona, 2010: 13).

10.4 Angola

10.4.1 Generelle Übersicht

Angola's Attraktion für die Anziehung von ausländischen Investoren (FDI) stellt der Mineralölsektor dar, in welchem etwa 80 Prozent aller Direktinvestitionen getätigt werden (vgl. Ernst & Young, 2012: 48). Trotz des aktuell höchsten Bruttoinlandsproduktes im afrikanischen Kontinent und rapidem Anstieg der Bevölkerung wird das Wirtschaftswachstum laut da Rocha (vgl. 2012: 1ff; Roxburgh et al., 2010: 42ff) mittelfristig abnehmen. Um langfristig kontinuierlich wachsen zu können, hebt er außerdem hervor, dass sich die Wirtschaft diversifizieren muss und die Entwicklung des Herstellungs- und Agrarsektors Priorität genießt. Großflächige Gebiete sind vor allem in der Landwirtschaft weitgehend unerschlossen und bieten optimale Bedingungen (vgl. Roxburgh et al., 2010: 59). Positive Aspekte finden sich in der Beendigung der Bürgerkriegshandlungen und der aktuellen Reformierung über das IMF-Programm, welches vorgibt, Fiskal- als auch Geld- und Währungspolitik zu verbessern und Transparenz im Bankensektor und Staat zu gewähren (vgl. AfDB et al., 2012: 2; Espírito Santo Research, 2010: 5). Angola gehört zu den acht größten Wirtschaften Afrika's und ist geprägt durch sein Rohstoffhandel, welcher zu über 80 Prozent Beitrag am Gesamtbruttoinlandsprodukt des Landes beiträgt (vgl. Roxburgh et al., 2010: 53). Ein großes Problem stellt der hohe Arbeitslosenanteil. Lediglich ein Prozent der gesamten Arbeiterschaft in Angola findet eine Anstellung in der Ölförderungsindustrie. Der Großteil der mittellosen Arbeiterschaft findet im informellen Sektor Beschäftigung (vgl. AfDB et al., 2012). Daraus lässt sich schließen, dass eine Diversifikation der Wirtschaft notwendig ist, um Arbeitsplätze zu schaffen. Da Angola's Wirtschaft stark abhängig ist von den Rohstoffpreisen in der Weltwirtschaft, ist zu raten, generierte Einnahmen zu nutzen, um andere Wirtschaftssektoren zu entwickeln.

10.4.2 Analyse von Marktwachstum und Marktentwicklung

Der Löwenanteil der Erträge durch den Export von Ölreserven und Diamanten entfällt auf den Staat und einen Bruchteil auf den privaten Sektor. Eine Mittelschicht bildet sich daher wesentlich langsamer als in den vorhergehenden Beispielen. Dementsprechend weißt auch die Entwicklung des Groß- und Einzelhandels große

Lücken auf. Wenige Anbieter bieten ansatzweise Strukturen eines modernen Handelsgewerbes. Shoprite-CEO Basson kritisierte die stagnierende Entwicklung, da allein die korrekte Nutzung der Erträge aus dem Rohstoffhandel Angola zu einem der reichsten Länder der Erde machen könnte (vgl. Stafford, 2012).

10.4.3 Analyse der Wettbewerbsstruktur

Shoprite genießt in vielerlei Hinsicht einen Pioniervorteil im angolanischen Markt. Mit drei Kaufhäusern, acht Filialen des Discounters Usave und Vertretern im Möbelfachhandel und Fast-Food-Sektor (vgl. Espírito Santo Research, 2010: 12) ist der südafrikanische Konzern vertreten. Trotz hohem Entwicklungspotential der angolanischen Wirtschaft erzielte Shoprite laut Basson konstant hohe Verkaufserlöse. Unlängst erschloss das südafrikanische Großunternehmen einige Sparten in einem tendenziell unterentwickelten Markt. Das Unternehmen plant weitere Verkaufsstellen und den Bau eines Distributionscenters, um Kosten zu sparen und den widrigen Verhältnissen im Bereich der Infrastruktur entgegenzuwirken (vgl. Kew, 2012; Stafford, 2012). Pick'n'Pay und Massmart planen ebenso einen Eintritt in den Markt, wobei auch Konkurrenz durch die portugiesische Supermarktkette Sonae zu erwarten sei. Angola's Regierung zeigt sich zudem bestrebt, kurzfristig Projekte fertigzustellen, welche die städtische und ländliche Unterschicht mit Lebensmitteln versorgen und Zulieferer aus der Landwirtschaft unterstützen sollen. Dabei handelt es sich um die Erschaffung preisgünstiger Outlets, kommunaler Märkte und Distributionscenter, die allesamt vom Staat kontrolliert werden (vgl. AfDB et al., 2008: 126).

10.4.4 Potenzialanalyse des Zielmarktes

Einhergehend mit dem enormen Wachstumspotential im Einzelhandel, können sich attraktive Möglichkeiten im Versorgungs- und Supply-Chain-Sektor ergeben. Angola hätte für alle Sparten im Handelsbereich ausreichend Kapazität und Humankapital zur Verfügung (vgl. USAID, 2008: 27). International operierende Unternehmen können wesentlich dazu beitragen, Strukturen zu verbessern und den Markt zu differenzieren. Bezug nehmend auf die staatliche Einwirkung kann man der allgemeinen Entwicklung positiv entgegensehen, da erst der Grundstock für eine Versorgung der Unterschicht gelegt werden muss, bevor sich Märkte bilden können.

11 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Basierend auf der Fähigkeit Walmart's, sich über den sogenannten Walmart-Effekt auf radikale Art und Weise schnell und effizient Wettbewerbsvorteile zu sichern, bleibt dennoch zu empfehlen, dass der Weltkonzern positive Schlüsse aus dem gescheiterten Markteintrittsversuchen in von unterschiedlichen Kulturen und Strukturen geprägten Märkten zieht. Derartiges Marktversagen, wie sich in Deutschland und Südkorea ereignet hat, zeugt davon, dass Geschäftsumfeld, Zeitpunkt des Markteintritts und Markteintrittsstrategie insbesondere in Märkten, die sporadisch erschlossen sind, detailliert analysiert werden sollen. Nicht zu vergessen ist dabei das enorme Potential, das sich durch aufstrebende Märkte in Afrika ergibt, wodurch Walmart seine Beeinflussungsstärke nutzen kann, um ganze Märkte zu Formen und zu entwickeln.

Die Marktanalysen an den Beispielen Südafrika, Nigeria, Kenia und Angola haben gezeigt, dass Märkte mit unterschiedlichen Charakterzügen individuelle Konzepte verlangen, um ein Optimum in der zukünftigen Geschäftstätigkeit zu erzielen: Dabei sei zu erwähnen, dass unter anderem diese räumlich voneinander abgegrenzten Ländermärkte höchste Aufmerksamkeit genießen, da sie Dreh- und Angelpunkt für die Beeinflussung benachbarter Länder darstellen (vgl. IMF, 2012a) und diese ihre Attraktivität durch die Koppelung von starkem Wirtschaftswachstum und Entstehung einer kaufkräftigen Mittelschicht hervorheben.

Für Walmart ist es nach der getätigten Recherche ratsam, in solche Märkte einzutreten, um sich frühestmöglich einen Vorteil der Markterschließung zu den schärfsten Konkurrenten, allen voran Shoprite, zu verschaffen, bevor diese Märkte prägen und zu ihren Gunsten gestalten.

Im Fall von Südafrika empfiehlt sich daher, im Zusammenarbeit mit Massmart, Marktanteile zu halten und über die Eingliederung der Philosophien und Strategien von Walmart über einen längeren Zeitraum den Markt zu sondieren. Handlungsbedarf herrscht dabei nicht, da der Handelsmarkt in der momentanen Phase ausgereizt ist und Shoprite und Pick'n'Pay großen Zuspruch vonseiten der Käuferschaft haben. Ratsam wäre daher, Massmart's Präsenz und Image zu bewahren und dies zu nutzen, um sich mittel- bis langfristig nach und nach über die EDLP-

Strategie abzusetzen.

Die Geschäftstätigkeit in Nigeria verlangt unterdessen mehr Aufmerksamkeit. Das dort vorherrschende Marktpotential könnte Walmart's Strategien entgegenkommen, durch aggressive Praktiken eine Expansion voranzutreiben. Obwohl in den Städten das größte zu lösende Problem der Platzmangel ist, könnte Walmart/Massmart über Akquisitionen dort existente Unternehmen erwerben und eigene Praktiken umsetzen. Joint Ventures mit ansässigen Unternehmen wären eine Alternative, jedoch lassen sich die Strukturen der weit verbreiteten Kleinunternehmer mit der von Walmart nicht im Ansatz vergleichen und eine Kooperation wäre somit irreführend und unproduktiv. Obwohl in den bisherigen internationalen Eintrittsstrategien nicht vertreten, stellt Franchising die sinnvollste Variante dar. Dies ermöglicht es, präsent kleine Verkaufsstellen mit Konzepten auszustatten, um Walmart zu repräsentieren und gleichzeitig eine Modernisierung der Unternehmen voranzutreiben. Beide Seiten würden dadurch profitieren. Der entscheidende Vorteil für Walmart/Massmart wäre, in den geballten Großstädten operieren zu können, welche einen großen Stamm an Kunden und Käufern bergen.

Kenia bietet zum enormen Entwicklungspotential den Vorteil, dass im Lebensmitteleinzelhandel eine entwickelte Versorgungskette in Anspruch genommen werden kann. Von entscheidendem Nachteil ist, dass die gängige Geschäftspraktik, Produkte unter Wert zu verkaufen, selbst Walmart's Ertragsaussichten gefährden könnte. Trotz Niedrigpreispolitik muss Walmart Margen einhalten, um positive Ergebnisse zu erzielen. Weiterhin ist Konkurrenz im Einzelhandelssektor vorhanden, die in einem Oligopol von Nakumatt dominiert wird und durch Shoprite verschärft wird. Hinsichtlich dieser Nachteile wäre lediglich eine Akquisition von Nakumatt eine Lösung um einen raschen Eintritt zu finden, da Shoprite und andere südafrikanische Unternehmen auf diesen Markt fokussiert sind und Nakumatt über sein erfolgreiches Unternehmenskonzept ein funktionierendes Konstrukt im Bezug von preisgünstigen Lebensmittel und Handelswaren bietet. Erschwerte Maßnahmen, lukrative Versorgungsketten sicherzustellen würden entfallen.

Angola besticht durch die Vielzahl an verfügbaren Arbeitern und dem enormen Potential in der Landwirtschaft. Zudem gilt der Markt als unerschlossen und könnte

entscheidende Pioniervorteile für Walmart schaffen. Dies wäre nach den recherchierten Informationen allerdings mit einer hohen Investitionsintensität verbunden. Walmart hat jedoch bereits in anderen Ländern gezeigt, dass es durch die Gründung von NGO's und der Bereitstellung von Entwicklungsprojekten zur Entwicklung moderner Standards erheblich beisteuern konnte (vgl. Chan, 2008: 4ff; Plambeck/Denend, 2011: 16ff; Walmart, 2012: 2ff). In erster Linie könnten bereits angewandte Praktiken dazu dienen, Know-How der Arbeiter zu stärken, Familien zu unterstützen und lokale Zulieferer mit Technologien auszustatten. Dies könnte jedoch ein kostspieliges Vorhaben mit ungewissem Ausgang sein, da generell nicht abzusehen ist, ob die Geschäftstätigkeit mit Erfolg verknüpft ist. Eine Mittelschicht muss sich erst über die Jahre formen. Es obliegt daher primär an der Regierung und dem Einfluss der Ölkonzerne, die Wirtschaft zu diversifizieren und Arbeitsplätze zu schaffen. Obwohl Walmart Mittel und Maßnahmen zur Verfügung stellen könnte, wäre dies ein zu großes Unterfangen zum Leidwesen einer risikobehafteten Geschäftstätigkeit. Zu empfehlen wäre daher ein langsamer Aufbau der Operation über die Eintrittsform der Greenfield-Investition, da Walmart über sein eigenes umfangreiches Know-How dafür gerüstet sein dürfte, Märkte eigenständig zu erschließen. Durch die Entwicklungsprojekte hat Walmart zudem die Möglichkeit, von Grund auf eine eigene, den Anforderungen entsprechende Versorgungslinie aufzubauen.

Generell lässt sich sagen, dass auch der subsaharische Groß- und Einzelhandelsmarkt trotz vieler Möglichkeiten keine Garantie für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit gibt. Vorschnelles Handeln wäre nicht ratsam und eine Sondierung und Segmentierung des Marktes muss stattfinden. Aufgrund der Vielfalt an Möglichkeiten zum Markteintritt wäre Nigeria die erste Option für eine Geschäftsausweitung, zumal Massmart bereits vor Ort ist und sich unterschiedliche Eintrittsformen anbieten, die sich in den meisten Unternehmenssparten und Geschäftssektoren anwenden lassen. Um eine Expansion innerhalb Schwarzafrika's voranzutreiben, müssen dennoch die Optionen Kenia und Angola als Eckpfeiler für benachbarte Länder berücksichtigt werden. Weiterhin ist eine Expansion in benachbarte Länder nur dann möglich, wenn die Performance in einem Land mit ähnlichem Geschäftsumfeld positiv ausfällt. Walmart hat keinen Einfluss auf Politik,

Rechtssysteme und Unruhen in einem Land. Es gilt daher, sich auf die Konkurrenz und infrastrukturelle Probleme zu konzentrieren. In jedem Fall muss Walmart über Investitionen im Konsumgütersektor geeignete Lösungen finden, um Produkte von adäquater Qualität lokal zu beziehen, da der Import von verderblichen Waren ausgeschlossen werden kann. Um den Anforderungen Walmart's in logistischer Perfektion und reibungslosem Supply-Chain-Management gerecht zu werden, ist es Walmart's Aufgabe, ganze Unternehmensstrukturen von Vertragspartnern aufzubauen oder zu modernisieren und diese in die Unternehmensphilosophie einzugliedern. Dies wäre ein kostenintensiver und langwieriger Prozess. Walmart kann sich ein Beispiel nehmen an Shoprite, da diese Kette über den Bau von Distributionscentern anfangs viel investiert, um jedoch zu späterem Zeitpunkt Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz zu haben. Daher empfiehlt es sich, über Akquisitionen oder Franchising von Zulieferern eine Durchsetzung der Vorstellungen über die eigene Weisungskompetenz zu garantieren. Der Bezug von Handelswaren sollte kein allzu großes Problem darstellen, da Handelsbeziehungen global vorhanden sind und Produktionsstätten wie zum Beispiel in China darauf spezialisiert sind, ausschließlich für den Eigenbedarf Walmart's auf der Grundlage von Economies of Scale zu produzieren.

12 LITERATURVERZEICHNIS

- AfDB und OECD. 2007.** *Angola*. Issy les Moulineaux: African Economic Outlook, 2007.
- AfDB; OECD; UNDP; UNECA. 2012a.** *Angola 2012*. Issy les Moulineaux: African Economic Outlook, 2012.
- AfDB; OECD; UNDP; UNECA. 2012b.** *Kenya 2012*. Issy les Moulineaux: African Economic Outlook, 2012.
- AfDB; OECD; UNDP; UNECA. 2012c.** *South Africa 2012*. Issy les Moulineaux: African Economic Outlook, 2012.
- Alexander, Nicholas und Doherty, Anne Marie. 2009.** *International Retailing*. New York: Oxford University Press, 2009.
- Aswathappa, K. 2010.** *International Business*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2010. Bd. 4.
- Berg, Natalie. 2011.** Walmart International Revs Up Growth. [Hrsg.] Private Label. *Private Label Magazine*. Juli/August 2011.
- Boulding, William und Christen, Markus. 2001.** First-Mover Disadvantage. [Hrsg.] Harvard Business Publishing. in: *Harvard Business Review*. October 2001.
- Chan, Anita. 2008.** *Wal-Mart workers in China*. Washington D.C.: International Labor Rights Forum and the National Labor College, 2008.
- Chou, Ting-jui, Jie, Bill und Li, Laubie. 2009.** Market entry timing and company performance: a study of listed. in *Journal: Problems and Perspectives in Management*. Volume 7, 2009, Issue 1.
- Competition Tribunal of South Africa. 2011a.** *Reasons for Decision*. Cape Town. 2011.
- Competition Tribunal of South Africa. 2011b.** *Witness Statment of Grant Pattison*. Cape Town 2011.

- da Rocha, Alves. 2012.** Economic growth in Angola to 2012: The main challenges. December 2012, Vol. 2, No. 4.
- Dakora, Edward A. N. 2012.** Exploring the fourth wave of supermarket evolution: concepts of value and complexity in Africa. 3. September 2012, Vol. 3, No. 3.
- Dakora, Edward A.N., Bytheway, Andrew J. und Slabbert, André. 2010.** The Africanisation of South African retailing: A review. [Hrsg.] Cape Peninsula University of Technology Faculty of Business. 9. March 2010, Bd. Vol. 4(5).
- Daniel, John, Naidoo, Varusha und Naidu, Sanusha. 2003.** *The South African have arrived: Post-apartheid corporate expansion into Africa.* Cape Town: HSRC Press, 2003.
- Dawson, John Alan, Larke, Roy und Mukoyama, Masao. 2006.** *Strategic Issues in International Retailing: Concepts and Cases.* New York: Routledge Chapman & Hall, 2006. Bd. 1.
- Durham, Laura. 2011.** Opportunities and Challenges for South African Retailers. May 2011.
- Ernst & Young. 2012.** *Building bridges: Ernst & Young's 2012 Africa attractiveness survey.* EYGM Limited. s.l.: Oxford Economics, 2012.
- Espírito Santo Research. 2010.** *Angola: 2nd Half 2010.* Lisboa: s.n., 2010. Economic Outlook & Sectoral Analysis.
- Euromonitor. 2012.** euromonitor.com. [Online] March 2012. [Zitat vom: 4. Januar 2013.] <http://www.euromonitor.com/retailing-in-nigeria/report> .
- Farfan, Barbara. 2012.** 2011 Biggest Global Retail Companies in South Africa - Largest African Retailers. *retailindustryabout.com.* [Online] 4. May 2012. [Zitat vom: 3. Januar 2013] http://retailindustry.about.com/od/largestsafricanretailers/a/South_african_2011_largest_retail_global_companies_supermarkets.htm.
- FMCG. 2012.** fastmoving Retailers in South Africa. [Online] Capacity Holdings, 2012. [Zitat vom: 28. Dezember 2012.]

<http://www.fastmoving.co.za/retailers/>.

- Gakuru, Rhoda und Mathenge, Naomi. 2012.** *Poverty, Growth, and Income Distribution in Kenya: A SAM Perspective*. s.l.: AGRODEP, 2012. AGRODEP Working Paper 0001.
- Gereffi, Gary und Christian, Michelle. 2009.** The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer. *The Annual Review of Sociology*. 1, 6. April 2009.
- Glowik, Mario und Smyczek, Slawomir. 2011.** *International Marketing Management: Strategies, Cases and Concepts in Europe*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011.
- Gunnison, Stephen und Patterson, Robert. 2012.** Slow growth may take bite out of retailers' profits. *Business Day*. 26. January 2012.
- Hatch, Grant, Becker, Pieter und van Zyl, Michelle. 2011.** *Africa Market Entry: Strategy for consideration*. Accenture . 2011.
- Hendry, Conrad. 2012.** South African retailers head north. [Online] 30. March 2012. [Zitat vom: 12. Januar 2013.] <http://economists-pick-research.hktdc.com/business-news/article/International-Market-News/South-African-retailers-head-north/imm/en/1/1X000000/1X07VYFR.htm>.
- Hill, John S. 2009.** *International Business: Managing Globalization* . s.l.: Sage Publications , 2009.
- Hill, W. L. und Jones, Gareth R. 2012.** *Strategic Mangement Theory: An Integrated Approach*. Mason: South-Western Cengage Learning , 2012. Bd. 10.
- Hollensen, Svend. 2008.** *Essentials of Global Marketing*. Essex: Pearson Education, 2008. Bd. 1.
- Hollensen, Svend. 2007.** *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*. Essex: Pearson Education Limited, 2007. Bd. 4.
- IMF. 2012a.** imf.org. [Online] 25. Oktober 2012. [Zitat vom: 8. Januar 2013.] <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2012/car102412a.htm>.

- IMF. 2012b.** *World Economic Outlook October 2012: Coping with High Debt and Sluggish Growth*. Washington D.C.: International Monetary Fund, 2012.
- Intemann, Herrmann und Elser, Patricia. 2011.** *Lebensmittelhandel im südlichen Afrika - aktuelle Entwicklungen*. Botschaft der Bundesrepublik Deutschland. Pretoria: s.n., 2011.
- Johanesson, Jokull und Palona, Iryna. 2010.** The Dynamics of the East African Market. [Hrsg.] University of Northampton. May 2010, Bd. Vol. 2, No. 1.
- Johanson, Jan und Vahlne, Jan-Erik. 1977.** The Internationalization Prozess of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* . 1977.
- Johansson, Johny K. 2008.** *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management*. New York: McGraw Hill Education, 2008. Bd. 5.
- Kalish, Ira und Gregory, Rob. 2011.** *Hidden heroes: The next generation of retail markets*. London: Deloitte Global Service Limited, 2011.
- Kew, Janice. 2012.** Shoprite Plans Angola Warehouse in Africa Logistics Push. *bloomberg.com*. [Online] 21. August 2012. [Zitat vom: 5. Januar 2013.] <http://www.bloomberg.com/news/2012-08-21/shoprite-plans-angola-warehouse-in-africa-logistics-push.html>.
- Knotek, Edward S. 2010.** *Convenient Prices and Price Rigidity: Cross-Sectional Evidence*. Kansas City: The Federal Reserve Bank of Kansas City: Economic Research Department, 2010. Research Working Paper.
- Lamberti, Mark J. 2008.** *Massmart Annual Report to Shareholders*. Sandton: s.n., 2008.
- Li, Yuanseng. 2011.** Walmart Business Model Study. *International Journal of Advanced Economics and Business Management*. Vol. 1, 2011, Bd. Issue No. 2.
- LRS. 2011.** *Massmart/Walmart Merger*. Woodstock: Labour Research Service, 2011. Statement.
- Makholwa, Andile. 2010.** Walmart/Massmart: Slow cycle into Africa. *Finweek*. 28.

Oktober 2010.

Massmart Holdings Limited. 2011. *Massmart Integrated Annual Report 2011.*

Johannesburg: s.n., 2011.

McLoughlin, Damien und Aaker, David A. 2010. *Strategic Market Management:*

Global Perspectives. West Sussex: Jon Wiley + Sonsh, 2010. Bd. 1. Auflage.

Mehler, Andreas, Melber, Henning und Walraven, Klaas. 2011. *Africa Yearbook*

Volume 7: Politics, Economics and Society South of the Sahara 2010.

Leiden/Netherlands: Brill, 2011.

Mkhize, Zakhele. 2009. Emerging markets multinational enterprises: South African

Retail Giants moving into Africa. [Masterarbeit]. Pretoria: University of

Pretoria, 11. November 2009.

Mungai, Chrsitine. 2012. SA retail chains find it hard to enter Kenya.

theeastafrican.co.ke. [Online] 26. May 2012. [Zitat vom: 5. Januar 2013.]

<http://www.theeastafrican.co.ke/business/SA+retail+chains+find+it+hard+to+enter+Kenya/-/2560/1413872/-/2ck5ctz/-/index.html>.

Mushuku, Tawanda. 2006. *Modes of market entry and strategies for South African companies doing business in Tanzania.* Pretoria: University of Pretoria, 2006.

Dissertation.

Nakumatt Holdings Ltd. 2011. *Always reaching ... the highest levels.* Nairobi: s.n.,

2011. Business Report.

Ngigi, George. 2012. Survey ranks Kenya as Africa's second largest retail market.

businessdailyafrica.com. [Online] 24. May 2012. [Zitat vom: 4. Januar 2012.]

<http://www.businessdailyafrica.com/Survey-ranks-Kenya-as-Africa-second-largest-retail-market/-/539552/1412826/-/item/0/-/pbrsl0z/-/index.html>.

Okubadejo, Dapo. 2012. Foreign Direct Investment in Africa. [Online] 6. Januar

2012. [Zitat vom: 27. Dezember 2012.]

<http://www.kpmg.com/africa/en/issuesandinsights/articles-publications/pages/foreign-direct-investment-in-africa.aspx>.

Oxford Business Group. 2012a. South Africa: Retail looks ahead. [Online] 8.

Februar 2012. [Zitat vom: 28. Dezember 2012.]

http://www.oxfordbusinessgroup.com/economic_updates/south-africa-retail-looks-ahead.

- Oxford Business Group. 2012b.** *The Report Nigeria 2011*. London: s.n., 2012. Industry & Retail.
- Oye, N.D. 2012.** Inflation and Poverty in Nigeria: The Role of ICT in Poverty Reduction. [Hrsg.] Universiti Teknologi Malaysia. *Universal Journal of Management and Social Sciences*. Vol. 2, July 2012, Bd. No. 7.
- Peng, Mike W. 2010.** *Global Business*. Manson: South-Western Cengage Learning, 2010. Bd. 2.
- Peng, Mike W. 2009.** *Global Strategy*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009. Bd. 2.
- Pickelsimer, Corey und Ntloedibe, Margaret. 2011.** *South Africa Republic of Retail Foods: 2010 Annual Retail Food Sector report*. Pretoria: USDA Foreign Agricultural Service , 2011.
- Pick'n'Pay Holdings Limited. 2011.** *Pick'n'Pay Integrated Annual Report*. Cape Town: Bastion Graphics, 2011.
- Plambeck, Erica und Denend, Lyn. 2011.** The Greening of Walmart's Supply Chain. *Supply Chain Management Review*. September/October 2011.
- PwC. 2012.** *South African retail and consumer products outlook 2012-2016*. 2012. Business Report.
- Reuters. 2012.** Shoprite sees scope for 700 stores in Nigeria. *iol.co.za*. [Online] 21. February 2012. [Zitat vom: 4. Januar 2013.]
<http://www.iol.co.za/business/companies/shoprite-sees-scope-for-700-stores-in-nigeria-1.1239448#.UOcXrW9dOAg>.
- Richter, Sven. 2011.** *Nigeria: 2011 Outlook*. London: Renaissance Capital, 2011.
- Roberts, Bryan und Berg, Natalie. 2012.** *Walmart: Key Insights and Practical Lessons from the World's Largest Retailer*. London/Philadelphia: Kogan Page, 2012.

- Rostow, Walt W. 1990.** *The Stages of Economic Growth - A Non-Communist Manifesto*. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge, 1990.
- Roxburgh, Charles, et al. 2010.** *Lions on the move: The progress and potential of African economies*. McKinsey Global Institute. s.l.: McKinsey & Company, 2010.
- Rudolph, Thomas, et al. 2011.** *European Retail Research*. No. 2. Wiesbaden: Gabler-Springer Verlag, 2011. Bd. 25.
- SA Commercial Prop News. 2012.** [sacommercialpropnews.co.za](http://www.sacommercialpropnews.co.za). [Online] 24. April 2012. [Zitat vom: 12. Januar 2013.]
<http://www.sacommercialpropnews.co.za/property-types/retail-commercial-property/4697-wal-mart-entrance-in-south-africa-is-a-clear-winner-for-consumers.html>.
- Shoprite Holdings Ltd. 2011.** *Competing with the Right Strategy*. Brackenfell: s.n., 2011. Integrated Report.
- Shoprite Holdings Ltd. 2012.** *Africa's Largest Food Retail Annual Report 2012*. Brackenfell: s.n., 2012.
- Singla, Dr. R. K. 2006.** *Business Studies*. New Delhi: V.K. Enterprises, 2006.
- Stafford, Thomas. 2012.** [fm.co.za](http://www.fm.co.za). [Online] 24. December 2012. [Zitat vom: 5. Januar 2013.] <http://www.fm.co.za/business/2012/12/24/shoprite-s-african-expansion>.
- Thornhill, Beth R. 2012.** *Walmart Case Study*. Lebanon: McKendree University, 2012. Business and Management Essay.
- Townsend, S. und Luiz, J. 2010.** *Game: Competing in Africa's Playing Fields*. . Johannesburg: Witwatersrand University, 2010. A Case study prepared by the Wits Business School.
- UNI. 2012.** *Walmart's Global Strategy: Undercutting Workers' Rights*. Nyon: UNI global union , 2012.
- USAID. 2008.** *Strengthening Land Tenure and Property Rights*. U.S. Agency for International Development. Washington D.C.: s.n., 2008. Final Report .

- van Hille, Nicky und Gina, Louw. 2012.** *Building a Sustainable South African Food Sector: Issues for Responsible Investors*. Amsterdam: Sustainalytics, 2012.
- Ventures. 2012a.** Massmart To Provide More Competition In Kenyan Retail Market. *ventures-africa.com*. [Online] 10. Juli 2012. [Zitat vom: 7. Januar 2013.] <http://www.ventures-africa.com/2012/07/massmart-to-provide-more-competition-in-kenyan-retail-market/#>.
- Ventures. 2012b.** Shoprite To Invest \$205m On Real Estate Development In Nigeria. *venture-africa.com*. [Online] 22. August 2012. [Zitat vom: 4. Januar 2013.] <http://www.ventures-africa.com/2012/08/shoprite-to-invest-205m-on-real-estate-development-in-nigeria/>.
- Ventures. 2012c.** South African Retailers Eye Continental Expansion. *Ventures-africa.com*. [Online] 21. August 2012. [Zitat vom: 7. Januar 2013.] <http://www.ventures-africa.com/2012/08/south-african-retailers-eye-continental-expansion/>.
- Walmart. 2012.** *Beyond 50 years: Building a sustainable future*. Bentonville: Walmart Stores, Inc., 2012. Global Responsibility Report.
- Whitehouse & Associates. 2011.** *Overview of the South African Retail Trade*. Johannesburg: s.n., 2011.
- Wilson, Richard. 2007.** How Walmart is (Mis)Shaping the Global Economy. [Hrsg.] AFT Periodicals. *American Educator*. Spring 2007.
- Yadong, L. und Peng, M. 1998.** First Mover Advantages in Investing in Transitional Economies. in *Journal: Thunderbird International Business Review*. Vol. 40 , 1998, Issue 2.
- Yoffie, David B. 2005.** Walmart, 2005. *Harvard Business School*. 14. April 2005.
- Zekiri, Jusuf und Angelova, Biljana. 2011.** Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets. in: *European Journal of Social Sciences* . Volume 22, 2011, No. 4.