

Timo Sohl und Thomas Rudolph

Der intensive Wettbewerb in weitgehend gesättigten westlichen Handelsmärkten zwingt viele Manager führender Handelsunternehmen über neue Wachstumsmöglichkeiten nachzudenken. Vor diesem Hintergrund stellt die Diversifikation in neue Handelsformate eine häufig eingeschlagene Wachstumsstrategie auf der Gesamtunternehmensebene dar. Doch die Diversifikation in neue Handelsformate, d. h. das Zusammenführen von Handelsformate in einem Portfolio, ist nur unter bestimmten Bedingungen profitabel. Handelsunternehmen sollten die Ausprägungen der Diversifikation und v. a. die Bedingungen deren Profitabilität beachten, um entsprechende Entscheidungen fundiert treffen zu können. Die Profitabilität der Formatdiversifikation variiert im Food-Handel, je danach welche Form der Diversifikation in der Vergangenheit gewählt und umgesetzt wurde.

---

## 1 Einführung

Die Wettbewerbslandschaft hat sich im Handel in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Handelsmärkte in Westeuropa, Nordamerika und Japan befinden sich zunehmend an der Sättigungsgrenze und sind von einem harten Wettbewerb um Marktanteile gekennzeichnet. Um unter diesen Rahmenbedingungen Wachstum zu erzielen, diversifizieren viele führende Handelsunternehmen in neue Handelsformate. So betreiben heute mehr als 80 % der Top-30 Lebensmittelhändler ein *Formatportfolio*, in Abgrenzung zu einer Monoformatstrategie (Planet Retail 2010). Handelsforscher unterscheiden Handelsformate bzw. Betriebstypen wie bspw. Convenience-Stores, Supermärkte, Discounter, Abholgroßmärk-

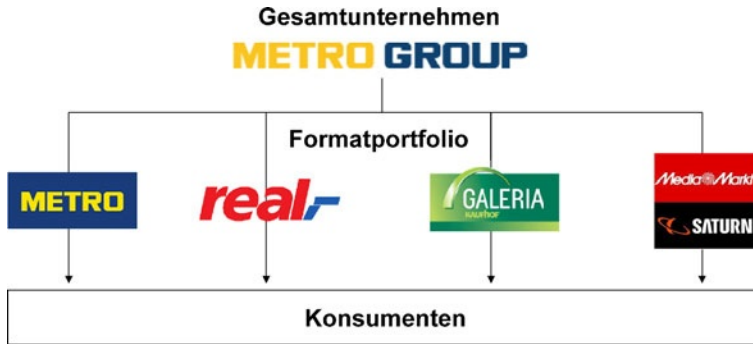
---

Univ.-Professor Dr. Timo Sohl ✉

Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen (IRM HSG), Dufourstraße 40 A, 9000 St. Gallen, Schweiz

Univ.-Professor Dr. Thomas Rudolph

Forschungszentrum für Handelsmanagement, Universität St. Gallen (IRM HSG), Dufourstraße 40 A, 9000 St. Gallen, Schweiz



**Abb. 1** Handelsformate der Metro Group (Quelle: in Anlehnung an Metro Group 2012)

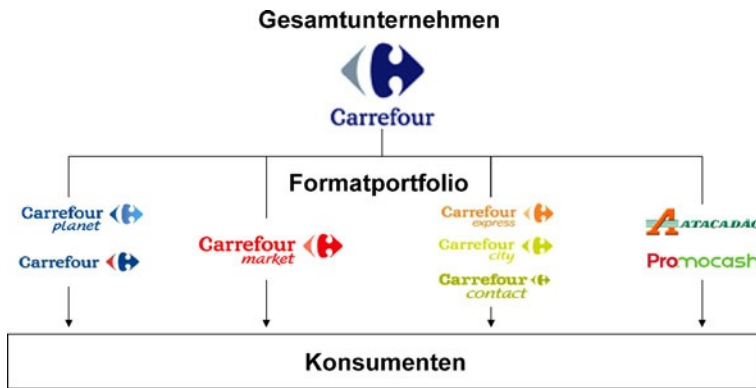
te, und Kaufhäuser auf Grund ihrer Sortiments-, Preis-, Werbe- und Verkaufsförderungs-, Service-, Ladengestaltungs- und Standortpolitik (Kahn und McAlister 1997; Levy und Weitz 2008). Jedes Handelsformat zielt auf eine bestimmte Konsumentengruppe und Einkaufssituation ab (Gonzales-Benito et al. 2005).

Die Diversifikationsstrategie entwickeln Manager auf Corporate bzw. Gesamtunternehmensebene. Sie legen fest, in welchen Handelsformaten ein Unternehmen tätig sein will, um Wachstumschancen zu nutzen und einen Wettbewerbsvorteil für den Gesamt- bzw. Mutterkonzern zu entwickeln.

#### Beispiel

Das Unternehmen Metro startete im Jahre 1964 mit Großhandelsmärkten. Heute besitzt der größte deutsche Handelskonzern (Umsatz 2011: 66,7 Mrd. EUR) neben seinen Abholmärkten für Großverbraucher „Metro Cash & Carry“, die SB-Warenhauskette „Real“, die Warenhäuser „Galeria Kaufhof“ und die Elektroniksparte „Media-Markt/Saturn“ (siehe Abb. 1). Die Großhandelsmärkte bilden noch immer das Kerngeschäft des Handelskonzerns. Fast die Hälfte des Gruppenumsatzes erwirtschaftet Metro mit diesem Handelsformat (Metro Group 2012).

Die Metro Group konkurriert in vielen Märkten mit Carrefour, der Nummer eins im europäischen Handel. Im Jahre 2010 erwirtschaftete die französische Carrefour Gruppe einen Umsatz von knapp 90 Mrd. EUR (Carrefour 2012). Hypermärkte sind das Kernformat der Carrefour Gruppe und machten im Jahre 2010 ca. 63 % des Gruppenumsatzes aus. Im Jahre 2011 hat Carrefour das Harddiscount-Format „Dia“ in einem Spin-Off zu 100 % ausgegliedert. Somit umfasst das Formatportfolio von Carrefour heute Verbrauchermärkte („Carrefour“ und „Carrefour planet“), Supermärkte („Carrefour market“), Kleinflächenläden („Carrefour express“, „Carrefour city“ und „Carrefour contact“) und Großhandelsmärkte („Atacadao“ und „Promocash“) (siehe Abb. 2). Im Gegensatz zum Düsseldorfer Handelskonzern Metro betreibt Carrefour ein Formatportfolio, das weitgehend auf das Food-Geschäft fokussiert ist.



**Abb. 2** Handelsformate der Carrefour Group (Quelle: in Anlehnung an Carrefour 2012)

Nach Gielens und Dekimpe (2001) umfasst die Diversifikation im Handel die Angebotsseite (d. h. Diversifikation in neue Produktkategorien und/oder Handelsformate) und/oder die Marktseite (d. h. Diversifikation in neue Auslandsmärkte). Häufig erfolgt die Diversifikation in Handelsformate und Auslandsmärkte simultan, was dem klassischen Begriffsverständnis der Diversifikation nach Ansoff (1965) entspricht. Handelsunternehmen versuchen einem alleinigen Wettbewerb um Marktanteile in ihren weitgehend gesättigten Heimatmärkten zu entgehen, indem ihre Formatdiversifikation gleichermaßen und zunehmend in internationalen Märkten erfolgt (vgl. dazu den Beitrag von Swoboda in Teil I). So besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Grad der Formatdiversifikation und der geografischen Diversifikation. Beispielsweise erzielen die weltweit führenden 30 Lebensmittelhändler im Durchschnitt 13 % ihres Umsatzes im Ausland, wenn ihr Kernformat über 75 % zum Konzernumsatz beiträgt. Im Vergleich erwirtschaften stärker diversifizierte Handelsunternehmen, mit einem Kernformat das weniger als 75 % am Konzernumsatz ausmacht, auch rund ein Drittel ihres Umsatzes in ausländischen Märkten (Planet Retail 2010).

## 2 Strategien der Formatdiversifikation

### 2.1 Konzeptionelle Grundlagen

Forschungsarbeiten zur Unternehmensdiversifikation unterscheiden zwei grundsätzliche Strategien der Diversifikation. Einerseits charakterisiert die Strategie der *verbundenen Diversifikation* den Eintritt eines Unternehmens in ähnliche bzw. verwandte Geschäftsfelder. Andererseits beschreibt die *unverbundene Diversifikation* den Eintritt in unterschiedliche Geschäftsfelder (Rumelt 1982). Theoretisch fußt das Konzept der verbundenen und unverbundenen Diversifikation auf der Ähnlichkeit von Ressourcen und Kernkompetenzen

**Tab. 1** Verbundene Handelsformate<sup>2</sup> (Quelle: in Anlehnung an Planet Retail und Nielsen 2012)

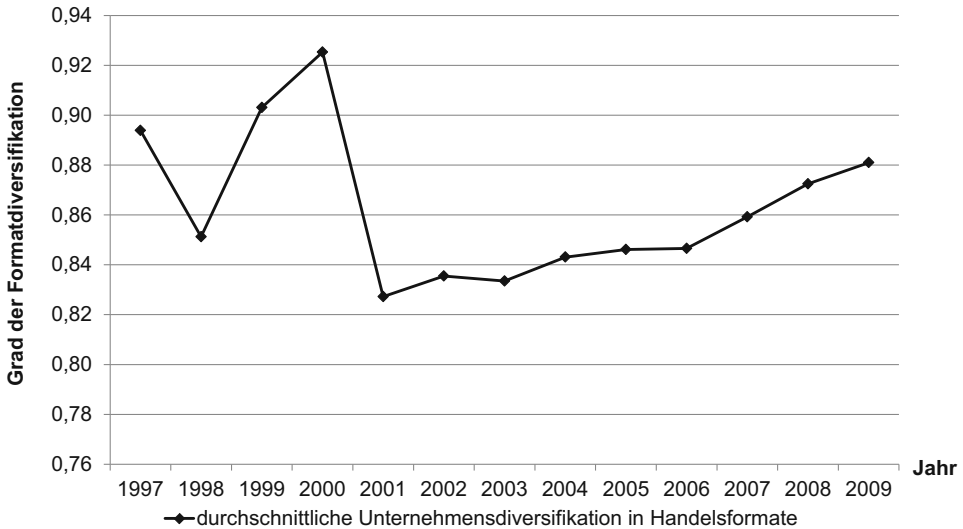
Gruppe	Verbundene Formate	Beispiele (Handelsmarken)
Großhandelsmärkte	Abholgroßmarkt (Cash & Carry), Lagergroßhandel, Warehouse Club	Costco, Handelshof C&C, Metro C&C, Sam's Club, Top C&C
Verbrauchermärkte	Sb-Warenhaus bzw. Hypermarkt, Supercenter, Superstore	Carrefour planet, Migros MMM, Real, Walmart
Supermärkte	Supermarkt, Nachbarschaftsladen, Dorfladen	Edeka, Mercadona, Migros M, Nahkauf, Rewe
Kleinflächenläden	Convenience-Store, Tankstellenshop, Bahnhofsgeschäft, Kiosk	Aral PetitBistro, Avec, Migrolino, Tesco Express
Discounter	Hard- und Softdiscounter	Aldi, Denner, Dia, Family Dollar, Lidl, Norma, Penny
Kauf-/Warenhäuser	Kaufhaus und Shopping-Center	Breuninger, Galeria Kaufhof, Karstadt, Peek & Cloppenburg
Distanzhandel	Online- und Katalogversandhandel	Amazon, LeShop, Otto, Quelle, Zalando

zwischen den bestehenden und neuen Geschäftsfeldern (Barney 1991; Prahalad und Hamel 1990; Tanriverdi und Venkatraman 2005).

Auf den Handel übertragen wird von einer verbundenen (bzw. unverbundenen) Formatdiversifikation gesprochen, wenn die Ressourcen und Kernkompetenzen zwischen einzelnen Handelsformaten eine hohe (bzw. geringe) Überlappung aufweisen.<sup>1</sup> Verbundene Handelsformate verfolgen eine ähnliche Sortiments-, Preis-, Werbe- und Verkaufsförderungs-, Service-, Ladengestaltungs- und Standortpolitik (Levy und Weitz 2008). Sie zielen auf gleichartige Kundensegmente und Kaufsituationen ab. Ebenso weisen verbundene Handelsformate eine Ähnlichkeit im Hinblick auf ihre zentralen Wertschöpfungsaktivitäten wie Einkauf, (In-Store) Logistik/Supply Chain Management, Marketing und Verkauf auf. Tabelle 1 stellt eine Gruppierung verbundener Handelsformate dar.

<sup>1</sup> Handelsforscher unterscheiden auch die horizontale bzw. handelsinterne Diversifikation (wenn die Diversifikation innerhalb des Systems Handel erfolgt) von der lateralen bzw. handelsexternen Diversifikation (wenn das neue Geschäftsfeld außerhalb des Systems Handel liegt) (Mattmüller und Tunder 2004; Barth et al. 2002). Die Formatdiversifikation fällt folglich in die Kategorie der horizontalen bzw. handelsinternen Diversifikation. Die laterale Diversifikation spielt im Handel umsatzmäßig eine untergeordnete Rolle.

<sup>2</sup> Für eine Beschreibung der einzelnen Handelsformate siehe die Beiträge in Teil II dieses Buches.



**Abb. 3** Durchschnittliche Formatdiversifikation führender Handelsunternehmen im Zeitverlauf (Quelle: Sohl 2012, S. 117)

## 2.2 Erscheinungsformen im Handel

Abbildung 3 zeigt die durchschnittliche Formatdiversifikation der weltweit führenden 70 Handelsunternehmen auf.<sup>3</sup> Im Durchschnitt ist die Formatdiversifikation in den Jahren 1999 und 2000 stark angestiegen. Handelsunternehmen diversifizierten in dieser Zeit durch Mergers & Akquisitionen (M&A) oder organisches Wachstum in neue Handelsformate (vgl. dazu die Beiträge von Müller-Stewens und Spaninger und von Möhlenbruch in Teil I).

Infolge der im Jahre 2000 geplatzten Dotcom-Blase und der sich anschließenden Weltwirtschaftskrise haben die führenden Handelsunternehmen ihr Formatportfolio stark gestrafft. Sie fokussierten temporär wieder stärker auf ein Wachstum im Kernformat. Seit 2002 steigt die Formatdiversifikation allerdings wieder an. Auch im Zuge der weltweiten Finanzkrise haben führende Handelsunternehmen ihr Formatportfolio weiter ausgebaut.

*Multiformat-Händler* besetzen heute überwiegend die weltweiten Spitzenplätze der Umsatzrankings (Deloitte 2012). Zwar haben Handelsunternehmen häufig ein dominantes Format im Portfolio, das einen Großteil des Konzernumsatzes ausmacht. Dennoch steigt die Diversifikation in neue Handelsformate seit dem Jahre 2002 tendenziell an (siehe Abb. 3).

<sup>3</sup> Nach Umsatz im Jahre 2008 über alle Handelsbranchen hinweg. Der Diversifikationsgrad wurde mit dem Entropy-Index berechnet (siehe Abschn. 2).

In der Praxis sind bei den führenden Handelsunternehmen unterschiedliche *Strategien der Formatdiversifikation* zu beobachten. Auf der einen Seite diversifizieren Händler wie bspw. Kroger, Morrisons und Target in verbundene Handelsformate. Das Formatportfolio dieser Handelsunternehmen besteht also aus Formaten, die einen hohen „Fit“ zueinander aufweisen. So lautet die erklärte Diversifikationsstrategie dieser Unternehmen, mit neuen Handelsformaten zu wachsen, für deren erfolgreiche Vermarktung sie bereits über das notwendige Know-how verfügen. Auf der anderen Seite haben Unternehmen wie Metro, Tengelmann, Casino und Sears ein unverbundenes Formatportfolio aufgebaut, das auf unterschiedliche Kundensegmente und Kaufsituationen abzielt.

Beispielsweise gehören zu den stationären Handelsformaten des Tengelmann Konzerns die Supermarktkette „Kaiser’s Tengelmann“, der Textildiscounter „KiK“ und die großflächigen Bau- und Heimwerkermärkte „Obi“. Zudem ist die Unternehmensgruppe mit dem Plus Online Shop und verschiedenen Beteiligungen im Internethandel tätig (Tengelmann 2012). Obwohl Tengelmann einzelne Handelsformate in andere integriert (z. B. Accos und Mini-Discount in Kaiser’s Tengelmann Supermärkte) und veräußert hat (z. B. Magnet und Grosso im Lebensmittelbereich und Takko im Textilgeschäft), vermarktet das Gesamtunternehmen noch immer ein vergleichsweise unverbundenes Formatportfolio. So tragen die unterschiedlichen Handelsformate von Tengelmann relativ gleichmäßig zum Gruppenumsatz bei, was sich auch darin widerspiegelt, dass je knapp die Hälfte des Konzernumsatzes auf das Food- und Non-Food-Geschäft entfällt. Dagegen ist der US-Händler Kroger stark in verbundene Handelsformate aus der Gruppe Verbrauchermärkte diversifiziert (siehe Tab. 1), welche im Jahre 2010 mit 95 % zum Konzernumsatz beigetragen haben. Zudem ist Kroger mit 86 % Umsatzanteil weit gehend auf das Food-Geschäft fokussiert (Planet Retail 2011).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung stellt sich eine praxisrelevante Forschungsfrage, die im Zentrum dieses Artikels steht. Soll im Zuge der Diversifikation in verbundene oder unverbundene Handelsformate investiert werden? Zur Beantwortung dieser Frage werden nachfolgend zunächst aus theoretischer Sicht mögliche Erfolgsauswirkungen von Diversifikationsstrategien behandelt. Die postulierten Zusammenhänge werden anhand einer empirischen Untersuchung zwischen Formatdiversifikation und Unternehmenserfolg überprüft. Der Schlussteil fasst die wesentlichen Erkenntnisse für Forschung und Praxis zusammen.

---

### **3 Erfolgswirkungen der Formatdiversifikation**

#### **3.1 Theoretische Erklärungsansätze**

Die Frage nach der Erfolgswirkung von Diversifikationsstrategien wurde in der Literatur zur Gesamtunternehmensstrategie bzw. Corporate Strategy intensiv debattiert (Palich et al. 2000; Ramanujan und Varadarajan 1989). Auf die Formatdiversifikation übertragen lassen

sich für beide Diversifikationsstrategien unterschiedliche Hinweise zu deren Erfolgswirkung finden.

Zum einen empfiehlt der ressourcenbasierte Ansatz der Unternehmensdiversifikation („*resource-based view of diversification*“) die Diversifikation in verbundene Handelsformate (Barney 1991; Tanriverdi und Venkatraman 2005). So können Handelsunternehmen überlegene bzw. wertstiftende Ressourcen und Kernkompetenzen, die in einem Handelsformat zum Wettbewerbsvorteil führen, auf ähnliche Handelsformate im Portfolio übertragen (Markides und Williamson 1994). Beispielsweise kann Handelsformat eins ein besonders ausgeklügeltes und effizientes In-Store-Logistik-System nutzen, welches gegenüber Konkurrenten effizienter arbeitet. Handelsformat zwei ist hingegen stark in Werbe- und Verkaufsförderungsaktionen. Handelt es sich um verbundene Formate, die ähnliche Filialen betreiben und Zielgruppen ansprechen, so kann ein Austausch der jeweils überlegenen Fähigkeit beider Handelsformaten zu einem besseren Ergebnis verhelfen. Demzufolge sind *Synergien* die *Werttreiber* der verbundenen Formatdiversifikation (Tanriverdi und Venkatraman 2005). Der Synergiebegriff fordert, dass zwei oder mehrere Handelsformate unter der Konzernmutter mehr wert sind, als wenn sie alleine und in Konkurrenz zueinander auf dem Markt agieren (Porter 1985). Die Konzernmutter kann also einen zusätzlichen Wert schaffen, indem sie den Austausch von wertstiftenden *Ressourcen* und *Kompetenzen* ermöglicht und fördert. Zudem implementieren Handelskonzerne Querschnittfunktionen, die für Handelsformate konzernweit Aufgaben wie bspw. Einkauf, Logistik und IT-Infrastruktur übernehmen. So versuchen Handelsunternehmen kostensenkende Synergien durch Skalen- und Verbundeffekte zu erschließen, was sich positiv auf den Konzerngewinn auswirkt (Markides und Williamson 1994).

Andererseits empfiehlt die *Portfoliotheorie* Risiken zu streuen und Marktchancen mit dem Vorstoß in unverbundene Handelsformate zu wahren (Brown 2010; Mason et al. 1993). Wenn ein Handelsunternehmen nur ein Format besitzt, ist es vollständig vom Erfolg oder Misserfolg dieses Formats abhängig. Auch bleibt durch die verbundene Diversifikation das Handelsunternehmen von der wirtschaftlichen Entwicklung eines eng abgegrenzten Handelssegments abhängig. Erst die Diversifikation in unverbundene Handelsformate ermöglicht es dem Mutterkonzern, sein Portfolio-Risiko breiter zu streuen (Mattmüller und Tunder 2004). Mit der Strategie der unverbundenen Formatdiversifikation sprechen Handelsunternehmen unterschiedliche Kundensegmente an und besetzen verschiedene Marktnischen (Gauri et al. 2008). Ein Unternehmen verringert somit die Gefahr einer Kannibalisierung der Formate im Portfolio, wenn diese auf dem gleichen geografischen Markt um Konsumentenausgaben konkurrieren. Zusammengefasst ist es das Ziel dieser Diversifikationsstrategie, Stabilität durch Risikoausgleich zu schaffen, in Wachstumsmärkte zu investieren und möglichen Kannibalisierungseffekten entgegenzuwirken, was langfristig den Unternehmenserfolg erhöhen soll (z. B. Brown 2010; Lang und Stulz 1994). Tabelle 2 fasst die wesentlichen Chancen und Gefahren einer verbundenen und unverbundenen Formatdiversifikation zusammen.

**Tab. 2** Chancen und Risiken der verbundenen und unverbundenen Formatdiversifikation (Quelle: in Anlehnung an Palich et al. 2000)

		Strategien der Formatdiversifikation	
		Verbundene Formatdiversifikation	Unverbundene Formatdiversifikation
Chancen	Skaleneffekte (Economies of Scale)		Risikostreuerung
	Verbundeffekte (Economies of Scope)		Von nachhaltigen Markttrends profitieren
	Überschüssige Ressourcen nutzen		Überschüssige Ressourcen nutzen
Risiken	Abhängigkeit von abgegrenztem Handelssegment		Koordinations- und Kontrollkosten
	Mögliche Kannibalisierung		Eintrittsrisiko
	Kosten der Synergienutzung		Vernachlässigung der bestehenden Formate

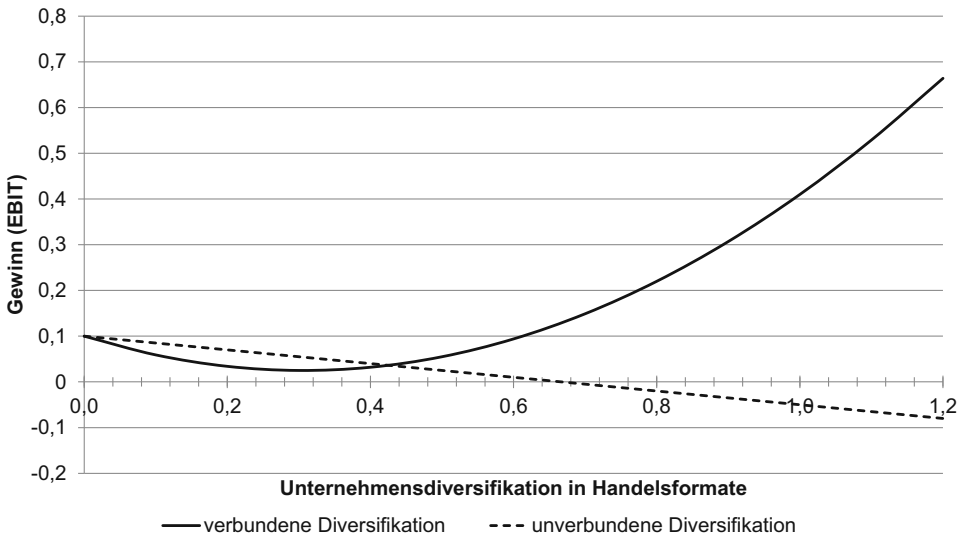
### 3.2 Empirische Ergebnisse

Empirische Forschungsarbeiten zu den Erfolgswirkungen von Diversifikationsstrategien kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Während einige Forschungsarbeiten herausgefunden haben, dass eine verbundene Diversifikation überlegen ist (z. B. Rumelt 1982; Singh und Montgomery 1987), sind andere Studien zum entgegengesetzten Ergebnis gekommen (z. B. Lubatkin 1987; Michel und Shaked 1984). Folglich besteht kein Konsens im Hinblick auf die Generalisierbarkeit der Erfolgswirkung von Diversifikationsstrategien (z. B. Datta et al. 1991; Gary 2005; Markides und Williamson 1996; Palich et al. 2000). Zudem haben empirische Studien die Unternehmensdiversifikation fast ausschließlich im produzierenden Gewerbe untersucht (Tanriverdi und Venkatraman 2005, S. 98).

Um den Zusammenhang zwischen der Strategie der Formatdiversifikation und dem *Unternehmenserfolg im Handel* zu erforschen, haben wir die Diversifikationsentscheidungen der 70 weltweit führenden Handelsunternehmen über einen Zeitraum von 13 Jahren (1997–2009) analysiert (Sohl 2012). Die meisten führenden Handelsunternehmen in der Stichprobe besitzen mehrere Handelsformate, kommen aus der Lebensmittel-, Elektronik-, Textil-, Drogerie- und Pharmabranche und haben ihre Konzernzentrale in Westeuropa, Nordamerika, Japan und Australien. Die Daten stammen von Planet Retail.

Der Verbundenheitsgrad zwischen den Handelsformaten wurde basierend auf den in Tab. 1 aufgezeigten Gruppierungen mit dem Entropy-Index der Diversifikation berechnet (Palepu 1985). Der Entropy-Index bestimmt den Grad der verbundenen und unverbundenen Formatdiversifikation auf Grund der Breite (Anzahl der verbundenen bzw. unverbundenen Handelsformate) und Tiefe (relative Umsatzbedeutung der verbundenen bzw. unverbundenen Handelsformate) des Formatportfolios. Beispielsweise nimmt der Entropy-Index den Wert Null an, wenn ein Handelsunternehmen nur ein Handelsformat betreibt (*Monoformatstrategie*). Der Entropy-Index der verbundenen bzw. unverbundenen Formatdiversifikation steigt an, wenn ein Unternehmen in der Breite (d. h. durch Akquisition oder organische Entwicklung eines neuen Handelsformats) und/oder Tiefe (d. h. durch Erhöhung des Umsatzanteils einer Gruppe von Handelsformaten) stärker auf die verbundene





**Abb. 4** Strategien der Formatdiversifikation und Unternehmenserfolg (Quelle: Sohl 2012, S. 64)

bzw. unverbundene Formatdiversifikation setzt. Im Fokus stand bei dieser Untersuchung die Wirkung der verbundenen und unverbundenen Formatdiversifikation auf den *Betriebsgewinn (Ebit)* der jeweiligen Konzernmutter.

Die Ergebnisse der Langzeitstudie zeigen auf, dass der Zusammenhang zwischen der Formatdiversifikation insgesamt (d. h. verbunden und unverbunden) und dem Betriebsgewinn einer invertiert U-förmigen Kurve folgt. Demzufolge können Handelsunternehmen ihren Gewinn steigern, wenn sie ausgehend von einer Monoformatstrategie zunehmend in neue Handelsformate diversifizieren. Das Gewinnmaximum liegt bei einem moderaten Grad der Formatdiversifikation. Diversifizieren Handelsunternehmen weiter in neue Handelsformate, gehen ihre Gewinne mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder zurück.

Diversifikations-Forscher gehen davon aus, dass niedrige bis moderate Diversifikationsgrade i. d. R. die verbundene Diversifikation und moderate bis hohe Grade die unverbundene Diversifikation widerspiegeln (Palich et al. 2000). Um die beiden Strategien der Formatdiversifikation genauer zu untersuchen, wurde die Erfolgswirkung der verbundenen und unverbundenen Formatdiversifikation in einer ökonometrischen Analyse geschätzt. Abbildung 4 zeigt das Ergebnis auf.

Demnach ist die *verbundene Formatdiversifikation* überlegen. Die dafür notwendigen Verbund- und Skaleneffekte lassen sich jedoch nur dann profitsteigernd realisieren, wenn erste Synergien zwischen den Formaten entstehen. Erklären lässt sich dieser Verzögerungseffekt mit hohen Anfangsinvestitionen in neue Handelsformate. Diese hohen Anfangsinvestitionen führen auch bei der verbundenen Diversifikation zunächst zu einem Gewinnrückgang. Danach erst sorgen Synergien für einen überproportionalen Gewinnanstieg. Es muss also ein minimaler Grad der Formatverbundenheit im Portfolio vorhanden sein, be-

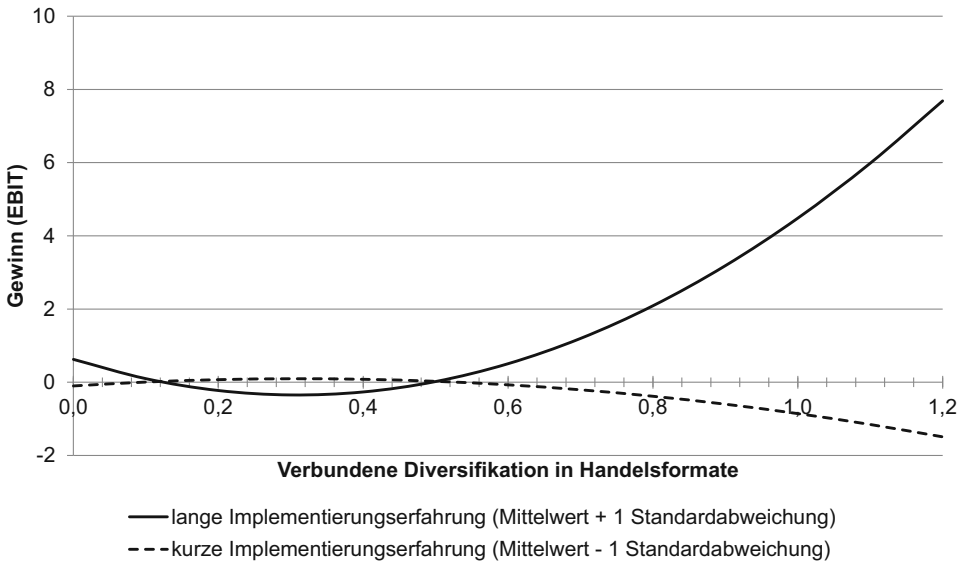
vor Manager einen deutlichen Mehrwert für das Gesamtunternehmen schaffen können. Vermutlich überwiegen bei einer verstärkten verbundenen Formatdiversifikation wertstiftende Synergieeffekte mögliche umsatzmindernde Kannibalisierungseffekte, die bei dieser Diversifikationsart auftreten können. Folglich führt die Entscheidung, verstärkt in verbundene Handelsformate zu diversifizieren, mit hoher Wahrscheinlichkeit längerfristig zu einer weit überdurchschnittlichen *Wettbewerbssituation*.

Ganz anders sieht das Ergebnis für die Strategie der *unverbundenen Formatdiversifikation* aus. Dieser auf der Portfoliotheorie basierenden Diversifikationsart bescheinigt die Langzeitstudie einen Rückgang des Gewinns. Offensichtlich besteht die Gefahr, sich zu verzetteln und dem unnötigen Versuch Synergien zu heben, wo es per se keine gibt.

Die Grundlage für den Erfolg eines Handelskonzerns stellt die Konzeptstärke der einzelnen Handelsformate im Unternehmensportfolio dar. Wenn es den einzelnen Handelsformaten eines Händlers nicht gelingt, Kunden für den Einkauf in ihren Filialen zu begeistern, wird auch die verbundene Formatdiversifikation nicht zum Erfolg führen. Demgegenüber können Handelskonzerne mit einem unverbundenen Formatportfolio erfolgreich sein, wenn einzelne Formate in ihrem Marktauftritt überzeugen und bspw. von der Konzernzentrale als unabhängige Profitcenter geführt werden.

Forscher gehen davon aus, dass Mutterkonzerne im Zeitverlauf lernen, eine Strategie effizient und wertstiftend zu implementieren (z. B. Parmigiani und Holloway 2011; Winter 2003). Um zu prüfen, ob und wann sich die *Implementierungserfahrung* mit einer Strategie der Formatdiversifikation auf Gesamtunternehmensebene erfolgssteigernd auswirkt, wurde diese Kontextvariable in die empirische Untersuchung aufgenommen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass Handelsunternehmen über die Zeit in der Lage sind, Fähigkeiten und Prozesse zur erfolgreichen Implementierung der Strategie der verbundenen Formatdiversifikation zu entwickeln. Vermutlich lernen Handelskonzerne im Zeitverlauf, welche Prozesse und Querschnittsfunktionen eine erfolgreiche Ausschöpfung von Synergien ermöglichen. Dagegen wirkt sich eine längere Implementierungserfahrung mit der Strategie der unverbundenen Formatdiversifikation nicht profitsteigernd aus. [Abbildung 5](#) stellt den Zusammenhang zwischen verbundener Formatdiversifikation und Unternehmenserfolg für Handelsunternehmen mit kurzer und langer Implementierungserfahrung dar. Folglich entwickeln Handelsunternehmen, welche verstärkt in verbundene Formate diversifizieren und eine lange Implementierungserfahrung zur Ausschöpfung von Synergien haben, einen deutlichen Wettbewerbsvorteil sowohl gegenüber Konkurrenten mit verbundenem Formatportfolio und kurzer Implementierungserfahrung als auch Handelskonzernen mit einem unverbundenen Formatportfolio. Somit ist eine effektive Nutzung von Synergien vermutlich mit erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwendungen verbunden.

In den ökonometrischen Regressionsmodellen wurden unternehmensspezifische und länderspezifische Kontrollvariablen wie bspw. die Firmengröße, der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens und das Wachstum des Heimatmarktes aufgenommen, die den Zusammenhang zwischen der Strategie der Formatdiversifikation und dem Unternehmenserfolg beeinflussen können. Zudem wurden Unterschiede zwischen den



**Abb. 5** Verbundene Formatdiversifikation für Handelsunternehmen mit kurzer und langer Implementierungserfahrung (Quelle: Sohl 2012, S. 64)

Handelsunternehmen kontrolliert, die nicht direkt gemessen wurden.<sup>4</sup> Demnach kann es zu kontextspezifischen Abweichungen der aufgezeigten Ergebnisse kommen. Beispielsweise sollte ein Handelsunternehmen in unverbundene Handelsformate diversifizieren, wenn ein langfristiger Wandel von Konsumentenbedürfnissen kein profitables Wachstum im Kernsegment zulässt (Saturierung). Die unverbundene Formatdiversifikation kann unter diesen Umständen eine notwendige Voraussetzung für die Sicherung des langfristigen Fortbestandes eines Unternehmens darstellen, selbst wenn mittelfristig mit Verlusten zu rechnen ist. Zudem kommt der gewählten Eintrittsstrategie in ein neues Handelsformat (*Mergers & Acquisitions* vs. Filialisierung) in Kombination mit der Diversifikationsstrategie eine wichtige Rolle zu. Schließlich hat der Markenauftritt der Handelsformate im Portfolio (einheitlich vs. unterschiedlich) wahrscheinlich einen moderierenden Effekt auf die Erfolgswirkung einer Diversifikationsstrategie.

Abschließend zeigt Abb. 6 deskriptive Statistiken zur durchschnittlichen Ebit-Marge (Ebit/Umsatz) von Monoformat- vs. Multiformat-Händlern auf, die im Heimatmarkt vs. international tätig sind ( $\mu$  = Mittelwert,  $s$  = Standardabweichung und  $N$  = Beobachtungen).

Im Durchschnitt erreichen die Handelsunternehmen in der Stichprobe, welche ein Handelsformat in ihrem Heimatmarkt betreiben die geringste Ebit-Marge (0,7 %). Dagegen kommen international agierende Monoformat-Händler auf eine durchschnittliche Ebit-Marge von 4,4 %. Entsprechend erreichen Handelskonzerne, die ein Formatportfolio

<sup>4</sup> Die Koeffizienten wurden mit „Fixed-Effects“ Modellen berechnet.

**Abb. 6** Formatdiversifikation, Internationalisierung und durchschnittliche Ebit-Marge führender Handelsunternehmen (Quelle: eigene Darstellung)

Multiformat	$\mu = 4,3 \%$ $s = 2,2 \%$ $(N = 108)$	$\mu = 5,2 \%$ $s = 3,7 \%$ $(N = 325)$
	$\mu = 0,7 \%$ $s = 4,6 \%$ $(N = 32)$	$\mu = 4,4 \%$ $s = 5,8 \%$ $(N = 52)$
MonofORMAT	Inland	Ausland

(d. h. mehr als ein Handelsformat) im Inland betreiben eine durchschnittliche Ebit-Marge von 4,3 %. Eine leicht höhere durchschnittliche Ebit-Marge erzielen international tätige Multiformat-Händler (5,2 %). Folglich sind Handelsunternehmen mit einer MonofORMATstrategie im Heimatmarkt tendenziell weniger profitabel als Wettbewerber, die ein Formatportfolio betreiben und/oder international tätig sind.

#### 4 Fazit

Der intensive Wettbewerb in weitgehend gesättigten westlichen Handelsmärkten zwingt viele Manager führender Handelsunternehmen, über neue Wachstumsmöglichkeiten nachzudenken. Vor diesem Hintergrund stellt die Diversifikation in neue Handelsformate eine häufig eingeschlagene Wachstumsstrategie dar. Doch wann ist es sinnvoll, Handelsformate in einem Portfolio zusammenzuführen, um profitabel zu wachsen?

Obwohl die Wahl einer Diversifikationsstrategie eine komplexe und wichtige Aufgabe für viele Handelsmanager darstellt, haben sich in der empirischen Handelsforschung bisher wenige Studien mit diesem Themengebiet befasst. Die in diesem Beitrag aufgezeigten empirischen Ergebnisse belegen, dass Handelsunternehmen ihren Gewinn überproportional steigern können, wenn sie verstärkt in verbundene Handelsformate diversifizieren. Vermutlich sind Handelsunternehmen über die Zeit in der Lage, überlegene Ressourcen aus einem Handelsformat auf verbundene Formate zu übertragen und somit Prozesse und Fähigkeiten zur erfolgreichen Ausschöpfung von Synergien zu entwickeln. So können sie ihre vorhandenen Stärken weiter ausbauen. Dagegen sinkt der Gewinn längerfristig mit zunehmender Diversifikation in unverbundene Formate. Der Eintritt in völlig neue Handelsformate ist folglich mit erheblichen Gefahren verbunden. Beispielsweise fehlt der Konzernleitung häufig das notwendige Know-how für ein erfolgreiches Management wertstiftender Handelsfunktionen und eine erfolgreiche Bearbeitung des neuen Kundensegments. Einige Handelskonzerne mit einem unverbundenen Formatportfolio erkennen offensichtlich, dass sie im Konkurrenzvergleich einen geringen Konzerngewinn erwirtschaften. So sieht

bspw. die Portfoliostrategie der Metro Group den Verkauf der Warenhaustochter „Galeria Kaufhof“ vor, sobald ein entsprechendes Kaufangebot vorliegt. Der geplante Rückzug aus dem Geschäft mit Warenhäusern basiert auf der strategischen Entscheidung, dass Kaufhof nicht zum Kerngeschäft des Mutterkonzerns gehört und die langfristigen Wachstumschancen für Warenhäuser begrenzt sind (Metro Group 2012).

Zwar liefern die empirischen Ergebnisse wichtige Hinweise für die Entwicklung einer erfolgsversprechenden Strategie der Formatdiversifikation. Dennoch ist wichtig festzuhalten, dass die gewählte empirische Methodik nur allgemeine Schlussfolgerungen zulässt. So kommt es bspw. im Einzelfall darauf an, wie sich die Wettbewerbssituation und Konsumentenbedürfnisse im Kernsegment eines Handelsunternehmens entwickeln. Eine Diversifikation in unverbundene Handelsformate kann u. U. notwendig sein, um den langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern, wenn sich die Marktlage im bestehenden Handelssegment nachhaltig verschlechtert. Zudem spielt die Konzeptstärke der einzelnen Handelsformate im Portfolio eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg der Konzernmutter. Obwohl eine verstärkte Diversifikation in verbundene Handelsformate langfristig i. d. R. überlegen ist, können Handelsunternehmen auch, allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen mit einem unverbundenen Formatportfolio erfolgreicher sein.

---

## Literatur

- Ansoff, H. I. (1965). *Checklist for competitive and competence profiles; Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2002). *Betriebswirtschaftslehre des Handels* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Brown, J. R. (2010). Managing the retail format portfolio: An application of modern portfolio theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 19–28.
- Carrefour (2012, Januar, 10). Our key figures. *Carrefour Group*. Retrieved from <http://www.carrefour.com/cdc/finance/key-figures/our-key-figures-/key-figures-folder/breakdown-sales.html>.
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Rasheed, A. M. (1991). Diversification and performance: Critical review and future directions. *Journal of Management Studies*, 28(5), 529–558.
- Deloitte (2012, April, 2). Global Powers of Retailing 2012: Switching channels. *Deloitte*. Retrieved from [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(en-mx\)Global\\_Power\\_Retailing.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(en-mx)Global_Power_Retailing.pdf).
- Gary, M. S. (2005). Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal*, 26(7), 643–664.
- Gauri, D., Trivedi, K. M., & Grewal, D. (2008). Understanding the determinants of retail strategy: An empirical analysis. *Journal of Retailing*, 84(3), 256–267.
- Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2001). Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 235–259.

- Gonzales-Benito, O., Munoz-Gallego, P. A., & Kopalle, P. K. (2005). Asymmetric competition in retail store formats: Evaluating inter- and intra-format spatial effects. *Journal of Retailing*, 81(1), 75–79.
- Kahn, B. E., & McAlister, L. (1997). *Grocery revolution, the new focus on the consumer*. Reading: Addison Wesley.
- Lang, L. H. P., & Stulz, R. M. (1994). Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102(6), 1248–1280.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2008). *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lubatkin, M. (1987). Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, 8(1), 39–59.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149–165.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 39(2), 340–367.
- Mason, J. B., Mayer, M. L., & Wilkinson, J. B. (1993). *Modern Retailing: Theory and Practice*. Homewood: Irwin.
- Mattmüller, R., & Tunder, R. (2004). *Strategisches Handelsmarketing*. München: Vahlen.
- Metro Group (2012, Januar, 20). Investor Relations. Konzernstruktur. Die Metro AG als Management-Holding. *Metro Group*. Retrieved from <http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/node/11251/Lde/index.html>.
- Michel, A., & Shaked, I. (1984). Does business diversification effect performance? *Financial Management*, 13(4), 18–25.
- Nielsen (2012, Januar, 20). Deutschland 2011. *Nielsen*. Retrieved from [http://www.acnielsen.de/site/documents/Nielsen\\_D2011\\_internet\\_23.08.pdf](http://www.acnielsen.de/site/documents/Nielsen_D2011_internet_23.08.pdf).
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6(3), 239–255.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21(2), 155–174.
- Parmigiani, A., & Holloway, S. S. (2011). Actions speak louder than modes: Antecedents and implications of parent implementation capabilities on business unit performance. *Strategic Management Journal*, 32(5), 457–485.
- Planet Retail (2010, April, 5). Global channel strategies. *Planet Retail*. Retrieved from <http://www.planetretail.net>.
- Planet Retail (2011, November, 10). Channel groupings. *Planet Retail*. Retrieved from <http://www.planetretail.net>.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(May-June), 79–90.
- Ramanujan, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523–551.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359–369.

- Singh, H., & Montgomery, C. A. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8(4), 377–386.
- Sohl, T. (2012). *Diversification Strategies in the Global Retailing Industry: Essays on the Dimensions and Performance Implications*. Dissertation no. 3987. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97–119.
- Tengelmann (2012, Januar, 20). Geschäftsfelder. *Die Unternehmensgruppe Tengelmann*. Retrieved from <http://tengelmann.de/unternehmen0/pressebestellservice01.html>.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24(10), 991–995.



<http://www.springer.com/978-3-8349-3423-9>

Handbuch Handel

Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb

Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein,

H. (Hrsg.)

2012, XVIII, 908 S. 224 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3423-9