

Handelsmanagement

Offline-, Online- und Omnichannel-Handel

Bearbeitet von

Von Prof. Dr. Prof. h.c. Bernhard Swoboda, Prof. Dr. Thomas Foscht, und Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein

4., vollständig überarbeitete Auflage 2019. Buch. XXXV, 935 S. Hardcover

ISBN 978 3 8006 5351 5

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

Gewicht: 1643 g

[Wirtschaft > Wirtschaftssektoren und Branchen: Allgemeines > Einzel- und Großhandel](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Viertes Kapitel

Die Optionen des Handelsmarketing

A. Gegenstand

I. Grundlagen und Bedeutung

Handelsunternehmen agieren besonders kunden- und wettbewerbsorientiert, sodass ihre Absatzaktivitäten i.e.S. mit dem sog. Marketingdreieck verbunden sind, d.h., aus Kunden- und Wettbewerbssicht erfolgen. Nachfolgend wird jeweils eine strategische Perspektive eingenommen (u.a. die internen Ressourcen bzw. Kernkompetenzen akzentuierend, siehe Abschnitt E.II. des Ersten Kapitels), gefolgt von einer Zielgruppenwahrnehmungsperspektive. Dies entspricht der im Zweiten Kapitel bereits erläuterten „**Inside-Out- und Outside-In-Perspektive**“, d.h. der strategischen und operativen Entscheidungen von Managern über die Gestaltung des Marketing und die Wahrnehmung bzw. Wirkung auf die Zielgruppen. Wie hervorgehoben, handelt es sich bei beiden Perspektiven idealtypisch um einen iterativen Prozess, während in der Praxis die Entscheidungsperspektive dominiert, d.h., die Wirkung wird oftmals nicht fundiert kontrolliert.

Interessanterweise wird das **Marketing** gemäß der aktuellen Definition der American Marketing Assoziation (2013) eher operativer gesehen.

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

Es sind Aktivitäten (Marketing-Mix), Institutionen (Marketing-/Vertriebsabteilung bzw. -manager) und Prozesse (bspw. Marktforschungs-, Wirkungsprozesse), die einen gewissen Wert für die diversen Anspruchsgruppen (Kunden, Partner etc.) kreieren, kommunizieren, vertreiben – und zwar im Austausch. Dies hat weniger mit ehemals deutschen Definitionen eines strategischen Instruments zu tun, i.S. der Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel, eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu erreichen und komparative Wettbewerbsvorteile zu realisieren (Meffert u.a. 2018, S. 11). Allerdings stehen die Wettbewerbsaktivitäten bzw. absatzpolitische Instrumente (nicht Gesamtunternehmensaktivitäten), aus Sicht der Marketing-/Vertriebsmanager im Vordergrund, d.h., deren Beitrag zur Positionierung von Offline-, Online- und Multichannel-Handelsunternehmen.

Die **absatzpolitischen Instrumente (Marketinginstrumente)** eines Handelsunternehmens umfassen strategische und operative Aktionsparameter, mit denen Offline-, Online- und Multichannel-Handelsunternehmen ihre Leistungsangebote zum Nutzen des Kunden gestalten und das Verhalten der Nachfrager beeinflussen.

Die absatzpolitischen Instrumente im Offline-Handel können traditionell wie in Abb. 4.1 abgegrenzt werden. Sie gelten auch im Online-Handel, weisen aber eine differenzierte Ausgestaltung auf. Entsprechend werden nachfolgend sieben Kerninstrumente von Handelsunternehmen – v.a. aus Managementsicht – diskutiert.

Abbildung 4.1: Absatzpolitische Instrumente eines Offline-/Online- Handelsunternehmens

Instrumente	Ausgewählte Ziele	Ausgewählte Entscheidungsparameter
Standortmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profitable Offline/Online Stores ■ Attraktive Offline/Online-Standorte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Standortplanung bzw. -wahl ■ Domains und Suchmaschinenmarketing
Sortimentsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Be-/Vertriebstypen-Profilierung ■ Warengruppenimage 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sortimentsbreite und -tiefe ■ Category Management
Handelsmarkenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profitabilität mit Marken ■ Unabhängigkeit von Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz von Handelsmarken vs. Markenartikeln
Preismanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatzmaximierung ■ Frequenzsteigerung ■ Gestaltung der Preiserwartung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Höhe des Preises ■ Zeitlicher Verlauf ■ Konditionen
Kommunikationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kerneinfluss auf Image/Einstellung ■ Auslösen eines Offline-/Online-Kaufes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationsinstrumente ■ Verteilung der Budgets
Store-Management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Convenience vs. Erlebnis ■ Multiplikation/Expansion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offline/Online Store-Layout ■ Quantitative/qualitative Raumzuteilung
Service-management	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neukundenakquisition ■ Kundenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Art/Umfang der Offline-/Online-Serviceleistung ■ Individuelle Kundenansprache

Die Instrumente sind im Rahmen des Marketing-Mix aufeinander abzustimmen und zwar spezifisch für bestimmte Be- und Vertriebstypen und/oder für bestimmte Wettbewerbsstrategien, welche sich im Kern im Hinblick auf die Ansprache bestimmter Zielgruppen, so Kundensegmente oder Individualkunden (Customizing), bestimmen. Diese Interdependenzen werden nachfolgend angesprochen bevor die Handelsmarketinginstrumente behandelt werden und zwar in Bezug auf deren spezifische Ziele und strategische/operative Entscheidungsoptionen sowie Determinanten der Wirkung. Die Fallstudie von Blue Tomato behandelt ein ehemals Online-Handelsunternehmen, das sich zum Omnichannel-Unternehmen in einer Nische der Snow-/Surfboardangebote und -accessoires entwickelte.

II. Wirkung und Interdependenz der Instrumente im Offline-, Online- und Omnichannel-Handel

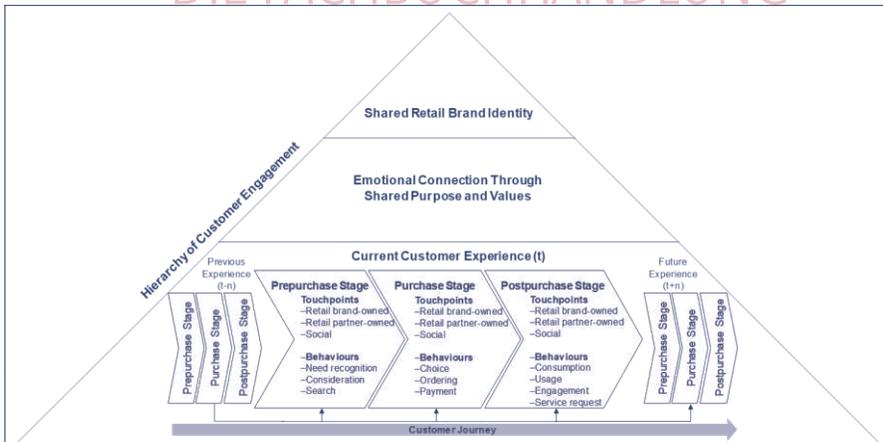
1. Wirkung der Instrumente

Die Instrumente wirken auf viele wettbewerbsstrategische Zielgrößen, so die Basisstrategien der Profilierung, die spezifischen Positionierungsstrategien, die Multi- und Omnichannel-Strategien zur Profilierung oder das Retail Branding (siehe zu Geschäftsfeldstrategien Abschnitt B. des Dritten Kapitels). Sie sind i.d.R. weniger relevant für die Gesamtunternehmensstrategien, welche andere Ziele verfolgen und eher die Basis zu deren Umsetzung schaffen (als Ausnahme siehe die Internationalisierung im Abschnitt C.III. des Dritten Abschnitts). Zu verweisen ist aber darauf, dass der Marketing-Mix selten direkt auf die Kundenzufriedenheit oder die Loyalität der Verbraucher wirkt, sondern doch die Wettbewerbsstrategie, bspw. die Retail Brand, mediiert wird. Dennoch sind Kundenzufriedenheit oder -loyalität Kernzielgrößen im Handelsmarketing. Nachfolgend wird eine spezifische, v.a. im Omnichannel-Handel relevante Perspektive vertieft (siehe Abschnitt B.IV.4. des Zweiten Kapitels). Dies bedeutet nicht, dass bspw. Kundenzufriedenheit und -loyalität als Zielgrößen im Handel an Bedeutung verlieren. Der Stellenwert des **Customer Experience Management** geht aber mit der Zunahme der **Touchpoints**, über die Kunden und Händler interagieren, einher. Durch die Nutzung diverser Kanäle entstehen komplexere **Customer Journeys** (siehe Abschnitt C.III. des Dritten Abschnitts). Die Touchpoints sind dabei in drei Kategorien zu unterteilen, wobei eine Überschneidung zwischen den Touchpoints natürlich naheliegt:

- **Retail brand-owned Touchpoints** sind Interaktionen mit Kunden, die das Unternehmen gestaltet und voll kontrolliert (z.B. über eigene Webseiten, Marketing-Mix);
- **Retail partner-owned Touchpoints** werden vom Händler mit einem Partner kontrolliert (z.B. Kommunikationsagentur, Lieferant);
- **Social Touchpoints** sind unabhängige Informationspunkte wie andere Kunden, Freunde/Bekannte und sonstige (Social)Media-Inhalte.

Wahrgenommene **Customer Experience** wird definiert als ein multidimensionales Konstrukt, das sich auf die kognitive, emotionale, verhaltensbezogene, sensorische und soziale Reaktion eines Kunden auf die Angebote eines Unternehmens während der gesamten Customer Journey bezieht (Lemon/Verhoef 2016, S. 71).¹ Ein positives, einzigartiges oder konsistentes Kundenerlebnis entsteht vor allem durch direkte Kontakte (während des Kaufs) und indirekte Kontakte mit dem Offline-/Online-Händler (ungeplante Informationen durch Weiterempfehlungen, Kritiken etc.) und beeinflusst die Loyalität des Kunden zum Unternehmen sowie die Profitabilität der Kundenbeziehung. Abbildung 4.2 visualisiert die Entstehung der Customer Experience und zwar als Basis der **Customer Engagement-Hierarchie**. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwieweit der Kunde sich mit dem Unternehmen verbunden fühlt, selbst den Kontakt mit einem Unternehmen initiiert bzw. sich für das Unternehmen engagiert. Als oberstes Ziel wird eine **Shared Retail Brand Identity** gesehen, basierend auf der Übereinstimmung des Selbstbildes der Kunden mit dem des Händlers. Dazu sind eine außergewöhnliche Experience sowie eine emotionale Verbindung durch gemeinsame Zielsetzungen und Werte erforderlich – also eine Übereinstimmung des Selbstkonzepts des Kunden mit der Markenpersönlichkeit des Händlers. Mit zunehmendem Engagement kann sich zwischen einem Kunden und dem Unternehmen eine starke, tief verbundene und bedeutungsvolle Beziehung entwickeln, die die Kunden zu Fürsprechern und Markenbotschaftern des Händlers machen. Händler fördern daher vermehrt die Word-of-Mouth-Kommunikation ihrer loyaleren Kunden, bei zudem bspw. die Preissensibilität deutlich niedriger ist.

Abbildung 4.2: Entstehung von Customer Experience und Customer Engagement



Quelle: i.A.a. Lemon/Verhoef 2016, S. 77; Grewal u.a. 2017, S. 56.

¹ Zur Messung von Customer Experience vgl. z.B. Bustamante/Rubio (2017), Kumar/Anjaly (2017), Mohd-Ramly/Omar (2017), Deshwal (2016), Stein/Ramaseshan (2016), Shilpa/Rajnish (2013).

Um die Bedeutung der Customer Experience in die Diskussion über Kundenbeziehungen einzuordnen zeigt Abb. 4.3 die historische Entwicklung der Forschungsbemühungen hierzu. Diese geht zurück auf die Entwicklung von Modellen im Käuferverhalten, die erstmals die Customer Experience und die Kaufentscheidung als Prozess betrachteten. Es folgen die Kundenzufriedenheit und -loyalität, die Servicequalität, diverse Customer Relationship Perspektiven und die Consumer Centricity. Diese sind weiterhin relevant und sogar – je nach Forschungsfrage – Komponenten der Customer Experience. Es kann zugleich argumentiert werden, dass Customer Experience die verbreiteten Konstrukte der Kundenzufriedenheit und -loyalität erweitert.

Abbildung 4.3: Die Wurzeln der Customer Experience bzw. des Customer Engagements

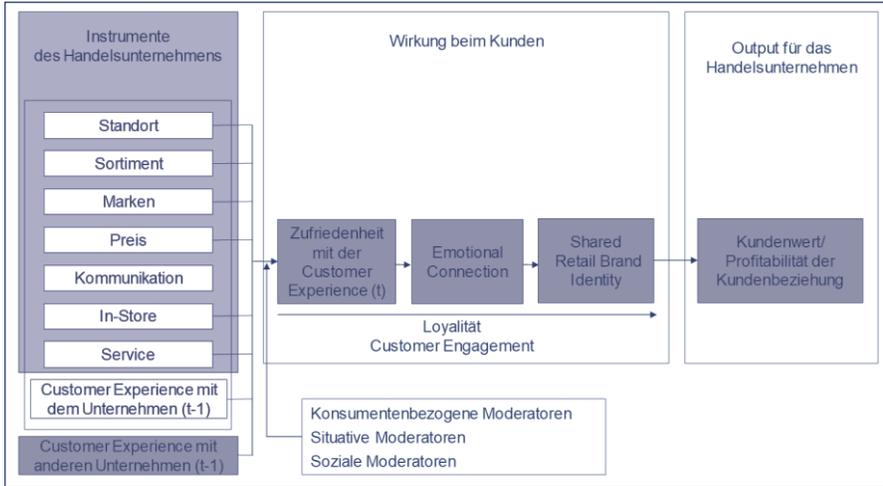
Time	Topic Area	Representative Articles*	Contribution to Customer Experience
1960s-1970s	Customer buying behavior: process models	Lavidge/Steiner (1961); Howard/Sheth (1969)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Encompassed path to purchase ■ Broad, experiential focus ■ Conceptual linkage models ■ Considered customer experience and customer decision making as a process
1970s	Customer satisfaction and loyalty	Oliver (1980); Zeithaml 1988; Bolton/Drew (1991); Gupta/Zeithaml (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identified key metrics to begin to assess overall customer experience ■ Empirical linkage models to identify key drivers ■ Assessed and evaluated customer perceptions and attitudes about an experience
1980s	Service quality	Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988); Bitner (1990, 1992); Rust/Chung (2006); Bitner/Ostrom/Morgan (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incorporated atmospherics and environment ■ Early journey mapping through blueprinting ■ Linked marketing and operations—focus on quality ■ Identified the specific context and elements of the customer experience
1990s	Relationship marketing	Dwyer/Schurr/Oh (1987); Morgan/Hunt (1994); Berry (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expanded to B2B contexts ■ Identified key attitudinal drivers ■ Broadened the scope of customer responses considered in the customer experience
2000s	Customer relationship management	Reinartz/Kumar (2000); Verhoef (2003); Bolton/Lemon/Verhoef (2004); Rust, Lemon/Zeithaml (2004); Payne/Frow (2005); Kumar/Reinartz (2006); Neslin u.a. (2006); Kumar/Shah (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enabled return-on-investment assessment ■ Identification of key touch points and drivers ■ Data driven ■ Incorporated multichannel aspects ■ Identified how specific elements of the customer experience influence each other and business outcomes
2000s-2010s	Customer centricity and customer focus	Sheth/Sisodia/Sharma (2000); Gulati/Oldroyd (2005); Shah u.a. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Customer perspective throughout organization ■ Embedded the customer and customer data deeper into the organization ■ Focused on redesigning customer experience from customer perspective
2010s	Customer engagement	Libai u.a. (2010); Van Doorn u.a. (2010); Brodie u.a. (2011); Kumar/Peterson/Leone (2010); Kumar u.a. (2013); Hollebeek/Glynn/ Brodie (2014)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recognized value of no purchase interactions ■ Incorporated positive and negative attitudes, emotions, and behaviors ■ Conceptual platform to incorporate social media ■ Clear recognized customer's role in the experience

Legende: * Diese ausgewählten Artikel sind nicht im Literaturverzeichnis angeführt.

Quelle: i.a.a. Lemon/Verhoef 2016, S. 75.

Das Entstehen der **Customer Experience** kann als dynamischer Prozess durch eine Vielzahl an Interaktionen zwischen einem Kunden und einem Händler in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase gesehen werden. Sie wird durch die Wahrnehmung der Marketinginstrumente (z.B. Sortiment, Preis) in der Vergangenheit beeinflusst (siehe Abb. 4.4). Zudem spielt die Erfahrung mit anderen Unternehmen eine Rolle. Als Mediatoren gelten die Zufriedenheit (mit der Customer Experience), Emotional Connection und Shared Retail Brand Identity bzgl. des Kundenwerte bzw. die Profitabilität der Kundenbeziehung als resultierende Variablen (Moderatoren sind, z.B. Betriebstyp, Wettbewerbssituation, Motive).

Abbildung 4.4: Wirkung von Customer Experience und Customer Engagement



Quelle: i.A.a. Grewal u.a. 2017, S. 56, Verhoef u.a. 2009, S. 32; Grewal/Levy/Kumar 2009, S. 2.

In früheren Publikationen werden die unabhängigen Variablen als Einflussfaktoren der Customer Experience modelliert, welche die Kundenzufriedenheit bedingen bzw. in weiterer Folge die Kundenloyalität und -wert (Grewal/Levy/Kumar 2009; Verhoef u.a. 2009). Dies unterstreicht die o.g. indirekte Wirkung des Marketing-Mix auf die Kundenloyalität.¹

Am Ende der o.g. Wirkungskette steht für Händler eine profitable Kundenbeziehung bzw. ein erhöhter **Kunden-** bzw. **Kundenlebenswert (Customer Lifetime Value)**. Als Kundenwert wird der vom Anbieter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Kunden bzw. eines gesamten Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Ziele des Anbieters verstanden. Aus der Sicht eines Handelsunternehmens bestimmen Transaktionspotenziale und Relationspotenziale den Kundenwert. Das **Transaktionspotenzial** bezieht sich auf das Potenzial, das ein Kunde aktuell und künftig im Rahmen einer Geschäftsbeziehung bietet. Neben dem Basisumsatz spielen Wachstumsmöglichkeiten und Kostensenkungspotenziale eine wichtige Rolle. **Relationspotenziale** setzen sich aus dem Referenz-, Informations- und Kooperationspotenzial eines Kunden zusammen. Vom Kundenwert aus Sicht des Händlers („**Value from the Customer**“) ist der Kundenwert aus Kundensicht („**Value to the Customer**“) zu unterscheiden. Letzterer setzt sich aus einer Reihe von Faktoren zusammen (Sweeney/Soutar 2001; Swoboda/Weindel/Hälsig 2016):

- emotionaler Wert, der auf Emotionen und Werte, die ein Händler vermittelt, basiert,
- sozialer Wert, der auf sozialer Anerkennung und dem Prestige basiert,
- funktionaler Wert, der sich auf das Preis-/Leistungs-Verhältnis, die wahrgenommene Qualität oder die Performance des Einkaufs stützt.

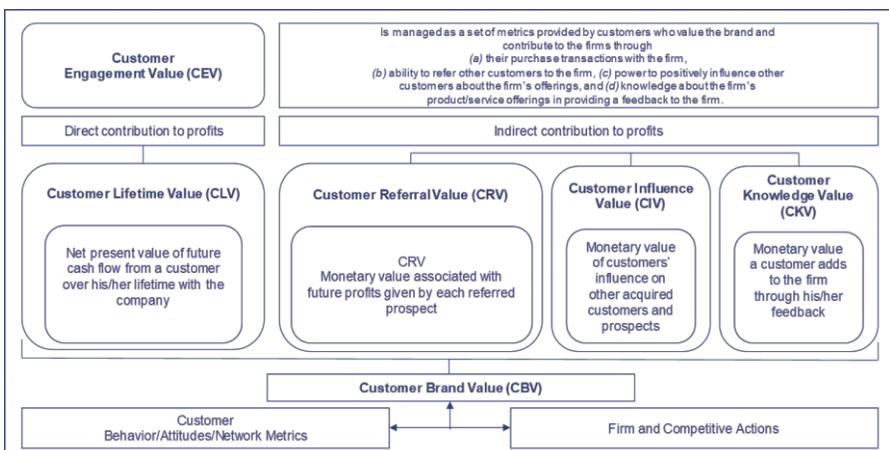
Der Fokus des **Customer Engagement Management** liegt darauf, ein Portfolio mit profitablen Kunden zu entwickeln und die Beziehung mit diesen zu stärken. Händler sollten dabei ermitteln, welche Absatzmengen bei diesen Kunden erzielt, wie deren Bedürfnisse erfüllt werden können bzw. auf welche Segmente der Fokus gelegt werden sollte. Von Seiten der Kunden zeigt sich Customer Engagement auf vier Arten (Kumar 2013, S. 14):

¹ Zur Kundenzufriedenheit und -loyalität vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein 2016, S. 241 ff..

- Kunden **kaufen** Leistungen des Händlers und tragen so zur Profitabilität bei; Umfang und Tiefe der gekauften Leistungen geben das Ausmaß des Customer Engagement wieder.
- Kunden **empfehlen** den Händler im Rahmen von Kunden-werben-Kunden-Programmen anderen potenziellen Kunden weiter. Kunden, die dies tun, sind mit den Leistungen des Händlers zufrieden und auch bereit, weiterhin seine Leistungen zu beziehen.
- Kunden **beeinflussen** andere bisherige oder potenzielle Kunden über Social-Media-Kanäle. Diese freiwillige Kaufempfehlung zeugt von einem hohen Customer Engagement und trägt durch die Gewinnung neuer Kunden zur Profitabilität bei.
- Kunden geben dem Händler **Feedback** über die Nutzung von Einkaufsstätten, Verbesserungsvorschläge oder Ideen für neue Leistungen. Diese Rückmeldungen sind wertvoll, da hieraus Wettbewerbsvorteile entstehen können.

Der **Customer Engagement Value**, also der Wert, der durch das Engagement von Kunden entsteht, kann über folgende Kennzahlen bestimmt werden: Customer Lifetime Value, Customer Referral Value, Customer Influence Value, Customer Knowledge Value und Customer Brand Value (Letzterer als einstellungsbezogene Kennzahl; siehe Abb. 4.5). Ausgangsbasis ist das idealtypisch interdependente Verhalten von Kunden und Unternehmen. So beeinflusst das Kaufverhalten die Marketingaktivitäten eines Unternehmens, die wiederum auf die Kundenwahrnehmung wirken. Letztere wird auch durch Aktivitäten von Wettbewerbern sowie durch Social Media-Kommunikation beeinflusst. Der **Customer Brand Value** ist schließlich jener Wert, den Kunden einer Marke auf Basis ihrer Wahrnehmung beimesen. Der **Customer Lifetime Value** spiegelt die tatsächlichen Käufe der Kunden wider und hat direkten Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens. Gleiches gilt für Customer Referral Value, Customer Influence Value und Customer Knowledge Value. Der **Customer Referral Value** misst den Wert, den ein Kunde durch Weiterempfehlung von Produkten oder Dienstleistungen generiert. Der **Customer Influence Value** misst Weiterempfehlungen außerhalb von unternehmensinduzierten Empfehlungsprogrammen z.B. in Form von Word-of-Mouth-Kommunikation oder Social Media-Kommunikation. Der **Customer Knowledge Value** misst jenen Wert, der durch die Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen im Rahmen von Feedback oder Verbesserungsvorschlägen entsteht (Kumar 2013, S. 20ff).

Abbildung 4.5: Kennzahlen zur Messung des Customer Engagements



Quelle: i.A.a. Kumar 2013, S. 21.

Vor dem Hintergrund der Vielzahl an Touchpoints in der Customer Journey, die Auswirkungen auf das Kundenverhalten haben, ist es zentral, kritische Berührungspunkte (sog. **Moments of Truth**) zu identifizieren, die einen wesentlichen Einfluss auf die Customer Experience und das Customer Engagement haben (Lemon/Verhoef 2016, S. 82). Unternehmen sind daher im Rahmen des **Customer Experience Management** gefordert, die Integration zahlreicher Wertschöpfungsfunktionen, einschließlich IT, Logistik, Marketing, HRM und auch externer Partner zu vermitteln und voranzutreiben, um im besten Fall eine Shared Retail Brand Identity zu erreichen.¹

Um Kunden zu gewinnen und zu binden, bilden eine starke Retail Brand in Kombination mit dem durch die Offline-/Online-Einkaufsstätten offerierten Mehrwert wichtige Größen (zur Retail Brand siehe Abschnitt B.IV. des Dritten Kapitels). Die **Retail Brand** wird als ein wichtiges intangibles Asset von Händlern angesehen, das nicht nur Einfluss auf die Zufriedenheit, Vertrauen oder Loyalität nimmt, sondern auch auf das Customer Engagement. Neben der Retail Brand ist der durch den Händler offerierte Mehrwert als Treiber relevant. Beim Customer Experience Management besteht dabei der Anspruch, über die absatzpolitischen Instrumente diverse Touchpoints des Kunden so zu gestalten, dass diese in der Customer Journey präferiert genutzt werden.

2. Interdependenz der Instrumente

Wie in Abschnitt B.IV. des Dritten Kapitels verdeutlicht, wirken die Marketinginstrumente auf die Retail Brand Equity, das Image bzw. die Nutzenwerte (Swoboda/Weindel/Hälsig 2016), wobei diese interdependent sind. Diese Interdependenz kann auch anhand strategischer Entscheidungen im Marketing-Mix verdeutlicht werden.

Eine zentrale Entscheidung umfasst die Frage, an welche Kunden das Handelsunternehmen mit seinen Sach- und Dienstleistungen herantreten will. Die Ausgestaltung der zielgruppenspezifischen Marketinginstrumente ist von zentraler Bedeutung, da sie die Effektivität des Instrumenteneinsatzes bedingt. Offensichtliche Interdependenzen bestehen zwischen den Instrumenten Sortiment und Handelsmarken und dem Preis (inkl. Preispromotions), v.a. im LEH. Hier wird die Positionierung oft auf dieser Basis erklärt, ergänzt um Convenience (siehe Abschnitt B.III.2. des Dritten Kapitels). Insofern werden insb. bei filialisierten Unternehmen des LEH oft der Standort-, die Store-Layout-Entscheidungen (als Aufgabe von Expansionsteams/-managern), das Angebot ergänzender Services und Kommunikations-Entscheidungen als isolierte, gleichwohl wettbewerbsstrategische und be-/vertriebstypenspezifische Entscheidungen gesehen. Bei führenden Discountern im LEH wie bspw. Aldi dominiert die Preispolitik. Der Preis ist das konstitutive Positionierungsmerkmal und beeinflusst daher nicht nur sämtliche Entscheidungen bzgl. der Effizienz im SCM und in den Führungsprozessen, sondern auch solche in anderen Marketinginstrumente (bspw. standardisierte Standort-, Store- und Service-Gestaltung beim begrenzten Sortiment). Bei anderen Be- und Vertriebstypen und auch anderen Wettbewerbsstrategien (so der Erlebnisstrategien) stehen demgegenüber andere Marketing-Mix-Instrumente im Vordergrund der Profilierung. **Interdependenzen** spielen vor allem im Multichannel- und Omnichannel-Handel eine entscheidende Rolle, da die Instrumente nicht nur für einen Kanal optimal eingesetzt, sondern auch über mehrere Kanäle hinweg koordiniert werden. Die Erfahrung zeigt, dass eine Abstimmung der Instrumente in einem Kanal – sei es offline oder online – schwierig ist. Wenn aber Entscheidungsoptionen und Gestaltungsalternativen über zwei oder mehr Kanäle hinweg berücksichtigt werden müssen, steigt die Komplexität und macht die Abstimmung schwieriger. Schließlich müssen

¹ Vgl. hierzu Abschnitt B.II. im Fünften Kapitel.

Händler versuchen, den Verbrauchern über all ihre Kanäle ein einheitliches Image zu bieten, um ein nahtloses Kundenerlebnis über alle Touchpoints hinweg zu ermöglichen. Dies ist aufgrund unterschiedlicher Wettbewerbssituationen selbst bei identischer Marketing-Mix-Gestaltung aus Sicht der Kunden keineswegs selbstverständlich (siehe zu Image- und Retail Brand-Unterschieden im Offline- und Online-Kanälen Abschnitt B.V.4. des Dritten Kapitels). Für die meisten Kunden spielt es keine Rolle, wie oder wo sie etwas kaufen, sie erwarten eine gleiche Erfahrung. In vielen Fällen nutzen die Kunden während des Kaufprozesses mehrere Kommunikations- und Vertriebskanäle (siehe Abschnitt B.IV. des Dritten Kapitels). Die Integration mehrerer Kanäle (**Channel Integration**) ist daher eines der Hauptthemen des Marketing von Multikanalunternehmen (siehe bzgl. der Offline- und Online-Kanäle Abschnitt B.IV.3. des Dritten Kapitels), zumal sie bei der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase zu gewährleisten ist. Analysen zeigen, dass Kunden häufig den Online-Kanal nutzen, um sich über Produkte, Preise und Liefermöglichkeiten zu informieren, d.h., sie bereiten Einkäufe oft online vor, tätigen diese aber offline (**ROPO**, Research Online, Purchase Offline, bzw. **Webrooming**). Aber auch das Gegenteil ist zu beobachten: Kunden besuchen stationäre Händler, um sich zu informieren, bevor sie online einkaufen (**Showrooming**). Angesichts dieser Verhaltensweisen wird pauschal angenommen, dass Omnichannel-Händler ein konsistentes Markenimage in allen Kanälen zu bieten haben, was aufgrund der unterschiedlichen Marktsituation (Wettbewerbssituation und Kundenwahrnehmung; bspw. Dominanz von Amazon online aber nicht offline) schwierig ist. In diesem Kapitel kommt es jedoch drauf an, welche Marketing-Mix-Instrumente wie offline, online und omnichannel strategisch zu gestalten und zu koordinieren sind. Auch dies ist insofern herausfordernd, weil

- zwar die gleichen sieben Offline- und Online-Instrumente unterschieden werden können, jedoch die Einzelmaßnahmen und deren Ausgestaltung offline und online per se differieren. So sind Lieferservice oder Website-Convenience bspw. online relevant, während es offline eher Beratungsservices und Storelayout sind.
- Aus Kundensicht werden die Instrumente offline, online und omnichannel unterschiedlich bzgl. ihrer Bedeutung gewichtet und sicherlich auch im jeweiligen Wettbewerbsskontext unterschiedlich wahrgenommen.
- Aus Unternehmenssicht ist heute die Präsenz in diversen Kanälen keine Frage mehr, aber inwiefern der spezifische Marketing-Mix-Instrumenteneinsatz in den einzelnen Kanälen wirtschaftlich, erfolgsrelevant oder effektiv gestaltet werden soll, ist eine in wissenschaftlichen Handelsstudien bisher unbeantwortete Frage. Ebenso ist es hochrelevant, aber bisher offen, inwiefern Omnichannel-Händler Effizienz- und Effektivitätsvorteile aus dem imageorientierten Einsatz der Marketing-Mix-Instrumente in der Consumer Journey realisieren können.

Vor diesem Hintergrund werden in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels die einzelnen Instrumente hinsichtlich ihrer Ziele und Entscheidungsoptionen, möglicher strategischer Gestaltungsalternativen und Instrumente sowie Spezifika im Offline-/Online-Handel betrachtet.

B. Standortmanagement

I. Grundlagen und Bedeutung

Die Wahl des Standortes ist für den stationären Einzelhandel eine der Kernentscheidungen, da davon der Zugang zu potenziellen Kunden, die Nähe zur Konkurrenz oder die zur Verfügung stehende Infrastruktur abhängt. Im Blickpunkt stehen die Fragen nach dem erzielbaren Umsatz, den zu erwartenden Kosten und dem am Standort realisierbaren Leistungsangebot (Berman/Evans 2013, S. 257f.), nicht zuletzt um dem Kunden die bestmögliche Customer

Experience bieten zu können. Auf Grund der Vielzahl an Einflussfaktoren und der langfristigen Auswirkungen – v.a. stationäre Standorte können nicht nach Belieben aufgelöst und neu errichtet werden – sind Standortentscheidungen i.d.R. strategisch und komplex.

Die **Standortpolitik** ist ein wichtiger Teil der Absatzpolitik und bezieht sich auf die markt-orientierte Wahl des Ortes, an dem Handelsunternehmen Ressourcen einsetzen, um Leistungen für ihre Kunden zu erbringen, aber auch auf die Steuerung des Ladennetzwerkes.

Standortentscheidungen unterliegen Entwicklungen bzw. Trends, die sich bspw. wie folgt für den deutschsprachigen Raum charakterisieren lassen:

- **Dominanz der Stadtkerne und der Wohngebietslagen:** Die Nachkriegszeit war geprägt durch den Facheinzelhandel, das Aufkommen von Kauf-/Warenhäusern und von ersten Selbstbedienungsläden.
- **Drang zur Grünen Wiese:** Verbrauchermärkte, die außerhalb der Städte auf Autokunden angewiesen waren und das Aufkommen von Einkaufszentren prägten die 1960er Jahre.
- **Reaktivierung der Innenstädte:** Mit dem Slogan „Rettet die City“ in den 1980er Jahren entstand eine Bewegung mit diversen Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Innenstädte, wie die Errichtung von Fußgängerzonen, Einkaufszentren, Passagen etc.
- **Neue Grüne Wiese:** Der Anfang der 1990er Jahre war durch das Aufkommen von Mega Malls geprägt (z.B. West Edmonton Mall mit 470.000 qm, Mall of America mit 390.000 qm, CentrO in Oberhausen als erste Mega Mall in Deutschland).
- **Comeback der Innenstädte:** In weiterer Folge war ein Comeback der Innenstädte festzustellen. Bahnhöfe begannen sich zu „Konsumtempeln“ zu wandeln; in Innenstädten entstanden neue Erlebnis-, Handels- und Dienstleistungszentren.
- **Online-Handel:** Seit den 2000er Jahren nimmt der Online-Handel (nach der Dotcom-Blase) zu. Als Folge sind u.a. freie Handelsflächen und Malls zu beobachten.
- **Omnichannel-Handel:** Ab 2010 begann eine verstärkte Ausrichtung von Online-Shops auf mobile Endgeräte und der Offline- und Online-Handel integrierte neben dem Smartphone auch andere Kanäle, was zu Multi- bzw. Omnichannel-Konzepten i.S.v. „Everywhere-Commerce“ führte. Kunden nutzen parallelen mehrerer Kanäle.

Abbildung 4.6: Systematisierung von Standorttypen

	Standorttyp 1	Standorttyp 2	Standorttyp 3
Deutschsprachige Literatur	Integrierter Standort, Nahversorgungsbetrieb, wohnorientierter, haushaltsnaher Standort	City-Standort, agglomerationsorientierter, konkurrenzorientierter, passantenorientierter Standort	Verkehrsorientierter Standort, autogerechter Standort, nicht-integrierter Standort
Englischsprachige Literatur	Unplanned Cluster, unplanned and central Business District, urban Shopping District	Planned Cluster, planned Shopping Centers, Shopping Centers	Isolated Location/Site, free-standing Stores/Sites

Quelle: i.A.a. Berman/Evans 2013, S. 282ff.; Levy/Weitz/Grewal 2014, S. 184ff.

Bei Internet-basierten Angeboten rückt ein realer Standort des Unternehmens zunächst in den Hintergrund, während die Auffindbarkeit im Internet (bspw. **Suchmaschinen-Marketing**) als Standortentscheidung an Bedeutung gewinnt. Beim **Omnichannel-Handel** ist dies aufgrund der Integration anders, weil stationäre Filialen als Schauräume oder Abholorte für Kunden ebenso bedeutend sind, wie unterschiedliche Online-Kanäle als Informations- und Erlebnisquelle. Deren Vernetzung in der Customer Journey bildet eine Herausforderung. Angesichts der ggw. Marktanteile bzw. der Bedeutung sind Offline-Standorte primär relevant. Je nach Standort-Typ variieren die prinzipiellen strategisch möglichen Aktivitäten im Omnichannel-Handel.

So ist Click & Collect in City-Standorten – im Vergleich zu nachversorgungs- oder verkehrsorientierten Standorten – eher schwierig vorstellbar. Demgegenüber bietet ein City-Standort ggf. eine Sofortverfügbarkeit der Artikel – die online entdeckt wurden – und v.a. eine Kombination von Angeboten/Einkäufen in diversen Geschäften sowie weitergehenden Dienstleistungen.

Abbildung. 4.6 zeigt **drei typische Standort-Basistypen**. Jeder dieser Standorttypen weist in Bezug auf Kosten, Attraktionen für Kunden, Kundenzdichte, Infrastruktur usw. gewisse Vor- und Nachteile auf (Dunne/Lusch/Carver2014, S. 263ff.). Weitere Typologisierungen berücksichtigen u.a. Betriebstypen, da die Standortwahl je Betriebstyp differiert. So werden für Fachgeschäfte sowohl Innenstadtlagen als auch Lagen auf der Grünen Wiese (Agglomerations-effekte), für Convenience Shops eher Standorte mit hohem Passantenaufkommen bevorzugt (siehe Abb. 4.7).

Abbildung 4.7: Standort-, Betriebstypen und Güterarten

Standorttyp	Häufig bevorzugt von	Bevorzugte Güterarten
In großer räumlicher Nähe zu den Wohnorten der Haushalte, die als Kunden gewonnen werden sollen	Nachbarschaftsgeschäften, Lebensmittelfilialbetrieben	Regelmäßig anfallender Bedarf geplante, routinierte Einkäufe, Einkäufe, die zu Fuß erledigt werden
In großer räumlicher Nähe zu Konkurrenzbetrieben	Fachgeschäften (z.B. Möbelhandlungen)	Güter, deren Beschaffung eingehende Informationssuche erfordert
In großer räumlicher Nähe zu Betrieben mit ergänzendem Sortiment	Fachgeschäften, Shopping Center	z.B. Textilien und Schuhe
In großer räumlicher Nähe zu Passantenströmen	Relativ kleinen Geschäften	Güter mit hohem Impulskaufanteil
Verkehrsgünstig gelegen	Geschäften mit großem Flächenbedarf (z.B. Verbrauchermärkte)	Güter mit hohem Flächenbedarf, Ergänzungbedarf

Quelle: i.A.a. Müller-Hagedorn/Natter 2011, S. 163.

Bei allen Typologien handelt es sich um Vereinfachungen, da es nicht sinnvoll ist, die Vorteilhaftigkeit eines Standortes für einen bestimmten Handelsbetrieb lediglich an einem Merkmal festzumachen.¹ Im Rahmen der Standortwahl für stationäre Handelsunternehmen oder Omnichannel-Unternehmen sind zahlreiche Entscheidungen und Determinanten relevant, die nachfolgend betrachtet werden. So kommt es bspw. vor allem im LEH darauf an, flächendeckend vertreten zu sein.

Spar Österreich: Erfolgreich in allen Lagen

Die Spar Österreich-Gruppe ist im Bereich LEH in Österreich mit verschiedenen Betriebstypen in unterschiedlichen Lagen vertreten. So gab es 2017 bereits 1.151 Spar-Supermärkte, 53 Spar-Gourmet-Märkte, 189 Eurospar-Märkte, 72 Interspar-Hypermärkte, sieben Maximärkte, 80 Gastronomiebetriebe und 95 Spar express Tankstellenshops (siehe Abb. 4.8). Spar-Supermärkte, mit einer Verkaufsfläche von bis zu 1.000 qm dienen der Nahversorgung in beinahe allen Lagen (Stadt, Stadtrand, Land, Bahnhöfe usw.).

Bei Spar-Gourmet-Märkten handelt es sich um feinkostorientierte Märkte in Innenstadtlagen. Eurospar-Märkte haben eine Verkaufsfläche von 1.000-2.000 qm, Interspar-Hypermärkte 500 - 5.000 qm. Beide bieten Food- und Non-Food-Produkte an und finden sich zumeist in größeren Einkaufszentren oder Fachmarkttagglomerationen.

¹ Hiervon abzugrenzen sind weitere Standortentscheidungen, bspw. im SCM bzw. bei Lagerhausstandorten im Hinblick auf den Service für Filialen und Verbraucher (siehe hierzu das Fünfte Kapitel).

Abbildung 4.8: Spar Markt, Spar Gourmet Markt, Eurospar und Interspar



In jüngster Zeit setzt Spar auf neue Betriebstypen und Standorte. Neben den sog. Maximärkten in Oberösterreich und Salzburg mit einer Verkaufsfläche von 5.000 qm bis 6.000 qm eröffnet Spar vermehrt express Shops an österreichischen Tankstellen bzw. auch an Flughäfen. Geboten werden dabei eine 7-Tage-Öffnungszeit sowie günstigere Preise als bei herkömmlichen Tankstellenshops. Ferner hat Spar acht hauseigene Bäckereien in Interspar-Märkte integriert. Diese Interspar Backstuben bieten eine reichhaltige Auswahl an frischen Backwaren, wobei die Öfen und Gärchränke im Sinne einer ansprechenden Backstuben-Atmosphäre direkt hinter der Verkaufstheke platziert sind. Online erweitert Spar seinen Shop interspar.at um das größte Lebensmittelsortiment Österreichs anbieten zu können (rd. 20.000 Artikel).

Quelle: www.spar.at, 6. Juli 2018.

Nachfolgend steht die Wahl von Standorten im Mittelpunkt. Nach der Darstellung der Ziele und Entscheidungsoptionen der Standortpolitik werden Letztere im stationären Einzelhandel und im Distanzhandel (Online bzw. Omnichannel) betrachtet, während auf die Standortentscheidung spezifischer Be- und Vertriebstypen nicht eingegangen werden kann.

II. Ziele und Entscheidungsoptionen

Aus strategischer Sicht liegen die Ziele der Standortpolitik auf der Unternehmensebene und der lokalen Standortebene. Bei Filialsystemen kommt es auf ein profitables Portfolio an Geschäften an, während aus lokaler Sicht die Wahl eines möglichst profitablen Standortes vorrangig ist. Letztere steht im Vordergrund der meisten Studien zum Standort, wobei davon ausgegangen wird, dass ein Händler bereits vor der Standortplanung weiß, wie viel Umsatz eine einzelne Filiale erreichen muss und wie viele Kunden im Einzugsbereich hierfür notwendig sind. Aus Kundensicht ist die Attraktivität der Standorte, z.B. die schnelle und bequeme Erreichbarkeit von Standorten auf der grünen Wiese im LEH oder die Nähe zu anderen Anbietern in der City bei Fashion, entscheidend.

Im Rahmen von **Portfoliostrategien** von Standorten liegen spezifische Ziele vor: so die Notwendigkeit der flächendeckenden Präsenz im LEH vs. Verzicht auf unprofitable Standorte (zur Filialisierung Abschnitt C.II.3 des Dritten Kapitels). Als spezifische Ziele der Standort-

wahl, i.S. der Errichtung eines neuen Standortes, werden allgemein die Präsenz in einem bestimmten Marktgebiet oder die Erschließung neuer Marktgebiete genannt, wobei vorrangig Rentabilitätsüberlegungen, z.B. der erzielbare Umsatz oder die zu erwartenden Kosten, entscheidend sind. In diesem Kontext führen Barth/Hartmann/Schröder (2015, S. 55) v.a. absatz- und kostenorientierte Überlegungen im Vorfeld der Standortwahl an:

- Bei der **Absatzorientierung** wird die (optimale) Nähe zum Kunden gesucht, wobei zwei Standortalternativen denkbar sind. Zum einen kann eine hohe Passantendichte ausgenutzt werden, indem die Innenstadt bzw. City-Lagen als Betriebsstätten gewählt werden. Zum anderen können Wohngebiete als Standort gewählt werden. Die Absatzorientierung wird v.a. von Fachgeschäften oder Nachbarschaftsläden gewählt.
- Die **Kostenorientierung** ist Ausdruck des Ziels einer Minimierung der Raumkosten, um u.a. eine akquisitorisch wirksame Preispolitik umsetzen zu können. Hierbei erfolgt eine Wahl solcher Standorte, die sich durch niedrige Standortkosten auszeichnen. Dabei werden häufig Peripherielagen mit guter Verkehrsanbindung gewählt, wobei hier neben gesetzlichen Bestimmungen, üblicherweise vorliegender Raumplanungs- und Einzelhandelskonzepte von Städten und auch Kannibalisierung und Transfereffekte mit bestehenden Handelsstrukturen zu beachten sind. Eine solche Standortpolitik wird häufig von Verbrauchermarkten, SB-Warenhäusern u.a. großflächigen Betrieben angewandt.

Die Ausführungen deuten einige Entscheidungsoptionen an, wobei grundsätzlich vorab zu überlegen ist, wie und wo die Zielkunden am besten zu erreichen sind.¹ Anlässe für die Wahl von Standorten, sind in Abb. 4.9 dargestellt – sie bestimmen die Standortplanung.

Abbildung 4.9: Ausgewählte Anlässe für Standortentscheidungen

Anlass	Beispiel
Neugründung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau eines Ladenlokals an einem neuen Standort ■ Aufbau eines Ladenlokals in einem bestehenden Umfeld, Ladenübernahme, Anmietung in einem Shopping-Center
Akquisition	<ul style="list-style-type: none"> ■ Übernahme eines Unternehmens und Adaption der Standorte
Umsiedlung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verlagerung eines Standortes (ohne Veränderung der Betriebsgröße) ■ Erweiternde Verlagerung des Standortes (mit Veränderungen, z.B. größere Parkplätze)
Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Räumliche Aufspaltung der Lagen, z.B. Einzelhandelsläden, Lager für Zustellgeschäft, C&C-Markt an verschiedenen Standorten (funktional) ■ Auslagerung von Sortimenten eines Warenhauses in spezielle Sportgeschäfte und Möbelhäuser (sortimentsbezogen)

Die **wohnortorientierte** und **passantenorientierte Standortwahl** haben gemein, dass ein Händler sich an der Kundenfrequenz ausrichtet, sei es beim Standort in der Nähe der Wohnorte potenzieller Konsumenten oder einem Standort in einer Fußgängerzone oder einem Shopping Center. Bei der konkreten Entscheidung sind dabei neben der Anzahl der Einwohner oder bspw. der Frequenz in einer Woche auch die Konkurrenzsituation, oder die Position des Shopping Centers entscheidend.

Die **verkehrsorientierte** oder **agglomerationsorientierte Standortwahl** zeichnen sich dadurch aus, dass der Händler selbst „Consumer Traffic“ schafft, sei es als solitäres Ladenlokal in verkehrsgünstige Lage an einem mit entsprechenden Parkplätzen versehenen Standort (z.B. typisch für Discounter) oder in räumlicher Nähe zu anderen Handelsbetrieben, um somit von einem erhöhten Kundenzustrom zu profitieren. Derartige **Agglomerationen** sind bspw. sog. Power Center. Ein Mix an Händlern aus diversen Branchen steigert für die Kunden die

¹ Diese Frage ist auf den Standort zu beziehen und nicht z.B. auf die Wahl der Vertriebswege (z.B. stationär vs. elektronisch), da Letzteres über die Standortentscheidung hinausgeht.

Attraktivität eines Standortes. Solche Agglomerationen bieten die Möglichkeit, eine Vielzahl an Einkäufen bzw. sonstigen Erledigungen (z.B. Friseur- oder Kaffeehausbesuch) an einem Ort durchzuführen (i.S.v. **One-Stop-Shopping** und **Multipurpose Shopping** verschiedene Angebote/Spezialisten unter einem Dach oder nebeneinander).

Händler tendieren umso eher zur Ansiedlung in einer Agglomeration, je eher sie ihr Sortiment von jenem der Konkurrenz differenzieren können. Ändert sich allerdings bspw. in einer Agglomeration oder einem Einkaufszentrum der Mieter-Mix (z.B. Kündigung relevanter Anker-geschäften, Hinzukommen neuer Betriebstypen usw.), so kann dies einen Kundenschwund und Umsatzrückgänge auch für den einzelnen Händler zur Folge haben. Das Centermanagement hat also die strategische Aufgabe, den Mieter-Mix gemäß der angestrebten Positionierung des Centers auszuwählen. Nachfolgend liegt der Fokus auf den Aspekten der Standortwahl im stationären Einzelhandel. In weiterer Folge werden spezifische Standortentscheidungsoptionen im Online-Einzelhandel gesondert behandelt (vgl. Abb. 4.10).

Abbildung 4.10: Optionen des Standortmanagements im Handel

	Bereich	Teilbereich	Konkrete Aspekte
Stationärer Standort	Schritte der Standortwahl	Ort	Greenfield Investments“ vs. „Brownfield Investments“
		Standort-analyse	Planungsprozess Investitionsrechnung
	Bestimmungsfaktoren der Standortwahl	Rechtliche Faktoren	Durchführung einer Umweltverträglichkeitsprüfung, Beachtung der gesetzlichen Bauvorschriften, Größenbeschränkungen für Einkaufszentren bzw. Verkaufsflächen
		Quantitative und qualitative Faktoren	Standortanalyse bzgl. Kosten, Marktpotenzial, Kaufkraft, Entfernung zu Konkurrenz/Lieferanten, sowie Standortimage, -attraktivität, -erreichbarkeit und -sichtbarkeit, Demografie der Wohnbevölkerung, Infrastruktur, gesamtwirtschaftliche Situation usw.
	Traditionelle Methoden und Modelle der Standortplanung	Zeitdistanzmodelle	Wieweit reicht das Einzugsgebiet unter Annahme einer bestimmten Anfahrts- bzw. Gehzeit zum Standort?
		Gravitationsmodelle	Huff-Methode: Der Grad an Interaktion zwischen Konsument und Unternehmen nimmt mit der Entfernung ab.
		Modelle der Einkaufsstättenforschung	Merkmale aus Schicht der Kunden: Standort-Convenience, Produkte, Entfernung, Preis, Nutzen oder Branchenunterschiede
		Storeloc-Modell	Einbindung betriebswirtschaftlicher Daten zur Schätzung des potenzielle Marktanteil am neuen Standort geschätzt.
	Standortplanung mit GIS	Geografische Informationssysteme	Kombination von geografischen Informationen sowie ökonomischen und sozio-demografischen Daten zur Erstellung von bspw. Kaufkraftlandkarten zur Standortplanung.
	Wirkungen auf das Kaufverhalten	Standortanalyse aus Kundensicht	Wahrnehmung von Standortkomponenten durch die Kunden, Beurteilung der Erreichbarkeit, Motive für den Einkauf, Gründe für Einkaufsstättenwahl und -loyalität.
Online Standort	Spezifika im Online- und Omnichannel-Handel	Nutzung und Arten virtueller Standorte	Von Stufe 0 (keine Internetnutzung) bis Stufe 3 (Online-Shop), von Prospekt-Website bis hin zu vollständig mit Herstellern integriertem Online-Shop.
		Auffindbarkeit	Suchmaschinenoptimierung, Listung des Online-Shops in Portalen, Präsenz in Sozialen Netzwerken
	Omnichannel	Verzahnung offline/online zur konsistenten Bedienung der Kunden über Touchpoints hinweg.	

III. Standortwahl und -wirkung im stationären Handel

1. Schritte einer Standortanalyse

Im Rahmen der Standortwahl lassen sich die Neu-Errichtung eines Geschäftes – sog. „**Greenfield Investments**“ – und „**Brownfield Investments**“, d.h. Übernahmen vorhandener Gebäude bzw. Flächen, die dann i.d.R. umgebaut oder einer anderen Nutzung zugeführt werden, unterscheiden.¹ Typische Phasen und damit Entscheidungen im Fall eines Greenfield Investments sind (Berman/Evans 2013, S. 258ff. u. 292ff.; Dunne/Lusch/Carver 2014, S. 258ff.; Levy/Weitz/Grewal 2014, S. 208ff.):

- **Market Selection:** die Wahl des Absatzgebietes (Makroanalyse), z.B. eines internationalen Ländermarktes oder einer neuen Region, auf Basis diverser ökonomischer, demografischer und sozio-kultureller Faktoren.
- **Area Analysis:** die Suche des geografischen Ortes innerhalb der Region (Mikroanalyse mit Einzugsgebietsabgrenzung usw.).
- **Site Evaluation:** die punktuelle Analyse des spezifischen Standorts.
- die **Flächenplanung:** z.B. Verkaufsfläche, Lager-, Büro-, Nebenräume, Parkplätze.

Im Fall der Brownfield Investments sind die „Market Selection“ und die „Area Analysis“ Bestandteil der Investitionsentscheidung.

Die Wahl eines Standorts ist ein mehrstufiger Prozess, währenddessen potenzielle Standorte gesucht, gefundene Standorte zunächst grob bewertet, vorselektiert und detailliert analysiert werden. Abbildung 4.11 stellt die unterschiedlichen Phasen einer **Standortanalyse** idealtypisch und beispielhaft für den LEH dar.

Abbildung 4.11: Analysephasen der Standortplanung

Phasen	Ausgewählte Aspekte
Grobanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verteilung der Bevölkerung ■ Herkunft der Kunden ■ Anzahl der Kunden pro Haushalt ■ Höhe der Kaufkraft
Detailanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wettbewerb vor Ort ■ Standorte der Konkurrenz im Vergleich zu den eigenen Filialen ■ Anzahl der Haushalte innerhalb einer bestimmten Entfernung/Fahrzeit vom Standort ■ Durchschnittliche Entfernung/Fahrzeit der Kunden zum eigenen Standort bzw. zu jenem der Konkurrenz ■ Lage attraktiver Einkaufsstraßen bzw. attraktiver Standorte
Feinanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lage von feinräumig differenzierten Potenzialgebieten ■ Beurteilung der Lage der Immobilie und der Immobilie an sich ■ Feinräumige Gesamtbetrachtung der eigenen Filialen und jener der Konkurrenz ■ Investitionsbewertung

Quelle: i.A.a. Müller-Hagedorn/Natter 2011, S. 173.

Am Ende der Feinanalyse steht die **Investitionsrechnung**, in deren Rahmen die Güte eines Standortes im Hinblick auf rentabilitätsbezogene Erfolgskriterien bewertet wird. Bei Filialunternehmen im LEH – wie Discontnern, Supermärkten oder SB-Warenhäusern – sind bspw. die Kosten des Aufbaus eines neuen Standortes bekannt (bspw. Grundstückserwerb, Bau der i.d.R. standardisierten Immobilie und Infrastrukturinvestitionen in Parkplätze und Zufahrtsstraßen, In-Store-Infrastruktur und Erstausrüstung mit Artikeln). Ähnlich ist es bei Franchisesystemen auf der grünen Wiese, während bei anderen Standorten anstatt des Neubaus v.a.

¹ Dies ist von Akquisitionen ganzer Unternehmen abzugrenzen (siehe Abschnitt C.II. des Dritten Kapitels).

die Mietkosten zu berücksichtigen sind. Problematischer erscheint die Ermittlung der standortspezifischen Einnahmen. Allerdings verfügen Unternehmen über Erfahrungen bzgl. notwendiger Einzugsbereiche (bspw. 17.000-20.000 Einwohner für einen wirtschaftlich agierenden Discounter wie Aldi oder Lidl) oder bzgl. der Einkommensniveaus im Einzugsbereich (oft bei Supermärkten relevant). Die Höhe bspw. eines Kalkulationszinsfußes kann abgeschätzt werden, da die standortspezifischen Zahlungsströme ex ante nur schwierig exakt zu erfassen sind. Bei angemieteten Flächen in Innenstädten sind Passantenströme und -einkommensniveaus abzuschätzen. Dies erfolgt bei Shopping Centern durch den Betreiber und für einen Händler sind eher die Positionierung und das Mieter-Mix relevant. Feinräumige Betrachtungen und v.a. Kanalisierungen zwischen Filialen und im Intra-/Interbetriebstypenwettbewerb sind vor der Investitionsbewertung wichtig.

Obi: Franchisesystem und größter Baumarkt in Deutschland

Die Baumarktbranche ist seit der Praktiker-Insolvenz im Jahr 2013 (und der Baumaxx-Filialübernahme in Österreich) in Bewegung. In den letzten drei Jahren wurden rund rd. 120 Bau- und Heimwerkermärkte mit Gartencenter sowie 22 Baumärkte gegründet, je fast die gleiche Anzahl umgebaut/erweitert und zugleich geschlossen. Obi, Bauhaus und Hornbach sind führend. Obi realisiert einen Umsatz von 6,2 Mrd. EUR in 655 Märkten mit einem Sortiment von über 130.000 Artikeln. Bei der Planung der Franchisestandorte wird – neben den o.g. Aspekten – auf Überlappungen/Kanalisierungen im Einzugsbereich eines jeweiligen Marktes geachtet. Dieser Logik folgend weiß die Obi-Zentrale in Wermelskirchen heute bereits, wieviele Obi-Märkte in Deutschland überhaupt möglich sind und ob weiteres Wachstum nur noch im Ausland bspw. möglich ist (siehe zur Internationalisierung Abschnitt C.III. des Dritten Kapitels).

Abbildung 4.12: Ladennetz von Obi und Wettbewerbsunterschiede in zwei Städten



Nicht alle Standorte haben jedoch objektiv und subjektiv aus Kundensicht die gleiche Attraktivität, Erreichbarkeit oder allgemeiner Standortconvenience. Zudem ist der Wettbewerb an jedem Standort unterschiedlich (rechts in Abb. 4.12 sind zwei mittelgroßen deutsche Städte abgebildet), was dazu führt, dass die Retail Brand an Bedeutung gewinnt (bspw. bei kurzer räumlicher Distanz zu einem Konkurrenten oder bei vielen Konkurrenten an einem Standort) und der Standort an Bedeutung verliert. In Trier bspw. sind diverse Anbieter mit baumarkähnlichen Sortimenten gebündelt, sodass die Standortconvenience groß ist, aber für die Wahl eines der Anbieter letztlich nicht der Standort, sondern die Retail Brand entscheidend ist.

Quelle: www.obi.de; maps.google.de, 6. Juli 2018.

2. Bestimmungsfaktoren der Standortwahl

Für die Standortwahl ist u.a. der maximal erzielbare Umsatz ein wichtiges Entscheidungskriterium. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, wie weit das Gebiet reicht, aus dem der Händler

Kunden gewinnen kann. Im Einzelnen sind bei der Festlegung des **Einzugsgebietes** u.a. folgende Fragen zu beantworten (Müller-Hagedorn/Natter 2011, S. 176):

- Aus welchen Entfernungen besuchen potenzielle Kunden die Einkaufsstätte?
- Welche Rolle spielen dabei Faktoren wie Infrastruktur, Verkehrsanbindung, Mobilität der Konsumenten und Anzahl branchengleicher Konkurrenten?
- Inwieweit bedingen Sortimentscharakteristika (Breite, Tiefe, Kategorien) und Einkaufsstättenattraktivität die Kundenbereitschaft, größere Entfernungen in Kauf zu nehmen?

Dementsprechend sind im Rahmen der Standortwahl eine Reihe von Bestimmungsfaktoren relevant. Diese gliedern sich in allgemeine, das gesamte Unternehmung betreffende (siehe die Standortlagen und -typen in Abschnitt B.I. in diesem Kapitel) und spezifische Bestimmungsfaktoren. Letztere werden nachfolgend thematisiert.

Rechtliche Bestimmungsfaktoren

Im Rahmen der Standortplanung sind eine Reihe von **Gesetzen** und Verordnungen zu berücksichtigen.¹ Vor Inangriffnahme eines neuen Bauvorhabens bestimmter Größe ist bspw. eine Umweltverträglichkeitsprüfung vorgesehen, in deren Verlauf evtl. Auswirkungen dieses Bauvorhabens auf die physische/natürliche und soziale Umwelt geprüft und bewertet werden. Zusätzlich liegen bestimmte **Bauvorschriften** vor, die v.a. im Rahmen der Planung von Großbetriebstypen von großer Relevanz sind. Diesbezügliche Bestimmungen können von Land zu Land und von Bundesland zu Bundesland unterschiedlich sein. In Österreich und spezifischer im Bundesland Steiermark gelten bspw. folgende Vorschriften zur Errichtung bzw. Veränderung von Einkaufszentren:²

- Es muss eine Verordnung der Landesregierung vorliegen oder
- das Einkaufszentrum muss der jeweiligen Gebietskategorie entsprechen, das Einkaufszentrum muss in Gemeinden mit zentralörtlicher Funktion liegen, das Einkaufszentrum darf bestimmte Verkaufsflächen nicht überschreiten.

Eine zentralörtliche Funktion wird größeren Orten wie bspw. Bezirkshauptstädten (mit Einwohnerzahlen von 5.000- 25.000) zugeschrieben. Bezüglich der Größe der zulässigen Verkaufsfläche gibt es in der steirischen Landeshauptstadt Graz keine Beschränkung (LEH max. 5.000 qm) und für regionale Städte je nach deren zentraler Lage bzw. Einwohnerzahl eine Beschränkung der Verkaufsfläche zwischen 2.000 qm (LEH max. 800 qm) und 20.000 qm (LEH max. 4.000 qm). Es existieren aber – wie hervorgehoben – oftmals Einzelhandelskonzepte in einer Stadt, die politisch abgestimmt für einen bestimmten Zeitraum gelten und bspw. dem Schutz der Innenstadt oder des mittelständischen Einzelhandels dienen können.

Quantitative und qualitative Bestimmungsfaktoren

Zu den **quantitativen Standortfaktoren** zählen etwa die Betriebsfläche, die Kosten, das Marktpotenzial, die Kaufkraft und die Entfernung zu Lieferanten und Konkurrenten. **Qualitative Faktoren** umfassen das Image eines Standortes bzw. die Einkaufsstättenattraktivität, die Erreichbarkeit und Sichtbarkeit des Standortes, die kommunale Verwaltung usw. Da diese im Handel den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen, stehen v.a. die erlös-, kosten-, und finanzwirtschaftlichen Auswirkungen dieser Faktoren auf die Zielerreichung des Unternehmens im Mittelpunkt der Beurteilung der Standortqualität. Es ist üblich,

¹ Für eine Übersicht über gesetzliche Bestimmungen siehe Abschnitt D.II.1. im Ersten Kapitel.

² Vgl. Verordnung der Steiermärkischen Landesregierung vom 22. Juni 2011, Landesgesetzblatt Nr. 58/2011.