

**Universität für Bodenkultur Wien**  
Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Institut für Marketing und Innovation



# **Identifikation optimaler Standorte für Sonnentor- Franchisepartner in der Region Wien mit Hilfe des Analytischen Hierarchieprozesses (AHP)**

Diplomarbeit

erarbeitet von:

Renate Prem

Studienrichtung Landwirtschaft

Betreuer:

Ao.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr. Rainer Haas

Wien, im April 2009

*Für meine Eltern*

## **Dank**

Bei Herrn Johannes Gutmann, dem Chef der Firma Sonnentor, bedanke ich mich für die Möglichkeit, diese Fragestellung für sein Unternehmen zu bearbeiten.

Seinen Mitarbeitern Frau Mag. (FH) Michaela Auer und Herrn Mag. Bernd Kienmeyer danke ich herzlich für die freundliche und engagierte Unterstützung bei der Durchführung.

Frau Mag. (FH) Silvia Spendier von der Wirtschaftskammer Wien danke ich für die unkomplizierte Bereitstellung der Daten und für ihre Unterstützung beim Pretest.

Bei meinem Betreuer Herrn Univ.-Prof. Dr. Rainer Haas bedanke ich mich für die wertvolle fachliche Unterstützung und für die gewährte Eigenständigkeit bei der Gestaltung der Arbeit.

Mein besonderer Dank gilt schließlich meiner Familie für den Rückhalt, den sie mir gibt, meinen Freundinnen und Freunden für ihre Verbundenheit und meinen bisherigen Lehrerinnen und Lehrern für ihr Vorbild und Wissen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Problemstellung</i>	1
1.2	<i>Zielsetzung</i>	2
1.3	<i>Forschungsfragen</i>	2
1.4	<i>Sonnentor – ein Waldviertler Unternehmen auf Expansionskurs</i>	3
	<b>Theoretischer Teil</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Begriffsbestimmungen</b>	<b>4</b>
2.1	<i>Standort</i>	4
2.2	<i>Standortpolitik</i>	6
2.3	<i>Standortwahl</i>	6
2.4	<i>Optimaler Standort</i>	7
2.5	<i>Franchising</i>	8
<b>3</b>	<b>Standortwahl im Einzelhandel</b>	<b>9</b>
3.1	<i>Ziele der Standortwahl</i>	10
3.2	<i>Einfluss der Unternehmenscharakteristika</i>	11
3.2.1	Einfluss der Branche	11
3.2.2	Einfluss der Betriebsform	12
3.2.3	Einfluss der Vertriebsorganisation	13
3.3	<i>Standortlagen</i>	14
3.4	<i>Standortfaktoren</i>	15
3.5	<i>Phasen der Standortentscheidung</i>	18
3.5.1	Makroanalyse	19
3.5.2	Mikroanalyse	19
3.6	<i>Methoden der Standortwahl</i>	21
3.6.1	Kreismethode	22
3.6.2	Zeitdistanzmethode	23
3.6.3	Ökonometrische Methode	23
3.6.4	Gravitationstheoretische Modelle von REILLY und HUFF	24
3.6.5	Customer Spotting	25
3.6.6	Geografische Informationssysteme (GIS)	26
3.6.7	Analogmethode	28
3.6.8	Checklistenverfahren	28
3.6.9	Standortprofilvergleich	29
3.6.10	Investitionsrechnung	30
3.6.11	Scoring-Modelle	30

3.6.12	AHP	33
3.7	<i>Kriterien für das theoretische Standortentscheidungsmodell</i>	34
<b>4</b>	<b>Konsumentenverhalten hinsichtlich der Einkaufsstättenwahl</b>	<b>35</b>
4.1	<i>Kaufentscheidung</i>	35
4.2	<i>Der Prozess der Einkaufsstättenwahl</i>	37
4.2.1	Phase 1: Erkennen eines Einkaufsanlasses	38
4.2.2	Phase 2: Suche nach möglichen Einkaufsstätten	39
4.2.3	Phase 3: Bewertung der möglichen Einkaufsstätten	40
4.2.4	Phase 4: Auswahl und Aufsuchen einer Einkaufsstätte	41
4.2.5	Phase 5: nachträgliche Bewertung der Einkaufsstätte	42
4.3	<i>Einflussfaktoren auf die Einkaufsstättenwahl</i>	43
4.3.1	Entfernung zur Einkaufsstätte	44
4.3.2	Attraktivität der Einkaufsstätte	46
4.3.3	Kaufunabhängige Motive	49
4.4	<i>Neuere Entwicklungen des Kaufverhaltens</i>	50
4.4.1	Hybrides Kaufverhalten	51
4.4.2	Käufertyp Smart Shopper	52
4.4.3	Käufertyp Bequemlichkeitskäufer	53
4.4.4	Käufertyp Erlebniskäufer	53
4.5	<i>Kriterien für das theoretische Standortentscheidungsmodell</i>	54
<b>5</b>	<b>Das Vertriebssystem Franchising</b>	<b>56</b>
5.1	<i>Entwicklung des Franchising</i>	56
5.2	<i>Systematische Einordnung</i>	57
5.3	<i>Rechtliche Aspekte</i>	59
5.4	<i>Elemente eines Franchisesystems</i>	61
5.4.1	Das Franchisekonzept	61
5.4.2	Der Pilotbetrieb	62
5.4.3	Der Franchisevertrag	62
5.4.4	Das Handbuch	64
5.4.5	Die Systemzentrale	65
5.4.6	Die Gebühren	67
5.5	<i>Die Rolle des Franchisegebers</i>	68
5.5.1	Pflichten des Franchisegebers	68
5.5.2	Pflichten des Franchisenehmers gegenüber dem Franchisegeber	70
5.5.3	Vorteile für den Franchisegeber	72
5.5.4	Nachteile für den Franchisegeber	74
5.6	<i>Franchisespezifische Aspekte der Standortpolitik</i>	75
5.6.1	Besonderheiten der Standortwahl	76
5.6.2	Gewährung von Gebietsschutz	78

5.7	<i>Kriterien für das theoretische Standortentscheidungsmodell</i>	80
<b>6</b>	<b>Der Analytische Hierarchieprozess (AHP)</b>	<b>80</b>
6.1	<i>Grundlagen des AHP</i>	81
6.2	<i>Ablaufschritte des AHP</i>	82
6.2.1	Hierarchiebildung	84
6.2.2	Durchführung der Paarvergleiche	85
6.2.3	Lokale Gewichtung der Kriterien und Alternativen	87
6.2.4	Gewichtungsaggregation und Ergebnisinterpretation	88
6.2.5	Konsistenzprüfung	88
6.2.6	Sensitivitätsanalyse	89
<b>7</b>	<b>Theoretisches Standortentscheidungsmodell</b>	<b>90</b>
	<b>Empirischer Teil</b>	<b>94</b>
<b>8</b>	<b>Methode</b>	<b>94</b>
8.1	<i>Ableitung des spezifischen Entscheidungsmodells</i>	95
8.1.1	Ausgangssituation	96
8.1.2	Bestimmung der Kriterien	96
8.1.3	Operationalisierung der gewählten Kriterien	101
8.1.4	Bestimmung der Alternativen	104
8.1.5	Empirisches Standortentscheidungsmodell	105
8.2	<i>Pretest</i>	106
8.3	<i>Befragung</i>	107
<b>9</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>108</b>
9.1	<i>Ergebnisse auf Kriterienebene</i>	108
9.2	<i>Ergebnisse auf Alternativenebene</i>	109
9.3	<i>Sensitivitätsanalyse</i>	111
<b>10</b>	<b>Diskussion</b>	<b>113</b>
10.1	<i>Diskussion der Methode</i>	113
10.2	<i>Diskussion der Ergebnisse</i>	114
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>118</b>
<b>12</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>119</b>
<b>13</b>	<b>Anhang</b>	<b>125</b>
13.1	<i>Standortfaktorenkatalog von Nauer</i>	125
13.2	<i>Daten</i>	128
13.2.1	Kriterium Passantenfrequenz	128
13.2.2	Kriterien Kaufkraft und Akademikeranteil	129

13.2.3	Kriterium Kopplungspotenzial	130
13.2.4	Kriterium Miete	131
13.2.5	Kriterium Umgebungswirkung	132
13.3	<i>Chart Umgebungswirkung</i>	133
13.4	<i>Lokale Gewichtungen aus Befragung im AHP</i>	134
13.5	<i>Sensitivitätsanalysen</i>	135

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielsetzungen bei Standort-Neugründungen	11
Abbildung 2: LEH-Betriebsformen und Haupteinflussfaktoren auf die Standortwahl	12
Abbildung 3: Zentrale Standortfaktoren für Franchise-Unternehmen	16
Abbildung 4: Phasen der Standortplanung	19
Abbildung 5: Kreismethode, Zeitdistanzmethode und Ökonometrische Methode	24
Abbildung 6: Einzugsgebietsabgrenzung mit GIS	27
Abbildung 7: Profildarstellung für einen Standort der Douglas Holding	29
Abbildung 8: Bestimmungsfaktoren für die Einkaufsstättenwahl	43
Abbildung 9: Determinanten der Beschaffungsweite	45
Abbildung 10: Veränderungen im Einzelhandel durch hybrides Kaufverhalten	52
Abbildung 11: Entwicklung der Franchisesysteme in Österreich	57
Abbildung 12: Ablaufschema des AHP	83
Abbildung 13: Grundstruktur eines AHP-Modells	84
Abbildung 14: Theoretisches Standortentscheidungsmodell	93
Abbildung 15: Empirisches Standortentscheidungsmodell	97
Abbildung 16: Empirisches Standortentscheidungsmodell in Web-HIPRE	106
Abbildung 17: Gewichtung der Kriterien	109
Abbildung 18: Aggregierte Alternativengewichte	110
Abbildung 19: Sensitivitätsanalyse Passantenfrequenz	112
Abbildung 20: Kriteriengewichtung im Vergleich	114
Abbildung 21: Alternativengewichte im Vergleich	116

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Standortlagen	15
Tabelle 2: Umsatz- und Kostenwirksame Standortfaktoren	18
Tabelle 3: Schema zur Berechnung des zu erwartenden Umsatzes	20
Tabelle 4: Gängige Methoden der Standortplanung	22
Tabelle 5: Scoring-Modell mit Punktbewertung	32
Tabelle 6: Arten der Kaufentscheidung	35
Tabelle 7: Modell des Einkaufsstättenwahlprozesses von HEINEMANN	38
Tabelle 8: Kernkompetenzen und Leistungen der Systemzentrale	66
Tabelle 9: AHP-Skala	86
Tabelle 10: Paarvergleichsmatrix	87
Tabelle 11: Kriterien für ein Standortentscheidungsmodell	92
Tabelle 12: Begründung der Kriterienauswahl und Operationalisierung	100
Tabelle 13: Aggregierte Alternativengewichte	110
Tabelle 14: Ranking der Standortalternativen	111
Tabelle 15: Ranking der Alternativen im Vergleich	117

# Abkürzungsverzeichnis

AHP	Analytischer Hierarchieprozess
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
E-Commerce	Electronic Commerce
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
et al.	et alii (und andere (Autoren))
EUR	Euro
f	folgende Seite
ff	fortfolgende Seiten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
LM-	Lebensmittel-
ÖFV	Österreichischer Franchiseverband
S.	Seite
s.a.	sine anno (ohne Erscheinungsjahr)
SB-	Selbstbedienungs-
s.l.	sine loco (ohne Erscheinungsort)
sog.	sogenannte/-r/-s
s.p.	sine pagina (ohne Seitenangabe)
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche/-s/-r
USA	United States of America
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Web-HIPRE	Hierarchical Preference Analysis on the World Wide Web
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WKW	Wirtschaftskammer Wien
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Die Standortwahl zählt zu den wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen im stationären Einzelhandel, einerseits weil damit gleichzeitig Absatzmarkt und Konkurrenzsituation festgelegt werden und andererseits, weil Änderungen dieser Entscheidung mit erheblichem Aufwand und enormen Kosten verbunden sind (vgl. BEREKOVEN, 1995, 343; MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 131). Natürlich sind darüber hinaus eine Reihe weiterer Faktoren für erfolgreiches Einzelhandelsmarketing ausschlaggebend. Die hier dargelegte Arbeit konzentriert sich jedoch auf den ersten wichtigen Schritt der Standortwahl und versucht dabei, in einem konkreten Entscheidungsproblem für die Firma *Sonnentor Kräuterhandels GmbH* optimale Standortalternativen zu ermitteln.

## 1.1 Problemstellung

Sonnentor eröffnete im Sommer 2003 bereits eine Dependence in Wien, und zwar in Form eines edel gestalteten Bioladens im Museumsquartier. Ein Wiener Restaurantkritiker stellte diesem ein ausgezeichnetes Zeugnis aus, es sei „ein sowohl sehr guter wie sehr schöner [Bioladen]“ (HOLZER, 2004, 58). Dennoch musste das Geschäft nach relativ kurzer Zeit wieder schließen. Als eine der Ursachen dafür kann die versteckte Lage im Gebäudekomplex und damit also der Standort angesehen werden. Nun tritt Sonnentor mit einem neu entwickelten Shop- und Vertriebskonzept wieder in den Einzelhandel ein. Auch für Wien ist die Etablierung eines Geschäftes geplant, das von einem Franchisepartner betrieben werden soll. Der erste Schritt der Umsetzung besteht naturgemäß in der Wahl eines geeigneten Standortes. Daher besteht die Aufgabe darin, den optimalen Standort zu ermitteln.

Die Standortwahl eines Unternehmens hat grundsätzlich im Rahmen der Vorgaben von politischen Körperschaften wie Land, Bezirk und Gemeinden zu erfolgen (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 177). Diese können Einzelhandelsprojekte genehmigen oder ablehnen bzw. bestimmte Bedingungen auferlegen. Zugrunde liegende Prämissen sind die Wahrung des freien Marktzugangs für alle Mitbewerber sowie die Gewährleistung einer gleichmäßigen Versorgung der Regionen und der Funktionsfähigkeit der Innenstädte (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 91). Dieser Aspekt der Standortwahl wird in der vorliegenden Arbeit nicht näher behandelt, der Schwerpunkt liegt vielmehr auf den Einflüssen der

unternehmensinternen Gegebenheiten und der am Standort herrschenden Bedingungen. Dabei beziehen sich die Ausführungen in erster Linie auf urbane Räume. Zudem wird der Frage nachgegangen, auf welche Weise Unternehmen zu einer Standortentscheidung gelangen, und es werden die dafür angewendeten Methoden und durchlaufenen Prozesse betrachtet. Die Einkaufsstätte ist im stationären Einzelhandel der Ort, an dem sich Anbieter und Nachfrager zum Zweck des Austausches begegnen. Daher wird auch das räumliche Konsumentenverhalten untersucht und die Einflussfaktoren auf die Einkaufsstättenwahl analysiert. Schließlich wird die relativ junge Vertriebsform des Franchisings betrachtet und deren standortrelevante Besonderheiten näher beleuchtet.

## **1.2 Zielsetzung**

Mit dieser Arbeit wird das Ziel verfolgt, relevante Einflüsse auf die Standortwahl im Einzelhandel zu erarbeiten, daraus ein Entscheidungsmodell zu erstellen und dieses schließlich auf die konkrete Problemstellung anzuwenden.

## **1.3 Forschungsfragen**

Die Hauptfragen, die es zu beantworten gilt, beziehen sich auf die geplante Shop-Eröffnung von Sonnentor an einem zentralen Standort in Wien:

- Wie viele und welche Zonen in Wien eignen sich als Standorte für Sonnentor-Shops?
- Welche Standortfaktoren sind für diese Selektion ausschlaggebend und in welcher Gewichtung?
- Lassen sich daraus Leitlinien für die Standortsuche in anderen Regionen ableiten?

Die Erörterung dieser Hauptfragen ist Gegenstand der Ergebnisdiskussion in Kapitel 10.2. In der theoretischen Hinführung auf die Hauptfragen soll zudem folgenden Nebenfragen nachgegangen werden:

- Welche Standortfaktoren sind im Einzelhandel erlös- bzw. kostenwirksam?
- Können vom Konsumentenverhalten bei der Einkaufsstättenwahl Schlüsse für die Standortentscheidung gezogen werden?
- Welche Vorteile birgt Franchising als Vertriebsstruktur für den Franchisegeber?

Diese Nebenfragen werden in der Zusammenfassung des Theorieteils in Kapitel 7 beantwortet.

## 1.4 Sonnentor – ein Waldviertler Unternehmen auf Expansionskurs

Die vorliegende Arbeit wurde für die Firma *Sonnentor Kräuterhandels GesmbH* erstellt, die daher hier kurz portraitiert werden soll. Das Unternehmen wurde von Geschäftsführer Johannes Gutmann 1988 als Ein-Mann-Betrieb gegründet und zählt heute zu den erfolgreichsten österreichischen Produktions- und Handelsunternehmen von Biolebensmitteln. Es hat seinen Sitz in Sprögnitz, einem kleinen Dorf nahe Zwettl im niederösterreichischen Waldviertel. Mittlerweile sind hier rd. 100 Mitarbeiter beschäftigt, die im Jahr 2008 einen Umsatz von 16 Mio. EUR erwirtschafteten. Der Exportanteil beträgt 75%. Die Produktpalette umfasst mehr als 600 verschiedene Artikel aus ausschließlich biologischer Landwirtschaft und beinhaltet neben Kräutern, Tees und Gewürzen auch vorwiegend von Kooperationspartnern hergestellte Süßigkeiten, Knabbereien, Kaffee, Sirupe, Fruchtaufstriche, Suppen, Essige, Öle sowie ätherische Öle, Naturkosmetik und Geschenkartikel (vgl. SONNENTOR, s.a.a, s.p.). Die Rohware stammt zu 60% von 150 österreichischen Bio-Bauern, weitere 25% stammen aus Anbaugebieten in Tschechien, Rumänien und Albanien, und die restlichen 15% sind Kräuter und Gewürze aus tropischen oder subtropischen Regionen (vgl. SONNENTOR, s.a.b, s.p.).

Sonnentor-Produkte stehen in den Regalen von mehr als 200 österreichischen Biofachgeschäften, allerdings ist hier immer nur ein Teil des Gesamtsortiments vertreten. Mit der neuen Vertriebschiene spezieller Sonnentor-Shops ist es möglich, die gesamte Palette unter einem Dach anzubieten. Dieses im Franchising geführte System befindet sich im Aufbau. 2005 wurde der Pilotbetrieb in Krems/Donau gegründet, 2008 öffnete der erste Franchisenehmer seinen Shop in St. Pölten, dem weitere folgen sollen. Das Wirtschaftsmagazin *Gewinn* bewertet die Marktchancen dieses Franchisesystems mit fünf von fünf möglichen Punkten (vgl. WILHELM, 2009). Das Shop-Konzept wird in Kapitel 8.1.1 im empirischen Teil beschrieben, in dem die Frage nach dem optimalen Standort in Wien untersucht wird.

# Theoretischer Teil

## 2 Begriffsbestimmungen

Im Folgenden werden die für die Themenstellung zentralen Begriffe Standort, Standortpolitik, Standortwahl und optimaler Standort erörtert. Dabei wird kurz auf die unterschiedliche Auslegung in der Literatur eingegangen und schließlich die Bedeutung im Kontext dieser Arbeit abgegrenzt. Auch der Begriff Franchising wird im Sinne dieser Arbeit festgelegt.

Davor sollen noch einige kurze Begriffsklärungen erfolgen. Die Begriffe *Betriebsform* und *Betriebstyp* haben in der Literatur teilweise unterschiedliche Bedeutung, werden jedoch überwiegend als Synonyme verwendet (vgl. BIENERT, 1996, 15) und deshalb auch in dieser Arbeit gleichgesetzt. Auch der Begriff *Einkaufszentrum* wird in der Literatur verschieden definiert. Einerseits werden damit historisch gewachsene Einzelhandels- und Dienstleistungsagglomerationen bezeichnet, andererseits auch solche, die planmäßig errichtet wurden. In letzterem Fall wird dafür auch das Synonym Shopping-Center verwendet (vgl. HEINEBERG, 2001, 180). In dieser Arbeit werden Einkaufszentren in ersterem Sinne als *Zentren* bezeichnet, und planmäßig errichtete Einkaufszentren werden durchgängig als *Shopping-Center* bezeichnet.

### 2.1 Standort

Genau genommen bezeichnet der Begriff Standort einen Punkt im Raum, eine Region hingegen hat eine flächige Ausdehnung. Tatsächlich werden aber als Standorte oft flächige Areale oder Stadtteile, oder auch ganze Städte oder großflächige Staaten wie z.B. Deutschland betrachtet. Der Begriff per se wird also nicht einheitlich auf eine geographische Einheit bezogen, sondern wird entsprechend der zugrunde liegenden räumlichen Maßstabsebene, also der lokalen, regionalen, nationalen oder auch globalen Ebene angewendet (vgl. BATHELT und GLÜCKLER, 2003, 47). Eine Definition aus der geografischen Handelsforschung besagt, dass unter einem Standort eine „erdräumliche Lokalisation mit bestimmten sachlichen und funktionalen Attributen“ zu verstehen ist. Als Standortraum wird die „Nahumgebung eines Betriebes in Hinblick auf den dort ansässigen Einzelhandel“ bezeichnet, also z.B. die Summe aller in einer Einkaufsstraße gelegenen

Einzelstandorte (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 29). Hier wird also zur Standortdefinition ein punktbezogener Ansatz vertreten, und für die Lage, in die er eingebettet ist, ein eigener Begriff verwendet. Diese Unterscheidung wird jedoch von den meisten Autoren nicht getroffen.

In der Wirtschaftsgeographie versteht man unter dem Standort „den Ort der Wertschöpfung, an dem die Produktionsfaktoren für die Leistungserstellung zusammengeführt werden. Damit handelt es sich um den geographischen Ort, an dem ein Wirtschaftsbetrieb aktiv ist, d.h. Güter erstellt oder verwertet, und der sich durch physische, ökonomische, soziale, kulturelle usw. Umweltbedingungen auszeichnet“ (HAAS und NEUMAIR, 2007, 12).

Auf ähnliche Weise definiert MÜLLER-HAGEDORN (2005, 131) den Standort einer Einzelhandelsunternehmung als „jenen geographischen Ort, an dem die Unternehmung zum Zweck der Erreichung ihrer Ziele Produktionsfaktoren kombiniert.“ Eine weitere raumbezogene Definition verwendet auch BEREKOVEN (1995, 343), der unter dem Standort im stationären Einzelhandel einen „geographisch zu definierenden Ort (Lage), an dem eine Verkaufsstätte (Outlet) ständig domiziliert“ versteht.

In der Literatur des Handelsmarketings findet man zur Definition des Begriffes Standort neben dem ortsbezogenen Ansatz einen neueren weiter gefassten Ansatz mit Fokus auf die relevanten Umweltbeziehungen (vgl. THEIS, 2007, 383; BIENERT, 1996, 12; WOTZKA, 1970, 82). In diesem Sinne versteht man unter Standort die „Wechselbeziehung zwischen Unternehmung und raumbedingter ökonomisch relevanter Umwelt“ (HANSEN, 1990, 173, zit. in: THEIS, 2007, 383). Der Standort als geographischer Ort in einem bestimmten Gebiet ist als Teil in einem Beziehungsgefüge von Markt, Gesetzgebung, Verwaltung und Interessensvertretungen zu verstehen. Dieses Beziehungsgefüge entspricht dem System an Umweltbedingungen, die bei der Standortentscheidung zu berücksichtigen sind (vgl. SCHIEBEL, 1979, 237).

In der vorliegenden Arbeit wird der Standort eines Einzelhandelsbetriebes definiert als der geographische Ort, an dem die Verkaufstätigkeit im Sinne der Unternehmensziele ausgeübt wird, und der durch die Gesamtheit aller relevanten Beziehungen von Einkaufsstätte und Umweltbedingungen charakterisiert wird.

## 2.2 Standortpolitik

„Bei der Neugründung bestimmt die Unternehmenspolitik den Standort - nach der Eröffnung des Geschäftes beeinflusst der Standort die Absatzpolitik“ (NAUER, 1970, 29). So könnte man die Einbettung der Standortpolitik in das Wirkungsgefüge der Geschäftstätigkeit kurz und prägnant charakterisieren.

Im stationären Einzelhandel bestimmt der Standort durch die dort herrschenden Bedingungen maßgeblich die Absatzsituation. Alle den Standort betreffenden Maßnahmen und Entscheidungen werden daher als Standortpolitik in die Systematik der absatzpolitischen Instrumente eingereiht (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 9).

Die Standortpolitik „befasst sich mit allen Entscheidungen und den daraus resultierenden Maßnahmen, welche dazu dienen, den Ort der Leistungserstellung einer Handelsunternehmung aufzufinden und zu erschließen“ (THEIS, 2007, 383). Die Standortpolitik ist daher nicht mit der Entscheidung für einen Standort abgeschlossen, sondern es ist ein laufender Prozess von Anpassungen und Verbesserungen nötig (vgl. THEIS, 2007, 384).

THEIS (2007, 217) unterscheidet zwei Hauptgruppen von Standortentscheidungen, die Standortwahl und die Standortgestaltung. Bei der Standortwahl geht es um die Analyse, Beurteilung und Auswahl eines neuen Standortes, bei der Standortgestaltung um die Anpassung an bestehende oder sich verändernde Standortfaktoren. Als dritten Entscheidungsbereich führen AHLERT und KENNING (2007, 178) zusätzlich noch die Standortkontrolle an, bei der überprüft wird, inwieweit der gegebene Standort tatsächlich der Erfüllung der Unternehmensziele dient. Es liegt auf der Hand, dass in allen drei genannten Bereichen der Standortpolitik Entscheidungen zu treffen sind. Da sich die vorliegende Arbeit mit dem Thema der Standortwahl beschäftigt, wird der Begriff *Standortentscheidung* jedoch nur im Kontext der Standortwahl gebraucht.

## 2.3 Standortwahl

Die *Standortwahl* oder auch *Standortplanung* „befasst sich mit der Auswahl der geographischen Orte, an denen der Kombinationsprozess [der Produktionsfaktoren] vorgenommen werden soll“ (AHLERT und KENNING, 2007, 178). Bezieht man die am

Standort herrschenden Bedingungen mit ein, so handelt es sich bei der Identifikation geeigneter Standorte um einen „Wahlakt hinsichtlich eines oder mehrerer Zielkriterien, eine optimale oder zufrieden stellende Zuordnung von Lokalisationsobjekten zu Lokalisationspunkten unter Berücksichtigung der Beziehungspunkte (des Beziehungsgefüges) zu finden“ (SCHIEBEL, 1979, 235). Lokalisationsobjekte können dabei die Gesamtunternehmung, Teilbereiche der Unternehmung oder auch bestimmte Kapazitätsfaktoren (Sortiment, Betriebsmittel) sein. In dieser Arbeit werden darunter die Einzelhandelsbetriebe verstanden. Mit Lokalisationspunkten sind die potentiellen Standorte für ein Lokalisationsobjekt gemeint.

Im Zuge dieses Auswahlprozesses wird für jeden betrachteten Standort eine *Standortanalyse* durchgeführt. Darunter versteht man das Erfassen der Bedingungen am Standort, also der Ausprägungen der Standortfaktoren (vgl. THEIS, 2007, 396).

Von gebundener Standortwahl spricht man dann, wenn bestimmte Felder der Geschäftsstrategie bereits vor der Standortwahl festgelegt sind, wie z.B. die Branche, das Genre oder die Betriebsgröße. Grundsätzlich kann der Prozess der Standortwahl schrittweise erfolgen und Phasen der Suche nach Makro- und Mikrostandorten unterschieden werden (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 178).

## **2.4 Optimaler Standort**

Eine Standortentscheidung wird als richtig erachtet, wenn sich das Kaufverhalten, die Kundenfrequenz und die Kundenstruktur den Erwartungen gemäß entwickelt und die erzielten Umsätze und Renditen die Kosten übersteigen (vgl. BEREKOVEN 1995, 344). Dabei dominiert in der Absatzpolitik das Streben nach Umsatzmaximierung, weil höhere Umsätze grundsätzlich eine Erhöhung des Gewinns bedeuten, und auch weil der Unternehmer hier mehr eigenen Spielraum hat als im Bereich der Kostenminimierung. Die zu erwartenden Kosten müssen daher im Vorfeld genau analysiert werden. Der optimale Standort ist dann also jener, bei dem die Spanne zwischen Aufwand und Ertrag am höchsten ist (vgl. NAUER, 1970, 119). Dies impliziert, dass sich zum Zeitpunkt der Beurteilung, ob ein Standort optimal ist oder nicht, die Geschäftstätigkeit schon entfaltet hat. Zum Zeitpunkt der Entscheidung liegen die nötigen Daten für diese Beurteilung noch nicht vor, daher ist man auf Prognosen über die Entwicklung von Umsätzen und Kosten

angewiesen. Diese Prognosen basieren auf den am Standort herrschenden Bedingungen, die umsatz- oder kostenwirksam sein können und schon vor einer Betriebsgründung feststellbar sind. Daraus folgt, dass ein Standort zum Zeitpunkt der Auswahl aus verschiedenen Alternativen dann als optimal gilt, wenn er möglichst stark ausgeprägte umsatzfördernde und kostenminimierende Standortfaktoren und genauso möglichst wenige und möglichst gering ausgeprägte umsatzminimierende und kostentreibende Standortfaktoren auf sich vereint. Diese Sichtweise eines optimalen Standortes wird in der vorliegenden Arbeit vertreten.

## **2.5 Franchising**

Dem Franchising als einer relativ jungen Form der Vertriebsorganisation ist weiter hinten ein eigenes Kapitel gewidmet, an dieser Stelle soll der Begriff grundsätzlich geklärt werden. Der Ursprung dieses Terminus liegt im mittelalterlichen Frankreich. Er bezeichnete die Überlassung bestimmter Privilegien, z.B. das Recht der Kaufleute, gegen die Entrichtung von Geld oder Dienstleistungen Messen abzuhalten (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 6).

Da der Begriff Franchising in Österreich nicht rechtlich verbindlich geregelt ist (vgl. LIEBSCHER und PETSCH, 2002, 12), wird für diese Arbeit die Definition des ÖSTERREICHISCHEN FRANCHISE-VERBANDES (ÖFV) herangezogen, die dem Ethikkodex für dessen Mitglieder entnommen ist (ÖFV, s.a., 6):

- „Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens.
- Das Leistungsprogramm des Franchisegebers ist das Franchisepaket. Es besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchisenehmers und der Verpflichtung des Franchisegebers den Franchisenehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln.

- Der Franchisenehmer ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchisepaket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Information.
- Franchising ist demnach mehr als eine Vertriebsvereinbarung, eine Konzession oder ein Lizenzvertrag, da sich beide Vertragspartner zu Leistungen verpflichten, die über den Rahmen einer herkömmlichen Geschäftsbeziehung hinausgehen.“

Eine wichtige Grundbedingung für ein Franchisesystem ist ein einheitlicher Marktauftritt. Elementarer Bestandteil dessen ist eine gemeinsame Kennzeichnung in Form von Marke, Firmenname und/oder Logo, die von allen Teilnehmern genutzt wird (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 116). Weitere Grundlage für ein einheitliches Erscheinungsbild ist die Standardisierung der Abläufe in der Herstellung und im Absatz von Waren bzw. Dienstleistungen. Das dafür nötige Know-how stellt der Franchisegeber seinen Systempartnern zur Verfügung (vgl. PECKERT, 2006, 31).

Man unterscheidet verschiedene Formen des Franchising. Unter *Produktionsfranchising* versteht man die Herstellung von Waren unter Lizenz des Franchisegebers. Werden Waren, die vom Franchisegeber oder von einem Dritten bezogen werden, nur an Endkunden verkauft, bezeichnet man dies als *Vertriebsfranchising*. Beim *Dienstleistungsfranchising* schließlich erstellt und verkauft der Franchisenehmer Dienstleistungen (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 20f). Diese Formen treten in der Praxis häufig in Kombinationen auf. In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf dem Vertriebsfranchising.

### **3 Standortwahl im Einzelhandel**

Die Standortplanung des stationären Einzelhandels zeichnet sich gegenüber jener der Industrie durch einige Besonderheiten aus. So legt ein Einzelhändler mit dem Standort auch gleichzeitig seinen Abnehmerkreis fest, während bei Industriebetrieben der Absatz vom Produktionsstandort weitgehend unabhängig ist. Ebenso ergeben sich für den Einzelhandelsbetrieb durch die Standortwahl die wesentlichen Wettbewerber. Eine Standortentscheidung beeinflusst außerdem oft weitere grundlegende Schritte eines Handelsunternehmens, z.B. an welchen Orten weitere Betriebe etabliert werden sollen, um eine optimale Logistik zu gewährleisten. Gute freie Einzelhandels-Standorte sind

zunehmend schwieriger zu finden, da eine Verknappung festzustellen ist. Im Allgemeinen sind die Marktbedingungen am Standort als gegeben zu betrachten (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 176), wenn auch einige Umweltbedingungen im Zeitablauf veränderlich sind bzw. direkt vom Entscheidungsträger oder indirekt über Interessensvertretungen beeinflusst werden können (vgl. SCHIEBEL 1979, 239).

Die Wahl eines Standortes ist untrennbar mit dem Treffen von Entscheidungen verbunden. Der idealtypische Entscheidungsprozess besteht aus fünf Phasen:

1. Erkennen und Bestimmen des Problems
2. Entwickeln von Lösungsalternativen
3. Bewerten und Entscheiden für eine der Lösungsalternativen
4. Umsetzen der gewählten Lösungsalternative
5. Überprüfen des Lösungserfolges

Am Beginn steht dabei die Aufgabe, z.B. die Wahl eines optimalen Standortes. Die Lösungsalternativen sind im Hinblick auf die Erfüllung der Unternehmensziele zu entwickeln und zu bewerten. Die Bewertung beinhaltet die Prognose der durch die Lösungsalternativen erwarteten Konsequenzen. Auf dieser Grundlage wird die eigentliche Entscheidung, die Auswahl der optimalen Alternative, getroffen. Nach der Realisierung dieser Entscheidung, z.B. der Etablierung eines neuen Betriebes am gewählten Standort, erfolgt die Erfolgskontrolle, z.B. das Ermitteln der erzielten Umsätze im Rahmen der Standortkontrolle (vgl. BEREKOVEN et al., 2006, 21f).

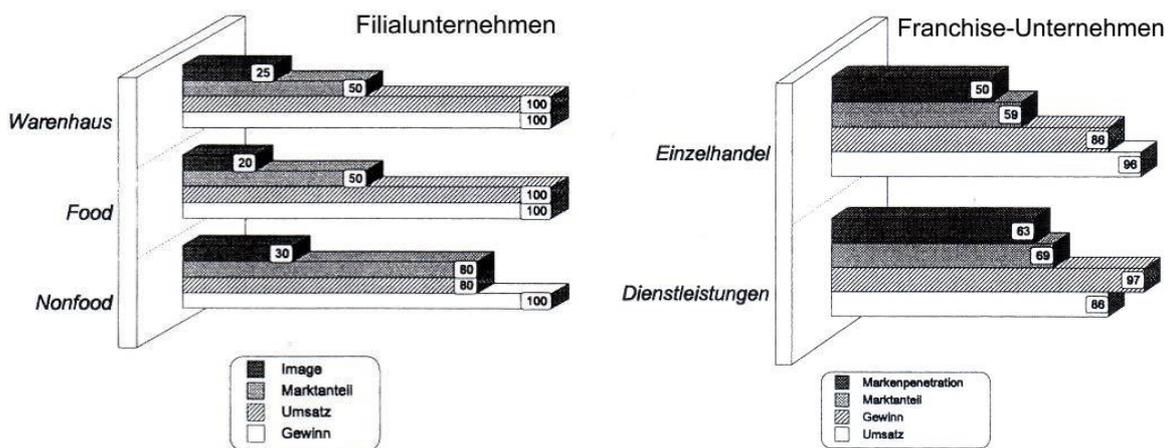
### **3.1 Ziele der Standortwahl**

Für eine Standortentscheidung grundlegend ist die Bestimmung der Unternehmensziele. Aus diesen leiten sich die Anforderungen ab, denen ein potentieller Standort zu entsprechen hat (vgl. SCHIEBEL 1979, 242). Die Ziele der Standortplanung können strategischer Natur sein und z.B. im Erschließen eines neuen Marktgebietes oder in der Präsenz in einem bestimmten Stadtteil liegen. Im Regelfall sind es jedoch rentabilitätsbezogene Zielvorstellungen, die den Rahmen vorgeben (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 136).

In einer empirischen Untersuchung im Jahr 1994 wurden in Deutschland Filial- und Franchiseunternehmen aus verschiedenen Branchen nach den wichtigsten Zielen befragt,

die von ihnen bei Standortneugründungen verfolgt werden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 1 grafisch dargestellt. Die Zahlen geben dabei den Anteil der Unternehmen an, die dieses Ziel für wichtig bzw. sehr wichtig erachten. Herausragend ist bei beiden Vertriebssystemen der Stellenwert von *Gewinn- und Umsatzzielen*. Auch die *Erhöhung des Marktanteils* ist ein wesentliches Ziel, in jeder befragten Gruppe attestiert diesem mindestens die Hälfte der Teilnehmer eine hohe Bedeutung. Die an vierter Stelle gereihten Standortziele *Imageverbesserung* bzw. *Penetration der Marke* wurden jeweils nur bei einem Vertriebssystem abgefragt. Dabei zeigt sich, dass die Imageverbesserung für weniger als ein Drittel der Filialisten wichtig ist. Im Franchising erachten mehr als 50% die Penetration der Marke als bedeutendes Ziel einer Standortneugründung (vgl. BIENERT, 1996, 36f).

**Abbildung 1: Zielsetzungen bei Standort-Neugründungen**



Quelle: BIENERT, 1996, 36f

### 3.2 Einfluss der Unternehmenscharakteristika

Unternehmensinterne Gegebenheiten beeinflussen die Standortplanung auf verschiedene Weise. Im Folgenden sollen daher die Einflüsse von Branche, Betriebstyp und Vertriebsorganisation untersucht werden.

#### 3.2.1 Einfluss der Branche

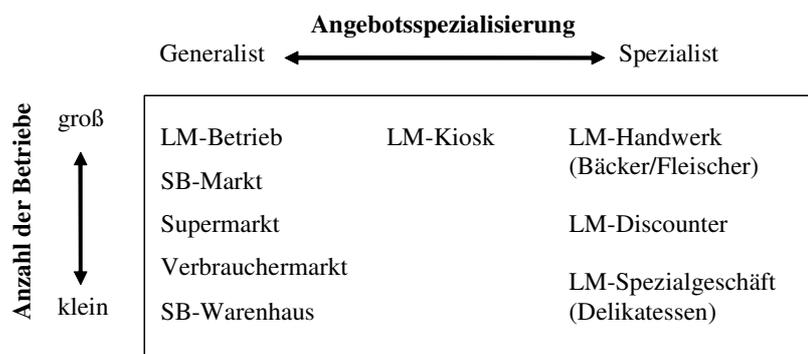
Die Branche hat Einfluss auf die Auswahl der relevanten Standortfaktoren und auf deren Gewichtung. Für Unternehmen aus der Möbelbranche ist beispielsweise die Kaufkraft von größerer Bedeutung als für den Lebensmitteleinzelhandel, da die Ausgaben für längerfristige Güter einem stärkeren Gefälle über die Einkommensklassen unterliegen (vgl.

SCHÜSSLER, 2000, 103). Auch die Nachfragehäufigkeit und der Transportaufwand auf Seiten der Konsumenten sind unterschiedlich. Innerhalb einer Branche können Sortimente verschieden stark auf Grundnutzen oder Zusatznutzen ausgerichtet sein, wobei die unterschiedliche Nachfrageverteilung zu beachten ist. In ersterem Fall nimmt die Zahl der Kunden mit zunehmender Entfernung vom Geschäft ab, daher empfiehlt sich ein Standort im Aufwandsminimalpunkt des Einzugsgebietes. Im zweiten Fall sind die Kunden eher verstreut im Einzugsgebiet verteilt, daher sollte hier ein Standort gewählt werden, der im funktionalen Zentrum des Einzugsgebietes liegt (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 70).

### 3.2.2 Einfluss der Betriebsform

Die Betriebsform eines Einzelhandelsbetriebes hat wesentliche Bedeutung bei der Standortwahl. Dabei sind der Grad der Angebotsspezialisierung und die Dichte an Betrieben im Raum die wichtigsten Merkmale, die sich auf die Standortwahl auswirken. Diese Zusammenhänge sind in Abbildung 2 dargestellt (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 71). Auch die Größe des Einzugsgebietes wird von den Merkmalen der Geschäftsstätte beeinflusst. So ist dieses tendenziell umso größer, je spezialisiertes das Angebot ist und je größer die Verkaufsfläche dimensioniert ist (vgl. BIENERT, 1996, 123).

**Abbildung 2: LEH-Betriebsformen und Haupteinflussfaktoren auf die Standortwahl**



Quelle: vgl. KLEIN, 1995, 162, zit. in: HEINRITZ et al., 2003, 71

Lebensmittel-Generalisten bieten die gesamte Bandbreite an Lebensmitteln an. In Abbildung 2 sind die hier einzuordnenden Betriebsformen nach zunehmender Verkaufsfläche gereiht. Je größer das Geschäft ist, desto vollständiger ist das Sortiment und desto mehr dominiert Selbstbedienung. Zudem wird die Kostenminimierung je Flächeneinheit wichtiger. Mit der Flächenzunahme geht außerdem eine Vergrößerung des

erforderlichen Absatzgebietes einher. Durch die wachsende Kundenzahl nimmt die Bedeutung von bequemer Erreichbarkeit und ausreichenden Parkplätzen zu. Der Zusammenhang mit der Standortwahl lässt sich kurz so zusammenfassen: Der Flächenbedarf (Verkaufsfläche und Parkplätze) und das Mindesteinzugsgebiet sind umso größer, je mehr Artikel das Sortiment umfasst. Ebenso steigt damit auch die Notwendigkeit der Verkehrsorientierung (siehe Kapitel 3.3) des Standortes (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 71ff).

Zu den Lebensmittel-Spezialisten zählen Spezialgeschäfte, Discounter und das Nahrungsmittelhandwerk (Bäcker, Fleischer). Gemeinsam ist ihnen, dass sie ein auf jeweils spezifische Weise eingeschränktes Sortiment anbieten. Im Folgenden sei die Betriebsform des Lebensmittel-Spezialgeschäftes herausgegriffen, die in vielfältigen Formen vertreten ist. Die Beschränkung des Sortiments führt dazu, dass die Bekanntheit des Geschäftsstandorts und der Kundenzugang sehr wichtig für den Erfolg sind. Als Standorte werden bevorzugt Einzelhandelsagglomerationen in größeren Städten gewählt, weil mit diesen ein ausgedehntes Absatzgebiet und ein großes Absatzpotenzial verbunden sind. Filialen von Genussmittel- und Süßwaren Anbietern und kleinflächige, sortimentsbeschränkte Geschäfte mit hoher Flächenleistung (Obst, Tee) siedeln sich vor allem in den Hauptgeschäftsstraßen der Innenstadt an. Lebensmittel-Geschäfte, die spezielle Kundensegmente bedienen, wie Feinkost, Delikatessen, Reformhäuser oder Bioläden wählen hingegen die geringer frequentierten Abschnitte der Hauptgeschäftsstraßen sowie Nebenstraßen. Da die Kunden dieser Geschäfte über das gesamte Einzugsgebiet verstreut sind, empfiehlt sich ein Standort in der „funktionalen Mitte des Einzugsgebietes.“ Aus Kostengründen wird dabei in der Regel auf die teuersten Lagen verzichtet (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 73f).

### **3.2.3 Einfluss der Vertriebsorganisation**

Bedeutende Unterschiede bestehen hier zwischen Ein- und Mehrbetriebsunternehmen. Letztere können durch die Funktionsteilung zwischen Zentrale und Filialen Kosten minimieren und aufgrund des höheren Umsatzvolumens in der Warenbeschaffung bessere Konditionen erzielen (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 79). Während bei Einzelbetrieben nur die Wechselbeziehungen des einen Standorts mit seiner ökonomischen Umwelt zum Tragen kommen, sind bei der Standortsuche für den Aufbau oder die Erweiterung eines

Filialnetzes zusätzlich auch die Beziehungen zwischen den verschiedenen Filialstandorten zu berücksichtigen. Dabei muss einerseits eine mögliche eigene Konkurrenzierung vermieden werden, andererseits soll eine optimale Lieferlogistik ermöglicht werden (vgl. NAUER, 1970, 24). Auch die möglichst effektive Nutzung der Reichweite von Medien, in denen geworben wird, kann ein Kriterium sein. Filialisten haben außerdem den Vorteil, mit den bestehenden Filialen auf eine umfangreiche Vergleichsdatenbasis bei Neugründungen zurückgreifen zu können (vgl. BEREKOVEN, 1995, 344). Grundlage für die Erschließung neuer Standorte ist bei einem Mehrbetriebsunternehmen die aus den Unternehmenszielen abgeleitete Markterschließungsstrategie. Dagegen ist die Standortwahl bei einem einzelnen Betrieb in der Regel eine einmalige strategische Entscheidung (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 81f).

Die beschriebenen Besonderheiten von Filialunternehmungen lassen sich weitgehend auch auf andere Organisationsformen des Einzelhandels, wie Freiwillige Ketten oder Franchisesysteme, übertragen.

### **3.3 Standortlagen**

Welche Standortlage für ein Geschäft prinzipiell geeignet ist, hängt von der jeweiligen Betriebsform und dem angebotenen Sortiment ab. Es können drei grundsätzliche Orientierungsprinzipien der Standortwahl unterschieden werden (vgl. THEIS, 2007, 217f):

- *Wohnortorientierung:*  
Dabei ist ein Standort in optimaler Nähe zum Wohnsitz der Konsumenten das Ziel (Einzelhandelsbetriebe mit Waren des täglichen Bedarfs).
- *Passantenorientierung:*  
Hier soll ein Standort gefunden werden, der möglichst günstig zu Passantenströmen liegt. Ziel ist, das Umsatzpotenzial von Standortagglomerationen zu nutzen, also von Lagen mit einer hohen Dichte an Einzelhandels- und Dienstleistungsbetrieben, die durch die gemeinsam erzielte Produktvielfalt besonders attraktiv für Konsumenten sind. Dies sind stark frequentierte Lagen in der Innenstadt sowie Shopping-Center (Warenhäuser, Fachgeschäfte, Spezialgeschäfte).
- *Verkehrsorientierung:*  
Dabei sollen die Vorteile von verkehrsgünstigen Lagen genutzt werden. Solche Standorte liegen meist an der Peripherie, sind gut an Hauptachsen des

Individualverkehrs angebunden und werden meist von Betrieben mit breitem und tiefem Sortiment, großer Verkaufsfläche und mit attraktiver Preispolitik genutzt (Verbrauchermärkte, Fachmärkte, Factory Outlet Center).

Diese drei Orientierungsprinzipien finden sich auch in der Übersicht der Standortlagen in Tabelle 1 wieder. In dieser Tabelle sind die verschiedenen Standortlagen grob in fünf Typen eingeteilt. Sie können als Orientierung im Sinne von vereinfachenden Faustregeln angesehen werden, die in einer ersten Vorauswahl möglicher Standorte angewendet werden (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 133). Typ 1 beschreibt darin wohnortorientierte Lagen, Typ 4 passantenorientierte Lagen und Typ 5 verkehrsorientierte Lagen. Bei Typ 2 und Typ 3 wird zusätzlich der Aspekt der Konkurrenzwirkung berücksichtigt, wobei es sich in beiden Fällen um passanten- oder verkehrsorientierte Lagen handeln kann.

	<b>Standortlage</b>	<b>geeignete Betriebstypen</b>	<b>bevorzugte Güterarten</b>
<b>Typ 1</b>	in großer räumlicher Nähe zu den Wohnorten der Haushalte, die als Kunden gewonnen werden sollen	Nachbarschaftsgeschäfte  Lebensmittel-filialbetriebe	regelmäßig anfallender Bedarf und geplante, routinisierte Einkäufe, die zu Fuß erledigt werden
<b>Typ 2</b>	in großer räumlicher Nähe zu Konkurrenzbetrieben	Fachgeschäfte (z.B. Möbelhandlungen)	Güter, deren Beschaffung eingehende Informationssuche erfordert
<b>Typ 3</b>	in großer räumlicher Nähe zu Betrieben mit ergänzendem Sortiment	Fachgeschäfte	z.B. Textilien und Schuhe
<b>Typ 4</b>	in großer räumlicher Nähe zu Passantenströmen	relativ kleine Geschäfte	Güter mit hohem Impulskaufanteil
<b>Typ 5</b>	verkehrsgünstig gelegen	Geschäfte mit großem Flächenbedarf, z.B. Verbrauchermärkte  Convenience Shops	Güter mit hohem Flächenbedarf  Ergänzungsbedarf

**Tabelle 1: Standortlagen**

Quelle: vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 133

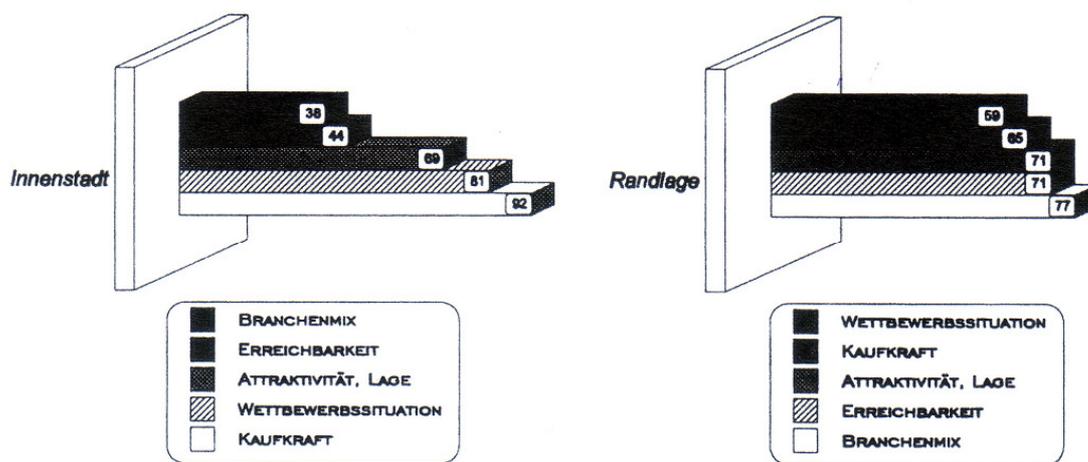
### 3.4 Standortfaktoren

Die Eigenschaften eines Standortes, die sich auf die Zielerreichung des Unternehmens auswirken, werden als Standortfaktoren bezeichnet. In der Regel werden kosten- und

erlösbezogene Ziele verfolgt, daher können analog dazu kosten- und umsatzwirksame Standortfaktoren unterschieden werden (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 139). Eine grundsätzliche Unterscheidung teilt ein in *harte* bzw. *quantitative Standortfaktoren*, wenn deren Ausprägungen *objektiv messbar* sind und in Zahlen ausgedrückt werden können, und in *weiche* bzw. *qualitative Standortfaktoren*, wenn eine zahlenmäßige Erfassung nur in Form einer *subjektiven Bewertung* möglich ist (vgl. THIEBEN, 2005, 10f; THEIS, 2007, 391). Im Einzelhandel sind die qualitativen Faktoren oft von gleich großer Bedeutung wie die quantitativen Faktoren (vgl. NAUER, 1970, 22). Bedingungen, die an allen untersuchten Standorten in gleicher oder ähnlicher Weise gegeben sind, werden nicht als Standortfaktoren bezeichnet (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 179). Beim konsumentenorientierten Einzelhandel liegt ein besonderes Gewicht auf den umsatzbezogenen Faktoren (vgl. KULKE, 2004, 128).

Einige grundlegende Standortfaktoren sind über die Unterschiede zwischen Branchen, Betriebsformen, Betriebsgrößen und Standorttypen hinweg von überdurchschnittlich hoher Bedeutung. In einer Untersuchung mit offener Fragestellung wurden von den Unternehmern in Summe zwar viele unterschiedliche Faktoren genannt, fünf zentrale Standortfaktoren wurden jedoch von einer klaren Mehrheit als herausragend angesehen, wobei der Stellenwert je nach Standortlage unterschiedlich war (vgl. BIENERT, 1996, 105f).

**Abbildung 3: Zentrale Standortfaktoren für Franchise-Unternehmen**



Quelle: BIENERT, 1996, 106

In Abbildung 3 ist ersichtlich, wie viel Prozent aus der Gruppe der Franchise-Unternehmen welchen Standortfaktor zu den fünf wichtigsten zählten. Diese Kernfaktoren bezeichnet

BIENERT als das „relevant set der Praktiker“. In Bezug auf Innenstadtlagen nannten außerdem 20% den Faktor Mietkosten (vgl. BIENERT, 1996, 105f). Die hier genannten Standortfaktoren Kaufkraft, Konkurrenzsituation, Attraktivität/Lage, Erreichbarkeit, Branchenmix sowie Raumkosten stimmen weitgehend mit jenen überein, die auch in der Literatur als zentral angesehen werden. Erreichbarkeit wird dabei meist unter Verkehr abgehandelt. Zusätzlich nennen einzelne Autoren noch Bedarf, Demografie, Passantenfrequenz, Standortimage, Personalkosten und Transportkosten (vgl. THEIS, 2008, 340ff; BEREKOVEN, 1995, 345ff; NAUER, 1970, 44; WOTZKA, 1970, 88ff).

In der Praxis werden oft nur die Kernfaktoren genauer betrachtet. Trotzdem sollte ein ausführlicher Katalog durchgesehen und für jeden Faktor der Wirkungsgrad überlegt werden, damit eine Fehlentscheidung aufgrund eines übersehenen relevanten Faktors vermieden wird (vgl. NAUER, 1970, 43). Je nach Branche können auch sehr spezifische Standortfaktoren relevant sein, wie z.B. die Ärztedichte für Apotheken (vgl. BIENERT, 1996, 107). Daher ist im Einzelfall zu überlegen, ob zusätzliche, im Katalog nicht enthaltene Faktoren einbezogen werden sollen. Ein sehr ausführlicher Standortfaktorenkatalog für den Einzelhandel, der auch in der neueren Literatur (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 179f; MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 140ff) übernommen wurde, stammt von NAUER (1970, 144ff). Dieser ist im Anhang unter 13.1 Anhang vollständig angeführt.

	<b>umsatzwirksam</b>	<b>kostenwirksam</b>
<b>quantitativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufkraft</li> <li>• Demografie</li> <li>• Bedarf</li> <li>• Passantenfrequenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raumkosten</li> <li>• Personalkosten</li> <li>• Transportkosten</li> </ul>
<b>qualitativ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichbarkeit/Verkehr</li> <li>• Konkurrenzsituation</li> <li>• Branchenmix</li> <li>• Attraktivität/Lage</li> <li>• Standortimage</li> </ul>	

**Tabelle 2: Umsatz- und Kostenwirksame Standortfaktoren**

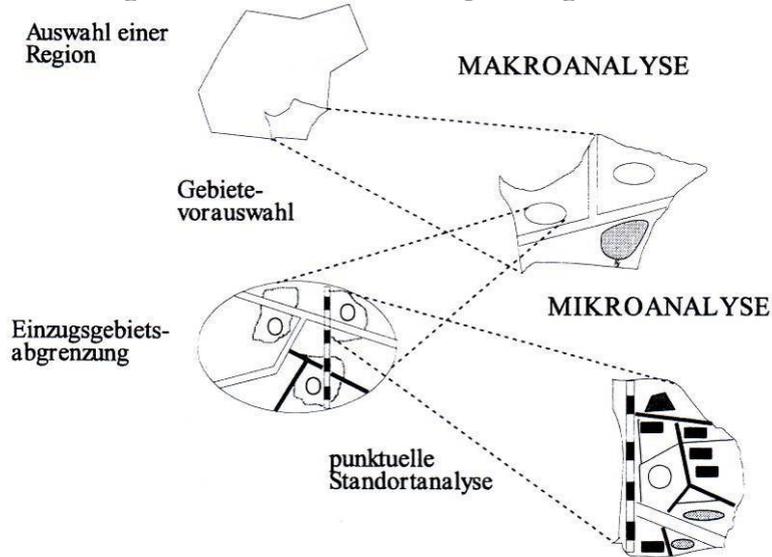
Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man nun die genannten Standortfaktoren nach ihrem Einfluss auf Umsätze bzw. Kosten, so zeigt sich ein deutlicher zahlenmäßiger Überhang der umsatzwirksamen Faktoren, siehe Tabelle 2. Dies bestätigt, dass im Einzelhandel absatzbezogene Faktoren gegenüber Kostenfaktoren dominieren (vgl. WOTZKA, 1970, 76). Außerdem ist ersichtlich, dass qualitative Standortfaktoren einen relativ hohen Anteil einnehmen.

### 3.5 Phasen der Standortentscheidung

Eine Standortentscheidung kann als Prozess gesehen werden, in dem vom großen Maßstab ausgehend trichterartig immer kleinere Einheiten auf ihre Eignung hin analysiert werden. Dieser Prozess ist in Abbildung 4 als Phasenablauf dargestellt. Dabei werden die zwei Hauptphasen der *Makroanalyse* und der *Mikroanalyse* unterschieden, wobei die Makroanalyse weiter in die Auswahl einer Region und die Gebietevorauswahl gegliedert wird, und die Mikroanalyse die Abgrenzung des Einzugsgebietes sowie die Bewertung konkreter Einzelstandorte umfasst (vgl. BIENERT, 1996, 115). Dies entspricht im idealtypischen Entscheidungsprozess den Phasen 2. *Entwickeln von Lösungsalternativen* und 3. *Bewerten und Entscheiden für eine der Lösungsalternativen*.

#### Abbildung 4: Phasen der Standortplanung



Quelle: BIENERT, 1996, 115

In der Praxis werden die Phasen nicht immer in der idealtypischen Reihenfolge durchlaufen. Oft erfolgen die einzelnen Schritte parallel, z.B. weil bereits ein konkretes Objekt zur Wahl steht. Auch können Eigenschaften eines Einzelstandortes von vornherein zu dessen Ausschluss führen, ohne dass davor der gesamte Prozess durchlaufen wurde (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 92).

#### 3.5.1 Makroanalyse

Das Ziel der Makroanalyse ist es, eines oder wenige viel versprechende Areale aus einem anfänglich sehr großen Suchraum heraus zu isolieren. Dies erfolgt meist mittels Auswertung sekundärstatistischer Daten, wobei vor allem sozioökonomische Größen interessieren (vgl. BIENERT, 1996, 116ff). Besonders von kleinen und mittleren Unternehmen wird dieser Teil der Analyse oft gänzlich weggelassen, weil das Gebiet z.B. durch den Wohnort des Betriebsgründers von vornherein festgelegt ist. Besonders überregional agierende Mehrbetriebsunternehmen messen der Makroanalyse jedoch eine hohe Bedeutung bei (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 93).

#### 3.5.2 Mikroanalyse

In dieser Phase ist schließlich das Ermitteln des optimalen Standortes für die geplante Neugründung eines Betriebes das Ziel (vgl. THEIS, 2008, 311). Die Mikroanalyse

beinhaltet die *Einzugsgebietsabgrenzung*, die *Abschätzung des Marktpotenzials* und die *punktueller Standortbewertung*, bei der die Analyse der Standortfaktoren wesentliches Element ist. Eine wichtige Größe in diesem Zusammenhang ist die potenzielle Umsatzerwartung. Die Einzugsgebietsanalyse (siehe dazu Kapitel 3.6) liefert die quantitativen Daten, die der Berechnung des Umsatzpotenzials wie in Tabelle 3 dargestellt zugrunde liegen.

<b>Zu erwartender Umsatz in Warengruppe i am Standort A</b>		
=	Zahl der Bedarfsträger (Personen oder Haushalte mit Wohnsitz in der engeren Zone um A)	regionale Bedarfs- und Kaufkraftanalyse
*	durchschnittlicher Bedarf / Zeiteinheit	
-	Bedarf, der außerhalb der Zone gedeckt wird (v.a. durch Auspendler) = Abflussquote	Kaufkraftwanderungsanalyse
+	Nachfrage von Bedarfsträgern mit Wohnsitz außerhalb der engeren Zone (v.a. durch Einpendler) = Zuflussquote	
*	(1 – Anteil, der auf Konkurrenzbetriebe innerhalb der Zone entfällt)	Konkurrenzanalyse

Quelle: vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 137

**Tabelle 3: Schema zur Berechnung des zu erwartenden Umsatzes**

Für die Berechnung des Marktpotenzials wird das Einzugsgebiet in mehrere Zonen geteilt, die mit zunehmender Entfernung einen abnehmenden Besucheranteil aufweisen (vgl. NAUER, 1970, 161). Dann wird die Anzahl der Einwohner jeder Zone ermittelt, und der Pro-Kopf-Verbrauch (Bedarf/Zeiteinheit) festgestellt. Hier wird ein Kaufkraftfaktor einberechnet, der die Höhe des Nettoeinkommens im Vergleich zum Bundesdurchschnitt ausdrückt, denn aus dem Einkommen leitet sich ab, wie viel für Konsumausgaben zur Verfügung steht (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 137). Kaufkraftzu- und -abflüsse sind für eine möglichst realistische Schätzung ebenfalls zu berücksichtigen. Dafür wird die Zentralitätskennziffer herangezogen, die aussagt, wie viel Kaufkraft durch Auspendler aus einem Einzugsgebiet verloren geht, und wie viel durch Einpendler dazukommt. Das Marktpotenzial des Einzugsgebietes ergibt sich, indem für jede Zone das Produkt aus den vier genannten Faktoren Einwohnerzahl, Pro-Kopf-Verbrauch, Kaufkraftfaktor und Zentralitätsfaktor gebildet wird, und diese aufsummiert werden (vgl. THEIS, 2007, 390):

Marktpotenzial =  $\Sigma$  (EW x PKA x KKZ x Z)

EW...Anzahl Einwohner im Einzugsgebiet

PKA...Pro-Kopf-Ausgaben

KKZ...Kaufkraftkennziffer

Z...Zentralität

Um nun die eigene Umsatzerwartung zu ermitteln, ist zu berücksichtigen, dass mit zunehmender Entfernung ein geringer werdender Anteil der Einwohner die Einkaufsstätte besuchen wird. Hier greift man auf eigene oder branchenübliche Erfahrungswerte zurück und rechnet die entsprechenden Prozentsätze heraus (vgl. SCHWARZINGER, 1992, 123). Der Anteil der Konkurrenz kann vereinfachend auch über die Summe der Verkaufsflächen aller Wettbewerber berechnet werden (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 186).

Die punktuelle Standortbewertung fokussiert auf die Qualitäten des Standortes, teilweise ist auch eine Umsatzabschätzung inkludiert. In der Regel handelt es sich um vergleichende Methoden, die schließlich die bestgeeignete Alternative herausfiltern sollen. Die wichtigsten Methoden der Einzugsgebietsabgrenzung und der Standortbewertung werden im folgenden Kapitel beschrieben.

### **3.6 Methoden der Standortwahl**

Es wurde eine Reihe von Methoden entwickelt, mit der in der betrieblichen Praxis an dieses Entscheidungsproblem herangegangen werden kann. Jede dieser Methoden weist Vor- und Nachteile auf, die eine optimale Methode dafür gibt es nicht. Wie bei den meisten Entscheidungen müssen Annahmen für die Zukunft getroffen werden, wodurch zwangsläufig Unsicherheiten bestehen bleiben. In der Praxis werden Standortentscheidungen oft auch rein intuitiv getroffen. Entscheidungsträger vertrauen dabei ihrer persönlichen Erfahrung, mit der sie Umsatzpotenzial, Kundenpotenzial, Konkurrenzreaktionen usw. abschätzen und schließlich die Entscheidung treffen (vgl. SCHWARZINGER, 1992, 121). Besonders bei Einbetriebsunternehmen verlassen sich die Verantwortlichen bei der Standortwahl häufig einzig auf ihre Intuition, obwohl sie dabei nicht einmal auf Erfahrungen aufbauen können (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 94). Der dadurch eventuell erzielte Zeitgewinn bei der Entscheidung wird jedoch erkauft mit mangelnder Transparenz und Nachvollziehbarkeit für Dritte bzw. im Nachhinein, sowie

mit einem höheren Risiko aufgrund der fehlenden Analyse. Von rein intuitiv getroffenen Standortentscheidungen ist daher in jedem Fall abzuraten.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die gängigsten Methoden, die von Unternehmen bei der Standortwahl eingesetzt werden. Diese werden im folgenden Abschnitt vorgestellt. Sie sind grundsätzlich in der Phase der Mikroanalyse anzusiedeln, teilweise sind sie aber auch für die vorangehende Makroanalyse einsetzbar. Um das Risiko zu minimieren und die Entscheidung abzusichern ist es empfehlenswert, mehrere Methoden zu kombinieren.

<b>Methode</b>	<b>Abgrenzung des Einzugsgebietes</b>	<b>punktueller Standortbewertung</b>
Kreismethode	ja	nein
Zeitdistanzmethode	ja	nein
Gravitationsmodelle	ja	nein
Ökonometrische Methode	ja	nein
Customer Spotting	ja	nein
GIS	ja	ja
Analogverfahren	ja	ja
Checklistenverfahren	nein	ja
Profildarstellung	nein	ja
Investitionsrechnung	nein	ja
Scoring-Modelle	nein	ja
AHP	nein	ja

**Tabelle 4: Gängige Methoden der Standortplanung**

Quelle: eigene Darstellung

### **3.6.1 Kreismethode**

Um den betrachteten Standort werden konzentrische Kreise gezogen, die das Einzugsgebiet in Luftlinienentfernung markieren. Dabei begrenzen die inneren Kreise Zonen von nach außen hin abnehmendem Kundenpotenzial, die als primäres, sekundäres etc. Einzugsgebiet bezeichnet werden. Der äußerste Kreis stellt die Grenze des Einzugsgebietes dar, siehe Abbildung 5. Die Größe der gewählten Radien basiert dabei auf Erfahrungswerten. Hindernisse wie Bahndämme, Flüsse oder kurvige Straßen sowie

Wettbewerber bleiben dabei jedoch unberücksichtigt. Aufgrund ihrer Einfachheit ist diese Methode trotz der hohen Ungenauigkeit in der Praxis sehr beliebt (vgl. BIENERT, 1996, 125f). Über die Anzahl der Einwohner des so ermittelten Einzugsgebietes kann schließlich das Marktpotenzial bzw. die Umsatzerwartung für den Standort ermittelt werden, siehe Kapitel 3.5.2.

### **3.6.2 Zeitdistanzmethode**

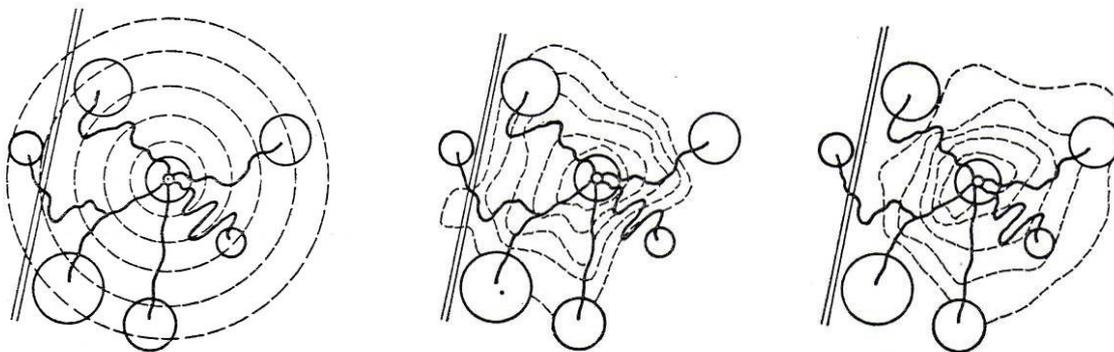
Auch die Zeitdistanzmethode dient der Abgrenzung des Einzugsgebietes. Dabei werden ebenfalls Linien gleicher Entfernung um den Standort gezogen, jedoch nicht in Längeneinheiten sondern in effektiven Wegzeiten. Der Vorteil gegenüber der Kreismethode ist, dass Hindernisse und Unwegsamkeiten berücksichtigt werden, siehe Abbildung 5. Die äußerste Linie stellt die Begrenzung des Einzugsgebietes dar und entspricht der maximal in Kauf genommenen Wegzeit (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 190). Der Erfahrungswert dafür beträgt für Fußgänger 10 Gehminuten. Bei verkehrsorientierten Standorten werden analog dazu Autominuten als Einheit verwendet und branchenabhängige Erfahrungswerte der maximal tolerierten Fahrtzeiten für die Grenze des Einzugsgebietes herangezogen. Innerhalb dieser äußersten Grenze kann wieder in ein primäres, sekundäres und tertiäres Einzugsgebiet differenziert werden, das jeweils in einer bestimmten Zeitdistanz erreichbar ist und durch verschieden hohes Kundenpotenzial charakterisiert wird (vgl. THEIS, 2008, 315ff). Hauptnachteil der Methode ist, dass der Einfluss von Konkurrenzbetrieben ausgeklammert bleibt (vgl. BIENERT, 1996, 127). Trotzdem ist es das in der Realität am häufigsten angewendete Verfahren zur Einzugsgebietsabgrenzung (vgl. BIENERT, 1996, 173).

### **3.6.3 Ökonometrische Methode**

Diese von der GfK in Nürnberg entwickelte Methode basiert auf der Zeitdistanzmethode und berücksichtigt darüber hinaus die Anziehungskraft von Konkurrenzbetrieben und nahe gelegenen Zentren, beinhaltet also auch gravitationstheoretische Elemente. Es wird ermittelt, welcher Anteil des gesamten Kundenpotenzials eines Wohngebietes auf eine bestimmte Einkaufsstätte entfällt. Die gesuchte Größe ist die Intensität, mit der ein Zentrum oder ein Geschäft besucht wird. Um diese zu berechnen werden Attraktivität und Zeitdistanz aller konkurrierenden Anbieter in einen funktionalen Zusammenhang gebracht. Die Attraktivität wird dazu in Form eines Index quantifiziert, in den besonders Gestaltung

und Größe der Geschäfte, Sortiment und Preisgestaltung einfließen (vgl. NAUER, 1970, 163f). Insgesamt werden dabei elf Kriterien in unterschiedlicher Gewichtung berücksichtigt, siehe auch Kapitel 4.3.2. Die Besuchintensität steigt mit zunehmender Einkaufsstättenattraktivität und mit abnehmender Einkaufsstättendistanz (vgl. BIENERT, 1996, 134). Auf diese Weise ist eine genauere Einzugsgebietsabgrenzung als mit anderen Verfahren möglich, siehe Abbildung 5. Nachteil dabei ist allerdings, dass die Attraktivität einer Einkaufsstätte vor ihrer Errichtung nur ungenügend eingeschätzt werden kann (vgl. THEIS, 2008, 330f). Außerdem ist die Methode nur für Einzelhandelsagglomerationen oder einzeln stehende Großbetriebe anwendbar (vgl. BIENERT, 1996, 135)

**Abbildung 5: Kreismethode, Zeitdistanzmethode und Ökonometrische Methode**



Quelle: NAUER, 1970, 164

### 3.6.4 Gravitationstheoretische Modelle von REILLY und HUFF

Gravitationstheoretische Modelle basieren auf komplexen mathematischen Berechnungen. Sie gehen zurück auf REILLY, der 1931 das Newtonsche Gravitationsgesetz auf die einzelhandelsrelevante Anziehungskraft von Städten übertrug. Er ergründete die Frage, welcher Kaufkraftanteil einer Ortschaft C, die zwischen zwei Städten A und B gelegen ist, jeweils an diese Städte abfließt, welche Umsatzerwartungen also für die Städte bestehen (vgl. BIENERT, 1996, 130). In seinem Modell wird folgender Zusammenhang formuliert: Beide Städte A und B ziehen die Kaufkraft von C an sich, und zwar jeweils direkt proportional zu ihrer Einwohnerzahl und indirekt proportional zum Quadrat ihrer jeweiligen Entfernung zu C (vgl. BEREKOVEN, 1995, 349). Ein Schwachpunkt des Modells ist, dass nur zwei alternative Einkaufsorte simultan einbezogen werden, was nur selten der Realität entspricht (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 155).

HUFF entwickelte 1964 ein Modell, in das mehr als zwei Standorte einbezogen werden können und das so die Berücksichtigung der tatsächlichen Konkurrenzverhältnisse ermöglicht. Im Gegensatz zu REILLY wird keine Umsatzverteilung berechnet, sondern eine Einkaufswahrscheinlichkeit. Nach HUFF ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsument eine bestimmte Einkaufsstätte wählt, umso höher, je größer deren Verkaufsfläche und je kleiner die zu überwindende Entfernung ist (vgl. BIENERT, 196, 133f). Dabei wird die Anziehungskraft der Einkaufsstätte durch die Anziehungskraft der Wettbewerber relativiert (vgl. THEIS, 2008, 327).

Bei beiden Modellen wird die Attraktivität der Einkaufsstätte sehr vereinfacht mit nur je einem Faktor (Einwohnerzahl; Verkaufsfläche) berücksichtigt, dies wird den vielfältigen Einflüssen auf die empfundene Einkaufsstätten- bzw. Zentrenattraktivität nicht gerecht. Das Modell von HUFF kommt jedoch trotz dieser Nachteile in der Praxis häufig zum Einsatz, für die Anwendung wurde branchen- und betriebsformenspezifische Software entwickelt (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 99).

### **3.6.5 Customer Spotting**

Darunter fasst man Methoden zusammen, bei denen Kundendaten zur Einzugsgebietsabgrenzung verwendet werden. Die klassische Methode geht zurück auf APPLEBAUM (1966), bei der Kunden einer bestehenden Einkaufsstätte nach ihren Wohnorten befragt werden, welche anschließend in eine Karte eingezeichnet werden. In dieser Karte werden um den Geschäftsstandort Linien gezeichnet, die verschiedene Entfernungszonen markieren. Aus der Kundenverteilung kann schließlich der Pro-Kopf-Umsatz und der Kaufkraftanteil je Zone errechnet werden. In abgewandelter Form werden statt bestehender auch potenzielle Kunden, z.B. Passanten, befragt, oder Befragungen telefonisch oder schriftlich durchgeführt. Meist werden zusätzliche Fragen gestellt, die Aufschluss über Kundenstruktur und Einkaufsverhalten geben sollen, und die für Marktpotenzialschätzungen verwendet werden können (vgl. BIENERT, 1996, 136f). Neben der Anwendung für bestehende Geschäfte kann dieses Verfahren in der Variante Passantenbefragung auch für geplante Standorte in Einzelhandelsagglomerationen angewendet werden, da diese von sich aus hohe Passantenfrequenzen aufweisen. Es ist allerdings ungeeignet für Neugründungen in bisher nicht durch den Einzelhandel erschlossenem Gebiet. Durch die Verwendung der Daten realer (potenzieller) Kunden

erzielt man mit diesem Verfahren realitätsnahe Ergebnisse (vgl. THEIS, 2008, 334ff). Allerdings ist der Aufwand der Durchführung beträchtlich (vgl. BIENERT, 1996, 138).

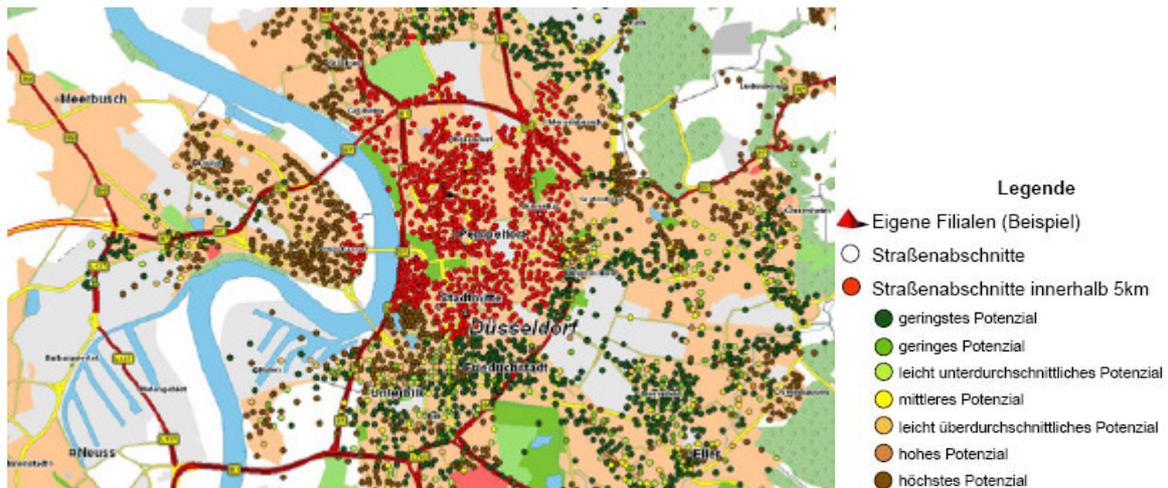
### **3.6.6 Geografische Informationssysteme (GIS)**

Die GIS-gestützte Planung, Koordination und Kontrolle von Marketingmaßnahmen bezeichnet man als *Geomarketing* oder auch als *Business-GIS*. Die Standortplanung mit GIS stellt ein Teilgebiet des Geomarketing dar (vgl. SCHÜSSLER, 2000, 9). Ein Geografisches Informationssystem ist ein digitales System aus Hardware, Software, Methoden und Daten. Über Schnittstellen ist der Datenaustausch mit anderen Systemen möglich. Charakteristika eines GIS sind (vgl. SCHÜSSLER, 2000, 43ff):

- die exakte Zuordnung der Daten zu Punkten auf der Erdoberfläche (*Geokodierung*)
- die Fähigkeit zur Durchführung von Analysen, d.h. zur Generierung neuer Daten
- die übersichtliche Visualisierung der Daten in Kartenform, die den geografischen Bezug mit einem Blick erfassbar macht

Der Einsatz von GIS für wirtschaftliche Zwecke bietet sich an, weil der Großteil der in Unternehmen gespeicherten Daten einen geografischen Bezug aufweist (vgl. BYROM et al., 2001, 221). Anfang der 1990er Jahre begann die Anwendung von GIS im Marketing, es ist also ein vergleichsweise junges Instrument (vgl. SCHÜSSLER, 2000, 15f). In Großbritannien, einem der Pionierländer, spielte der Einsatz von GIS in der Standortplanung bereits im Jahr 2000 bei 45% von rund 100 befragten Handelsunternehmen mit Filialnetz eine wichtige Rolle (vgl. BYROM et al., 2001, 224).

**Abbildung 6: Einzugsgebietsabgrenzung mit GIS**



Quelle: MICROM, s.a., 8 (Ausschnitt)

GIS stellt keine eigene Methode dar, sondern integriert und kombiniert Verfahren wie die Zeitdistanzmethode, gravitationstheoretische Modelle, Scoring-Modelle und verschiedene mathematisch-statistische Verfahren, z.B. Regressionsanalysen. Die Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen der Standortplanung sind vielfältig. Ein Beispiel für eine Einzugsgebietsabgrenzung ist in Abbildung 6 dargestellt. Weitere Anwendungen umfassen die räumliche Darstellung der Zielgruppe oder eigener Kundendaten, die Bestimmung des Marktpotenzials, die Ermittlung von Einkaufswahrscheinlichkeiten, die Darstellung der Wettbewerbssituation und die Standortbewertung. Dies kann sich auf einzelne Standorte beziehen oder die gesamte Filialnetzplanung und -optimierung umfassen. Außerdem bieten einschlägige Beratungsunternehmen verschiedene personen- oder unternehmensbezogene Marktdaten an, die paketweise in diese Analysen einbezogen oder auch zur Geokodierung eigener Adressdaten zugekauft werden können. (vgl. MICROM, s.a., 2ff; GFK GEOMARKETING GMBH, s.a., 16ff)

Auch wenn die Ergebnisse im GIS durch die Fülle einbezogener Daten und die übersichtliche Visualisierung bestechen, so stellen sie doch wie andere Modelle auch eine Abstraktion der Wirklichkeit dar. Der Erfolg des Einsatzes von GIS bei der Standortplanung hängt daher in erster Linie von der Erfahrung und Kompetenz des Anwenders ab (vgl. SCHÜSSLER, 2000, 82).

### 3.6.7 Analogmethode

„Similar stores and similar market factors make for approximately analogous situations“ (APPLEBAUM, 1966, 134). Das Grundprinzip dieses Verfahrens ist die Erstellung einer Umsatzprognose für einen geplanten Standort, indem explizit die Erfahrungen mit anderen Niederlassungen des Unternehmens einbezogen werden. Voraussetzung ist, dass Daten von Verkaufsstellen vorliegen, deren Standorte mit dem neuen zu beurteilenden Standort bezüglich Einkaufsgewohnheiten der Nachfrager, Konkurrenzsituation und Absatzpolitik vergleichbar sind (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 147ff).

In der einfachsten Variante sucht ein Experte jenen existierenden Standort aus, der dem geplanten am besten entspricht. Der dort erzielte Umsatz wird als Prognosewert für den neuen Standort übernommen. Die von APPLEBAUM (1966) entwickelte Methode ist komplexer und baut auf das *Customer Spotting* auf. Die dabei für einen bestehenden Standort ermittelten Pro-Kopf-Umsätze je Entfernungzone werden auf den ähnlichen neuen Standort übertragen. Dazu werden in einer Karte die gleichen Entfernungszonen um den neuen Standort eingezeichnet. Dann wird die jeweilige Einwohnerzahl je Zone ermittelt und mit dem Pro-Kopf-Umsatz multipliziert. Die Summe dieser Zonenumsätze ergibt das gesamte Umsatzpotenzial des Neustandortes (vgl. BIENERT, 1996, 147f). Positiv an diesem Verfahren ist, dass nur mit realen Daten gerechnet wird. Allerdings ist das Ergebnis von der Übereinstimmung der verglichenen Standorte abhängig (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 149). Das Analogverfahren kann von Einzelbetrieben nicht angewendet werden, es ist aber besonders für Mehrbetriebsunternehmen mit vielen (Vergleichs)Outlets geeignet.

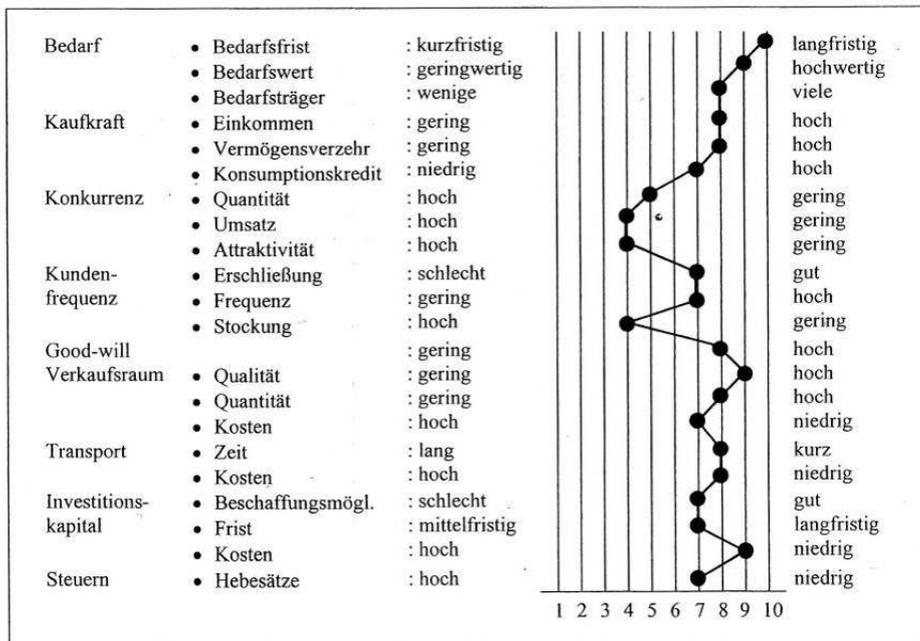
### 3.6.8 Checklistenverfahren

Grundlage der Bewertung sind die für den zu prüfenden Fall relevanten Standortfaktoren. Diese werden als übersichtliche Checklisten zusammengestellt, in die die jeweiligen Ausprägungen am betrachteten Standort eingetragen werden. Das Ergebnis ist eine ausgefüllte Checkliste, die mit jenen anderer Standortalternativen verglichen werden kann. Die Entscheidungsträger müssen sich bei dieser Methode zwar intensiv mit der Vielfalt der Standortbedingungen auseinandersetzen, haben im Ergebnis aber keine rechnerische Gesamtbeurteilung vorliegen (vgl. THEIS, 2008, 356ff). Diese Schwäche wird bei den weiter unten beschriebenen Scoring-Modellen überwunden.

### 3.6.9 Standortprofilvergleich

Für jeden untersuchten Standort wird ein Profil erstellt. Dabei werden die jeweils relevanten Standortfaktoren auf einer Skala, z.B. von 1-10, bewertet. Ein Beispiel für die Douglas Holding ist in Abbildung 7 dargestellt. Darin sind die Standortfaktoren untereinander aufgeführt, und die Bewertung wird als Punkt im skalierten Bereich eingetragen. Die Verbindung dieser Punkte ergibt das Standortprofil. Durch das Übereinanderlegen der Profile von mehreren Standorten werden die Unterschiede grafisch verdeutlicht (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 143).

**Abbildung 7: Profildarstellung für einen Standort der Douglas Holding**



Quelle: HAUT, 1991, 97, zit. in: MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 143

Ein Ideal-Profil erhält man, indem man das Standortprofil einer bereits vorhandenen hervorragenden Filiale erstellt. Daran können die Abweichungen aller überprüften Standorte sichtbar gemacht werden (vgl. BEREKOVEN, 1995, 362). Steht kein Vergleichsbetrieb zur Verfügung, kann ersatzweise die theoretische Optimalausprägung jedes Faktors im Profil dargestellt werden. Die Bewertung erfolgt über den Ähnlichkeitsgrad zwischen den Profilen der Standortalternativen und dem Idealprofil und geschieht entweder nur über den optischen Vergleich oder mittels mathematisch-statistischer Berechnung. Der Standort, der dem idealen Profil am nächsten kommt, gilt als am besten geeignet (vgl. BIENERT, 1996, 162).

### 3.6.10 Investitionsrechnung

Zu den wichtigsten Zielen der Standortplanung zählt die Wirtschaftlichkeit eines neuen Standortes. Häufig werden daher Verfahren der Investitionsrechnung angewendet, wofür die Einschätzung der erwarteten Umsätze und Kosten notwendig ist. Ein oft verwendetes Verfahren ist die Kapitalwertmethode (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 136). Grundsätzlich wird zwischen statischen Verfahren (Kostenvergleichsrechnung, Gewinnvergleichsrechnung, Rentabilitätsvergleichsrechnung, Amortisationsrechnung) und dynamischen Verfahren (Kapitalwertmethode, Annuitätenmethode, interne Zinsfußmethode) unterschieden. Bei letzteren wird der zeitlich unterschiedliche Anfall von Ein- und Auszahlungen durch Einbeziehung der Zinseszinsrechnung berücksichtigt, bei ersteren nicht. Statische Verfahren zeichnen sich durch hohe Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit aus. Von Nachteil bei allen Verfahren ist, dass insbesondere die Voraussage der Umsätze bzw. Einzahlungen von Unsicherheit geprägt ist, und dass die Berechnung für eine kürzere Zeitspanne erfolgt, als dies in der Regel der Lebensdauer einer Einkaufsstätte entspricht. Außerdem werden nur bestimmte quantitative Daten einbezogen, qualitative Standortfaktoren können nicht berücksichtigt werden (vgl. BIENERT, 1996, 149f).

### 3.6.11 Scoring-Modelle

Das Prinzip ist ähnlich dem der Checklisten, denn auch hier sind Standortfaktorenkataloge grundlegend. Scoring-Modelle weisen jedoch mit der Gewichtung der Faktoren und der rechnerischen Gesamtbewertung deutliche Verbesserungen auf (vgl. THEIS, 2008, 361). Die Methode wird auch als *Nutzwertanalyse* bezeichnet und ist in der Praxis besonders dann sehr beliebt, wenn auch qualitative Aspekte wichtig sind. Durch die Gewichtung fließen die subjektiven Nutzenbewertungen des Entscheidungsträgers in die Beurteilung ein. Scoring-Modelle kommen bei verschiedenen unternehmerischen Entscheidungen, u. a. bei der Bewertung von Standorten, zum Einsatz (vgl. DOMSCHKE und SCHOLL, 2005, 61).

Der erste Schritt besteht in der *Zielformulierung*, d.h. es wird festgelegt, welche Standortfaktoren als Entscheidungskriterien relevant sind. Danach erfolgt die *Gewichtung der Kriterien* gemäß ihrer Bedeutung. Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen:

- *Paarvergleich aller Kriterien:* Man dividiert die Gesamtzahl an Paarvergleichen durch die Anzahl, wie oft ein bestimmtes Kriterium wichtiger als ein anderes eingeschätzt wird, und erhält so das Gewicht dieses bestimmten Kriteriums.
- *Verteilung einer Gesamtpunktezah:* Auf alle Kriterien wird eine bestimmte Punkteanzahl, z.B. 100, aufgeteilt. Es kann sinnvoll sein, die Punkte zuerst auf Kriteriengruppen, und in einem weiteren Schritt innerhalb dieser Gruppen zu verteilen. Dividiert man jede Punktezahl durch die Gesamtpunktezah, erhält man normalisierte Kriteriengewichte (vgl. DOMSCHKE und SCHOLL, 2005, 62).
- *Regressionsanalysen:* Die Gewichtung der einzelnen Faktoren kann auch mittels Regressionsanalysen von bestehenden Filialen abgeleitet werden, was besonders für Unternehmen mit vielen Verkaufsstellen sinnvoll ist (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 146).

Im dritten Schritt werden die subjektiven *Nutzwerte* bestimmt. Jedes Kriterium wird dabei unabhängig von den anderen betrachtet. Dafür gibt es wieder verschiedene Möglichkeiten:

- *Rangreihenverfahren:* Innerhalb jedes Kriteriums werden die Standortalternativen entsprechend der Ausprägung des Standortfaktors (Kriteriums) gereiht. Der Rangplatz stellt gleichzeitig den Nutzwert dar, wobei die schlechteste Ausprägung den Rangplatz 1, und die beste den höchsten Rangplatz erhält.
- *Punktbewertungsverfahren:* Hier wird die Ausprägung jedes Kriteriums durch die Zuordnung einer Punktezahl bewertet (z.B. Punkte von 0 bis 10). Diese Punktbewertungen stellen also die Nutzwerte dar. Dabei sollte für jedes Kriterium dieselbe Höchstpunktezah (z.B. 10) vorgesehen sein. Bei qualitativen Faktoren liegt kein Zahlenwert in Form einer gemessenen Ausprägung vor. Die Bewertung der Ausprägung entspricht daher einer subjektiven Einschätzung und erfolgt ebenfalls durch die Zuordnung einer entsprechenden Punktezahl (vgl. DOMSCHKE und SCHOLL, 2005, 62f; THEIS, 2008, 361ff).

Zuletzt werden die *Gesamtnutzenwerte* jeder Standortalternative bestimmt. Dazu werden die Nutzwerte mit den Kriteriengewichten multipliziert und schließlich die Summe dieser Werte gebildet. Der Standort mit dem höchsten Gesamtnutzen gilt als am besten geeignet (vgl. DOMSCHKE und SCHOLL, 2005, 63). Diese Schritte können anhand des Beispiels in Tabelle 5 nachvollzogen werden, das ein Scoring-Modell nach dem Punktbewertungsverfahren darstellt.

Standortfaktor	Gewichtung		Standort					
			A			B		
			Ausprägung	Punktbewertung 0 – 10	gewichtete Bewertung	Ausprägung	Punktbewertung 0 – 10	gewichtete Bewertung
<b>Konkurrenz</b>	30	15						
- Anzahl Konkurrenten			1	8	120	3	4	60
- Marktanteil		15	50	5	30	20	2	30
<b>Konsumentenbedarf</b>	30	15						
- Anzahl Konsumenten			10.000	8	120	5.000	4	60
- Kaufkraft		15	100	5	75	105	7	105
<b>Infrastruktur</b>	30	15						
- Anzahl Parkplätze			500	5	75	300	3	45
- Passantenfrequenz		15	16.000	8	120	4.000	2	30
<b>Betriebsraum</b>	10	5						
- Mietkosten			5.000	6	30	5.000	6	30
- Mietnebenkosten		5	3.000	4	20	1.000	8	40
<b>Insgesamt</b> (maximal 1.000 Punkte)					<b>635</b>			<b>400</b>

**Tabelle 5: Scoring-Modell mit Punktbewertung**

Quelle: vgl. THEIS, 2008, 363 (modifiziert)

Ein wesentlicher Vorteil der Scoring-Modelle ist, dass im Vorfeld der Entscheidung sehr intensive Überlegungen hinsichtlich einer ganzen Reihe von Standortfaktoren angestellt werden müssen. Dadurch wird eine von AHLERT und KENNING so bezeichnete Quasi-Objektivierung der Standortentscheidung erreicht (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 184). Das Gewichtungssystem zwingt dazu, analytisch zu denken (vgl. NAUER, 1970, 185). Der Entscheidungsprozess wird transparent gemacht und ermöglicht es dadurch Dritten, die Entscheidung nachzuvollziehen (vgl. THEIS, 2008, 364). Als Nachteile werden genannt, dass relevante Faktoren im Katalog fehlen können. Außerdem können zwischen Kriterien inhaltliche Überschneidungen bestehen, die das Ergebnis verzerren. Weiterer Nachteil ist die Subjektivität bei der Gewichtung (nicht bei Anwendung von Regressionsanalysen) (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 143f). Da im Ergebnis keine Aussage über die Wirtschaftlichkeit getroffen wird, können Scoring-Modelle nicht als Ersatz für eine Wirtschaftlichkeitsrechnung herangezogen werden (vgl. NAUER, 1970, 185f).

### 3.6.12 AHP

Die Standortwahl stellt für das Unternehmen ein Entscheidungsproblem dar. Grundsätzlich bieten sich daher zur Lösung solcher Fälle auch Methoden der Entscheidungsunterstützung an, die nicht speziell auf diese Problematik zugeschnitten, sondern allgemeiner für verschiedene Einsatzbereiche konzipiert sind, und die daher in der Literatur zur Standortwahl im Einzelhandel nicht erörtert werden. Die bereits diskutierten Scoring-Modelle sind z.B. nicht auf eine bestimmte Fragestellung festgelegt. Ein anderes, komplexeres Verfahren ist der Analytische Hierarchieprozess (AHP). Der AHP ist eine multikriterielle Methode zur Entscheidungsfindung, mit der die Lösungsalternativen auf der Grundlage von hierarchisch gegliederten und gewichteten Merkmalen bewertet werden (vgl. WEBER, 1995, 185). Dieses Grundprinzip hat der AHP mit der Nutzwertanalyse gemein. Bei beiden Methoden wird ein Oberziel in seine Unterziele zerlegt, die in eine hierarchische Struktur gebracht werden und an deren Basis die Alternativen stehen (vgl. SCHNEEWEIß, 1991, 184). Auch beim AHP ist das Einbeziehen von qualitativen neben quantitativen Faktoren möglich. Charakteristisch für den AHP ist, dass er auf Paarvergleichen aufbaut, um Präferenzen auszudrücken. Auf der Alternativen- und den Kriterien- bzw. Zielebenen wird identisch vorgegangen, dabei stellen die Alternativen die unterste Hierarchieebene dar (vgl. HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 2002, 54). In Kapitel 6 werden Funktion und Vorgehensweise des Analytischen Hierarchieprozesses ausführlich dargestellt.

Nicht alle besprochenen Methoden der Standortwahl stellen wie der AHP ein Instrument zur vergleichenden Beurteilung von mehreren Standortalternativen dar, vielmehr dienen einige lediglich der Bestimmung der Größe des Einzugsgebietes, um aus der Einwohnerzahl das potenzielle Marktpotenzial bzw. die Umsatzerwartung berechnen zu können. Dies betrifft die Kreismethode, die Zeitdistanzmethode, die ökonomische Methode, Gravitationsmodelle und das Customer Spotting. Es liegt daher nahe, diese Methoden mit dem AHP zu kombinieren. Die jeweils erhaltenen Größen Einwohner im Einzugsgebiet, Marktpotenzial oder auch Einkaufswahrscheinlichkeit bzw. –intensität könnten als quantitative Kriterien in ein Entscheidungsmodell einfließen. Ebenso können GIS und AHP verbunden werden, indem in GIS generierte Geodaten als quantitative Daten in den AHP einfließen. Kartografische Darstellungen, wie z.B. Positionskarten der Konkurrenzbetriebe, können hingegen als qualitative Daten einfließen.

Wurden in einem Unternehmen bisher Checklisten eingesetzt, so stellen diese eine gute Ausgangsbasis zur Erstellung eines Hierarchiemodells für den AHP dar, denn diese beinhalten bereits die im jeweiligen Fall bedeutsamen Standortfaktoren. Bei Scoringmodellen könnte die Kriteriengewichtung statt mit den beschriebenen heuristischen Methoden mit dem AHP erfolgen und damit das Verfahren optimiert werden.

Für das vorliegende Standortproblem wird im Empirischen Teil die Methodik des AHP angewendet. Dabei kommt indirekt auch GIS zum Einsatz, da einige der quantitativen Daten auf GIS-Auswertungen basieren.

### **3.7 Kriterien für das theoretische Standortentscheidungsmodell**

Die in Tabelle 2 dargestellten Standortfaktoren Kaufkraft, Demografie, Bedarf, Passantenfrequenz, Erreichbarkeit/Verkehr, Konkurrenzsituation, Branchenmix, Attraktivität/Lage, Standortimage, Raumkosten, Personalkosten und Transportkosten bilden im theoretischen Standortentscheidungsmodell die oberste Kriterienebene. Im empirischen Teil wurden für Kaufkraft, Demografie (im speziellen Fall Akademikeranteil) und Branchenmix GIS-generierte Daten verwendet, die freundlicherweise von der Wirtschaftskammer Wien zur Verfügung gestellt wurden.

## 4 Konsumentenverhalten hinsichtlich der Einkaufsstättenwahl

Für die Prognose des Einzugsgebietes und der relevanten Kaufkraft ist wichtig, gut über das Standortwahlverhalten der Konsumenten Bescheid zu wissen, also darüber, wie die Standortfaktoren von den Konsumenten subjektiv eingeschätzt werden. Gute Umsatzprognosen basieren demnach auf der Kenntnis von Theorien zum Verbrauchs- und Einkaufsverhalten. In der Praxis wird meist von vereinfachten Annahmen ausgegangen, die bestehenden Methoden der Standortwahl sind also diesbezüglich noch verbesserungswürdig (vgl. AHLERT und KENNING, 2007, 190). Verhaltenswissenschaftliche Aspekte haben bei den in Kapitel 3.6.4 beschriebenen Gravitationsmodellen die größte Bedeutung, bei den anderen Methoden sind diese nicht oder nur untergeordnet berücksichtigt (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 139).

### 4.1 Kaufentscheidung

Die Wahl einer Einkaufsstätte wird in aller Regel von der Entscheidung Produkte zu erwerben ausgelöst. Daher werden eingangs mögliche Formen der Kaufentscheidung beschrieben. KROEBER-RIEHL und WEINBERG (2003, 370) unterscheiden diesbezüglich vier Arten des Entscheidungsverhaltens. Diese sind in Tabelle 6 mit den jeweils dominierenden Prozessen, die dabei beim Konsumenten ablaufen, dargestellt.

Art der Entscheidung	Dominante Prozesse		
	emotional	kognitiv	reaktiv
extensive Kaufentscheidungen	x	x	
limitierte Kaufentscheidungen		x	
habitualisierte Kaufentscheidungen			x
impulsive Kaufentscheidungen	x		x

**Tabelle 6: Arten der Kaufentscheidung**

Quelle: vgl. KROEBER-RIEHL, 2003, 370

Bei *extensiven Kaufentscheidungen* liegt häufig eine neuartige oder schwierige Situation vor, der Konsument setzt sich daher intensiv mit der Entscheidung auseinander (vgl. KROEBER-RIEL und WEINBERG, 2003, 382). Mit dem Entstehen des Bedarfs beginnt der

Kaufentscheidungsprozess. Danach erfolgt die Informationsaufnahme, die entweder intensiv betrieben werden kann, oder einfach aus nahe liegenden Quellen oder dem Gedächtnis erfolgt. Damit eng verknüpft ist die Informationsverarbeitung, bei der die Möglichkeiten verglichen und bewertet werden. Dies bewirkt das Entstehen von Präferenzen, die schließlich zur Kaufentscheidung führen. Extensive Kaufentscheidungen kommen nur gelegentlich vor (vgl. KUB und TOMCZAK, 2007, 98ff). Sie sind überwiegend mit dem Erwerb von langfristigen und/oder hochpreisigen Gütern wie z.B. Autos, Häusern, oder Computern verbunden.

*Limitierte Kaufentscheidungen* werden ebenfalls geplant und überlegt getroffen, erfordern aber weniger gedankliche Auseinandersetzung, denn die Entscheidungssituation ist weder neuartig noch schwierig. Bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung wird bevorzugt auf bereits gesammelte Kenntnisse und Erfahrungen zurückgegriffen, reichen diese nicht aus, so fokussiert die externe Informationssuche auf einige wesentliche Schlüsselinformationen (vgl. KROEBER-RIEL und WEINBERG, 2003, 384f).

*Habitualisierte Entscheidungen* werden weitgehend ohne kognitive Aktivitäten getroffen. Charakteristisch für habitualisierte Käufe ist, dass bereits erprobte und bewährte Produkte wiederholt gekauft werden, um den Entscheidungsprozess zu vereinfachen und Risiken gering zu halten. Außerdem erfolgt der Kauf ohne nennenswerte Informationssuche und daher nach nur kurzer Entscheidungszeit (vgl. KUB und TOMCZAK, 2007, 130). Es handelt sich also um ein gewohnheitsmäßiges Verhalten, das reaktiv, d.h. automatisch abläuft. Habitualisiertes Kaufverhalten ist die Basis für die Entstehung von Produkttreue (vgl. KROEBER-RIEL und WEINBERG, 2003, 401f).

Eine *impulsive Kaufentscheidung* erfolgt unmittelbar als Reaktion auf einen Reiz und wird meist von Emotionen begleitet. Die Wahl wird ebenfalls ohne besondere gedankliche Auseinandersetzung, aber nicht gewohnheitsmäßig, getroffen. Man unterscheidet dabei verschiedene Arten von Impulskäufen (vgl. KROEBER-RIEL und WEINBERG, 2003, 409ff):

- *Erinnerungsgesteuerte Impulskäufe*: ein nicht bewusster Bedarf wird durch einen Reiz, z.B. den Anblick des Produktes, erinnert.
- *Geplante Impulskäufe*: der Konsument begibt sich bewusst in Einkaufssituationen, die spontane Käufe begünstigen, z.B. beim Shopping als Freizeitbeschäftigung.

- *Impulskäufe durch Überredung*: der Kauf wird durch ein Verkaufsgespräch mit einem Verkäufer oder Vertreter ausgelöst.
- *Reine Impulskäufe*: der Kauf erfolgt spontan und emotionalisiert, meist ist die Situation von ungewohnten Elementen geprägt (neues Produkt, besondere Kaufsituation).

Das Ergebnis des Kaufentscheidungsprozesses ist die Festlegung auf ein bestimmtes Produkt, oft auch auf eine bestimmte Marke. Dies geschieht mit Ausnahme von Impulskäufen vor dem tatsächlichen Kauf. Noch vor der Kaufentscheidung entwickelt der Konsument eine Kaufabsicht, die in der Regel mit der Wahl der Einkaufsstätte einhergeht. Er kann sich aber auch für eine andere Form des Warenbezugs entscheiden, z.B. für Versandhandel oder Online-Einkauf (vgl. KUB und TOMCZAK, 2007, 140ff). Betrachtet man den stationären Einzelhandel, so kann sich die Einkaufsstättenwahl des Konsumenten auf einen größeren Standortraum beziehen (Innenstadt, Vorortzentrum, Grüne Wiese), oder auch auf ein sehr kleinräumiges Gebiet (bestimmte Straße, bestimmter Straßenabschnitt), also den Mikrostandort (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 165).

#### **4.2 Der Prozess der Einkaufsstättenwahl**

Bei der Einkaufsstättenwahl können die gleichen Typen von Entscheidungen wie bei der Kaufentscheidung eines Produktes beobachtet werden. Je nach Komplexität, Bedeutung und Neuheit des Einkaufsanlasses kann es sich also um einen extensiven, limitierten oder habitualisierten Entscheidungsprozess handeln (vgl. HEINEMANN, 1976, 113). Auch eine impulsive Entscheidung kann zum Betreten eines Geschäftes führen, z.B. wenn ein Weg zufällig daran vorbeiführt.

Das im Folgenden dargestellte Modell von HEINEMANN beschreibt nach dieser Typologie einen extensiven Einkaufsstättenwahlprozess, denn nur dann werden mangels Gewohnheiten und Erfahrungen alle Phasen vollständig durchlaufen. In dem Modell wird der Einkaufsstättenwahlprozess in fünf Phasen unterteilt, die in Tabelle 7 dargestellt sind.

<b>Phasen im Prozess der Einkaufsstättenwahl</b>	
Phase 1	Erkennen eines Einkaufsanlasses
Phase 2	Suche nach möglichen Einkaufsstätten
Phase 3	Bewertung der möglichen Einkaufsstätten
Phase 4	Auswahl und Aufsuchen einer Einkaufsstätte
Phase 5	nachträgliche Bewertung der Einkaufsstätte

**Tabelle 7: Modell des Einkaufsstättenwahlprozesses von HEINEMANN**

Quelle: eigene Darstellung

Diese Phasen kategorisieren gedankliche Vorgänge und aktives Handeln beim Konsumenten und sind in diesem Sinne voneinander abzugrenzen. Der chronologische Ablauf in der Realität entspricht zwar tendenziell der gleichen Reihenfolge, trotzdem ist diese nicht als zeitliche Ordnung zu verstehen. Im Gegenteil kann ein ständiger Wechsel zwischen den Phasen stattfinden, einzelne Phasen können auch ganz entfallen. Bis zum Kauf kann es zu jedem Zeitpunkt zum Abbruch des Prozesses kommen, z.B. wenn keine passenden Alternativen gefunden werden, Mindestanforderungen nicht erfüllt werden oder Störungen auftreten. In jeder Phase fließen Informationen ein, die im Gedächtnis des Konsumenten gespeichert sind. Diese können den Prozess beeinflussen, und umgekehrt werden die im Laufe des Prozesses gewonnenen Erfahrungen im Gedächtnis eingepreßt. In späteren vergleichbaren Situationen können diese dann wieder abgerufen werden (vgl. HEINEMANN, 1976, 109ff).

#### **4.2.1 Phase 1: Erkennen eines Einkaufsanlasses**

Der Einkaufsstättenwahlprozess beginnt mit dem Erkennen eines Einkaufsanlasses. Dieser kann aus einem Bedürfnis heraus entstehen oder durch externe Stimuli wie Werbung oder das Betrachten von Schaufenstern hervorgerufen werden. Wenn zeitliche, finanzielle oder sonstige Beschränkungen vorliegen, wird der erkannte Einkaufsanlass nicht in die Tat umgesetzt, oft aber auf später verschoben. Das erklärt, warum häufig mit dem Einkaufen gewartet wird, bis mehrere Besorgungen anstehen. Der Aufwand lohnt sich erst, wenn mehrere Käufe gekoppelt werden können. Neben Bedürfnissen beeinflussen auch Charakterzüge, Einstellungen und im Gedächtnis gespeicherte Informationen und Erfahrungen das Erkennen von Einkaufsanlässen. Man kann zwischen produktbezogenen

und produktunabhängigen Einkaufsanlässen unterscheiden, wobei diese auch kombiniert auftreten können (vgl. HEINEMANN, 1976, 132ff):

- *Produktbezogener Einkaufsanlass*: Befriedigung von Produktbedürfnissen, die mehr oder weniger konkret sein können (etwas Süßes bzw. Schokolade bestimmter Sorte und Marke)
- *Produktunabhängiger Einkaufsanlass*: Kennenlernen eines bestimmten Geschäftes, Überblick über das Angebot eines Geschäftes gewinnen, Zeitvertreib, Anregung, Wunsch nach sozialen Kontakten

Der konkrete Einkaufsanlass hat Einfluss auf die Wahl der Einkaufsstätte (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 124f), beispielsweise werden Lebensmittel zur Bewirtung von Gästen in vielen Fällen in anderen Geschäften besorgt als jene für den eigenen alltäglichen Bedarf.

#### **4.2.2 Phase 2: Suche nach möglichen Einkaufsstätten**

Als nächstes wird eruiert, welche Einkaufsstätten zur Verfügung stehen. Dazu werden zuerst Informationen aus dem Gedächtnis abgefragt, und wenn diese nicht ausreichen, werden externe Informationen eingeholt. Diese Phase bezieht sich auf das bloße Vorhandensein von Geschäften, die grundsätzlich zur Bedürfnisbefriedigung geeignet sind. In der Realität wird dies jedoch mit der folgenden Bewertungsphase vermischt. So werden parallel auch Informationen über Eigenschaften gesammelt und bestimmte Einkaufsstätten von vornherein ausgeschlossen. Je höher das wahrgenommene Risiko ist (Qualität, Warenverfügbarkeit, soziales Risiko), desto eher werden aktiv externe Informationen recherchiert. Diese können aus neutralen Quellen (Branchenverzeichnis, Zeitschriften), aus unternehmenskontrollierten Quellen (Schaufenster, Kataloge, Werbung, Unternehmenswebsite) und aus persönlichen Quellen (Referenzpersonen, Meinungsführern) stammen (vgl. HEINEMANN, 1976, 140ff).

Die Erinnerung als Informationsquelle greift zurück auf Erfahrungen bisheriger Einkäufe, auf Geschäfte, die beim Vorbeigehen oder -fahren aufgefallen sind, oder die aus Gesprächen, aus den Medien oder aus gezielt verbreiteten Werbebotschaften bekannt sind (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 125f). Informationen, die durch den Besuch eines Ladens und durch persönliche Gespräche erhalten wurden, werden dabei am stärksten wahrgenommen. Informationen aus der Werbung und durch das Passieren des Geschäftes werden dagegen deutlich weniger stark eingepreßt. Der Konsument speichert ein sehr subjektives Bild der

Einkaufsstätte im Gedächtnis. Dieses beinhaltet neben den dort erhältlichen Waren auch gleichzeitig die ungefähre Lage und Erreichbarkeit. Mehrere Anbieter einer Warengruppe formieren sich schließlich im Kopf des Konsumenten zu einer *Mental Map*. Dieses gedanklich gespeicherte Netz an Einkaufsstätten und zugehörigen Informationen ist umso ausführlicher, je häufiger bestimmte Waren benötigt werden. Weil im Fall eines Einkaufsanlasses nicht die realen Gegebenheiten sondern dieses subjektive Bild ausschlaggebend ist, wird es von Seiten des Handels mittels Werbung gezielt zu beeinflussen versucht. Neu gegründete Betriebe müssen vorrangig ihre Existenz bekannt machen, um Bestandteil der Mental Maps ihrer Zielgruppe zu werden (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 141).

Die Standortwahl im Einzelhandel kann als typische Anpassungsstrategie an das Informationsverhalten der Konsumenten gesehen werden. Aus diesem Grund sind Passantenströme wichtig für den Einzelhandel, und die meisten Geschäfte orientieren sich an vorhandenen Passantenströmen. Eine Geschäftsstraße oder ein Stadtzentrum fungiert für einen Konsumenten als Informationsquelle, wenn er auf der Suche nach potenziellen Einkaufsstätten ist. Der Informationsnutzen hängt dabei von der Zahl und Art der Geschäfte, und von der Anzahl der Schaufenster und Werbeinschriften ab. Je mehr dieser informativen Elemente vorhanden sind, desto mehr Passanten werden eine Geschäftsstraße frequentieren. Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Passanten zum Betrachten der Schaufenster stehen bleiben. Besonders Geschäfte mit Waren des langfristigen Bedarfs (Schuhe, Möbel) profitieren von solchen Lagen, denn bei diesen Waren suchen Konsumenten nach Vergleichsmöglichkeiten und bevorzugen daher Standortagglomerationen in Stadtzentren oder Shopping Centers. Nur wenige, meist großflächige Betriebe, z.B. Warenhäuser, verfügen über genügend Anziehungskraft, um den Passantenstrom aus eigener Kraft zu lenken (vgl. HEINEMANN, 1976, 148ff).

#### **4.2.3 Phase 3: Bewertung der möglichen Einkaufsstätten**

Die potenziellen Einkaufsmöglichkeiten werden einer Bewertung unterzogen. Dafür herangezogene Entscheidungskriterien können gegeben sein (z.B. Budgetvorgaben, gewünschtes Image), oder sie müssen erst entwickelt werden (z.B. beim Vergleich der Geschäfte). Aus den gefundenen Alternativen werden diejenigen herausgefiltert, die

zufriedenstellend für den jeweiligen Einkaufsanlass sind, und diese werden dann in eine Rangfolge gebracht. Dies geschieht in folgenden Schritten:

- Festlegen der Bewertungskriterien
- Bestimmen der wahrgenommenen Kriterienausprägungen für jede Alternative
- Vergleichen der Alternativen mittels dieser Kriterien

Der Bewertungsvorgang kann auch ganz entfallen. erinnert sich der Konsument an frühere Erfahrungen, so verkürzt sich die Bewertung oder es wird ohne nochmalige Bewertung eine als zufrieden stellend erinnerte Einkaufsstätte gewählt. Auch unter Zeitdruck, bei grundsätzlicher Einkaufsaversion oder wenn dem Einkaufsanlass nur geringe Bedeutung beigemessen wird, wird häufig auf eine Beurteilung möglicher Einkaufsstätten verzichtet (vgl. HEINEMANN, 1976, 153f). In solchen Fällen werden Geschäfte mit hohem Bekanntheitsgrad und gut erreichbarem Standort im Vorteil sein.

Kriterien ergeben sich aus den wesentlichen Anforderungen des Konsumenten an das Produkt bzw. an die Einkaufsstätte (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 126). Häufig angewendete Kriterien sind die Lage und damit die Erreichbarkeit, das Sortiment, die Preisklasse, das Personal und der Betriebstyp. Eher unbewusste Faktoren sind die Gestaltung der Schaufenster und des Ladeninneren. Die Werbung und das damit transportierte Image sowie die erwartete Käuferschicht des Geschäfts spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. In der Regel erfolgt die Beurteilung aufgrund des Vergleichs der subjektiven Wahrnehmung der Einkaufsstätten mit dem individuellen Idealbild des Konsumenten. Dabei werden üblicherweise nur wenige relevante Kriterien einbezogen, oder es werden „Gesamteindrücke“ verglichen. Das Ergebnis ist eine Rangfolge. Wie umfassend der Bewertungsprozess ist, hängt vom Anspruchsniveau des Konsumenten ab. Sucht er eine optimale Lösung, so ist eine umfangreiche Bewertung nötig. Wird einfach eine befriedigende Lösung angestrebt, wie das häufig der Fall ist, so müssen lediglich die Minimalanforderungen erfüllt sein (vgl. HEINEMANN, 1976, 158ff).

#### **4.2.4 Phase 4: Auswahl und Aufsuchen einer Einkaufsstätte**

Aus den Geschäften, die den Mindestanforderungen genügen, wird dann die am meisten präferierte Einkaufsstätte ausgewählt. Diese wird in der Regel auch kontaktiert, und sofern keine Störungen auftreten (z.B. Parkplatzprobleme, unfreundlicher Verkäufer, mangelhaftes Sortiment) wird darin ein Produktwahlprozess ablaufen und ein Kauf getätigt

werden (vgl. HEINEMANN, 1976, 114). Das Betreten eines Ladens ist der Akt, der die Wahl der Einkaufsstätte markiert. Ob tatsächlich ein Kauf stattfindet, hängt von vielen Faktoren ab. Wenn ein Kauf aufgrund der Eigenschaften des Geschäftes unterbleibt, wird die letzte Phase der nachträglichen Bewertung davon beeinflusst, und auch die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Geschäft ein weiteres Mal gewählt wird, sinkt. Eine Möglichkeit, im Geschäft auf die Kaufbereitschaft der Konsumenten einzuwirken, sind Maßnahmen, die ungeplante Käufe bzw. Impulskäufe begünstigen, z.B. die Gestaltung der Ladenatmosphäre und die Warenpräsentation (vgl. HEINEMANN, 1976, 208ff).

#### **4.2.5 Phase 5: nachträgliche Bewertung der Einkaufsstätte**

Die nachträgliche Bewertung der kontaktierten Einkaufsstätte ergibt sich durch das Gegenüberstellen der Erwartungen mit den tatsächlich gemachten Erfahrungen im Geschäft und mit dem gekauften Produkt. Die Erwartungen sind je nach gewählter Betriebsform verschieden. In einem Spezialgeschäft wird eine kompetente Bedienung erwartet, bei einem Discounter hingegen dominieren Kostenvorteile und die Erwartungen an das Personal sind von vornherein geringer (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 139). Auch Erfahrungen mit anderen Geschäften sowie nachträglich gewonnene Informationen fließen hier ein. Dies kann dazu führen, dass sich der Konsument in seiner Entscheidung bestätigt fühlt oder auch dazu, dass er seine Wahl anzweifelt (Auftreten von kognitiven Dissonanzen). Erfahrungen und Bewertung werden gedanklich verarbeitet und im Gedächtnis gespeichert. Tritt ein ähnlicher Einkaufsanlass später wieder auf, so kann der Konsument auf seine Erfahrungen zurückgreifen und das betreffende Geschäft wiederholt besuchen bzw. meiden (vgl. HEINEMANN, 1976, 217).

Der Besuch von Geschäften und der Kauf von Produkten dienen nicht nur der Bedürfnisbefriedigung, sondern leisten zusätzlich einen Beitrag zur Lebensqualität. Deshalb steigt mit der Zufriedenheit des Konsumenten auch die Wahrscheinlichkeit für wiederholte Einkäufe (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 138). Gründe für diese Bindung sind z.B. das Preis-Leistungs-Verhältnis, bequeme Erreichbarkeit oder auch persönliche Kontakte. So wie Produzenten von Gütern bestrebt sind, Markentreue aufzubauen, möchten Handelsbetriebe bei ihren Kunden Einkaufsstättentreue erreichen (vgl. KUB und TOMCZAK, 2007, 143). Wenn sich die positiven Erfahrungen bei mehrmaligem Besuchen des Geschäftes wiederholen, dann tritt ein Verstärkungseffekt ein und die Wahrscheinlichkeit,

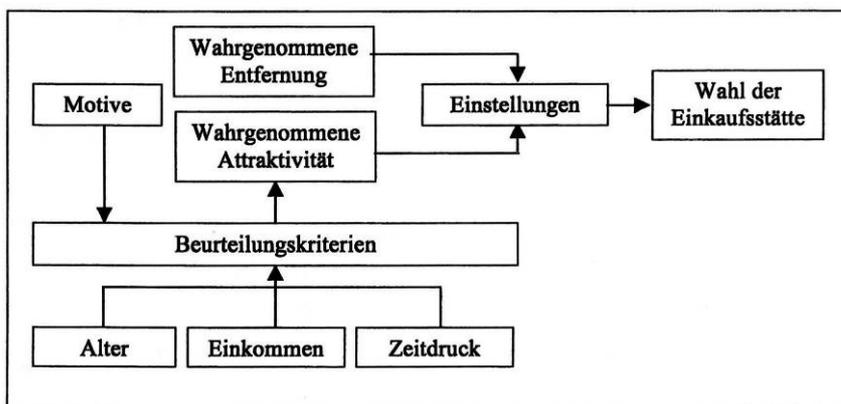
dass dieses Geschäft gewohnheitsmäßig aufgesucht wird und sich Einkaufsstättentreue entwickelt, steigt (vgl. HEINEMANN, 1976, 233f).

Bei Lebensmitteln besteht im Allgemeinen eine geringe Bindung an bestimmte Einkaufsstätten, und die Bereitschaft zu wechseln ist relativ hoch (vgl. AREND-FUCHS, 1995, 193). Bei Produkten mit hoher Qualitätsorientierung sowie bei beratungsintensiven Produkten, auch Lebensmitteln, ist die Bindung des Konsumenten an eine bestimmte Einkaufsstätte jedoch stärker, weil hier das Vertrauen in die Einkaufsstätte besonders wichtig ist (vgl. AREND-FUCHS, 1995, 144).

### 4.3 Einflussfaktoren auf die Einkaufsstättenwahl

Die Wahl einer Einkaufsstätte und damit eines Standortes durch Konsumenten wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst. Wichtige Größen sind in Abbildung 8 dargestellt. Merkmale des Konsumenten wie Alter und Einkommen bestimmen neben der verfügbaren Zeit und den Einkaufsmotiven die Kriterien, nach denen Entfernung und Attraktivität von Einkaufsstätten beurteilt werden. Aus der wahrgenommenen Attraktivität und der wahrgenommenen Entfernung entstehen beim Konsumenten Einstellungen, die schließlich die Wahl der Einkaufsstätte entscheiden.

**Abbildung 8: Bestimmungsfaktoren für die Einkaufsstättenwahl**



Quelle: MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 167

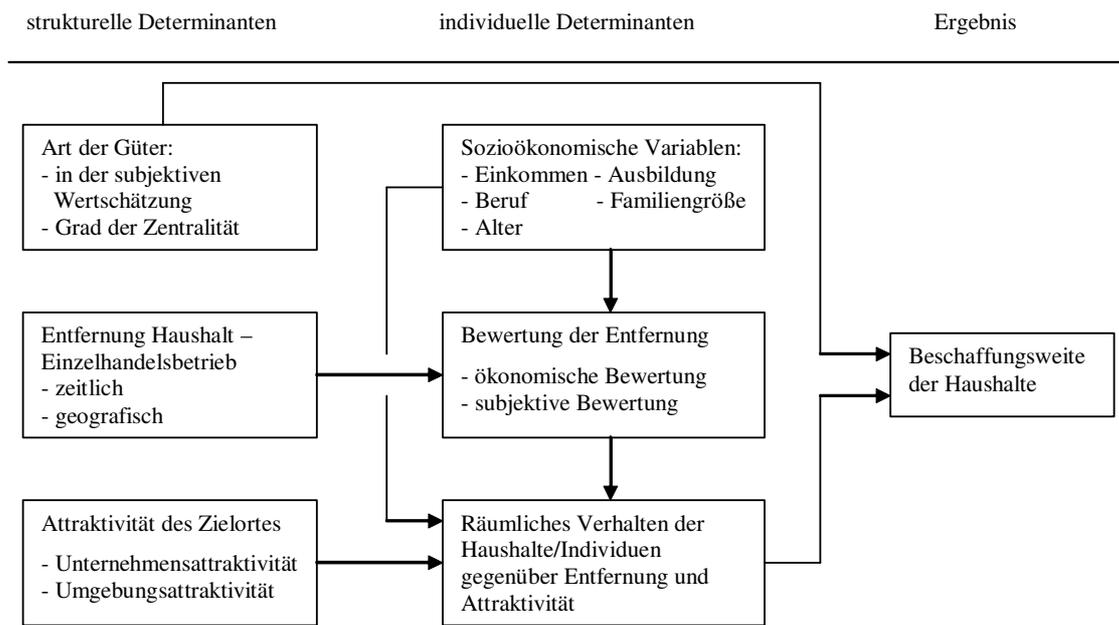
Im Folgenden werden die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Wahl der Einkaufsstätte aus der Sicht des Konsumenten erörtert. Dabei wird versucht, auf deren Bedeutung für die Standortpolitik eines Einzelhandelsunternehmens einzugehen.

### 4.3.1 Entfernung zur Einkaufsstätte

Die Entfernung ist für den Konsumenten einer der zentralen Einflussfaktoren bei der Wahl eines Geschäftes. Dies spiegelt sich in den Methoden der Standortwahl im Einzelhandel wieder, wo die Abgrenzung des Einzugsgebietes einen wichtigen Schritt zur Abschätzung des Umsatzpotenzials darstellt. Bei allen dafür angewendeten Methoden ist die Entfernung der Wohnsitze der Konsumenten zur geplanten Einkaufsstätte grundlegend. Teilweise ist sie aus Gründen der Vereinfachung die einzige in die Berechnung einbezogene Größe. Die als *Nearest-Center-Hypothese* bezeichnete Annahme, dass Konsumenten grundsätzlich den am kürzesten entfernten Verkaufsort aufsuchen, ist jedoch empirisch nicht haltbar. Andere Faktoren können die Wirkung der Entfernung überlagern. So kann ein weiter entfernter Ort gewählt werden, weil an diesem mehrere Besorgungen gekoppelt werden können. Auch die individuell höher empfundene Attraktivität eines Ortes bzw. einer Einkaufsstätte kann die Entscheidung gegen die kürzere Distanz beeinflussen (vgl. SCHÖLER, 1981, 53).

Die akzeptierte Entfernung, die für einen Einkauf zurückgelegt wird, wird von SCHÖLER als Beschaffungsweite bezeichnet. Diese wird von verschiedenen Größen beeinflusst, deren Zusammenhänge in Abbildung 9 dargestellt sind. Häufigkeit und Dringlichkeit des Bedarfs und damit die Art der Güter bestimmen vorrangig, welche Strecke ein Konsument maximal zurückzulegen bereit ist. Die Entfernungen zu den Händlerstandorten werden abhängig von sozioökonomischen Merkmalen individuell bewertet. Das räumliche Verhalten des Konsumenten orientiert sich an diesen wahrgenommenen Entfernungen und an der Attraktivität der Zielorte, wobei sozioökonomische Größen die Verhaltensweisen beeinflussen (vgl. SCHÖLER, 1981, 75ff).

## Abbildung 9: Determinanten der Beschaffungsweite



Quelle: vgl. SCHÖLER, 1981, 77

Güter unterscheiden sich durch ihre Bedarfshäufigkeit. Produkte, die innerhalb kurzer Zeit verbraucht werden, werden häufig und routinemäßig beschafft. Der Wert solcher Waren ist in der Regel eher niedrig, die meisten Lebensmittel fallen in diese Kategorie. Hier ist die maximal in Kauf genommene Entfernung zur Einkaufsstätte in der Regel gering. Hingegen werden Produkte, die in längeren Zeitabständen verbraucht werden, mit größerer Sorgfalt eingekauft. Je länger ein Produkt in Gebrauch ist, desto mehr Zeit wird für die Kaufentscheidung aufgewendet, und desto längere Wege werden in Kauf genommen (vgl. SCHÖLER, 1981, 16). Bei Lebensmitteln ist nach dem Preisniveau der Einkaufsstätte die Entfernung das wichtigste Ausschlusskriterium bei der Einkaufsstättenwahl (vgl. DILLER, 2001, 68). Je weniger die gewünschten Waren substituierbar sind, desto eher werden längere Anfahrtswege in Kauf genommen. Günstigere Preise sind ebenfalls eine Motivation für längere Anfahrtszeiten (vgl. NAUER, 1970, 135). Die verschiedenen Standortlagen, die in Kapitel 3.3 vorgestellt wurden, kommen ebenfalls dem je nach Produktart unterschiedlichen Beschaffungsverhalten entgegen.

Sozioökonomische Variablen wie Familiengröße, Alter, Bildungsstand, berufliche Tätigkeit und Einkommen der Konsumenten beeinflussen deren räumliches Einkaufsverhalten. Je höher das Einkommen eines Haushalts ist, desto größer ist die Beschaffungsreichweite, und desto mehr verschiedene Einkaufsstätten werden zur

Bedarfsdeckung besucht (vgl. SCHÖLER, 1981, 56ff). Mit höherem Haushaltseinkommen steigt der Anteil von höherwertigen Produkten und Dienstleistungen und generell die Gesamtmenge gekaufter Güter. Da die Zeit für den Einkauf beschränkt bleibt, werden Einkäufe kombiniert und bevorzugt Zentren mit breitem Angebot besucht. Soziale Merkmale wie Alter und Haushaltsgröße lassen typische verschieden große Aktionsradien erkennen. Auch die verschiedenen Lebensstil-Konzepte beinhalten Unterschiede im Mobilitätsverhalten (vgl. KULKE, 2008, 43f). Ältere Menschen verkleinern tendenziell ihre Beschaffungsreichweite, wobei dies bei geringeren Einkommen stärker ausgeprägt ist (vgl. SCHÖLER, 1981, 58).

Die vom Konsumenten in Kauf genommene Entfernung zur Einkaufsstätte hängt zudem von der Verkehrserschließung und der Struktur einer Stadt ab. Ein verkehrstechnisch gut erschlossenes Stadtgebiet ermöglicht erhöhte Mobilität, wodurch auch weiter entfernte Einkaufsstätten interessant werden. Ist das Verkehrsnetz aber überlastet, sinkt die Bereitschaft, größere Entfernungen zu überwinden (vgl. NAUER, 1970, 71). Kunden, die ihre Einkäufe mit dem eigenen Auto erledigen, ziehen in erster Linie die benötigte Zeit und die Straßenverhältnisse in Betracht, die Länge der Wegstrecke (Anzahl km) oder die anfallenden Kosten werden vergleichsweise nur sehr gering beachtet (vgl. FICKEL, 1997, 130).

Der Mensch nimmt seine Umwelt selektiv wahr, daher werden sowohl die geographische als auch die zeitliche Entfernung zwischen zwei Punkten individuell unterschiedlich empfunden. Im urbanen Raum werden Entfernungen tendenziell größer eingeschätzt als sie tatsächlich sind (vgl. SCHÖLER, 1981, 41). Ausschlaggebend sind jedenfalls nicht die objektiv messbaren Größen, sondern die jeweils individuell wahrgenommenen Entfernungen.

#### **4.3.2 Attraktivität der Einkaufsstätte**

Die Einkaufsstättenattraktivität ist eine der wichtigsten Größen, die oftmals den Einfluss der Entfernung bei der Auswahl der Einkaufsstätte überlagert. Dabei umfasst die wahrgenommene Attraktivität häufig nicht nur das einzelne Geschäft sondern auch den umgebenden Einkaufsort. Der Handel ist daher bestrebt, dem Konsumenten einen möglichst attraktiven Rahmen für den Einkauf zu bieten. Das Ladeninnere kann

eigenständig gestaltet und verändert werden. Am Standort, in dessen Beziehungsgefüge die Einkaufsstätte eingebunden ist, wirken hingegen in erster Linie Einflüsse, die vom Einzelhändler nicht direkt gelenkt werden können. Daher sind bei der Betriebsgründung die Standortfaktoren auch im Hinblick auf die Verbraucherpräferenzen zu analysieren.

Einige der vorgestellten Standortwahlverfahren berücksichtigen explizit den Faktor Attraktivität. So wird bei den gravitationstheoretischen Modellen dafür sehr vereinfacht die Größe herangezogen (Einwohnerzahl; Verkaufsfläche). Bei der ökonomischen Methode wird die Attraktivität eines Einzelhandelszentrums hingegen differenziert einbezogen und ein Index aus den folgenden Kriterien ermittelt, die auf einer Skala eingestuft werden (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 160):

- *Gesamteindruck*: von „unübersichtlich, weitläufig, verwinkelt“ bis „übersichtlich, konzentriert“
- *Topografie innerhalb des Zentrums*: von „starkes Gefälle“ bis „eben“
- *Besetzung mit Geschäften*: von „dünn“ bis „dicht“
- *Gebäudewirkung*: von „alt, sanierungsbedürftig“ bis „neu, modern, attraktiv“
- *Schaufensterwerbung*: von „alte, kleine, unterteilte Schaufenster“ bis „durchgehende, moderne Schaufensterfront“
- *Laufwege*: von „schwach, kaum Passanten unterwegs“ bis „stark, unablässig dichter Passantenstrom“
- *Raum für den Fußgänger*: von „kein bis enger Bürgersteig“ bis „reine Fußgängerzone, attraktiv gestalteter Fußgängerbereich mit Kurzerholungsmöglichkeiten“
- *Parkmöglichkeiten in Zentrumsnähe*: von „nicht vorhanden“ bis „günstig“
- *Dimensionierung der Kaufhäuser und sonstiger Magnetbetriebe*: von „kleine, verwinkelte Verkaufsfläche bis 1000 m<sup>2</sup>“ bis „aufwändig gestaltete Verkaufsfläche über 5000 m<sup>2</sup>, Vollsortiment“
- *Verkaufsfläche der Magnetbetriebe* in m<sup>2</sup>
- *Verkaufsfläche der Fachgeschäfte* im „Spannungsfeld“ der Magneten in m<sup>2</sup>

Konsumenten werden die meisten dieser Kriterien nicht bewusst in ihre Bewertung eines Einzelhandelszentrums einbeziehen, sondern sich vielmehr durch das Zusammenspiel dieser Faktoren mehr oder weniger stark angezogen fühlen.

Verbraucher werden von größeren Orten stärker angezogen als von kleineren. Ein bestimmtes Einzelhandelszentrum wird umso eher bevorzugt, je breiter und tiefer das dort angebotene Sortiment ist, oder auch wenn ein gewisses Prestige mit dem Besuch verbunden ist (vgl. NAUER, 1970, 135). Viele Konsumenten besuchen lieber innerstädtische Einzelhandelsagglomerationen oder auch Shopping-Center, als die in ihrer nahen Umgebung angesiedelten Geschäfte. Das liegt an der dort gebotenen höheren Vielfalt, der größeren Auswahl, den oftmals günstigeren Preisen sowie am zusätzlichen Einkaufserlebnis, das dort empfunden wird (vgl. BEREKOVEN, 1995, 350). Können in einem Einzelhandelszentrum mehrere verschiedene Einrichtungen gekoppelt werden, z.B. Einkäufe aus verschiedenen Bereichen, wie Lebensmittel, Bücher und Kleidung, und/oder andere Erledigungen (Bank, Arzt, Friseur,...), so wird dieses von vielen Konsumenten gegenüber einem näher gelegenen bevorzugt, das in weniger starkem Ausmaß Mehrzweck-Aktivitäten ermöglicht (vgl. MÜLLER-HAGEDORN, 2005, 167). Einzelhändler können diesem Wunsch durch bewusste Wahl eines Standortes in der Nähe geeigneter anderer Anbieter entgegen kommen. Bei einer Produktgruppe des Grundbedarfs sollte der Konsument auch andere Artikel für den täglichen Bedarf mitbesorgen können, wie z.B. Drogerieartikel und Lebensmittel, und bei langfristigen Gütern, z.B. Schuhen, sind vor allem ausreichende Vergleichsmöglichkeiten wichtig. Die Zahl der Kopplungskäufe ist im Stadtzentrum größer als im Gewerbegebiet am Stadtrand (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 146ff).

Über Akzeptanz oder Ablehnung einzelner Einkaufsstätten entscheidet vor allem, inwieweit ein Geschäft die Anforderungen des Konsumenten in dessen subjektiver Wahrnehmung erfüllt. Gewählt wird das Geschäft, das den Idealvorstellungen des Konsumenten am nächsten kommt. Das Geschäftsimage ist also ausschlaggebend für die Wahl einer Einkaufsstätte. Es setzt sich aus verschiedenen Einzelaspekten zusammen, wie z.B. Preisniveau, Beratungsleistung, Sortiment, Bequemlichkeit und Parkplatzangebot (vgl. THEIS, 2007, 234f). Je nachdem, welche Bedeutung diese Aspekte für sie haben, bevorzugen Konsumenten unterschiedliche Betriebstypen. Aufgrund dieser Betriebsformen-Präferenzen können Käufertypen unterschieden werden. Im Folgenden sind Käufertypen für Lebensmittel mit den jeweils wichtigsten Kriterien bei der Einkaufsstättenwahl genannt (vgl. AREND-FUCHS, 1995, 126ff):

- *SB-Warenhaus-Käufer*: Auswahl, Parkmöglichkeiten, Kopplungskäufe
- *Verbrauchermarkt-Käufer*: Auswahl, Nähe, Erreichbarkeit, Schnelligkeit des Einkaufs
- *Discount-Käufer*: Preis-/Leistungsverhältnis vorrangig, Erreichbarkeit
- *Supermarkt-Käufer*: Qualität u. Freundlichkeit wichtiger als Preis und Auswahl

Es zeigt sich, dass die genannten Kriterien mit den Merkmalen der Betriebsformen übereinstimmen. Fast 60% der Konsumenten decken den Lebensmittelbedarf in zwei oder drei verschiedenen Betriebstypen, knapp 12% nutzen nur einen Betriebstyp. Nur 28% suchen vier oder mehr verschiedene Betriebstypen auf. Demnach sind die meisten Konsumenten auf eine enge Auswahl an Betriebstypen festgelegt (vgl. AREND-FUCHS, 1995, 181). Die höchste Einkaufsstättentreue weisen Discounter auf, deren Hauptvorteil das niedrige generelle Preisniveau ist (vgl. DILLER, 2001, 76). Charakteristisch für jede Betriebsform ist auch die dafür geeignete Standortlage. Die Präsenz von Geschäften bestimmter Betriebstypen und deren Werbebotschaften prägen das Image ihrer Umgebung. So stellen Geschäfte in der Innenstadt andere Vorteile heraus als jene auf der grünen Wiese und beeinflussen damit auch die Einstellung der Konsumenten zu dieser Standortlage (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 142).

### **4.3.3 Kaufunabhängige Motive**

Neben dem Erwerb von Gütern gibt es eine Reihe weiterer Motive für das Aufsuchen einer Einkaufsstätte. Wie schon gezeigt wurde, können neben produktbezogenen auch produktunabhängige Einkaufsanlässe bestehen, für die folgende Motive vorliegen können (vgl. KUB und TOMCZAK, 2007, 143):

- Abwechslung und Zerstreuung
- Kennenlernen aktueller Trends
- Stimulierung durch Ladenatmosphäre
- Sozialkontakte
- Status und Anerkennung durch das Verkaufspersonal vermittelt bekommen

Auch wenn ursprünglich kein Kauf vorgesehen war, kann der Geschäftsbesuch trotzdem zu einem ungeplanten Kauf führen. Außerdem erweitert der Konsument dabei sein Wissen über mögliche Einkaufsstätten, das bei zukünftigen produktbezogenen Einkaufsanlässen wieder in den Einkaufsstättenwahlprozess einfließt (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 125).

Orte, an denen Menschen sich zum ungezwungenen Austausch außerhalb der eigenen Wohnung und des Arbeitsplatzes treffen können und soziale Geborgenheit erfahren, bezeichnet man als *Third Places*. Diese Funktion wird zunehmend von Einkaufsstätten übernommen, weil sich jene Strukturen immer mehr auflösen, die dies in der Vergangenheit ermöglicht haben. Beispielsweise erfüllen Shopping-Center in Vororten, in denen sich Jugendliche in ihrer Freizeit treffen, diese Funktion. Bei Third Places ist grundlegend, dass sie aus vielfältigen Gründen aufgesucht werden: zum Essen, zum Reden, zum Schauen, zum Kaufen, zum kulturellen Austausch. Oft erfolgt der Besuch ohne besondere Absicht, weil der Ort einfach einen anregenden Rahmen zum Verweilen darstellt. Nicht das Produktangebot, sondern das Verhalten und Interagieren der Menschen ist für das Funktionieren eines Third Place ausschlaggebend, daher ist seine Planung nicht einfach (vgl. STEINLE, 2003, 32ff). Gelingt es, eine Einkaufsstätte als Third Place zu etablieren, dann ist eine tiefer gehende Bindung der Konsumenten damit verbunden, als bei jenen Einkaufsstätten, die als reine Verkaufsstellen wahrgenommen werden.

#### **4.4 Neuere Entwicklungen des Kaufverhaltens**

Von den aktuellen Entwicklungen im Konsumentenverhalten interessieren hier jene Aspekte, die sich auf das räumliche Einkaufsverhalten und damit auf die Einkaufsstättenwahl auswirken. Allgemein ist eine Zunahme des Wechselverhaltens sowohl zwischen Marken als auch zwischen Anbietern, also Einkaufsstätten, zu beobachten. Gründe dafür sind die gestiegene Mobilität, die eine Erweiterung der Einkaufsmöglichkeiten des einzelnen mit sich bringt, sowie eine erhöhte Markttransparenz aufgrund der Informationstätigkeit von Medien und der Nutzung des Internets, die dazu führen, dass Konsumenten besser informiert sind. Auch die Herausbildung hybrider Konsumstrukturen fördert die sinkende Kundenbindung (vgl. SCHNEIDER, 2006, 66). Von Seiten des Konsumenten ist das Bedürfnis nach Abwechslung (*variety seeking*) Ursache für ein Wechselverhalten, dem keine besondere Begründung zugrunde liegt. Ein anderer Aspekt ist der ansteigende Einkaufstourismus. Dabei verbinden Konsumenten einen Tagesausflug mit Einkaufen, z.B. in Form eines Stadtbesuches. Sehr häufig werden dabei ungeplante Spontankäufe getätigt (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 146). All diese Veränderungen bewirken auch eine schwerere Vorhersehbarkeit des räumlichen Einkaufsverhaltens. So hat in den letzten Jahrzehnten der Anteil an Streukunden, das sind

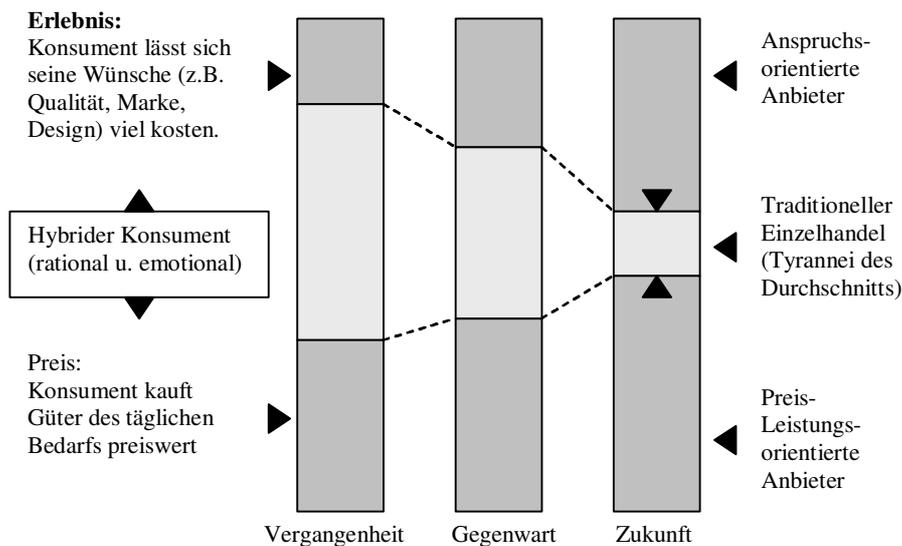
Konsumenten, die man aufgrund der Einzugsgebietsabgrenzung nicht in einer Einkaufsstätte vermuten würde, stark zugenommen (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 94).

Im Folgenden wird zuerst das Phänomen des hybriden Kaufverhaltens kurz umrissen. Schließlich werden die drei neueren Konsumententypen Smart Shopper, Erlebniskäufer und Bequemlichkeitskäufer herausgegriffen und näher beschrieben. Zu beachten ist, dass diese Verhaltensweisen nicht auf die Gesamtbevölkerung anwendbar sind, sondern jeweils nur bestimmte Bevölkerungssegmente betreffen. Einzelne Personen sind dabei einem Segment nicht fix zugeordnet, sie variieren ihr Verhalten abhängig von Einkaufsanlass und sonstigen Gegebenheiten (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 166). In der Beschreibung wird jeweils der Aspekt der Einkaufsstättenwahl beleuchtet.

#### **4.4.1 Hybrides Kaufverhalten**

Charakteristisch für hybrides Kaufverhalten sind paradoxe Verhaltensweisen, die sowohl extreme Sparsamkeit als auch extreme Großzügigkeit umfassen (vgl. MÜLLER, 2001, 32). Der hybride Konsument kauft austauschbare Waren im Discounter, lässt sich dafür aber höherwertige Produkte, z.B. bestimmte Marken, einiges kosten, er pflegt also unterschiedliche Konsumstile. Dies wirkt sich in der Folge auf das räumliche Verhalten beim Einkauf aus. Anbieter können darauf mit einer größeren Produktvielfalt reagieren, z.B. indem günstige Handelsmarkenprodukte neben prestigeträchtigen Markenprodukten angeboten werden. Oder aber es werden besondere Vorteile und Qualitäten geboten, dann wird der hybride Konsument auch einen weiteren Weg in Kauf nehmen, z.B. wenn ein Geschäft in einem Agglomerationsgebiet gelegen ist (vgl. KULKE, 2008, 44).

**Abbildung 10: Veränderungen im Einzelhandel durch hybrides Kaufverhalten**



Quelle: vgl. BECKER, 2006, 535

Die Entwicklung, die sich dadurch in der Einzelhandelslandschaft abzeichnet, ist in Abbildung 10 dargestellt. Während das mittlere Segment ausgedünnt wird, verzeichnen die Anbieter auf den beiden extremen Positionen Zuwächse.

#### 4.4.2 Käufertyp Smart Shopper

Diese Verhaltensweise beschreibt einen Aspekt hybriden Kaufverhaltens. Der Smart Shopper ist bestrebt, Waren mit hoher Qualität zu einem möglichst günstigen Preis zu erwerben. Dabei versucht er, möglichst clever vorzugehen, indem er sich vor einer Kaufentscheidung umfassend informiert. Er wartet Sonderangebote ab oder versucht den Preis durch Verhandeln mit dem Verkäufer zu reduzieren. (vgl. HEIDEL, 2008, 282). Er handelt weitgehend zweckrational, ein Kauf wird auf der Grundlage von Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Rationalität getätigt (vgl. TROMMSDORFF, 2004, 126). Gefragt sind Einkaufsstätten, die sehr wohl auch höhere Preisklassen im Sortiment haben, grundsätzlich aber kostenminimierend angelegt sind, wie z.B. Factory Outlet Center, Fabrikverkauf, Fachmärkte und auch E-Commerce. Dieses Kaufverhalten bezieht sich vor allem auf Güter des Zusatznutzens, bei Waren des Grundbedarfs ist meist der Preis das alleinige Entscheidungskriterium. Die Bindung an bestimmte Einkaufsstätten ist sehr gering. In ihrem räumlichen Einkaufsverhalten dominieren verkehrsorientierte Standorte,

denn die bevorzugten Betriebsformen siedeln sich in erster Linie an diesen an (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 157f).

#### **4.4.3 Käufertyp Bequemlichkeitskäufer**

Die Convenience-Orientierung wird durch die Flexibilisierung der Arbeitswelt verbunden mit erhöhter Mobilität im Job gefördert. Dadurch wird mehr Zeit außer Haus verbracht, und gleichzeitig wird das Vorausplanen schwieriger. Durch den empfundenen Zeitdruck wird versucht, den Aufwand für das Einkaufen niedrig zu halten. Bedürfnisse sollen just-in-time und ohne vorherige Planung befriedigt werden können, z.B. mit Fertiggerichten und Take-away beim Essen, oder durch das Nutzen von Geschäften mit ausgedehnten Öffnungszeiten, wie Tankstellenshops. Bei Lebensmitteln nehmen Spontankäufe gegenüber Vorratskäufen an Bedeutung zu. Besonders hoch ist der Anteil der Bequemlichkeitskäufer unter jüngeren Menschen und Singlehaushalten, und sie sind im urbanen Raum stärker vertreten als am Land. Bei der Einkaufsstättenwahl orientiert sich dieser Konsumententyp in erster Linie am momentanen Bedarf, er werden kaum Bindungen zu bestimmten Einkaufsstätten aufgebaut. Der Handel kommt dem Bequemlichkeitskäufer durch das Integrieren von Dienstleistungs- und Gastronomieangeboten, das Gewährleisten eines raschen, bequemen Einkaufs, erweiterte Öffnungszeiten und einen gut erreichbaren Standort entgegen (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 158). Dies wird z.B. von Tankstellen-Shops oder Einkaufsstätten an Bahnhöfen erfüllt.

#### **4.4.4 Käufertyp Erlebniskäufer**

Mit der Zunahme der Freizeit veränderte sich die Bedeutung des Einkaufens von der reinen Versorgungstätigkeit hin zu einer Form der Freizeitgestaltung. Der Konsument sucht angenehme Erlebnisse, um eine kurzfristige Steigerung der Lebensqualität zu erreichen (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 163). Oft ist dabei das erworbene Produkt selbst von sekundärem Nutzen, oder die Stimulierung ist ein erwünschter Begleiteffekt von beabsichtigten Käufen. Der Konsument sucht dazu bewusst Umgebungen mit entsprechendem Erlebniswert auf (vgl. TROMMSDORFF, 2004, 76f). Im Gegensatz zu Versorgungskäufen stehen bei Erlebniskäufen emotionale Aspekte im Vordergrund. Sie tragen zur Steigerung des Selbstwertgefühls bei, das sich im Streben nach einem individuellen Lebensstil ausdrückt. Der Konsument möchte sich inspirieren lassen, emotional angeregt werden und seine Lebensqualität zum Ausdruck bringen (vgl. THEIS,

2007, 53f). Auf der Suche nach dem Erlebnis nehmen Konsumenten auch weitere Distanzen in Kauf, das Einzugsgebiet solcher Standorte ist also größer. Weil sich die Erlebniswirkung durch Abwechslung und nicht durch Wiederholung erhöht, ist die Bindung an einzelne Einkaufsstätten tendenziell eher gering (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 165).

Viele Einzelhändler haben erkannt, dass der Erlebniswert ein wichtiger Faktor bei der Kaufentscheidung ist und sich entsprechend positioniert, indem sie in ihrem Marketing Botschaften, Themen, Erlebnisse und Symbole statt materieller Güter ins Zentrum stellen (vgl. THEIS, 2007, 53f). Dabei kann ein Händler die Erlebniswirkung nicht planen, sondern nur indirekt über die Gestaltung der Rahmenbedingungen die Voraussetzungen schaffen, damit der Kunde den Einkauf subjektiv als Erlebnis empfindet. Das Erlebnispotenzial ist je nach Branche unterschiedlich, bei Geschenken, Kleidung, Musik und Einrichtungsbedarf ist es z.B. relativ groß. Standortagglomerationen wie Shopping-Center oder Märkte sowie bestimmte Betriebsformen wie Fach- und Spezialgeschäfte sind ebenfalls für den Erlebniseinkauf prädestiniert. Gastronomie- und Unterhaltungsangebote erhöhen den Erlebniswert zusätzlich. Abgesehen von einzelbetrieblichen Maßnahmen besteht die Möglichkeit, die Erlebniswirkung des übergeordneten Standortes in Kooperation mit benachbarten Betrieben zu erhöhen (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 164f). Die Wiener Einkaufsstraßen-Vereine haben beispielsweise diese Aufgabe. Für Unternehmen mit erlebnisbetontem Sortiment empfiehlt sich die Wahl eines Standortes in einem Umfeld mit hoher Erlebniswirkung, weil dort ein entsprechend großer Anteil erlebnisfähiger Konsumenten und damit potenzieller Kunden am Passantenstrom erwartet werden kann.

#### **4.5 Kriterien für das theoretische Standortentscheidungsmodell**

Die Analyse des räumlichen Konsumentenverhaltens ergab die folgenden für die Standortplanung relevanten Aspekte, die sich zum Großteil mit den in Kapitel 3 herausgearbeiteten Standortfaktoren decken. Das *Kopplungspotenzial* bezeichnet einen Gesichtspunkt des Standortfaktors Branchenmix. *Altersstruktur* und *Einkommen* der Konsumenten finden sich in Demografie bzw. Kaufkraft wieder. Die Bedeutung der *öffentlichen* und *privaten Verkehrssituation* (*Parkplätze*) kann unter Erreichbarkeit subsumiert werden. Das *Prestige des Zentrums* spiegelt sich im Standortimage wieder.

Die *Attraktivität* der Einkaufszone ist für das Konsumentenverhalten bei der Einkaufsstättenwahl ebenfalls relevant, hier fließen die Aspekte *Geschäftsdichte*, *Gebäudewirkung*, *Schaufensterwerbung*, *Größe des Zentrums* und *Erlebniswirkung* ein. Alle diese Standortfaktoren werden bei der Konstruktion des theoretischen Entscheidungsmodells in Kapitel 7 berücksichtigt.

## 5 Das Vertriebssystem Franchising

In diesem Kapitel wird das Vertriebssystem Franchising schwerpunktmäßig aus dem Blickwinkel des Gründers eines Franchisesystems, also des Franchisegebers, erörtert. Die Perspektive der Franchisenehmer ergibt sich aus deren Rolle als Partner des Franchisegebers. Neben der Darstellung der Charakteristika dieser Organisationsform des Vertriebs wird untersucht, welche spezifischen standortrelevanten Aspekte damit verbunden sind.

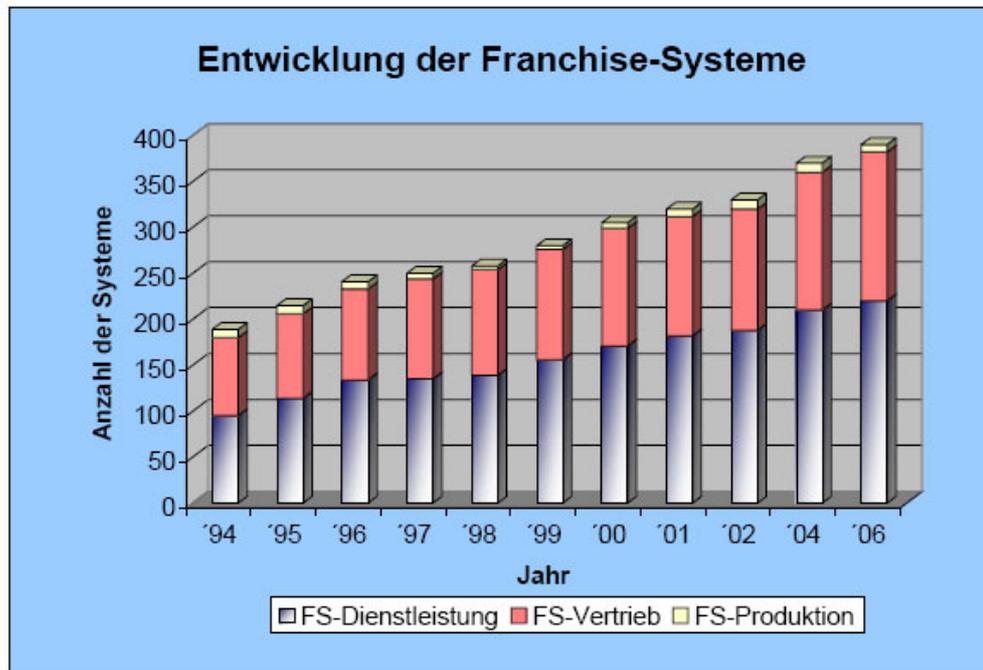
### 5.1 Entwicklung des Franchising

Die Vorformen des heutigen Franchisings liegen in den USA und datieren gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Nach dem Zweiten Weltkrieg entstand das heute übliche Konzept, wonach der Franchisegeber dem Franchisenehmer ein vollständiges Vermarktungsprogramm zur Verfügung stellt. Mit der zunehmenden Bedeutung von Konsum und Mobilität in der Bevölkerung erfuhr das Franchising einen starken Zuwachs. Nach wie vor sind die USA das Land mit der größten Verbreitung, allerdings umfasst der Begriff Franchising in den USA eine größere Palette von Vertriebssystemen als in Europa, z.B. werden dort auch Vertragshändler dazugezählt (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 3). In Europa war Frankreich das erste Land mit franchiseähnlichen Vertriebssystemen. Der eigentliche Beginn des Franchisings nach heutigem Verständnis liegt jedoch in den 1960er Jahren. In Europa verlief die Verbreitung langsamer als in den USA, was auf die kleineren und heterogeneren nationalen Märkten sowie die gut etablierten anderen Kooperationsformen zurückgeführt wird. Aktuell wird von einer steigenden Bedeutung des Franchisings in Europa ausgegangen (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 4). Von 2003 auf 2004 betrug die durchschnittliche Wachstumsrate des Franchisings in Europa 8,67% (vgl. MARTIUS, 2007, 8).

In Österreich erlangte das Franchising ab den 1970er Jahren verstärkte Bedeutung. Die meisten Franchisesysteme etablierten sich in den Branchen Handel, Dienstleistung und Gastronomie, der Bereich Produktion blieb vergleichsweise unbedeutend. Die Zeitspanne der 1990er Jahre war von einem sprunghaften Anstieg der Franchisesysteme geprägt. So waren 1991 nur 80 Systeme am Markt (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 6-8). In Abbildung 11 ist diese Entwicklung dargestellt. In den Jahren von 1994 bis 2006 stieg die

Zahl der in Österreich tätigen Franchisesysteme von 189 auf 390, also um mehr als das Doppelte. Im Jahr 2006 waren knapp 6000 Franchisenehmer aktiv (vgl. ÖFV, 2007, s.p.).

**Abbildung 11: Entwicklung der Franchisesysteme in Österreich**



Quelle: ÖFV, 2007, s.p.

Von den in Österreich tätigen Franchisesystemen sind ca. die Hälfte auch österreichischen Ursprungs, ca. ein Viertel stammt aus Deutschland und ca. ein Fünftel aus den USA. Umgekehrt werden österreichische Systeme in erster Linie nach Deutschland und nach Mittel- und Osteuropa exportiert (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 30). Die anhaltend positive Entwicklung des Franchisings sowohl weltweit als auch in Österreich ist ein Indiz für den Erfolg dieses Vertriebsweges (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 30).

## 5.2 Systematische Einordnung

Im Folgenden soll die Stellung des Franchisings im Kontext der Vertriebsorganisation betrachtet werden. Von BEREKOVEN (1995, 34ff) werden die folgenden Organisations- und Kooperationsformen des Einzelhandels unterschieden:

- *Filialunternehmen*
- *klassische Verbundgruppen des Handels:*  
Einkaufsgemeinschaften

## Freiwillige Ketten

- *Kontraktmarketing zwischen Hersteller und Händler:*

Vertriebsbindung

Vertragshändler

Franchising

Agenturvertrieb

Bei allen genannten Organisationsformen handelt es sich um unterschiedliche Formen von *vertikalen Marketingsystemen*. Diese umfassen Betriebe aus verschiedenen Marktstufen, z.B. Hersteller, Großhändler und Einzelhändler, die miteinander kooperieren und nach außen als Einheit auftreten. Dabei kann entweder der Hersteller, der Großhändler oder das Einzelhandelsunternehmen tonangebend sein. Die enge Zusammenarbeit und die Größe bringen als Vorteile eine Optimierung der Distribution, eine Minimierung von Konflikten und vor allem eine hohe Wirtschaftlichkeit mit sich. Dadurch sind sie *konventionellen Distributionssystemen* überlegen, in denen unabhängige Unternehmen jeweils nur auf die eigene Profitmaximierung hinarbeiten (vgl. KOTLER und BLIEMEL, 2006, 1106f).

Für Konsumgüterhersteller sind unter ihrer Regie betriebene vertikale Marketingsysteme ein Weg zur Stärkung ihrer Marktmacht, der deshalb auch zunehmend eingeschlagen wird. Wenn ein Hersteller die Distribution zumindest teilweise selbst in die Hand nimmt, verringert er seine Abhängigkeit vom Handel. Konsumgüterhersteller gehen daher verstärkt dazu über, parallel mehrere Absatzkanäle zu bedienen, z.B. den Fachhandel zu beliefern und parallel dazu eigene Geschäfte zu betreiben. Ziele bei eigenen Vertriebskanälen sind die langfristige Sicherung der Distributionskanäle sowie erhöhte Effektivität und Effizienz in der Distribution durch eine optimale Steuerbarkeit. Zum Einsatz kommen für diesen Zweck meist verschiedene Formen des Kontraktvertriebs, angefangen von eher losen Rahmenverträgen bis hin zu Franchisesystemen (vgl. ZENTES und NEIDHARD, 2006, 31ff). Damit auch die eingebundenen Partner profitieren, muss der Hersteller die Kooperation so gestalten, dass die für die Kooperationspartner entstehenden Einschränkungen von den Vorteilen aus der Zusammenarbeit überwogen werden (vgl. BEREKOVEN, 1995, 35).

Die Vertikalisierung stellt außerdem eine Möglichkeit für den Hersteller dar, seine gesamte Produktpalette zu präsentieren und die Rahmenbedingungen dafür selbst zu bestimmen. Er

kann dadurch eine Marken-Erlebniswelt gestalten, die das Unternehmensimage optimal transportiert. Dies ist über die Absatzschiene des unabhängigen Handels, der sein eigenes Werbekonzept verfolgt, nicht in diesem Ausmaß möglich (vgl. ZENTES und NEIDHARD, 2006, 31).

Möchte ein Unternehmer ein komplettes Betriebs- und Marketingkonzept vervielfältigen, dann hat er im Grunde die zwei Möglichkeiten Filialisierung und Franchising (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 87). Filialbetriebe sind zentral geführt und werden von Angestellten geleitet, sie sind also im Gegensatz zu Franchisebetrieben wirtschaftlich und rechtlich unselbständig (vgl. BEREKOVEN, 1995, 33). In beiden Fällen ist das Erscheinungsbild jedoch einheitlich, sodass der Konsument in der Regel keinen Unterschied erkennt. Bei der Frage, ob der Vertrieb nun im Franchise- oder im Filialsystem erfolgen soll, handelt es sich nicht unbedingt um eine Entweder-Oder-Entscheidung. In vielen Fällen werden beide Systeme miteinander kombiniert, in Deutschland z.B. betreibt ein knappes Drittel aller Franchisesysteme parallel auch eigene Filialen. Gründe dafür sind (vgl. PECKERT, 2006, 32):

- der Wunsch, Informationen über den Markt aus erster Hand zu erhalten, die in die Weiterentwicklung des Angebots einfließen
- die höhere Unabhängigkeit im Vertrieb durch die eigenen Filialen
- die Möglichkeit, einen geplanten Standort auch dann eröffnen zu können, wenn sich kein passender Franchisenehmer dafür findet
- die Möglichkeit, auch verlustträchtige weil z.B. sehr teure Standorte zu besetzen, die für das Image des Franchisesystems wichtig sind

### **5.3 Rechtliche Aspekte**

In Österreich existiert keine spezifische Gesetzgebung für das Franchising, daher werden die entsprechenden Bestimmungen aus verschiedenen relevanten Rechtsbereichen angewendet. Besonders betrifft dies das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch, das Handelsgesetzbuch, das Kartellgesetz, das Gesellschaftsrecht, das Gesetz gegen Unlauteren Wettbewerb, das Markenschutzgesetz, das Arbeitsrecht und das Sozialversicherungsrecht. Auch bestimmte Regelungen des EU-Kartellrechts sind auf nationaler Ebene in Österreich wirksam (vgl. FLOHR et al., 2003, 188).

Weil es keinen gesetzlich definierten Franchisebegriff gibt, werden Franchisesysteme seit 1993 rechtlich als *vertikale Vertriebsbindungen* bezeichnet. Da bei einem Franchisesystem alle Beteiligten wirtschaftlich selbständige Unternehmer sind, die jedoch bestimmte Beschränkungen beim Einkauf oder Absatz von Waren oder Dienstleistungen einzuhalten haben, sind auch die Bestimmungen des Kartellgesetzes relevant (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 34-45). Als Kartell bezeichnet man Vereinbarungen und abgestimmte Verhaltensweisen zwischen eigenständigen Unternehmen, z.B. Preisabsprachen, die den freien Wettbewerb einschränken (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 49). Kartelle sind grundsätzlich verboten, es gibt jedoch eine spezielle Regelung für Franchisesysteme. Diese sind durch die *EU-Gruppenfreistellungsverordnung für vertikale Vereinbarungen* (GVO) vom Kartellverbot ausgenommen. Da diese EU-Bestimmung in Österreich per Verordnung wie nationales Recht gilt, sind Franchiseverträge vom Gesetzgeber grundsätzlich zu genehmigen. Grundbedingung dafür ist, dass bestimmte Punkte, die so genannten Kernbeschränkungen, eingehalten werden. Diese umfassen verbotene Klauseln im Franchisevertrag, die den freien Wettbewerb einschränken würden. Untersagt sind demnach (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 50):

- *Preisbindungen:* lediglich festgesetzte Höchstpreise und unverbindliche Preisempfehlungen sind zulässig.
- *Absoluter Gebietsschutz:* es muss dem Franchisenehmer erlaubt sein, auch Kunden zu betreuen, die nicht aus seinem Gebiet stammen.
- *Querlieferungen zwischen Franchisenehmern:* diese müssen erlaubt sein, und somit der Bezug der systemtypischen Waren auch von anderen als dem Franchisegeber möglich sein.
- *Wettbewerbsverbote:* die Verpflichtung des Franchisenehmers, Waren vom Franchisegeber zu beziehen, darf sich auf höchstens 80% seines Sortiments beziehen. Ein höherer Anteil ist nur zulässig, wenn die Franchisevereinbarung kürzer als fünf Jahre dauert, oder wenn der Franchisegeber Eigentümer oder Hauptmieter der Geschäftsräumlichkeiten des Franchisenehmers ist.

Werden diese Kernbeschränkungen nicht beachtet, droht die Nichtigkeit der gesamten Franchisevereinbarung. Aufgrund dieser grundlegenden Bedeutung wurden die kartellrechtlichen Aspekte hier näher erörtert. Des Weiteren sind auch die Bestimmungen aus anderen relevanten Rechtsbereichen zu befolgen. Auf diese wird hier jedoch nicht weiter eingegangen, sondern dafür auf LIEBSCHER und PETSCHKE (2002) verwiesen.

## 5.4 Elemente eines Franchisesystems

Nachfolgend werden typische Elemente von Franchisesystemen vorgestellt und anhand dessen der Aufbau und die Funktionsweise dargestellt. Dabei wird wieder besonders auf die Sichtweise des Franchisenehmers eingegangen.

### 5.4.1 Das Franchisekonzept

Das Konzept beschreibt umfassend den Aufbau und die Abläufe des gesamten Franchisesystems sowie die verfolgten Ziele und Strategien. Es hat drei wesentliche Teile zu enthalten (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 89):

- *Marketingkonzept:* Im Marketingkonzept wird beschrieben, welche konkreten Maßnahmen und Mittel nötig sind, damit sich das System von der Konkurrenz abhebt. Dabei empfiehlt es sich, nach den klassischen Instrumenten des Marketings Produkt, Preis, Kommunikation und Distribution vorzugehen (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 29).
- *Betriebskonzept:* Das Betriebskonzept enthält alle Anweisungen und Richtlinien administrativer, finanzieller und personeller Art, die den laufenden Betrieb betreffen.
- *Systemkonzept:* Im Systemkonzept schließlich erfolgt die Abgrenzung der Aufgaben zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer. Außerdem sind darin der Aufbau, die Funktionen und die Politik der Systemzentrale beschrieben.

Zu Beginn der Entwicklung des Franchisekonzeptes empfiehlt es sich für den Franchisegeber, die Ziele zu definieren, die er damit erreichen will. Genauso ist zu überlegen, welche Ziele und Vorteile die zukünftigen Franchisenehmer anstreben werden, und auch die Ziele der Kunden sollen in diesem Zusammenhang analysiert werden. Bei der Ausarbeitung des Konzepts sind einige Gesichtspunkte besonders zu berücksichtigen. So sollte es entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufweisen, leicht zu vervielfältigen sein und an veränderte Marktbedingungen adaptiert werden können. Wichtig ist weiters, dass die Finanzierbarkeit für alle Beteiligten gegeben ist, sowie dass die jeweiligen Gewinnschwellen von Franchisegeber und –nehmern abgeschätzt werden. Außerdem sollte das Konzept so gestaltet sein, dass es für eine genügend große Anzahl passender Franchisenehmer attraktiv ist (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 88-89).

### **5.4.2 Der Pilotbetrieb**

Ein Pilotbetrieb dient der Erprobung der Praxistauglichkeit des Franchisekonzeptes, bevor es mithilfe selbständiger Franchisegeber multipliziert wird. Meist geht man von einer Pilotierungsdauer von ein bis zwei Jahren aus. Danach kann in der Regel abgeschätzt werden, ob das Konzept funktioniert und auf Partner übertragbar ist, und ob ein gewinnbringender Betrieb möglich ist (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 29). Der Franchisegeber ist zwar gesetzlich nicht dazu verpflichtet, einen Pilotbetrieb zur Erprobung des Systems zu führen, es zeugt jedoch von seiner Seriosität. Auch gemäß dem Ethikkodex des ÖSTERREICHISCHEN FRANCHISE-VERBANDES muss ein angebotenes System bereits erprobt sein (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 101).

Der Franchisegeber kann den Pilotbetrieb als eigenen Betrieb führen, oder dies auf Basis eines speziellen Pilotvertrages an einen Dritten auslagern. Wichtig ist, dass die Bedingungen, unter denen der Pilotbetrieb geführt wird, vergleichbar mit jenen sind, unter denen die späteren Franchisenehmer tätig sein werden. So haben Leistungen der Systemzentrale in gleichem Ausmaß zu erfolgen, und die Person, die den Pilotbetrieb führt, sollte mit unternehmerischer Motivation an ihre Aufgabe herangehen. Außerdem ist zu beachten, dass auch der Standort vergleichbar sein muss. In vielen Fällen ist daher ein einziger Pilotbetrieb nicht aussagekräftig genug für alle geplanten Standorte (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 102). Die praktische Erprobung dient auch der Korrektur und Verbesserung des Konzeptes, weshalb in dieser Phase eine ausführliche Dokumentation aller Konzeptabweichungen vorgenommen werden sollte. Der Testbetrieb stellt außerdem die Grundlage für die Erstellung des Handbuchs und die Ausarbeitung des Franchisevertrages dar. An beidem sollte schon während der Pilotierungsphase zu arbeiten begonnen werden (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 30). In den folgenden beiden Kapiteln werden nun Handbuch und Vertrag näher erläutert.

### **5.4.3 Der Franchisevertrag**

Der Franchisevertrag ist die rechtliche Basis für die Zusammenarbeit von Franchisegeber und Franchisenehmer. Es handelt sich dabei um ein Dauerschuldverhältnis, das heißt der Austausch von Leistungen und Gegenleistungen erfolgt nicht einmalig, sondern über einen längeren Zeitraum. Deswegen sollte zwischen den Vertragspartnern ein

Vertrauensverhältnis bestehen, das in eine genaue Regelung der gegenseitigen Rechte und Pflichten eingebettet ist (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 41).

Jeder Franchisevertrag ist individuell auf den jeweiligen Betrieb und die jeweilige Branche abgestimmt zu gestalten und zu formulieren (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 42). Bestimmte Punkte sollten aber in jedem Fall geregelt werden. Der Ethikkodex für die Mitglieder des ÖSTERREICHISCHEN FRANCHISE-VERBANDES nennt diese unverzichtbaren Vertragsbedingungen (vgl. ÖFV, s.a., 4f):

- die Rechte und Pflichten von Franchisegeber und Franchisenehmer
- die Waren und/oder Dienstleistungen, die der einzelne Franchisenehmer zur Verfügung gestellt bekommt
- die Bestimmungen für den Gebrauch der typischen Kennzeichnungen (Firmenname, Marke, Logo, etc.)
- das Recht des Franchisegebers zur Anpassung des Franchisesystems an neue oder geänderte Verhältnisse
- die Zahlungsverpflichtungen des einzelnen Franchisenehmers
- die Vertragsdauer sowie die Regelungen über die Beendigung des Vertrages
- die Konditionen einer Vertragsverlängerung
- die Bedingungen für einen Verkauf des Franchisegeschäftes durch den Franchisenehmer inklusive möglicher Vorkaufsrechte durch den Franchisegeber
- Bestimmungen über die Rückgabe des materiellen und immateriellen Eigentums an den Franchisegeber nach Vertragsende

Im Optimalfall sind die gegenseitigen Pflichten so detailliert beschrieben, dass möglichst wenig Interpretationsspielraum und damit Konfliktpotenzial bestehen bleibt. Voraussetzung für die Gültigkeit der Vertragsbestimmungen ist, dass diese nicht gegen geltendes Recht verstoßen. Außerdem sollte der Vertrag nicht einseitig zum Vorteil des Franchisegebers abgefasst sein, was einer Knebelung gleichkäme und zur Nichtigkeit des Vertrages führen könnte (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 42).

Auch das Handbuch sollte Bestandteil des Franchisevertrages sein, denn darin wird die konkrete Umsetzung des Betriebskonzeptes im Detail beschrieben, siehe Kapitel 5.4.4. Um die Geheimhaltung sowie die unkomplizierte Aktualisierungsmöglichkeit des Handbuches sicherzustellen, sollte es jedoch nicht in den Vertrag integriert werden. Stattdessen ist es im

Vertrag als verbindliche Anleitung festzulegen, die vom Franchisegeber auch einseitig abgeändert werden kann (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 83).

Rechtlich unterliegen Franchiseverträge keiner bestimmten Form, sie müssen auch nicht zwingend schriftlich erfolgen. Da es sich um eine sehr komplexe Art der Zusammenarbeit handelt und keine eigene gesetzliche Regelung für den Franchisevertrag existiert, ist die schriftliche Form jedoch dringend zu empfehlen. In der Praxis kommen dann für jeden einzelnen Passus die Bestimmungen des jeweils zutreffenden Gesetzes zur Anwendung (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 74). Daher empfiehlt sich die Ausarbeitung durch einen Juristen, der gut mit der Materie des Franchisings vertraut ist. Eine sorgfältige Beachtung aller rechtlichen Bestimmungen beugt späteren Komplikationen vor.

#### **5.4.4 Das Handbuch**

Im Handbuch sind alle Bestimmungen und Anleitungen im Detail festgeschrieben, die für den konzeptgetreuen Betrieb erforderlich sind. Es handelt sich also um eine sehr ausführliche Darstellung des Betriebskonzeptes, und es ist als Anleitung konzipiert (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 83). Die nötigen Kenntnisse und Erfahrungen dafür werden im Pilotbetrieb gesammelt, sodass die Vorgaben im Handbuch bereits praxiserprobt sind. Die wichtigsten Bereiche, die vom Handbuch abgedeckt sein sollen, sind (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 104f; EHRENMÜLLER et al., 2005, 32):

- *Unternehmensphilosophie*
- *Beschreibung des Systems:* Systemstruktur, Aufgabenverteilung
- *Strategie:* Ziele, Wettbewerbsvorteile, Strategie
- *Betriebstyp:* Standort-Anforderungen, Anforderungen an das Lokal
- *Umfeld:* Strukturdaten des Marktes, Gebietspotenziale, Mitbewerber, Marktposition
- *Personalpolitik*
- *Leistungsprogramm:* Kern- und Randsortiment, Preispolitik
- *Kommunikationspolitik:* Corporate Identity, Corporate Design, Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit
- *Marketingkonzept*
- *Einkauf und Warenbewirtschaftung:* Lieferanten/Belieferung, Liefer- und Zahlungskonditionen, Logistik
- *technische Anleitungen*

- *Information und Kommunikation:* Aus- und Weiterbildung, Meetings, Internet und Intranet, Controlling
- *Systemzentrale:* Organisation, Aufgaben, Personen
- *Finanzen, Administration und EDV*
- Hinweise auf mögliche *Probleme und Fehlerquellen*

Das Handbuch stellt die schriftliche Dokumentation des Know-hows dar und dient als Instrument für den Transfer dieses Wissens vom Franchisegeber zum Franchisenehmer. Ein sorgfältig und ausführlich ausgearbeitetes Handbuch erhöht außerdem die Glaubwürdigkeit den Franchisenehmern gegenüber und stellt in Streitfällen einen Beweis für die Seriosität des Franchisegebers dar (vgl. FRAUENHUBER und JUNG, 2003, 112ff). In seiner Funktion als Anleitung zur Umsetzung des Franchisekonzeptes ist das Handbuch nicht zuletzt eine Basis für das einheitliche Erscheinungsbild aller Franchisenehmer und trägt damit indirekt zum Erfolg des Gesamtsystems bei.

#### **5.4.5 Die Systemzentrale**

Die Systemzentrale repräsentiert den Franchisegeber. Hier befindet sich der Sammelpunkt aller für das Gesamtsystem wichtigen Prozesse und Vorgänge. Das Geschäftskonzept wird von hier aus gesteuert und optimiert, die Franchisenehmer akquiriert und betreut und die Leistungen für diese erstellt (vgl. BELLONE, 2003, 59f). Die Systemzentrale fungiert also als Support-Center für die Franchisenehmer, das die fünf Kernkompetenzen Steuerung, Entwicklung, Beschaffung, Testung und Dienstleistung abdeckt. Diesen kann eine ganze Palette konkreter Leistungen zugeordnet werden, die in Tabelle 8 aufgelistet sind (vgl. FRAUENHUBER, 2003, 139).

<b>Kern-Kompetenz der Systemzentrale</b>	<b>Leistungen für den Franchisenehmer</b>
Steuerung	- Marktbeobachtung - Strategien - Dirigieren
Entwicklung	- Unternehmens- Software
Beschaffung	- Ausrüstung - Hilfsmittel - Handelsware
Testung	- Pilot-Betrieb(e)
Dienstleistung	- Marktforschung - Design - Unternehmens- beratung / Coaching - Aus- und Weiterbildung, Training, Unterstützung - Werbeagentur - Ladenbau - Rechenzentrum - Informationsknoten - Qualitätskontrolle - Controlling - Vermittlung von Investitionsgütern, Handelswaren, Werbemitteln, Versicherungen - Zentrale System- Regulierung

**Tabelle 8: Kernkompetenzen und Leistungen der Systemzentrale**

Quelle: vgl. FRAUENHUBER, 2003, 140

Aus Sicht des Franchisegebers dient die Systemzentrale somit der Pflege und Weiterentwicklung der gesamten Franchiseorganisation, denn der Gesamterfolg resultiert aus der Performance der Summe aller Franchisenehmer. Damit diese das Gesamtsystem aktiv mittragen, die erforderlichen Vorgaben berücksichtigen und möglichst konfliktfrei zusammenarbeiten, sind der Führungsstil und die Kommunikationsweise der Systemzentrale entscheidend. In der Praxis hat es sich als wenig zielführend herausgestellt, den Franchisenehmern bei abweichendem Verhalten mit Zwangsmaßnahmen zu drohen oder diese tatsächlich einzusetzen. Es ist stattdessen sinnvoller, positive Anreize wie Prämien u. ä. zu setzen. Ein kooperativer Stil hat sich als am effektivsten herausgestellt. So ist es von Vorteil, wenn sich die Franchisenehmer in Entscheidungen eingebunden fühlen und ihre Vorteile aus der Franchisebeziehung klar erkennen können. Ebenso wirkt es förderlich auf die Zusammenarbeit, wenn sie sich mit konkreten Problemen direkt an den Franchisegeber wenden können und dieser die nötige Sachkompetenz aufweist (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 107).

#### 5.4.6 Die Gebühren

Die Gebühren stellen die Einnahmen des Franchisegebers dar. Dabei werden drei Arten von Gebühren unterschieden (vgl. EHRENMÜLLER et al., 2005, 15; KOTLER und BLIEMEL, 2006, 1140f):

- *Einstiegsgebühr:* Diese wird beim Eintritt des Franchisegebers einmalig erhoben. Sie stellt die Gegenleistung für die geleistete Systementwicklung, für das vermittelte Know-how und für den Marktwert des Systems dar. Beim Großteil der erprobten Systeme ist eine Einstiegsgebühr zu bezahlen, die meist umso höher ist, je ausgereifter und etablierter dieses bereits ist. Im Vertriebsfranchising beträgt die Einstiegsgebühr durchschnittlich EUR 10.000,- bis EUR 45.000,-.
- *Laufende Gebühren:* Sie werden meist als Umsatz- bzw. Gewinnbeteiligung oder auch als Pauschale angesetzt und sind in der Regel monatlich fällig. Mit diesen Gebühren bezahlt der Franchisenehmer für die laufenden Leistungen der Systemzentrale. Die Höhe hängt von der Art des Franchisesystems und von der jeweiligen Geschäftstätigkeit ab. Die übliche Höhe bei Vertriebssystemen liegt bei einem Prozentsatz zwischen 0% und 6% vom Nettoumsatz.
- *Sonstige Gebühren:* Diese werden je nach System für Werbung, Lizenzen, Weiterbildung, oder auch für Pacht bzw. Miete von Einrichtung und Anlagen erhoben. Weit verbreitet ist, dass der Franchisegeber eine Werbegebühr für die überregionale Werbung einhebt, die sich bei 1% bis 3% vom Umsatz bewegt.

Beim Festsetzen der Einstiegsgebühr sollte berücksichtigt werden, welche Effekte die Höhe mit sich bringt. Wird sie hoch angesetzt, so wird der Franchisenehmer nach einer raschen Amortisation streben und sich mit entsprechendem Einsatz für den Betrieb engagieren. Allerdings wirkt eine zu hoch angesetzte Einstiegsgebühr demotivierend. Mit einer eher niedrig angesetzten Franchisegebühr können hingegen mehr Interessenten gewonnen werden. Damit steht eine größere Anzahl Bewerber zur Verfügung, aus denen schließlich die am besten Geeigneten ausgewählt werden können (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 82f).

Die laufenden Gebühren sind eine regelmäßige Einnahmequelle des Franchisegebers. Eine andere stellen Preisspannen und sonstige Vergütungen dar, die durch den gebündelten Einkauf großer Warenmengen erzielt werden. Aus Sicht des Franchisegebers sollen die

Einnahmen nicht nur den Betrieb der Systemzentrale ermöglichen, sondern auch eine Gewinnspanne enthalten. Er muss dabei die Zusammenarbeit so gestalten, dass sich auch die Erwartungen der Franchisenehmer in Bezug auf den „Lohn“ ihrer Arbeit erfüllen können (vgl. PECKERT, 2006, 35).

## **5.5 Die Rolle des Franchisegebers**

In diesem Kapitel wird untersucht, welche Aspekte mit der Rolle des Franchisegebers verbunden sind. Als Initiator und treibende Kraft des gesamten Franchisesystems ist er für dessen Entwicklung verantwortlich. Er richtet die Systemzentrale ein, in der die relevanten Aufgaben abgewickelt werden und über die der Kontakt mit den Franchisenehmern erfolgt. Im Folgenden werden zunächst die Pflichten des Franchisegebers gegenüber seinen Systempartnern erörtert. Daran anschließend werden die Pflichten des Franchisenehmers behandelt, auf deren Einhaltung der Franchisegeber einen Rechtsanspruch hat. Schließlich wird analysiert, welche Vorteile und welche Nachteile dieses Vertriebssystem für den Franchisegeber mit sich bringt.

### **5.5.1 Pflichten des Franchisegebers**

Die Hauptpflicht des Franchisegebers besteht kurz gesagt in der Betriebseingliederung und der Unterstützung des Franchisenehmers, sowie in der Pflege und Entwicklung des gesamten Franchisesystems (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 82ff). Im Franchisevertrag sind die wechselseitigen Leistungen von Franchisegeber und Franchisenehmer geregelt, siehe Kapitel 5.4.3. Die Vertragsparteien sind demnach dazu verpflichtet, diese Vereinbarung einzuhalten und sich vertragskonform zu verhalten. In Kapitel 5.4.5 sind die Leistungen der Systemzentrale im Überblick dargestellt. Die daraus im jeweiligen Fall zutreffenden Punkte sind im Vertrag als Pflichten des Franchisegebers geregelt. Abgesehen von diesen individuell vereinbarten Rechten und Pflichten sind bestimmte gesetzliche Vorgaben für alle Franchisesysteme zutreffend. Die folgenden Ausführungen beziehen sich in diesem Zusammenhang explizit auf die österreichische Rechtslage. Da dazu nur wenige Literaturquellen verfügbar sind, wird dabei das Standardwerk von LIEBSCHER und PETSCHKE (2005, 116ff) zitiert.

#### **5.5.1.1 Vermittlung von Know-How**

Eine Pflicht des Franchisegebers und gleichzeitig wesentliches Element einer Franchisevereinbarung ist das Weitergeben des nötigen Know-hows. Darunter werden alle Anleitungen und Informationen verstanden, die aus den Erfahrungen im Probetrieb gewonnen wurden, und die unter das Betriebsgeheimnis fallen. Diese Kenntnisse sind im Handbuch festgeschrieben, das dem Franchisenehmer übergeben wird. Wenn es für das sichere Anwenden der Kenntnisse notwendig ist, muss der Franchisegeber auch praktische Einschulungen für den Franchisenehmer und sein Personal durchführen.

#### **5.5.1.2 Belieferungspflicht**

Der Franchisegeber muss dem Franchisenehmer jene Waren verkaufen und liefern, die im System für den Weiterverkauf vorgesehen oder für die Herstellung der Produkte oder Dienstleistungen erforderlich sind. Eine Liefersperre ist nur in dem Fall zulässig, wenn der Franchisenehmer bei der Zahlung früherer Lieferungen säumig ist.

#### **5.5.1.3 Kennzeichenschutz**

Der Franchisegeber hat für den Schutz der gemeinsam genutzten Marke oder anderer werblicher Kennzeichen des Franchisesystems zu sorgen.

#### **5.5.1.4 Systempflege**

Der einheitliche Auftritt des Franchisesystems ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Daher ist es die Pflicht des Franchisegebers, dies zu gewährleisten. Konkret bedeutet das, gegen Angriffe Außenstehender auf das System, z.B. auf Marke oder Logo, aktiv zu werden. Außerdem muss er dafür Sorge tragen, dass alle Franchisenehmer den Betrieb getreu dem Franchisekonzept führen und dass dies auch bei Neuaufnahmen durchgesetzt wird.

#### **5.5.1.5 Systementwicklung**

Der Franchisegeber muss das Franchisesystem im Kontext der Marktentwicklungen laufend weiter entwickeln, um auf Veränderungen der Konsumentennachfrage und des Konkurrenzangebotes zu reagieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die Franchisenehmer können in diesen Prozess mehr oder weniger stark eingebunden sein.

#### **5.5.1.6 Treuepflicht**

Ein Dauerschuldverhältnis beruht auf gegenseitigem Vertrauen, das für eine solche langfristige Bindung mit enger Zusammenarbeit notwendig ist. Für den Franchisegeber bedeutet diese Treuepflicht, dass in der unmittelbaren Umgebung eines Vertragspartners

keine weiteren Betriebe angesiedelt werden dürfen, auch wenn dies im Vertrag nicht explizit ausgeschlossen wurde. Der Franchisegeber ist dazu verpflichtet, die Franchisenehmer bei der Absatzförderung zu unterstützen und keine Aktivitäten zu unternehmen, die ihren Erfolg hemmen würden.

#### **5.5.1.7 Diskriminierungsverbot**

Der Franchisegeber ist dazu verpflichtet, alle Franchisenehmer prinzipiell gleich zu behandeln. Allen Systempartnern sind im selben Ausmaß Beratung und Unterstützungsleistungen sowie gleiche Lieferbedingungen zu gewähren.

### **5.5.2 Pflichten des Franchisenehmers gegenüber dem Franchisegeber**

Weil der Franchisegeber ein substanzielles Interesse an deren Erfüllung hat, werden auch die Pflichten des Franchisenehmers behandelt. Seine Hauptpflichten bestehen in der Zahlung der Gebühren und der konzeptgetreuen Führung des Betriebes (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 82). Genauso wie der Franchisegeber hat auch der Franchisenehmer die im Vertrag geregelten Leistungen zu erbringen. Seine davon abgesehen allgemein gültigen Pflichten dem Franchisegeber gegenüber werden im Folgenden erläutert. Wie im vorangegangenen Kapitel wird auf die in Österreich geltende Rechtslage Bezug genommen, daher werden die Informationen wieder aus LIEBSCHER und PETSCHKE (2005, 125ff) entnommen.

#### **5.5.2.1 Betriebspflicht**

Der Betrieb des Franchise-Outlets ist eine wesentliche Pflicht des Franchisenehmers. Dies dient dem Ziel der Etablierung des Systems am Markt, wovon in der Folge alle am Franchisesystem Beteiligten profitieren. Die Betriebspflicht umfasst neben der laufenden Geschäftstätigkeit auch die Schaffung der dafür nötigen Rahmenbedingungen, wie z.B. Gewerbeberechtigung, Mietvertrag und Bewilligungen.

#### **5.5.2.2 Konzepttreue**

Der Betrieb des Franchise muss in der Form durchgeführt werden, wie dies im Franchisekonzept vorgesehen ist. Das heißt es müssen die vorgegebenen Kennzeichen, wie Logos u. ä., verwendet und die Anleitungen des Handbuches befolgt werden. Gegebenfalls muss ein Mindestlager vorhanden sein, damit die Lieferbereitschaft gesichert ist.

### **5.5.2.3 Bezugspflicht**

Der Franchisenehmer kann vertraglich dazu verpflichtet sein, bestimmte Güter und Betriebsmittel ausschließlich vom Franchisegeber bzw. anderen vorgegebenen Lieferanten zu beziehen. Bietet er zusätzliche Waren und Dienstleistungen an, so müssen diese mit dem Franchisekonzept und dem Erscheinungsbild des Gesamtsystems konform gehen. Allerdings ist laut Kartellrecht eine Verpflichtung des Franchisenehmers, mehr als 80% der Waren von einem einzigen Lieferanten zu beziehen, nur dann zulässig, wenn der Franchisegeber Eigentümer, Mieter oder Pächter der Verkaufsräumlichkeiten ist (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 58f).

### **5.5.2.4 Geheimnisschutz**

Darunter versteht man die Pflicht des Franchisenehmers, das Know-how des Franchisegebers zu schützen und nicht an Dritte weiterzugeben. Der Franchisenehmer hat alle erforderlichen Maßnahmen zum Schutz der Betriebsgeheimnisse zu treffen, wie z.B. auch seine Mitarbeiter zur Geheimhaltung zu verpflichten (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 129).

### **5.5.2.5 Wettbewerbsverbot**

Soll sich der Franchisenehmer an ein Wettbewerbsverbot halten, so muss dieses ausdrücklich vertraglich vereinbart werden. In jedem Fall gilt aber, dass der Franchisenehmer zum Schutz des Know-hows verpflichtet ist und dieses daher nicht für Tätigkeiten, die in Konkurrenz zum Franchisenehmer stehen, anwenden darf. Grundsätzlich sind bei der Vereinbarung die Bestimmungen des Kartellrechts einzuhalten, wie in Kapitel 5.3 erläutert.

### **5.5.2.6 Informationspflicht**

Der Franchisenehmer ist dazu verpflichtet, relevante Informationen an den Franchisegeber weiterzugeben. Dies betrifft z.B. die wirtschaftlichen Daten seines Betriebes, Kundendaten und sonstige wichtige Hinweise, z.B. wie sich die lokale Konkurrenz verhält.

### **5.5.2.7 Treuepflicht**

da es sich um ein Dauerschuldverhältnis handelt, trifft beide Vertragspartner des Franchising die Treuepflicht. Beim Franchisenehmer realisiert sich diese besonders in den Bereichen Betriebspflicht, Konzepttreue, Geheimnisschutz und Wettbewerbsverbot.

#### **5.5.2.8 Zahlung der Gebühren**

Der Franchisenehmer ist zur Zahlung der festgesetzten Gebühren verpflichtet. In den meisten Fällen ist eine einmalige Eintrittsgebühr zu entrichten. Weiters sind fast immer auch laufende Gebühren fällig, die meist einen Anteil des Gesamtumsatzes darstellen. In manchen Franchisesystemen ist die laufende Gebühr gewinnabhängig oder kann auch als Pauschalbetrag vereinbart sein. Der Franchisenehmer muss dem Franchisegeber Einblick in seine Bücher gewähren. Eine andere Möglichkeit ist, dass die Gebühren im Kaufpreis der Waren, die vom Franchisegeber bezogen werden, bereits enthalten sind.

#### **5.5.3 Vorteile für den Franchisegeber**

Ein Unternehmer, der ein Vertriebsnetz aufbauen und dabei ein einheitliches Betriebs- und Marketingkonzept anwenden möchte, kann dies entweder mit eigenen Filialbetrieben oder durch den Aufbau eines Netzes von Franchise-Outlets bewerkstelligen. Die Vorteile, die im Vergleich der beiden Möglichkeiten mit dem Franchising verbunden sind, werden im Folgenden erörtert.

##### **5.5.3.1 Geringerer Kapitalbedarf**

Wenn sich das Franchisesystem im Pilotbetrieb als erfolgreich erwiesen hat und geeignete Franchisenehmer gefunden werden, kann eine rasche Ausbreitung mit geringeren finanziellen Investitionen als bei Filialbetrieben erfolgen. Der Finanzaufwand ist deswegen vergleichsweise niedrig, weil die Franchisenehmer als selbständige Unternehmer eigene Finanzressourcen und ihre eigene Arbeitskraft einsetzen. Der Franchisegeber trägt die Kosten der Konzeptentwicklung, die zwar erheblich sein können und manchmal unterschätzt werden, die aber in ähnlichem Ausmaß auch beim Aufbau eines Filialsystems erforderlich wären. Daher können diese Kosten nicht als bei einem Franchisesystem zusätzlich entstehender Mehraufwand betrachtet werden (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 30f).

##### **5.5.3.2 Verringertes Expansionsrisiko**

Durch die Eigenkapitalaufbringung der Franchisenehmer wird in der Summe die Kapitalbasis des gesamten Systems erhöht, wobei gleichzeitig das Risiko gestreut wird. Für den Franchisegeber bedeutet das ein im Vergleich zum Filialsystem verringertes Expansionsrisiko (vgl. PECKERT, 2006, 25).

### **5.5.3.3 Weniger personelle Probleme**

Weil sich die Leistung des selbständigen Franchisenehmers direkt auf seinen persönlichen Erfolg auswirkt, sind von ihm mehr Engagement und Selbstmotivation zu erwarten als von einem angestellten Filialleiter. Der Franchisegeber erspart sich außerdem den Aufwand des Personalmanagements der Betriebe, denn die Mitarbeiter werden vom jeweiligen Franchisenehmer ausgewählt und angestellt. Sie arbeiten direkt mit diesem zusammen, was einen positiven Einfluss auf das Arbeitsergebnis ausübt (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 31).

### **5.5.3.4 Effizientere innere Struktur**

Die Franchisenehmer sind für ihren Betrieb voll verantwortlich und üben daher auch die Kontrollfunktion selbst aus. Es ist ihr eigenes Interesse, dass Arbeitskräfte und Betriebsmittel effizient eingesetzt werden. In der Summe kann dies für das gesamte Franchisesystem einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anders organisierten Mitbewerbern am Markt bedeuten (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 31).

### **5.5.3.5 Gewinnung von Know-how**

Die Erfahrungen und Erkenntnisse, die die verschiedenen Franchisenehmer in ihren Betrieben erwerben, werden an den Franchisegeber weitergegeben. Oft kann dieser die Informationen auch für andere Vertriebskanäle verwerten, z.B. für parallel unterhaltene eigene Filialen oder auch für das Marketing anderer Absatzwege (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 31).

### **5.5.3.6 Konzentration auf das Kerngeschäft**

Das Franchising bietet den Vorteil, dass eine eigene Vertriebsschiene unterhalten werden kann, und dabei trotzdem die größte Aufmerksamkeit dem eigentlichen Hauptgeschäftsfeld gewidmet bleiben kann, z.B. dem Großhandel oder der Produktion (vgl. PECKERT, 2006, 25).

### **5.5.3.7 Größere Kundennähe**

Franchisenehmer bringen oft von ihren vorherigen Tätigkeiten regionale Erfahrungen und Kenntnisse mit, sie wissen über ihr spezifisches Absatzgebiet häufig sehr gut Bescheid. Von diesem Wissen profitiert in der Folge auch der Franchisegeber (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 31).

#### **5.5.4 Nachteile für den Franchisegeber**

Das Franchising bringt auch Schwierigkeiten und Risiken für den Franchisegeber mit sich, die bei anderen Vertriebsstrukturen nicht oder nur in geringerem Ausmaß auftreten. Diesen Aspekten sind die folgenden Ausführungen gewidmet.

##### **5.5.4.1 Aufwändigere Auswahl von Franchisenehmern**

Es erfordert einen höheren Aufwand, geeignete Unternehmer für die Führung der Franchisebetriebe zu finden, als die Posten von Filialleitern zu besetzen, weil mehr Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Zusätzlich zur fachlichen und persönlichen Eignung sind ein bestimmtes Eigenkapital und gegebenenfalls Konzessionen mitzubringen. Die vermehrte Sorgfalt ist auch deswegen nötig, weil eine vorzeitige Beendigung der Zusammenarbeit aufgrund des komplexen Vertragsverhältnisses mit größeren Problemen verbunden ist, als die Kündigung eines angestellten Filialleiters (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 33).

##### **5.5.4.2 Gefahr der zu geringen Bindung der Franchisepartner**

Der Transfer von Know-how und Erfahrung alleine reicht nicht immer aus, um die Franchisenehmer langfristig an den Franchisegeber zu binden. Nachdem sich Erfolge eingestellt haben und das neu erworbene Wissen verinnerlicht ist, kommt beim Franchisenehmer schnell das Gefühl auf, den Franchisegeber dafür nicht unbedingt zu benötigen. Am dauerhaftesten haben sich in der Praxis daher Systeme erwiesen, die mit einer laufenden Leistungsbeziehung, also z.B. der Lieferung von Waren, Ausgangsprodukten oder Betriebsmitteln, verbunden sind (vgl. PECKERT, 2006, 28).

##### **5.5.4.3 Eingeschränkte Weisungsmöglichkeiten**

In manchen Bereichen, wie der Preisgestaltung, der Warenbeschaffung, der Unternehmensführung und der Kundenbindung, kann der Franchisegeber nur beschränkt Einfluss auf die Vorgehensweise des Franchisenehmers nehmen (vgl. PECKERT, 2006, 24).

##### **5.5.4.4 Gefahr der Überregulierung**

Mit der Notwendigkeit eines systemweit einheitlichen Vorgehens ist auch die Gefahr einer Überregulierung verbunden. Dies kann zu tiefgehenden Konflikten mit den Systempartnern führen, wenn diese die Vorgaben unterschiedlich genau befolgen. Franchisenehmer, die Regelungen nicht einhalten, werden bei einer gerichtlichen Durchsetzung ihrer Pflichten nachhaltig verärgert sein. Wenn aber von dieser nachdrücklichen Einforderung der

Systemvorgaben abgesehen wird, so werden jene Franchisenehmer, die sich daran gehalten haben, mit Verärgerung reagieren (vgl. PECKERT, 2006, 28).

#### **5.5.4.5 Weniger Ertrag auf guten Standorten**

An einem guten Standort lässt sich mit einer eigenen Filiale ein höherer Ertrag erzielen (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 33). Die erzielten Erlöse eines umsatzstarken Betriebes fließen zur Gänze dem Stammunternehmen zu, während die Einnahmen beim Franchising aus dem Verkauf der Waren bzw. Ausgangsprodukte an den Franchisenehmer sowie aus umsatzanteiligen laufenden Gebühren bestehen. Folglich profitiert auch der Franchisegeber von überdurchschnittlichen Umsätzen, jedoch zu einem niedrigeren Anteil.

#### **5.5.4.6 Geringerer Firmenwert**

Mit einem Franchisesystem ist es nicht möglich, einen mit einem Filialsystem vergleichbaren Firmenwert zu realisieren. Dies ist vor allem bei einem Verkauf des Unternehmens relevant. Grund dafür ist, dass die Firmenwerte der Betriebe jeweils bei den einzelnen Franchisenehmern bleiben und nicht in jenen des Franchisegebers einfließen. Bei einem Filialsystem hingegen ist die Summe der Firmenwerte aller Filialen zur Gänze dem gesamten Firmenwert zuzurechnen (vgl. PECKERT, 2006, 25).

#### **5.5.4.7 Weniger Flexibilität bei Veränderungen**

Ein Franchisesystem weist eine geringere Flexibilität gegenüber tief greifenden Veränderungen auf, wie z.B. bei einer Änderung der Betriebsform der Franchise-Outlets. Die Struktur der Kooperation mit selbständigen Unternehmern bedingt eine langsamere und trägere Entwicklung, denn die verschiedenen Franchisenehmer werden Veränderungen nur teilweise mittragen wollen (vgl. PECKERT, 2006, 24). In einem Filialsystem hingegen können solche Entscheidungen von zentraler Stelle aus direktiv umgesetzt werden.

Der Erfolg des Franchisings in den letzten Jahren zeigt, dass für viele Unternehmer die Vorteile schwerer wiegen als die Nachteile. Besonders der geringere Kapitalbedarf und das niedrigere Risiko dürften eine Expansion auf diesem Wege attraktiv machen.

## **5.6 Franchisespezifische Aspekte der Standortpolitik**

Die Struktur des Franchisings und die spezielle Form der Kooperation zwischen selbständigen Geschäftspartnern bedingen auch in Bezug auf die Standortpolitik einige Besonderheiten, welche in diesem Kapitel erörtert werden. Dabei werden Gesichtspunkte

der Standortwahl betrachtet, und es wird auf die Möglichkeit einer Abgrenzung von Verkaufsgebieten durch Gebietsschutz eingegangen.

### **5.6.1 Besonderheiten der Standortwahl**

Schon in der Konzeptentwicklungsphase sind vom Franchisegeber auch die Anforderungen an künftige Standorte festzulegen. Kriterien dieser Standortstrategie können folgende Punkte umfassen (vgl. WESSELS et al., 2003, 99):

- Größe der in Frage kommenden Städte
- Standortlage
- Vorhandensein von Gewerbebetrieben, deren Nähe vorteilhaft ist
- Miet- und Immobilienpreise
- Kaufkraft
- Parkmöglichkeiten
- Entfernung zur Zentrale
- Kandidatenmarkt

Die Standortstrategie und das Marketingkonzept der Franchisekette sollen jedenfalls sinnvoll aufeinander abgestimmt werden (vgl. WESSELS et al., 2003, 104).

Die Suche nach einem Franchisenehmer und die Auswahl eines Standortes müssen häufig zusammengefasst werden. Wenn ein Franchisenehmer z.B. bereits ein Lokal zur Verfügung hat oder in sonstiger Weise in Bezug auf den Standort gebunden ist, ist möglicherweise ein Abweichen von der festgelegten Standortstrategie nötig. Dies sollte aber nur geschehen, wenn der Franchisegeber diese Änderung als Erfolg versprechend erachtet (vgl. WESSELS et al., 2003, 99f). Im Franchisevertrag kann der Franchisenehmer dazu verpflichtet werden, seine Geschäftstätigkeit ausschließlich am Betriebsstandort auszuüben. Auch die eigenmächtige Veränderung des meist gemeinsam fixierten Standortes kann untersagt werden. Dies ermöglicht dem Franchisegeber eine verlässliche Planung des Vertriebs (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 129f). Außerdem beziehen sich alle getätigten Analysen und Umsatzprognosen auf diesen konkreten Standort (vgl. WESSELS et al., 2003, 100).

Der Franchisegeber leistet häufig einen wesentlichen Beitrag bei der Errichtung des Betriebes, indem er die Wahl des Standortes unterstützt oder auch selbst durchführt. In

Österreich hat der Franchisenehmer jedoch keinen Rechtsanspruch auf eine Standortanalyse von Seiten des Franchisegebers (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 118). In vielen Fällen empfiehlt sich für jeden potenziellen Standort eine eigene Standortanalyse, die entweder von einem speziellen Beratungsunternehmen oder bei entsprechender Kompetenz auch vom Franchisegeber selbst durchgeführt werden kann. Wird im Vertrag explizit eine Standortanalyse zugesagt, so muss diese auf einer fundierten Untersuchung basieren (vgl. WESSELS et al., 2003, 99).

In vielen Fällen empfiehlt es sich, zur Imagepflege des gesamten Franchisesystems einen oder mehrere Standorte in repräsentativen Lagen zu eröffnen. Die Mieten, Ablösen oder Kaufpreise für derartige Lagen bewegen sich jedoch oft in astronomischen Höhen, sodass für einen Franchisenehmer als Einzelunternehmer ein gewinnbringender Geschäftsbetrieb auch auf lange Sicht nicht möglich ist, da er die Kosten ausschließlich von den Einnahmen an diesem einen Standort bestreiten müsste. In diesem Fall muss sich der Franchisegeber entscheiden, ob er auf den Standort verzichtet oder eine Lösung für die überproportionalen Kosten findet. Er hat die Möglichkeit, den Standort als eigene Filiale zu betreiben, oder er kann die Mehrkosten aus dem Budget für das überregionale Marketing bestreiten und damit den Franchisenehmer entlasten (vgl. FLOHR, 2003, 481).

Häufig ist es für das System von Vorteil, wenn ein Geschäftsstandort auch nach der Beendigung des Vertrages mit dem Franchisenehmer weiter bestehen bleibt, z.B. wenn es sich um einen Standort mit hohem Ertragspotenzial handelt, oder wenn die Lage aus Repräsentations- oder Imagegründen nicht aufgegeben werden sollte. Diese Überlegungen sollte der Franchisegeber ganz zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Franchisenehmer anstellen, sodass entsprechende Maßnahmen schon im Franchisevertrag festgelegt werden. Für die Standortsicherung stehen dem Franchisegeber verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Er kann die Räumlichkeiten selbst anmieten oder eine Mietintrittsvereinbarung eingehen. Bei letzterer vereinbart der Franchisegeber mit dem Vermieter, dass er den Mietvertrag übernehmen kann, falls der Franchisenehmer vorzeitig austritt. Am häufigsten aber sichert sich der Franchisegeber den Standort, indem er selbst als Hauptmieter fungiert und das Geschäftslokal in Abstimmung mit und abhängig von der Franchisevereinbarung an seinen Partner untervermietet. Nachteilig ist dabei, dass Kapital des Franchisegebers durch die Hinterlegung einer Kautions gebunden wird und dass er das Risiko eines Mietausfalls zu tragen hat (vgl. FLOHR, 2003, 481f).

## 5.6.2 Gewährung von Gebietsschutz

Unter Gebietsschutz versteht man den Schutz des Franchisenehmers vor systeminterner Konkurrenz innerhalb einer bestimmten, vertraglich festgelegten Zone. Zu beachten ist, dass ein exklusives Vertragsgebiet nur für aktive, also vom Franchisenehmer angebaute Verkäufe vergeben werden kann. Aus kartellrechtlichen Gründen ist ein absoluter Gebietsschutz, der auch Passivverkäufe umfasst, nicht möglich, d.h. eine Verpflichtung, Kunden von außerhalb des eigenen Vertragsgebietes an andere Franchisenehmer weiterzuleiten, ist unzulässig (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 103). Eine derartige Reglementierung von passiven Verkäufen würde außerdem den Ansprüchen der Konsumenten zuwiderlaufen, denn diese wollen Anbieter und Einkaufsstätten nach eigenen Wünschen und Bedürfnissen auswählen (vgl. WESSELS et al., 2003, 102). Die Gewährung von Gebietsschutz ist kein zwingendes Merkmal eines Franchisesystems. Es existieren viele Systeme, die keine entsprechenden Vereinbarungen beinhalten (vgl. NEBEL, 2003, 571).

Es gibt verschiedene Formen des Gebietsschutzes, die auch miteinander kombiniert werden können. Daher sollte die Regelung im Einzelfall konkret beschrieben werden. Im einen Fall betreffen die Gebietsabsprachen nur die beiden Vertragsparteien, den Franchisenehmer und den Franchisegeber. Dann wird ein eindeutiges Vertragsgebiet festgelegt und der Franchisegeber verpflichtet sich, innerhalb dieses Territoriums weder selbst Kunden anzuwerben noch weitere Franchisenehmer unter Vertrag zu nehmen. Andererseits kann der Gebietsschutz auch die Tätigkeit der Franchisenehmer untereinander regeln. Dann darf der Franchisenehmer nur in seinem Vertragsgebiet geschäftlich aktiv werden, und er ist in diesem gleichzeitig vor aktiver Konkurrenz durch andere Franchisenehmer geschützt. Diese Form des Gebietsschutzes ist üblich bei Handelsvertretern, da diese in der Regel selbst den Kontakt zu ihren Kunden suchen. Bei Franchisenehmern ist dies dann zweckmäßig, wenn ihre Situation ähnlich ist und sie aktiv Kundenbeziehungen anbahnen. Für Franchisenehmer mit stationärem Geschäft, das von den Kunden aufgesucht wird, ist diese Form des Gebietsschutzes allerdings nicht sinnvoll (vgl. WESSELS et al., 2003, 101).

Schon in der Erprobungsphase hat der Franchisegeber festzulegen, wie groß etwaige Vertragsgebiete jeweils sein sollen und wie diese eingeteilt werden, wobei dies mit den

geplanten Betriebsgrößen korrespondieren muss. Auch die Entscheidung, ob er Gebietsschutz gewähren will und falls ja, in welchem konkreten Ausmaß, sollte in dieser Phase getroffen werden. Dabei ist immer die Entwicklung des gesamten Franchisesystems im Auge zu behalten, denn es soll ein optimaler Rahmen für das angestrebte Marktwachstum abgesteckt werden. Vertragsgebiet und Gebietsschutz sind für jeden Franchisenehmer möglichst konkret im Franchisevertrag zu definieren (vgl. WESSELS et al., 2003, 100f). Im Zweifel kann der Franchisenehmer davon ausgehen, dass sein Vertragsgebiet in etwa mit dem des Pilotbetriebes und denen der anderen Franchisebetriebe vergleichbar ist. Rechtlich leitet sich dies aus der Verpflichtung des Franchisegebers ab, ein erprobtes System anzubieten (vgl. LIEBSCHER und PETSCHKE, 2002, 121).

Abschließend soll noch auf die Vorteile und Nachteile der Gewährung von Gebietsschutz eingegangen werden. In erster Linie liegt ein Gebietsschutz im Interesse der Franchisenehmer, da sie damit Umsatzeinbußen vermeiden wollen. Weil aber der Franchisegeber durch Warenlieferungen und Franchisegebühren von den Umsätzen seiner Systempartner profitiert, hätte auch er einen Nachteil aus einem zu eng gesetzten Franchisennetz und wird zumindest entsprechende Abstände zwischen den Betrieben einhalten (vgl. WESSELS et al., 2003, 102).

Für einen Gebietsschutz spricht, dass die Kreditwürdigkeit des Franchisenehmers aus der Sicht der Banken steigt, wenn diesem ein bestimmtes Gebiet zugesichert ist und damit ein positiver Geschäftserfolg wahrscheinlicher wird. Außerdem vermeidet man durch einen Gebietsschutz, dass einzelne Franchisenehmer ein individuelles Profil ausbilden um sich von den internen Mitbewerbern abzuheben, damit aber dem einheitlichen Marktauftritt des Gesamtsystems schaden. Dies ist besonders dort relevant, wo die einzelnen Betriebe relativ nahe zueinander situiert sind. Weil durch den Gebietsschutz das systeminterne Konkurrenzdenken gemildert wird, besteht zwischen den Franchisenehmern eine höhere Bereitschaft zur Kooperation und zur Weitergabe der im laufenden Betrieb erworbenen Erfahrungen. Die Summe der einzelbetrieblichen Optimierungen durch dieses Zusatz-Know-how kommt über den erhöhten Umsatz dann wieder dem Franchisenehmer zugute (vgl. NEBEL, 2003, 571f).

Auf der anderen Seite ist ohne Gebietsschutz eine höhere Flexibilität gewährleistet, denn in der Aufbauphase eines Franchisesystems kann nur geschätzt werden, wie die Entwicklung verlaufen wird. Die Einteilung der Vertragsgebiete beruht aber auf diesen Schätzungen. Stellt sich später heraus, dass das Marktpotenzial höher ist als angenommen und daher ein dichteres Netz an Betrieben tragfähig wäre, müssen die Verträge der bestehenden Franchisenehmer abgeändert werden. Diese werden einer Verkleinerung ihres zugesicherten Gebietes aber nur widerwillig zustimmen. Zudem sind die Franchisenehmer stärker gefordert, wenn ihnen kein Gebietsschutz gewährt wird, und ihre Leistungsbereitschaft ist höher. Ein exklusives Vertragsgebiet könnte dazu verleiten, dass diese aufgrund dieser Sicherheit weniger Engagement entwickeln und in der Folge das vorhandene Marktpotenzial nicht optimal genutzt wird. Daraus resultieren einerseits geringere umsatzabhängige Franchisegebühren für den Franchisegeber, andererseits entstehen dem Gesamtsystem indirekt Nachteile, wenn Waren von der Franchisezentrale aufgrund der niedrigeren Einkaufsmengen zu schlechteren Konditionen und damit höheren Stückpreisen eingekauft werden müssen. Je niedriger die Einnahmen des Franchisegebers schließlich sind, desto weniger kann er in überregionales Marketing und Systempflege investieren (vgl. NEBEL, 2003, 572f).

## **5.7 Kriterien für das theoretische Standortentscheidungsmodell**

Aus den Erörterungen in diesem Kapitel lassen sich Faktoren ableiten, die für die Standortplanung von Mehrbetriebsunternehmen und damit auch für Franchiseunternehmen relevant sind. Ausschlaggebend ist dabei die Entfernung zwischen den einzelnen Outlets und ihre Lage zueinander. Bei der Wahl eines neuen Betriebsstandortes ist daher einmal die erforderliche *Lieferlogistik*, die sich auf die Transportkosten auswirkt, von Bedeutung. Außerdem ist auf eine mögliche *interne Konkurrenzierung* mit bereits bestehenden bzw. projektierten Franchisebetrieben zu achten.

## **6 Der Analytische Hierarchieprozess (AHP)**

Diese Arbeit bedient sich des Analytischen Hierarchieprozesses, abgekürzt AHP, als Methodik zur Bestimmung des optimalen Standortes für einen Sonnentor-Franchise-Shop in Wien. Unter Punkt 3.6.12 wurde dieses Verfahren im Kontext des Methodenspektrums zur Standortwahl im Einzelhandel bereits kurz vorgestellt. Nun soll der AHP ausführlich

dargestellt und die konkrete Anwendung zur Entscheidungsunterstützung erörtert werden. Dazu werden zuerst die Grundlagen des AHP dargestellt und anschließend die einzelnen Schritten des Prozesses erklärt.

## **6.1 Grundlagen des AHP**

Der AHP wurde von THOMAS L. SAATY in den USA entwickelt. Er wird seit den 1970er Jahren zur Lösung komplexer Fragestellungen aus unterschiedlichen Disziplinen eingesetzt (vgl. SAATY, 1982, 2). Dokumentierte Beispiele umfassen die Gebiete Wirtschaft, Politik, Konfliktforschung, Technologie und Medizin. Besonders häufig untersucht wurden betriebswirtschaftliche Fragestellungen, die z.B. Strategieplanung, Produktion, Absatz, Forschung und Entwicklung oder Investitionsentscheidungen betreffen (vgl. WEBER, 1995, 194). Im englischsprachigen und im asiatischen Raum ist der AHP bereits weit verbreitet, im deutschen Sprachraum ist er jedoch noch relativ unbekannt (vgl. MEIXNER, 2007, s.p.).

Mit dem AHP wird ein vielschichtiges Entscheidungsproblem in seine Einzelaspekte zerlegt. Diese Kriterien werden in eine hierarchische Struktur gebracht und auf jeder Ebene nach ihrer relativen Bedeutung für das übergeordnete Ziel paarweise miteinander verglichen. Aus diesen Paarvergleichen wird dann mathematisch die Gewichtung jedes Kriteriums im Gesamtkontext abgeleitet (vgl. GUSSEK, 1992, 161). Die verfügbaren Lösungsmöglichkeiten sind als unterste Ebene in die Hierarchie eingebunden und werden grundsätzlich gleich wie die Kriterien behandelt. Im Ergebnis sind diese Alternativen so nach ihrer Bedeutung gereiht, dass die optimale Alternative den Präferenzen des Entscheiders am besten entspricht.

Wesentliches Charakteristikum des AHP ist, dass er das gleichzeitige Einbeziehen von quantitativen und qualitativen Faktoren ermöglicht (vgl. ROHR, 2004, 40). Dadurch wird gewährleistet, dass die Gesamtheit aller zur Lösung eines spezifischen Problems relevanten Kriterien berücksichtigt werden kann.

SAATY vergleicht die Funktionsweise des AHP mit den typischen menschlichen Herangehensweisen beim Lösen von Problemen, die hier kurz dargestellt werden sollen. Einerseits wird ein Problem in einzelne Elemente untergliedert, deren Funktionsweise analysiert, und aus der Summe dieser Einzelbetrachtungen eine Erklärung für das

Gesamtproblem abgeleitet. Andererseits besteht ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem die einzelnen Komponenten nicht im Detail analysiert werden, sondern in erster Linie das Gesamtsystem zu erfassen versucht wird. Der AHP vereint diese beiden menschlichen Denkweisen. Zuerst wird ein Problem in eine Struktur von einzelnen zusammenwirkenden Faktoren gebracht. Anschließend wird durch die Beurteilung von deren Bedeutung für das Ganze wieder eine Synthese erzielt (vgl. SAATY, 1982, 5ff). Der AHP ermöglicht das gleichzeitige Einbeziehen vieler Faktoren bei komplexen, unstrukturierten Problemen und bleibt trotzdem in seiner Funktionsweise verständlich und einfach handhabbar.

Der AHP stellt eine der wichtigsten Weiterentwicklungen im Bereich *multikriterieller Entscheidungsmethoden* dar (vgl. WEBER, 1993, 73). Diese Methoden werden für Entscheidungen, bei denen verschiedene Zielsetzungen zu berücksichtigen sind, angewendet. Ihr Prinzip besteht darin, dass die Präferenzstruktur des Entscheidungsträgers in einem Modell abgebildet und schließlich als optimale Alternative diejenige ausgewählt wird, die den höchsten Nutzenwert erreicht (vgl. ROHR, 2004, 35). Auf die Gemeinsamkeiten des AHP mit dem ebenfalls mehrkriteriellen Verfahren der Nutzwertanalyse wurde bereits im Kapitel 3.6.12. hingewiesen. Hier soll darauf nicht weiter eingegangen, sondern auf die detaillierten Ausführungen von SCHNEEWEIß (1991, 138ff) verwiesen werden.

## **6.2 Ablaufschritte des AHP**

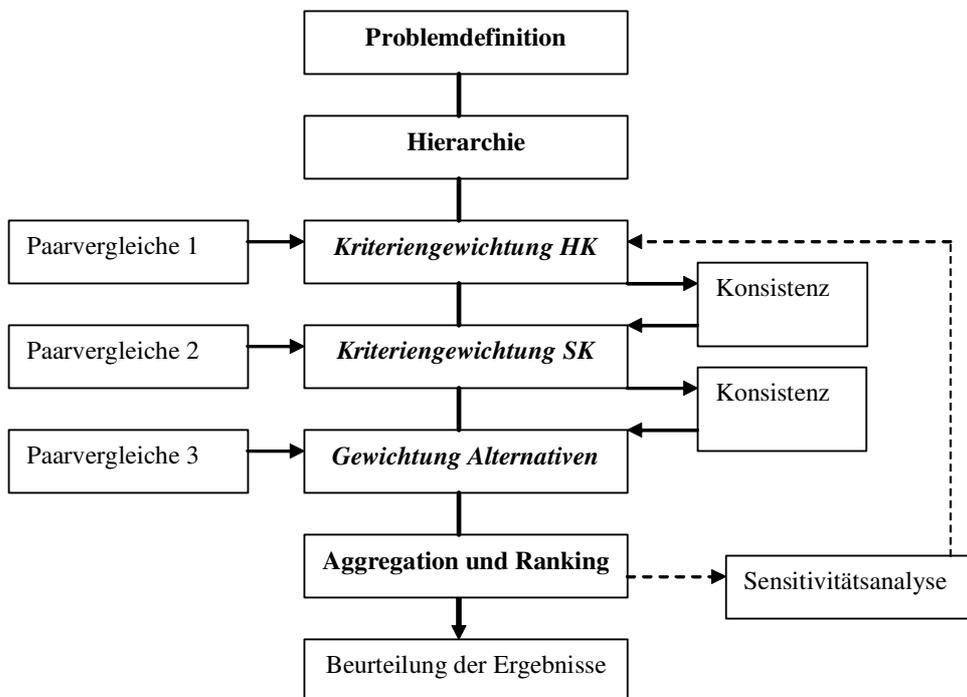
Ausgangspunkt für eine anstehende Entscheidung ist das zugrunde liegende Problem. Dieses sollte möglichst klar beschrieben sein. Eine genaue Problemdefinition und die Festlegung der einzubeziehenden Kriterien sind die ersten Aufgaben bei der AHP-Anwendung (vgl. ROHR, 2004, 40). Dies kann durch einen einzelnen Entscheidungsträger oder im Team erfolgen und durch Kreativitätstechniken unterstützt werden (vgl. GUSSEK, 1992, 399). Dieser Schritt ist zwangsläufig subjektiv geprägt. Der Grad der Subjektivität kann jedoch durch das Heranziehen von Experten und durch eine theoretische Abstützung abgeschwächt werden.

Die Lösungsmöglichkeiten für das Entscheidungsproblem sind ebenfalls schon zu Beginn festzulegen, damit schließlich stabile Ergebnisse gewährleistet sind, denn diese sind in hohem Ausmaß von den einbezogenen Alternativen abhängig (vgl. MEIXNER und HAAS,

2002, 110). Grundsätzlich sollten nur deutlich voneinander abweichende und potenziell entscheidungsrelevante Alternativen aufgenommen und eine überschaubare Anzahl angestrebt werden (vgl. WEBER, 1993, 76). Die Auswahl eines Alternativen-Sets kann anhand von K.O.-Kriterien erfolgen, wie z.B. die Einhaltung eines bestimmten Kostenrahmens (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 129), oder im Fall der Auswahl eines Makrostandortes die Mindesteinwohnerzahl einer Stadt.

Die weitere Vorgehensweise mit dem AHP geschieht einem festgelegten prozessualen Ablauf folgend, der in Abbildung 12 dargestellt ist. In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Schritte entlang der Chronologie dieses Prozesses näher erklärt.

**Abbildung 12: Ablaufschema des AHP**



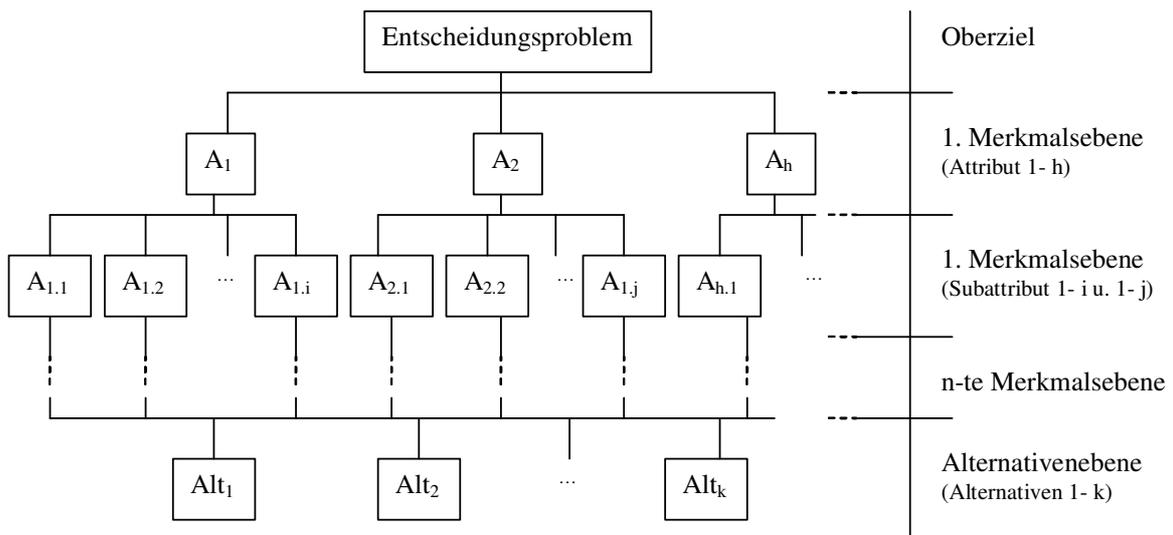
Quelle: vgl. ROHR, 2004, 42

Da sehr umfangreiche Rechenoperationen auszuführen sind, ist nur ein computergestützter Einsatz des AHP sinnvoll. Es stehen dafür verschiedene spezialisierte Softwareanwendungen zur Verfügung. Auf die genauen mathematischen Vorgänge wird in dieser Arbeit nicht ausführlich eingegangen, diese werden von MEIXNER und HAAS (2002, 140ff) detailliert und anschaulich erklärt.

## 6.2.1 Hierarchiebildung

Die allgemeine Struktur einer Hierarchie ist dadurch gekennzeichnet, dass übergeordnete Elemente jeweils mehrere untergeordnete Elemente beeinflussen, und die Elemente innerhalb einer Ebene voneinander unabhängig sind (vgl. HAEDRICH und TOMCZAK, 1990, 178). Das gleiche Prinzip liegt auch dem AHP-Modell zugrunde, dessen Grundstruktur in Abbildung 13 schematisch dargestellt ist. Vom Entscheidungsproblem, also dem übergeordneten *Oberziel (Globalziel)* ausgehend werden die *Kriterien (Attribute, Merkmale, Unterziele)* abgeleitet, die wiederum weiter in Subkriterien untergliedert werden können. Auf der untersten Ebene dieser Hierarchie werden schließlich die *Alternativen (Maßnahmen, Lösungsmöglichkeiten)* einbezogen. Auf diese Weise werden die ermittelten Kriterien und Alternativen zu einem Entscheidungsmodell zusammengefügt.

**Abbildung 13: Grundstruktur eines AHP-Modells**



Quelle: vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 124

Je übergeordnetes Element sollten möglichst nicht mehr als sieben Merkmale auf einer Ebene gewählt werden, eine tiefere Untergliederung der Hierarchie in mehrere Ebenen stellt jedoch kein Problem dar und sollte deshalb bei sehr komplexen Modellen durchgeführt werden (vgl. WEBER, 1993, 78). Außerdem ist darauf zu achten, dass auf einer Ebene jeweils gleichrangige, sprich sinnvoll miteinander vergleichbare Elemente platziert werden (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 41).

Die Modellierung muss individuell auf das spezifische Problem angepasst sein und ist auch von der subjektiven Einschätzung des Entscheidungsträgers abhängig, es gibt also keine universell einsetzbare Standardhierarchie (vgl. GUSSEK, 1992, 399). Die Erstellung der Hierarchiestruktur sollte mit Sorgfalt erfolgen und es sollte genügend Zeit dafür eingeplant werden, denn sie stellt die Basis des folgenden Bewertungs- und Entscheidungsprozesses dar und beeinflusst somit die Qualität der Entscheidung (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 135).

### **6.2.2 Durchführung der Paarvergleiche**

Zentrales Charakteristikum des AHP sind die paarweisen Vergleiche, mit denen die *Gewichte (Prioritäten)* bestimmt werden. Diese ermöglichen die ebenfalls für den AHP typische Vergleichbarkeit von qualitativen und quantitativen Faktoren. Außerdem wird durch die Paarvergleiche die Einfachheit des AHP gewährleistet (vgl. GUSSEK, 1992, 404).

Bei den Paarvergleichen werden die Unterschiede in der Bedeutung von je zwei Elementen im Hinblick auf ein übergeordnetes Element ermittelt. Dieser Bewertungsvorgang wird Ebene um Ebene über die gesamte Hierarchie hinweg durchgeführt (vgl. HAEDRICH und TOMCZAK, 1990, 179). Das bedeutet, dass grundsätzlich auch auf der Ebene der Alternativen in gleicher Weise vorgegangen wird. Wenn quantitative Daten vorliegen, können diese aber auch direkt in den AHP eingegeben und eine Bewertung mithilfe von Nutzenfunktionen ohne Paarvergleiche durchgeführt werden (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 158f). Die Alternativen werden also hinsichtlich ihrer konkreten Kriterienausprägung paarweise verglichen.

Für die Durchführung der Paarvergleiche hat sich eine neunteilige Skala etabliert, die sich für die AHP-Anwendung als am besten geeignet erwiesen hat. Analog dazu sind auch die reziproken Werte in neun Stufen eingeteilt. Zur einfacheren Verständlichkeit werden diesen Werten verbale Beschreibungen zugeordnet, die in Tabelle 9 dargestellt sind. Die Anwendung des AHP mit spezieller Software bietet wahlweise auch eine grafische Eingabe der Bedeutungsunterschiede an, wodurch eine noch feinere Skalierung ermöglicht wird (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 137ff).

AHP-Werte	Beschreibung	AHP-Werte (reziprok)	Beschreibung
1	gleiche Bedeutung	1	gleiche Bedeutung
3	etwas größere Bedeutung	1/3	etwas geringere Bedeutung
5	erheblich größere Bedeutung	1/5	erheblich geringere Bedeutung
7	sehr viel größere Bedeutung	1/7	sehr viel geringere Bedeutung
9	absolut dominierend	1/9	absolut unterlegen
2, 4, 6, 8	Zwischenwerte	1/2, 1/4, 1/6, 1/8	Zwischenwerte

**Tabelle 9: AHP-Skala**

Quelle: vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 138

Alle paarweisen Vergleiche sämtlicher Elemente, die auf ein übergeordnetes Element hin ausgerichtet sind, werden in eine einzelne *Paarvergleichsmatrix (Evaluationsmatrix)* geschrieben (vgl. GUSSEK, 1992, 406). In einer Entscheidungshierarchie ist demnach die Anzahl an Paarvergleichsmatrizen mindestens gleich groß wie die Anzahl von (qualitativen) Elementen, denen andere Elemente untergeordnet sind.

Jeder Wert in der Matrix beschreibt eine vergleichende Bewertung von je zwei Elementen. Eine Paarvergleichsmatrix ist immer quadratisch, wobei auf der Hauptdiagonale generell der Wert 1 steht, weil hier jeweils ein Element mit sich selbst verglichen wird. Die Diagonale teilt die Matrix in zwei Hälften, wovon die eine Hälfte aus den durchgeführten Paarvergleichen besteht, und in die andere Hälfte die reziproken Werte eingesetzt werden. Dem liegt der Schluss zugrunde, dass B zweimal unwichtiger ist als A, wenn A zweimal wichtiger ist als B (vgl. GUSSEK, 1992, 406). In Tabelle 10 ist ein Beispiel dafür dargestellt, die vom Entscheidungsträger durchgeführten Paarvergleiche sind darin unterstrichen, die anderen Werte ergeben sich aus der Matrixstruktur. Je Matrix ist aufgrund der genannten Zusammenhänge nur eine bestimmte Anzahl von Paarvergleichen erforderlich, für die sich folgende Formel ergibt (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 145):

Anzahl Paarvergleiche =  $n \cdot (n - 1) / 2$        $n$  ... Anzahl der Kriterien/Alternativen

	A	B	C
A	1	<u>1/5</u>	<u>2</u>
B	5	1	<u>8</u>
C	1/2	1/8	1

**Tabelle 10: Paarvergleichsmatrix**

Quelle: vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 142

### 6.2.3 Lokale Gewichtung der Kriterien und Alternativen

Die Gewichtung der Kriterien bzw. Alternativen geschieht nun auf Basis dieser Paarvergleichsmatrizen. Durch die *Berechnung des Eigenvektors* einer Matrix können die Prioritäten abgeleitet werden (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 142). Es handelt sich dabei um *lokale Gewichte*, d.h. diese beziehen sich auf den je Matrix betrachteten Aspekt und noch nicht auf das gesamte Entscheidungsproblem.

Den Eigenvektor einer Paarvergleichsmatrix erhält man durch ein iteratives Rechenverfahren. Die Paarvergleichsmatrix wird quadriert, also mit sich selbst multipliziert. Die so erhaltene Matrix wird anschließend normalisiert, d.h. es werden erst die Zeilensummen gebildet und diese dann durch die Zeilengesamtsumme dividiert. Dadurch wird die Zeilengesamtsumme auf 1 gesetzt und die Zeilensummen werden als Prioritäten dargestellt. Diese Prioritäten werden mit jenen der Ausgangsmatrix verglichen. Dieser Ablauf wird mehrfach wiederholt, d.h. die quadrierte Matrix wird neuerlich quadriert, normalisiert und die Prioritäten verglichen. Der Prozess endet, wenn sich die Prioritäten nach neuerlicher Quadrierung nur mehr marginal verändern. Die so erhaltenen Prioritäten stellen den Eigenvektor der Matrix dar und entsprechen dem Gewicht der betrachteten Kriterien bzw. Alternativen in Bezug auf das übergeordnete Hierarchieelement (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 148ff).

#### 6.2.4 Gewichtsaggregation und Ergebnisinterpretation

Im Ergebnis soll nun aus den einzelnen lokalen Gewichtungen heraus abgeleitet werden, wie groß die Bedeutung jeder zur Wahl stehenden Alternative für die Lösung des Entscheidungsproblems ist, oder anders ausgedrückt, welche Alternative am besten zur Zielerreichung geeignet ist. Es soll also die Verbindung von der untersten bis zur obersten Hierarchieebene hergestellt werden (vgl. GUSSEK, 1992, 409). Dazu werden aus den lokalen Gewichten die *globalen Gewichte* ermittelt, das heißt für jedes einzelne Hierarchieelement wird errechnet, welche Bedeutung es für die gesamte Hierarchie hat. Dies geschieht, indem das lokale Gewicht jedes Hierarchieelementes mit dem Gewicht des übergeordneten Hierarchieelementes multipliziert wird. Die Summe aller globalen Gewichte auf allen Ebenen der Hierarchie muss danach 1 betragen. Um nun die Bedeutung der verschiedenen Alternativen zu ermitteln, werden die globalen Gewichte jeder einzelnen Alternative addiert. Je höher diese Summe ist, desto besser ist die Alternative im Kontext der Präferenzen des Entscheidungsträgers zur Problemlösung geeignet. Dabei ist zu beachten, dass die so erhaltene Kennzahl eine Priorität beschreibt. Das Ergebnis besteht demnach also aus einem *Ranking der Alternativen* (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 163f).

Bevor die Ergebnisse nun umgesetzt oder weiter verwendet werden können, sind noch zwei Prüfschritte durchzuführen: die *Konsistenzprüfung*, um die Stimmigkeit der Gesamtheit der getroffenen Einzelbewertungen zu kontrollieren, sowie die *Sensitivitätsanalyse*, um die Stabilität der Ergebnisse bei veränderter Kriteriengewichtung zu ermitteln. Diese werden im Folgenden beschrieben.

#### 6.2.5 Konsistenzprüfung

Der Mensch fällt in der Regel keine vollständig konsistenten Urteile, das heißt seine Bewertungen stehen nicht immer im exakt richtigen Verhältnis zueinander, man spricht dann von *Inkonsistenz*. Dies betrifft auch die beim AHP durchgeführten Paarvergleiche, wie dies bei der Evaluationsmatrix in Tabelle 10 auf Seite 87 der Fall ist. Wenn der Vergleich von B mit A den Wert 5 ergibt, und der Vergleich A mit C den Wert 2, so müsste bei konsistentem Verhalten der Vergleich B mit C den Wert 10 ergeben. Im dargestellten Beispiel wurde jedoch die Bewertung 8 vergeben und damit ein inkonsistentes Urteil gefällt (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 148).

Zufallsentscheidungen weisen in aller Regel eine hohe Inkonsistenz auf, daher ist die erzielte Konsistenz auch ein Maß für die Qualität einer Entscheidung (vgl. ROHR, 2004, 46). Weil eine vollständig konsistente Kriteriengewichtung aber nur sehr selten zustande kommt, ist die Konsistenzprüfung aller Paarvergleichsmatrizen integraler Bestandteil des AHP (vgl. WEBER, 1993, 95). Der Entscheidungsträger wird so auf inkonsistente und damit unzuverlässige Gewichtungen aufmerksam gemacht. Geringfügige Abweichungen stellen kein Problem dar, ab einer bestimmten Toleranzgrenze sollten die betreffenden Paarvergleiche jedoch wiederholt werden. Wird der AHP mit einer speziellen Software durchgeführt, so kann diese einen Indikatorwert berechnen, z.B. den sog. *CR (consistency ratio)*, der die erzielte Konsistenz anzeigt, wobei bis zu einer Höhe von 0,1 eine ausreichend konsistente Entscheidung angenommen wird (vgl. HAEDRICH und TOMCZAK, 1990, 188f). Die Konsistenzüberprüfung inklusive allfälliger Neubewertungen erfolgt analog zur Durchführung der Paarvergleiche und Merkmalsgewichtungen über alle Stufen des Entscheidungsmodells hinweg.

#### **6.2.6 Sensitivitätsanalyse**

Mit der Sensitivitätsanalyse wird schließlich die Stabilität der Ergebnisse überprüft. Man ermittelt, innerhalb welcher Grenzen die Kriteriengewichtung im unveränderten Entscheidungsmodell variiert werden kann, ohne dass sich das Ranking der Alternativen ändert (vgl. WEBER, 1993, 108). Wenn schon das geringfügige Ändern der Gewichtung zu einer anderen Alternativenreihung führt, liegt ein instabiles Ergebnis vor. In dem Fall sollte der Bewertungsprozess von neuem durchgeführt werden (vgl. ROHR, 2004, 47f). Die Sensitivitätsanalyse dient damit ebenso wie die Konsistenzüberprüfung zur Qualitätssicherung der Entscheidung (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 176).

Nach dieser allgemeinen Einführung in die Methodik des AHP wird nun im folgenden Kapitel ein Entscheidungsmodell für die in dieser Arbeit behandelte Fragestellung der Standortwahl im Einzelhandel aufgestellt.

## 7 Theoretisches Standortentscheidungsmodell

Dieses Kapitel stellt eine Verdichtung und Zusammenfassung der bisherigen Erörterungen dar, indem zuerst die theoretischen Forschungsfragen aus Kapitel 1.3 beantwortet werden und danach das theoretische Standortentscheidungsmodell entwickelt wird.

Die Frage nach den umsatz- und den kostenwirksamen Standortfaktoren wurde im Kapitel 3.4 beantwortet. Tabelle 2 listet diese auf und unterscheidet dabei zwischen quantitativen und qualitativen Faktoren. Interessant ist dabei der deutliche Überhang umsatzwirksamer Faktoren. Die Frage, ob das Konsumentenverhalten bei der Einkaufsstättenwahl Schlüsse für die Standortplanung zulässt, kann eindeutig bejaht werden. Wie in Kapitel 5.7 gezeigt, können viele der umsatzwirksamen Standortfaktoren auch aus der Analyse des Konsumentenverhaltens abgeleitet werden. Auf die Frage nach den Vorteilen des Franchisings als Vertriebsstruktur schließlich ist als am bedeutendsten der relativ geringe Aufwand an Kosten und Zeit bei gleichzeitiger Vorgabe des Konzepts herauszustreichen, was durch die Kompetenz-, Risiko- und Kostenverteilung zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer bewirkt wird.

Nun soll ein theoretisches Entscheidungsmodell generiert werden, das als allgemeine Grundlage für Standortentscheidungen im Einzelhandel dienen kann. Es soll daher möglichst umfassend die potenziell relevanten Kriterien beinhalten. Im Einzelfall ist das Modell dann auf die jeweils relevanten Kriterien zu reduzieren bzw. gegebenenfalls um betriebsspezifische Kriterien zu ergänzen. Dies wird auch im empirischen Teil dieser Arbeit durchgeführt.

Gemäß der allgemeinen Grundstruktur eines AHP-Modells in Abbildung 13 werden die einzelnen Ebenen mit den folgenden Elementen belegt, wobei das theoretische Modell die Ebenen 1 bis 3 umfasst:

Ebene 1: Oberziel = Auswahl eines optimalen Standortes

Ebene 2: Kriterien = Standortfaktoren

Ebene 3: Subkriterien = untergeordnete Standortfaktoren

Ebene 4: Alternativen = Standortalternativen

Diese Modellierung stimmt mit den Elementen von Standortentscheidungen nach MÜLLER-HAGEDORN (2005, 133) überein, deren Struktur sich im AHP-Modell widerspiegelt:

- Zielgrößen: Ziele der Standortplanung
- Umweltgrößen: Bestimmungsfaktoren der Standortwahl
- Handlungsmöglichkeiten: mögliche Standorte

Aus der vorangegangenen theoretischen Analyse der Standortpolitik, des Konsumentenverhaltens bei der Einkaufsstättenwahl sowie der Vertriebsform Franchising werden nun die Standortfaktoren abgeleitet. Die untergeordneten Standortfaktoren werden teilweise auch dem Standortfaktorenkatalog von NAUER (1970, 44ff) entnommen, der im Anhang unter 13.1 dargestellt ist.

Im Kapitel 3.4 werden Standortfaktoren mit genereller Gültigkeit vorgestellt, die von BIENERT (1996, 105f) mittels Befragung von Praktikern erhoben wurden, und um weitere in der Literatur besprochene Faktoren ergänzt. Dieses Kriterienset findet sich in der linken Spalte von Tabelle 11 als Ausgangsbasis. Die Untersuchung des Konsumentenverhaltens bestätigt die Standortfaktoren Branchenmix (in Sinne von Kopplungspotenzial), Erreichbarkeit (für den privaten und den öffentlichen Verkehr), Demografie (im Sinne von Altersstruktur), Kaufkraft (im Sinne von Einkommen) und Attraktivität. Für letzteren Faktor können mit Geschäftsdichte, Gebäudewirkung, Schaufensterwerbung, Größe des Zentrums, Prestige des Zentrums und Erlebniswirkung eine Reihe untergeordneter Punkte abgeleitet werden. Aus dem Kapitel Franchising schließlich werden die interne Konkurrenz als Subkriterium der Konkurrenzsituation und die Lieferlogistik als Subkriterium der Transportkosten entnommen. Die aus dem Standortfaktorenkatalog von NAUER ergänzten Faktoren sind in Tabelle 11 kursiv eingetragen.

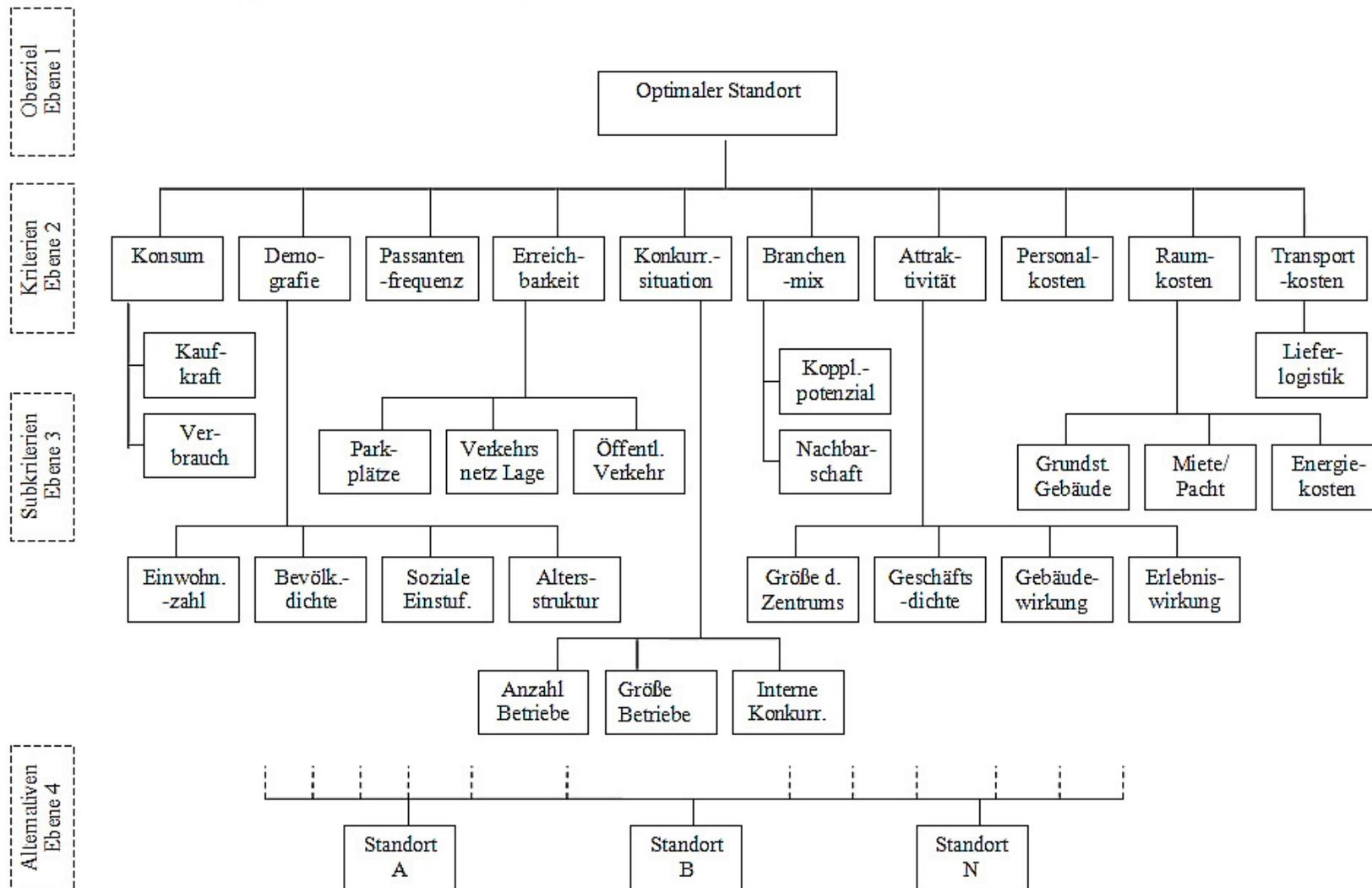
<b>Standortfaktoren</b>	<b>untergeordnete Standortfaktoren</b>
Kaufkraft	Einkommen ( <i>pro Kopf</i> )
Demografie	<i>Gesamteinwohnerzahl, Bevölkerungsdichte, soziale Einstufung, Altersstruktur</i>
Bedarf	<i>regionale Verbrauchskennziffern</i>
Passantenfrequenz	
Erreichbarkeit	<i>Parkmöglichkeiten, Öffentliche Verkehrseinrichtungen, Lage innerhalb des Verkehrsnetzes</i>
Konkurrenzsituation	<i>interne Konkurrenz, Anzahl Konkurrenzbetriebe, Größe der Konkurrenzbetriebe</i>
Branchenmix	<i>Kopplungspotenzial; Wert und Zusammensetzung der Nachbarschaft</i>
Attraktivität der Lage	<i>Geschäftsdichte, Gebäudewirkung inkl. Schaufensterwerbung, Größe des Zentrums, Erlebniswirkung</i>
Standortimage	<i>Prestige des Zentrums</i>
Raumkosten	<i>Grundstücks-/Gebäudekosten, Miete/Pacht, Energiekosten</i>
Personalkosten	
Transportkosten	<i>Lieferlogistik</i>

**Tabelle 11: Kriterien für ein Standortentscheidungsmodell**

Quelle: eigene Darstellung

Aus diesen Kriterien und Subkriterien wird nun in einem nächsten Schritt das theoretische AHP-Modell in Form einer Entscheidungshierarchie erstellt. Dabei wird das Kriterium Standortimage der Attraktivität der Lage zugeordnet und die beiden Kriterien Bedarf (Verbrauch) und Kaufkraft als Konsum zusammengefasst. Dieses theoretische Standortentscheidungsmodell ist in Abbildung 14 dargestellt. Im folgenden empirischen Teil wird dieses für das konkrete Entscheidungsproblem modifiziert und auf die Region Wien angewendet.

Abbildung 14: Theoretisches Standortentscheidungsmodell



Quelle: eigene Darstellung

## **Empirischer Teil**

Die Firma Sonnentor erweitert ihr Vertriebsnetz und etabliert dafür eine neue Linie spezieller Sonnentor-Shops, die von Franchisepartnern betrieben werden. Das Unternehmen ist auf der Suche nach einem geeigneten Standort in der Region Wien. Auf diesen konkreten Fall wird nun das im vorigen Abschnitt entwickelte theoretische Standortentscheidungsmodell angewendet. Mit dem AHP werden jene Einkaufszonen in Wien ermittelt, die sich optimal als Standort für einen Sonnentor-Shop eignen. Dazu wird ein modifiziertes Standortentscheidungsmodell für Sonnentor-Shops entwickelt, anhand dessen der Entscheidungsprozess mit den verantwortlichen Mitarbeitern des Unternehmens durchgeführt wird. Abschließend werden die Methode und die Ergebnisse diskutiert und die eingangs formulierten Forschungsfragen beantwortet.

## **8 Methode**

Die Durchführung des Entscheidungsprozesses erfolgte mithilfe der webbasierten Software *Web-HIPRE*, die von der Helsinki University of Technology entwickelt wurde. Die Bezeichnung steht für *Hierarchical Preference Analysis on the World Wide Web*. Im Internet ist die Software auf <http://www.hipre.hut.fi/> für akademische Zwecke frei verfügbar. Web-HIPRE beinhaltet den AHP und weitere entscheidungsunterstützende Methoden, die miteinander kombiniert werden können. Daneben stand auch die kostenpflichtige Software *Expert Choice 9.5 Pro* zur Verfügung, die ausschließlich zur Durchführung des AHP bestimmt ist. Bei der Überlegung, welche der beiden Möglichkeiten eingesetzt werden sollte, wurden jeweils die Vor- und Nachteile für die konkrete Anwendung verglichen. Wie noch gezeigt wird, werden im vorliegenden Fall elf Alternativen verglichen, eine Anzahl, bei der Paarvergleiche zwar nicht mehr optimal aber durchaus noch durchführbar erscheinen.

In Expert Choice können maximal neun Alternativen im Paarvergleich bewertet werden. Bei einer größeren Anzahl Alternativen steht das Feature *Rating*s zur Verfügung, das ein geändertes Vorgehen erforderlich macht. Wird dieses Ratingverfahren angewendet, so ist zunächst für jedes quantitative und qualitative Kriterium eine Skala zu bestimmen (z.B.: sehr hoch, hoch, mittel, niedrig). Die Skalenabstufungen werden gewichtet, indem sie jeweils paarweise miteinander verglichen werden. Schließlich werden die konkreten

Kriterienausprägungen jeder Alternative diesen Skalenstufen zugeordnet und dabei deren Gewichtung übernommen (vgl. MEIXNER und HAAS, 2002, 196f). Dieses Vorgehen würde im vorliegenden Fall einige Nachteile mit sich bringen. Zum einen würde es in Summe eine sehr hohe Anzahl an paarweisen Einzelbewertungen nötig machen, da auch für quantitative Kriterien Skalenstufen zu bilden und zu gewichten wären. Zum anderen erscheint das Festlegen und Gewichten solcher Skalenstufen für Kriterien wie z.B. Kopplungspotenzial sehr abstrakt. Dies könnte hier nur willkürlich erfolgen, da weder in der Literatur noch aus unternehmensinternen Erfahrungen Anhaltspunkte dafür vorliegen.

Web-HIPRE bietet zwar weniger Features für Ergebnisdarstellung, Konsistenzprüfung und Sensitivitätsanalyse, erlaubt jedoch das Einbeziehen von mehr als neun Elementen pro Hierarchieebene ohne Abwandlung des Verfahrens. Quantitative Daten können daher in ihrer tatsächlichen Höhe einbezogen werden und müssen nicht zu Skalenstufen zugeordnet werden. Im Gegensatz zu Expert Choice im Ratingverfahren beschränkt sich in Web-HIPRE die Durchführung von Paarvergleichen auf das eine qualitative Kriterium, und die Alternativenbewertung hinsichtlich der fünf quantitativen Kriterien wird rechnerisch vom Programm ermittelt. Konkret erfolgt dies mittels linearer Nutzenfunktionen und anschließender Normalisierung der Nutzwerte (vgl. MUSTAJOKI und HÄMÄLÄINEN, 2000, 214). Im vorliegenden Fall bringt daher der Einsatz des Web-HIPRE einen erheblich geringeren Bewertungsaufwand mit sich als Ratings in Expert Choice.

Beide Möglichkeiten weisen Vor- und Nachteile auf, nach deren Analyse jedoch die Software Web-HIPRE für den konkreten Fall als besser geeignet empfunden und deshalb für die Durchführung des Entscheidungsprozesses gewählt wird. Die erforderlichen Daten wurden freundlicherweise von der Wirtschaftskammer Wien zur Verfügung gestellt. Sie waren teilweise mittels GIS erstellt worden, welche in Kapitel 3.6.6 erörtert wurden.

## **8.1 Ableitung des spezifischen Entscheidungsmodells**

Für das Globalziel der Identifikation optimaler Standorte für Sonnentor-Shops in Wien wird das theoretische Standortentscheidungsmodell aus Kapitel 7 herangezogen. Dieses umfasst alle wesentlichen Kriterien, die ein Einzelhandelsunternehmen, egal welcher Branche, bei der Standortwahl einbeziehen kann. Es wird daher für den konkreten Fall modifiziert. Die Ausgangssituation dafür sind Betriebstyp, Sortiment und Zielgruppe des

geplanten Geschäftes. Diese beeinflussen, welche Standortfaktoren für den Entscheidungsprozess relevant sind und anhand welcher KO-Kriterien das Alternativen-Set eingegrenzt wird. Die Auswahl der Kriterien und die Bestimmung der Alternativen erfolgten in Rücksprache mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen und werden im Folgenden erläutert.

### **8.1.1 Ausgangssituation**

Im vorliegenden Fall handelt es sich um ein Lebensmittel-Spezialgeschäft mit Schwerpunkt auf Kräutern und Gewürzen sowie daraus hergestellten Produkten. Das Sortiment umfasst die gesamte Produktpalette von Sonnentor sowie bis zu 30% Produkte anderer Hersteller. Es werden ausschließlich Waren aus biologischer Landwirtschaft angeboten. Grundsätzlich wird die biologische Produktqualität jedoch nicht hervorgehoben, sondern Werte wie Tradition, Handwerk, Natur, Qualität und Genuss betont. Ein Sonnentor-Shop ist keiner Branche eindeutig zuzuordnen, sondern vereint Bio-Lebensmittel, Geschenke und Naturkosmetik, ergänzt durch einen Imbissbereich mit Schwerpunkt Tee, Kaffee und Mehlspeisen. Da ein schmales spezialisiertes Lebensmittelsortiment ohne Obst und Gemüse, Molkereiprodukte und Fleischwaren angeboten wird, handelt es sich nicht um einen Nahversorger. Ladengestaltung und Produktpräsentation sind erlebnisbetont ausgerichtet und zeichnen sich durch eine Verbindung von traditionellen Elementen und modernem Design aus (vgl. SONNENTOR, 2007, s.p.). Die damit erzielte Förderung des Impulskaufanteils entspricht dem Sortiment, das nur zum Teil aus typischen Bedarfskaufartikeln besteht. Die Zielgruppe ist vorwiegend weiblich und qualitätsbewusst. Als Besuchsmotivation wird neben dem bedarfsorientierten Einkauf auch die Suche nach Geschenken genannt. Durch die Bekanntheit der Marke Sonnentor unter Kunden des Bio-Fachhandels ist ein Wiedererkennungseffekt zu erwarten. Da die Marke außerdem ein sehr positives Image aufweist, ist bei dieser Gruppe eine hohe Bereitschaft zum Erstbesuch eines Sonnentor-Shops zu erwarten.

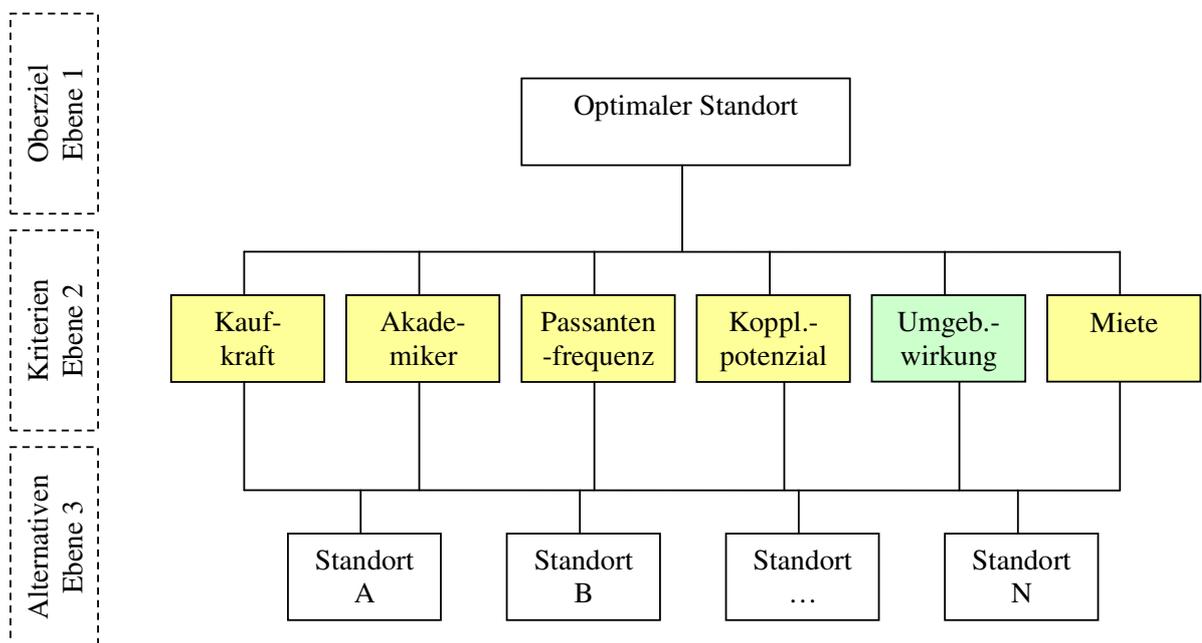
### **8.1.2 Bestimmung der Kriterien**

Grundsätzlich soll das Modell auf so wenige Kriterien wie nötig reduziert werden, um den Entscheidungsprozess möglichst einfach zu halten. In Tabelle 12 wird für jedes der im theoretischen Standortentscheidungsmodell enthaltenen Kriterien überlegt, ob es im vorliegenden Fall einbezogen werden soll. Je nachdem wird entweder der Ausschluss des

Kriteriums begründet oder im Falle der Beibehaltung kurz seine Operationalisierung beschrieben. Die zur Operationalisierung der Kriterien führenden Überlegungen werden im anschließenden Kapitel 8.1.3 ausführlicher dargelegt.

Diesen Ausführungen wird zur besseren Übersichtlichkeit das reduzierte Modell in der folgenden Abbildung 15 vorangestellt. In dieser Grafik werden die quantitativen (messbaren) Kriterien durch gelbe Farbe und die qualitativen (subjektiv zu bewertenden) Kriterien durch grüne Farbe gekennzeichnet.

**Abbildung 15: Empirisches Standortentscheidungsmodell**



Quelle: eigene Darstellung

<b>Kriterium</b>	<b>Ebene</b>	<b>Auswahl</b>	<b>Begründung des Ausschlusses bzw. Operationalisierung</b>	<b>qualitativ / quantitativ</b>
<u>Konsum</u>	<u>2</u>	ja	→ Kaufkraft	
Kaufkraft	3	ja	Kaufkraftkennziffer (Mittelwert der umliegenden Zählsprengel)	quantitativ
Bedarf (= Verbrauch)	3	nein	Verbrauch der relevanten Warengruppen wird statistisch nicht erhoben; nur teilweise Bedarfskäufe, hoher Impulskauf-Anteil am Umsatz	
<u>Demografie</u>	<u>2</u>	ja	→ Soziale Einstufung	
Einwohnerzahl	3	nein	bereits bei Makrostandortwahl (Wien) berücksichtigt	
Bevölkerungsdichte	3	nein	spiegelt sich in der Passantenfrequenz wider	
Soziale Einstufung	3	ja	Bildungsniveau ist Gradmesser für Affinität zu natürlichen und Bio-Produkten	quantitativ
Altersstruktur	3	nein	Kunden kommen aus allen Altersklassen, Produkte sind nicht für eine spezifische Altersgruppe bestimmt	
<u>Passantenfrequenz</u>	<u>2</u>	ja	Passantenzählung der WKO (Daten von Regioplan u. WKW)	quantitativ
<u>Erreichbarkeit</u>	<u>2</u>	nein	spiegelt sich in der Passantenfrequenz wider	
Parkmöglichkeiten	3	nein	spiegelt sich in der Passantenfrequenz wider; Bedeutung gering, da die Produkte leicht und handlich und daher einfach zu transportieren sind	
Öffentl. Verkehr	3	nein	spiegelt sich in der Passantenfrequenz wider	

Lage im Verkehrsnetz	3	nein	spiegelt sich in der Passantenfrequenz wider; Bedeutung gering, da Produkte leicht und handlich, und daher einfach zu transportieren sind	
<u>Konkurrenzsituation</u>	<u>2</u>	nein	Geschäfte mit vergleichbarem Sortiment werden nicht als Konkurrenz angesehen, sondern als Ergänzung; Sonnentor-Shops haben keine Konkurrenz im herkömmlichen Sinne. Positive Konkurrenzwirkung → Branchenmix	
Anzahl der Betriebe	3	nein	siehe Konkurrenzsituation	
Größe der Betriebe	3	nein	siehe Konkurrenzsituation	
Interne Konkurrenz	3	nein	keine konkurrierenden anderen Franchisenehmer, da erster Shop in Wien	
<u>Branchenmix</u>	<u>2</u>	ja	→ Kopplungspotenzial	
Kopplungspotenzial	3	ja	Anzahl der Geschäfte positiver Branchen (Vorgabe von Sonnentor) in der gleichen Straße	quantitativ
Wert Nachbarschaft	3	nein	Für Hochwertigkeit der umliegenden Geschäfte ist indirekt die Kaufkraftkennziffer ein Indikator.	
<u>Attraktivität der Lage</u>	<u>2</u>	ja	→ Gebäudewirkung, Schaufensterwerbung	
Gebäudewirkung inkl. Schaufensterwerbung	3	ja	Bilder der Hausfassaden → Umgebungswirkung	
Erlebniswirkung	3	ja	Qualität des Aufenthalts in der Zone → Umgebungswirkung	

Umgebungswirkung			Zusammenfassung von Gebäudewirkung und Erlebniswirkung: Gesamteindruck aus Architektur, Fassadenzustand, Verkehrsbelastung, Raum für Passanten u. Strukturen wie Sehenswürdigkeiten, Sitzmöglichkeiten, Schanigärten, Märkte	qualitativ
Größe des Zentrums	3	nein	Indikator ist Passantenfrequenz	
Geschäftsdichte	3	nein	eine Geschäftsstraße ist durch eine hohe Dichte an Geschäften gekennzeichnet, daher sind sich die Standorte in diesem Punkt sehr ähnlich	
<u>Raumkosten</u>	<u>2</u>	ja	→ Miete / Pacht	
Grundstücks- / Gebäudekosten	3	nein	Kauf wird nicht in Erwägung gezogen	
Miete / Pacht	3	ja	Vergleichspreise aus Geschäftsmietenliste der WKW	quantitativ
Energiekosten	3	nein	im betrachteten Gebiet keine Unterschiede	
<u>Transportkosten</u>	<u>2</u>	nein	im betrachteten Gebiet keine Unterschiede	
Lieferlogistik	3	nein	im betrachteten Gebiet keine Unterschiede	

**Tabelle 12: Begründung der Kriterienauswahl und Operationalisierung**

Quelle: eigene Darstellung

### **8.1.3 Operationalisierung der gewählten Kriterien**

Im Folgenden wird die Auswahl der Kriterien begründet, und es wird festgelegt, wie diese für die Durchführung des Entscheidungsprozesses operationalisiert werden. Die dafür verwendeten Daten sind im Anhang unter 13.2 ersichtlich.

#### **8.1.3.1 Einkommen – Kaufkraft (quantitativ)**

Das Einkommensniveau wird als relevant erachtet, da das Sortiment aus hochwertigen Produkten besteht und qualitätsbewusste Konsumenten tendenziell auch über eine höhere Kaufkraft verfügen. Hinzu kommt, dass Bio-Konsumenten vor allem in höheren Einkommensklassen stärker vertreten sind (vgl. MICHELS et al., 2003, 29). Die Operationalisierung erfolgt über die Kaufkraft. Aus den Kaufkraftkennziffern der die Einkaufsstraßen umgebenden Zählspengel wird der Mittelwert gebildet.

#### **8.1.3.2 Soziale Einstufung – Akademikeranteil (quantitativ)**

Da in einem Sonnentor-Shop ausschließlich Produkte aus biologischer Landwirtschaft verkauft werden, empfiehlt sich ein Standort, an dem die entsprechende Zielgruppe vertreten ist. „Insgesamt ist die Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln in erstaunlich hohem Maße eine Frage der sozialen Schicht, d.h. von Einkommen, Bildung und Beruf“ (SPILLER, 2006, 26). Kunden des Bio-Fachhandels weisen sich besonders durch einen deutlich überdurchschnittlichen Akademikeranteil aus (vgl. MICHELS et al., 2003, 30). Aus diesem Grund wird neben dem schon erörterten Kaufkraftindex auch der Akademikeranteil in die Entscheidung einbezogen. Zur Operationalisierung werden die Akademikeranteile der die Straßen umgebenden Zählspengel festgestellt und daraus der Mittelwert errechnet.

#### **8.1.3.3 Passantenfrequenz (quantitativ)**

Betriebstyp und Sortiment eines Sonnentor-Shops sind gemäß Kapitel 3.3 passantenorientiert ausgerichtet, daher ist die Passantenfrequenz von Bedeutung. Die Wirtschaftskammer Wien führt alle zwei Jahre Passantenzählungen in den Einkaufsstraßen durch, wobei jeweils am Donnerstag und am Samstag gezählt wird. „Die Motivationen für einen Aufenthalt in einer Geschäftsstraße unterscheiden sich zwischen Donnerstag und Samstag. Am Donnerstag ist der Anteil der Passanten, die aufgrund ihres Weges zu oder von ihrer Arbeit oder Ausbildung unterwegs sind größer, am Samstag ist der Anteil der Passanten, die Einkaufen, Bummeln oder aus sonstigen Gründen in ihrer Freizeit eine Einkaufsstraße besuchen, ausgeprägter“ (SCHRIBERTSCHNIG, 2007, 14). Die am Samstag

gezählte Passantenzahl drückt also die Einkaufsstraßenfunktion einer Geschäftsstraße besser aus als jene vom Donnerstag, weswegen sie zur Operationalisierung des Kriteriums herangezogen wird. Da nicht alle Straßen bei jeder Zählung einbezogen werden, wird der jeweils aktuellste verfügbare Wert vom Samstag verwendet.

#### **8.1.3.4 Branchenmix – Kopplungspotenzial (quantitativ)**

Wie in Kapitel 4.3.2 gezeigt wurde, suchen Konsumenten vorzugsweise Einkaufszonen auf, in denen sie mehrere Besorgungen koppeln können. Dieses Kriterium wird deshalb durch die Anzahl an Geschäften ausgedrückt, die dieselbe Zielgruppe wie ein Sonnentor-Shop ansprechen und daher eine positive Wirkung haben. Dazu zählen Bioläden, Reformhäuser, Drogerien, Kosmetik/Parfümerien, Apotheken, Geschenkläden, Lebensmittelspezialisten, Teegeschäfte, Konditoreien sowie Supermärkte mit Bio-Sortiment. Zur Operationalisierung wird die Anzahl entsprechender Geschäfte aus der Branchenzusammensetzung der jeweiligen Straße erhoben. Um eine Verzerrung durch unterschiedliche Straßenlängen zu vermeiden wird diese Zahl nicht absolut genommen sondern in ein Verhältnis zur Anzahl der Häuser dieser Straße gebracht.

#### **8.1.3.5 Umgebungswirkung (qualitativ)**

Ein wesentlicher Aspekt des Shop-Konzepts ist die auf Erlebniskäufer ausgerichtete Gestaltung. Wie in Kapitel 4.4.4 gezeigt wurde, ist es daher empfehlenswert, ein solches Geschäft in einer erlebnisbetonten Umgebung anzusiedeln. Die beiden Kriterien *Erlebniswirkung* und *Gebäudewirkung* aus dem theoretischen Entscheidungsmodell werden zum Kriterium *Umgebungswirkung* zusammengefasst. Weil es sich dabei um ein qualitatives Kriterium handelt, wird die Ausprägung jeder Alternative visuell und deskriptiv dargestellt. Dazu werden für jeden Standort Charts erstellt, die standardisierte Fotos von Anfang, Mitte und Ende der Straße zur Illustration der Gebäudewirkung sowie eine Checkliste zur Beschreibung der Erlebnisqualität enthalten. Im Folgenden werden die Indikatoren für diese Checkliste ermittelt.

MEIXNER (1998, 88) definiert die Erlebniswirkung von Umgebungen als „*der subjektiv erlebte, durch die Umgebung vermittelte Beitrag zur Lebensqualität.*“ Er versteht darunter das sinnliche Erlebnis, das eine Umgebung zusätzlich zu ihrer Funktionalität beim Menschen bewirkt. Diese Wirkung ergibt sich aus dem *räumlichen Aufbau der Umgebung* und der *Lage* und wird durch folgende Stimuli ausgelöst (vgl. MEIXNER, 1998, 109):

Räumlicher Aufbau der Umgebung:

- beengt / wenig beengt / weiträumig
- verkehrsberuhigt / verkehrsreich

Lage im Sinne der architektonischen Gestaltung:

- funktions- / wohnungs- / schönheitsorientiert
- Entstehungszeit und Stil der Architektur

Die Attraktivität einer Einkaufszone spielt eine wichtige Rolle bei der ökonometrischen Methode, bei der sie mithilfe einer Vielzahl von Parametern bestimmt wird (siehe Kapitel 4.3.2), welche teilweise als Indikatoren für das Kriterium *Umgebungswirkung* herangezogen werden können. Die von MEIXNER genannten Stimuli finden sich darin weitgehend wieder. Da Einkaufen auch eine Form der Freizeitgestaltung sein kann, wird es häufig mit anderen angenehmen Aktivitäten, z.B. einem Restaurant- oder Kaffeehausbesuch, kombiniert. Demnach sind Einkaufszonen mit entsprechendem Angebot attraktiver für diese Konsumenten (vgl. HEINRITZ et al., 2003, 147). Die folgenden Indikatoren zur Beschreibung der Umgebungswirkung werden aus diesen Überlegungen abgeleitet und mittels Begehung bzw. Internetrecherche erhoben:

- Fassadenzustand: sehr gut / mittel / teilweise vernachlässigt
- Architekturstil: rein historisch / vorherrschend historisch / teilweise historisch
- Raum für Passanten: weiträumig / wenig beengt / beengt
- Verkehrssituation: Fußgängerzone / wenig befahren / stark befahren
- Märkte: Kurzbeschreibung laut [www.wien.gv.at/ma59/dez3/m59mae.htm](http://www.wien.gv.at/ma59/dez3/m59mae.htm)
- Schanigärten: Anzahl laut [www.falter.at/web/wwei/suche.php](http://www.falter.at/web/wwei/suche.php)

Diese Informationen werden gemeinsam mit Fotos für jede Straße auf einem Chart dargestellt. Ein Beispiel dieser Charts findet sich im Anhang unter 13.3.

#### **8.1.3.6 Miete / Pacht (quantitativ)**

Die Mietkosten werden in die Entscheidung einbezogen, weil sie sich auf die Wirtschaftlichkeit eines Standortes auswirken. Es liegt ein indirekter Zusammenhang vor, d.h. je niedriger die Miete desto höher die Präferenz. Die Vergleichspreise aus der Geschäftsmietenliste 2008 der Wirtschaftskammer Wien dienen als Grundlage. Bei den meisten Straßen sind darin mehrere Mietpreise enthalten, wobei sich einer manchmal auf mehr als ein Haus bezieht. Daher wird der gewichtete Mittelwert errechnet, der die Anzahl Häuser je Mietpreis berücksichtigt. Da für die Herrengasse, die Freyung und die

Tegetthoffgasse keine Vergleichspreise in der Liste enthalten sind, wird für diese der Wert einer Straße mit ähnlicher Passantenfrequenz im gleichen Bezirk übernommen.

#### **8.1.4 Bestimmung der Alternativen**

Die Auswahl der Alternativen, d.h. der in die Untersuchung einbezogenen Standorte, erfolgt anhand von KO-Kriterien und auf der Grundlage der im vorigen Kapitel erwähnten Daten. Dadurch sollen nur die real in Frage kommenden Einkaufszonen selektiert werden. Im vorliegenden Fall wird auf folgende Weise vorgegangen:

1. Shopping-Center werden für den ersten Sonnentor-Shop in Wien ausgeschlossen, weil das Flair als nicht repräsentativ für den Auftritt der Marke Sonnentor angesehen wird. Ebenso wird der Naschmarkt von vornherein ausgeschlossen. Daher reduziert sich die Auswahl auf *Geschäftsstraßen*. Da es sich um einen zentralen Standort handeln soll, wird die Auswahl auf die *Bezirke 1 bis 9* eingegrenzt.

2. Aus der Erfahrung mit dem Pilotbetrieb in Krems wird die *Mindestpassantenfrequenz von 8.000 Personen pro Tag* festgelegt. Daher werden alle Geschäftsstraßen ausgeschlossen, deren Passantenfrequenz niedriger ist. Jene Geschäftsstraßen, deren Passantenfrequenz zwar hoch genug ist, die aber in erster Linie lokale Bedeutung für die Versorgung der umliegenden Wohnbevölkerung haben (erkennbar an der deutlich niedrigeren Passantenfrequenz am Samstag als am Donnerstag), werden ebenfalls ausgeschlossen.

3. *Mietkosten bis zu EUR 100,-/m<sup>2</sup>* sind tragbar, teurere Lagen werden daher von vornherein ausgeschlossen. Dies betrifft den Stephansplatz, den Graben, den Kohlmarkt und die Kärntner Straße.

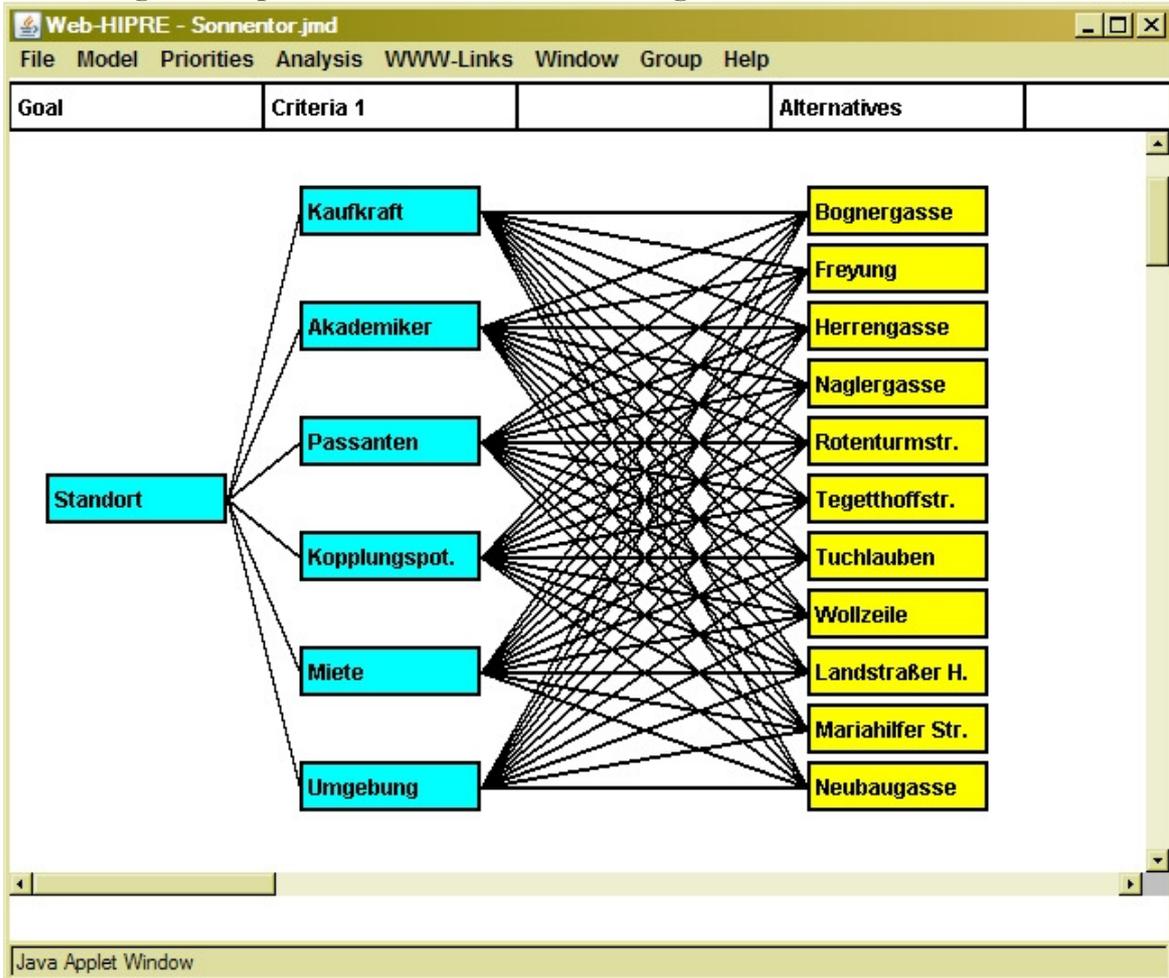
Als Resultat dieser Vorgangsweise liegen nun folgende elf Geschäftsstraßen vor, die als Alternativen-Set in den Entscheidungsprozess einbezogen werden:

- 1010 Bognergasse
- 1010 Freyung
- 1010 Herrengasse
- 1010 Naglergasse
- 1010 Rotenturmstraße
- 1010 Tegetthoffstraße
- 1010 Tuchlauben
- 1010 Wollzeile
- 1030 Landstraßer Hauptstraße
- 1060/1070 Mariahilfer Straße
- 1070 Neubaugasse

#### **8.1.5 Empirisches Standortentscheidungsmodell**

Aus den selektierten Kriterien und Alternativen wird nun das spezifische Entscheidungsmodell für die Region Wien erstellt. Die Darstellung in Abbildung 16 ist der Software Web-HIPRE entnommen, in der die Bewertung vorgenommen wurde.

**Abbildung 16: Empirisches Standortentscheidungsmodell in Web-HIPRE**



Quelle: eigene Darstellung in Web-HIPRE

Die Kriteriengewichtung wird durch Paarvergleiche erzielt. Die Gewichtung der Alternativen erfolgt im Hinblick auf das qualitative Kriterium Umgebungswirkung ebenfalls mittels Paarvergleich. Bei den quantitativen Kriterien Kaufkraft, Akademikeranteil, Passantenfrequenz, Kopplungspotenzial und Mietpreis liegen wie in Kapitel 8.1.3 beschrieben konkrete Daten vor. Die jeweiligen Alternativen werden mittels linearer Nutzenfunktionen<sup>1</sup> priorisiert, deren Werte für die abschließende Gewichtsaggregation normalisiert werden.

## 8.2 Pretest

Der Pretest dient der Überprüfung von Modell und Vorgehensweise vor der eigentlichen Befragung. Er wurde von Frau Mag. (FH) Silvia Spendier, Expertin für Standortanalysen

<sup>1</sup> Im Web-HIPRE kann die Form der Nutzenfunktion individuell angepasst werden. Im vorliegenden Fall wurden vereinfacht lineare Funktionen der Form  $v(a_i) = (a_i - a_{\min}) / (a_{\max} - a_{\min})$  angewendet.

im Servicecenter Geschäftslokale der Wirtschaftskammer Wien, durchgeführt. Neben der Eignung des Entscheidungsmodells sollte auch die Handhabung der Software Web-HIPRE getestet werden, da für diese noch keine Erfahrungen vorlagen. Darüber hinaus war von Interesse, welche Gewichtung die Expertin für die Kriterien sowie für die Umgebungswirkung der Alternativen vergab. Die Auswahl der Kriterien und Alternativen war zwar bereits fixiert, die dahinter stehenden Überlegungen wurden der Expertin aber dennoch erläutert, um ihre Einschätzung zu erfragen. Sie erachtete die Überlegungen für schlüssig und sowohl Kriterien- als auch Alternativenauswahl für vollständig.

Das Entscheidungsmodell war schon im Vorfeld der Befragung im Programm Web-HIPRE angelegt und die quantitativen Daten eingegeben worden. Nun wurde zuerst das Shop-Konzept erläutert, um die Ausgangssituation zu beschreiben. Die Marke Sonnentor sowie die Produkte selbst waren Frau Spendier bekannt. Da auf die Software Web-HIPRE über das Internet zugegriffen wird, erfolgte die Befragung am Arbeitsplatz von Frau Spendier mithilfe ihres eigenen Computers. Frau Spendier ließ sich das Prinzip des AHP und die Funktionsweise des Programms Web-HIPRE erklären und nahm daraufhin die Eingabe der Paarvergleiche selbst vor. Zur besseren Übersicht über die möglichen Bewertungsstufen wurde ihr außerdem die AHP-Skala aus Tabelle 9 vorgelegt. Beim Paarvergleich der Kriterien wurde darauf hingewiesen, dass diese im Hinblick auf das übergeordnete Ziel *Optimaler Standort für Sonnentor-Shop* durchzuführen seien. Bei der Bewertung der Alternativen wurde wiederum betont, dass diese nur bezüglich des Kriteriums *Umgebungswirkung* zu beurteilen seien. Die dafür erstellten Charts wurden Frau Spendier zwar vorgelegt, sie beachtete diese jedoch nur wenig und nahm die Bewertungen stattdessen aufgrund ihrer persönlichen Kenntnis der Einkaufsstraßen vor. Als Schwachpunkt der Software Web-HIPRE erwies sich die Konsistenzprüfung, worauf in der Diskussion der Methode in Kapitel 10.1 eingegangen wird. Die Ergebnisse des Pretest werden in der Diskussion in Kapitel 10.2 jenen der Entscheidungsträger von Sonnentor gegenüber gestellt.

### **8.3 Befragung**

Der Entscheidungsprozess wurde mit Frau Mag. (FH) Michaela Auer und Herrn Mag. Berndt Kienmeyer am Firmensitz in Sprögnitz durchgeführt. Damit diese bei der Befragung bereits eine Vorstellung der Umgebungswirkung der Straßen hatten, waren

ihnen im Vorfeld die beschreibenden Charts geschickt worden. Wie beim Pretest war das Entscheidungsmodell im Vorhinein in der Software angelegt worden, auf das wieder über einen Computer mit Internetzugang zugegriffen wurde. Ebenso wurde die AHP-Skala zur Unterstützung vorgelegt und darauf hingewiesen, die Paarvergleiche nur auf das jeweils übergeordnete Element bezogen durchzuführen. Die Bewertungen wurden von Frau Auer und Herrn Kienmeyer in einem gemeinsamen Diskussionsprozess vorgenommen und die Werte dann von der Untersuchungsleiterin in das Programm eingegeben. Eine inhaltliche Beeinflussung der Entscheidung wurde dabei zu vermeiden versucht. Um trotz suboptimaler Konsistenzprüfung im Web-HIPRE auch beim Paarvergleich der elf Alternativen hinsichtlich der Umgebungswirkung ein zufrieden stellendes Ergebnis zu erzielen, wurde schon während der Bewertung auf die Konsistenzbedingungen (siehe Kapitel 6.2.5) geachtet. Aufgrund einer nachträglichen Prüfung der Konsistenz mithilfe des Programms Expert Choice können ausreichend konsistente Entscheidungen angenommen werden, dies wird in Kapitel 10.1 erklärt.

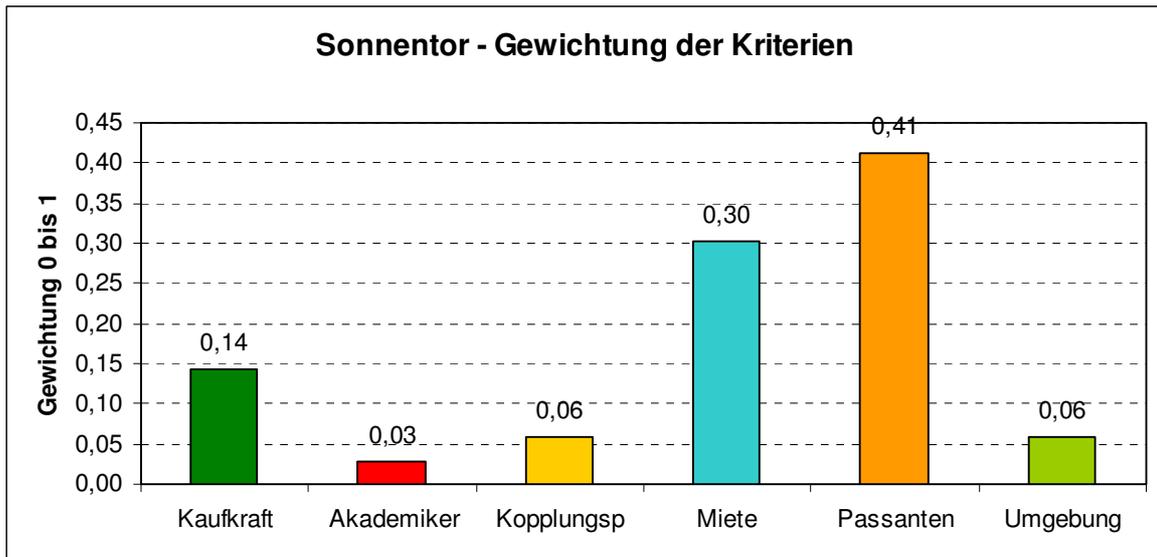
## **9 Ergebnisse**

Im diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der Befragung der Entscheidungsträger der Firma Sonnentor präsentiert. Dabei wird zuerst betrachtet, mit welchen Gewichtungen die Kriterien in den Entscheidungsprozess einfließen. Danach wird das erzielte Ranking der Alternativen vorgestellt und der optimale Standort für einen Sonnentor-Shop abgeleitet. Abschließend wird die Stabilität der Entscheidung mittels Sensitivitätsanalyse eruiert.

### **9.1 Ergebnisse auf Kriterienebene**

Im Folgenden wird gezeigt, welches Gewicht die Entscheidungsträger der Firma Sonnentor den einzelnen Standortfaktoren im Hinblick auf einen Sonnentor-Shop beimessen. Die Werte ergeben sich aus den im AHP durchgeführten Paarvergleichen, sie sind in Abbildung 17 grafisch dargestellt. Die Passantenfrequenz wird mit 0,41 (41%) als wichtigstes Kriterium angesehen. An zweiter Stelle folgen die Kosten für Miete bzw. Pacht mit 0,30 (30%). Kopplungspotenzial und Umgebungswirkung werden gleich hoch mit je 0,06 (6%) bewertet. Die Kaufkraft der umliegenden Wohnbevölkerung hat mit 0,14 (14%) die drittgrößte Bedeutung, der Akademikeranteil in der Umgebung wird hingegen mit 0,03 (3%) nur gering gewichtet.

**Abbildung 17: Gewichtung der Kriterien**



Quelle: eigene Darstellung

## 9.2 Ergebnisse auf Alternativenebene

Die Bewertung der einzelnen Standortalternativen erfolgte wie erörtert je nach Kriterium quantitativ bzw. qualitativ. Die dabei erzielten lokalen Gewichte sind im Anhang unter 13.4 in einer Übersicht dargestellt. Durch Multiplikation mit den Kriteriengewichten errechnet das Programm die globalen Gewichte und summiert diese danach für jede Alternative auf, wie in Tabelle 13 dargestellt. Die so erhaltene Kennzahl (Alternativengewichtung) drückt aus, wie gut die jeweilige Alternative der Erfüllung des Globalzieles dient. Im vorliegenden Fall zeigt sich also, welche Einkaufsstraße wie gut als Standort für einen Sonnentor-Shop geeignet ist.

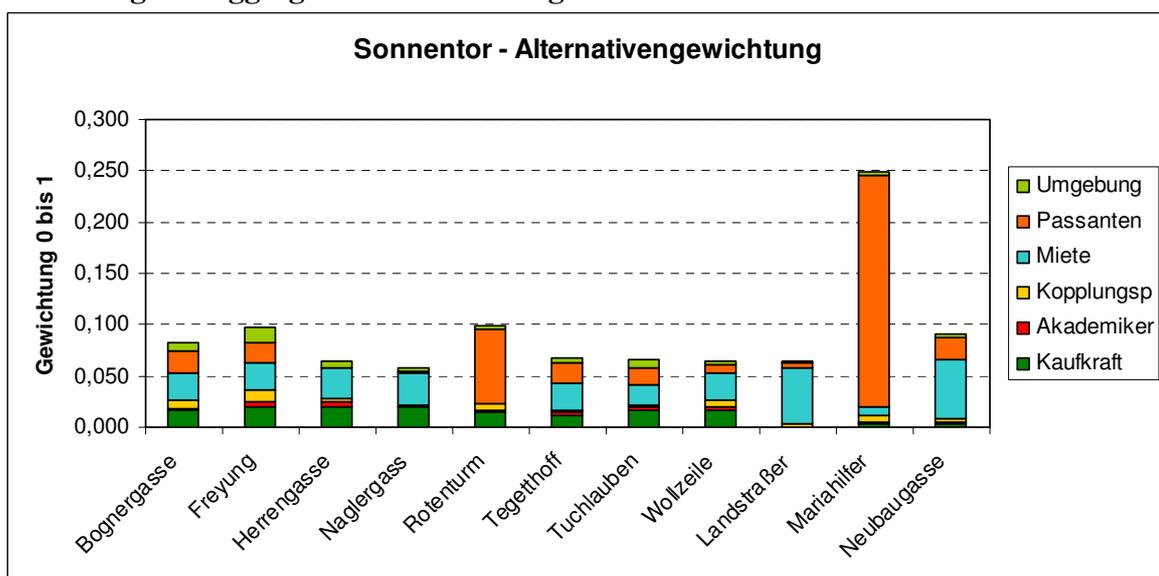
	Bognergasse	Freyung	Herrengasse	Naglergass	Rotenturm	Tegetthof	Tuchlauben	Wolzeile	LandsstraBer	Mariahilfer	Neubaugasse	Summe (Kriteriengewichtung)
Kaufkraft	0,016	0,019	0,019	0,019	0,015	0,011	0,016	0,016	0,000	0,004	0,004	0,139
Akademiker	0,002	0,006	0,005	0,003	0,002	0,004	0,003	0,003	0,000	0,001	0,001	0,030
Kopplungsp	0,008	0,012	0,004	0,000	0,006	0,002	0,003	0,008	0,004	0,007	0,004	0,058
Miete	0,026	0,026	0,030	0,030	0,000	0,026	0,019	0,026	0,054	0,007	0,057	0,301
Passanten	0,022	0,020	0,000	0,002	0,073	0,019	0,016	0,008	0,005	0,227	0,022	0,414
Umgebung	0,009	0,014	0,006	0,003	0,003	0,006	0,009	0,003	0,001	0,003	0,002	0,059
<b>Aggregiert</b>	<b>0,083</b>	<b>0,096</b>	<b>0,064</b>	<b>0,057</b>	<b>0,099</b>	<b>0,067</b>	<b>0,066</b>	<b>0,064</b>	<b>0,064</b>	<b>0,250</b>	<b>0,091</b>	<b>1,001</b>

**Tabelle 13: Aggregierte Alternativengewichte**

Quelle: eigene Darstellung

In Abbildung 18 sind die aggregierten Alternativengewichte auch grafisch dargestellt, sie entsprechen der Gesamtlänge der Balken. Die verschiedenfarbigen Komponenten jedes Balkens stellen die Anteile der Kriterien an diesem Gesamtgewicht dar, wobei Ausprägung und Gewichtung berücksichtigt sind. An erster Stelle steht mit einer Gewichtung von 0,25 (25%) die Mariahilfer Straße, gefolgt von der Rotenturmstraße und der Freyung mit jeweils 0,1 (10%). Bei den beiden erstgenannten Straßen ist die Passantenfrequenz das bestimmende Kriterium, bei den anderen Alternativen haben die Mietkosten den größten Einfluss auf das Ergebnis. Das ist besonders bei der Neubaugasse der Fall, die deswegen den drittbesten Wert von 0,9 (9%) erreicht. Die anderen Straßen liegen mit Werten von 0,8 (8%) bis 0,6 (6%) sehr nahe beisammen.

**Abbildung 18: Aggregierte Alternativengewichte**



Quelle: eigene Darstellung

In der folgenden Tabelle 14 wird das Ranking der Standortalternativen abschließend nochmals zur Übersicht dargestellt. Der optimale Standort für einen Sonnentor-Shop ist demnach eindeutig die Mariahilfer Straße. Mit einigem Abstand folgen darauf die Rotenturmstraße und die Freyung.

<b>Ranking der Alternativen</b>		
1.	Mariahilfer	0,25
2.	Rotenturm	0,10
3.	Freyung	0,10
4.	Neubaugasse	0,09
5.	Bognergasse	0,08
6.	Tegetthoff	0,07
7.	Tuchlauben	0,07
8.	Herrengasse	0,06
9.	Wollzeile	0,06
10.	Landstraßer	0,06
11.	Naglergasse	0,06
		1,00

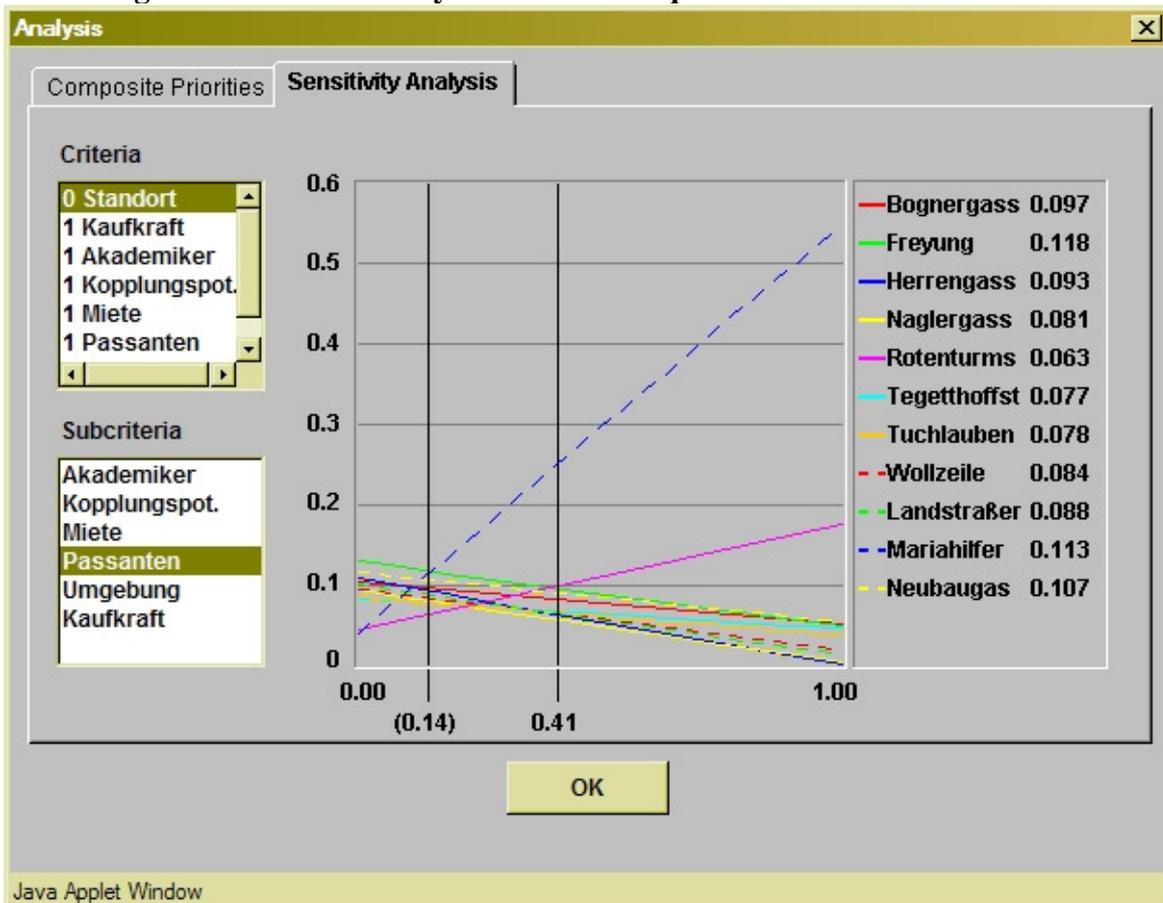
**Tabelle 14: Ranking der Standortalternativen**

Quelle: eigene Darstellung

### 9.3 Sensitivitätsanalyse

Mithilfe einer Sensitivitätsanalyse kann die Stabilität einer getroffenen Entscheidung überprüft werden. Dazu werden die Kriteriengewichte verändert und festgestellt, an welchem Punkt es zu einer Verschiebung kommt. Je stärker dieser von der ursprünglichen Gewichtung abweicht, desto stabiler ist das Ergebnis.

Abbildung 19: Sensitivitätsanalyse Passantenfrequenz



Quelle: eigene Darstellung in Web-HIPRE

Die Sensitivitätsanalyse ergibt, dass die Mariahilfer Straße auch bei einer starken Prioritätsveränderung jedes Kriteriums die beste Alternative bleibt. Eine Änderung ergibt sich jeweils erst bei einer unrealistisch veränderten Gewichtung, wie dies in Abbildung 19 am Beispiel des Kriteriums Passantenfrequenz demonstriert wird. Diese müsste von 0,41 (41%) auf 0,14 (14%) reduziert werden, damit die Mariahilfer Straße von ihrem ersten Platz verdrängt würde. Genauso verhält es sich bei den anderen Kriterien, wie den entsprechenden Abbildungen unter 13.5 im Anhang entnommen werden kann. Der erste Platz der Mariahilfer Straße ist somit als stabiles Ergebnis zu bezeichnen.

Die weiter hinten gereihten Straßen liegen hingegen relativ eng beisammen, hier kann daher schon eine geringfügig veränderte Kriteriumsgewichtung eine Verschiebung des Rankings bewirken. Allerdings zeigt sich auch hier, dass die Freyung und die Rotenturmstraße relativ stabil die zweit- bzw. drittbeste Alternative darstellen.

## 10 Diskussion

### 10.1 Diskussion der Methode

Das vorliegende Standortentscheidungsproblem wurde mithilfe des Analytischen Hierarchieprozesses (AHP) bearbeitet. Es wurde dafür die webbasierte Software Web-HIPRE eingesetzt, welche von der Helsinki University of Technology entwickelt wurde im Internet zur Verfügung steht. Diese Arbeit stellt gleichzeitig eine Erprobung dieses Programms dar. Ausgangsbasis war das theoretische Standortentscheidungsmodell, das auf ein weniger komplexes empirisches Hierarchiemodell, bestehend aus einem Oberziel und sechs Kriterien, reduziert werden konnte. Die typische Vorgehensweise im AHP stellt die Prioritätenbildung mittels Paarvergleich dar. Allerdings konnten fünf der sechs Kriterien mit quantitativen Daten operationalisiert werden, weshalb hier die Gewichtung nicht mithilfe von Paarvergleichen sondern rechnerisch erfolgte.

Bei der Durchführung der Paarvergleiche war es für die Entscheidungsträger teilweise schwierig, zwischen den Bewertungsstufen zu wählen. Hier erwies sich die vorgelegte AHP-Skala als nützlich, da damit zugleich verbale und zahlenmäßige Abstufungen im Blick behalten werden konnten. Einen positiven Nebeneffekt der von beiden Mitarbeitern im Team durchgeführten Paarvergleiche stellten die intensiven Überlegungen und Diskussionen dar, die jeder Bewertung vorausgehen mussten, bis ein Konsens erzielt war.

Die bedeutendste Schwachstelle des Web-HIPRE stellt die Konsistenzprüfung dar. Da inkonsistente Einzelbewertungen nicht angezeigt werden, sind punktgenaue Bewertungskorrekturen nicht einfach möglich. Stattdessen muss die Gesamtheit der Bewertungen kontrolliert oder auch ein völlig neuer Bewertungsvorgang durchgeführt werden. Das Programm errechnet eine Kennzahl zur Konsistenzbeurteilung, den sog. *CM* (*consistency measure*). Dieser wird auf andere Weise berechnet als der im Programm Expert Choice ermittelte *CR* (*consistency ratio*) und wird auch nicht als Grenzwert der Zulässigkeit einer Entscheidung angesehen, sondern als Warnhinweis (vgl. MUSTAJOKI und HÄMÄLÄINEN, 2000, 214). Um nun eine zuverlässige Aussage über die erzielte Konsistenz zu erhalten, wurde diese nachträglich mithilfe der Software Expert Choice überprüft. Dazu wurden die Einzelbewertungen der Kriterienvergleiche in diese übertragen. Sowohl beim Pretest als auch bei der Befragung wurde ein CR-Wert von 0,05

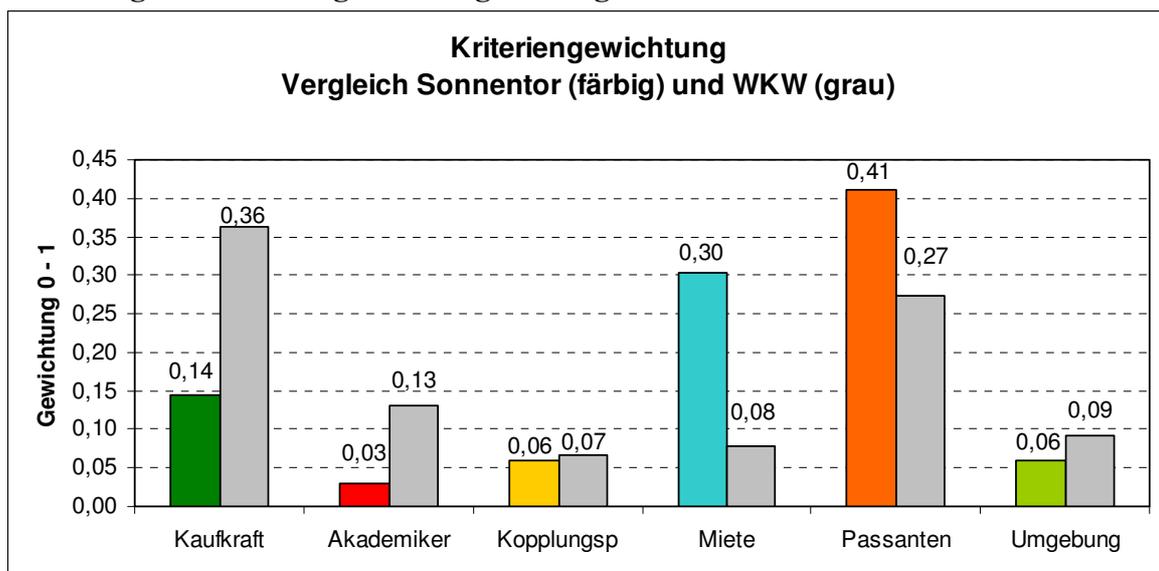
und damit ein ausreichend konsistentes Ergebnis erzielt. Der CR-Wert der Alternativengewichtung kann nicht auf dieselbe Weise nachgeprüft werden, da die Anzahl von elf Alternativen auf einer Ebene zu hoch für den Expert Choice ist. Der dafür im Web-HIPRE angezeigte CM-Wert (0,141) ist jedoch geringer als der CM-Wert der Kriteriengewichtung (0,205), daher kann angenommen werden, dass auch der CR-Wert innerhalb des Grenzwertes von liegt.

Insgesamt sind sowohl die Methode und als auch das Programm Web-HIPRE trotz gewisser Schwächen als einfach erlern- und anwendbar, sowie als gut geeignet für das vorliegende Entscheidungsproblem zu beurteilen.

## 10.2 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Kriteriengewichtungen, d.h. die Bedeutungen, die den einzelnen Standortfaktoren beigemessen werden, sowie die darauf aufbauenden Ergebnisse auf Ebene der Standortalternativen diskutiert. Dies stellt gleichzeitig die Beantwortung der empirischen Forschungsfragen dar. Besonders interessiert dabei der Vergleich zwischen der Befragung von Sonnentor und dem Pretest der Wirtschaftskammer Wien, da Übereinstimmungen als zusätzliche Bestätigung eines Ergebnisses angesehen werden können.

**Abbildung 20: Kriteriengewichtung im Vergleich**



Quelle: eigene Darstellung

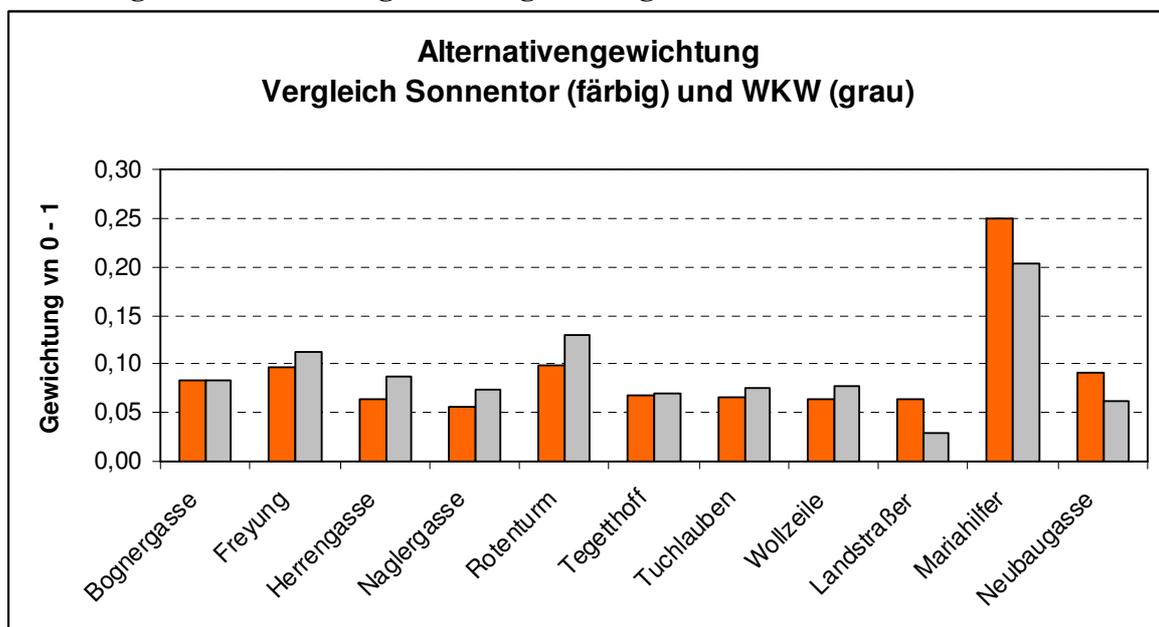
In Abbildung 20 sind die Kriteriengewichtungen durch die Expertin der Wirtschaftskammer Wien, die im Zuge des Pretest durchgeführt wurde, und die Kriteriengewichtungen durch Sonnentor grafisch gegenübergestellt. Der Vergleich zeigt die teilweise erheblich voneinander abweichende Bedeutungszuschreibung. Nur die weniger bedeutenden Kriterien Kopplungspotenzial und Umgebungswirkung erzielen ein vergleichbares Gewicht. Für Sonnentor dominiert die Bedeutung der Passantenfrequenz mit 0,41 (41%), dicht gefolgt von den Mietkosten mit 0,30 (30%). Frau Spendier misst der Passantenfrequenz ebenfalls eine hohe Bedeutung von 0,27 (27%) zu, schätzt aber die Mietkosten mit 0,08 (8%) als erheblich weniger wichtig ein. In der täglichen Praxis des Unternehmens stellen die Mietpreise allerdings einen entscheidenden Faktor dar, weil davon die Wirtschaftlichkeit abhängt. Frau Auer wies in diesem Zusammenhang auf die im Vergleich zu anderen Branchen eher niedrigen Artikelpreise (Kräutertee) hin, die zur Deckung hoher Kosten einen sehr hohen Warenumsatz nötig machen. Das Franchisekonzept von Sonnentor sieht zudem keinen Zuschuss zur Miete in besonderen Lagen vor, sondern es müssen alle Kosten aus dem laufenden Betrieb gedeckt werden. Auch in der in Kapitel 3.4 zitierten Befragung werden die Mietkosten bei Innenstadtlagen von 20% der Praktiker als wesentlich erachtet.

Ein weiterer auffälliger Unterschied zwischen Sonnentor und der WKW betrifft die Bewertung der Zielgruppe. Während für Frau Spendier die örtliche Kaufkraft mit 0,31 (31%) das wichtigste Kriterium darstellt und der Akademikeranteil mit 0,13 (13%) gewichtet wird, erzielte bei Sonnentor die Kaufkraft eine Gewichtung von 0,14 (14%) und der Akademikeranteil 0,03 (3%). Die Gewichtung von Sonnentor könnte für kleinere Städte durchaus zutreffend sein. Diese weisen meist nur ein innerstädtisches Einzelhandelszentrum auf, das deshalb auch von der breiten Bevölkerung frequentiert wird, sodass genügend kaufkräftige und qualitätsbewusste Konsumenten vor Ort kommen. Im Unterschied dazu befinden sich innerhalb Wiens mehrere frequenzstarke Einkaufszonen. Daher könnte hier eine höhere Bewertung der soziodemografischen Merkmale der Wohnbevölkerung empfohlen sein.

Die im Pretest der Wirtschaftskammer erzielten Alternativengewichte sind in Abbildung 21 grafisch dargestellt und werden dabei gleichzeitig mit den von Sonnentor erzielten Alternativengewichten verglichen. Hier zeigt sich, dass die differierenden Kriteriengewichtungen auch zu abweichenden Alternativenbewertungen führen. Die

Mariahilfer Straße erzielt bei beiden aufgrund der hohen Passantenfrequenz den besten Wert, der Abstand zu den anderen Alternativen ist bei Sonnentor jedoch durch die höhere Gewichtung dieses Kriteriums noch größer. In der Bewertung durch die WKW erreichen die Standorte im 1. Bezirk fast durchwegs höhere Werte als bei Sonnentor, was auf die höhere Gewichtung von Kaufkraft und Akademikeranteil sowie die niedrigere Gewichtung der Mietkosten durch die WKW zurückzuführen ist. Letzteres ist auch für die abweichende Bewertung bei der Landstraßer Hauptstraße und der Neubaugasse verantwortlich. Bei Sonnentor schneiden diese wegen der höher gewichteten günstigen Mieten deutlich besser ab als bei der WKW.

**Abbildung 21: Alternativengewichtung im Vergleich**



Quelle: eigene Darstellung

Abschließend wird in Tabelle 15 das Ranking der Standortalternativen nach der Bewertung durch Sonnentor mit jenem nach der Bewertung durch die Wirtschaftskammer verglichen.

Sonnentor: Ranking Alternativen			WKW: Ranking Alternativen		
1.	<b>Mariahilfer</b>	<b>0,25</b>	1.	<b>Mariahilfer</b>	<b>0,20</b>
2.	<b>Rotenturm</b>	<b>0,10</b>	2.	<b>Rotenturm</b>	<b>0,13</b>
3.	<b>Freyung</b>	<b>0,10</b>	3.	<b>Freyung</b>	<b>0,11</b>
4.	Neubaugasse	0,09	4.	Herrengasse	0,09
5.	Bognergasse	0,08	5.	Bognergasse	0,08
6.	Tegetthoff	0,07	6.	Wollzeile	0,08
7.	Tuchlauben	0,07	7.	Tuchlauben	0,08
8.	Herrengasse	0,06	8.	Naglergasse	0,07
9.	Wollzeile	0,06	9.	Tegetthoff	0,07
10.	Landstraßer	0,06	10.	Neubaugasse	0,06
11.	Naglergasse	0,06	11.	Landstraßer	0,03
1,00			1,00		

**Tabelle 15: Ranking der Alternativen im Vergleich**

Quelle: eigene Darstellung

Interessant beim Vergleich der Rankings ist, dass die drei erstgereihten Alternativen trotz der deutlich unterschiedlichen Kriteriengewichtung bei Sonnentor und bei der WKW die gleichen sind. Unterschiedliche Zugänge führen in diesem Fall also zum gleichen Ergebnis. Berücksichtigt man auch das Ergebnis der Sensitivitätsanalyse aus Kapitel 9.3, in der sich die Mariahilfer Straße als sehr stabil an der ersten Stelle sowie Rotenturmstraße und Freyung je entweder an zweiter oder dritter Stelle des Rankings behaupten, so können diese drei Einkaufszonen als stabile optimale Standortalternativen für einen Sonnentor-Shop in Wien empfohlen werden.

Die in dieser Arbeit erhaltenen Kriteriengewichtungen entsprechen einer Hypothese für die individuelle Ausgangssituation von Sonnentor. Diese kann in der Zukunft durch die Unternehmenspraxis überprüft werden, wenn ein Sonnentor-Shops an einem der ermittelten optimalen Standorte in Wien realisiert wird, oder auch bei Anwendung dieser Gewichtungen für Standorte in anderen Regionen.

## 11 Zusammenfassung

Der richtige Standort ist ausschlaggebend für den Erfolg eines Einzelhandelsbetriebes und sollte daher mit Sorgfalt ausgewählt werden. Ziel dieser Diplomarbeit ist die systematische Durchführung eines Standortentscheidungsprozesses für ein konkretes Geschäft, einen geplanten Sonnentor-Shop in der Region Wien. Es handelt sich dabei um ein Lebensmittel-Spezialgeschäft, dessen Kernkompetenz Produkte aus biologischen Kräutern und Gewürzen darstellen.

Im theoretischen Teil werden die Bereiche Standortpolitik im Einzelhandel, Konsumentenverhalten bei der Einkaufsstättenwahl sowie die Vertriebsform Franchising erörtert. Aus dieser Analyse werden Kriterien abgeleitet, die relevant für die Standortwahl von Einzelhandelsbetrieben sind, und die in der Folge auch zur Bildung eines theoretischen Standortentscheidungsmodells herangezogen werden. Da sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien einfließen, wird der Analytische Hierarchieprozess (AHP) als entscheidungsunterstützendes Verfahren herangezogen. Das komplexe theoretische Modell wird sodann gemäß der individuellen Standorterfordernisse eines Sonnentor-Shops auf das empirische Entscheidungsmodell reduziert. Dieses dient schließlich der Durchführung des Entscheidungsprozesses mit den verantwortlichen Mitarbeitern im Unternehmen. Um eine zusätzliche Expertenmeinung einzuholen, wird im Rahmen des Pretest die gleiche Fragestellung auch der Wirtschaftskammer Wien vorgelegt.

Ein Ergebnis des Verfahrens ist ein Set gewichteter Kriterien zur Standortwahl, das auf den spezifischen Betriebstyp zugeschnitten ist. Es umfasst die Faktoren Passantenfrequenz (41%), Miete (30%), Kaufkraft (14%), Kopplungspotenzial und Umgebungswirkung (jeweils 6%) sowie Akademikeranteil (3%). Diese Kriterien bestimmen das mithilfe des AHP erhaltene Ranking von elf Wiener Geschäftsstraßen, die als potenzielle Standorte einbezogen werden, entscheidend mit. Dieses Ranking liefert gleichzeitig die Antwort auf die titelgebende Fragestellung dieser Arbeit. Die Mariahilfer Straße (25%) stellt demnach den mit Abstand am besten geeigneten Standort dar, mit einigem Abstand folgen danach fast gleichrangig die Rotenturmstraße und die Freyung (10%). Trotz abweichender Kriteriengewichtung ergibt auch die Bewertung durch die Wirtschaftskammer die gleichen drei Favoriten, die daher als optimale Standorte für Sonnentor-Shops in Wien identifiziert werden.

## 12 Literaturverzeichnis

AHLERT, D. und KENNING, P. (2007): Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

APPLEBAUM, W. (1966): Methods for determining store trade areas, market penetration, and potential sales. *Journal of Marketing Research*. Band 3, Heft 2, 127 - 141.

AREND-FUCHS, C. (1995): Die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten bei Lebensmitteln. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.

BATHELT, H. und GLÜCKLER, J. (2003): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. 2., korrigierte Auflage, Stuttgart: Ulmer.

BECKER, J. (2006): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen.

BELLONE, V. (2003): Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen. In: FLOHR, E.; FRAUENHUBER, W.; LIEBSCHER, C. und WILDHABER, C. (Hrsg.): Franchising - die Königsklasse der Vertriebssysteme. Märkte erobern - Wachstum beschleunigen. 2., völlig überarbeitete Auflage, Neuwied: Luchterhand, 53 - 69.

BEREKOVEN, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2., überarbeitete Auflage, München: Beck.

BEREKOVEN, L.; ECKERT, W. und ELLENRIEDER, P. (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 11., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.

BIENERT, M. L. (1996): Standortmanagement. Methoden und Konzepte für Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden: Gabler.

BYROM, J. W.; BENNISON, D. J.; HERNÁNDEZ, T. und HOOPER, P. D. (2001): The use of geographical data and information in retail locational planning. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Band 9, Heft 3, 219 - 229.

DOMSCHKE, W. und SCHOLL, A. (2005): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung aus entscheidungsorientierter Sicht. 3., verbesserte Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer.

EHRENMÜLLER, S.; FILZMOSER, F. und KLIMITSCH, M. (2005): Leitfaden zum Franchising. 5. Auflage, Wien: Wirtschaftskammer Österreich.

FICKEL, F. W. (1997): Optimale Standortwahl im Einzelhandel. Den Wettbewerb um den Kunden gewinnen. Wiesbaden: Gabler.

FLOHR, E. (2003): Standortsicherung aus Sicht des Franchisenehmers. In: NEBEL, J.; SCHULZ, A. und FLOR, E. (Hrsg.): Das Franchise-System. Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer. Köln, München, Neuwied: Luchterhand, 481 - 484.

FLOHR, E.; LIEBSCHER, C.; POHL, A.; STOCKINGER, S. und WILDHABER, C. (2003): Franchiserecht. In: FLOHR, E.; FRAUENHUBER, W.; LIEBSCHER, C. und WILDHABER, C. (Hrsg.): Franchising - die Königsklasse der Vertriebssysteme. Märkte erobern - Wachstum beschleunigen. 2., völlig überarbeitete Auflage, Neuwied: Luchterhand, 187 - 272.

FRAUENHUBER, W. (2003): Die Prozesse in einem Franchisesystem. In: FLOHR, E.; FRAUENHUBER, W.; LIEBSCHER, C. und WILDHABER, C. (Hrsg.): Franchising - die Königsklasse der Vertriebssysteme. Märkte erobern - Wachstum beschleunigen. 2., völlig überarbeitete Auflage, Neuwied: Luchterhand, 139 - 146.

FRAUENHUBER, W. und JUNG, M. (2003): Das Leistungspaket. In: FLOHR, E.; FRAUENHUBER, W.; LIEBSCHER, C. und WILDHABER, C. (Hrsg.): Franchising - die Königsklasse der Vertriebssysteme. Märkte erobern - Wachstum beschleunigen. 2., völlig überarbeitete Auflage, Neuwied: Luchterhand, 73 - 120.

GfK GEOMARKETING GMBH (s.a): Praxiswissen GeoMarketing Kompakt. Alles für die optimale regionale Marktbearbeitung, at: [http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/unternehmen/praxiswissen\\_geomarketing.pdf](http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/unternehmen/praxiswissen_geomarketing.pdf) (16.4.2008).

GUSSEK, F. (1992): Erfolg in der strategischen Markenführung. Wiesbaden: Gabler.

HAAS, H.-D. und NEUMAIR, S.-M. (2007): Wirtschaftsgeographie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

HAEDRICH, G. und TOMCZAK, T. (1990): Strategische Markenführung. Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte. Bern: Haupt.

HANSEN, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

HAUT, U. (1991): Filialnetzplanung – Fallbeispiel Douglas Holding AG, in: Deutsches Handelsinstitut Köln e. V. (Hrsg.): Standortpolitik des Einzelhandels. Köln. 96 – 99.

HEIDEL, B. (2008): Lexikon Konsumentenverhalten und Marktforschung. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.

HEINEBERG, H. (2001): Stadtgeographie. 2., aktualisierte Auflage, Paderborn: Schöningh.

HEINEMANN, M. (1976): Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten. Wiesbaden: Gabler.

HEINRITZ, G.; KLEIN, K. E. und POPP, M. (2003): Geographische Handelsforschung. Berlin: Borntraeger.

HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY (2002): Value Tree Analysis, at: [http://www.mcda.hut.fi/value\\_tree/theory/](http://www.mcda.hut.fi/value_tree/theory/) (13.08.2008).

HOLZER, F. (2004): Wiener Delikatessen. Gehen, Sehen & Genießen. 9 Routen für Feinschmecker. Wo Sie das kaufen, was Sie zum Essen und Trinken brauchen. Wien: Falter.

HUFF, D. L. (1964): Defining and Estimating a Trading Area. Journal of Marketing. Band 28, Heft 3, 34 - 38.

KLEIN, K. (1995): Die Raumwirksamkeit des Betriebsformenwandels im Einzelhandel. Untersucht an Beispielen aus Darmstadt, Oldenburg und Regensburg. Regensburg: Selbstverlag des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Sozialgeographie.

KOTLER, P. und BLIEMEL, F. (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Pearson-Studium.

KROEBER-RIEL, W. und WEINBERG, P. (2003): Konsumentenverhalten. 8., aktualisierte und ergänzte Auflage, München: Vahlen.

KULKE, E. (2008): Wirtschaftsgeographie. 3. Auflage, Paderborn: Schöningh.

SCHNEIDER, W. (2006): Marketing und Käuferverhalten. 2., verbesserte und ergänzte Auflage, München: Oldenbourg.

KUB, A. und TOMCZAK, T. (2007): Käuferverhalten. Eine marketingorientierte Einführung. 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.

LIEBSCHER, C. und PETSCHKE, A. (2002): Franchising in Österreich. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wien: LexisNexis-Verlag ARD Orac.

MARTIUS, W. (2007): Franchising – Die Chance zur Förderung des Unternehmertums in Österreich. Basispressemappe des Österreichischen Franchise-Verbandes (ÖFV), at: <http://www.franchise.at/download/Basispressemappe.pdf> (20.5.2008).

MEIXNER, O. (1998): Konsumentenverhalten und Erlebniswirkung von Umgebungen. Ein umweltsychologisches Erklärungsmodell der Direktvermarktung. Wien: Dissertation Wirtschaftsuniversität.

MEIXNER, O. (2007): Seminar Decision Support Systems WS 07/08, Vortrag und Handout. Wien: Universität für Bodenkultur.

MEIXNER, O. und HAAS, R. (2002): Computergestützte Entscheidungsfindung. Expert Choice und AHP - innovative Werkzeuge zur Lösung komplexer Probleme. Frankfurt/Main: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.

MICROM (s.a.): Filialnetzplanung, at: [http://www.microm-online.de/Ressourcen/PDF/Broschueren/2008-04-07\\_Filialnetzplanung\\_kl.pdf](http://www.microm-online.de/Ressourcen/PDF/Broschueren/2008-04-07_Filialnetzplanung_kl.pdf) (16.4.2008).

- MICHELS, P.; SCHMANKE, A.; LINNERT, E. und GOESSLER, R. (2003): Bio-Frische im LEH. Fakten zum Verbraucherverhalten. Eine Analyse der Einkaufsmuster, Käuferprofile und Sortimente auf Basis des GfK-Haushaltspanels. Bonn: ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle.
- MÜLLER, I. (2001): Der hybride Verbraucher: Ende der Segmentierungsmöglichkeiten im Konsumgütermarkt? In: DILLER, H. (Hrsg.): Der moderne Verbraucher - neue Befunde zum Einkaufsverhalten. Nürnberg: GIM Ges. für Innovatives Marketing, 29 – 51.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (2005): Handelsmarketing. 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.
- MUSTAJOKI, J. und HÄMÄLÄINEN, R. P. (2000): Web-HIPRE: Global Decision Support by Value Tree and AHP Analysis. INFOR Journal. Band 28, Heft 3, 208 - 220.
- NAUER, E. (1970): Standortwahl und Standortpolitik im Einzelhandel. Methoden der Unternehmungs- und Geschäftsflächenplanung für Supermärkte, Kleinpreisgeschäfte, Diskontgeschäfte, Warenhäuser und Facheinzelhandel. Bern, Stuttgart: Haupt.
- NEBEL, J. (2003): Der Franchisegeber als Moderator. In: NEBEL, J.; SCHULZ, A. und FLOR, E. (Hrsg.): Das Franchise-System. Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer. Köln, München, Neuwied: Luchterhand, 571 - 573.
- ÖFV (2007): Statistik 2006. Franchising in Österreich 2006, at: [http://www.franchise.at/download/Statistik\\_2006.pdf](http://www.franchise.at/download/Statistik_2006.pdf) (20.5.2008).
- PECKERT, Felix (2006): Franchise – Wiege der erfolgreichen Expansion. In: PECKERT, F.; KIEWITT, A.; KLAPPERICH, J. und SCHINDLER, U. (Hrsg.): Franchise und Kooperation 2007. Das Jahrbuch für die Selbstständigkeit mit System. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag, 23 – 49.
- ROHR, T. (2004): Einsatz eines mehrkriteriellen Entscheidungsverfahrens im Naturschutzmanagement. Dargestellt am Naturschutzprojekt "Weidelandchaft Eidertal". Kiel: Dissertation Christian-Albrechts-Universität.
- SAATY, T. L. (1982): Decision making for leaders. The analytical hierarchy process for decisions in a complex world. Belmont: Lifetime Learning Publications.
- SCHIEBEL, W. (1979): Standortentscheidungen im Handel. Der Markt, Heft 72, 233 – 241.
- SCHNEEWEIß, C. (1991): Der Analytic Hierarchy Process als spezielle Nutzwertanalyse. In: FANDEL, G. und GEHRING, H. (Hrsg.): Operations Research. Beiträge zur quantitativen Wirtschaftsforschung. Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer.
- SCHNEIDER, W. (2006): Marketing und Käuferverhalten. 2., verbesserte und ergänzte Auflage, München: Oldenbourg.
- SCHÖLER, K. (1981): Das Marktgebiet im Einzelhandel. Berlin: Duncker & Humblot.

SCHÜSSLER, F. (2000): Geomarketing. Anwendungen geographischer Informationssysteme im Einzelhandel. Marburg: Tectum.

SCHRIBERTSCHNIG, R. (2007): Passantenzählung 2006. Mit Entwicklung der Passantenzahl in Wiener Geschäftsstraßen. Wien: Eigenverlag der Wirtschaftskammer Wien.

SCHWARZINGER, W. (1992): Standortentscheidungen von Einzelhandelsfilialunternehmungen. Theoretische Grundlagen und Fallstudien in Wien. Wien: Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität.

SONNENTOR (2007): Sonnentor Franchise Erstinformation. s.l.

SONNENTOR (s.a.a): Sonnentor in Zahlen, at: [http://www.sonnentor.com/de/ueber\\_uns/daten\\_fakten](http://www.sonnentor.com/de/ueber_uns/daten_fakten) (4.2.2009).

SONNENTOR (s.a.b): Prinzipien ohne Grenzen – international und doch regional, at: [http://www.sonnentor.com/de/ueber\\_uns/gelebte\\_regionalitaet](http://www.sonnentor.com/de/ueber_uns/gelebte_regionalitaet) (4.2.2009).

SPILLER, A. (2006): Zielgruppen im Markt für Bio-Lebensmittel: Ein Forschungsüberblick, at: [http://www.uni-goettingen.de/de/document/download/aca1194d9bd45c8d6cac6af2584cff3e.pdf/Zielgruppe\\_n%20Endversion.pdf](http://www.uni-goettingen.de/de/document/download/aca1194d9bd45c8d6cac6af2584cff3e.pdf/Zielgruppe_n%20Endversion.pdf) (12.12.2008).

STEINLE, A. (2003): Wie der Handel zum Nutznießer einer neuen Konsumkultur wird. Absatzwirtschaft, Heft 9, 32 - 35.

THEIS, H.-J. (2007): Handbuch Handelsmarketing. Erfolgreiche Strategien und Instrumente im Handelsmarketing. 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.

THEIS, H.-J. (2008): Handbuch Handelsmarketing. Erfolgreiche Instrumente der Handelsmarktforschung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.

THIEBEN, F. (2005): Zum Geleit: Weiche Standortfaktoren - die fünf Sichtweisen. In: THIEBEN, F.; CERNAVIN, O.; FÜHR, M.; KALTENBACH, M. (Hg.): Weiche Standortfaktoren. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung. Interdisziplinäre Beiträge zur regionalen Wirtschaftsforschung. Berlin: Duncker & Humblot, 9 - 34.

TROMMSDORFF, V. (2004): Konsumentenverhalten. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

WEBER, K. (1993): Mehrkriterielle Entscheidungen. München: Oldenbourg.

WEBER, K. (1995): AHP-Analyse. Zeitschrift für Planung, Heft Band 6 Heft 2, 185 - 195.

WESSELS, A. M.; SCHULZ, A. und FLOHR, E. (2003): Standort, Vertragsgebiet und Gebietsschutz. In: NEBEL, J.; SCHULZ, A. und FLOR, E. (Hrsg.): Das Franchise-System. Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer. Köln, München, Neuwied: Luchterhand, 99 - 104.

WILHELM, T. (2009): Neue Geschäftschance auf dem Biomarkt. Gewinn. Band 28, Heft 1, 70 - 71.

WOTZKA, P. (1970): Standortwahl im Einzelhandel. Standortbestimmung und Standortanpassung großstädtischer Einzelhandelsbetriebe. Hamburg: Weltarchiv.

ZENTES, J. und NEIDHART, M. (2006): Wer nicht vertikalisiert, verliert! absatzwirtschaft, Band 49, Heft 3, 30 - 34.

## 13 Anhang

### 13.1 Standortfaktorenkatalog von Nauer

Demographische Faktoren	Bevölkerungsbestand und Verteilung:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamteinwohnerzahl</li> <li>- Zahl der Einwohner und Haushalte nach Entfernungszonen</li> <li>- Bevölkerungsdichte</li> <li>- Bevölkerungsentwicklung</li> </ul>
	Bevölkerungsstruktur:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altersklassen</li> <li>- Zivilstand</li> <li>- Nationalität</li> <li>- Haushaltsstruktur</li> </ul>
	Erwerbs- und Sozialstruktur:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwerbsquote</li> <li>- Selbständig Erwerbstätige</li> <li>- Unselbständig Erwerbstätige</li> <li>- Berufstätige Frauen</li> <li>- Soziale Einstufung</li> </ul>
Wirtschaftliche Faktoren	Einkommensverhältnisse:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pro-Kopf-Einkommen</li> <li>- Aufteilung nach Einkommensklassen</li> <li>- Sparquote pro Kopf der Bevölkerung</li> <li>- Einkommenskennziffern</li> </ul>
	Einkommensverwendung:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konsumtive Kaufkraft pro Einwohner</li> <li>- durchschnittlicher Mietwert der Wohnungen</li> <li>- Haushaltsausgaben (Statistik u. Panels)</li> <li>- Kaufneigung (Anzahl Autos, Eigenheime, Telefonanschlüsse pro 100 Einwohner)</li> <li>- Regionale Verbrauchskennziffern</li> </ul>
	Marktpotenzial:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regionale konsumtive Kaufkraft</li> <li>- Berufspendlerströme</li> <li>- Einkaufspendlerströme</li> <li>- Fremdenverkehr</li> <li>- Passantenströme</li> </ul>
Psychologische und sozialpsychologische Faktoren	Lebensgewohnheiten:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensstandard</li> <li>- Freizeit</li> <li>- Arbeitszeit</li> <li>- Motorisierung</li> </ul>
	Konsumgewohnheiten:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einkaufsintervall</li> <li>- Durchschnittlicher Einkaufsbetrag</li> <li>- In Kauf genommene Wegstrecke</li> <li>- Benützte Verkehrsmittel</li> <li>- Einkaufszeiten</li> </ul>
	Mentalität:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anziehungskraft des Geschäftes</li> <li>- Ansprüche der Konsumenten in Bezug auf Verkaufsatmosphäre, Warendarbietung etc.</li> </ul>
Infrastruktur	Städtebau:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekte der Regional- und Ortsplanung</li> <li>- Funktionen der Stadt</li> <li>- Entwicklung von City und Agglomerationen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffentliche und private Bauprojekte</li> <li>- Zentralitätswirkung der Stadt (Schulen, Verwaltung, kulturelle Einrichtungen etc.)</li> </ul>
	Verkehr:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkehrslage (Haupt- oder Nebenverkehrslage)</li> <li>- Bedeutung der öffentlichen Verkehrseinrichtungen</li> <li>- Bedeutung des privaten Verkehrs</li> <li>- Ausmaß des Verkehrsstromes</li> <li>- Zeitlicher Anfall des Verkehrsstromes</li> <li>- Verkehrsplanung</li> <li>- Anzahl vorhandener Parkplätze nach Entfernungszonen</li> </ul>
Konkurrenzverhältnis	Konkurrenzbestand und Formen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl der Betriebe</li> <li>- Größe der Betriebe</li> <li>- Distributionsform</li> <li>- Rechtsform</li> <li>- Umsatz</li> <li>- Filialbetriebe</li> <li>- Einkaufsgenossenschaften</li> <li>- Freiwillige Ketten</li> </ul>
	Konkurrenzwirkung in Bezug auf Sortimentsstruktur:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachkonkurrenz (gleiche Güter)</li> <li>- Funktionskonkurrenz (ergänzendes Sortiment)</li> <li>- Kaufkraftkonkurrenz (Substitutionsgüter)</li> </ul>
	Räumliche Präferenzen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundennähe</li> <li>- Lage in Bezug auf „Passantenmagneten“</li> </ul>
	Sachliche Präferenzen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preisvorteile</li> <li>- Qualitätsvorteile</li> <li>- Größere Auswahl</li> <li>- Besseres Image</li> <li>- Besserer Kundendienst</li> </ul>
Objektbewertung	Bewertung des Lokals:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größe des Objektes</li> <li>- Gestaltung der Ladenfront</li> <li>- Ausbaumöglichkeiten</li> <li>- Zufahrtsmöglichkeiten (Wirtschaftsverkehr)</li> <li>- Lagerräume</li> </ul>
	Bewertung des Platzes:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wert und Zusammensetzung der Nachbarschaft</li> <li>- Passantenmagneten</li> <li>- Lage innerhalb des Verkehrsnetzes</li> <li>- Parkplatzangebot</li> </ul>
Standortabhängige Kosten	Beschaffung und Vertrieb:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zulieferungskosten</li> <li>- Transportkosten Außenlager-Stammhaus</li> <li>- Hauszustellungskosten</li> <li>- Kosten für Fuhr- und Wagenpark</li> </ul>
	Gebäude und Unterhalt:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundstücks- und Gebäudekosten</li> <li>- Miete und Pacht</li> <li>- Einrichtungskosten</li> <li>- Reparaturen und Unterhalt</li> <li>- Energiekosten</li> </ul>
	Verkauf und Diverses:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalkosten</li> <li>- Steuern und Abgaben</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beteiligungen an Gemeinschaftsaktionen (Parkhäuser)</li> </ul>
Störfaktoren	Gesetzliche Bestimmungen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ladenöffnungszeiten</li> <li>- Baupolizeiliche Vorschriften</li> <li>- Sonstige Einschränkungen</li> </ul>
	Immissionen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- klimatische und topographische Nachteile</li> <li>- Lärm-, Rauch- und Geruchsentwicklung benachbarter Objekte</li> </ul>

Quelle: vgl. NAUER, 1970, 44ff

## 13.2 Daten

### 13.2.1 Kriterium Passantenfrequenz

Straße	Hausnr.	Passantenfrequenzen			
		2004*	2006*	2008**	für AHP
1010 Bognergasse		12404		12848	12848
1010 Freyung		15013		12456	12456
1010 Herrengasse		8226			8226
1010 Naglergasse		8613			8613
1010 Rotenturmstraße		20168	23615	23928	23928
1010 Tegetthofstraße		8137		12288	12288
1010 Tuchlauben		6604	11618		11618
1010 Wollzeile		9133	12400	9864	9864
1030 Landstraßer Hauptstraße	39/40	9285		9269	9269
1060 Mariahilfer Straße	36/47	58212	71859	57047	57047
1070 Neubaugasse	7 /10.	16650	14118	13053	13053

\* Datenquelle: Regioplan

\*\* Datenquelle: WKW

Die Daten von Regioplan entstammen den Passantenfrequenz-Zählungen der WKW. Zwecks Vergleichbarkeit der Werte bemisst Regioplan Zuschläge bei Schlechtwetterlage (2004).

Leerfelder bedeuten, dass der Wert im betreffenden Jahr nicht erhoben wurde.

Es wurde jeweils der letzte gezählte Wert (Samstag) für den AHP verwendet.

### 13.2.2 Kriterien Kaufkraft und Akademikeranteil

Straße	Zähl- sprengel	Kaufkraft Zählsprengel	Kaufkraft Straße	% Akad. Zählsprengel	% Akad. Straße
1010 Bognergasse	90101067	176	166	30,74	29,05
	- " - 68	176		28,70	
	62			20,16	
	73	145		36,60	
1010 Freyung	60	176	176	46,12	39,10
	61			36,54	
	43	176		34,63	
1010 Herrengasse	47		176	29,73	38,83
	66	176		28,57	
	45			50,88	
	60	176		46,12	
1010 Naglergasse	67	176	176	30,74	30,74
1010 Rotenturmstraße	78		161	26,21	27,83
	79			23,60	
	70	145		30,10	
	10			26,85	
	11	176		28,65	
	12	145		24,68	
	13	176		34,73	
1010 Tegetthofstraße	30		145	32,20	33,89
	76	145		35,58	
1010 Tuchlauben	68	176	166	28,70	30,44
	72	176		26,03	
	73	145		36,60	
1010 Wollzeile	12	145	164	24,68	31,58
	18	176		36,45	
	13	176		34,73	
	17	176		27,95	
	22	145		32,63	
	23			33,04	
1030 Landstraßer Hauptstr.	90301021	95	105	24,04	22,52
	- " - 22	105		26,17	
	23	95		24,91	
	26	105		18,72	
	28	125		17,35	
	60	95		20,98	
	29	105		21,44	
	90	105		26,27	
	94	95		23,65	
	96	125		21,70	
1060 Mariahilfer Straße	90601035	176	122	35,86	25,42
	- " - 12	125		28,49	
	11	125		26,67	
	10	125		23,59	
	32	125		22,52	
	31	105		23,98	
	30	105		21,31	
	90701023	125		32,24	
	- " - 25			25,49	
	24	115		25,35	
	36	125		26,81	
	35	115		20,44	
	34	115		23,22	
	33	115		17,51	
	32	105		27,89	
	1070 Neubaugasse	90701024		115	
- " - 20		125	27,74		
14		125	23,80		
10		125	19,49		
54		115	21,05		
45		115	23,16		
31		115	26,81		
36		125	26,81		

Datenquelle: WKW

### 13.2.3 Kriterium Kopplungspotenzial

<b>Straße</b>	<b>Anzahl Häuser</b>	<b>Bio-/Bauernladen</b>	<b>Reform</b>	<b>Drogerie/Parfümerie</b>	<b>Kosmetik</b>	<b>Apotheke</b>	<b>Naturheilmittel</b>	<b>Geschenke</b>	<b>LM-Spezialist</b>	<b>Teegeschäft</b>	<b>Konditorei</b>	<b>Supermarkt mit Bio</b>	<b>SUMME pos. Untern.</b>	<b>pos. Untern. / Häuser</b>
1010 Bognergasse max. Hausnr.: 4 / 11	8					1		1			1		3	0,38
1010 Freyung 7 Häuser (Platz)	7					1		1	1	1			4	0,57
1010 Herrengasse max. 16 / 23	20				1			2			1		4	0,2
1010 Naglergasse max. 28 / 31	30				1								1	0,03
1010 Rotenturmstraße max. 24 / 29	27			1	1	1	1		3		1		8	0,3
1010 Tegetthofstraße max. 7 / 8	8								1				1	0,13
1010 Tuchlauben max. 22 / 27	25			1	2	1							4	0,16
1010 Wollzeile max. 38 / 39	39			3	2	1			5	1	2	1	15	0,38
1030 Landstraßer Hauptstr. bis Hausnr. 116 / 111	114	1	1	9	3	2			3	1	1	4	25	0,22
1060 Mariahilfer Straße bis 128 / 125	127			15	7	4		3	7		2	6	44	0,35
1070 Neubaugasse max. 83 / 88	86	2		1	2	1	1	7	3		1	2	20	0,23

Datenquelle: WKW

Gezählt wurden Geschäfte, die direkt in der jeweiligen Straße (bzw. -abschnitt) gelegen sind.

Anzahl Häuser = höchste gerade Hausnr./2 + (höchste ungerade Hausnr.+1)/2

LM-Spezialist = Süßwaren, Schokoladewaren, Kaffeefachgeschäft, Fairer Handel, Wein

### 13.2.4 Kriterium Miete

Straße	Hausnr.	Häuser	Miete*	Miete Schnitt	Miete gewicht. Mittelwert
1010 Bognergasse	3-11		40-50	45,00	45,00
1010 Freyung			wie Bognergasse**		45,00
1010 Herrengasse			wie Naglergasse**		41,25
1010 Naglergasse	4-12, 3-9	9	45-50	47,50	41,25
	22-28, 11-31	15	30-45	37,50	
	Summe Häuser	24			
1010 Rotenturmstraße	1-11	6	125	125,00	69,91
	13-21, 2-18	14	50-75	62,50	
	23-29, 20-24	7	30-45	37,50	
	Summe Häuser	27			
1010 Tegetthofstraße			wie Bognergasse**		45,00
1010 Tuchlauben	3-7, 2-8	7	50-75	62,50	51,70
	9-27, 8-22	18	45-50	47,50	
	Summe Häuser	25			
1010 Wollzeile	1-39, 2-38		45	45,00	45,00
1030 Landstraßer Hauptstr.	3-13, 2C-8	10	22-25	23,50	18,78
	15-59, 10-50	44	18-22	20,00	
	56-60	3	18-22	20,00	
	61-113, 62-116	82	15-20	17,50	
	Summe Häuser	139			
1060 Mariahilfer Straße	1-13, 121-127	11	25-45	35,00	63,42
	15-25	6	45-60	52,50	
	27-119	47	60-85	72,50	
	2	1	18-22	20,00	
	4-16	7	25-45	30,00	
	18	1	45-60	52,50	
	20-102	42	60-85	72,50	
	104-128	13	45-60	52,50	
	Summe Häuser	128			
1070 Neubaugasse	3-13, 4-20	15	22-25	23,50	15,99
	15-35, 24-46	23	15-22	18,50	
	37-67, 48-72	29	15-11	13,00	
	69-81, 74-86	14	9-11	10,00	
	Summe Häuser	81			

\* Datenquelle: Geschäftsmietenliste der WKW; EUR / m2

\*\* keine Mietpreis-Information für Freyung, Herrengasse, Tegetthofgasse  
--> Wert von Straßen mit vergleichbarer Passantenfrequenz in 1010 Wien übernommen

### 13.2.5 Kriterium Umgebungswirkung

Straße	Schanigärten	
1010 Bognergasse	3	Aida, Starbucks, Restaurant
1010 Freyung	1	Eissalon
1010 Herrengasse	0	
1010 Naglergasse	4	Bierlokale bzw. Cocktailbar
1010 Rotenturmstraße	10	Starbucks, Aida, Pizzerien, 2 Eissalons, Restaurants, oriental. Lokal,
1010 Tegetthofstraße	1	Kaffeehaus (Ecke Führichg.)
1010 Tuchlauben	4	Eissalon, 2 Kaffeehäuser, Bäcker
1010 Wollzeile	5	3 Restaurants, Aida, griech. Lokal, Kaffeehaus
1030 Landstraßer Hauptstraße	14	2 Pizzerien, Akakiko, chines. Lokal, 3 Restaurants, 6 Kaffeehäuser, Eissalon, Bäcker,
1060 Mariahilfer Straße	30	Aida, Starbucks, 2 Eissalons, 9 Kaffeehäuser, 2 Nordsee, japan. Lokal, 5 Restaurants, Bäcker, 2 McDonalds, 2 Imbiss
1070 Neubaugasse	21	Aida, 6 Kaffeehäuser, Starbucks, 2 Restaurants, 2 indisch. Lokale, Nordsee, oriental. Lokal, Reformhaus mit Mittagstisch, Kaffee-Tee-Laden

Datenquellen zur Erstellung der Charts:

Schanigärten: [www.falter.at](http://www.falter.at) > Wien wie es isst > Suche

Märkte: <http://www.wien.gv.at/ma59/dez3/m59mae.htm>

Besonderheiten: eigene Begehung

### 13.3 Chart Umgebungswirkung

**1060 / 1070 Mariahilfer Straße**

**Straßenanfang** **Straßenende**



**Umgebungswirkung**

Straßenmitte links rechts



Häuser: 127

Architekturstil: ●●●●○

Fassadenzustand: ●●●●○

Verkehrssituation: ●○○○○

Raum für Passanten: ●○○○○

Schanigärten: 30

9 Kaffeehäuser, Aida, Starbucks, 2 Eissalons, Bäcker, mehrere Restaurants und Imbisslokale

Märkte / Besonderheiten:

- Bauernmarkt am Vorplatz der Kirche Mariahilf, Mo, Mi, Fr u. Sa ganztags
- 2 kleine Einkaufszentren: la stafa und Generalicenter
- beginnt beim Museumsquartier, endet beim Westbahnhof
- viele Sitzbänke entlang der Straße

Quelle: eigene Darstellung

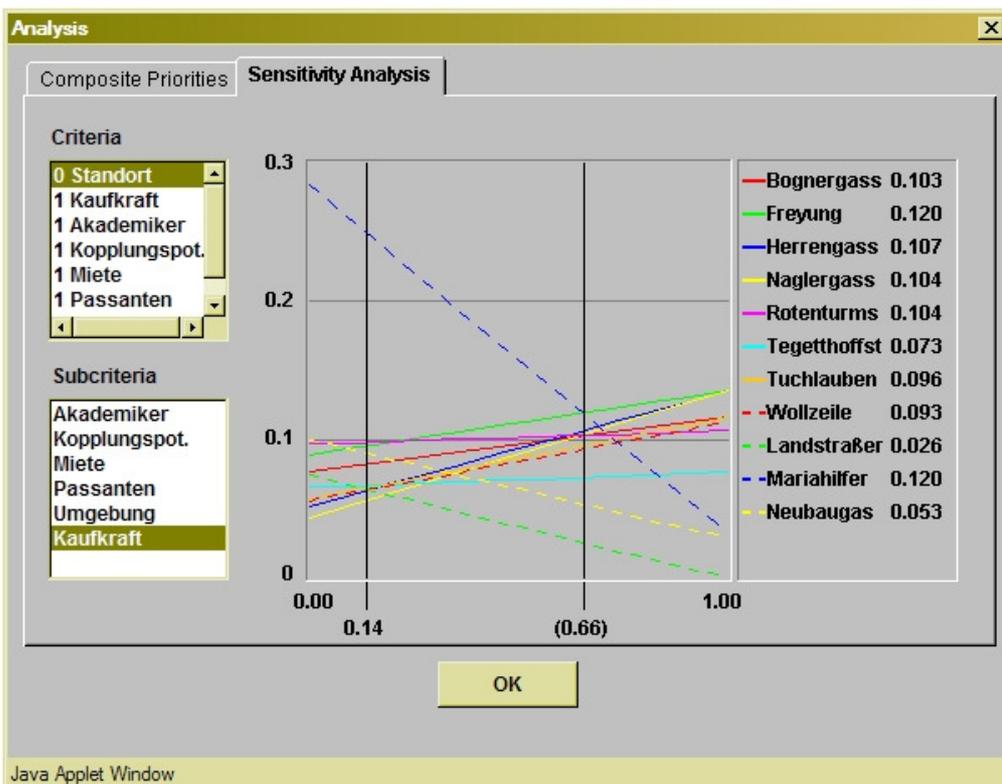
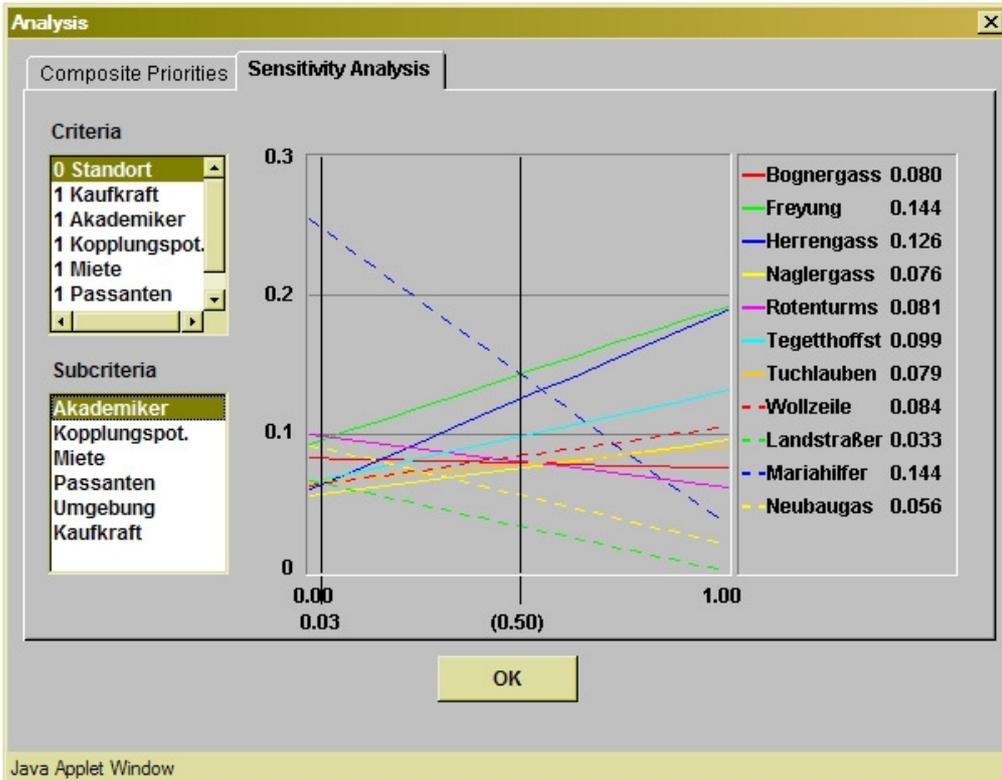
## 13.4 Lokale Gewichtungen aus Befragung im AHP

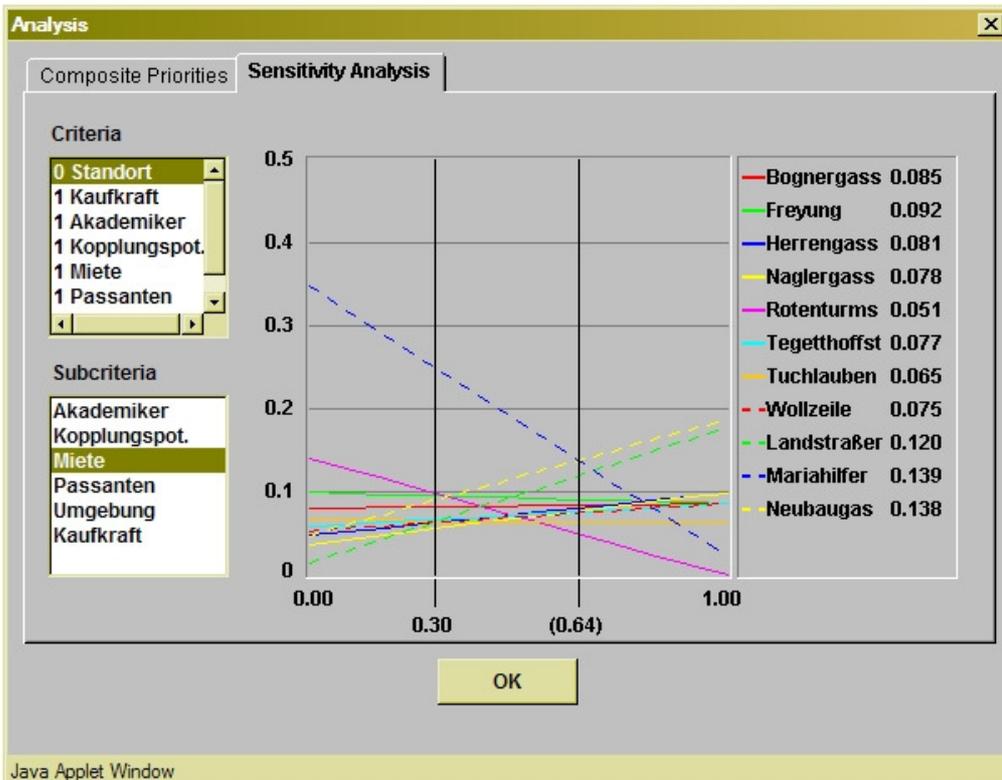
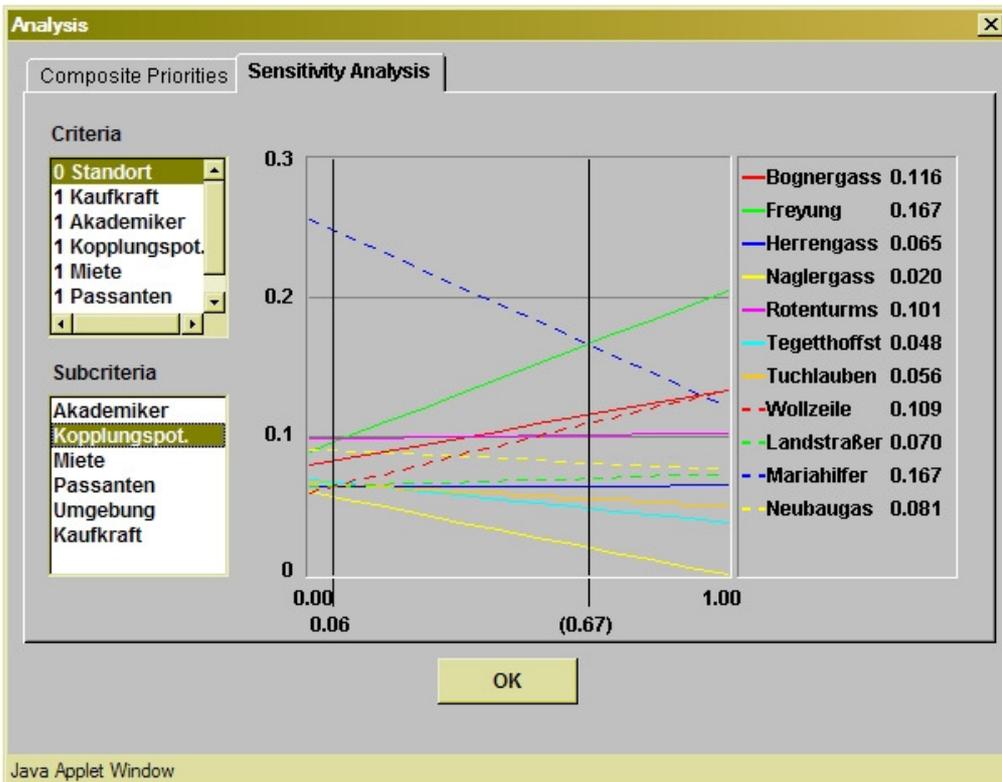
### Lokale Gewichte

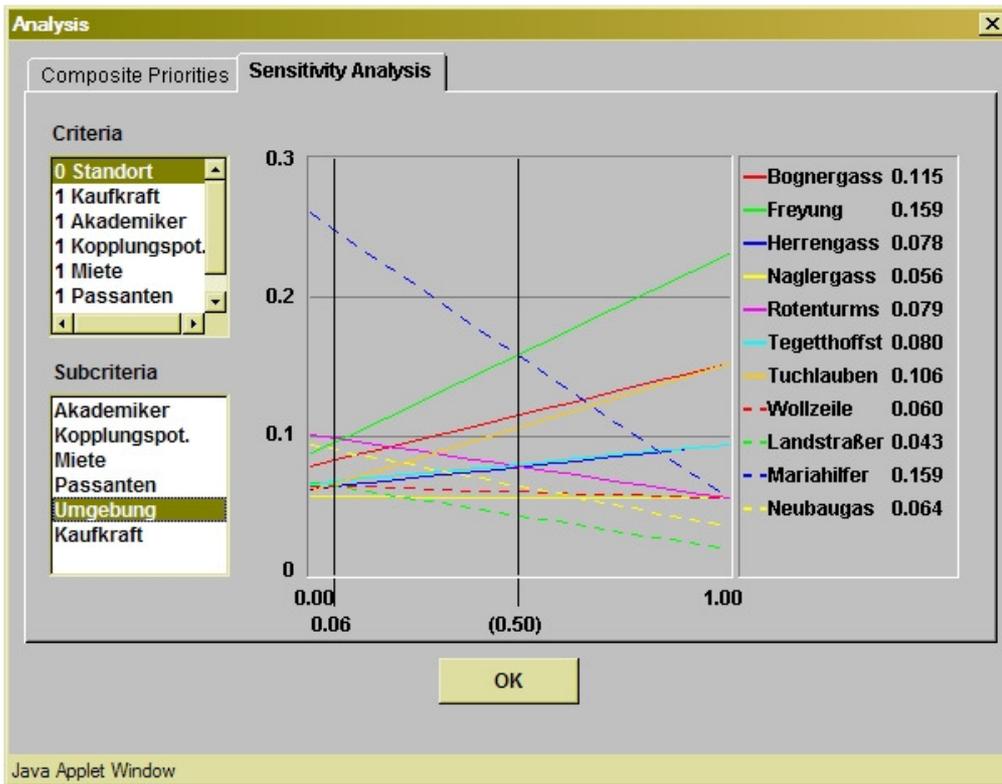
Ebene Oberziel	Ebene Kriterien	Ebene Alternativen
Standort	1,00	1,00
	Akademiker	0,03
		<b>1,00</b>
		Bognergasse 0,08
		Freyung 0,19
		Herrengasse 0,19
		Naglergasse 0,10
		Rotenturm 0,06
		Tegetthoff 0,13
		Tuchlauben 0,09
		Wollzeile 0,11
		Landstraßer 0,00
		Mariahilfer 0,03
		Neubaugasse 0,02
	Kopplungsp.	0,06
		<b>1,00</b>
		Bognergasse 0,13
		Freyung 0,21
		Herrengasse 0,07
		Naglergasse 0,00
		Rotenturm 0,10
		Tegetthoff 0,04
		Tuchlauben 0,05
		Wollzeile 0,13
		Landstraßer 0,07
		Mariahilfer 0,12
		Neubaugasse 0,08
	Miete	0,30
		<b>1,00</b>
		Bognergasse 0,09
		Freyung 0,09
		Herrengasse 0,10
		Naglergasse 0,10
		Rotenturm 0,00
		Tegetthoff 0,09
		Tuchlauben 0,06
		Wollzeile 0,09
		Landstraßer 0,18
		Mariahilfer 0,02
		Neubaugasse 0,19
	Passanten	0,41
		<b>1,00</b>
		Bognergasse 0,05
		Freyung 0,05
		Herrengasse 0,00
		Naglergasse 0,00
		Rotenturm 0,18
		Tegetthoff 0,05
		Tuchlauben 0,04
		Wollzeile 0,02
		Landstraßer 0,01
		Mariahilfer 0,55
		Neubaugasse 0,05
	Umgebung	0,06
		<b>1,00</b>
		Bognergasse 0,15
		Freyung 0,23
		Herrengasse 0,09
		Naglergasse 0,06
		Rotenturm 0,06
		Tegetthoff 0,09
		Tuchlauben 0,15
		Wollzeile 0,06
		Landstraßer 0,02
		Mariahilfer 0,06
		Neubaugasse 0,03
	Kaufkraft	0,14
		<b>1,00</b>
		Bognergasse 0,12
		Freyung 0,14
		Herrengasse 0,14
		Naglergasse 0,14
		Rotenturm 0,11
		Tegetthoff 0,08
		Tuchlauben 0,12
		Wollzeile 0,11
		Landstraßer 0,00
		Mariahilfer 0,03
		Neubaugasse 0,03

Quelle: eigene Darstellung

## 13.5 Sensitivitätsanalysen







Quelle: eigene Darstellung in Web-HIPRE