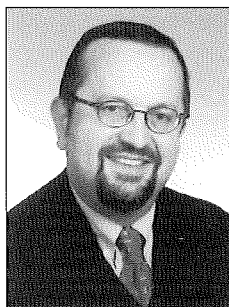


## II. Entwicklungstendenzen des Ladenbaues im Handel

### Eine empirische Erhebung in Österreich, Deutschland und der Schweiz

#### Peter Schnedlitz

redni univerzitetni profesor  
Oddelek za trgovino  
in marketing  
Wirtschaftsuniversität  
na Dunaju  
Avstrija



#### Maria Madlberger

asistentka  
Oddelek za trgovino  
in marketing  
Wirtschaftsuniversität  
na Dunaju  
Avstrija



#### Povzetek

##### *Trendi in razvojne tendence pri načrtovanju prodajaln na drobno*

V empirični študiji o trendih in razvojnih tendencah pri načrtovanju prodajaln na drobno avtorja podrobneje razčlenjujeta pomen tega marketinškega instrumenta v trgovini na drobno in utemeljujeta nujnost razvoja koncepta prodajaln na drobno v sodelovanju s podjetji, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in projektiranjem trgovinskih objektov. Podatki iz empirične analize so bili pridobljeni z anketiranjem vodstev v 28 (po tržnih deležih) pomembnih trgovinskih organizacij na drobno s področja prodaje prehrabnenih, tekstilnih in oblačilnih izdelkov ter izdelkov za šport v Avstriji, Nemčiji in Švici, v anketiranje pa so bili razen vodstvenih delavcev vključeni še načrtovalci prodajaln.

Avtorja na podlagi izvedene primerjalne analize v navedenih treh državah ugotavljata, da je načrtovanje koncepta prodajaln na drobno vključeno v marketinški instrumentarij trgovine na drobno kot enakovreden instrument, ki dopolnjuje klasični instrumentarij, ki ga sestavljajo zlasti politika prodajnega osebja, politika asortimenta, strategija določanja lokacije prodajaln in politika racionaliziranja stroškov. Empirična raziskava kaže, da se v močnih trgovinskih organizacijah na drobno povečuje strateški pomen načrtovanja samega koncepta prodajaln, saj ima zasnova prodajnega prostora pomemben vpliv na ustvarjanje nakupovalnega ambientsa in vzdušja, s tem pa tudi na doživljanje same nakupovalne izkušnje porabnikov.

To spoznanje vodi avtorja raziskave do sklepa, da morajo organizacije, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in projektiranjem trgovinskih objektov na drobno, poznati potrebe in želje porabnikov in ta spoznanja vključiti že v svoj pristop k snovanju koncepta prodajaln. Za avtorja raziskave je torej pomembno spoznanje, da imata pri izgradnji objektov za trgovino na drobno enako težo tako tehnična usposobljenost izvajalskih organizacij, ki se ukvarjajo s projektiranjem in izgradnjo trgovinskih objektov, kot tudi ustrezno tržno znanje, ki mora odsevati pri snovanju koncepta prodajaln na drobno. Strategija razvoja samega koncepta novih prodajaln pa mora postati enakovreden instrument marketinške politike trgovinskih organizacij na drobno. Da bi se tudi izvajalske organizacije dokopale do tega pomembnega segmenta znanj o trgu, morajo poleg izgrajevanja svoje tehnične zmožnosti razviti še kakovostne kooperativne odnose s trgovinskimi organizacijami.

## Abstract

### *Trends and Developments in Shop Design of Retailers*

This empirical study on trends and developments in shop design of retailers gives an overview of the importance of that retail marketing instrument as well as about aspects of cooperation with shop design companies and organizational transactions.

A standardized questionnaire was sent to the CEO's of major retailing companies. The results are based on the answers of 28 important retailing organizations with large market shares (food and drug retailing, textile trade and sports goods retailing) in Austria, Germany and Switzerland and 31 respondents. That is why the sample consists both managers and shop design experts in these retailing organizations.

Generally speaking, the managers in the retail industry agree that shop design is closely linked with other marketing instruments like personnel policy, assortment and location policy and finally cost reduction. Since store formats which emphasize ambience, flair and shopping experience are becoming increasingly important, shop design is considered to be an issue of rising significance.

As a consequence shop design companies have to take into consideration consumers' wants and needs for the development of their shop concepts. Technical competence and long term cooperation with retailing companies are also important targets of shop design companies.

## 1. PROBLEMSTELLUNG

Der Teil 1 des Projektes, »Bestandsaufnahme der Struktur und Dynamik in der europäischen Handelslandschaft«, hat deutlich gemacht, daß im europäischen Handel die Firmenkonjunktur gegenüber der Branchenkonjunktur dominiert. Darunter versteht man, daß selbst in Phasen schwieriger oder gar rückläufiger Branchenentwicklungen einige Anbieter erfolgreiche Benchmarks setzen. Den Entscheidungsprozeß dieser Schlüsselspiele im Markt genau zu beobachten, sollte für einen Hersteller von Ladenbaueinrichtungen einen besonderen Stellenwert gewinnen.

Die Situation des Handels ist in Europa heterogener als angenommen wird. Dies war ebenfalls ein Kernergebnis des ersten Projektschrittes. Am Beispiel von zwölf Ländern werden in der ersten Projektstudie die Struktur und Dynamik in der Handelslandschaft vorgestellt. Als Branchen werden jeweils der Lebensmittelhandel, der Drogerie- und Parfümeriehandel, der Textil- und Bekleidungshandel und der Sportartikelhandel fokussiert. Dabei wird die primäre Zielsetzung verfolgt, Eckdaten für eine strategische Grundorientierung der Marktbearbeitung aus der Sicht eines Anbieters von Ladenbau-Problemlösungen zu liefern.

Wie rasch sich die Handelssituation entwickeln kann, zeigt die letzte Juni-Hälfte 1999. Innerhalb einer Woche übernimmt Wal-Mart die britische Kette Asda und Meindl Ungarn geht an den belgischen Konzern Louis Delhaize. Der jüngste Fall ist die Fusion der beiden französischen LEH-Unternehmen Carrefour und Promod's. Der neue Handelsriese stellt nun die Nummer 1 des europäischen Lebensmittelhandels und verweist Metro auf den zweiten Platz.

Insgesamt läßt sich festhalten:

- (1) Für die Marktbearbeitung ist von deutlichen nationalen Unterschieden auszugehen. Das Nord-Süd-Gefälle ist im Handel eklatant.
- (2) Über alle Länder hinweg ist die europäische Handelsentwicklung von zwei Kernprozessen geprägt: Einerseits besteht in vielen Branchen eine starke Tendenz zur **Konzentration**. Marktführer werden immer stärker, dazu kommen noch Nischenanbieter. Doch der mittelgroße Handel schlittert nicht selten in eine bedrohliche Situation. Der zweite Kernprozeß kann als **Konsolidierung** bezeichnet werden. Damit ist das Flächenwachstum innerhalb der jeweiligen Konzerne angesprochen.
- (3) Für die weiterführende Erhebung bei den Entscheidungsträgern für Ladenbauprodukte erschien es sinnvoll, möglichst viele handelsbezogene Benchmarks im jeweiligen Schwerpunktland zu dokumentieren. Unabhängig von Strukturdaten und Marktdynamik kommt der Entwicklung eines Relationship-Marketing-Konzeptes ein besonderer Stellenwert zu.

Für den Ladenbau ergibt sich ein weiteres Kernproblem:

In Abhängigkeit von der Beurteilungsperspektive und von der fachlichen Kompetenz wird er einmal zum »Hintergrundphänomen« und das nächste Mal zum »Vordergrundphänomen«. Der Beurteilungsraster schwankt zwischen »Gefallen«, »Aktivierungswirkung«, »Vermittlung von Aktualität« und »Orientierungsfreundlichkeit«. Somit fließen defacto alle aktuellen Problemfelder des Handels, von der Logistik zum Merchandising, vom Erlebnishandel zur Regaloptimierung in irgendeiner Form in die Diskussion zum Ladenbau ein. Mit dem vorliegenden Untersuchungskonzept sollte auf diese Vielschichtigkeit des Problemfeldes Bezug genommen werden.

Noch eine Bemerkung vorweg:

Zu den schwierigsten Projekten im Bereich der Marktforschung zählt es, Entscheidungsträger aus dem Bereich Handel als Interviewpartner zu gewinnen. Rücklaufquoten von mehr als 10 % sind in der Forschungspraxis sehr selten. Insofern kann die vorliegende Untersuchung vorweg hinsichtlich des Ausschöpfungsgrades als überdurchschnittlich bezeichnet werden.

## 2. DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN

### 2.1. Untersuchungsziel

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, Entwicklungstendenzen im Bereich des Ladenbaues qualitativ zu erheben, um daraus strategische Schlußfolgerungen und Handlungsanweisungen insbesondere für Ladenbauunternehmen abzuleiten. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt des Interesses:

- Die Bedeutung des Ladenbaues für Handelsunternehmen.
- Fragen der Zusammenarbeit mit Ladenbauunternehmen.
- Die organisatorische Abwicklung von Ladenbauprojekten.
- Die praktischen Erfahrungen des Handels mit Ladenbauunternehmen.

## 2.2. Methodischer Steckbrief der Untersuchung

Die Untersuchung der Entwicklungstendenzen im Ladenbau ist als **qualitative Studie bei fachlich kompetenten Handelsmanagern** angelegt. Dazu wurden 43 umsatzstarke Handelsunternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz ausgewählt, die über hohe Marktanteile verfügen. Damit sind jene Unternehmen abgedeckt, die für einen bedeutenden Teil des Auftragsvolumens von Ladenbauunternehmen aufkommen.

Von diesen Unternehmen wurden die Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder kontaktiert. Jedem Schreiben wurden drei Fragebögen beigelegt, um zusätzlich auch die Meinung der Ladenbauverantwortlichen im Handel zu erheben. Somit wurden insgesamt 129 Fragebögen ausgesandt. Abbildung 1 zeigt den methodischen Steckbrief der Untersuchung.

**Abbildung 1: Methodischer Steckbrief**

Erhebungsform	Schriftliche Befragung
Grundgesamtheit	129 Fragebögen, gesandt an 43 marktanteilsstarke Handelsunternehmen im deutschsprachigen Raum
Befragte Personen	Geschäftsführer, Leiter und Mitarbeiter der Ladenbauabteilung, sonstige Führungskräfte
Erhebungsinstrument	Standardisierter Fragebogen mit geschlossenen und offenen Antwortkategorien
Befragungszeitraum	Aussendung der Fragebögen am 25.6.1999
Antwortende Unternehmen	28
Auswertbare Fragebögen	31
EDV-mäßige Auswertung	SPSS für Windows 8.0.

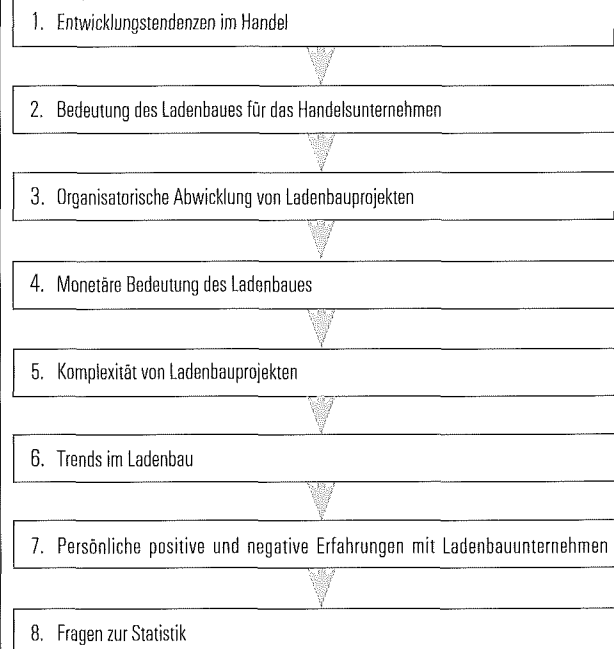
Zu erwähnen ist, daß im Zuge einer Nachfassaktion 13 Fragebögen auf telefonischem Weg beantwortet wurden. Die Vergleichbarkeit der Daten ist aber durch den standardisierten und prinzipiell auch für eine telefonische Befragung geeigneten Fragebogen gewährleistet.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte aufgrund der Stichprobengröße **qualitativ**. Dies entspricht dem Ziel dieser Untersuchung, die nicht statistische Verteilungen, sondern **Trends und Entwicklungstendenzen ermitteln soll**.

## 2.3. Die Struktur des Fragenprogrammes

Die in Abbildung 2 dargestellte Struktur des Fragenprogrammes gibt Ablauf und Inhalt der Fragen wieder. Ausgehend von allgemeinen Fragestellungen des Handelsmarketing werden die Fragen zunehmend spezifischer und konkreter zum Thema Ladenbau gestellt. Dabei werden zahlreiche verschiedene Aspekte dieses Problemkreises angesprochen.

**Abbildung 2: Die Struktur des Fragenprogramms**



1. *Die allgemeinen Entwicklungstendenzen im Handel:* Diese Fragen befassen sich mit der zukünftigen Bedeutung und Eigenschaften von verschiedenen Instrumenten des Handelsmarketing sowie von Merkmalen, die Betriebstypen in Zukunft aufweisen werden.
2. *Die Bedeutung des Ladenbaues für Handelsunternehmen:* Diese Fragestellung erfolgt einerseits indirekt, indem das durchschnittliche Zeitintervall zwischen zwei Ladenumbauten abgefragt wird. Dieses Zeitintervall spiegelt die Bedeutung der Ausgestaltung des Verkaufsraumes wider. Andererseits werden die Auskunftspersonen ersucht, zu konkreten Aussagen den Grad ihrer Zustimmung anzugeben.
3. *Die organisatorische Abwicklung von Ladenbauprojekten:* Der Schwerpunkt dieser Fragestellung liegt auf der Ermittlung der Entscheidungsträger bei Ladenbauprojekten unterschiedlicher Ausmaße. Neben der Bedeutung des Ladenbaues werden dabei auch die Entscheidungskompetenz von Ladenbauabteilungen und die Ansprechpersonen für Ladenbauunternehmen ersichtlich.
4. *Die monetäre Bedeutung des Ladenbaues:* Die Geschäftsführer und Ladenbauexperten wurden ersucht, den Erfolgsbeitrag der Ladenausstattung in Prozenten zu schätzen. Damit wird gezeigt, für welchen Anteil am Ertrag die Ladenbauverantwortlichen aufkommen.
5. *Die Komplexität von Ladenbauunternehmen:* Um die Komplexität von Ladenbauprojekten zu erheben,

wurde auf die Zahl der beauftragten Ladenbauunternehmen, die Entwicklungsdauer eines Shop-Konzeptes und die daran beteiligten Fachleute eingegangen. Auch die »Kundentreue« wurde ermittelt: die Handelsunternehmen wurden gefragt, wie oft sie den Ladenbauer in den letzten zehn Jahren gewechselt haben.

#### 6. Trends im Ladenbau:

In dieser Frage wurden einige wichtige Trends im Ladenbau angesprochen und der Grad der Zustimmung der Auskunftspersonen erfragt.

#### 7. Persönliche positive und negative Erfahrungen mit Ladenbauunternehmen:

Am Ende des Fragebogens wurden die Auskunftspersonen in einer offenen Fragestellung zu ihren praktischen Erfahrungen mit Ladenbauunternehmen befragt. Insbesondere wurde nach guten Ideen sowie störenden Vorkommnissen gefragt.

#### 8. Fragen zur Statistik:

Die statistischen Angaben bezogen sich auf Funktionsbezeichnung der Auskunftsperson, Organisationsform, Branche, Unternehmenssitz und Unternehmensgröße (Zahl der Filialen und Mitarbeiter, Jahresumsatz).

### 2.5. Die Datenauswertung

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte **qualitativ**. Dieses Analyseverfahren ist für Unternehmensbefragungen gut geeignet, da die Grundgesamtheit in der Regel sehr klein und die (ebenfalls kleine) Stichprobe im Verhältnis dazu relativ groß ist. Diese Situation liegt auch bei dieser Studie vor. Eine qualitative Auswertung entspricht überdies dem Ziel dieser Untersuchung, die nicht statistische Verteilungen, sondern Trends und Entwicklungstendenzen ermitteln soll. Der Fragebogen ist dementsprechend komplex aufgebaut.

Die in den nachfolgenden Abschnitten vorgenommene Interpretation der Ergebnisse ist an der Reihenfolge der Struktur des Fragenprogramms orientiert. Zuvor wird im folgenden Abschnitt 3 die Zusammensetzung der Stichprobe erläutert.

### 3. FAKTEN ZUR UNTERSUCHUNG

Die vorliegende Studie basiert auf den Ergebnissen einer schriftlichen Befragung bei Handelsunternehmen unterschiedlicher Branchen im deutschsprachigen Raum. Von den 129 ausgesandten Fragebögen wurden 31 gültige ausgewertet, das entspricht einer Rücklaufquote von 24 %. Von den 43 kontaktierten Unternehmen antworteten 28, das ergibt eine überdurchschnittlich hohe unternehmensbezogene Rücklaufquote von 68 %.

Die meisten befragten **Unternehmen** haben ihren Sitz in **Österreich** (58,1 %), 25,8% stammen aus **Deutschland** und

16 % aus der **Schweiz**. Nach Branchen aufgeteilt, gehören 30 % dem **Drogeriehandel** an, 23,3 % dem **Lebensmittelhandel**, jeweils 20 % dem **Textilhandel** und dem **Sportartikelhandel** sowie 6,7 % sonstigen Branchen. Bezüglich der Organisationsform sind 74% der befragten Handelsunternehmen **Filialunternehmen**, 12,9 % sind **Einkaufsgenossenschaften**, 7 % bezeichnen sich als **freiwillige Kette**.

Die **Zielpersonen** dieser Befragung waren einerseits die Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder und andererseits die Ladenbauverantwortlichen der Handelsunternehmen. Der Großteil der Auskunftspersonen gehört diesen Positionen an, die verbleibenden 17 % üben leitende Funktionen in anderen Bereichen aus. 40% der Auskunftspersonen gehören der **Geschäftsführerebene** an, 26,7 % sind **Leiter der Ladenbau- oder Bauabteilung**, 16,7 % sind **Mitarbeiter in der Ladenbau- oder Bauabteilung**, ebenso viele üben leitende Funktionen in den Bereichen Marketing, Public Relations, Einkauf oder Verkauf aus. Damit sind über 83% der befragten Personen in leitenden Funktionen tätig, über 43 % der Befragten befassen sich täglich mit dem Thema Ladenbau.

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf für den **Markt bedeutende Handelsunternehmen mit hohen Marktanteilen**. Damit sind Kleinbetriebe in dieser Studie nicht repräsentiert. Den größten Anteil machen mit 54,8 % die Unternehmen mit unter 100 Outlets aus, 32,3 % haben zwischen 100 und 1.000 Filialen, fast 9,7 % über 1.000 Filialen. Die Anzahl der Mitarbeiter (im Inland) der auskunftgebenden Handelsunternehmen wurde ebenfalls erfaßt. Dabei haben 29 % der befragten Unternehmen weniger als 1.000 Mitarbeiter, 48 % beschäftigen 1.000 bis 10.000 Mitarbeiter, 13 % beschäftigen mehr als 10.000 Personen. Die Verteilung nach Inlandsumsätzen: Jeweils 29 % erzielen Jahresumsätze im Stammland von unter 100 Mio Euro bzw. 100 Mio bis 1 Mrd. Euro. 25,8 % der Unternehmen in der Stichprobe weisen einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro auf. 16 % gaben den Inlandsumsatz nicht bekannt.

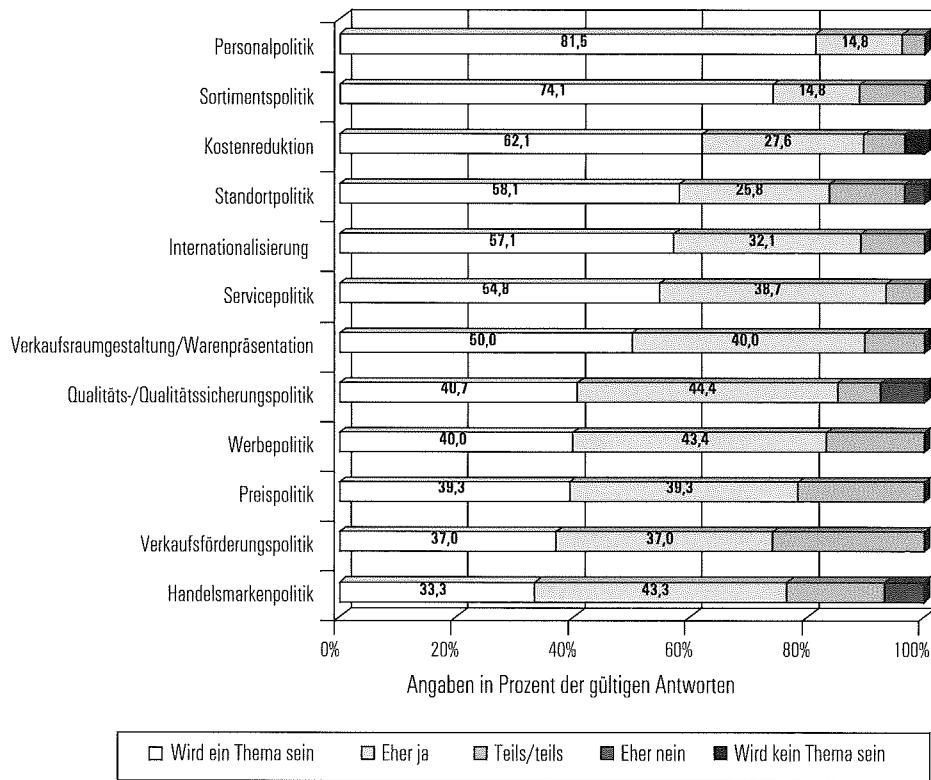
Insgesamt kommen die befragten Handelsunternehmen für einen **Umsatz** von über **30 Mrd. Euro** (450 Mrd. öS) auf, sie weisen eine **Gesamtmitarbeiterzahl** von über **120.000 Mitarbeitern** und eine **Filialanzahl** von beinahe **9.000 Geschäften** auf. Diese Zahlen beruhen auf den Angaben der Auskunftspersonen, wobei Fragebögen mit diesbezüglich fehlenden Angaben nicht berücksichtigt wurden. Ebenso liegen bei dieser Berechnung keine Doppelzählungen vor.

### 4. DIE ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

#### 4.1. Die allgemeine Entwicklung im Handel

In der Befragung wurden zunächst verschiedene Entwicklungen im Handel angesprochen, um die Bedeutung des Ladenbaues im Vergleich zu anderen

Abbildung 3: Zukünftige Bedeutung von Handelsmarketinginstrumenten



Basis: 31 Führungskräfte im Handel

Handelsmarketinginstrumenten zu erheben. Dazu wurden die Handelsmanager nach der zukünftigen Bedeutung folgender Trends befragt:

Internationalisierung, Kostenreduktion, Sortimentspolitik, Handelsmarkenpolitik, Qualitäts- und Qualitätssicherungspolitik, Servicepolitik, Preispolitik, Werbepolitik, Verkaufsförderungspolitik, Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation, Verkaufspersonalpolitik, Standortpolitik.

Die möglichen Antworten lauteten »1 = Wird in Zukunft ein Thema sein« bis »5 = Wird in Zukunft kein Thema sein«. Die Ergebnisse sind in untenstehender Abbildung 3 ersichtlich:

Die genannten Handelsmarketinginstrumente werden für den Großteil der Befragten auch in Zukunft eine Rolle spielen. So weisen alle genannten Themen zu ca. 75 bis über 90 % eine zustimmende Antwort (»Wird ein Thema sein« und »Eher ja«) auf. Betrachtet man die größtmögliche Zustimmung »Wird ein Thema sein«, so fällt auf, daß der **Personalpolitik** mit knapp 82 % Zustimmung die **höchste Bedeutung** beigemessen wird. Ebenfalls große Bedeutung wird auch der Sortimentspolitik zugeschrieben, dahinter rangieren Kostenreduktion, Standortpolitik, Internationalisierung und Servicepolitik. Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation werden für die Hälfte der Befragten auch in Zukunft jedenfalls ein Thema sein, für weitere 40 % zumindest eher ein Thema. Kumuliert

man diese Werte, dann **weist das Thema Ladenbau mit 90 % einen sehr hohen Anteil an zustimmenden Antworten auf**. Damit ist Ladenbau für den Großteil der befragten Handelsmanager ein wichtiges Thema, das gleichwertig neben anderen Handelsmarketinginstrumenten steht.

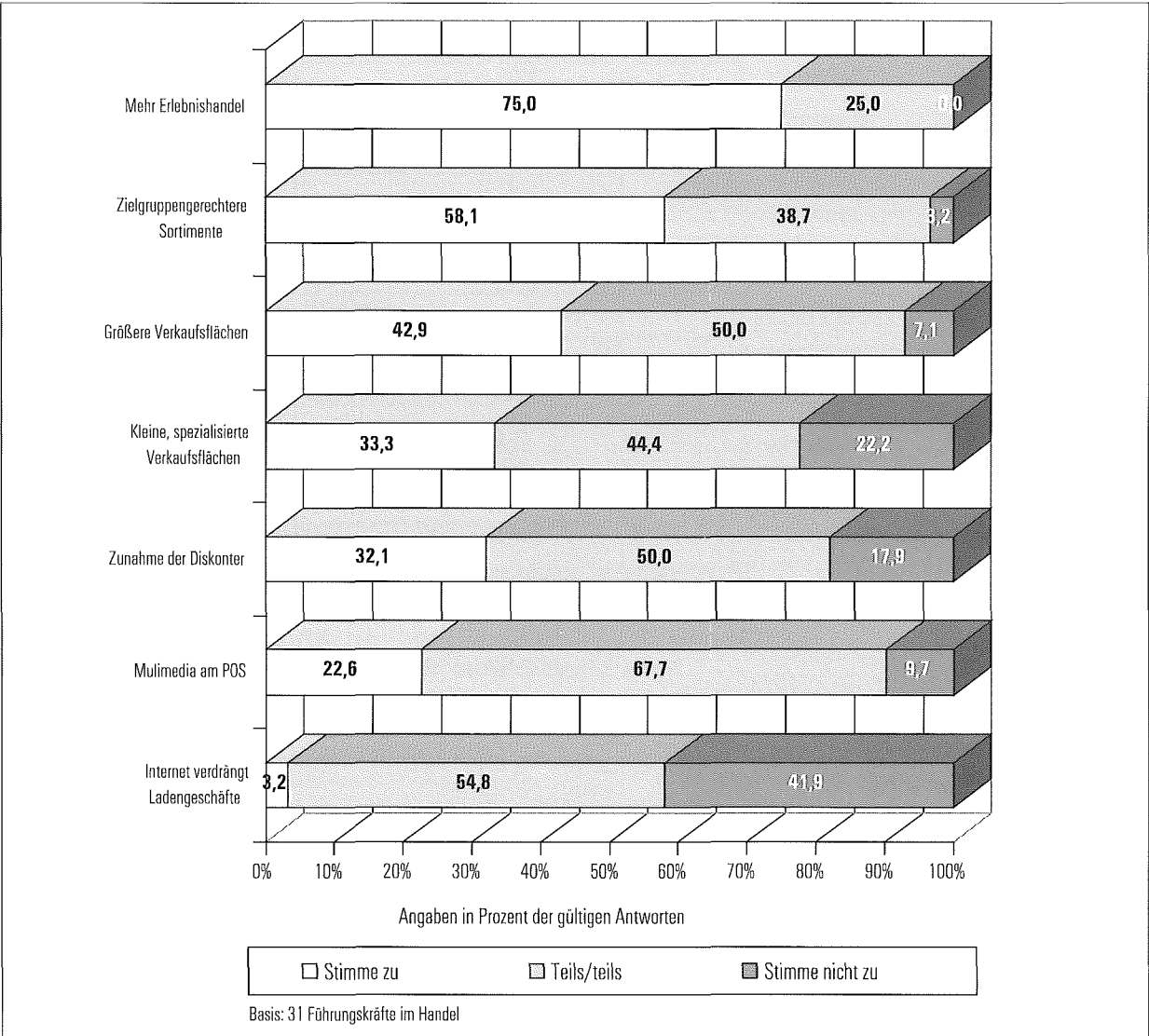
Der Ladenbau ist nicht isoliert neben anderen Handelsmarketinginstrumenten zu betrachten, vielmehr stehen diese Maßnahmen in einem sehr engen Zusammenhang. Folgende Eigenschaften eines Handelsbetriebes können daher Einfluß auf die emotionalen Empfindungen der Kunden haben: Das Sortiment und der Service nach dem Kauf können positive Emotionen hervorrufen, der Wert der Produkte, die Serviceleistung des Personals und die Einrichtung sowohl positive als auch negative, je nach Situation (vgl. Yoo/Park/MacLinnis 1998, S. 260).

#### 4.2. Die Entwicklung der Betriebstypen

Ein entscheidender Einflußfaktor für den Ladenbau ist das Betriebstypenkonzept. Unter Betriebstyp werden in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Erscheinungsformen des Handels wie beispielsweise Supermarkt, Diskonter oder Verbrauchermarkt verstanden (vgl. Berekoven 1995, S. 28).

Gefragt wurde, welche Merkmale zukünftige Betriebstypen aufweisen werden. Dabei wurden die Trends

Abbildung 4: Merkmale der Betriebstypen der Zukunft



Größere Verkaufsflächen, zielgruppengerechtere Sortimente, Zunahme der Diskonter, Multimedia am POS, mehr Erlebnishandel, Verdrängung des Ladengeschäftes durch Internet, kleine, spezialisierte Verkaufsflächen nach ihrer zukünftigen Bedeutung im Handel gefragt.

Abbildung 4 zeigt grafisch die Ergebnisse auf:

Ein Trend, der äußerst breite Zustimmung findet, ist die **Zunahme des Erlebnishandels**<sup>1</sup>. Drei Viertel der Befragten sind der Ansicht, daß zukünftige Betriebstypen dieses Merkmal aufweisen werden. Die restlichen 25 % glauben, daß dies zumindest teilweise der Fall ist. Das Thema Erlebnishandel wird daher für den Handel in Zukunft eine wachsende Rolle spielen und auch Ladenbauunternehmen vor eine große Herausforderung stellen, da der Ladenbau durch die

<sup>1</sup> Die Erlebnisorientierung kann mithilfe von Einzelanmutungen wie dynamisch, stimulierend, erfreulich, entspannend, neuartig, voller Überraschungen und Leben, interessant, voller Abwechslung, vielfältig, beeindruckend und übersichtlich operationalisiert werden (vgl. Heinemann 1989, S. 149).

vermittelte Ladenatmosphäre ein wesentliches Element des Erlebnishandels ist.

Diesem Trend wird auch in der Praxis vermehrt Rechnung getragen. So stehen laut Heines »die dramatische Inszenierung der Ware, ja des ganzen Geschäfts, das Spiel mit den Erwartungen der Kunden und die Erfüllung ihrer Wünsche [ ... ] bei zukunftsweisenden Ladenkonzepten ganz oben an« (Heines 1998, S. 72).

Die Voraussetzung für ein erlebnisorientiertes Ladenbau-Konzept liegt allerdings in einer langfristigen Positionierungsstrategie des Handelsunternehmens selbst. Diese schließt eine Corporate Identity ebenso ein wie die Orientierung an langfristigen Wertetrends (vgl. Blocher/Blocher 1997, S. 33). Ladenbau allein kann nicht das Unternehmensimage begründen.

Zukünftige Betriebstypen werden nach Ansicht der meisten befragten Handelsmanager auch **zielgruppengerechtere Sortimente** aufweisen.

Bei der Frage, ob die **Verkaufsflächen größer oder kleiner** und damit spezialisierter werden, sind die **Ansichten sehr geteilt**. Ca. 43 % der Befragten halten größere Outlets für wahrscheinlich, ein Drittel hingegen kleinere Läden. Obwohl die Antworten auf diese Fragestellung von der jeweiligen Branchenzugehörigkeit abhängig sind, ist ein branchenweiser Trend in dieser Befragung nicht feststellbar<sup>2</sup>. Eine Zunahme der Diskonter wird für wahrscheinlich erachtet, doch weitgehend auf einzelne Branchen beschränkt.

**Multimedia** am Point of Sale und Verkauf über **Internet** (Electronic Commerce) wird nach Ansicht der Befragten **nur teilweise** eine Rolle spielen und auf bestimmte Branchen beschränkt bleiben. Ca. 42 % sehen überdies das Internet nicht als Bedrohung für Ladengeschäfte an.

### 4.3. Die Häufigkeit der Ladenumbauten

Das Intervall zwischen den Umbauten eines Geschäftes läßt Rückschlüsse ziehen auf den Stellenwert des Ladenbaues für ein Unternehmen. Daher wurden die Handelsmanager danach gefragt, wie oft in ihrem Unternehmen Umbauarbeiten stattfinden. Mit Umbau wurde dabei ein Totalumbau gemeint.

**Die meisten Ladenumbauten finden alle 6 bis 9 Jahre statt** (zwei Drittel der Befragten), bei ca. 23 % wird ein Umbau alle 3-6 Jahre vorgenommen. Der Umbau von Geschäften stellt eine **Investition** dar, die zu finanzieren ist und sich amortisieren muß. Die Finanzkraft eines Handelsunternehmens ist damit ebenfalls ein entscheidender Einflußfaktor, der Häufigkeit von Geschäftserneuerungen sind damit gewisse Grenzen gesetzt. Ein weiterer Aspekt, der mit der Häufigkeit von Ladenumbauten im Zusammenhang steht, ist die **steuerliche Abschreibung**, die in Österreich üblicherweise von einer **Nutzungsdauer von 10 Jahren** ausgeht. Unter diesem steuerlichen Gesichtspunkt würde sich eine Ladenrenovierung häufiger als alle 10 Jahre nicht rechnen.

Die Unternehmen müssen daher einen optimalen Zeitpunkt bestimmen, wie oft ein Geschäft erneuert werden soll. Geschieht dies zu häufig, werden hohe Investitionen getätigt und zugleich wird die steuerliche Abschreibung zuwenig genutzt. Werden die Geschäfte zu selten umgestaltet, droht die Gefahr der Überalterung und einer negativen Einkaufsatmosphäre für den Kunden, was wiederum das Image stark beeinträchtigen kann.

### 4.4. Die Trends im Ladenbau

Die Experten im Handel wurden in der Folge nach möglichen zukünftigen Trends innerhalb der nächsten 10 Jahre im Ladenbau befragt.

<sup>2</sup> Dennoch ist zu beachten, daß die Branchenzugehörigkeit einen wesentlichen Einfluß auf die Verkaufsfläche hat. Beispielsweise wird im Sportartikelhandel in jüngster Zeit ein Trend hin zu großflächigen Sportfachmärkten beobachtet (vgl. Gerling 1998, S. 18).

Folgende Fragestellungen wurden erörtert:

- Die Positionierung des Unternehmens wird verstärkt durch den Ladenbau Unterstützung finden.
- Menschenorientierung wird die vorherrschende Warenorientierung ablösen.
- Individuelle Shopkonzepte als Antwort auf austauschbare Massenkonzepete.
- Die Zusammenhänge zwischen Sortimentsstrategie und Warenpräsentation müssen für die Kunden deutlicher erlebbar werden.
- In Zukunft setzen sich in allen Bereichen des Ladenbaues Spezialisten durch.

Die Verdeutlichung der **Zusammenhänge zwischen der Sortimentsstrategie und der Warenpräsentation** ist für die meisten Befragten ein sehr wichtiger Aspekt. Fast 65 % stimmten dieser Aussage ganz zu, weitere 23 % stimmten etwas zu, der Rest teilweise. Für den Ladenbau bedeutet das, daß das **Shop-Konzept** daher die **Sortimentsausrichtung des Händlers unterstützen** muß und zwar sowohl in technischer als auch in »menschlich-sozialer« Hinsicht (vgl. Ackermann 1997, S. 30-31). Orientierungshilfen<sup>3</sup> für den Kunden sind daher ebenso wichtig wie die Schaffung von Erlebniswelten, abgestimmt auf das jeweilige Sortiment. Die Bedeutung dieses Trends bestätigt auch die oben bereits angesprochene Kundenorientierung der Handelsunternehmen und die Bedeutung der Sortimentspolitik.

Darüberhinaus bringen zahlreiche Sortimente aufgrund ihrer Eigenschaften ladenbauliche Konsequenzen mit sich, man denke an den steigenden Bedarf an Tiefkühltruhen im Lebensmittelhandel, hervorgerufen durch die steigende Nachfrage nach Tiefkühlkost (vgl. Lambertz 1996, S. 68).

Der Ladenbau wird nach Ansicht der befragten Handelsexperten in Zukunft verstärkt ein Instrument zur **Positionierung** darstellen. Über 82 % der Befragten stimmten dieser Aussage ganz oder etwas zu. Damit ist die Bedeutung des Ladenbaues für das Image der Konsumenten erneut bestätigt.

In einem engen Zusammenhang damit steht auch die ebenfalls als wesentlich erachtete Feststellung, daß **individuelle Shopkonzepte** eine Antwort auf austauschbare Massenkonzepete sein sollen. Dieser Aspekt stellt den Ladenbau als Profilierungsinstrument in den Mittelpunkt. Damit sind Ladenbauunternehmen aufgefordert, in genauer Abstimmung auf die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden im Handel Konzepte zu entwerfen, die sich von jenen der Mitbewerber abheben und die Sortimentsausrichtung unterstreichen.

Diese Thematik wurde bei der Befragung ebenfalls angeführt.

<sup>3</sup> Die Orientierung der Kunden im Geschäft spielt für das Handelsunternehmen generell eine entscheidende Rolle. Denn wenn der Kunde die g schwer findet, können Umsatzeinbußen (beim Kauf in einem anderen Geschäft) und eine verringerte Kundenzufriedenheit die Folge sein (vgl. Esch/Thelen 1997, S. 112).

Die Mehrheit der Auskunftspersonen – über 60 % – hält diese Entwicklung für wahrscheinlich, ca. 20% der Befragten sind jedoch in dieser Frage eher skeptisch. Ähnlich wurde die Frage beantwortet, ob sich Spezialisten in allen Bereichen des Ladenbaues durchsetzen werden. 57 % geben an, daß sich dieser Trend abzeichnen wird, ca. 29 % glauben teilweise daran.

Schließlich wurden die Handelsmanager noch gefragt, ob die derzeitige Warenorientierung in Zukunft von einer stärkeren Menschenorientierung abgelöst wird. Diesem Statement stimmen ca. 61 % sehr oder etwas zu, etwas mehr als ein Viertel teilweise. Die stärkere Ausrichtung an den Individuen wird daher auch in Zukunft eine Rolle spielen.

Die Thematik des Zusammenhanges zwischen Ladenbau und Sortiment verdient eine intensivere Erforschung. Den beiden Marketinginstrumenten wird darüberhinaus auch genug Bedeutung beigemessen, daß diese Maßnahmen mittels Analysen genauer geplant und kontrolliert werden können.

#### 4.5. Die Entscheidungsträger bei ladenbaulichen Maßnahmen

Dieser Abschnitt befaßt sich mit der Abwicklungsorganisation ladenbaulicher Entscheidungen. Gefragt wurde, welche organisatorischen Ebenen bei ladenbaulichen Maßnahmen die Entscheidungen treffen. Diese Fragestellung gibt einerseits Aufschluß über die Bedeutung, die der Ladenbau für ein Unternehmen hat, andererseits sind diese Entscheidungsträger auch gleichzeitig die Ansprechpersonen für Ladenbauunternehmen.

Untersucht wurden drei mögliche Situationen: kleinere Umbauarbeiten (z.B. Displays), mittelgroße Umbauarbeiten (z.B. der Austausch der Ladeneinrichtung in einzelnen Filialen) sowie Großprojekte (z.B. Erneuerung mehrerer Filialen oder die Entwicklung neuer Betriebstypen)

Als in Frage kommende entscheidungsbefugte organisatorische Ebenen wurden die Konzernleitung, die Leitung der Vertriebschiene, der Filialleiter und die eigene Ladenbauabteilung angeführt. Mehrfachnennungen waren möglich.

Wichtig für die Interpretation der Ergebnisse ist die Tatsache, daß geschlossene Fragen nach den Hierarchieebenen gestellt wurden, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten (diese wäre andernfalls wegen der verschiedenen unternehmensindividuellen Stellenbezeichnungen nicht gegeben gewesen). Gleichzeitig ist es auch möglich, daß es bei einigen Unternehmen noch andere Entscheidungsträger gibt, die in diesen Daten nicht enthalten sind. Das Hauptinteresse liegt jedoch an den Ebenen in der Unternehmenshierarchie und diese sind mit den vier genannten Positionen ausreichend skizziert.

Folgende Ergebnisse lassen sich ableiten: Geht es um **kleine Umbauarbeiten** in den Geschäften, dann treffen hauptsächlich

die **Ladenbauabteilung** und der **Leiter der Vertriebschiene** die Entscheidungen. Bei etwas mehr als einem Drittel ist der **Filialleiter** involviert, die Geschäftsleitung befaßt sich mit derartigen Projekten nur in ca. 16 % der Fälle. Die wichtigsten Ansprechpartner sind in diesem Fall die Vertriebschieneverantwortlichen, die Ladenbauabteilung sowie die Filialleiter.

Anders ist die Situation bei **mittelgroßen Umbauprojekten**. Hier ist in knapp zwei Drittel der Fälle die Konzernleitung in die Entscheidungen involviert, 70 % gaben an, daß der Leiter der Vertriebschiene diesbezügliche Entscheidungen trifft. Die Ladenbauabteilung trifft – wie bei den kleinen Umbauten – zu ca. 45 % die Entscheidungen. Der Filialleiter verfügt bei mittleren Umbauten mit knapp 13 % über deutlich weniger Entscheidungskompetenz. Die Hauptansprechpersonen bei Projekten wie einer neuen Ladeneinrichtung in einzelnen Geschäften sind daher die Vertriebschieneleiter sowie die Geschäftsführung, also **Mitglieder des Top-Managements**.

Im Fall von **bedeutenden Veränderungen** wie der Entwicklung neuer Betriebstypen ist fast überall (ca. 93 %) die **Konzernleitung** mit Entscheidungen befaßt. Ein ebenfalls nicht unbedeutender Entscheidungsträger ist aber auch bei solchen Projekten der **Vertriebschieneleiter** (knapp 50 %). Bei knapp 30 % ist die **Ladenbauabteilung** entscheidungsbefugt, in Einzelfällen sogar der Filialleiter. Ähnlich wie bei mittelgroßen Ladenneugestaltungen ist auch bei sehr tiefgreifenden Ladenbauprojekten die oberste Konzernebene und die Vertriebschieneleitung der zentrale Ansprechpartner.

Interessant ist auch die Analyse der **Zentralisierung der Entscheidung** bezüglich ladenbaulicher Maßnahmen. Wichtig dabei ist, zu beachten, daß es sich hier nicht um einzelne Personen, sondern um hierarchische Ebenen handelt, es kann jedoch angenommen werden, daß die Zahl der entscheidenden Personen mit der Anzahl der betroffenen Hierarchieebenen steigt.

Die Ergebnisse zeigen, daß bei **kleinen Ladenumbauten** meistens nur **eine Hierarchieebene** Entscheidungen trifft. Dieser alleinige Entscheidungsträger ist in ca. 23 % der Fälle der Vertriebschieneleiter, in weiteren 23 % die Ladenbauabteilung und in knapp 13 % der Filialleiter.

Bei **mittleren Umbauprojekten** trifft in knapp der Hälfte aller Fälle nur **eine Stelle** die Entscheidungen, entweder der Vertriebschieneleiter (25,8 %) oder die Konzernleitung (19,4 %). Allerdings werden Entscheidungen dieser Größenordnung von fast einem Drittel von mindestens **drei Hierarchieebenen** getroffen. Die Entscheidungsstruktur ist bei mittelgroßen Projekten damit am dezentralsten. Interessant ist auch die Tatsache, daß in jedem befragten Unternehmen immer die Konzernleitung und/oder die Vertriebschieneleitung Entscheidungsträger ist. In knapp 20 % der Fälle ist neben der Geschäftsführung und der Vertriebschieneleitung auch die Ladenbauabteilung in die Entscheidungen involviert.



Bei **großen ladenbaulichen Entscheidungen** ist meistens **eine oder zwei Stellen** involviert. In über 40 % der Fälle ist die Konzernleitung der alleinige Entscheidungsträger bei solchen Projekten, bei knapp 26 % entscheiden ausschließlich Konzernleitung und Leiter der Vertriebsschiene. Auch hier ist in allen Fällen die Konzern- und/oder die Vertriebsschienenleitung in die Entscheidung involviert.

#### 4.6. Der Beitrag der Ladeneinrichtung zum Erfolg

Eine Kernfrage des Ladenbaues ist zweifellos der Beitrag zum Erfolg. Wie wichtig ist der Ladenbau neben anderen Marketinginstrumenten des Handels, wieviel trägt er zum obersten Unternehmensziel, dem Ertrag, bei? Dieser Erfolgsbeitrag ist allerdings eine schwer zu operationalisierende Größe, weshalb die befragten Handelsmanager darum ersucht wurden, diesen Wert zu schätzen. Die Antworten spiegeln daher nicht den tatsächlichen, nicht meßbaren Erfolgsbeitrag des Ladenbaues wider, sondern vielmehr die Bedeutung, die die Auskunftspersonen dem Ladenbau als Marketinginstrument beimessen.

Der Ladenbau hat durchaus eine wesentliche Bedeutung im Handel. Die meisten Befragten (38,7 %) geben an, daß der Ladenbau für **20 bis 30 % des Erfolges** des Unternehmens aufkommt, mehr als ein Drittel (35,5 %) stuft diesen Wert mit 10 bis 20 % ein. 16 % glauben, daß der Ladenbau nur maximal 10 % des Erfolges ausmacht.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu berücksichtigen, daß der Begriff »Erfolg« nicht eindeutig definiert ist. Es ist zwar anzunehmen, daß die Befragten unter »Erfolg« den Ertrag verstehen, zumal sie um die Schätzung eines Prozentsatzes ersucht wurden. Dennoch wären auch andere Interpretationen von »Erfolg« denkbar, beispielsweise Image, Marktanteil oder Umsatz.

Unabhängig davon, was jeder Befragte unter Erfolg versteht, geben diese Ergebnisse die Bedeutung des Ladenbaues für Handelsunternehmen anschaulich wieder.

Ein Branchenvergleich ergibt, daß der Großteil der Manager im Lebensmittelhandel den Erfolgsbeitrag des Ladenbaues mit 10 bis 20 % einstuft, die meisten Drogerie- und Textilhändler hingegen mit 20 bis 30 %. Aufgrund der geringen Fallzahl sind diese Werte allerdings nicht signifikant und stellen allenfalls Tendenzen dar, die zu intensiverer Forschungstätigkeit anregen.

#### 4.7. Daten zur Zusammenarbeit mit Ladenbauunternehmen

Dieser Abschnitt befaßt sich mit der Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Handel und Ladenbauunternehmen. Untersucht wurde, mit wievielen Ladenbauunternehmen der Handel zusammenarbeitet, wie

oft das Ladenbauunternehmen gewechselt wird und wie lange die Entwicklung eines Ladenbau-Konzepts dauert.

##### 4.7.1. Mit wievielen Ladenbauunternehmen arbeitet der Handel zusammen?

Die meisten Handelsunternehmen arbeiten mit **einer Ladenbaufirma** zusammen. Damit wird erreicht, daß sämtliche Ladenbauangelegenheiten aus einer Hand kommen. Der Koordinations- und Verwaltungsaufwand wird reduziert, die Durchsetzung einer einheitlichen Gestaltung wird erleichtert. Allerdings arbeiten 4,2% mit **zwei oder mehr Ladenbauunternehmen** zusammen. Damit kann man mehr Ideen generieren und Spezialisten für bestimmte Aufgaben einsetzen.

##### 4.7.2. Wie oft wird das Ladenbauunternehmen gewechselt

Diese Fragestellung gibt einerseits Aufschluß über die Zufriedenheit des Handels mit den Ladenbaufirmen, andererseits kann man auch die Dauer einer Kooperation abschätzen. Die Kooperation zwischen einem Handels- und einem Ladenbauunternehmen hält meistens eher länger an. Mehr als ein Drittel hat den Ladenbaudienstleister in den letzten 10 Jahren nie gewechselt, **drei Viertel höchstens einmal**. Die Mehrzahl der Unternehmen setzt daher auf eine **längerfristige Kooperation**, die den Arbeitsablauf und die gegenseitige Abstimmung erleichtert und eine einheitliche Gestaltungslinie gewährleistet. Die Ladenbauunternehmen sollten daher eine langfristige Kooperation anstreben, zumal dies vom Handel gewünscht wird.

#### 4.8. Die Entwicklungsdauer eines Shop-Konzeptes

Von Interesse ist auch die Frage, wie lange die Entwicklung eines neuen Ladenbau-Konzeptes bei Handelsunternehmen dauert.

Die Dauer der Entwicklung eines Shop-Konzeptes wird von ca. 40 % der Befragten mit einem Zeitraum von einem **halben bis einem Jahr** beziffert. Ca. 30 % brauchen für eine neues Ladenkonzept **weniger als ein halbes Jahr**, wobei einige Handelsmanager angaben, daß bei derartigen Projekten ein großer Zeitdruck besteht und diese Entwicklungsarbeit daher nicht länger dauern darf. Bei ca. 20 % dauert die Entwicklung eines neuen Shop-Konzeptes zwischen einem und zwei Jahren, bei 7 % noch länger. In der Regel wird also die Konzepterstellung im Ladenbau innerhalb eines Jahres abgeschlossen.

#### 4.9. Die Mitwirkenden bei der Entwicklung eines Ladenbau-Konzeptes

Im folgenden wird erläutert, welche Fachleute an der Entwicklung eines neuen Shop-Konzeptes bzw. Betriebstyps mitarbeiten. Folgende interne Hierarchieebenen und externe Spezialisten wurden dabei angesprochen:

**Interne Fachleute:**

- Konzernleitung
- Leitung Vertriebsschiene
- Filialleiter
- Eigene Ladenbauabteilung

**Externe Fachleute:**

- Innenarchitekten
- Architekten
- Ladenbau-Unternehmen
- Baufachleute
- Designer

In erster Linie sind **handelsunternehmensinterne Fachkräfte** an der Entwicklung neuer Ladenbaukonzepte beteiligt. In knapp 82 % der Fälle ist die **Konzernleitung** in diese Entwicklungsarbeit involviert, bei 76 % der **Vertriebsschienenleiter**. Auch die **eigene Ladenbauabteilung** (soweit vorhanden) ist bei 63 % an der Entwicklungsarbeit beteiligt. Auch die **Filialleiter** werden von einigen Handelsunternehmen zu Rate gezogen, in ca. 41 % der Fälle wirken sie an der Entwicklungsarbeit mit, nicht zuletzt deshalb, weil das Personal am Point of Sale die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden sehr genau kennt (vgl. Eickholt 1998, S. 20).

Der am häufigsten zu Rate gezogene **externe Ladenbauexperte** ist das **Ladenbauunternehmen**. 60 % der Auskunftspersonen gaben an, daß das Ladenbauunternehmen an der Entwicklung neuer Shop-Konzepte mitwirkt. **Innenarchitekten** werden zu 43 % konsultiert, Designer und Architekten werden von ca. einem Drittel zu Rate gezogen, Baufachleute seltener.

Unter den unternehmensexternen Ladenbaufachleuten wird den Ladenbauunternehmen damit der höchste Stellenwert zugebilligt, wenngleich oft auch andere unternehmensfremde Experten an neuen Ladenkonzepten mitarbeiten.

Über zwei Drittel der befragten Unternehmen ziehen **insgesamt drei bis fünf interne und externe Experten** in die Entwicklung eines neuen Shop-Konzeptes mit ein, bei den übrigen Handelsfirmen arbeiten 6 bis 7 Fachleute mit.

Bei der Hälfte der befragten Handelsunternehmen arbeiten drei interne Stellen an der Konzeptentwicklung mit, bei fast 30 % sind es zwei interne Hierarchieebenen. An externen Partnern werden meistens ein (21,5 %) oder zwei (43 %) Experten für das Entwicklungsprojekt herangezogen. Bei 18 % arbeiten ausschließlich Ladenbauunternehmen als externe Spezialisten an Konzepterstellung mit, bei weiteren 18 % sind es ausschließlich Innenarchitekten zusammen mit Designern.

#### 4.10. Die zukünftige Entwicklung der Kooperation zwischen Handels- und Ladenbauunternehmen

Die Geschäftsführer und Ladenbauexperten im Handel wurden danach gefragt, welche Konsequenzen aus der

Entwicklung des Handelsunternehmens für den Ladenbau in Zukunft zu erwarten seien.

Folgenden drei Statements antworteten die Auskunftspersonen anhand einer fünfteiligen Skala (1 = »Stimme sehr zu«, 5 = »Stimme gar nicht zu«):

Für unsere Entwicklung ist ein Partner mit internationaler Erfahrung wünschenswert und notwendig. Ladenbau entwickelt sich mit uns (z. B. wenn wir in neue Länder gehen). Entwicklung einer partnerschaftlichen Beziehung zu Ladenbauunternehmen.

Die Ergebnisse sind in Abbildung 5 zusammengefaßt.

Die größte Zustimmung findet das Statement, daß sich der **Ladenbau mit dem Unternehmen mitentwickelt**. 42 % stimmen dieser Aussage sehr zu, knapp ein weiteres Drittel stimmt etwas zu, 19 % zumindest teilweise. Das bedeutet, daß der Trend zu **Globalisierung und Internationalisierung** im Handel auch für den Ladenbau Konsequenzen haben werden. Insbesondere sollten die Ladenbauunternehmen die Chancen nutzen, die sich durch die Auslandsexpansion der Handelsunternehmen ergeben.

Eine **partnerschaftliche Beziehung** mit den Ladenbauunternehmen halten fast 30% für sehr wahrscheinlich, zwei Drittel stimmen dieser Aussage etwas oder teilweise zu. Der Handel ist daher auch weiterhin an langfristigen Kooperationen interessiert.

**Geteilt** ist die Ansicht, was die Bedeutung **international erfahrener Ladenbau-Partner** angeht. 57 % halten diesen Trend für sehr oder eher wahrscheinlich, während fast 30 % eher nicht glauben, daß dies in Zukunft eine Rolle spielen wird.

#### 4.11. Die persönlichen Erfahrungen

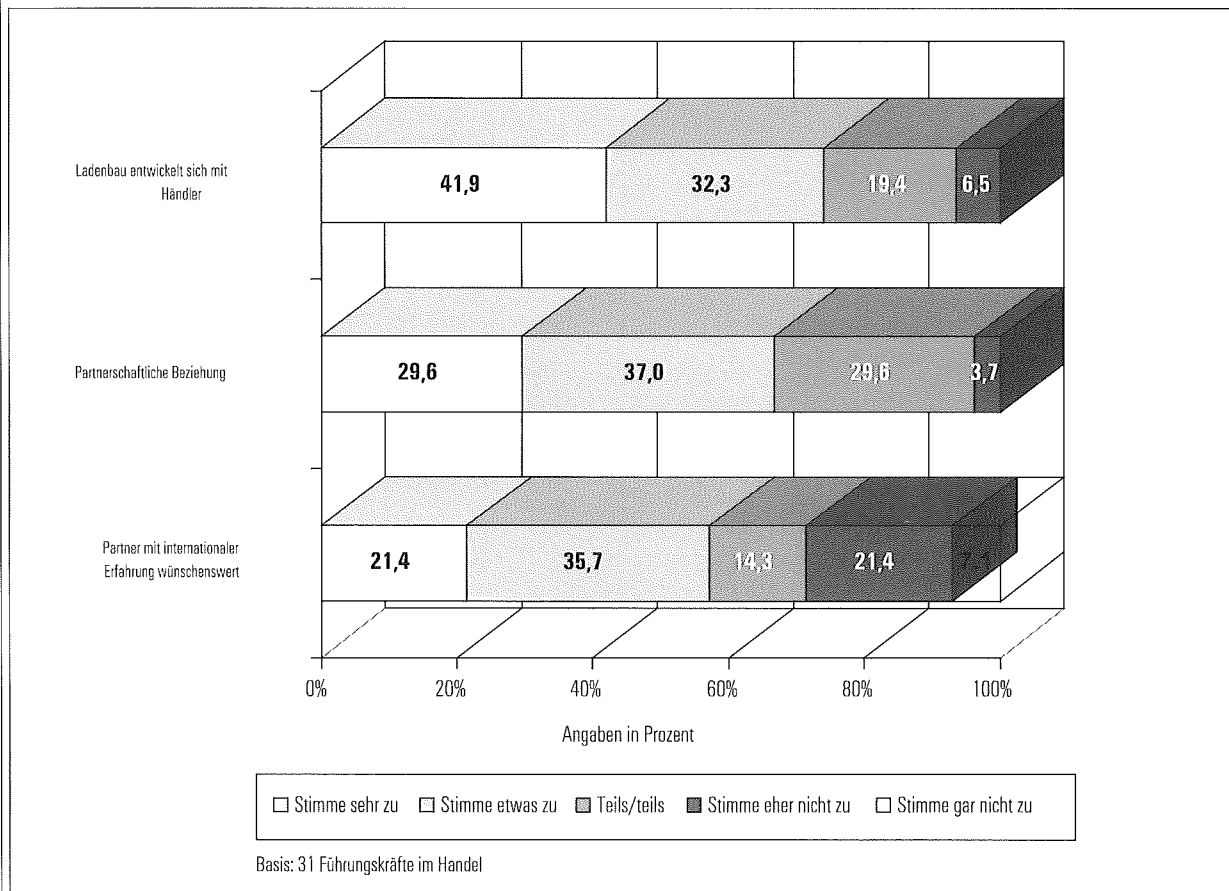
An Ende der Befragung wurden offene Fragen zu den persönlichen positiven und negativen Erfahrungen der Auskunftspersonen gestellt.

##### 4.11.1. Gute Ideen von Ladenbauunternehmen

45 % der befragten Personen fielen **Ideen** von Ladenbauunternehmen ein, die im folgenden angeführt werden. Positiv aufgefallen sind den Handelsmanagern teilweise innovative Ladenbauelemente wie ein neues Wandsystem, die Entwicklung von Fokuswänden, ein spezielles Beleuchtungskonzept, ein Kühlkonzept sowie ein spezielles Halteprofil.

Darüberhinaus wurden eine klare Warenpräsenz, die Präsentation einzelner Stücke, das Prinzip »weniger ist mehr« sowie eine gute Datailarbeit positiv vermerkt. Als wichtig wurden die zunehmende Bedeutung indirekter Beleuchtung

Abbildung 5: Zukünftige Trends im Ladenbau



sowie eine Vermittlung von Lifestyle und eine genaue Ansprache der Zielgruppe erachtet.

Einige Unternehmen führten **eigene Konzepte** an, die sie ohne die Hilfe von Ladenbauunternehmen entwickelt haben.

#### 4.11.2. Negative Erfahrungen mit Ladenbauunternehmen

45% der Auskunftspersonen nannten auch Erfahrungen mit Ladenbauunternehmen, die sie **gestört** haben. Folgende Punkte wurden bei der offenen Fragestellung erwähnt:

##### Mängel bei der Auftragsabwicklung und -durchführung sowie Qualitätsmängel:

Generell zu lange Lieferzeiten von 4 bis 6 Wochen, lange Lieferzeiten speziell bei Nachbestellungen, Unpünktlichkeit und Qualitätsmängel, mangelnde Hygiene einiger Systeme, weil die Ware verstauben kann, Produktionsfehler, Ablaufprobleme und eine zu geringe Kostentransparenz.

##### Unzufriedenheit mit den angebotenen Systemen selbst:

Generell ein zeitaufwendiger Aufbau und komplizierte Systeme, zunehmend raschere Wechsel, die jeden Umbau verteuern, wenig Flexibilität bei Sonderanfertigungen sowie alte Dekorkonzepte.

##### Kritik am mangelnden Einfallsreichtum bzw. der Kompetenz der Ladenbaufirmen:

Ideenarmut verbunden mit einer lieblosen Auftragsabwicklung, reines Arbeiten exakt nach Auftrag, keine Eigeninitiative, zuwenig Aktivität und Innovation, Unkenntnis von ladenbaulichen Problemen.

#### 4.12. Zusammenfassung

Zusammenfassend ist zu festzustellen, daß die Handelsmarketing-Instrumente Ladenbau und Sortimentspolitik in einem engen Zusammenhang stehen und damit nicht isoliert nebeneinander betrachtet werden können. Nach Ansicht der befragten Handelsmanager wird sich dieser Trend in Zukunft noch verstärken. Ladenbau muß daher exakt an die Gegebenheiten des jeweiligen Sortimentes angepaßt werden, egal, um welche Branche es sich handelt.

Die Positionierung eines Handelsbetriebes hängt stark von den Faktoren Sortiment, Warenplatzierung, Service, Werbung, Erscheinungsbild, Ladengrundriß, Standort, Personal etc. ab, die ihrerseits in einem engen wechselseitigen Zusammenhang stehen (vgl. o. V. 1998, S 2). Daher hat eine Abstimmung der ladenbaulichen Maßnahmen mit den anderen Handelsmarketing-Instrumenten unbedingt zu erfolgen.

Das Ladenbauunternehmen muß sich dabei auch an den Verbrauchern orientieren, denn diese werden mit dem Ergebnis des Shop-Konzeptes konfrontiert. Die Manager im Handel erwarten sich von den Ladenbaudienstleistern eine entsprechende fachliche Kompetenz. Das Ladendesign ist ein wesentlicher Einflußfaktor für das Image eines Handelsunternehmens oder einer Vertriebschiene.

Für Ladenbauunternehmen bietet sich die zunehmende Erlebnisorientierung moderner Betriebstypen als Profilierungschance. Auch der Wunsch des Handels nach langfristigen Kooperationen in diesem Bereich stellt für die Dienstleister eine wichtige Herausforderung dar.

### Literaturverzeichnis

Ackermann, Carole (1997), *Konzepte der Ladengestaltung*. Beitrag zur Profilierung und Rationalisierung im Einzelhandel. Köln.

- Berekoven, Ludwig (1995), *Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing*. München, 2. Auflage.
- Blocher, Jutta/Blocher Dieter (1997), »Bauen für den Einzelhandel«. In: *Dynamik im Handel*, Heft 1/97, S. 30–33.
- Eickholt, Andreas (1998), »Mehr Mut zur Kundenorientierung«. In: *Dynamik im Handel*, Heft 7/98S. 20–26.
- Esch, Franz-Rudolf/Thelen, Eva (1997), »Zum Suchverhalten von Kunden in Läden – theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse«. In: *der markt* 3+4/97, S. 112–125.
- Gerling, Michael (1998), »Es lebe der Sport«. In: *Dynamik im Handel*, Heft 7/98, S. 14–18.
- Heinemann, Gerrit (1989), *Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel*. Wiesbaden.
- Heines, Sabine (1998), »Vorhang auf!«. In: *Der Handel*, Heft 4/98, S. 72–74.
- Lambertz, Winfried (1996), »Kühle Erlebniszone bei Marktkauf«. In: *Dynamik im Handel*, Heft 2/96, S. 68–72.
- o. V. (1998), »Der POS als Handelsmarke. Positionierung, Profilierung und Gestaltung des POS«. Das Entwicklungsprogramm der Gruppe Nymphenburg zu Optimierung, Relaunch und Neuentwicklung von Betriebstypen. München.
- Yoo, Changjo/Park, Jonghee/MacInnis, Deborah J. (1998), »Effects of Store Characteristics and In-Store Emotional Experiences on Store Attitude«. In: *Journal of Business Research*, Volume 42, Nr. 1, May 1998, S. 253–4263.