Transaktionskostentheoretisch fundierte Untersuchung zum Spacemanagement in Supermärkten

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

der Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.

vorgelegt von

Thomas Vogler

aus 85435 Erding

Sommersemester 2006

Transaktionskostentheoretisch fundierte Untersuchung zum Spacemanagement in Supermärkten

Im traditionellen Lebensmittel-Supermarkt stellt die Verkaufsfläche neben dem Personal wohl den wichtigsten Leistungsfaktor dar. Dieser Faktor ist aber mit hohen fixen Kosten belastet. Ein Ziel von Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen ist daher, den Ertrag auf der bestehenden Verkaufsfläche zu optimieren. Besucht man verschiedene Supermärkte, so scheinen diese nach ähnlichen Schemata aufgebaut zu sein. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur finden sich allerdings kaum Hinweise dafür, nach welchen Kriterien die Abteilungen innerhalb eines Supermarktes, bzw. die einzelnen Artikel innerhalb eines Regals angeordnet werden sollen.

Im Zuge der Verbreitung von Scannersystemen war gegen Mitte bis Ende der 80er Jahre erstmals eine genügende Datenbasis vorhanden, um 'professionell' an Systemen zur Regaloptimierung zu arbeiten. Unter dem Oberbegriff Spacemanagementsysteme können die so ermöglichten Ansätze zur Optimierung einzelner Regale bzw. der gesamten Verkaufsfläche subsumiert werden. Diese Systeme beschränkten sich allerdings auf die Optimierung einzelner Regale nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Sie beziehen den Kunden als „Entscheider im Supermarkt“ nur als „black-box“ in die Optimierung mit ein, da sie die Auswirkungen des Kundenverhaltens lediglich in Form der Absatzzahlen berücksichtigen.

Neuigkeitsaspekt dieser Arbeit ist, psychologische Erkenntnisse a-priori in Regal- bzw. Flächenoptimierungsprozesse mit einzubeziehen, um schneller kundenorientierte Platzierungen erzielen zu können. Hierzu werden Ergebnisse aus umweltpsychologischen Forschungsprojekten auf die Situation „Kunde im Supermarkt“ bezogen, um die Warenanordnung kundensuchlogisch zu gestalten. Als theoretischer Rahmen dient die Transaktionskostenökonomik, ein zentraler Bestandteil der neuen Institutionenökonomik. Untersucht werden Effekte, die neben dem reinen Kauf beim Austausch von Waren oder Dienstleitungen auftreten. Diese Effekte beeinflussen Menge und Preis der Austauschgüter.

In diesem Rahmen wird ein idealtypischer Supermarkt entwickelt, in dem die einzelnen Abteilungen nach dem sog. Mahlzeitenskript angeordnet sind, so dass sich Kunden leicht darin zurechtfinden. Die Anordnung von Artikeln innerhalb eines Regals soll sich – einem aus der Begriffsbildungspsychologie entnommenen Ansatz folgend – nach der Warenart (bzw. geschmacklichen Kriterien) der einzelnen Artikel einer Warengruppe richten. Als Gegenpol zu diesem Ansatz wird auch die Orientierung an Marken als Kaufentscheidungs- bzw. mögliches Suchkriterium untersucht. Im Experimentalteil der hier vorliegenden Dissertation wird sowohl die Suchzeit in einem optimierten Supermarkt gemessen als auch ein Vergleich der Verkaufserfolge bei den zwei gekennzeichneten Arten der Warenplatzierung für ein Sauerkonservenregal untersucht – eine primär an Marken und eine primär an Wa-

renarten orientiert. Dabei erwies sich die kategoriale Übersichtlichkeit per se als einflussreich – und nicht die alternative primäre Orientierung an Marken oder Warenarten.

Im Gegensatz zu früheren Arbeiten, die sich nur mit der Warenplatzierung von einzelnen Artikelgruppen (Gemüsekonserven, Zeitschriften) beschäftigten, wird in dieser Arbeit ein – aus Blickrichtung der Psychologie kommender – ganzheitlicher Ansatz gewählt, der den Kunden und sein Verhalten im Supermarkt in den Fokus stellt. Die empirischen Untersuchungen zeigen den Erfolg dieser Vorgehensweise in den gewählten Beispielen.

Transaction cost-theory based investigation of the space management in supermarkets

In traditional supermarkets, the sales area represents virtually the most important performance factor next to the personnel. However this factor is burdened with high fixed costs. Therefore one goal of food retail-companies is to optimize the yield on the usable floor space. Visiting different supermarkets, one will get the impression that they are build-up using similar patterns. However, within the economic literature hardly any entries exist, which deal with criteria for the arrangement of departments within a supermarket and/or single articles within a shelf.

As during the mid to the end 80ies scanner systems spread, for the first time in history a sufficient database suitable for professional work on systems for shelf-optimization has been available.

The term ‘space management system’ comprises all approaches to the optimization of single shelves and/or the total sales area. However these systems (of optimization) are restricted to the optimization of single shelves using measures of business economics. These concepts include customers, being the ‘decision makers in the supermarket’, only as a sort of ‘black box’ and optimizations consider the effects of customer behaviour indirectly – sales figures only.

This dissertation is innovative in the sense that it additionally uses psychological findings for the optimization of shelf and/or sales area, in order to obtain customer-centric placement faster. For this results of research-projects of environmental psychology are related to the theme ‘customer in a supermarket’, in order to arrange items in a manner customer would perceive ‘logical’. The theoretical framework that was used is transaction(cost)economics a fundamental part of institutional economics. Effects which appear next to the pure exchange of physical goods or services are investigated. These effects have influence on the quantity and price of exchanged goods.

Within this scope an idealized supermarket is developed, that has its single departments arranged using the so-called ‘Mahlzeitenskript’ which helps the customer getting along easily. The arrangement of the articles within a shelf – following an approach of the psychology of conception (‘Begriffsbildungspsychologie’) – should be based on the ware type (and/or criteria of their flavour) of the single articles of a ware group. To challenge this approach it is examined in how far purchase decisions and search criteria are influenced by brands. The evidence based part of this dissertation investigates search-times in an idealized supermarket and delivers a comparison of selling successes of two different ‘types’ of arrangements of items within a shelf with pickles – one based on brands, primarily and the

other on product groups, primarily. One result is, that the categorical overview has more influence than the orientation on brands or ware types.

Contrasting earlier studies that were concerned with the placement of single article-groups (vegetable canned foods, periodicals) only; this dissertation uses a holistic approach – based on psychology – declaring the customer and his behaviour to the focal point. The empirical investigations show the success of this proceeding in the selected examples.

INHALTSÜBERSICHT

Transaktionskostentheoretisch fundierte Untersuchung zum Spacemanagement in Supermärkten I

Transaction cost-theory based investigation of the space management in supermarkets III

Inhaltsübersicht V

Inhaltsverzeichnis VII

Abbildungsverzeichnis XVI

Tabellenverzeichnis XVIII

Übersichtenverzeichnis XX

Kurzübersicht zu den empirischen Untersuchungen XXII

1. Kapitel: Einführung in das Thema 1
1.1 Problemstellung der Arbeit 1
1.2 Zielsetzung der Arbeit 5
1.3 Aufbau und heuristische Grundlagen der Arbeit 7
1.4 Definition der zentralen Begriffe 12

2. Kapitel: Wirtschaftstheoretische und betriebswirtschaftliche Grundlagen 29
2.1 Transaktionskostenökonomik und Handelsmarketing 29
2.2 Spacemanagement als Teilbereich des Handelsmarketing 48

3. Kapitel: Konzeption eines verhaltensorientierten Spacemanagement-systems 114
3.1 Kundenerwartung als Maßstab für Spacemanagement 114
3.2 Orientierung im Verkaufsraum unter emotionspsychologischen Gesichtspunkten 122
3.3 Orientierung im Verkaufsraum unter wahrnehmungspsychologischen Gesichtspunkten 136
3.4 Das Consumer-Retail-Search-Process-Modell zur Erklärung von Kundensuchverhalten 157
3.5 Der psychologische 'Begriff' als Grundlage für die Orientierung am Regal 168
3.6 Auswirkung von verhaltenspsychologischen Gesetzen auf das Spacemanagement im Supermarkt 196
3.7 Würdigung eines umweltpsychologisch fundierten Ansatzes für Spacemanagement im Supermarkt 215

4. Kapitel: Umsetzung verhaltenspsychologischer Erkenntnisse zur quantitativen und qualitativen Optimierung von Supermärkten 217
4.1 Regeln für qualitatives Spacemanagement in einem Supermarkt 217
4.2 Flächenoptimierung 220
4.3 Regaloptimierung 225
4.4 Wirkung von Marken auf Kunden 231

5. Kapitel: Exemplarische empirische Partialuntersuchungen zum vorgestellten Ansatz 242
5.1 Vorbemerkung zu den empirischen Untersuchungen 242
5.2 Orientierungsfreundliche Ladengestaltung durch Veränderung der Abteilungsfolge 242
5.3 Qualitative Optimierung von Sauerkonservenregalen durch Veränderung von Regalbildern 244
5.4 Ergänzende Untersuchung zur Akzeptanz zusätzlicher zeitsparender Serviceleistungen 265

6. Kapitel: Abschließende Betrachtung 267
6.1 Auswirkung optimierter Supermärkte auf die Transaktionseffekte 267
6.2 Kritische Würdigung des vorgestellten Ansatzes 269

Anhang 273

Literaturverzeichnis 293

INHALTSVERZEICHNIS

Transaktionskostentheoretisch fundierte Untersuchung zum Spacemanagement in Supermärkten I

Transaction cost-theory based investigation of the space management in supermarkets III

Inhaltsübersicht V

Inhaltsverzeichnis VII

Abbildungsverzeichnis XVI

Tabellenverzeichnis XVIII

Übersichtenverzeichnis XX

Kurzübersicht zu den empirischen Untersuchungen XXII

1. KAPITEL: EINFÜHRUNG IN DAS THEMA 1

1.1 Problemstellung der Arbeit 1

1.2 Zielsetzung der Arbeit 5

1.3 Aufbau und heuristische Grundlagen der Arbeit 7

1.3.1 Aufbau der Arbeit 7

1.3.2 Platzierungsregeln in der Handelspraxis 8

1.4 Definition der zentralen Begriffe 12

1.4.1 Einzelhandel 13

1.4.2 Image 14

1.4.3 Kunde 15

1.4.4 Kundenbindung 16

1.4.5 Marketing 16

1.4.6 Handelsmarketing 17

1.4.7 Relationship Marketing 18

1.4.8 Spacemanagementsystem/Regaloptimierung (Shelf-Management) 19

1.4.9 Supermarkt als Betriebstyp des Einzelhandels 21

1.4.10 Warenwirtschaftssystem/Scanning 24

1.4.11 Verkaufsfläche 27

1.4.12 Umweltpsychologie 28

2. KAPITEL: WIRTSCHAFTSTHEORETISCHE UND BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN 29

2.1 Transaktionskostenökonomik und Handelsmarketing 29

2.1.1 Schematische Darstellung von Transaktionseffekten 29

2.1.2 Übersicht interner Transaktionseffekte 30

2.1.2.1 Transaktionsnutzen als interner positiver Effekt 30

2.1.2.1.1 Allgemeiner Ansatz einer Transaktionsnutzentheorie 31

2.1.2.1.2 Transaktionsnutzen im stationären Handel 34

2.1.2.2 Transaktionskosten als interner negativer Effekt 36

2.1.2.2.1 Allgemeiner Ansatz der Transaktionskostentheorie 37

2.1.2.2.2 Transaktionskosten im stationären Handel 40

2.1.3 Externe Effekte 44

2.1.3.1 Definition externer Effekte 45

2.1.3.2 Externe positive Effekte 46

2.1.3.2.1 Definition externer positiver Effekte 46

2.1.3.2.2 Externe positive Effekte im stationären Handel 46

2.1.3.3 Externe negative Effekte 46

2.1.3.3.1 Definition externer negativer Effekte 47

2.1.3.3.2 Externe negative Effekte im stationären Handel 47

2.2 Spacemanagement als Teilbereich des Handelsmarketing 48

2.2.1 Instrumente des Handelsmarketing 48

2.2.2 Spacemanagement 60

2.2.2.1 Positionierung von Spacemanagement im Handelsmarketing 60

2.2.2.2 Teilbereiche des Spacemanagement 61

2.2.2.2.1 Flächenoptimierung als Teilbereich des Handelsmarketing 61

2.2.2.2.2 Regaloptimierung (Shelf-Management) als Teilbereich des Handelsmarketing 61

2.2.2.3 Grundlagen des Spacemanagement 62

2.2.2.4 Zielsetzung von Spacemanagement 64

2.2.2.4.1 Grundproblem des Flächeneinsatzes im Einzelhandel 64
2.2.2.4.2 Grundsätzliche Vorgehensweisen bei der Lösung von Flächenzuweisungsproblemen 65
2.2.2.4.3 Optimierung als Zielvorgabe von Space-Management-Systemen 71
2.2.2.4.4 Optimierung von Rentabilitätskriterien als Zielvorgabe..... 73
2.2.2.5 Spacemanagement in der betriebswirtschaftlichen Literatur 78
2.2.2.5.1 Arbeiten über quantitative Spacemanagementaspekte 78
2.2.2.5.2 Arbeiten über qualitative Spacemanagementaspekte 82
2.2.2.6 Module von Spacemanagementsystemen..... 86
2.2.2.6.1 Raumzuteilung 86
2.2.2.6.2 Optimierung des einzelnen Regals 90
2.2.2.7 Einflussgrößen von Spacemanagementsystemen 91
2.2.2.7.1 Kunden 91
2.2.2.7.2 Kundenerwartung 92
2.2.2.7.3 Durch die Industrie bewirkte Einflussfaktoren ... 94
2.2.2.7.4 Handelsunternehmen 97
2.2.3 Konzeption der bisherigen Spacemanagementsysteme 104
2.2.3.1 Funktionsweise der gängigen kennzahlenorientierten Systeme..... 104
2.2.3.1.1 Schematische Darstellung der Funktionsweise kennzahlenorientierter Systeme 105
2.2.3.1.2 Überblick über kennzahlenorientierte Systeme 106
2.2.3.2 Aktuelle Trends im Bereich Spacemanagement 108
2.2.3.3 Würdigung der kennzahlenorientierten Regaloptimierungssysteme 110
2.2.4 Ableitung von Platzierungsregeln aus den bisherigen Erkenntnissen..... 112

3. KAPITEL: KONZEPTION EINES VERHALTENSORIENTIERTEN SPACEMANAGEMENTSYSTEMS 114

3.1 Kundenerwartung als Maßstab für Spacemanagement 114

3.1.1 Profilierungsmöglichkeiten von Supermärkten 114

3.1.2 Gestaltung von Supermärkten analog der Kundenerwartung 115

3.1.3 Verteilung der einzelnen Abteilungen im Verkaufsraum 118

3.1.4 Heuristische Regeln zur Regalbestückung 121

3.2 Orientierung im Verkaufsraum unter emotionspsychologischen Gesichtspunkten 122

3.2.1 Einführung in das Modell von Mehabrian und Russel 122

3.2.2 Auslösung von Stimmungsänderungen durch atmosphärische Ladenreize im Modell von Mehabrian und Russel 124

3.2.2.1 Wirkung von Aktivierung auf die Leistung 124

3.2.2.2 Aktivierung von Kunden während des Einkaufs 126

3.2.2.2.1 Wirkungsmodell von Einkaufsstätten 126

3.2.2.2.2 Stimmung als beeinflussender Faktor für die Informationswahrnehmung 128

3.2.2.2.2.1 Wirkung der Stimmung auf die Gedächtnisleistung 128

3.2.2.2.2.2 Wirkung der Stimmung auf das Entscheidungsverhalten 130

3.2.2.2.3 Empirische Erhebung von Stimmungsauslösung und Stimmungswirkung im SB-Warenhaus 131

3.2.2.2.3.1 Stimmungsauslösung im SB-Warenhaus 132

3.2.2.2.3.2 Stimmungsveränderung im SB-Warenhaus 132

3.2.2.2.4 Auswirkung der Ladenatmosphäre auf die langfristige Positionierung der Einkaufsstätte 133

3.2.3 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für einen Supermarkt aus emotionspsychologischen Erkenntnissen 134

3.3 Orientierung im Verkaufsraum unter wahrnehmungspsychologischen Gesichtspunkten 136

3.3.1 Theoretische Grundlagen des Modells der 'Kognitiven Karten' 137

3.3.1.1 Notwendigkeit des kognitiven Kartierens 139

3.3.1.2 Grundaufgaben und Erstellung kognitiver Karten 139

3.3.1.2.1 Orientierung in der Umwelt 140

3.3.1.2.2 Erstellen einer kognitiven Karte 142
3.3.1.3 Gegenüberstellung von Routen und Karten 144
3.3.1.4 Auswirkung von Kognitiven Karten auf Kundenerwartungen 145
3.3.2 Einfluss der Laufrichtung auf die Orientierung der Kunden 146
3.3.2.1 Einfluss der Zirkularbewegungen auf den Kundenlauf im Supermarkt 147
3.3.2.2 Kundenlaufanalysen in Supermärkten 148
3.3.3 Skripts als Maßstab für Kundensuchverhalten 149
3.3.3.1 Prozess der Orientierung im Supermarkt 149
3.3.3.2 Beispiele für mögliche Schemata und Skripts von Supermarktkunden 151
3.3.3.2.1 Verwendungslogik 152
3.3.3.2.2 Markenlogik 153
3.3.3.2.3 Geschmackslogik 154
3.3.3.2.4 Mahlzeitenlogik 154
3.3.4 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für einen Supermarkt aus wahrnehmungspsychologischen Erkenntnissen 156
3.4 Das Consumer-Retail-Search-Process-Modell zur Erklärung von Kundensuchverhalten 157
3.4.1 Herleitung des konzeptionellen Modells „Consumer Retail Search Process“ 158
3.4.1.1 Defizite der klassischen umweltpsychologischen Modelle 158
3.4.1.2 Entwicklung des CRSP-Modells 158
3.4.2 Das konzeptionelle CRSP-Modell von Titus und Everett 159
3.4.2.1 Darstellung des Modells 159
3.4.2.2 Erläuterung der Einflussfaktoren 161
3.4.2.2.1 Ladenumwelt 161
3.4.2.2.1.1 Lesbarkeit der Ladenumwelt 161
3.4.2.2.1.2 Aktivierende Wirkung der Ladenumwelt 161
3.4.2.2.2 Auswahl der Suchstrategie 161
3.4.2.2.2.1 Rationale Suchstrategien 162
3.4.2.2.2.2 Erlebnisbetonte Suchstrategien 162
3.4.2.2.3 Kundensuchverhalten 163
3.4.2.2.3.1 Bewegung 163
3.4.2.2.3.2 Kontakt 163

3.4.2.2.4 Suchzufriedenheit 164
3.4.2.2.5 Kundenmerkmale 164
3.4.2.2.5.1 Umweltsensitivität 164
3.4.2.2.5.2 Umweltkenntnis 165
3.4.2.2.6 Situation der Suche 165
3.4.2.3 Weiterentwicklung des CRSP-Modells durch Esch und Thelen 165
3.4.2.3.1 Darstellung des konzeptionellen Modells zum Suchprozess in Einzelhandelsoutlets 166
3.4.2.3.2 Unterscheidung des Esch/Thelen-Modells vom CRSP-Modell 166
3.4.2.3.2.1 Informationsrate 167
3.4.2.3.2.2 Verzicht auf die Darstellung der Such-strategien 167
3.4.3 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für einen Supermarkt aus dem CRSP-Modell 167
3.5 Der psychologische 'Begriff' als Grundlage für die Orientierung am Regal 168
3.5.1 Der Zusammenhang von Begriffsbildung und der Orientierung am Regal 168
3.5.1.1 Einführung in das Thema Begriffsbildung 171
3.5.1.1.1 Definition Begriffsbildung 171
3.5.1.1.2 Strategien und Faktoren der Begriffsbildungsforschung 173
3.5.1.2 Merkmale und Relationen von Begriffen 173
3.5.1.2.1 Merkmale von Begriffen 174
3.5.1.2.2 Relationen zwischen Begriffen 174
3.5.1.2.3 Abstraktionsstufen von Begriffen 175
3.5.1.3 Speicherung und Repräsentation von Begriffen im Gedächtnis 178
3.5.1.3.1 Grundannahmen zur Repräsentation von Begriffen 178
3.5.1.3.2 Modell der Netzwerkrepräsentation 179
3.5.1.3.3 Modell der Prototypenrepräsentation 180
3.5.1.3.4 Modell der Merkmalsrepräsentation 182
3.5.1.4 Begriffliches Identifizieren 183
3.5.1.4.1 Reizumfeld 184
3.5.1.4.2 Vorgang der begrifflichen Identifikation 185

3.5.1.4.2.1 Begriffliches Benennen ... 185
3.5.1.4.2.2 Begriffliches Zuordnen ... 186
3.5.1.4.2.3 Begriffliches Entdecken ... 187
3.5.2 Wiedererkennung gerichteter Gegenstände im Supermarkt ... 187
3.5.2.1 Experimentalaufbau zur Erforschung der Klassifizierung ... 188
3.5.2.2 Ergebnisse des Klassifizierungsexperimentes ... 189
3.5.3 Das Projekt Capital 2000 zur Orientierung am Süßwarenregal ... 190
3.5.3.1 Aufgabenstellung und Projektablauf von Capital 2000 ... 190
3.5.3.2 Datengrundlage von Capital 2000 ... 191
3.5.3.3 Untersuchungsergebnisse von Capital 2000 ... 192
3.5.3.3.1 Ergebnisse der Episodentests ... 192
3.5.3.3.2 Ergebnisse der Mental Map Analyse ... 193
3.5.3.3.3 „Wetterkarte“ des Süßwarenregals ... 195
3.6 Auswirkung von verhaltenspsychologischen Gesetzen auf das Spacemanagement im Supermarkt ... 196
3.6.1 Ausnutzung visueller Such-Asymmetrien ... 196
3.6.2 Zur Beziehung von Orientierungsfreundlichkeit, Verbundpräsentation sowie habitualisierten und impulsiven Kaufentscheidungen ... 197
3.6.3 Ansatzpunkte zur Realisierung orientierungsfreundlicher Ladengestaltungen ... 198
3.6.3.1 Grundlegende Optionen von Handelsunternehmen zur Gestaltung der Orientierungsfreundlichkeit ... 198
3.6.3.2 Ladengestaltungsmaßnahmen zur besseren Orientierung ... 199
3.6.4 Anordnung der einzelnen Abteilungen auf der Verkaufsfläche ... 201
3.6.4.1 Laufgewohnheiten der Kunden ... 201
3.6.4.2 Abfolge der Abteilungen ... 202
3.6.4.3 Einsatz von aktivierenden und deaktivierenden Faktoren ... 205
3.6.4.4 Logische Überprüfung der Platzierungsregeln bezüglich der Abteilungsanordnung ... 207
3.6.5 Bestückung der einzelnen Regale analog der Kundenerwartung ... 210
3.6.5.1 Verwendung von Prototypen zu Erzeugung von Schlüsselreizen ... 210

3.6.5.2 Anordnung der Produkte nach geschmacklichen Unterscheidungskriterien 211
3.6.5.3 Logische Überprüfung der Platzierungsregeln bezüglich der Anordnung der einzelnen Artikel im Regal 211
3.6.5.4 Exemplarische Darstellung von Auswirkungen geordneter Regale auf das Kundenverhalten 214
3.7 Würdigung eines umweltpsychologisch fundierten Ansatzes für Spacemanagement im Supermarkt 215

4. KAPITEL: UMSETZUNG VERHALTENSPSYCHOLOGISCHER ERKENNTNISSE ZUR QUANTITATIVEN UND QUALITATIVEN OPTIMIERUNG VON SUPERMÄRKTEN 217

4.1 Regeln für qualitatives Spacemanagement in einem Supermarkt 217
4.2 Flächenoptimierung 220
4.2.1 Petri-Netz zur Flächenoptimierung 220
4.2.2 Art der Regalierung 222
4.2.3 Bestimmung der Kundenlaufnummer 223
4.2.4 Sortierung der Trockensortimentsregale nach der Kundenlaufnummer 224
4.2.5 Zuordnung der Hauptabteilungen zu den jeweiligen Regalen 224
4.3 Regaloptimierung 225
4.3.1 Petri-Netz zur Regaloptimierung 226
4.3.2 Bestimmung der Laufrichtung am Regal 227
4.3.3 Zuweisung des Category Leaders zu dem Regalfach mit der größten Wahrnehmungswahrscheinlichkeit Sortierung von Warengruppen und Unterwarengruppen innerhalb einer Abteilung 227
4.3.4 Festlegung der Reihenfolge von Unterwarengruppen 228
4.3.5 Verteilung der einzelnen Artikel im Regal 229
4.4 Wirkung von Marken auf Kunden 231
4.4.1 Bedeutung von Marken beim Kauf von low-involvement-Produkten 231
4.4.1.1 Bedeutung von Marken für Kunden im Allgemeinen 231
4.4.1.1.1 Definition des Markenbegriffs 231
4.4.1.1.2 Wirkung von Marken auf Kunden 232

4.4.1.2 Spezielle Auswirkungen von Marken bei low-involvement-Produkten ... 233
4.4.2 Einfluss von Marken auf das evoked-set der Kunden ... 234
4.4.2.1 Überblick über verschiedene Arten der Kaufentscheidungsprozesse ... 234
4.4.2.1.1 Extensiver Entscheidungsprozess ... 234
4.4.2.1.2 Habitualisierter Entscheidungsprozess ... 235
4.4.2.1.3 Limitierter Entscheidungsprozess ... 235
4.4.2.2 Bildung eines evoked-set durch den Konsumenten ... 236
4.4.3 Markenloyalität beim Kauf von Konsumgütern ... 237
4.4.3.1 Individuelle Konsumenten-Marken-Beziehungen ... 237
4.4.3.2 Personenübergreifende Analyse von Konsumenten-Marken-Beziehungen ... 238

5. KAPITEL: EXEMPLARISCHE EMPIRISCHE PARTIALUNTERSUCHUNGEN ZUM VORGESTELLTEN ANSATZ ... 242

5.1 Vorbemerkung zu den empirischen Untersuchungen ... 242
5.2 Orientierungsfreundliche Ladengestaltung durch Veränderung der Abteilungsfolge ... 242
5.3 Qualitative Optimierung von Sauerkonservenregalen durch Veränderung von Regalbildern ... 244
5.4 Ergänzende Untersuchung zur Akzeptanz zusätzlicher zeitsparender Serviceleistungen ... 265

6. KAPITEL: ABSCHLIEßENDE BETRACHTUNG ... 267

6.1 Auswirkung optimierter Supermärkte auf die Transaktionseffekte ... 267
6.1.1 Einfluss auf den Transaktionsnutzen ... 267
6.1.2 Einfluss auf die Transaktionskosten ... 268
6.1.3 Einfluss auf positive externe Effekte ... 268
6.1.4 Einfluss auf negative externe Effekte ... 268
6.2 Kritische Würdigung des vorgestellten Ansatzes ... 269

ANHANG ... 273

LITERATURVERZEICHNIS ... 293

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die drei Produktebenen nach Kotler 32

Abbildung 2: Markenstern eines Handelsunternehmens (übernommen von Schmitz)..... 35

Abbildung 3: Vergleich Soll-Ist-Positionierung in einem Markenstern (übernommen von Schmitz) 36

Abbildung 4: Das Organizational Frames Network in Anlehnung an Williamson..... 39

Abbildung 5: Möglichkeiten der Regalanordnung (übernommen von Schulz)..... 88

Abbildung 6: Funktionsweise Kennzahlenorientierter Systeme..... 105

Abbildung 7: Verhaltensmodell von Mehabrian und Russel..... 123

Abbildung 8: Klassische Darstellung der Beziehung zwischen Aktivierung und Leistung (übernommen von Kroeber-Riel/Weinberg) 126

Abbildung 9: Allgemeines psychologisches Ladenwirkungsmodell..... 128

Abbildung 10: Ausschnitt aus der Gedächtnisstruktur zur Erklärung stimmungsabhängigen Wissensabrufs von Konsumenten..... 129

Abbildung 11: Ergebnis einer Kundenlaufstudie in einem Supermarkt (übernommen von Lerchenmüller)..... 148

Abbildung 12: Dimensionen der Orientierung im Supermarkt 151

Abbildung 13: Das konzeptionelle Modell „The Consumer Search Process“ (übernommen von Titus/Everett)..... 160

Abbildung 14: Konzeptionelles Modell zum Suchprozess in Einzelhandels-outlets..... 166

Abbildung 15: Natürliche Begriffshierarchie im Oberbegriff Nahrung. Die als Primärbegriffe bezeichneten Begriffe sind fett gedruckt 177

Abbildung 16: Elementare Wahrnehmung in Abhängigkeit vom Reizumfeld (Müller-Lyersche Täuschung) 185

Abbildung 17: Ergebnisse Mental Map; In welcher Reihenfolge erwartet der Verbraucher die Segmente (übernommen von Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH) 194

Abbildung 18: Anordnung der Segmente in der Süßwarenabteilung in der Kundenlaufrichtung (übernommen von Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH) 195

Abbildung 19: „Wetterkarte“ eines Süßwarenregals (übernommen aus der Studie Capital 2000 der Mars GmbH)..... 196

Abbildung 20: Mental Map eines Supermarktes 209

Abbildung 21: Datenflussdiagramm des gesamten Optimierungsprozesses (eigene Darstellung) 218

Abbildung 22: Optische Kontaktwahrscheinlichkeit bei einem Supermarktregal (der Kunde kommt von links auf das Regal zu) (eigene Darstellung) 220

Abbildung 23: Prozess der Flächenoptimierung (eigene Darstellung) 221

Abbildung 24: Gittersystem und Kreuzsystem als Beispiele für kundenfreundliche Regalierung eines Supermarktes (übernommen aus EHI: Flächenmanagement – ein Baustein des Category Management) 222

Abbildung 25: Festlegung der Kundenlaufrichtung entgegen dem Uhrzeigersinn (eigene Darstellung) 223

Abbildung 26: Der Prozess der Regaloptimierung (eigene Darstellung) 226

Abbildung 27: Kreuzblockplatzierung „Kunde“ bzw. „Warenart“, im folgenden kurz „Warenartenblock“ (eigene Darstellung) 230

Abbildung 28: Markenwahrnehmung und Bildung des evoked set nach Kroeber-Riel/Weinberg 236

Abbildung 29: Basismodell der Markenbeziehungsqualität und ihrer Auswirkung auf die Stabilität der Beziehung nach Fournier 239

Abbildung 30: Kreuzblockplatzierung „Marke“, im folgenden kurz: „Markenblock“ (eigene Darstellung) 240

Abbildung 31: Sauerkonservenregal Kreuzblockplatzierung „Warenartenblock“ 247

Abbildung 32: Sauerkonservenregal Kreuzblockplatzierung „Markenblock“ 247

Abbildung 33: Umsatzentwicklung der Sauerkonservenregale im Vergleich zur Gesamtumsatzentwicklung in den umgebauten Filialen 255

Abbildung 34: Übersicht interner und externer Transaktionseffekte 267

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Bedeutung der Direkten Produkt-Rentabilität für Maßnahmen im Bereich Regaloptimierung (Umfrage von Kempcke aus dem Jahr 1992) 74

Tabelle 2: Vergleich der Raumkosten von Supermärkten und Diskontern vom Deutschen Handelsinstitut (DHI) 1997 98

Tabelle 3: Gegenüberstellung der geführten Artikel pro qm von Supermarkt, Verbrauchermarkt und Diskonter vom DHI in 1997..... 99

Tabelle 4: Tabelle der Markenbekanntheiten ausgewählter Warengruppen im Jahr 1993 (Befragung im Auftrag der Zeitschrift Brigitte) 182

Tabelle 5: Vergleich der Suchzeiten (in Sek.) in Münchner Supermärkten aus dem Jan. 2000..... 243

Tabelle 6: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Markenblock“ in Sauerkonserven-regalen von 21 EDEKA Filialen (Testgruppe „Markenblock“) 251

Tabelle 7: Umsatzveränderung im Gesamtmarkt in den 21 EDEKA Filialen der 1. Testgruppe („Markenblock“)..... 252

Tabelle 8: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Warenartenblock“ in Sauerkonserven-regalen von 21 EDEKA Filialen 2. Testgruppe („Waren-artenblock“) 253

Tabelle 9: Umsatzveränderung im Gesamtmarkt in den 21 EDEKA Filialen der 2. Testgruppe („Warenartenblock“) 254

Tabelle 10: F-Test der Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauer-konserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonserven-regalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen (vgl. Tabelle A11 im Anhang) 256

Tabelle 11: F-Test der Umsatzveränderung im Gesamtmarkt in den 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen (vgl. Tabelle A12 im Anhang) 257

Tabelle 12: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Markenblock“ in Sauerkonserven-regalen von 21 EDEKA Filialen (1. Testgruppe „Marken-block“) im Zeitraum KW 01 (vor dem Umbau) 259

Tabelle 13: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Markenblock“ in Sauerkonserven-regalen von 21 EDEKA Filialen (1. Testgruppe „Marken-block“) im Zeitraum KW 25 (nach dem Umbau)..... 260

Tabelle 14: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Warenartenblock“ in Sauerkonservenregalen von 21 EDEKA Filialen (2. Testgruppe „Warenartenblock“) im Zeitraum KW 01 (vor dem Umbau) 261

Tabelle 15: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Warenartenblock“ in Sauerkonservenregalen von 21 EDEKA Filialen (2. Testgruppe „Warenartenblock“) im Zeitraum KW 25 (nach dem Umbau) 262

Tabelle 16: t-Test der Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonservenregalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen im Zeitraum KW 01 (vor dem Umbau) (vgl. Tabelle A13 im Anhang) 263

Tabelle 17: t-Test der Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonservenregalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen im Zeitraum KW 25 (nach dem Umbau) (vgl. Tabelle A14 im Anhang) 263

Tabelle 18: Entwicklung der Teilnehmerzahlen an Liefer- und Vorpackservice in zwei Münchner Supermärkten im Jahr 2000 266

ÜBERSICHTENVERZEICHNIS

Übersicht 1: Zonen in einem Supermarkt (in Anlehnung an Engel) 9

Übersicht 2: Platzierungsregeln für Supermärkte (eigene Darstellung) 12

Übersicht 3: Übersicht interner und externer Transaktionseffekte 30

Übersicht 4: Gesamtkosten eines Produktes bis zum Kauf durch den Nachfrager ohne Handel nach Picot 42

Übersicht 5: Gesamtkosten eines Produktes bis zum Kauf durch den Nachfrager unter Berücksichtigung von Gewinn und Transaktionsnutzen (eigene Darstellung) 43

Übersicht 6: Transaktionskosten im Lebensmitteleinzelhandel 44

Übersicht 7: Der Sortimentsbegriff nach Seyffert 50

Übersicht 8: Im Lebensmittelhandel gebräuchlicher Sortimentsbegriff 50

Übersicht 9: Platzierungsschemata nach Hansen 60

Übersicht 10: Überblick über kennzahlenorientierte Verfahren zur Lösung des Flächenzuweisungsproblems 66

Übersicht 11: Ermittlung des Direkten Produkt Profits 75

Übersicht 12: Arbeiten über quantitative Spacemanagementaspekte 80

Übersicht 13: Arbeiten über qualitative Spacemanagementaspekte 84

Übersicht 14: Überblick über Regaloptimierungssysteme 107

Übersicht 15: Aktuelle Trends im Bereich Spacemanagement 109

Übersicht 16: Warenplatzierung als Problem der Warengruppenbildung 120

Übersicht 17: Variablen des Verhaltensmodells von Mehabrian und Russel 124

Übersicht 18: Gestaltungsvarianten von Erlebnispositionierungen nach Esch/Meyer 134

Übersicht 19: Maßnahmen zur emotionspsychologisch wirksamen Gestaltung von Supermärkten (eigene Darstellung) 135

Übersicht 20: Gegenüberstellung von Routen und Karten 145

Übersicht 21: Abfolge von Foodabteilungen analog der Mahlzeitenlogik (eigene Darstellung) 155

Übersicht 22: Der Sortimentsbegriff nach Seyffert und die Darstellung der verschiedenen begrifflichen Abstraktionsstufen 176

Übersicht 23: Zuweisung verschiedener Eigenschaften zum Artikel „Prinzenrolle“ 219

Übersicht 24: Unterwarengruppen in der Warengruppe Sauerkonserven..... 246

Übersicht 25: Vergleich des Designs der durchgeführten Untersuchung mit dem Regalbeispiel von Backhaus et al. 248

Übersicht 26: Übersicht interner und externer Transaktionseffekte durch optimierte Supermärkte 271

Kurzübersicht zu den empirischen Untersuchungen (im 5. Kapitel)

0 Datenquelle

Eigene Erhebungen in Zusammenarbeit mit der EDEKA Südbayern.

1 Veränderung der Abteilungsfolge

1.1 Hypothese

H_1
Die übersichtliche Struktur eines Supermarktes mit klar erkennbaren Frischeabteilungen, einer übersichtlichen Regalaufteilung, erkennbaren Trockensortimentsabteilungen und einigen Gestaltungshighlights, führt zu einer besseren Orientierung der Kunden, die sich in kürzeren Suchzeiten niederschlägt

1.2 Versuchsanordnung

Zwei EDEKA-Supermärkte in München wurden entsprechend der in Kapitel 4.1 dieser Arbeit genannten Mahlzeitenlogik angeordnet. Zusätzlich wurden Kundenleitsysteme – bestehend aus Übersichtsplänen, Wegweisern, Regal- und Warengruppenbeschilderungen – installiert. Zehn Testkäufer hatten die Aufgabe, jeweils zehn – ihnen vom Aussehen her bekannte – Artikel in den beiden veränderten Experimentalmärkten und in einem unveränderten Kontrollmarkt zu suchen.

1.3 Zeitraum

Der Test hat im Zeitraum der Kalenderwochen 2–4 im Jahr 2000 stattgefunden.

1.4 Untersuchungsvariable

- Suchzeiten in Sekunden

1.5 Untersuchungsmethoden

- Vergleich der Suchzeiten in den Experimentalmärkten mit denjenigen im Kontrollmarkt
- Zeitersparnis in %

2 Veränderung von Regalbildern

2.1 Hypothese

Die systematische Platzierung nach Marken und Warenarten führt zu einer Steigerung der betreffenden Umsätze. Getestet werden folgende Hypothesen:

H_{2a}:
Platzierungsgruppen innerhalb der einzelnen Abteilungen sind herkunftsorientiert, d.h. nach Marken bzw. Herstellern zu bilden. Dadurch wird den Kunden die Suche erleichtert und der Umsatz der jeweiligen Warengruppe wird – bedingt durch Zusatzkäufe – steigen.

H_{3a}:
Platzierungsgruppen innerhalb der einzelnen Abteilungen sind nach geschmacklichen Kriterien bzw. Warenarten zu bilden. Dadurch wird den Kunden die Suche erleichtert und der Umsatz der jeweiligen Warengruppe wird – bedingt durch Zusatzkäufe – steigen.

H_{2b}:
Für den Mittelwert der Umsatzindexdifferenzen zwischen Sauerkonserven und dem Gesamtmarkt gilt sowohl vor als auch nach der Umgestaltung der Regale auf den Markenblock die Nullhypothese.

H_{3b}:
Für den Mittelwert der Umsatzindexdifferenzen zwischen Sauerkonserven und dem Gesamtmarkt gilt sowohl vor als auch nach der Umgestaltung der Regale auf den Warenartenblock die Nullhypothese.

2.2 Versuchsanordnung

In 42 Supermärkten der EDEKA Handelsgesellschaft Südbayern mbH (Betriebstyp neukauf bzw. aktiv-markt) mit einer Verkaufsfläche von durchschnittlich 850 qm, die zufällig in zwei Testgruppen à 21 Filialen aufgeteilt wurden, sind die Sauerkonservenregale nach folgenden Kriterien umgeräumt worden:

- Testgruppe 1 („Markenblock“):
  Neuordnung der Warengruppe Sauerkonserven nach den Marken als Oberkriterien (und Warenarten als Unterkriterien)
- Testgruppe 2 („Warenartenblock“):
  Neuordnung der Warengruppe Sauerkonserven nach Warenarten als Oberkriterien (und Marken als Unterkriterien)

2.3 Zeitraum

In den Kalenderwochen 18–22 im Jahr 2001 sind die Regale in den Testmärkten umgeräumt worden. Die Umsätze vor dem Umbau (Kalenderwoche 1–17) und nach dem Umbau (Kalenderwoche 25–34) wurden mit den jeweils entsprechenden Umsatzwerten des Vorjahres verglichen.

2.4 Untersuchungsvariable

Als Untersuchungsvariablen dienten zu Indizes transformierte Umsätze mit den Werten für die beiden genannten Kalenderwochen-Gruppen im Jahr 2000 als Basen (= 100).

2.5 Untersuchungsmethoden

- Einfaktorielle Varianzanalyse
- Nullhypothese für Umsatzindexdifferenzen zwischen Sauerkonserven und dem jeweiligen Gesamtmarkt

3 Akzeptanz zusätzlicher zeitsparender Serviceleistungen

3.1 Hypothese

H_4:
Zusätzlich angebotene zeitsparende Serviceleistungen werden von den Kunden akzeptiert und erhöhen die Kundenbindung.

3.2 Versuchsanordnung

In zwei EDEKA-Supermärkten in München wurden zwei zusätzliche Serviceleistungen angeboten, die den Kunden Zeit und somit Transaktionskosten sparen. Die Akzeptanz dieser Leistungen wurde durch Kundenbefragung ermittelt.

3.3 Zeitraum

Eine Kundenbefragung in der KW 4 im Jahr 2000 hat das allgemeine Interesse an zusätzlichen Serviceleistungen erhoben. Die Akzeptanz dieser Leistungen wurde in den KW 14–21 im Jahr 2000 gemessen. In diesem Zeitraum wurde im Rahmen einer zweiten Kundenbefragung auch der Grund erhoben, warum die Kunden diese Supermärkte aufgesucht hatten.

3.4 Untersuchungsvariablen

- Interesse an Serviceleistungen
- Akzeptanz der Leistungen (Teilnehmerzahl)
- Umsatz und Zahl der abgesetzten Artikel
- Grund für die Kundenwahl des jeweiligen Supermarktes

3.5 Untersuchungsmethoden

- Kundenbefragungen
- Messung von Umsatz und Zahl der abgesetzten Artikel

1. Kapitel:
Einführung in das Thema

1.1 Problemstellung der Arbeit

Der Lebensmitteleinzelhandel stellt einen für das materielle Wohlergehen der Bevölkerung wichtigen Faktor dar[1], da er zur Deckung von Grundbedürfnissen dient und von breiten Bevölkerungskreisen regelmäßig frequentiert wird.

Der Lebensmitteleinzelhandel unterliegt, wie der gesamte Einzelhandel, sich beschleunigenden und tief greifenden Wandlungen. Aufgrund des hedonistischen Wandels der Konsumentenbedürfnisse[2], der gekennzeichnet ist durch einen „Wertetrend zugunsten der Werte Freizeit, Erlebnis, Genuss, Gesundheit und Umwelt“[3], kam es zu immer kürzer werdenden Lebenszyklen der Produkte[4] und auch der Betriebstypen, dem sog. 'Wheel of Retailing'.[5] Zudem ist schon seit Jahrzehnten ein tief greifender Strukturwandel[6] im Gange, der vor allem von Konzentration[7] und Kooperation geprägt war[8], durch „die zunehmende Verdrängung der traditionellen Ladengeschäfte durch moderne, großflächige Distributionsformen.[9] Darüber hinaus wies in den letzten Jahren der Lebensmitteleinzelhandel, wie auch die Wirtschaft allgemein[10], eine besonders rapide und intensive Veränderung auf, die gekennzeichnet ist einerseits durch das Entstehen neuer Betriebstypen wie Convenience Stores, bei denen es sich um „das dynamischste Segment“[11] der jüngsten Veränderungen in der Handelslandschaft handelt, Factory Outlets und Handelsfirmen mit eigentlich fachfremden Rotationssortiment (Eduscho, Tchibo)[12] und andererseits durch eine Universalisierung der Sortimente. So finden sich heute in fast allen Supermärkten große Anteile von Rotationssortimenten aus dem Nonfood-Sektor. Dieser Prozess der Verlagerung von Sortimenten

---

[1] Vgl. Potucek (1987), S. 1.
[2] Vgl. Raffée/Wiedmann (1985), S. 552ff.; Stock/Wichert (1990), S. 7; Trommsdorff (1986), S. 3ff.
[3] Vgl. Silberer (1987), S. 338.
[4] Vgl. Staub (1986), S. 147.
[5] Vgl. Brown (1988), S. 16ff; Hollander (1960), S. 37; McNair (1931), S. 30ff.; Nieschlag (1954), S. 1ff.
[6] Vgl. u.a. Batzer et al. (1974); Greipl (1978); Hartmann (1992), S. 6; Jürgensen/Moore/Oesterreich (1980); Potucek (1987).
[7] Vgl. Barth (1989), S. 85ff.; Esch (1992), S. 9; Kaiser (1998), S. 30.
[8] Vgl. Tietz (1980), S. 87ff.; Voßschulte/Baumgärtner (1991), S. 255; Wiegand (1980), S. 123ff.
[9] Vgl. Overlack (1992), S. 11.
[10] Vgl. Bea/Haas (1997).
[11] Vgl. Auer/Koidl (1997), S. 13.
[12] Vgl. Zentes/Swoboda (1999)., S. 75ff.

auf andere Verkaufsstätten, des Kampfes unterschiedlicher Betriebstypen um dieselben Kunden[13], unterwirft den Einzelhandel einer Dynamik, der es mit zeitgemäßen Konzepten zu begegnen gilt, um auch unter den Bedingungen des verschärften Wettbewerbs und ausgeprägter Verdrängungsprozesse[14] die eigenen Umsätze zu halten bzw. auszubauen. Dieses Postulat gilt insbesondere angesichts der allgemeinen Umsatzstagnation und der Sättigung der Märkte[15], des Auftauchens neues Kundenverhaltens[16] und neuer Kundentypen[17], wie z.B. dem des dynamisch reagierenden 'Smart Shopper'[18], dem des hybriden Verbrauchers, der Schnäppchenjagd und Luxuskonsum verbindet[19] oder dem des multioptionalen, zeitlich sprunghaft das Verhalten ändernden Käufers.[20]

„Aufgrund der Dynamik im Handel ist es unerlässlich, die Strategie des Handelsunternehmens laufend zu hinterfragen und an die sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen.“[21]

Hierzu müssen vom Management sowohl das Unternehmen selbst als auch das Umfeld analysiert werden, um die strategische Ausgangssituation zu bestimmen[22] und Möglichkeiten der Anpassung zu eruieren. Demnach ist die nach innen gerichtete Perspektive um den Blick nach außen zu erweitern, um umfassendere Aussagen über Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen[23] und eine Anpassung zu optimieren. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die Konkurrenz zumeist über die selben bzw. ähnliche Informationen und Methoden der Markt- und Konkurrenzforschung verfügt[24] und sich ebenfalls anpasst.

Zur Anpassung an die sich verändernden Bedingungen müssen laut Graßhoff et al.[25] „für die Strategieplanung folgende Fragestellungen bearbeitet werden:

- Welche Kunden sollen angesprochen werden?
- Mit welchen Sortimenten kann dies gelingen?
- Wie soll das Sortiment präsentiert werden (Betriebstypenwahl und -entwicklung)?
- An welchen Standorten muss das Unternehmen präsent sein?
- Wie kann das Personal in die Strategiefindung und -umsetzung einbezogen werden?

---

[13] Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 1153.
[14] Vgl. Kreilkamp (1987), S. 47f.
[15] Vgl. Zentes/Swoboda (1999), S. 78ff.
[16] Vgl. Topritzhofer (1974), S. 35ff.
[17] Vgl. Blickhäuser/Gries (1989), S. 5; Böcker (1987), S. 107f.; Gröppel (1991), S. 6.
[18] Vgl. Michels/Theisen (2000), S. 367.
[19] Vgl. Müller (2000), S. 2ff.
[20] Vgl. Schüppenhauer (1998), S. 1ff.
[21] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S. 30.
[22] Vgl. Barney (1986), S. 1238; Kreikebaum (1993), S. 34ff.; Schreyögg (1984), S. 89; Voigt (1993), S. 89; Welge/Al-Laham (1992), S. 83.
[23] Vgl. Collis (1994), S. 151; Hrebiniak/Joyce (1984), S. 40
[24] Vgl. Kreilkamp (1994), S. 95.
[25] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S. 28.

- Wie sind die Informationssysteme zu gestalten, um die Strategieumsetzung zu unterstützen?“

Dazu gilt es im Rahmen des Themas dieser Arbeit, des Spacemanagement, neue Strategieelemente sowohl im Angebot als auch in der Verkaufsstellengestaltung zu entwickeln, um schließlich zu Richtlinienkatalogen zu gelangen, mit denen versucht werden kann, die Leistungsziele und die benötigten Ressourcen aufeinander abzustimmen.[26]

Im traditionellen Lebensmittel-Supermarkt stellt die Verkaufsfläche neben dem Personal wohl den wichtigsten Leistungsfaktor dar. Dieser Faktor ist aber mit hohen fixen Kosten belastet. Ein Ziel von Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen muss daher sein, den Ertrag auf der bestehenden Verkaufsfläche zu optimieren. Besucht man verschiedene Supermärkte, so scheinen diese nach ähnlichen Schemata aufgebaut zu sein. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur finden sich allerdings kaum Hinweise dafür, nach welchen Kriterien die Abteilungen innerhalb eines Supermarktes und die einzelnen Artikel innerhalb eines Regales angeordnet werden sollen.

Im Zuge der sog. medialen Revolution[27], d.h. der Verbreitung moderner Informationstechnologie, wie z.B. von Scannersystemen[28], war gegen Mitte bis Ende der 80er Jahre erstmals eine genügende Datenbasis vorhanden, um 'professionell' an Systemen zur Regaloptimierung zu arbeiten. Unter dem Oberbegriff Spacemanagementsysteme, unter dem allerdings auch Flächen-, Raum- und Regalmanagement allgemein verstanden werden[29], können die so ermöglichten Ansätze zur Optimierung einzelner Regale bzw. der gesamten Verkaufsfläche subsumiert werden. Diese Systeme kamen zunächst weit öfter im industriellen Bereich als im Handel zum Einsatz.[30]

Zu Beginn der 90er Jahre haben die Marktforschungsinstitute Nielsen und GfK Regaloptimierungssysteme auf den Markt gebracht, die es gestatteten, einzelne Regale von idealtypischen Verkaufsflächen derart zu gestalten, dass der auf der jeweiligen Regalfläche erwirtschaftete Ertrag gesteigert werden konnte. Der größte Vorteil dieser Regaloptimierungssysteme bestand darin, dass die Regalgestaltung am Bildschirm verändert und in Form von Regalbelegungsplänen ausgedruckt werden konnte. Die physische Arbeit am Regal ist dadurch – in der Planungsphase – überflüssig geworden. Außerdem wurde der Absatz der einzelnen Artikel in der Optimierung berücksichtigt, so dass Out-of-stock-Situationen tendenziell vermieden werden konnten. Die damals vorgestellten Regaloptimierungssysteme beschränkten sich allerdings auf die Optimierung einzelner Regalböden

[26] Vgl. Coenenberg/Baum (1987), S. 13.
[27] Vgl. Tietz (1985), S. 15.
[28] Vgl. Simon/Kucher/Sebastian (1982), S. 562f.
[29] Vgl. Bergheim (1987), S. 86ff.
[30] Vgl. Kempcke (1992), S. 85f.

nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Die meist verbreiteten Optimierungskriterien waren dabei der Rohertrag, die Tagesvorratsmenge und der DPP-Wert.[31]

Eine neue Generation von Flächenoptimierungssystemen erlaubt, Erträge von einzelnen Sortimentsteilen des Ladens miteinander zu vergleichen, um Veränderungen in der quantitativen Flächenzuordnung für einzelne Abteilungen vorzunehmen.

Kennzahlenorientierte Optimierungssysteme gehen lediglich von der quantitativen Seite an dieses Problem heran. Sie beziehen den Kunden als „Entscheider im Supermarkt“ nur insofern in die Optimierung mit ein, als sie die Auswirkungen des Kundenverhaltens in Form der Absatzzahlen berücksichtigen. Die Determinanten dieses Verhaltens bleiben von diesen Systemen hingegen unberücksichtigt. Diese Determinanten menschlichen Verhaltens führen aber dazu, dass die Warenanordnung und die Regale in einem Supermarkt der Wahrnehmung der Kunden „genehm“ sein können, was sich in kürzeren Suchzeiten und Zusatzkäufen auswirken könnte; oder im umgekehrten Fall, eine „unangenehme“ Warenanordnung entsprechend negative Auswirkungen hätte.

Ein rein kennzahlenorientierter Lösungsansatz für die Regaloptimierung führt zu einer black-box-Betrachtung der Kunden, da diesen Regalbilder vorgesetzt werden, ohne a priori auf ihre Präferenzen einzugehen. Diese Regalbilder werden dann auf Akzeptanz seitens der Kunden getestet und gegebenenfalls verändert, bis die erwirtschafteten Erträge der angestrebten Höhe des jeweiligen Anwenders genügen.

Gerade die Regalordnung, also die Anordnung der Regale im Laden und die Ordnung innerhalb des einzelnen Regals, wurde von Kunden im Rahmen einer GfK-Studie als zweithäufigstes Ärgernis beim Lebensmittelkauf genannt.[32] Die Ergebnisse einer Kundenbefragung Mitte der 90er Jahre im Rahmen einer Point of Sale-Studie in Verbrauchermärkten zeigen, dass 87% aller befragten Konsumenten ordentliche Regale als äußerst wichtig bzw. sehr wichtig einstufen.[33]

Um die Suchkosten für die Kunden im Lebensmittel-Supermarkt zu minimieren, sollte versucht werden, Regale im Rahmen von qualitativen Optimierungsprozessen so zu gestalten, dass die Kunden alle Artikel an den jeweils erwarteten Plätzen finden. Im Rahmen von wahrnehmungs- und verhaltenspsychologischen Studien sind einige Gesetzmäßigkeiten bekannt geworden, die aber in den rein quantitativen Regaloptimierungssystemen nicht berücksichtigt werden.

---

[31] Vgl. Dammann-Heublien/Rasche (1989), S. 48. Im DPP-Modell werden die direkt einem einzelnen Artikel zurechenbaren Kosten erfasst und von dessen Rohertrag abgezogen.

[32] 16,5% der befragten Kunden nennen, der Studie „Einkauf im deutschen Lebensmit-teleinzelhandel“ der Gesellschaft für Konsumforschung aus dem Jahr 1996 zufolge, „unübersichtliche Warenanordnung, Geschäft mit Ware vollgestellt, häufiges Umstellen der Produkte in den Regalen, nicht aufgefüllte Regale“ auf die Frage „Was stört Sie beim Einkauf von Dingen des täglichen Bedarfs“ (o.V. (1996a).

[33] Vgl. Private Fachhochschule Göttingen (1999.), S. 12, Tabelle „Wie wichtig sind für Sie ordentliche Regale?“.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es einerseits, Grundlagen für eine ganzheitliche Methode zur Absatzsteigerung mittels einer Optimierung der Warenplatzierung im Supermarkt als Instrument des Marketing und Management zu entwickeln; in einem zweiten Schritt wird untersucht, inwieweit dergestalt optimierte Supermärkte die Transaktionskosten der Marktteilnehmer beeinflussen.

„Da das Managementwissen eher auf ein Bündel von Leihgaben verwandter Disziplinen zurückgreift, als auf ein kohärentes Aussagensystem“[34] wird das Problem des Spacemanagement in dieser Arbeit in einem interdisziplinär angelegten Bezugsrahmen untersucht. Es werden, neben den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, auch Gesetzmäßigkeiten verschiedener Teilbereiche der Psychologie in einen Richtlinienkatalog für Spacemanagement einfließen, um die quantitative Regaloptimierung um eine qualitative Komponente zu ergänzen. Dazu werden zunächst die Umsetzung der Kundenorientierung und die Ausrichtung auf einen mehr und mehr segmentierten Markt erörtert, um mit den Ergebnissen aus diesen Bereichen die Vorgaben für das Spacemanagement abzuleiten. Für dieses ist es heutzutage nicht mehr ausreichend, zu versuchen zu bestimmen, wie viele Frontstücke eines Artikels in einem Regal untergebracht werden sollen. Vielmehr ist, da „die Aufgaben des Flächenmanagements eng mit Sortimentsentscheidungen verbunden sind“[35], zunächst herauszufinden, welche Artikel zum Sortiment gehören sollten und wo im Regal der einzelne Artikel platziert werden soll, um ein Optimum an Absatz und Involvement zu erreichen. Gleiches gilt auch für die Verteilung der Abteilungen auf der Verkaufsfläche eines Supermarktes.

Durch die Analyse von Kundenverhalten soll versucht werden, Abteilungen so anzuordnen, dass sich der Kunde „zurechtfindet“. Entscheidend ist dabei, dass sich die einzelnen Kunden nach vorhersagbaren Verhaltensmustern in Supermärkten orientieren. Abteilungen können analog dieser Verhaltensmuster auf der Verkaufsfläche eines Supermarktes angeordnet werden. Dadurch sollen dem Kunden unnötige Suchzeiten und Wege innerhalb der Verkaufsfläche erspart werden. Die jeweilige Abteilungsgröße hingegen kann mittels der bisher etablierten kennzahlenorientierten (quantitativen) Spacemanagementsysteme derart festgelegt werden, dass in der Regel weder Überbevorratung noch Unterbestände des jeweiligen Sortimentsbereiches auftreten werden.

Innerhalb der einzelnen Abteilungen können Regalbilder derart gestaltet werden, dass der Kunde innerhalb eines Regals Prototypen der jeweiligen Warengruppe leicht erkennt und die restlichen Artikel nach „seiner“ Suchlogik wieder findet. In Erweiterung der bisher angewandten kennzahlenorientierten Spacemanagementsysteme sollte es auch möglich

[34] Vgl. Anderer (1997), S. 33.
[35] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S. 33.

sein, die Wahrnehmung der Kunden auf diese Weise auf Produkte zu lenken, deren artikelspezifischer Deckungsbeitrag den Anforderungen des Kaufmanns in besonderer Weise genügt.

Die Kombination dieser beiden Ansätze soll in dieser Arbeit gezeigt werden. Es werden bisher bekannte heuristische Platzierungsregeln vor umweltpsychologischem[36] Hintergrund validiert. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden dann in Sortierkriterien umgewandelt, mit deren Hilfe die einzelnen Abteilungen innerhalb eines Supermarktes bzw. die einzelnen Artikel innerhalb eines Regales in die „richtige Reihenfolge" gebracht werden können.

Wünschenswertes Ergebnis ist ein nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten optimierter Supermarkt, der Einfluss auf die – den eigentlichen Kaufakt begleitenden – Transaktionseffekte nehmen wird. Diese Effekte werden zunächst dargestellt, und im Anschluss an die Optimierung des Supermarktes sollen die Auswirkungen auf diese Effekte gezeigt werden.

Im Gegensatz zu bisherigen Spacemanagementprogrammen, die keine qualitativen Kriterien berücksichtigen, werden – wie bereits betont – durch eine hier verfolgte ganzheitliche Optimierung auch Kundenerwartungen berücksichtigt. Ein derart gestalteter Supermarkt soll auf die Kunden angenehmer wirken und ein Werbemittel darstellen, welches anschließend anhand sozialpsychologischer Kriterien in seiner Effizienz überprüft werden kann.

„Werbewirkungskriterien, die ihren Ursprung in der Sozialpsychologie haben, sind die Kaufabsicht, die Einstellung zum Produkt, zur Kaufhandlung und zum Werbemittel."[37]

Ergänzend sei noch auf die Einstellung zur Verkaufsstätte hingewiesen, die generellen Einfluss auf die einzelnen Kaufentscheidungen haben kann.[38]

---

[36] "Umweltpsychologie" beschreibt, wie sich Menschen in ihrer Umwelt zurechtfinden, und hat keinen ökologischen Bezug.
[37] Vgl. Kasprik (1994), S. 247.
[38] Vgl. Wiswede (1973), S. 117ff.

1.3 Aufbau und heuristische Grundlagen der Arbeit

In diesem Teil wird zunächst ein Überblick über den Aufbau der Untersuchung gegeben, bevor die in der Handelspraxis gängigen Platzierungsregeln beschrieben werden.

1.3.1 Aufbau der Arbeit

Aus der Zielsetzung, das Problem der Regaloptimierung interdisziplinär zu betrachten, nämlich aus ökonomischer und psychologischer Sicht, ergibt sich folgendes Grundproblem der Arbeit:

Es werden zunächst eine Reihe „altbekannter“, aber bislang noch nicht validierter Platzierungsregeln vorgestellt. Des Weiteren werden in diesem Abschnitt die zentralen Begriffe definiert.

Im zweiten Kapitel werden im Rahmen einer Literaturanalyse der wirtschaftstheoretische Hintergrund der Transaktionskostenökonomik sowie der betriebswirtschaftliche Ansatz von Spacemanagementsystemen umfassend dargestellt. Analog dem erkenntnistheoretischen Ansatz von Heinen werden die Zielsetzung, die Module und die Determinanten von Spacemanagementsystemen beschrieben.

Wiederum mittels einer Literaturanalyse werden im dritten Kapitel der Arbeit die psychologischen Gesetzmäßigkeiten ermittelt, die einem verhaltensoptimierten Spacemanagementsystem zugrunde liegen könnten. Mit Hilfe dieser Erkenntnisse können dann die generierten Platzierungsregeln getestet werden. Aus den psychologischen Grundlagen werden schließlich statistisch testbare Hypothesen gebildet.

Im vierten Kapitel wird ein Richtlinienkatalog eines Spacemanagementsystems entwickelt, welches die Erkenntnisse aus der Umweltpsychologie mit den Ergebnissen aus quantitativen Flächen- und Regaloptimierungssystemen kombiniert. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit erscheint es sinnvoll, aus diesen Anforderungen ein Richtliniensystem zu erstellen.

Das sechste Kapitel zeigt, inwieweit sich dergestalt optimierte Supermärkte auf die – im zweiten Kapitel beschriebenen – Transaktionseffekte auswirken. Dadurch soll der transaktionskostentheoretische Rahmen der Arbeit geschlossen werden. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden die aus der Literatur abgeleiteten Hypothesen getestet.

Im sechsten Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit noch einmal zusammengefasst und die noch offen gebliebenen Fragen und Forschungsfelder benannt.

1.3.2 Platzierungsregeln in der Handelspraxis

In der handelsbetriebswirtschaftlichen Literatur finden sich kaum wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse darüber, warum Kunden bestimmte Abteilungs- bzw. Warenanordnungen bevorzugen und andere ablehnen[39]. In der Handelspraxis hingegen haben sich einige Platzierungsregeln bewährt, die in sehr vielen Supermärkten angewendet werden. Der Ansatz dieser Arbeit besteht darin, diese beobachteten – aber noch nicht wissenschaftlich fundierten – Platzierungsregeln in Kombination mit Erkenntnissen der Umwelt- und Wahrnehmungspsychologie und der Psychophysik zu validieren.

Eine zusammenfassende Darstellung von Platzierungsregeln findet sich erstmals bei Engel[40], der 79 Regeln über verkaufsfördernde Warenpräsentation in der Selbstbedienung aufgestellt hat.

Die von Praktikern empfohlenen Platzierungsregeln lassen sich in drei Gruppen unterteilen, nämlich:

- Regeln bezüglich der Verteilung von einzelnen Abteilungen im Verkaufsraum
- Regeln über die Bildung von Platzierungsgruppen bzw. Sortimentsbündeln
- Regeln bezüglich der Platzierung von einzelnen Artikeln im Regal

Kundenlaufstudien führen zu folgenden gesicherten Erkenntnissen über den Verlauf des Kundenstroms in einem Einzelhandelsobjekt:[41]

- Kunden bewegen sich entgegen dem Uhrzeigersinn durch einen Markt und betrachten bevorzugt die Regale an den Außenwänden
- Mittelgänge und Regale links vom Kundenstrom werden spürbar weniger beachtet
- Kunden vermeiden Kehrtwendungen und Richtungswechsel
- Kunden betreten den Laden mit hoher Ganggeschwindigkeit, werden im Verlauf des Supermarktes langsamer und erhöhen die Ganggeschwindigkeit am Ende ihres Einkaufes wieder

Aus diesen Beobachtungen heraus unterteilt Engel den Supermarkt in verkaufsstarke (aufmerksamkeitsstarke) und verkaufsschwache (aufmerksamkeitsschwache) Zonen:

[39] Mit Ausnahme der Arbeiten von Leven (1991) und Höller (1988).
[40] Vgl. Engel (1975).
[41] Vgl. Engel (1975), S. 98.

Aufmerksamkeitsstarke Zonen	Aufmerksamkeitsschwache Zonen
Rechts vom Kundenstrom befindliche Regale	Links vom Kundenstrom befindliche Regale
Kopfseiten von Regalgondeln	Mittelgänge
Auflaufflächen, auf die der Kunde automatisch blickt	Eingezogene Ecken
Kassenzone	Eingangszone, die schnell durchquert wird
Gangkreuzungen	
Hervorspringende Ecken	

Übersicht 1: Zonen in einem Supermarkt (in Anlehnung an Engel) [42]

Die daraus resultierende Handlungsempfehlung lautet, aufmerksamkeitsschwache Zonen im Outlet durch die Platzierung von durch den Kunden besonders gesuchte Abteilungen aufzuwerten. Diese Magnet- bzw. Suchgruppen[43], wie z.B. allgemeine Nährmittel oder Waschmittel, sollen in der Ladenmitte platziert werden, um den Kundenstrom dorthin zu lenken. Die aufmerksamkeitsstarken Zonen innerhalb eines Supermarktes hingegen sollen von denjenigen Sortimentsteilen belegt werden, die von den Kunden nicht geplant gekauft werden, sondern zu Zusatzkäufen führen. Zu den hier zu platzierenden Impulsgruppen zählen z.B. Süßwaren, Parfums oder Spirituosen.[44]

Auch Schmidt und Reifferscheid plädieren für eine Platzierung von Bedarfsartikeln in der Ladenmitte und Impulsangeboten am Rande bzw. Zweitplatzierungen in neutralen Zonen.[45] Der Eingangsbereich „muss als eine Art 'Visitenkarte' des Geschäfts für den Kunden stets einen einwandfreien Anblick bieten.“[46] In ihm soll die Ganggeschwindigkeit der Kunden reduziert werden. Dies kann durch die Errichtung einer sehr stark beachteten Frischeabteilung (Backshop bzw. Obst- und Gemüseabteilung) geschehen.

Die einzelnen Artikel eines Sortiments sollen zu Platzierungsgruppen zusammengefasst und diese Gruppen jeweils als Einheit präsentiert werden. Als Blockbildungskriterium sollte hier die relevante Kaufplanung des Kunden dienen.[47] Computergestützte Regaloptimie-

[42] Vgl. Engel (1975), S. 99–100.
[43] Vgl. Engel (1975), S. 107.
[44] Vgl. Engel (1975), S. 108.
[45] Vgl. Schmidt/Rreifferscheid (1991), S. 57f.
[46] Vgl. Lerchenmüller (1998), S. 101.
[47] Vgl. Höller (1988), S. 82.

rung wird in weiten Teilen von der Markenartikelindustrie betrieben und gefördert.[48] Zur Durchsetzung der eigenen Markenpolitik im Rahmen vertikaler Marketingkonzepte[49] wird von den Herstellern die Platzierung im Herstellerblock forciert. Allerdings ist der Einzelhandel heute nicht mehr so wie früher auf die Diktion der Hersteller bezüglich Qualität, Liefermodalität und Verbraucherpreis angewiesen, wie früher[50], so dass hier durchaus Alternativen möglich sind.

Das Kauferlebnis einerseits und die Warenart andererseits spielen in dieser Überlegung eine untergeordnete Rolle. Einfluss auf die Kaufplanung des Kunden hat neben der Warenart und dem Hersteller des Artikels auch das mit dem Kauf dieses Artikels zusammenhängende Kauferlebnis[51], da „durch die stetige Veränderung des Käuferverhaltens sich eine Hybridisierung in Richtung **Erlebniskauf** einerseits und in Richtung **unpersönlicher Verkauf** von standardisierten Gütern andererseits andeutet.“[52] Je nachdem welcher Hersteller ein idealtypisches Regalbild für einen Sortimentsbereich erstellt, erfolgt die Belegung der aufmerksamkeitsstärksten Regalzonen entweder mit der Marke A oder der konkurrierenden Marke B. Als Platzierungsempfehlung wird eindeutig die herkunftsorientierte Bildung von Markenblöcken präferiert, um Synergieeffekte mit der Herstellerwerbung nutzen zu können. Die Bildung von hinkunftsorientierten Platzierungsgruppen hingegen tritt in den Hintergrund.

Um die Platzierung der einzelnen Artikel im Regal prüfen zu können, ist es notwendig, in einem ersten Schritt vertikale Regalzonen auf ihre Wirkung auf Kunden hin zu testen. Das Ändern einer Artikelplatzierung von einem tieferen Regalfach in eines in Augenhöhe beispielsweise führt zu einem signifikanten Anstieg der Abverkäufe, während in umgekehrter Richtung die Abverkaufszahlen sinken.[53] Diese Auswirkungen von Artikelplatzierungen auf die Abverkäufe führen dazu, dass Zonen verschiedener Wertigkeit für Regale gebildet werden können. Folgende Klassifizierung hat sich etabliert:[54]

- Reckzone > 160 cm
- Sichtzone 120–160 cm
- Griffzone 80–120 cm
- Bückzone < 80 cm

Höller plädiert dafür, Artikel mit geringer Artikelwertigkeit – unter der Artikelwertigkeit wird die akquisitorische Wirkung eines Artikels subsumiert – auf Regalplätzen von hohem

[48] Vgl. die Referenzlisten beispielsweise der Programme Apollo, Spaceman und Intersection.
[49] Vgl. Barth (1999), S. 235.
[50] Vgl. Angehrn (1969), S. 17.
[51] Vgl. Höller (1988), S. 82.
[52] Vgl. Marx (1990), S. 171.
[53] Vgl. Engel (1975), S. 138f.; o.V. (1972), S. 56.
[54] Vgl. u.a. Bachl (1993), S. 22; Engel (1975), S. 136; Müller-Hagedorn (1996), S. 64; Pickenpack (1996), S. 35; Tietz (1993), S. 439.

Aufmerksamkeitsgrad zu präsentieren und umgekehrt.[55] Diese wertigkeitenausgleichende Art der Warenplatzierung führte in dem von Höller untersuchten Testmarkt zu einer Absatzsteigerung von 49%.[56] Auch Engel plädiert für eine Platzierung von Impulsartikeln bzw. von förderungswürdigen Artikeln in der Sichtzone, während Artikel des Grundbedarfs in der unattraktiveren Bückzone platziert werden können, da diese von den Kunden gesucht werden.[57] Allerdings kann bei Nicht-Auffinden der gewünschten Marke mittels eines einstellungskonträren Verhaltens[58] ein Kauf anderer Marken, besonders der in der Blickzone positionierten, erfolgen. Dieser Effekt kann, wenn sich Produkte im Grundnutzen gleichen und ein niedriges Involvement[59] besteht, durch vom Kunden emotional als angenehm empfundene Reize verstärkt werden, so dass die positive Bewertung des hervorgehobenen Produktes gefördert wird.[60]

Unterschiedliche Ansichten scheint es bezüglich der Frage des horizontalen Standortes eines Artikels auf einem Regalboden zu geben. Während die von Frank und Massy durchgeführte Untersuchung[61] nur eine geringe Auswirkung des horizontalen Standortes auf den Abverkauf ermittelte, unterteilt Höller das Regal auch horizontal in Wertigkeitszonen und stellt folgenden Zusammenhang auf:[62]

- Regalmitte: hohe Wertigkeit
- Rechtes Regaldrittel: mittlere Wertigkeit
- Linkes Regaldrittel: geringe Wertigkeit

Pflaum und Eisenmann beobachteten, dass das Hauptaugenmerk des Kunden zunächst auf die Mitte des Warenträgers gerichtet ist und die Blickorientierung nach rechts geht[63], nur bei Schwierigkeiten der Informationsverarbeitung nach links zurückschweift[64], der günstigste Platz also rechts von der Mitte wäre. Bezüglich der vertikalen Anordnung wird bei ihnen die Sichtzone deutlich favorisiert, gefolgt von der Griffzone und den gleichermaßen unattraktiven Bereichen Reckzone und Bückzone.[65]

Bezüglich der vertikalen Platzierung fanden Pflaum und Kunze heraus, dass durch die Verlagerung von Waren von der Griffzone in die Sichtzone eine Steigerung des Absatzes von 63% erzielt werden konnte, bei einer Verlegung von der Bückzone in die Sichtzone gar um

---

[55] Vgl. Höller (1987).
[56] Vgl. Höller (1988), Tab. 3 auf S. 85.
[57] Vgl. Engel (1975), Regeln der vertikalen Warenanordnung im Regal auf S. 191.
[58] Vgl. Aaker/Myers (1987), S. 157; Ajzen/Fishbein (1980), S. 48.
[59] Vgl. Trommsdorff (1994), Sp. 1067ff.
[60] Vgl. Biehal/Stephens/Curlo (1992), S. 19; McKenzie/Lutz/Belch (1986), S. 131f.
[61] Vgl. Frank/Massy (1970).
[62] Vgl. Höller (1988), Tab. 1 auf S. 85.
[63] Vgl. Voss (2000e), S. 56f.
[64] Vgl. Nattkemper (1989), S. 24.
[65] Vgl. Pflaum/Eisenmann (1988), S. 150.

78%. Eine Verlegung von der Sichtzone in die Bückzone führte zu einem Absatzrückgang von 44%.[66]

Insgesamt wird der horizontalen Platzierung eines Artikels eine geringere Bedeutung beigemessen als dem vertikalen Standort in einem Regal.

Einen Überblick über die von Praktikern empfohlenen Platzierungsregeln vermittelt folgende Übersicht:

	Verteilung der Abteilungen im Verkaufsraum	**Platzierungsgruppen bzw. Sortimentsbündel**	**vertikale Verteilung der Artikel im Regal**	**horizontale Verteilung der Artikel im Regal**
verkaufsstark (bzw. -stärker)	• Regale an Außenwänden des Ladens • hervorspringende Ecken • Kassenzone	• Hersteller- bzw. Markenblockbildung führt zu Synergieeffekten • Diese führt zur Durchsetzung vertikaler Marketingstrategien seitens der Hersteller	• Unterteilung in Zonen verschiedener Aufmerksamkeit • Impulsartikel sollen in aufmerksamkeitsstarken Zonen platziert werden	• Unterteilung in Zonen verschiedener Aufmerksamkeit • Kunden sollen Markenartikel am „Eingang“ zu Regalgängen finden
verkaufsschwach (bzw. -schwächer)	• Regale in der Ladenmitte • Eingangszone	• nicht klar erkennbar gebündelte Artikel	• Suchartikel können in aufmerksamkeitsschwachen Zonen platziert werden	• Spezialitäten können in horizontal aufmerksamkeitsschwächenren Zonen platziert sein

Übersicht 2: Platzierungsregeln für Supermärkte (eigene Darstellung)

Als Alternative zu der von Praktikern herausgearbeiteten (vertikalen) Hersteller- bzw. Markenblockbildung wird in dieser Arbeit unter Rückgriff auf die Psychologie eine kundenorientierte Blockbildung nach Geschmack bzw. Warenart begründet und vorgeschlagen werden.

1.4 Definition der zentralen Begriffe

In den folgenden Abschnitten sollen die zentralen Begriffe der Arbeit definiert werden.

„Mit den Begriffen sollen die Phänomene möglichst übersichtlich und zugleich möglichst genau beschrieben werden, und es soll möglich sein, unter Verwendung dieser Begriffe zu allgemeinen Gesetzesaussagen zu gelangen.“[67]

[66] Vgl. Pflaum/Kunze (1974), S. 75.
[67] Vgl. Stegmüller (1970), S. 26.

Als solches sind die Begriffe

- Einzelhandel
- Image
- Kunde
- Kundenbindung
- Marketing
- Handelsmarketing
- Relationship Marketing
- Spacemanagementsystem/Regaloptimierung (Shelf-Management)
- Supermarkt als Betriebstyp des Einzelhandels
- Warenwirtschaftssystem/Scanning
- Verkaufsfläche
- Umweltpsychologie

zu betrachten.

Daneben werden noch die wesentlichen Grundlagen und Optimierungsgrößen definiert, die hier untersucht werden.

1.4.1 Einzelhandel

Einzelhandel ist einerseits institutional zu verstehen als die Gruppe der Institutionen, die Waren an Letztverbraucher absetzen, und andererseits funktional als „die wirtschaftliche Tätigkeit des Umsatzes (Beschaffung und Absatz) von Handelswaren und sonstigen Leistungen an Letztverbraucher“[68] Der Einzelhandel sorgt „als letztes Glied in der Kette eines gewaltigen Distributionsprozesses zwischen Herstellung und Verwendung dafür, dass die Verbraucher ständig mit Millionen von verschiedenartigen Waren versorgt werden.“[69] Der in dieser Arbeit betrachtete Supermarkt fällt unter die Rubrik des „lebensmittelnahen Einzelhandels“.[70] Im Non-Food-Bereich bevorzugen Supermärkte „nichterklärungsbedürftige Artikel aus den Warengruppen Textilien und Bekleidung, Schreibwaren, Elektroartikel, Haushaltswaren und Bücher.“[71]

[68] Vgl. Müller-Hagedorn (1993), S. 25.
[69] Vgl. Berekoven (1986), S. 9.
[70] Vgl. Schröder/Feller (2000), S. 185.
[71] Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 1132.

1.4.2 Image

Unter Image, einem schon seit langem oft unscharf gebrauchtem Begriff[72], wird hier bezogen auf den Einzelhandel verstanden „ein eindruckhaftes Extrakt aus der Gesamtheit aller Merkmale eines Einzelhandelsbetriebes ..., wie es sich durch eigene Anschauungen, Erfahrungen oder durch Übernahme vorgefertigter Meinungen beim Konsumenten ausbildet."[73] Abhängig ist dieser objektbezogene[74] Eindruck vom jeweiligen Betrachter.[75] Die Relevanz des Image für den Einzelhandel wird von verschiedenen Autoren betont, so wird es als zentrale psychische Größe der Erklärung der Einkaufsstättenwahl[76], als Eckpfeiler[77], wichtige Einflussgröße[78] oder gar Haupterklärungsfaktor[79] des Käuferverhaltens betrachtet.

Zu betonen ist hier, dass die Kunden weniger Einzelimages bestimmter Waren oder Warengruppen bilden, sondern ein diesem übergeordnetes Verkaufsstellen- oder Betriebstypenorientiertes[80] Globalimage eines Händlers entwickeln.[81] Die große Bedeutung eines positiven Images ist grundsätzlich unumstritten[82], auch wenn teilweise vor Überschätzung gewarnt wird[83], da aus einer Einstellung nicht unbedingt ein Einkauf erfolgt.

Um Hinweise darauf zu erhalten, wann aus einer Einstellung ein Einkauf erfolgen kann, gilt es zunächst, die Struktur des Images näher zu beleuchten. Während einige Autoren[84] hierbei nur die affektive, mit Emotionen und einfachen Bewertungen verbundene Komponente hervorheben, beziehen andere Ansätze[85] auch die kognitive, d.h. das subjektive Wissen über das Objekt, mit ein. Am umfassendsten und damit auch mit dem größten Erklärungspotential ist diejenige Herangehensweise[86] versehen, die als dritten Faktor die intentionale Komponente, d.h. das Wollen, mit berücksichtigt.

Die Image-Analyse ermöglicht „eine hochgradige Verdichtung unternehmensinterner und -externer Informationen".[87] Besondere Erkenntnisse bietet die Imageanalyse hinsichtlich der

---

[72] Vgl. Johannsen (1971), S. 17f.
[73] Vgl. Henseler (1978), S. 8.
[74] Vgl. Geise (1984), S. 38.
[75] Vgl. Diedenhofen (1991), S. 88; Henseler (1977), S. 45; Müller, G. (1971), S. 51; Müller/Beeskow (1982), S. 404.
[76] Vgl. Müller/Beeskow (1982), S. 401.
[77] Vgl. Kleining (1960), S. 199.
[78] Vgl. Ruppel (1965), S. 18.
[79] Vgl. Mazanec (1973), S. 47ff.
[80] Vgl. Drexel (1990), S. 150.
[81] Vgl. Bürger/Berlemann (1987), S. 187.
[82] Vgl. Trommsdorff (1992), S. 458f.
[83] Vgl. Grunert (1991), S. 11; Lohmeier (1987), S. 139.
[84] Vgl. Shaw/Wright (1967), S. 10ff.; Thurstone (1928), S. 78ff.
[85] Vgl. Rosenberg (1967), S. 325ff.; Trommsdorff (1993), S. 143.
[86] Vgl. Geise (1984), S. 58; Insko/Schopler (1967), S. 361ff.; McGuire (1969), S. 155ff.
[87] Vgl. Hartmann (1992), S. 147.

Einkaufsstätte und der Waren[88], während der Betriebstyp als Untersuchungsvariable „wenig zielführend“[89] ist.

Bestimmender Faktor des Image kann die Preispolitik sein:

„Wird die Preisstrategie mit dem widerspruchsfreien Einsatz der anderen Marketinginstrumente ergänzt, so lässt sich ein bestimmtes Image aufbauen (Aldi, Media Markt).“[90]

Es gilt zu berücksichtigen, dass hochpreisige Angebote vom Kunden meist als qualitativ hochwertig betrachtet werden.[91]

1.4.3 Kunde

„Ein Kunde ist die jeweils wichtigste Person in dem Betrieb. Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm. Er bedeutet keine Unterbrechung in unserer Arbeit, sondern ist ihr Inhalt. Er ist kein Außenseiter unseres Geschäftes, er ist ein Teil von ihm. Er ist niemand, mit dem man sich streitet. Denn niemand wird jemals einen Streit mit einem Kunden gewinnen. Ein Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt. Unsere Aufgabe ist es, diese zu seiner und unserer Zufriedenheit auszuführen.“[92]

Der Einzelhandel allgemein hat weitgehend unbekannte Kunden[93], die auch eher nicht individuell, sondern als Verbrauchergruppe angesprochen werden.[94] Es ist bisher nur wenigen Handelsunternehmen gelungen, „ihre Kunden auf breiter Basis zu identifizieren“[95], auch wenn bei dem sowohl über hohe aktive als auch über passive Bekanntheitsgrade[96] verfügenden, nachbarschaftsbasiertem Betriebstyp des Supermarktes eine nicht unbedeutende Anzahl von mehr oder minder bekannten Stammkunden, d.h. den regelmäßig in einer bestimmten Einkaufsstätte Einkaufenden[97], festgestellt werden kann. Identifikationserschwerend ist folgender trivialer Sachverhalt: Nicht alle Kunden kaufen alles, und ihre Bedürfnisse sind so unterschiedlich, dass entweder ein allumfassendes Sortiment oder jeweils höchst unterschiedliche Kombinationen von Sortimentsteilen diesen am besten gerecht würden.

---

[88] Vgl. Barth/Theis (1988), S. 243ff.
[89] Vgl. Hartmann (1992), S. 147.
[90] Vgl. Haller (1997), S. 172.
[91] Vgl. Rushton/Carson (1985), S. 31.
[92] Vgl. Drosten/Knüwer (1997), S. 31.
[93] Vgl. Schröder/Feller (2000), S. 175.
[94] Vgl. Weinhold-Stünzi (1987), S. 9.
[95] Vgl. Michels/Theisen (2000), S. 368.
[96] Vgl. Heemeyer (1981), S. 313ff.
[97] Vgl. Wolf (1981), S. 103.

1.4.4 Kundenbindung

Aufgrund der Vielfalt der in der Literatur verwandten Begriffe, die von Kundenloyalität bis Zufriedenheit des Kunden reichen, wurde für diese Arbeit folgende umfassende Definition des Begriffes gewählt:

„Kundenbindung umfasst alle Maßnahmen von Anbietern, mit denen die Einstellung von Kunden zur Geschäftsbeziehung dahingehend beeinflusst wird, dass sie zur Aufrechterhaltung der Beziehung bewegt werden. Dies soll sich nicht zuletzt in Wieder- und Zusatzkauf sowie Weiterempfehlungsabsichten niederschlagen.“[98]

Dieser Definition liegt die Annahme Allports[99] zugrunde, dass eine enge Beziehung zwischen der Einstellung zu einem Zustand oder einer Sache und einem damit übereinstimmenden Verhalten besteht. Dies gilt nicht nur für den Kunden und dessen Einstellung zu Produkt und Einkaufsstätte, sondern noch viel mehr für die grundsätzliche Einstellung der Mitarbeiter und des ganzen Unternehmens dem Kunden gegenüber.[100]

1.4.5 Marketing

„Marketing strebt nach der Verwirklichung des Tausches, einerseits durch das Schaffen der Beziehung zwischen den beiden Polen des Marktes, und andererseits durch die Überwindung der Divergenzen, die zwischen den in einer potentiellen Beziehung stehenden Partnern bestehen.“[101]

Marketing ist schon seit Jahrzehnten zur Philosophie der Unternehmensführung geworden, die den gesamten Betrieb auf die Erfordernisse der Märkte (Kunden, Wettbewerber, Umfeld) ausrichtet.[102]

„Gutfundierte Marketingentscheidungen haben für den Unternehmenserfolg ständig wachsende Bedeutung gewonnen.“[103]

Marketing kann als marktwirtschaftliches Denken und Handeln und damit auch als konsequente marktorientierte Ausrichtung aller Bereiche und Funktionen einer an wirtschaftlichen Tauschprozessen teilnehmenden Einzelwirtschaft verstanden werden.[104] Als relevante Märkte in diesem Sinne sind der Beschaffungs- und der Absatzmarkt zu berücksichtigen.

---

[98] Vgl. Diller (1996), S. 84.
[99] Vgl. Allport (1935), S. 810.
[100] Vgl. Heumann (1982), S. 145.
[101] Vgl. Krulis-Randa (1990), S. 26.
[102] Vgl. Bidlingmaier (1973), S. 15.
[103] Vgl. Green/Tull (1982), S. 3.
[104] Vgl. Meyer/Mattmüller (1991), S. 108.

Eine Auffassung des Marketing als Reaktion auf Ereignisse ist heutzutage überholt. Modernes Marketing strebt danach, selbst Daten zu setzen, um damit Märkte zu schaffen, zu beeinflussen und zu sichern, und überdies auch die zukünftigen Trends zu erkennen. Marketing wird in dieser Arbeit sowohl als ein Prozess verstanden, durch den Unternehmen und Einzelpersonen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen, als auch als Ausrichtung des ganzen Unternehmens auf die Erfordernisse des Marktes.

Es lassen sich drei Faktoren nennen, anhand derer sich das Marketing realisiert:

anhand der systematischen, moderne Techniken nutzenden Entscheidungsfindung (Marketing als Methode); anhand der Ausrichtung der Firma auf den Käufer (Marketing als Maxime); und anhand des koordinierten Einsatzes von Instrumenten zur Marktbeeinflussung, um anhaltende Kundenpräferenzen zu erzeugen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Marketing als Mittel)[105].

Als marketingpolitische Instrumente werden diejenigen Instrumente bezeichnet, die dem Unternehmen dazu dienen, aktiv Einfluss auf den Absatz- und den Beschaffungsmarkt zu nehmen.[106]

1.4.6 Handelsmarketing

Der Begriff des Handelsmarketing, der erst Anfang der 70er Jahre in der deutschen Fachliteratur auftauchte[107], bezeichnet „das Marketing der Handelsbetriebe“[108] und konzentriert sich auf „das spezifische Marketing von Händlern und nicht etwa ... die handelsgerichteten Marketingaktivitäten von Herstellern.“[109]

Je stärker und institutionalisierter die Handelsunternehmen zwischen dem Produktions- und dem Konsumbereich stehen, je mehr die „Handelsmacht“[110] im Vergleich zum Herstellereinfluss zunimmt, desto eigenständiger wird sich das Handelsmarketing etablieren. Denn um den Kunden direkt zu erreichen und die relevante Nachfrage in seinem Einzugsbereich auf seine Betriebsstätte zu lenken, muss das Handelsunternehmen ein eigenes Handelsmarketing betreiben.

Charakteristisch für das Handelsmarketing bzw. das zugrunde liegende Handelsmanagement ist, dass statt der aus dem Produktionsbereich bekannten und nicht direkt auf den

---

[105] Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 13.
[106] Vgl. Weiß (1995), S. 66.
[107] Vgl. Voss (2000d), S. 7.
[108] Vgl. Tietz (1995), Sp. 875.
[109] Vgl. Meyer/Mattmüller (1991), S. 108.
[110] Vgl. Becker (1993), S. 518.

Handel übertragbaren[111] Erfolgsfaktoren einer profilierenden Wettbewerbsstrategie[112], wie Innovations- oder Markenorientierung, andere handelsspezifische Erfolgsfaktoren[113], wie Sortiments- und Ladengestaltung, hinzutreten.[114]

1.4.7 Relationship Marketing

Die weitgehende Sättigung der Märkte und die Überforderung der Kunden mit Werbeinformationen, die sowohl zum Informationsüberschuss als auch zum Informationsstress führen[115], und der schon seit Jahrzehnten dank der Selbstbedienung, ohne die die Handelslandschaft heute nicht mehr vorstellbar wäre[116], zu beobachtende nahezu gänzliche Verlust an persönlichem Kontakt zwischen Kunden und Verkaufspersonal[117] sind bekannte Tatsachen. Vor diesem Hintergrund stellt sich das herkömmliche Massenmarketing immer mehr als unbrauchbar zur Bindung vorhandener und Gewinnung weiterer Stammkunden heraus. Nicht immer kann erwartet werden, dass dadurch noch ein wesentliches Kriterium für Werbemittel, die Einstellung der Kunden gegenüber den beworbenen Produkten zu ändern[118], sei dies nun auf bewusstem oder unbewusstem Wege[119], erfüllt werden kann. Denn „jedes zusätzliche Informationsangebot senkt die durchschnittliche Nutzung aller angebotenen Informationseinheiten und erhöht damit die Informationskosten. Eine solche Informationskonkurrenz verstärkt gleichzeitig die flüchtige und oberflächliche Informationsaufnahme.“[120].

Es wird daher heutzutage versucht, Kunden gezielt anzusprechen, in einen Dialog zu treten und eine Beziehung (relationship) zu ihnen aufzubauen[121], die über deren gesamte Dauer hinweg einen beiderseitigen Nutzen bietet.[122] Mittel dazu sind vor allem Events und sie begleitende Sonderangebote und -aktionen. Durch solch ein kommunikationsförderndes[123] Marketing, korrespondierend mit einer erlebnisorientierten Ladengestaltung[124], kann es

---

[111] Vgl. Weinberg/Besemer (1999), S. 238.
[112] Vgl. Porter (1986), S. 1ff.
[113] Vgl. Bastian (1999), S. 39ff.; Meffert/Patt (1987), S. 1ff.; Schröder (1994), S. 89ff.; Trommsdorff/Kube (1991), S. 17ff.; Wölk (1991), S. 47ff.
[114] Vgl. Benkenstein/Bastian (2000), S. 446.
[115] Vgl. Kroeber-Riel (1987), S. 257.
[116] Vgl. Voss (2000d), S. 11.
[117] Vgl. Weinberg, G.M. (1977), S. 1228.
[118] Vgl. Koeppler (1974), S. 113ff; Rehorn (1988), S. 160f.
[119] Vgl. Barth/Theis (1991), S. 205ff.
[120] Vgl. Wehrli (1990), S. 193.
[121] Vgl. Wienke/Koke (1994,) S. 11ff.
[122] Vgl. Gordon (1998), S. 9.
[123] Vgl. Feinberg et al. (1989); S. 49ff.; Weinberg, P. (1986), S. 98.
[124] Vgl. Bost (1986), S. F22ff.; Diller/Beba (1988), S. 1ff.; Diller/Kusterer (1987), S. 105ff.; Konert (1985), S. 60f.

dem Supermarkt gelingen, vom reinen Absatzmittler auch zum Informationsmittler zwischen Produzent und Konsument zu werden.[125]

„Insbesondere im Lebensmittelhandel steigt gegenwärtig das Bedürfnis nach umfangreicher Information und Sicherheit beim Kauf und Konsum von Handelswaren.“[126]

Hier gilt es, für den Handelsbetrieb die Informationen an die Konsumenten weiterzugeben:

*„Über das Informationsmarketing kann ebenfalls **Kundennähe** bewirkt werden. Je schneller der Kunde zur richtigen Information gelangt, desto mehr fühlt er sich in seinen Interessen ernst genommen und umso eher wird er dem Lieferanten die Treue halten.“*[127]

Auf der Grundlage des aus dieser Beziehung resultierenden Vertrauens, welches sich heutzutage außer auf die Preise und das Marktsystem als Ganzes in besonderem Maße auf eine ökologische Unbedenklichkeit sowohl der Waren als auch der Verkaufsstätte beziehen muss, kann eine Beziehung zwischen Händler und Kunden aufgebaut werden.[128] „Die Sensibilisierung für den Umweltschutz hat ... die Anforderungen an das Marketing wesentlich komplexer werden lassen.“[129] Zudem lassen sich, wenn durch geeignete Informationspolitik Vertrauen entwickelt wurde, dem Kunden Angebote unterbreiten, die auch tatsächlich wahrgenommen werden.

Vertrauen soll der Kunde auch dahin setzen dürfen, sowohl im Regal die gesuchte Ware in optimaler Suchzeit aufzufinden als auch beim Durchqueren der Verkaufsfläche in zwar nachdrücklicher aber unaufdringlicher Weise interessante Impulskaufangebote von vertrauenswürdiger Qualität unterbreitet zu bekommen. Hier ist, wenn das Involvement des Kunden niedrig ist, durch angemessene Werbemittel eine direkte Auslösung von Kaufentscheiden möglich.[130]

1.4.8 Spacemanagementsystem/Regaloptimierung (Shelf-Management)

Mit Spacemanagement kann – aus dem Angelsächsischen übersetzt und auf den Einzelhandel übertragen – „die Lenkung des Kunden im Raum bezeichnet werden. Diese Raumplanung wurde bis zum Ende der achtziger Jahre durch den Einzelhandel manuell er-

[125] Vgl. Jauschowetz (1995), S. 17f.
[126] Vgl. Kral (1997), S. 7.
[127] Vgl. Roth (1990), S. 64.
[128] Vgl. Hedkte (1996), S. 12f.
[129] Vgl. Gugelmann (1990), S. 130.
[130] Vgl. Bellenger/Robertson/Hierschman (1978), S. 17f.; Dahlhoff (1979), S. 316; Gierl/Ertel (1993), S. 92f.

füllt.“[131] Auch EDV-gestützte Systeme bieten die Möglichkeit manueller Korrektur, trotz des damit verbundenen Risikos eines suboptimalen Spacemangements.[132]

Diese Planung der Raumgestaltung bezieht sich einerseits auf die qualitative und quantitative Verteilung der einzelnen Abteilungen auf den Verkaufsraum und andererseits auf die Optimierung des einzelnen Regals, welches zu den sachlichen Betriebsmitteln gehört.[133] „Im Rahmen der Sortimentsplatzierung geht es darum, die Warengruppen bzw. Artikelgruppen im Laden so zu platzieren, dass ein Umsatzoptimum erreicht wird. Diese Form der Regaloptimierung wird auch Space Management genannt.“[134] Die Umsatzoptimierung ist gerade im heutigen verschärften Wettbewerb oberste Maxime, da die zum Überleben im Konkurrenzkampf notwendigen „Betriebsergebnisse nur noch über eine überproportionale Steigerung des Umsatzes“[135] realisiert werden können. Auch wenn die Implementierung eines EDV-gestützten Regaloptimierungssystems mindestens zwei Jahre dauern kann[136], so wird doch davon ausgegangen, dass sich dieses bereits in weniger als einem Jahr wieder amortisiert.[137]

Die Verkaufsstellengestaltung und die damit zusammenhängende Warenrepräsentation beinhalten im weiteren sowohl eine informative als auch eine kommunikative Funktion[138], womit sie sich im Grenzbereich zwischen distributionspolitischen und kommunikationspolitischen Marketinginstrumenten bewegen[139] und auch zu den imagebildenden Faktoren zu rechnen sind.

Unter dem Begriff Spacemanagementsystem werden in der Praxis computergestützte Regaloptimierungssysteme verstanden, die eine aktive marketingorientierte Zuweisung von Verkaufsfläche an einzelne Artikel vornehmen. Handelsunternehmen versuchen so, die Umsatzanteile ertragsstarker Abteilungen zu erhöhen und die Ertragslage ihrer Verkaufsfläche zu verbessern.[140] Zum Teil werden Spacemanagementsysteme im Rahmen des vertikalen Marketing von der Markenartikelindustrie gefördert, da sie sich von diesen Systemen die Durchsetzung bestimmter Regalbilder verspricht.[141]

Shelf-Management bzw. – im deutschen Sprachgebrauch – Regaloptimierung kann unter zwei Gesichtspunkten definiert werden. Aus logistischer Sicht ist unter Regaloptimierung die Minimierung der mit der Regalpflege verbundenen Kosten zu verstehen. Zu diesen

---

[131] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 184.
[132] Vgl. Rasche (1991), S. 54.
[133] Vgl. Lerchenmüller (1998), S. 221.
[134] Vgl. Haller (1997), S. 138.
[135] Vgl. Barth/Möhlenburch (1988), S. 230.
[136] Vgl. Wolfskeil (1989), S. J6.
[137] Vgl. Raftery (1990), S. 76f.
[138] Vgl. Küthe (1980), S. 114.
[139] Vgl. Simmet (1990), S. 175.
[140] Vgl. Oehme (1992), S. 216.
[141] Vgl. Barth (1999), S. 251.

zählen: Personalkosten für Disponieren, Auszeichnen, Platzieren, Verpackungsentsorgung; Sachkosten der verwendeten Hilfsmittel für Transport, Auszeichnen etc.; Raumkosten als flächenanteilige Miete oder anteilige Abschreibungen und Zinsen, und zwar die Abschreibungen und Zinsen für die Geschäftsausstattung sowie Zinsen für das durch die Ware gebundene Kapital. Unter Marketinggesichtspunkten wird unter Regaloptimierung die Erhöhung des Absatzes der in dem Regal befindlichen Waren verstanden.[142] Diese Absatzsteigerung führt zu einer Verbesserung der absatzorientierten Kennzahlen.[143]

1.4.9 Supermarkt als Betriebstyp des Einzelhandels

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich eine Vielfalt der Verwendung der Bezeichnungen Betriebsform und Betriebstyp. Während diese beiden Begriffe von einigen Autoren[144] synonym verwandt werden, unterscheidet Böhler[145] damit unterschiedlich konzipierte Handelsbetriebe. In dieser Arbeit wird in Anlehnung an Barth mit Betriebsform die Stellung innerhalb der Distributionskette bezeichnet (Groß- bzw. Einzelhandel)[146] und mit Betriebstyp werden die Unterschiede der Betriebe innerhalb einer Wirtschaftsstufe beschrieben.

Unter Betriebstyp wird neben der organisatorischen Eingebundenheit der Verkaufsstätte in dieser Arbeit darüber hinaus unter Orientierung an Potucekl vor allem aus Kundensicht heraus jene „Kombination marketingpolitischer Instrumente wie Sortimentsumfang, Herkunft und Qualität der angebotenen Produkte, Größe der Geschäfte, Anzahl der Sonderangebote, Fremd- und Selbstbedienung, Warenpräsentation etc. ...[verstanden], die vom Verbraucher physisch als ein bestimmter Einkaufsstättentypus erlebt wird (wie z.B. Nachbarschaftsgeschäft, Lebensmittel-SB-Markt, Supermarkt, Discounter, Verbrauchermarkt, Lebensmittelabteilung eines Kaufhauses oder eines SB-Warenhauses).“[147]

Als Supermarkt wird dabei unter Hinzunahme des Kriteriums der Ladengröße, die beim Supermarkt 1.000 qm nicht übersteigt, ein Einzelhandelsbetrieb bezeichnet, „der auf einer Verkaufsfläche von mindestens 400 qm Nahrungs- und Genussmittel einschließlich Frischwaren und ergänzend Waren des täglichen und kurzfristigen Bedarfs anderer Branchen vorwiegend in Selbstbedienung anbietet.“[148] Neben den Selbstbedienungsbereichen werden die Frischwaren wie Fleisch, Wurst, Käse, Brot etc. in Bedienungsabteilungen an-

---

[142] Vgl. Bachl (1993), S. 22.
[143] Vgl. Möhlenbruch//Meier (1994), Übersicht 3 auf S. 190.
[144] Vgl. Berekoven (1995), S. 29; Kral (1997), S. 23.
[145] Vgl. Böhler (1993), S. 5.
[146] Vgl. Barth (1999), S. 44f.
[147] Vgl. Potucekl (1987), S. 11f.
[148] Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 47. Wobei hier noch eine Größe von 800 qm als Grenze genannt wird, die mittlerweile aber für eine optisch ansprechende Präsentation des Sortiments in einem Supermarkt nicht mehr ausreichend ist.

geboten.[149] Der Supermarkt war der ideale Betriebstyp für Lebensmittel in den 60er Jahren, ehe die großflächigen Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser aufkamen.

Der typische Standort eines Supermarktes befindet sich einerseits im ländlich-dörflichen Bereich in Zentrumslagen, andererseits im Stadtbereich an Haupt- oder Nebenstraßen erstklassiger Stadt- und Wohnlagen. Das Hauptkundenpotential rekrutiert der Supermarkt dort innerhalb eines sehr begrenzten Einzugsgebietes mit einem Radius von ca. 750 m.[150] Da die Kunden nicht gleichmäßig über das Einzugsgebiet verteilt sind, lässt sich dieses Gebiet in primäre, sekundäre und tertiäre Einzugsbereiche aufteilen.[151]

Hauptsächlich verfügt der Supermarkt über Stammkunden[152], die ihre Einkaufsstätte zu Fuß relativ schnell erreichen können.[153] Für diese Kundenstruktur ist der Supermarkt bedarfsorientiert und nähedominant. Er profitiert von der lokalisierten Sortimentsprofilierung und sehr stark von Kunden-, genauer Milieuanpassung. Seine Servicekomponente ist hoch.[154]

Angreifbar ist der Supermarkt durch das heterogene Sortiment, wobei ein tiefes Sortiment[155] Auswahl, d.h. Möglichkeit zur Substitution bietet, und ein breites Sortiment Verbundkäufe[156] begünstigt. Hinderlich ist hierbei, dass der Handel ein abgerundetes Sortiment möchte, während die Industrie an der Entwicklung einzelner Produkte interessiert ist.[157]

Im Sortimentsbereich wird der Supermarkt schon seit den 80er Jahren vor allem von Seiten der Discounter unter Druck gesetzt. Simmet konstatiert:

„Auch die Anzahl der klassischen Supermärkte [...] wird immer weiter zurückgedrängt.“[158]

Diese Entwicklung hat sich in den 90er Jahren fortgesetzt.

„Flächendeckend über Europa zeigt sich der Typus des Supermarktes in einer Phase der Stagnation; im Gegensatz dazu präsentieren sich die großflächigen Fachmärkte am Stadt-

---

[149] Vgl. Lerchenmüller (1998), S. 262.
[150] Vgl. Barth (1999), S. 89.
[151] Vgl. Applebaum (1966), S. 127ff.
[152] Dies äußert sich in einem sehr hohen Anteil an Gegnern von Hauswurfsendungen, was darauf zurückzuführen ist, dass der klassische Supermarkt-Kunde wenig Interesse an Angeboten von anderen Mitbewerbern hat. Vgl. Arend-Fuchs (1995), S. 119.
[153] Der Anteil an Fußgänger-Käufern ist bei diesem Betriebstyp im Vergleich zu den Käufern der Betriebstypen SB-Warenhaus, Verbrauchermarkt und Discount am höchsten; die durchschnittliche Dauer des Einkaufsweges beträgt 6,1 min. Vgl. Arend-Fuchs (1995), S. 119.
[154] Vgl. Arend-Fuchs (1995), S. 267.
[155] Vgl. Seyffert (1972), S. 65; Voss (2000a), S. 25 und 28f.
[156] Vgl. Böcker (1975), S. 290ff.; Böcker (1978), S. 19ff.; Merkle (1981), S. 1ff.; Möhlenbruch (1994), S. 335ff.; Recht/Zeisel (1997), S. 94ff; Witt (1992), S. 74f.
[157] Vgl. Hallier (1995), S. 3.
[158] Vgl. Simmet (1990), S. 9. Wobei im Jahr 1990 die Größe eines klassischen Supermarktes mit 400–800 qm angegeben wurde.

rand und die diskontierenden Betriebe in einer zuweilen noch andauernden Wachstumsphase".[159]

Auf diese Angriffe konnte dieser Betriebstyp entweder durch trading-up[160] von Sortiment und Qualität zum erlebnis-[161], frische- und serviceorientierten Supermarkt oder durch trading-down[162] zum rationalisierten, primär rein auf Versorgung ausgerichteten Supermarkt reagieren. Dadurch hat der Betriebstyp Supermarkt eine ganze Reihe von Ausprägungen erfahren.[163] Wegen der hohen Raum- und Personalkosten, die heute den Supermarkt kennzeichnen[164], wird meist versucht, eine trading-up-Strategie anzuwenden, denn:

„Um dem Verdrängungswettbewerb zu begegnen und gleichzeitig der 'store erosion' entgegenzuwirken, müssen sich die Einkaufsstätten des Einzelhandels im Wettbewerbsumfeld profilieren, um so in den Augen ihrer Kunden eine Alleinstellung zu erreichen."[165]

Wenn es gelingt, mit Hilfe der Shop in Shop-Methode[166] durch optische und architektonische Abgrenzung eigener Sortimentsbereiche bzw. Abteilungen als eigenständige Läden oder Einbindung von z.B. Postämtern, Imbiss, Zeitungsläden mit Lottoannahme, Geldautomaten oder Bankfilialen, Schlüsselservice, Schuster etc. weitere wichtige Bedürfnisse der Kunden in eigener Regie oder durch Einbindung anderer Händler[167] zu erfüllen, lässt sich aufgrund der Ausnutzung des Convenience-Prinzips eine deutlich höhere Verbundkaufmöglichkeit erzielen. Dadurch ist allerdings der Flächenbedarf eines typischen Supermarktes von ursprünglich 400–800 qm auf ca. 700–1.000 qm gestiegen.[168] Die Auswirkungen dieser Vorgehensweise sind eine erhöhte Verweildauer der Kunden im Laden sowie ein steigender Einkaufsbetrag je Kunde.[169]

Die Potentiale einer solchen Einbindung anderer Unternehmen, zeigen sich auch in der Preispolitik. So wird in den Tankstellen, neben der Öffnungszeit, auch die günstige Gelegenheit genutzt, neben dem Tanken schnell noch einfach und bequem etwas einzukaufen. Dabei ist eine, nicht ausschließlich aus den längeren Öffnungszeiten, sondern auch aus dem Convenience-Prinzip erklärbare, deutlich erhöhte Preisbereitschaft gegenüber traditi-

---

[159] Vgl. Kral (1997), S. 27.
[160] Vgl. Berekoven (1986 und 1990), S. 161 bzw. 18; Goldman (1975), S. 54ff.; Kral (1997), S. 24.
[161] Vgl. Diller (1987), S. 4f.; Pepels (1995), S. 25; Witt (1992), S. 3.
[162] Vgl. Voss (2000a), S. 30.
[163] Vgl. Oehme (1992), S. 415.
[164] Die Supermärkte weisen für 1997 durchschnittliche Personalkosten in Höhe von 12,5% vom Umsatz und durchschnittliche Raumkosten in Höhe von 6,4% vom Umsatz aus und liegen damit deutlich über den Werten von Discountern und SB-Warenhäusern. Vgl. DHI (1999), S. 214.
[165] Vgl. Benkenstein/Bastian (2000), S. 445.
[166] Vgl. Ackermann (1997), S. 157; Lerchenmüller (1998), S. 102; Voss (2000e), S. 55.
[167] Vgl. Voss (2000e), S. 55.
[168] In der hier verwendeten Literatur zum Thema ‚Supermarkt' sind meist noch die geringeren Flächen als Merkmal für Supermärkte genannt.
[169] Vgl. Falk/Wolf (1992), S. 245.

onellen Supermärkten festzustellen, bei Stammkäufern bis zu 77%, bei Seltenkäufern bis zu 56%.[170]

„Die Nachfrage ist nicht allein vom Preis, sondern ebenso von der Verfügbarkeit und dem Preis anderer Produkte, insbesondere von Substitutions- und Komplementär-Produkten abhängig.“[171]

1.4.10 Warenwirtschaftssystem/Scanning

Ein Warenwirtschaftssystem[172] ist ein „computergestütztes Informationssystem, das Waren artikelgenau nach Menge und Wert in den Bereichen Disposition, Bestellwesen, Wareneingang, Rechnungskontrolle, Warenausgang und Kassenentwicklung bzw. Fakturenerstellung zum Zweck der Bestands- und Erfolgssteuerung erfasst und bewirtschaftet.“[173] Werden alle Warenbewegungen vom Bestellvorgang über den Wareneingang und die Lagerhaltung bis hin zum Warenausgang wert- und mengenmäßig artikelgenau und lückenlos erfasst, dann liegt ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem vor.[174] Wird nur Wareneingang oder Warenausgang berücksichtigt, so wird von einem offenen System gesprochen.[175]

Diese artikelgenau und tagfertig[176] arbeitenden geschlossenen Warenwirtschaftssysteme „sind insbesondere in mehrstufigen Handelssystemen anzutreffen.“[177] Aus den geschlossen Warenwirtschaftssystemen wurden als derzeit letzte Entwicklungsstufe die integrierten Systeme.

„Ziel integrierter Warenwirtschaftssysteme ist die lückenlose Planung, Darstellung und Kontrolle des gesamten Warenflusses vom Lieferanten bis zum Kunden.“[178]

Warenwirtschaftssysteme in diesem Sinne steuern und optimieren die Dispositions-, Waren- und Zahlungsströme zwischen allen Unternehmenseinheiten, also handelsintern über die Groß- und Einzelhandelsstufe und extern durch die Kommunikation mit Lieferanten, Kunden, Banken oder Marktforschungsinstituten.[179] Sie enthalten, speziell beim Ausbau zu Executive-Informationssystemen[180] bzw. Handelsinformationssystemen, auch nicht-

---

[170] Vgl. Zentes/Swoboda (1998), S. 21.
[171] Vgl. Haller (1997), S. 175.
[172] Vgl. Olbricht (1997), S. 119ff.; Scheer/Leismann (1989), S. 115ff.; Voßschule/Baumgärtner (1991), S. 259; Zentes (1985), S. 9.
[173] Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 109.
[174] Vgl. Barth/Büttner (1985), S. 172ff.; Dyckerhoff (1993), S. 232; Zentes (1987), S. 610.
[175] Vgl. Ahlert (1997), S. 35.
[176] Vgl. Warneke (1990), S. 20.
[177] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S. 23.
[178] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S. 37.
[179] Vgl. Hertel (1997), S. 1; Olbricht (1997), S. 119ff.; Scheer/Leismann (1989), S. 123; Zentes (1988), S. 177.
[180] Vgl. Becker (1997), S. 189ff.

logistische Funktionalitäten[181], z.B. Marketing- und Management-Informationsmodule.[182] Warenwirtschaftssysteme können strategische und operative Ziele verfolgen. Strategische Ziele in diesem Sinne sind die Steigerung von Umsatz und Rohertrag sowie eine höhere Aktualität und Detaillierung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung und zur Ergebniskontrolle.[183] Gerade die Information ist es, die heutzutage zum ausschlaggebenden Faktor wird:

„Moderne Gesellschaften haben sich zu außerordentlich komplexen und vernetzten soziotechnischen Gebilden entwickelt, in denen die Einzelbereiche und Einzelorganisationen über vielfältige Informationsbrücken miteinander verbunden sind, kooperieren müssen und voneinander abhängen.“[184]

Hier gilt es zunächst zu klären, was Information ist:

„Information wird dabei als Gesamtheit zweckorientierter Wissenselemente zur Problemlösung verstanden, die aus Mitteilungen, Nachrichten und Meldungen gewonnen werden. Sie umfasst jedes Wissen, welches zweckbezogen Verwendung finden kann und Entscheidungs- bzw. Handlungsrelevanz aufweist.“[185]

So wie die Information hier anhand des Kriteriums der Entscheidungsorientierung vom generellen Wissen unterschieden wird, so setzt auch jede Entscheidung Information voraus.[186]

„Schließlich benötigen Manager angesichts der sich rasch wandelnden Umweltbedingungen mehr aktuelle Informationen, um zeitgerechte Entscheidungen treffen zu können.“[187]

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Fähigkeit von Firmen, neue Informationen zu beurteilen und anzuwenden, durch das bisherige verfügbare Wissen bestimmt wird[188], denn das neue Wissen entsteht durch Verknüpfung mit bestehenden Erfahrungen und Einsichten.[189]

Als operative Ziele von Warenwirtschaftssystemen können die Unterstützung von Entscheidungen bezüglich Rationalisierung aller Betriebsabläufe des Handelsbetriebes und die Senkung der Kosten verstanden werden.[190] Eine Steigerung der Rentabilität lässt sich damit besonders in größeren Unternehmen erzielen.[191] In der Regel liefern die Warenwirtschafts-

---

[181] Vgl. Leismann (1990), S. 15ff.
[182] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S. 37.
[183] Vgl. Ahlert (1997), S. 90f.
[184] Vgl. Nefiodow (1990), S. 49.
[185] Vgl. Nölken/Form (1999), S. 87.
[186] Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (1993), S. 17; Möhlenbruch/Meier (1995), S. 933.
[187] Vgl. Kotler/Armstrong (1988), S. 130.
[188] Vgl. Cohen/Levinthal (1990), S. 128 ff.
[189] Vgl. Schreyögg (1998), S. 534 ff.
[190] Vgl. Bierther (1993), zitiert in: Lerchenmüller (1998), S. 445.
[191] Vgl. Barth/Möhlenbruch (1988), S. 231.

systeme den überwiegenden Teil der Informationen für die operative Leitung[192], stellen die „Datenbasis für Planungs- und Steuerungsprozesse“[193] dar.

Warenwirtschaftssysteme sind als integraler Teil des strategischen Controlling zu verstehen, dessen eine wesentliche Aufgabe[194] es ist, „durch die Beschaffung, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen die Basis dafür zu legen, dass dem Management die entscheidungsrelevanten Informationen rechtzeitig zur Verfügung stehen“[195], sich zu beteiligen an der Entwicklung von Marketing-, Produkt- und Kommunikationsstrategien[196] und somit die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu unterstützen.[197] Dem mit handelsspezifischen Kennzahlen[198] operierenden Controlling im Lebensmitteleinzelhandel stehen dabei grundsätzlich dieselben Instrumente zur Verfügung wie der Industrie, um das Management zu unterstützen[199] und dessen Koordinations-, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten.[200] Die Aufgaben eines Warenwirtschaftssystems gehen über die bloße Ermittlung von Kosten und Erlösen hinaus.[201] Typische Aufgabe ist es, Informationen z.B. über Absatzmengen und Umsätze von Artikeln oder Warengruppen[202] zu erhalten. Es müssen hierbei u.a. auch Analysen des Sortiments und der Kundenzufriedenheit ermöglicht werden[203], obwohl kundenspezifische Daten nicht in den Bereich des Warenwirtschaftscontrolling fallen[204] und sie zusammen mit weiteren qualitativen Informationen bisher nur eine untergeordnete Rolle im Controlling spielen.[205].

Die für das Warenwirtschaftssystem notwendigen Erfassungen der artikelgenauen Warenbewegungen werden durch Scanning vorgenommen[206], durch das nicht nur die Kassenabfertigung erleichtert wird:

„Diese Form der Erfassung von verkaufter Ware erlaubt zusätzlich eine präzise Analyse einzelner Artikel und Warengruppen und deren Verkaufsentwicklung.“[207]

Scanning ist die „Erfassung und Umsetzung von Daten mittels elektronischer Ablesevorrichtungen (Scanner) für optische Zeichenfolgen in Form von Strichcodes.“[208] Der Einsatz

---

[192] Vgl. Schröder/Feller (2000), S. 166.
[193] Vgl. Niederhausen (2000), S. 216.
[194] Vgl. Botschatzke (1993), S. 93.
[195] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S.6
[196] Vgl. Tietz (1993), S. 881.
[197] Vgl. Horvath (1998), S. 144.
[198] Vgl. Ahlert (1997), S. 85ff.; Schröder (1998), S. 309ff.
[199] Vgl. Schröder (1998), S. 304ff.
[200] Vgl. Horvath (1998), S. 144f.
[201] Vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 591.
[202] Vgl. Krey (1998), S. 4f.
[203] Vgl. Müller-Hagedorn (1998), S. 591.
[204] Vgl. Ebert (1986), S. 82f.
[205] Vgl. Michels/Theisen (2000), S. 368.
[206] Vgl. Voss (2000b), S. 165
[207] Vgl. Overlack (1992), S. 35.
[208] Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 56.

dieser Technologie erfolgte ab 1974 in den USA und ab 1977 auch in der Bundesrepublik Deutschland.[209] Das 1977 innerhalb Europas vereinheitlichte[210] Codierungssystem für den Lebensmitteleinzelhandel ist die Europäische Artikelnummerierung (EAN), die Aufschluss über Herkunftsland, Herstellerbetrieb und Artikelnummer gibt[211], woraus aber nicht das Ursprungsland oder der tatsächliche Hersteller hervorgeht, sondern nur der nummernvergebende Betrieb.[212] Über mehrere grundsätzliche Probleme der Scanner-Erfassung[213] stellen Schröder/Feller fest:

„Ein wesentliches ist das Fehlscanning. Dies tritt zum Beispiel auf, wenn Joghurt derselben Marke, der in mehreren Geschmacksrichtungen gekauft wird, vom Kassenpersonal nur einmal gescannt wird und damit nur die erste Geschmacksrichtung als x-facher Kauf erfasst wird. Häufig dienen die Kassen auch nur dem Price-Look-Up, d.h. es wird nicht die Ware, sondern nur deren Preis richtig erfasst. Ein weiteres Problem ist die sog. 'Sumpftaste', über die alles abgerechnet wird, was sich nicht gut scannen lässt oder wo versäumt wurde, neue Produkte oder Preise in das Kassensystem einzuspielen.“[214]

Auch Lerchenmüller benennt die „EDV-technischen und organisatorischen Probleme, welche darin bestehen, für mehrere tausend Artikel umfassende Sortimente Artikelstammsätze und funktionierende Systeme der Regalpreisauszeichnung anzulegen“.[215] Eine Befragung von 45 Handelsfirmen[216], deren kumulierter Umsatz von 246 Mrd. DM über 70% des lebensmittelnahen Einzelhandels abdeckt, ergab, dass 1999 die Mehrzahl der Händler über solch geschlossene Warenwirtschaftssysteme sowie Scanning verfügten.[217] In den letzten Jahren sind Scannersysteme im Lebensmittelhandel flächendeckend eingeführt worden.[218]

1.4.11 Verkaufsfläche

In Handelsunternehmen wird zwischen der Geschäfts- und der Verkaufsfläche unterschieden. Die Geschäftsfläche bezeichnet hierbei die gesamte betrieblich genutzte Fläche (überdachte Flächen und Freiflächen), während die Verkaufsfläche nur diejenige Fläche umfasst, auf der tatsächlich der Verkauf abgewickelt wird. Zur Verkaufsfläche zählen die Standflächen für Warenträger, Konsumbereiche und dem Kunden zugängliche Verkaufs-

---

[209] Vgl. Kral (1997), S. 109.
[210] Vgl. Müller-Hagedorn (1993), S. 160; Vossebein (1993), S. 24.
[211] Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 56.
[212] Vgl. Niederhausen (2000), S. 221.
[213] Zur 'Sumpf"- und Mulitplikatortaste siehe auch Rettkowski (1991), S. 64.
[214] Vgl. Schröder/Feller (2000), S. 183.
[215] Vgl. Lerchenmüller (1998), S. 460.
[216] Vgl. Schröder/Feller (1999); Schröder/Feller/Großweischede (2000); Schröder/Feller/Großweischede/Bretzke (1999).
[217] Vgl. Schröder/Feller (2000), S. 185f.
[218] Vortrag von Fr. Meissl auf dem Cash-Handelsforum 2005.

und Serviceflächen. Verkehrswege innerhalb der Geschäftsfläche sowie die Schaufensterfläche zählen nicht zur Verkaufsfläche.[219]

Der Einsatz des Faktors „Raum“ verursacht nach den Personalkosten den zweitgrößten Kostenblock für Handelsunternehmen. Als Maß für die Ökonomisierungserfolge des Raumes werden Raumleistungskennzahlen wie Rohertrag je qm Verkaufsfläche oder Umsatz je qm Verkaufsfläche als Maß für Ökonomisierungserfolge verwandt.[220]

1.4.12 Umweltpsychologie

Der hier gewählte interdisziplinäre Ansatz, das Spacemanagementproblem zu lösen, greift auf die Erkenntnisse der Psychologie zurück, die vor allem zwei wesentliche Aspekte der subjektiven Welt erklärt, die Ähnlichkeit als kognitive Dimension und andererseits die Präferenz als motivationale Dimension. Die Umweltpsychologie ist eine Teildisziplin der Psychologie und analysiert die Psyche in Abhängigkeit von der Umwelt des Menschen.[221] Sie beschäftigt sich mit der Fragestellung, inwieweit die physische bzw. materielle Umwelt einen Einfluss auf das Verhalten der in dieser Umwelt lebenden Menschen ausübt und wie diese physische Umwelt im Dienste des menschlichen Verhaltens gestaltet werden kann.[222] Begrifflich ist kein Zusammenhang mit dem umgangssprachlich gebräuchlichen Umweltbegriff in ökologischem Sinne herzustellen. Umweltpsychologie kann als „Umfeldpsychologie“ verstanden werden, welche die Psyche des Menschen in Abhängigkeit seines Umfeldes untersucht.

Es wird davon ausgegangen, dass ein Individuum versucht, in einer unbekannten Umgebung die Orientierung zu finden, um anschließend diese neue Umwelt zu kategorisieren, darüber einen gefühlsmäßigen Gesamteindruck abgeben zu können.[223]

Diese Wechselwirkung zwischen Mensch und Umwelt findet sowohl auf der kognitiven als auch auf der emotionalen Ebene statt, wo eine Aktivierung und Motivation durch die Bewusstwerdung von Bedürfnissen eintritt[224]. Die Wahrnehmungspsychologie und die Emotionspsychologie bilden daher die beiden Teildisziplinen der Umweltpsychologie. Wahrnehmungspsychologie beschäftigt sich mit der Orientierung innerhalb der Umwelt, während emotionspsychologische Ansätze von der Annahme ausgehen, dass die Umwelt für die Menschen zusätzlich zu dieser Orientierungsfunktion auch eine direkte emotionale Bedeutung hat.

---

[219] Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 54.
[220] Vgl. Barth (1999), S. 73.
[221] Vgl. Fichtau (1994), S. 809.
[222] Vgl. Gröppel (1996), S. 302.
[223] Vgl. Gröppel (1996), S. 302.
[224] Vgl. Heckhausen (1980), S. 24.

2. Kapitel:
Wirtschaftstheoretische und betriebswirtschaftliche Grundlagen

2.1 Transaktionskostenökonomik und Handelsmarketing

Zunächst wird die Transaktionskostenökonomik als theoretischer Rahmen dieser Arbeit betrachtet und der Zusammenhang der dort zu beobachtenden Effekte mit dem Handelsmarketing hergestellt.

2.1.1 Schematische Darstellung von Transaktionseffekten

Bevor in diesem Abschnitt auf die Transaktionseffekte eingegangen wird, scheint es zunächst angebracht zu sein, den Begriff der „Transaktion“ genauer zu definieren. Williamson definiert ihn folgendermaßen:

„Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet; eine andere beginnt.“[225]

Solch eine Transaktion kann innerhalb von Unternehmen (interne Transaktion) oder auf Märkten (externe Transaktion) erfolgen.[226] Da die hier vorliegende Arbeit Transaktionen in Supermärkten untersucht, soll auf die vertiefende Betrachtung unternehmensinterner Transaktionen im Folgenden verzichtet werden.

Wenn Wirtschaftssubjekte auf Märkten aktiv werden, werden demnach nicht nur Güter bzw. Leistungen ausgetauscht. Es treten auch andere Effekte 'neben dem reinen Leistungsaustausch' in Erscheinung. Diese Effekte können direkt zwischen den Marktpartnern auftreten (interne Effekte) und implizit über den Preis geregelt werden; sie können sich aber auch einer Regelung über den Preis entziehen und nicht direkt zwischen den Marktpartnern in Erscheinung treten (externe Effekte). Die Transaktionseffekte können von ihrer Ausprä-

[225] Williamson, O.E. (1990), S. 23.
[226] Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 47.

gung her negativ (höhere Kosten bzw. Nutzenentgang) oder positiv (geringere Kosten bzw. Nutzenzuwachs) für die Marktteilnehmer sein.

Diese Nebeneffekte, die im Zusammenhang mit der Transaktion auf Märkten entstehen, lassen sich in nachstehender Matrix klassifizieren:

	intern	**extern**
positiv	Transaktionsnutzen	externer positiver Effekt (Imkerbeispiel)
negativ	Transaktionskosten	externer negativer Effekt (Umweltverschmutzung)

Übersicht 3: Übersicht interner und externer Transaktionseffekte

Im Folgenden werden die einzelnen Effekte näher beschrieben und deren Auftreten in der Marktsituation „Kunde im Supermarkt“ erörtert. Im sechsten Kapitel dieser Arbeit wird untersucht, inwieweit die nach Kundenwünschen optimierten Verkaufsflächen und Regale Einfluss auf diese Transaktionseffekte haben können.

2.1.2 Übersicht interner Transaktionseffekte

Zunächst werden die in der Matrix beschriebenen internen Effekte beschrieben.

2.1.2.1 Transaktionsnutzen als interner positiver Effekt

Interner positive Effekt können – analog zu den Transaktionskosten – als Transaktionnutzen bezeichnet werden.

2.1.2.1.1 Allgemeiner Ansatz einer Transaktionsnutzentheorie

In der klassischen Literatur zur Neuen Institutionenökonomik werden ausschließlich die negativen Transaktionseffekte, die Transaktionskosten behandelt. Positive Transaktionseffekte finden keinerlei Beachtung.[227]

In diesem Zusammenhang interessante Untersuchungen von Bergmann (2003 bzw. 2005) konstatieren, dass Aktuere an Transaktionen auch Nutzen wie Einkaufsspaß, flow oder Vergnügen gewinnen können.[228] Aufgrund der intrinsischen und größtenteils unbewussten Motive träfen die Konsumenten Entscheidungen für diejenigen Alternativen, deren subjektiv empfundener Nutzen ihnen am größten erschiene.[229] Das Kaufverhalten von Konsumenten wird somit erst durch ‚dichte Beschreibungen' – durch die Leitmotive, Persönlichkeitstypen und unbewusste Verhaltensmuster beschrieben werden – hinreichend erklärbar.[230]

Ein weiterer möglicher Erklärungsansatz für die Beurteilung des Transaktionsnutzens wäre der Begriff des erweiterten Produktes im Sinne von Kotler:

Kotler prägt hier einen Produktbegriff, welcher aus den drei Produktebenen

- Kernprodukt,
- Regelprodukt und
- erweitertes Produkt

besteht.[231]

[227] Weder bei Williamson (1985), Picot (2002), Coase (1937) noch bei Richter/Furubotn (1999) wird der Begriff des Transaktionsnutzens oder ein Synonym verwendet. Einzig bei Enke (1994) wird dieser Begriff auf S. 185 ein erstes Mal erwähnt. Die WISO-Datenbank verzeichnet ca. 7.700 Nennungen des Begriffs ‚Transaktionskosten', aber nur 2 Nennungen für den Begriff ‚Transaktionsnutzen', beide jedoch nicht im Zusammenhang mit dem hier intendierten Ansatz der Transaktionsökonomik.

[228] Vgl. Bergmann (2003), S. 7.

[229] Vgl. Bergmann (2003), S. 8.

[230] Vgl. Bergmann (2005), S.15.

[231] Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2003).

Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang der genannten Produktebenen:

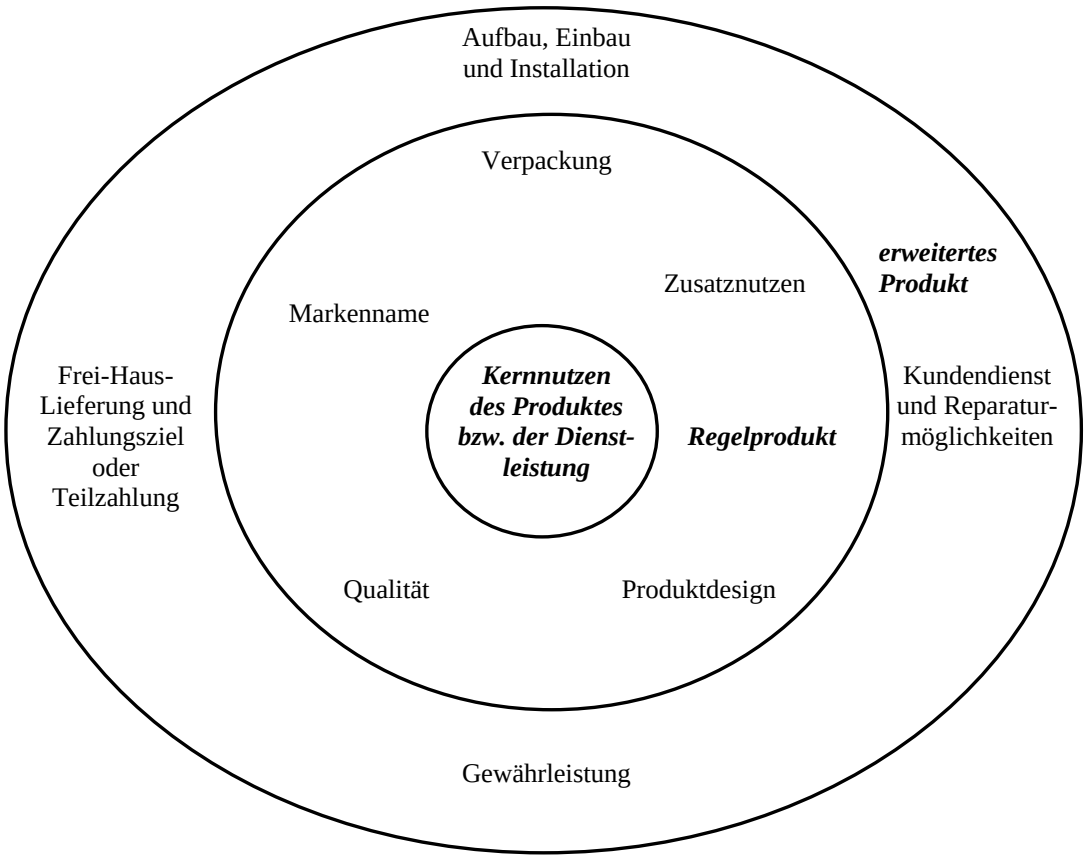


Abbildung 1: Die drei Produktebenen nach Kotler[232]

Rund um das eigentliche Produkt, das Kernprodukt sind folgende fünf Dimensionen angesiedelt, welche das eigentliche Produkt, das Regelprodukt ausmachen:[233]

- die Qualität
- der Markenname
- die Verpackung
- der Zusatznutzen
- das Produktdesign.

[232] Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2003), S. 616.
[233] Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2003), S. 616.

Der Nutzen, den ein Konsument durch Bestandteile des Regelproduktes bzw. des erweiterten Produktes erfährt, (beispielsweise eine einfachere Abwicklung bei Installation bzw. Gewährleistungsfragen beim Kauf eines technischen Produktes im örtlichen Fachgeschäft) ist mit den Instrumenten der neoklassischen Ökonomik nicht isoliert messbar.

Gleiches gilt für den Transaktionsnutzen, dessen Grundlage in den Kategorien des erweiterten Produktes im Sinne Kotlers nicht aufgeführt ist, dort aber zusätzlich berücksichtigt werden könnte. Das informelle System der Transaktion – bzw. „the human side of transaction“[234] – ist der informellen Gruppe im Antrieb oder the human side of enterprise vergleichbar. Dies könnten etwa freundschaftliche Beziehungen sein, die sich aus einer Geschäftsbeziehung heraus ergeben oder der Flirt mit einer Verkäuferin bzw. einem Verkäufer, um nur einige Beispiele zu nennen.

Wie kann aber ein Verhalten ökonomisch beurteilt werden, bei dem der Einzelne diese Opportunitätskosten bewusst sieht, also nicht durch eine Informationsasymmetrie benachteiligt wurde, und in Kauf nimmt? Hier muss ein Gegenpart zu den Transaktionskosten – ein Transaktionsnutzen – vorliegen, der die zusätzlichen Kosten übersteigt. Per Saldo entsteht für das Individuum dann ein größerer Nutzen, der das Handeln beeinflusst, da die (monetären und psychischen) Gesamtkosten des gekauften Produktes (incl. Saldo zwischen Transaktionskosten und Transaktionsnutzen[235]) für das Individuum niedriger sind, als die Kosten eines Alternativgutes.[236]

In der Werbepsychologie wird solches Verhalten als Präferenzverhalten für ein Produkt bzw. eine einzelne Verkaufsstätte bezeichnet.

Präferenzen charakterisieren die relative Position des beworbenen Produkts (bzw. der Verkaufsstätte) im Umfeld konkurrierender oder substitutiver Produkte (bzw. Verkaufsstätten).[237]

In den von Mayer und Illmann zitierten Studien lässt sich ein klarer Zusammenhang von Kaufverhalten und Präferenzen nach einem Kauf feststellen; als alleinige Grundlage für die Vorhersage von Kaufverhalten seien Aussagen über Präferenzen jedoch unzureichend.

Insgesamt kann Transaktionsnutzen als, den eigentlichen Vertragsabschluss begleitender, nicht direkt messbarer, positiver interner Effekt zwischen den Vertragspartnern definiert werden.

Dieser Effekt lässt sich ebenso mit dem Einfluss von Marken auf die Kaufentscheidung von Kunden vergleichen. Auch bei der Auswahl von Produkten empfinden Kunden einen

---

[234] In Anlehnung an Mc Gregor (1960) „The human side of enterprise“.
[235] Dieser Saldo kann positive oder negative Netto-Transaktionskosten repräsentieren.
[236] Vgl. hierzu Tabelle 8 auf S. 59.
[237] Vgl. Mayer/Illmann (2000): S. 669.

Nutzen, wenn sie „vertraute Marken“ anstelle (qualitativ vergleichbarer aber günstigerer) No-Name-Produkten bei ihrem Einkauf wählen.[238] Unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten nehmen die Kunden in diesem Fall (bewusst !!) Opportunitätskosten für das gewählte Markenprodukt in Kauf, weil sie nicht das günstigere No-Name-Produkt auswählen. Der hier genannte Nutzen entsteht für die Kunden durch die unterschiedlichen Funktionen, die durch eine Marke vermittelt werden, nämlich:[239]

- Herkunftsnachweis
- Qualitätsgarantie
- Image und Verkaufsgeltung
- Ubiquität
- Sicherheit für den Verwender
- Leitfunktion
- Anpassung an das Verbraucherverhalten
- Förderung von Wettbewerb und Innovation

2.1.2.1.2 Transaktionsnutzen im stationären Handel

Analog zu den Überlegungen, Transaktionsnutzen im Rahmen dieser Arbeit mit Ergebnissen aus der Markenliteratur zu illustrieren, soll der Begriff des Transaktionsnutzens im stationären Handel vor dem Hintergrund der Bildung von Handelsunternehmen als Marke (Branding von Handelsunternehmen) erläutert werden.

Als Beispiel für das Vorhandensein eines Transaktionsnutzens können Situationen gewertet werden, in denen für den Kunden der Preis eines bestimmten Produktes kein primär kaufentscheidendes Kriterium mehr ist, sondern in den Hintergrund tritt. Dann nämlich werden die entstehenden Opportunitätskosten (der höhere Preis) durch den Nutzen überlagert, der dem Kunden durch den Einkauf in einer bestimmten Handelsstätte entsteht:

„Die Sicherheit und Bequemlichkeit als ständiges Bedürfnis dürfte sich für beide (Handels-) Partner bezahlt machen. Der eine will Umsatz machen und der andere will sich nicht ärgern.“[240]

Angelehnt an die Merkmalskataloge von Marken hat Claudius A. Schmitz einen so genannten Markenstern mit Polarkoordinaten entwickelt, der insgesamt zehn Dimensionen aufweist, anhand derer ein Soll-Ist-Profil eines Handelsunternehmens erstellt werden kann.[241]

---

[238] Vgl. hierzu Kap. 4.1.3.
[239] Eine Übersicht dieser Funktionen findet sich in Schmitz (2001), S. 173.
[240] Schmitz (2001): S. 183.
[241] Vgl. Schmitz (2001): S. 187.

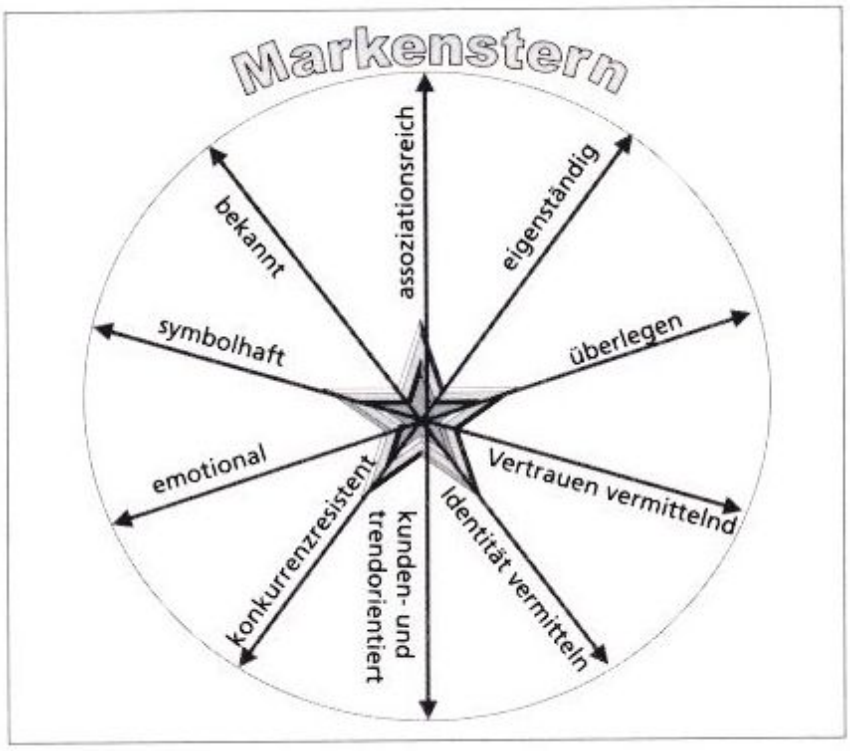


Abbildung 2: Markenstern eines Handelsunternehmens (übernommen von Schmitz[242])

Neben den von Schmitz dargestellten Dimensionen sind auch die Dimensionen der Ästhetik des Angebots und der Zeitersparnis von Bedeutung.

Anhand von Fragenkatalogen für die einzelnen Dimensionen kann sowohl der Ist-Zustand eines Handelsunternehmens bewertet, als auch ein Soll-Profil erstellt werden:

[242] Vgl. Schmitz (2001), S. 187.

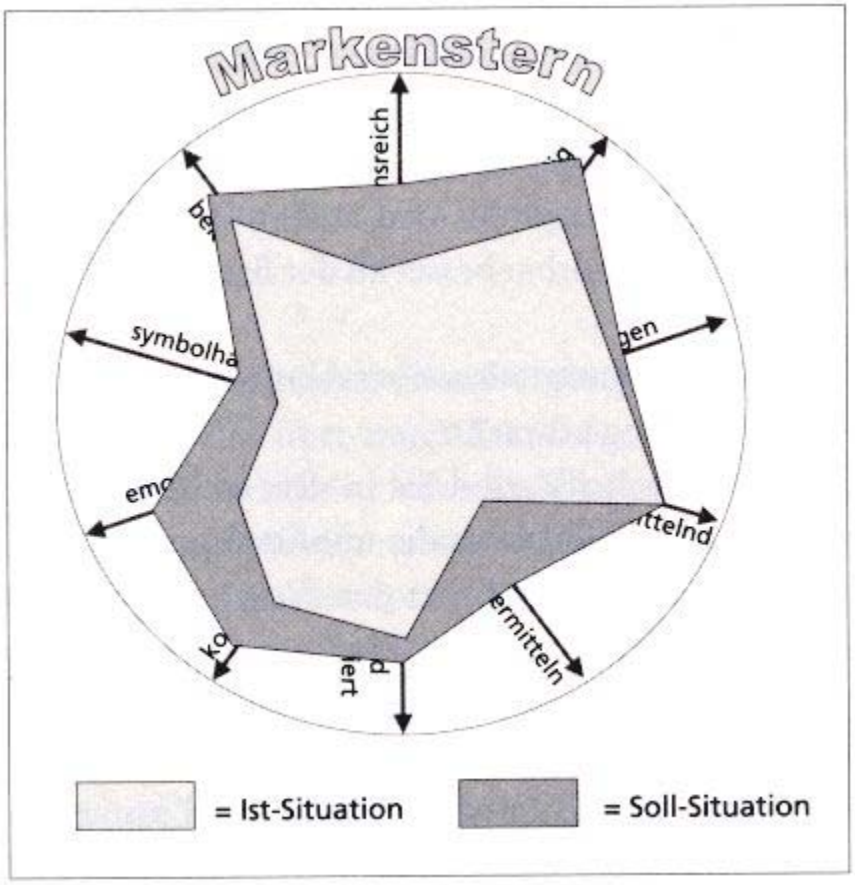


Abbildung 3: Vergleich Soll-Ist-Positionierung in einem Markenstern (übernommen von Schmitz[243])

Im Rahmen dieser Arbeit wird geprüft, inwieweit sich das „Markenprofil“ eines Supermarktes durch die Einführung von kundenorientierten Spacemanagementsystemen verändern lässt. Durch eine klarere Ausrichtung an einer oder mehreren der im Markenstern genannten Dimensionen wird für die Kunden das Einzelhandelsgeschäft als eigenständige Marke wahrgenommen. Dadurch verliert der Preis als Kriterium für die Kaufentscheidung an Gewicht und wird von positiven Effekten im Rahmen des Kaufaktes (Transaktionsnutzen bzw. relativ geringen Transaktionskosten) überlagert.

2.1.2.2 Transaktionskosten als interner negativer Effekt

Transaktionskosten stellen den in der Transaktionsökonomie am intensivsten diskutierte Effekt dar und werden in diesem Abschnitt behandelt.

[243] Vgl. Schmitz (2001), S. 187.

2.1.2.2.1 Allgemeiner Ansatz der Transaktionskostentheorie

Die traditionelle Theorie des Unternehmens geht davon aus, dass alle Transaktionen in einer Geld- oder Tauschwirtschaft zwischen Individuen auf Märkten stattfinden. Unternehmen, verstanden als eine Institution, die an die Stelle von Märkten tritt, sind letztlich nicht erforderlich, auch wenn sie in der traditionellen Theorie als Nachfrager von Produktionsfaktoren und als Anbieter von Produkten figurieren.[244] Da in der Wirklichkeit jedoch Unternehmen in vielgestaltiger Form und Größe existieren, bedarf ihre Entstehung einer Erklärung (Coase: The nature of the firm). Für das Verständnis der Erklärung von Coase ist es wichtig, zwischen zwei Arten von Kosten zu unterscheiden, nämlich den Transaktionskosten und den Organisationskosten.[245]

Transaktionskosten entstehen mit der Benutzung des Marktes. Analog zu Coase muss man

- herausfinden, mit wem man es zu tun haben will und unter welchen Bedingungen (Such- und Informationskosten)
- Verhandlungen mit einem Abschluss führen (Verhandlungs- und Entscheidungskosten) und
- Kontrollen zur Überwachung und Durchsetzung von Vereinbarungen vorsehen (Überwachungs- und Durchsetzungskosten)[246]

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle noch die Theorie der „unvollständigen Verträge“ genannt. Diese widmet ihre Aufmerksamkeit jenen Fällen, in denen Vertragsparteien ihre private Information zwar teilen, diese aber Außenstehenden wie Gerichten nicht beweisen können. Bei Bekannt werden neuer Information, welche den Vertragsgegenstand betrifft (beispielsweise technischer Fortschritt), muss ein zunächst abgeschlossener Vertrag neu verhandelt werden.[247] Da bei den – im Rahmen dieser Arbeit untersuchten – Transaktionen in einem Supermarkt diese Art der Verträge nicht vorliegt, sondern die Kaufverträge immer sofort von beiden Vertragspartnern erfüllt werden, wird auf eine weitere Vertiefung dieser Theorie verzichtet.

Transaktionskosten fallen bei jeder Marktbenutzung an, sind insgesamt erheblich, wenn auch mit unterschiedlichem Gewicht der Transaktionskostenarten im einzelnen. So dürften in der Regel die Verhandlungs- und Entscheidungskosten bei Einkäufen des täglichen Lebens gering, beim Grundstückserwerb dagegen hoch sein.

Transaktionskosten des Marktes lassen sich dadurch ersetzen, dass ein interner Austausch von Gütern in einer Institution stattfindet, die man Unternehmen nennt. In dieser Sichtweise ist ein Unternehmen als eine Einrichtung definiert, die äußere Transaktionen internali-

[244] Vgl. Woll (2003), S. 220.
[245] Vgl. Woll (2003), S. 221.
[246] Vgl. Coase (1939), S. 26.
[247] Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 279 ff.

siert. Auch bei diesem internen Austausch fallen Kosten (= Organisationskosten) an, die aus der Kostentheorie bekannt und deshalb Bestandteil der traditionellen Lehre des Unternehmens sind.

Entscheidend für die Wahl der Inanspruchnahme des Marktes oder des internen Güteraustausches sind die alternativen Kosten. Solange sich die Transaktionen innerhalb eines Unternehmens zu geringeren Kosten organisieren lassen, als wenn dieselben Transaktionen über den Markt abgewickelt werden würden, treten Unternehmen an die Stelle des Marktes. Ein Unternehmen dehnt sich folglich so lange aus, bis seine marginalen Organisationskosten den marginalen Kosten derselben Transaktion am Markt oder den marginalen Organisationskosten eines anderen Unternehmens gleich sind.

Im Rahmen der neuen Institutionenökonomik hat Williamson den Transaktionskostenansatz von Coase aufgegriffen und weiterentwickelt. Die Neue Institutionenökonomik ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, welche die Beziehungen des ökonomischen Systems zu anderen Teilen des sozialen Systems untersucht. Er hat aus der Coaseschen These eine transaktionskostentheoretisch basierte Theorie der Firma entwickelt, mit der es ihm gelingt, im Wettbewerb auftretende Verhaltensweisen als transaktionskostensenkend und damit als effizienzerhöhend zu interpretieren.[248] Er unterstellt für die Analyse der Transaktionen, dass die Individuen nur beschränkt rational sind und sich opportunistisch verhalten können, d.h. dass sie als Vertragspartner eventuell falsche oder verzerrte Informationen geben bzw. sich nicht an Vereinbarungen halten.[249]

Williamson zeigte drei Einflussgrößen auf:[250]

- menschliche Faktoren (human factors)
- Umweltfaktoren (environmental factors) und
- transaktionsspezifische Faktoren (transactional factors)

Unter den environmental factors versteht Williamson das allgemeine Maß der Umweltunsicherheit[251] sowie die Anzahl der Marktteilnehmer.[252] Die Umwelt ist ständigen Veränderungen unterworfen.[253] Der Wandel von Produktpräferenzen und politischen Rahmenbedingungen sowie mögliche Naturgewalten sorgen für eine gewisse Unsicherheit bei Entscheidungssituationen.

Das Zusammenwirken der „human factors“ mit den „environmental factors“ behindert Transaktionen, verursacht Transaktionskosten und führt zu einer Situation, die Williamson

---

[248] Vgl. Kerber (2002), S. 313.
[249] Vgl. Williamson (1993b), S. 118.
[250] Vgl. hierzu und im Folgenden Williamson (1993a), S. 109 ff., Hildebrandt (1990), S. 153 f; Kaas/Fischer (1993), S. 687.
[251] Der Begriff „Umwelt“ soll hier und im Folgenden im Sinne von „Umfeld“ verstanden werden.
[252] Vgl. Williamson (1975), S. 9.
[253] Vgl. Hildebrandt (1990), S. 154

als Informationsverkeilung („information impactedness“) beschreibt.[254] Die Gegenüberstellung der menschlichen Faktoren und der Umweltfaktoren bildet das sog. „organizational failures framework“ als Grundlage für die Entstehung von Transaktionskosten, welches durch nachfolgende Abbildung veranschaulicht werden soll.

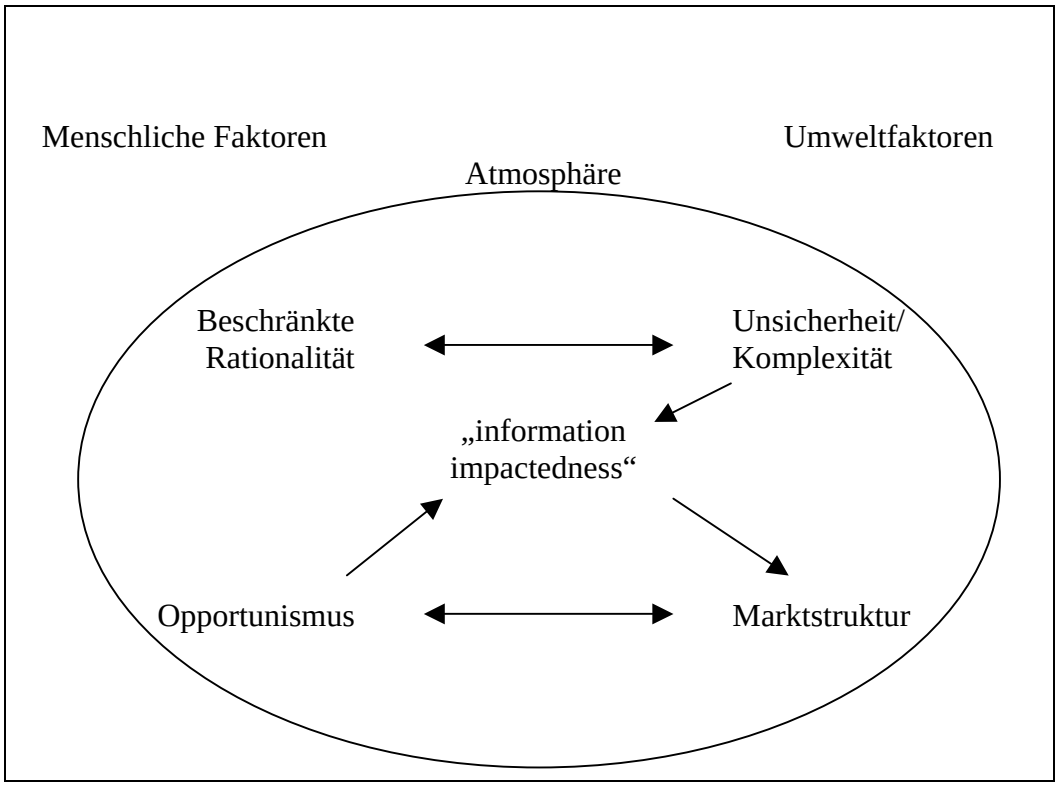


Abbildung 4: Das Organizational Frames Network in Anlehnung an Williamson[255]

Für das grundsätzliche Auftreten von Transaktionskosten sind die Elemente des „organizational frames network“ von Bedeutung. Unklar ist aber, von welchen Faktoren die Transaktionskostenhöhe bei der Durchführung einer bestimmten Transaktion determiniert wird. Nach Ansicht von Williamson hängt die Höhe im Wesentlichen von den drei Transaktionsdimensionen Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit ab.[256]

Die drei Transaktionsdimensionen Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit sind Grundlage für die Modellierung effizienter Koordinationssysteme.[257] Bevor die Wahl einer Koordinationsform auf vertragstheoretischer Basis diskutiert wird, werden die ökonomischen Frage-

[254] Vgl. hierzu und im Folgenden Williamson (1975), S. 9 und S. 40.
[255] Vgl. Williamson (1975), S. 40.
[256] Vgl. Williamson (1985), S. 52–61.
[257] Vgl. hierzu und im Folgenden Fischer (1993a), S. 99.

stellungen als Vertragsprobleme formuliert. Williamson unterscheidet drei Vertragsarten, die klassischen, neoklassischen und relationalen Vertragstypen.[258]

2.1.2.2.2 Transaktionskosten im stationären Handel

Seit Anfang der neunziger Jahre ist die Neue Institutionenlehre als eine theoretische Richtung für die Marketingforschung anerkannt; es gibt mittlerweile Forschungsarbeiten zum Transaktionskostenansatz in fast allen Teilgebieten des Marketing mit Schwerpunkten im Business-to-Business-Marketing und im Beziehungsmarketing.

Nach dem Generic-Concept von Philip Kotler dient Marketing der Anbahnung, Erleichterung und Durchführung von Austauschprozessen. Diese weite Definition schließt sehr heterogene Sachverhalte ein und wird daher in mehrfacher Hinsicht eingeengt. Von Marketing soll nur dann gesprochen werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Austausch wirtschaftlicher Güter
- Austausch von privaten individuellen Gütern
- Austauschprozesse zwischen autonomen Akteuren (am Markt)
- Förderung des Austauschs aus Sicht des Anbieters

Marketing dient der Anbahnung, Erleichterung und Durchführung von Transaktionen auf Märkten durch die Anbieter wirtschaftlicher Individualgüter.[259]

Markttransaktionen müssen im Sinne der Rationalität gefördert werden, weil Marktunvollkommenheiten vorliegen. Dies sind im Wesentlichen Informations- und Unsicherheitsprobleme sowie die begrenzte Rationalität und die begrenzte Moral der Menschen.[260]

Unsicherheit und unvollkommene Information resultieren letztlich aus der Tatsache, dass Transaktionen immer angesichts einer ungewissen Zukunft (exogene Unsicherheit) und mit unvollkommener Information über die Vielfalt und Veränderlichkeit der Marktdaten (endogene Unsicherheit) getroffen werden müssen. Auf dem Markt wird eine Vielfalt von Produkten unterschiedlicher Preise und Qualitäten, aus unterschiedlichen Materialien, Formen und Farben von Herstellern angeboten, deren Fähigkeiten, Erfahrungen und Zuverlässigkeiten unterschiedlich sind. Die Nachfrager unterscheiden sich durch Meinungen, Einstellungen und Bedürfnisse im Konsum. Veränderlichkeit bewirkt, dass einmal gewonnene Informationen über den Markt schnell veralten können. Die begrenzte Rationalität der Menschen bedeutet, dass niemand sich in dieser Flut von Daten und Fakten einen voll-

---

[258] Vgl. Williamson (1979), S. 235–238; Williamson (1985), S. 68–72. Bei dieser Einteilung stützt sich Williamson auf die Untersuchung des amerikanischen Vertragsrechts von Mac Neil. Vgl. Mac Neil (1974), S. 691–816; Mac Neil (1978), S. 854–906.
[259] Vgl. Kaas (2001), S. 221.
[260] Vgl. Kaas (2001), S. 225.

kommenen Überblick verschaffen kann. Vielmehr werden alle Entscheidungen, sowohl die der Produzenten wie die der Konsumenten im Stande unvollkommener Information getroffen.

Wenn es Informationsasymmetrie und unvollkommene Information gibt, dann haben auch nicht opportunistische Akteure das Problem, als Transaktionspartner Glaubwürdigkeit zu gewinnen und Vertrauen aufzubauen. Berücksichtigt man Unsicherheit, unvollkommene Information und Opportunismus als Ursachen von Transaktionsproblemen, dann kann man definieren:

Marketing umfasst die zielgerichteten, geplanten und kontrollierten Maßnahmen von Unternehmen, auf Märkten mit unvollkommener Information (Informationsasymmetrie), begrenzter Rationalität und Moral (Opportunismus) der Akteure Markttransaktionen anzubahnen, zu erleichtern und durchzuführen und dadurch Gewinne zu erzielen.

Unternehmen können durch Marketing alle Arten von Transaktionskosten beeinflussen. Sie investieren in institutionelle Arrangements zur Erleichterung von Transaktionen, und sie wickeln mit den so geschaffenen Kapazitäten Transaktionen ab. Marketing bestimmt nicht nur diejenigen Transaktionskosten, die in den Unternehmen anfallen, sondern auch die Transaktionskosten, die bei den Nachfragern in Form von Zeit, Mühe und Geld für Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Transaktionen aufgewendet werden müssen.

Demnach kann man definieren:

Marketing besteht in der Einrichtung und im Betrieb von Institutionen zur Erleichterung von Markttransaktionen in einer Welt unvollkommener Information und unvollkommener Moral.

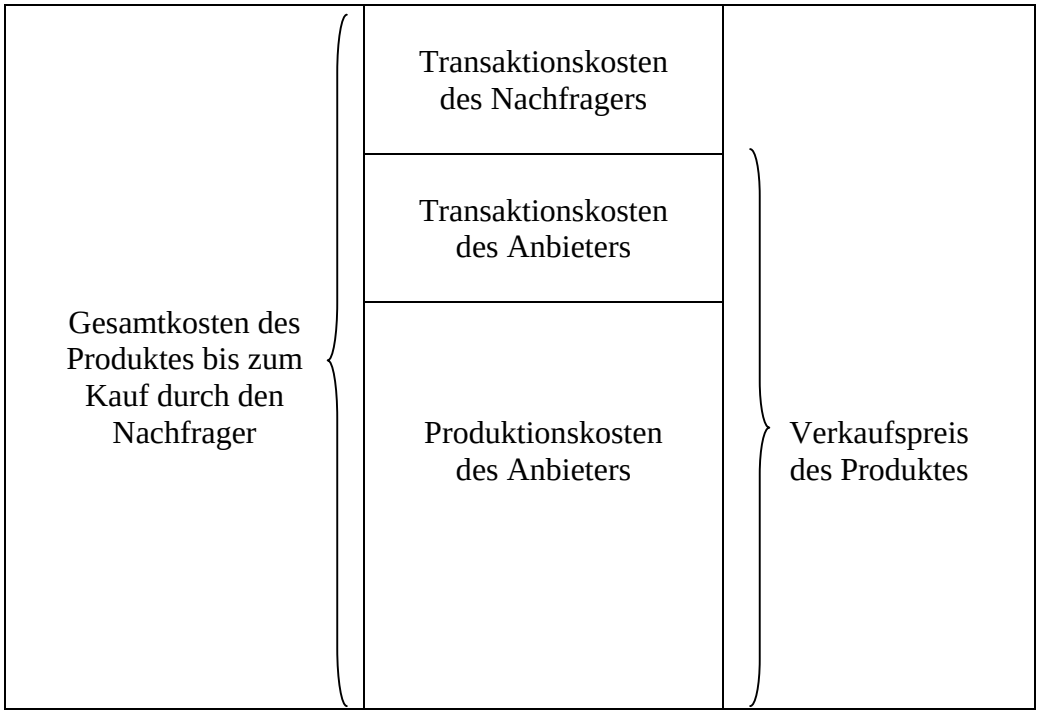
Das Konzept der Transaktionskosten ist unscharf und sperrt sich gegen empirische Messungen.[261] Transaktionskosten können vor, während und nach der Geschäftsabwicklung anfallen, als pagatorische und als Opportunitätskosten entstehen und letztlich nur unter Einbeziehung ihrer Wechselwirkungen mit dem Transaktionnutzen und den Produktionskosten beurteilt werden. Diese Tatsachen machen sie zu einem theoretischen Konstrukt, das sehr schwer zu messen ist. Auch einige Annahmen und Konstrukte der Transaktionskostentheorie, wie begrenzte Rationalität, Opportunismus oder Vertrauen, können nur schwer operationalisiert und kontrolliert werden.

Analog zur Beantwortung der Frage, warum es Unternehmen gibt bzw. wann die Abwicklung über den Markt der Hierarchie bzw. Hybridformen vorzuziehen ist, kann der Transaktionskostenansatz als Effizienzkriterium für Handelsbetriebe herangezogen werden. Der Handel als Institution erhält seine ökonomische Daseinsberechtigung dann, wenn er Trans-

[261] Vgl. Terberger, E. (1994), S. 86.

aktionskosten einspart bzw. Transaktionnutzen ermöglicht.[262] Gäbe es keine Handelsunternehmen, müsste der Konsument direkt beim Hersteller kaufen, bzw. der Hersteller mögliche Marktpartner selbst ausfindig machen. Zwischen Hersteller und Nachfrager liegen Marktspannungen, deren Überbrückung zu Transaktionskosten führt.[263] Der Erfolg von Handelsbetrieben – als Mittler zwischen anbietenden und nachfragenden Stufen – beruht auf diesen Spannungen, die ein Arbitrage-Potenzial liefern, das die Händler nutzen, indem sie für die jeweilige Stufe zugeschnittene Verträge anbieten.

Ohne Einschaltung einer Handelsstufe ergeben sich für den Nachfrager die nachfolgend dargestellten Gesamtkosten beim Kauf eines Produktes.



Übersicht 4: Gesamtkosten eines Produktes bis zum Kauf durch den Nachfrager ohne Handel nach Picot[264]

Um die Gesamtkosten eines Produktes zu reduzieren, hat ein Hersteller verschiedene Möglichkeiten. Entweder er kann versuchen, seine Produktionskosten zu reduzieren, oder er reduziert seine Transaktionskosten. Alternativ dazu kann er auch eine Vertriebsform wählen, bei der die Transaktionskosten der Nachfrager (seiner Kunden) gesenkt werden. Darüber hinaus hat er die Möglichkeit, seinen Erlös sowie seinen Nutzen aus dem Absatz des Produkts zu erhöhen, indem er einen Transaktionsnutzen für den Nachfrager schafft, der

[262] Vgl. Kirchner, C/Picot, A. (1987), S. 64.
[263] Vgl. Gümbel, R. (1985), S. 168.
[264] Vgl. Picot (1986), S. 3.

einen Preisspielraum eröffnet, bzw. einen eigenen Transaktionsnutzen, z.B. durch Lerneffekte, mit Hilfe einer transaktionskostenökonomischen Marktanalyse erzielt.

<table>
<tr><th>Nutzen des Nachfragers</th><th>Kosten gesamt</th><th>Kosten gegliedert</th><th>Erlös und Nutzen des Anbieters</th></tr>
<tr><td>Produktnutzen</td><td rowspan="3">Gesamtkosten des Produktes beim Kauf durch den Nachfrager</td><td>Transaktionskosten des Nachfragers</td><td rowspan="2">Verkaufspreis des Produktes</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Transaktions-nutzen des Nachfragers (Teil des Gewinnpotentials)</td><td>Transaktionskosten des Anbieters</td></tr>
<tr><td>Produktionskosten des Anbieters (einschl. Gewinn)</td><td>Transaktion-nutzen des Anbieters</td></tr>
</table>

Übersicht 5: Gesamtkosten eines Produktes bis zum Kauf durch den Nachfrager unter Berücksichtigung von Gewinn und Transaktionsnutzen (eigene Darstellung)

Anmerkung:
Die Größe der Felder in der Übersicht bringt nicht das Gewicht der einzelnen Positionen zum Ausdruck.

Diese Arbeit hat zum Ziel, Supermärkte für den Kunden „angenehmer“ zu gestalten. Messbar wird dieser qualitative Aspekt im Rahmen der Suchkosten bzw. der Suchzeiten, die für die Kunden im Supermarkt entstehen. Diese Suchkosten können im transaktionsökonomischen Ansatz betrachtet werden. Dabei kann vereinfachend und im Rückschluss auf die übliche Konvention eine Beschränkung auf die Transaktionskosten erfolgen, während die Transaktionsnutzengesichtspunkte nur ergänzend erörtert werden.

Da im Lebensmitteleinzelhandel in der Regel die Kaufverträge sofort von beiden Vertragspartnern erfüllt werden, sind die Durchsetzungskosten in der hier untersuchten Branche nicht von Bedeutung. In der folgenden Tabelle sind die im Lebensmitteleinzelhandel relevanten Transaktionskosten auf den Handelsstufen Hersteller, Einzelhandel und Kunde kurz dargestellt:

Kostenart	Hersteller	Einzelhandel	Kunde
Anbahnungs-kosten	Werbeaufwendungen Aktionspolitik Produktgestaltung Preisgestaltung	Werbeaufwendungen, Verkaufsbereitschaft	Weg zum Geschäft Zeit für Suche nach Artikeln im Laden
Vereinbarungs-kosten	Außendienst Jahresgespräche Auftragsbearbeitung Werbekostenzuschuss Listungsgebühren	Kassenbereich: – Personal – Kassenplatz – Kosten für Zahlungsverkehr	Wartezeit an der Kasse
Kontrollkosten	Rechnungsverkehr Lagerinventuren	Rechnungskontrolle Controlling Revision/Marktleitung Versicherungsprämien	Kontrolle des Kassenzettels Kontrolle der gesamten Ausgaben für Lebensmittel
Anpassungs-kosten	Regalpflege Gutschriften	Sortimentsanalyse Sortimentspflege	bei Vorratslücken: erneuter Weg zu Supermarkt

Übersicht 6: Transaktionskosten im Lebensmitteleinzelhandel[265]

Im Rahmen dieser Arbeit sind die Anbahnungskosten für die Kunden von besonderem Interesse, die durch die Zeit entstehen, welche die Kunden für die Suche von Artikeln im Supermarkt aufwenden. Diese Kosten werden im weiteren als Suchkosten bezeichnet. Im Rahmen dieser Untersuchung wird beleuchtet werden, inwiefern ihre Reduktion zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beitragen kann.

2.1.3 Externe Effekte

Neben intern auftretenden Transaktionseffekten wirken aber auch externe Effekte auf die Marktteilnehmer. Während die marktintern auftretenden Transaktionseffekte die beiden Marktpartner betreffen, treten bei Markttransaktionen zusätzlich auch Externalitäten auf. Von Externalitäten spricht man, wenn die wirtschaftliche Situation einer Person durch Konsum- oder Produktionstätigkeit anderer Personen berührt wird, mit denen sie in keinem Marktverhältnis steht.[266] Unter externen Effekten versteht man demnach Einflüsse, die durch die Aktivität einer Wirtschaftseinheit auf andere Wirtschaftseinheiten ausgeübt werden, ohne dass diese Einflüsse über einen Preismechanismus gesteuert werden.[267] Diese externen Effekte werden durch Dritte erzeugt, die an der beschriebenen Transaktion nicht

[265] Vgl. Vogler (1992), S. 108.
[266] Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 101.
[267] Vgl. Schlieper (1980), S. 531.

beteiligt sind und können durch die betrachteten Marktteilnehmer nicht beeinflusst werden. Dadurch lassen sich die durch die externen Effekte erzeugten (positiven oder negativen) Auswirkungen nicht über den am Markt erzielten Preis abbilden.

Theoretisch könnten diese externen Effekte interalisiert werden, wenn unter anderem folgende Bedingungen vorliegen:[268]

- die genügend klare Spezifikation der Verfügungsrechte und
- die Freiheit, sie zu tauschen.

Es wird zwischen technologischen und pekuniären externen Effekten unterschieden. Durch technologische externe Effekte gibt es eine Diskrepanz zwischen privaten und sozialen Kosten. Der Verursacher negativer externer Effekte trägt nicht die gesamten Kosten, die der Gesellschaft durch seine wirtschaftliche Aktivität entstehen, während der Verursacher positiver externer Effekte nicht den vollen Gegenwert für seine Leistungen erhält. Der Einfluss pekuniärer externer Effekte hingegen erfolgt nicht direkt, sondern indirekt über das Preissystem. Pekuniäre externe Effekte ergeben sich immer dann, wenn die Änderung von exogenen Variablen in einem Bereich zu Anpassungen in anderen Bereichen führt. In einem interdependenten System gibt es immer pekuniäre externe Effekte.

2.1.3.1 Definition externer Effekte

Wird im Rahmen der Property-Rights-Theorie unterstellt, dass die Wirtschaftssubjekte bei der Übertragung der Property-Rights bestimmte Freiheitsgrade haben, stellt sich das Problem, wie unterschiedliche Arrangements dieser Property-Rights ökonomisch zu beurteilen sind.

„Externe Effekte umfassen die unkompensierten Nutzenveränderungen, die ein Wirtschaftssubjekt durch seine Handlungen bei anderen Gesellschaftsmitgliedern auslöst. Kommt es bei den Betroffenen zu einer Nutzenminderung, spricht man von negativen, im Falle einer Nutzenmehrung von positiven externen Effekten.“[269]

Das Ausmaß externer Effekte und der mit ihnen verbundenen Wohlfahrtsverluste richtet sich danach, inwieweit jedem einzelnen ökonomischen Akteur die Folgen seiner Handlungen eindeutig zuordenbar sind.

[268] Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 101
[269] Picot (1999), S. 57.

2.1.3.2 Externe positive Effekte

Zunächst werden die positiven externen Effekte beschrieben.

2.1.3.2.1 Definition externer positiver Effekte

Externe positive Effekte bestehen dann, wenn durch einen Marktteilnehmer Veränderungen in Gang gebracht werden und er dafür nicht den vollen Gegenwert für seine Leistungen erhält. Folgende Beispiele für externe positive Effekte sind denkbar:

- Investitionen eines Unternehmens in das Humankapital eines Arbeitnehmers, von denen eine andere Firma beim Arbeitsplatzwechsel profitiert
- kommerzielle Nutzung nicht-patentierter Erfindungen durch Dritte
- ein Obstbauer und ein Imker sind Nachbarn; die Bienen des Imkers bestäuben die Obstbäume und steigern dadurch den Ertrag des Obstbauern; andererseits bekommen die Bienen nahe liegende gute Nahrung, was sich in einer höheren Menge qualitativ hochwertigen Honigs des Imkers niederschlägt

2.1.3.2.2 Externe positive Effekte im stationären Handel

Der Einfluss pekuniärer externer Effekte hingegen erfolgt nicht direkt, sondern indirekt über das Preissystem. Pekuniäre externe Effekte ergeben sich immer dann, wenn die Änderung von exogenen Variablen in einem Bereich zu Anpassungen in anderen Bereichen führt. In einem interdependenten System gibt es immer pekuniäre externe Effekte.

Der gute Ruf eines Produktes hängt nicht nur vom Vorgehen eines einzelnen Vertriebspartners ab. Bemühungen von einzelnen Händlern um Qualitätsverbesserungen können den Ruf insgesamt verbessern und Mängel bei Einzelnen können auch anderen schaden. Auch dieses Phänomen schwächt die Motivation des Händlers, denn er muss den Nutzen seiner Qualitätsbemühungen mit anderen teilen, bzw. er wird für die Mängel der anderen bestraft.[270]

2.1.3.3 Externe negative Effekte

In diesem Abschnitt werden die negativen externen Effekte behandelt.

[270] Vgl. Göbel (2002): S. 189.

2.1.3.3.1 Definition externer negativer Effekte

Negative externe Effekte (höhere soziale als private Kosten) sind eine Begleiterscheinung jeder hochgradig arbeitsteiligen Wirtschaft.[271] Man kann sich kaum einen Produktions- oder Konsumtionsvorgang denken, der sich auf die Marktteilnehmer beschränken ließe, so dass negative externe Effekte gleichsam omnipräsent sind. Ronald Harry Coase hat beispielsweise gezeigt, dass Umweltgüter niemandem gehören und deshalb so genutzt werden, als seien sie frei und nicht knapp. Eine Zuteilung von privaten Nutzungsrechten (property rights) an Verursacher oder Geschädigte von externen Effekten würde die übermäßige Nutzung der Umwelt vermindern. Beispiele für negative externe Effekte können sein:

- Staubemissionen einer Firma, die die Lebensqualität der Anwohner beeinträchtigen
- produktions- oder konsumbedingte Umweltverschmutzung

2.1.3.3.2 Externe negative Effekte im stationären Handel

Eine zentrale Sorge gilt oft der Erhaltung der Reputation beim Endkunden. Diese Reputation (den guten Markennamen) kann der Vertriebspartner beeinträchtigen durch schlechte Kundenberatung, mangelhaften Service, falsche Lagerung der Waren usw. Im TK-Ansatz wird hier von Markennamenspezifität gesprochen. An sich sollte der Vertriebspartner selbst an einer guten Leistung interessiert sein, weil er als selbständiger Unternehmer ja seinerseits auf die Zufriedenheit der Endkunden angewiesen ist.[272]

Der Einzelhandel hält aber normalerweise eine breite Palette von Produkten für den Endkunden bereit. Ein Produkt aus dem Gesamtsortiment trägt immer nur zu einem geringen Teil zum Erfolg bei. Außerdem kann der Konsument oft nicht beurteilen, ob das Produkt an sich schlecht ist oder ob erst die fehlerhafte Sorgfalt des Händlers zu irgendwelchen Mängeln geführt hat. Für den Händler hängen selten die Existenz und der eigene Ruf von der sorgfältigen Behandlung eines speziellen Produktes ab. Er ist somit weniger zur Sorgfalt motiviert als der Erzeuger.

Der Händler schadet sich selbst weitaus weniger als dem Erzeuger, wenn er die Reputation von dessen Produkten zerstört. Und er nutzt nicht nur sich, sondern auch den anderen (Erzeuger und anderen Händlern), wenn er sich um Qualität bemüht. Den Nutzen seiner Investitionen heimsen also teilweise andere ein; die schlechten Folgen fehlender Investitionen kann er zum Teil auf andere abwälzen.[273]

---

[271] Vgl. Woll (2003), S. 202.
[272] Vgl. Göbel (2002), S. 191.
[273] Vgl. Williamson (1990), S. 127

2.2 Spacemanagement als Teilbereich des Handelsmarketing

In diesem Abschnitt werden zunächst die Instrumente des Handelsmarketing beschrieben, bevor das Spacemanagementkonzept erläutert wird. Den Abschluss bildet ein Überblick über die Konzeption der heute auf dem Markt befindlichen Systeme.

2.2.1 Instrumente des Handelsmarketing

Im Gegensatz zum Industriemarketing, welches die Profilierung der Produkte als Ziel hat, ist das oberste Ziel des Handelsmarketing die Profilierung der Betriebsstätte, die sowohl durch objektive Leistung als auch durch die subjektive Wahrnehmung des Kunden bestimmt wird[274], der einen Wettbewerbsvorteil subjektiv erst einmal wahrnehmen muss.[275]

Auf das Ziel der Profilierung hin wird das Handelsunternehmen seine Leistungs-, Entgelt- und Beeinflussungspolitik ausrichten. Der einzelne Artikel hat im Vergleich zum Gesamtsortiment eine geringe Bedeutung und ist der ständigen Gefahr der Substitution ausgesetzt.

Die Entwicklung im Einzelhandel ist dabei durch eine zunehmende Dynamik gekennzeichnet, die sich u.a. manifestiert an einer Wettbewerbsverschärfung, einem sich zuspitzenden Konzentrationsprozess, neuen Formen der Distribution und einer innovativen Gestaltung neuer Betriebskonzepte.[276]

Die angesichts dieser neuen Herausforderungen immer dringlichere Profilierung der Betriebsstätte kann sowohl im Leistungsbereich, bei Preisen, Sonderangeboten und dem Sortiment als auch im Marketingbereich bei der Gestaltung des Standortes und im Bereich der Kundenbeeinflussung erfolgen. Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Faktoren dargestellt. Hierbei handelt es sich um die Sortiments- und Sonderangebotspolitik, die Standortgestaltung, die Kundenbeeinflussung und -bindung. Da das Preis/Leistungsverhältnis durch die Kunden als innerhalb einer Betriebsform als relativ homogen und heterogen nur zwischen den Betriebsformen wahrgenommen wird[277], hat die Preispolitik im Zusammenhange dieser Arbeit keine Relevanz.

---

[274] Vgl. Kroeber-Riel (1984), S. 210ff.
[275] Vgl. Simon (1988), S. 14.
[276] Vgl. Köslich (1995), S. 1.
[277] Vgl. Algermissen (1981), S. 48ff.; Bidlingmaier (1974), Sp. 527; Potucek (1987), S. 73.

Sortimentspolitik

Unter Sortimentspolitik wird in dieser Arbeit in Anlehnung an Lerchenmüller verstanden:

„Unter dem Begriff Sortimentspolitik sind alle Entscheidungen über die an den Bedürfnissen des Absatzmarktes orientierte Strukturierung der vom Handelsunternehmen angebotnen Ware zusammenzufassen.“[278]

Neben der Preispolitik kann die Sortimentspolitik als das dominierende Instrument des Handelsmarketing angesehen werden.[279] Aufgabe der Sortimentspolitik ist es, durch eine geeignete Auswahl aus allen Warenbereichen das akquisitorische[280] Potential der Handelsunternehmung zu erhöhen, da nur so die höchstmögliche Anziehungskraft auf die aktuellen und potentiellen Kunden erreicht werden kann, da „auf den heute üblichen Käufermärkten die Kundenanforderungen als maßgebliche Leitlinie für die Sortimentspolitik zu gelten haben.“[281] Das Sortiment wird dabei definiert als Auswahl „wirtschaftlicher Güter, die gegen Entgelt auf dem Absatzmarkt zu einem bestimmten Zeitpunkt gleichzeitig angeboten werden oder auf entsprechende Nachfrage hin verfügbar gemacht werden“.[282] Dieses Sortimentsspektrum kann vom umfassenden Komplettsortiment, welches nahezu jeden nur existierenden Artikel beinhaltet, bis zum Kernsortiment reichen, das aus überwiegend schnelldrehenden und unbedingt notwendigen Artikeln besteht.[283] Diese einzelnen Komponenten gilt es aufeinander abzustimmen.

„Größe und Heterogenität der Sortimente führen zur Aufsplittung in Warengruppen, deren Aufbau und Zusammenspiel ebenfalls aufeinander abgestimmt werden müssen.“[284]

Die letzten Jahre haben vor allem zu einer Ausdehnung der Sortimente andererseits und zu einer Beschleunigung der Sortimentsrotation geführt.[285] Im Lebensmitteleinzelhandel verändern sich innerhalb eines Jahres ca. 30% der Produktlinien[286], obwohl selbst Marketingmodule von Warenwirtschaftssystemen nur wenig Unterstützung für die Sortimentsgestaltung bieten.[287]

---

[278] Vgl. Lerchenmüller (1998), S. 61.
[279] Vgl. Möhlenbruch (1992), S. 208.
[280] Vgl. Hauzeneder (1982), S. 707f.
[281] Vgl. Lerchenmüller (1998), S. 61.
[282] Vgl. Gümbel (1974), S. 59.
[283] Vgl. Ring (1992), S. 569.
[284] Vgl. Krey (2000), S. 59f.
[285] Vgl. Sternberg (1990), S. 115; Zentes (1988), S. 58.
[286] Vgl. Jary/Schneider/Wileman (1999), S. 52.
[287] Vgl. Becker/Schütte (1996), S. 263.

Zur formalen Kennzeichnung der verschiedenen Sortimentsebenen kann das Begriffssystem von Seyffert verwendet werden:

Sortiment	alle Warenbereiche
Warenbereich	Warengattungsgruppe
Warengattung	Warenartengruppe
Warenart	Artikelgruppe
Artikel	Sortengruppe
Sorte	

Übersicht 7: Der Sortimentsbegriff nach Seyffert[288]

Als Sorte wird in dieser Klassifizierung eine von jedem anderen Produkt durch erkennbare Merkmale zu unterscheidende Ware bezeichnet.[289] In der Praxis werden jedoch oft die Begriffe Artikel und Sorte vertauscht verwendet. Mit Artikel wird dann – im Gegensatz zur Darstellung Seyfferts – die kleinste Einheit des Sortiments bezeichnet. Erst bei der nächst größeren Sortimentseinheit wird von Sorten gesprochen. Sorten sind Sortimentseinheiten, die sich durch Produkteigenschaften unterscheiden, während Artikel Waren der gleichen Sorte sein können, die sich in einem Merkmal wie Packungsgröße, Menge, Farbe oder Aufdruck differenzieren lassen.[290] Als Warenart wird demnach die Artikel- bzw. Sortengruppe bezeichnet; die Warengattung oder Warengruppe steht für die Gesamtheit der Warenarten. Warenbereich ist die Zusammenfassung aller Warengattungen, während der Begriff Sortiment für die Zusammenfassung der Warenbereiche steht. Am Beispiel „Tafelschokolade“ soll dieses Begriffssystem veranschaulicht werden:

Sortiment	Lebensmittel (Food)
Warenbereich	Trockensortiment
Warengattung	Süßwaren
Warenart	Tafelschokolade
Artikel	Geschmacksrichtung (Vollmilch)
Sorte	Packungsgröße (Milka Vollmilch 100 g und Milka Vollmilch 300 g)

Übersicht 8: Im Lebensmittelhandel gebräuchlicher Sortimentsbegriff

[288] Vgl. Seyffert (1972), S. 65.
[289] Vgl. Barth (1999), S. 49.
[290] Die kleinste Sortimentseinheit wird unter anderem von Oehme (1992), S. 125, und Merkle (Die Erfassung und Nutzung von Informationen über den Sortimentsverbund in Handelsbetrieben, Berlin 1981, S. 15) als Artikel bezeichnet; Seyffert (1972, S. 65); Barth (1996, S. 159); Berekoven (1990, S. 75); Flach (1966, S. 26); und Marzen (1984, S. 177); bezeichnen die kleinste Sortimentseinheit als Sorte.

In der Praxis des Lebensmitteleinzelhandels hat sich ein eigenes Schema bewährt, das auf der Ebene Artikel und Sorte keine Unterscheidung mehr trifft, dafür aber den Begriff der Artikelfamilie noch neu als zweitkleinste Einheit einführt. Mit der Artikelfamilie sind alle Artikel eines Herstellers bezeichnet, die einer Warenart angehören (Bsp. alle Geschmacksrichtungen und Packungsgrößen von Milka-Schokolade).[291]

Eine immer größer werdende Anzahl von neuen Artikeln einerseits[292] und der begrenzte Verkaufsraum andererseits zwingen Handelsunternehmen, ständig ihre Sortimente zu verändern. Laufende Sortimentsaktualisierung bzw. -pflege sind passive Formen der Sortimentspolitik, während eine aktive Sortimentspolitik versucht, das Sortiment zu gestalten. Hier lassen sich die folgenden Alternativen darstellen:[293]

1. Sortimentskontraktion, d.h. das bestehende Sortiment wird eingeschränkt
2. Sortimentsexpansion, d.h. das bestehende Sortiment wird in Breite oder Tiefe erweitert
3. Sortimentskonsolidierung, d.h. das bestehende Sortiment wird dem Umsatz angepasst, indem umsatzschwache Sortimente eingeschränkt und umsatzstarke Sortimente erweitert werden.

Neben dieser strategischen Form der Sortimentsplanung muss die Artikelselektion als permanente Aufgabe operativer Sortimentsplanung angesehen werden, die nötig ist, um die Rentabilität des Sortimentes langfristig zu sichern. Dafür müssen permanent ertragsschwache und unattraktiv gewordene Artikel aus dem Sortiment eliminiert werden, um Platz für neue und aktuelle Artikel zu schaffen. Durch die neu aufgenommenen Artikel kann zum einen verschiedenen Innovationsrichtungen des Sortimentes Rechnung getragen und zum anderen einer Sortimentserosion durch Alterungs- und Verschleißprozesse vorgebeugt werden.[294] Karstadt z.B. hat bei der Umwandlung seiner Verkaufsstellen in Themenhäuser[295] die Sortimentsstruktur stark verändert:

„Im Sortiment verblieben sind höherwertige rentablere Artikel, die jetzt wesentlich großzügiger und ansprechender präsentiert werden.“[296]

Neben der reinen Deckungsbeitragsermittlung schlägt Witt ein am Lebenszykluskonzept orientiertes Verfahren vor.

---

[291] Vgl. Dyckerhoff (1993), S. 30.
[292] Alljährlich werden von der Industrie mehr als 1.000 neue Artikel auf den Markt gebracht, (vgl.: Barth (1980), S. 2); zwischen dem 1.3.1997 und dem 28.2.1998 waren es exakt 1520 neue Produkte, die nach einer Untersuchung der Zeitschrift Lebensmittel Praxis in 20 untersuchten Warengruppen neu eingeführt wurden (vgl. o. V. (1998b), S. 32).
[293] Vgl. Barth (1999), S. 169f.
[294] Vgl. Möhlenbruch (1993), S. 49.
[295] Vgl. Bunk (1999), S. 40ff.
[296] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S. 33.

Das Konzept des Lebenszyklus[297] geht in Anlehnung an Abläufe aus der Biologie von ca. vier bis fünf Phasen der Geschichte von Produkten bzw. ganzen Industrien aus, der Einführung, des Wachstums, der Reife, manchmal auch eines gesonderten Stadiums der Sättigung[298], und des Verfalls. Anhand der Phase, in der sich der Markt befindet, lassen sich sodann Vorschläge für die jeweils angemessene Form des Marketing-Mix bzw. den Management-Stil ableiten.[299] Der Verlauf der Entwicklung wird idealtypisch als S-Kurve dargestellt. Allerdings kann der s-förmige, eingipflige Verlauf der Umsatzkurve empirisch weder generell noch mehrheitlich nachgewiesen werden, so dass diesem Konzept nicht mehr als eine Orientierungsfunktion zukommen sollte.[300] Weitere Kritikfelder sind die Monokausalität, die lediglich die Zeit als variablen Faktor beachtet sowie die mangelnden Möglichkeiten zur eindeutigen Bestimmung der Phasenposition[301].

Witt[302] schlägt u.a. folgende lebenszyklusorientierte Maßnahmen vor:

Einführungsphase:

- „Strategische Präsentation und Logistik zur Kundengewinnung
- Aktionspflege' im Sinne von hochpositionierenden Aktionen, die nicht nur dem Abverkauf, sondern auch dem Image dienen
- Kundenwanderung und -bindung beeinflussen."

Wachstumsphase:

- „Platzierung von (verbundenen) Folgeprodukten sowie Versuch einer Sortimentsabrundung."

Reifephase:

- „Verstärkter Einsatz von Werbung und Sonderaktionen
- Physische Präsentation im Rahmen der sales-Promotion
- Abverkaufsnahe Platzierung".

Stagnationsphase:

- „Deckungsbeitragsorientierte Abschöpfkonzeption, z.B. Mindestdeckungsbeitragsziele, um – im Vergleich zu anderen Sortimentsbestandteilen – noch erstrangige Flächen zugeteilt zu bekommen. ...

---

[297] Vgl. Porter (1992), S. 208ff.; Rink/Swan (1979), S. 225.
[298] Vgl. Meffert/Pues (1997), S. 245.
[299] Vgl. Wilson/Gilligan/Pearson (1992), S. 277.
[300] Vgl. Schildwach (2000), S. 69f.
[301] Vgl. Lambkin/Day (1989), S. 6ff.
[302] Vgl. Witt (1992), S. 78.

- Umpositionierung in Richtung auf einen altbewährten Traditionsartikel mit Imagewirkungen oder aber auch auf ein 'Aktionssortiment'
- Räumliche Platzierungsversuche mit 'Experimentiermöglichkeiten'".

Auch hier zeigen sich wieder die Probleme des Lebenszykluskonzepts, wie die Bestimmung der aktuellen Phase und der erhebliche Aufwand, da doch für jeden einzelnen Artikel die jeweilige Zyklusphase individuell bestimmt werden muss, was sich u.a. daran zeigt, dass „altbewährte Traditionsartikel" nach Witts Ansicht offensichtlich längere Zyklen aufweisen oder außerhalb dieser angesiedelt sind.

Allerdings sollte vor dem Hintergrund möglicher Rüstkosten und von Risikoaspekten von Substitutionsartikeln gerade wegen der Interdependenzbeziehungen der Sortimentsplanung mit anderen Instrumenten des Retailing Mix vor einer Elimination eines Artikels überprüft werden, ob die mangelnde Artikelakzeptanz nicht auf Fehler in anderen Bereichen des Merchandising zurückzuführen ist.[303] Ebenso gilt es den Verbundkauffaktor zu berücksichtigen.

„Sortimentsentscheidungen aufgrund von absoluten oder relativen Deckungsbeiträgen können zu Fehleinschätzungen führen, wenn die Verbundwirkungen im Sortiment unberücksichtigt bleiben."[304]

Im Rahmen einer aktiven Sortimentspolitik muss ständig neuen Trends Rechnung getragen werden. Als wichtigste Einschränkung ist die starre Kapazität an Verkaufsfläche zu beachten. Um diese Kapazität optimal auslasten zu können, müssen sich Sortimentskontraktionen und Sortimentsexpansionen in Bezug auf die Regalfläche ausgleichen.[305]

In der Praxis muss hierzu auf der bestehenden Verkaufsfläche einerseits Platz für neue Warenarten (Bsp. Trockenfertiggerichte) geschaffen werden, während andere Warenarten derselben Warengattung rückläufig sind (Nassfertiggerichte aus der Dose). Auch Verschiebungen in der quantitativen Flächenbeanspruchung einzelner Warengattungen müssen berücksichtigt werden. So vermindert sich durch das vermehrte Angebot an Konzentraten der Platzbedarf bei Waschmitteln und Waschpflegeprodukten, während in den Bereichen Convenience-Food ständig neue Produkte auf den Markt gebracht werden und dadurch nicht nur die Bedeutung dieser Warengruppe[306], sondern auch der Platzbedarf im Food-Sektor steigt.

Voraussetzung einer kundenorientierten Sortimentsgestaltung ist die Informationsverarbeitung.

---

[303] Vgl. Möhlenbruch (1993), S. 51.
[304] Vgl. Graßhoff et al. (2000), S. 36.
[305] Vgl. Möhlenbruch (1994), S. 171 und die hier zitierten weiteren Quellen, insbesondere Jaspert (1987), S. 26 und 31.
[306] Vgl. Auer/Koidl (1997), S. 161.

„Insbesondere die Verknüpfung von Sortiments- und Kundendaten, die eine kundenorientierte Sortimentsgestaltung erst ermöglicht, praktizieren bisher nur wenige Unternehmungen.“[307]

Ein Ansatz dazu versucht dies in Weiterentwicklung des Warengruppenmanagements[308] im Rahmen des so genannten Category Management.[309] Unter Categories ist hierbei „nichts anderes als Warengruppen“[310] ergänzt um eine nutzenstiftende Funktion und eine durch Einkaufsstätte und Angebot bestimmte Category-Rolle zu verstehen[311]. Category-Rollen sind:

- Convenience mit Minimalangebot für Ergänzungs- oder Gelegenheitskäufe.
- Occasional/Seasonal mit variablem Angebot für Saisonprodukte.
- Preferred mit üblichem Angebot als wichtige Einkaufsstätte.
- Destination mit vorzüglichem Angebot als Haupteinkaufsstätte.

Es fehlen allerdings die Berücksichtigung von Verbundeffekten der einzelnen Sortimentsteile sowie Erläuterungen, wie der besondere Nutzen bzw. die spezielle imagebildende Kraft bestimmter Categories sich für den Kunden ableitet sowie nach welchen Kriterien die Rollen festgelegt und mit den Einkaufsstätten, deren Aufsuchen durch zusätzliche Einflussfaktoren wie Einkaufsanlass und Zeit beeinflusst wird[312], verbunden werden.

Witt benennt die Verbundintensität als ein Kernproblem des Handelscontrolling:

„Welcher Erfolgsanteil kann verursachungsrecht, d.h. nicht-willkürlich einer Warengruppe zugeordnet werden, da zwischen verschiedenen Warengruppen unterschiedlich intensive Verbunde vorhanden sind?“[313]

Witt gibt hierbei zu berücksichtigen, dass „man beispielsweise nicht nur einer einzelnen Warengruppe alleine ein spezifisches Erlebnis- oder Versorgungsimage zuordnen kann, das vielmehr erst durch vielfältige Verbundbeziehungen aufgebaut wird und eher auf das gesamte Ladenlokal oder Filialsystem bezogen ist.“[314]

Im Rahmen einer aktiven Sortimentspolitik ergeben sich Probleme im Hinblick auf Spacemanagement im Bereich der Flächenzuweisung für die einzelnen Abteilungen. Die freigewordene Regalfläche einer Abteilung kann nicht automatisch mit Produkten einer

---

[307] Vgl. Schröder/Feller (2000), S. 189.
[308] Vgl. Biehl (1991), S. J4.
[309] Vgl. grundsätzlich: Hahne (1998); Holzkämper (1999); Kilimann/von Schlenk/Tienes (1998); von der Heydt (1999).
[310] Vgl. Schröder/Feller (2000), S. 173.
[311] Vgl,. ECR Europe/The Partnering Group (1998), S. 18.
[312] Vgl. Belk (1975), S. 157ff.; Dawson/Bloch/Ridgway (1990); Mattson (1982), S. 46ff.; Monroe/Guiltinan (1975), S. 19ff.
[313] Vgl. Witt (1992), S. 47.
[314] Vgl. Witt (1992), S. 42.

expansiven Warengruppe aufgefüllt werden. Meist sind größere Verschiebungen innerhalb der Verkaufsfläche nötig, um sämtliche Warengattungen wieder auf der jeweils zustehenden Fläche und in einer sinnvollen Abfolge im Verkaufsraum präsentieren zu können. Zu häufiges Umräumen der Warengattungen innerhalb des Verkaufsraumes verärgert aber die Kunden eines Supermarktes.[315] Eine derart grundlegende Überarbeitung des Sortiments und der Präsentationsflächen sollte dennoch in größeren zeitlichen Abständen erfolgen, um das aktuelle Sortiment übersichtlich präsentieren zu können.

Standortpolitik

Der Standortbegriff kann in der Handelsbetriebswirtschaft sowohl die geographische Lage eines Supermarktes (interlokaler Standort) als auch die räumliche Anordnung der Abteilungen in einem Supermarkt (intralokaler Standort) bezeichnen.[316] Im folgenden wird aber nur der interlokale Standortbegriff erläutert; Fragen der intralokalen Standortplanung werden im Rahmen der Verkaufsflächenoptimierung noch detailliert behandelt werden.

Standortfaktoren im Handel werden sowohl von der Beschaffungs- als auch von der Absatzseite her betrachtet.

Eine primär absatzorientierte Standortpolitik orientiert sich bei der Standortwahl an Faktoren des Absatzpotentials, wie z.B. Kundenwohnsitzen, Passanten/Laufkundschaft, Zahl und Art der Mitanbieter, Attraktionsträgern im Umfeld des Standortes und den Transportverhältnissen für die potentiellen Kunden.[317]

Folgt man diesem Ansatz, so ergeben sich folgende Zielsetzungen für die Standortpolitik von Handelsunternehmen:[318]

- Steigerung des Marktanteils
- Verdrängung von Wettbewerbern
- Erringen der Marktführerschaft
- Aufbau arbeitsteiliger vertriebsformenheterogener Standortnetze

Im Rahmen einer absatzorientierten Standortpolitik kommt Spacemanagement insofern eine indirekte Bedeutung zu, als die Sortiments- und Präsentationspolitik den unterschiedlichen Kundenstrukturen an den jeweiligen Standorten angepasst werden müssen. Hier beginnt dann die Aufgabe eines verhaltens- und kennzahlenorientierten Spacemanagementsystems, das die Gestaltung der jeweiligen Verkaufsfläche optimieren kann.

---

[315] Vgl. o.V. (1996a).
[316] Vgl. Barth (1999), S. 50.
[317] Vgl. Hansen (1990), S. 186–196.
[318] Vgl. Oehme (1992), S. 86–87.

Sonderangebotspolitik

Die Sonderangebotspolitik des Handelsunternehmens wird durch den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente Artikel, Preis, Platzierung und Werbung gestaltet. Dafür werden in der Regel Artikel gewählt, „bei denen die Konsumenten Preisunterschiede verstärkt wahrnehmen“[319], d.h. ein hohes Preisinteresse besteht, d.h. ein Bedürfnis nach Preisinformationen zu suchen und diese bei der Kaufentscheidung zu berücksichtigen.[320] Der heutige Supermarkt, wie auch andere Betriebstypen des Einzelhandels, ist durch zahlreiche Sonderaktionen geprägt[321], mit denen das Ziel verfolgt wird, den Absatz des Handelsunternehmens zu fördern und den Betrieb im Vergleich zu den Wettbewerbern profilieren zu können.[322]

Denjenigen Artikeln, welche in den zeitlich befristeten Akquisitionsverbund – dessen Umfang sich nach der Verkaufsfläche des Einzelhandelsgeschäftes richtet – aufgenommen werden, fällt die Aufgabe zu, dem Kunden gegenüber ein besonders günstiges Preis-Leistungsverhältnis der Betriebsstätte zu signalisieren, wobei auch eine Verknüpfung mit bestimmten Reizworten[323] wie Superniedrigpreis, Abholpreis, Preisknüller etc. hilfreich ist. Zusätzlich werden diese Artikel mit besonders niedrigen Aufschlägen – teilweise sogar mit Einstandspreis – kalkuliert, was aufgrund der Einmaligkeit und des niedrigen Preises für diese sog. 'Self-Liquidating-Offers'[324] einen messbaren Anlockeffekt zeitigt[325]. Dieser ist allerdings weitgehend auf den Nonfood-Bereich beschränkt, wie eine empirische Studie zeigte:

„Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen Sonderangebote im Food-Bereich als wenig 'spektakuläres' Instrumente erscheinen“.[326]

Die durch die Preisreduzierung eintretenden stückbezogenen Verluste an Deckungsbeiträgen können bei Artikeln mit hoher Preiselastizität[327] der Nachfrage durch entsprechende Mengensteigerungen ausgeglichen werden, solange keine Unter-Einstandspreis-Verkäufe erfolgen. Zu berücksichtigen ist, dass in diesem Zusammenhang zum Verkauf gelangende saisonale Foodprodukte und auch modische Artikel meist nur einmal bestellbar und nicht nachorderbar sind.[328]

---

[319] Vgl. Potucek (1987), S. 340.
[320] Vgl. Diller (1991), S. 86ff.
[321] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1995), S. 933.
[322] Vgl. Barth (1999), S. 253; Witt (1992), S. 5.
[323] Vgl. Berekoven (1995), S. 191.f
[324] Vgl. Panzer (1988), S. 26.
[325] Vgl. Kreuzer (1985), S. 468.
[326] Vgl. Schmalen/Pechtl/Schweitzer (1996), S. 245.
[327] Vgl. Simon (1992), S. 139.
[328] Vgl. Niederhaussen (1997), S. 414.

„Ein wichtiges Merkmal des Sonderangebots ist seine Kurzfristigkeit.“[329]

Im Rahmen des Spacemanagement spielen Sonderangebote insofern eine Rolle, als die zu erwartenden Absatzsteigerungen während des Angebotszeitraumes berücksichtigt werden müssen. Werden die Sonderangebote über Displays verkauft, beeinflusst die Aktion die Regalplatzierung nicht; sollen hingegen Sonderangebote über die normale Regalplatzierung abgesetzt werden, so muss eine entsprechend größere Zahl der Frontstücke dieser Angebotsartikel platziert werden, um out-of-stock-Situationen zu vermeiden.

Beeinflussungspolitik

Wird mit den Mitteln der Kommunikation in den Kaufentscheidungsprozess eingegriffen, spricht man von Beeinflussungspolitik.[330]

Die Mittel der Beeinflussungspolitik sind:

- die Öffentlichkeitsarbeit, die versucht, die Kommunikationsbeziehungen zwischen der Unternehmung und der Öffentlichkeit derart zu gestalten, dass sich die Öffentlichkeit von dem Unternehmen das Bild macht, welches sich die Unternehmensführung wünscht[331],
- die Absatzwerbung, die außer auf ökonomische Ziele vor allem[332] auch darauf abzielt, den Kunden im Rahmen außerökonomischer Ziele[333] durch Weckung seiner Aufmerksamkeit und seines Interesses bzw. die Veränderung seiner Einstellung für Produkte zu gewinnen oder ihn
  überhaupt erst in die Betriebsstätte zu ziehen bzw. ihm diese bekannt zu machen,[334] und
- die im Folgenden genauer betrachtete, weil für diese Arbeit besonders relevante Präsentationspolitik.

Diese hat die Aufgabe, innerhalb der Betriebsstätte Impulse zu geben, welche den individuellen Kaufentscheid des Kunden fördern[335]. Da das Unternehmen durch die Ladengestaltung mit den Kunden kommuniziert, kann die Ladengestaltung als ein Instrument der Präsentationspolitik angesehen werden.[336]

---

[329] Vgl. Haller (1997), S. 187.
[330] Vgl. Barth (1999), S. 207.
[331] Vgl. Oehme (1992), S. 373.
[332] Vgl. Steffenhagen/Siemer (1996), S. 48.
[333] Vgl. Heuer (1986), S. 40f.
[334] Vgl. Bidlingmaier (1975), S. 403.
[335] Vgl. Barth (1999), S. 243.
[336] Vgl. Oehme (1992), S. 307.

Der Verkaufsraum erfüllt innerhalb der Präsentationspolitik wesentlich die Aufgabe[337], die nötige Fläche für die Präsentation des Sortiments zur Verfügung zu stellen und als Informationsträger den Verbraucher an die Ware heranzuführen und eine positive Verkaufsatmosphäre[338] zu schaffen.

Als wichtige Elemente für die Gestaltung von Verkaufsräumen im Lebensmitteleinzelhandel können neben den Aspekten der Warenpräsentation unter anderem genannt werden:[339]

- dekorative Wandgestaltung
- Einzug von Zwischendecken oder abgehängte Decken
- Schindeldächer für Wurstgehänge
- Holzverkleidungen, Fachwerkverblendungen oder Kacheldekorstreifen
- Farbfotos, Symbole oder Hinweisschilder für die einzelnen Warengruppen
- Hintergrundmusik[340]
- Beleuchtungseffekte, wie z.B. Spotlampen

Der Verkaufsraum selbst kann in unterschiedliche Zonen eingeteilt werden, die von Kunden, Personal und Waren in verschiedenen Funktionen des Verkaufsvorgangs genutzt werden, wie z.B. für Kundenverkehr, Warenpräsentation, Verkaufsabwicklung und Zonen für verkaufsvorbereitende und -begleitende Aktivitäten. Die optimale Anordnung dieser Zonen innerhalb des Verkaufsraums richtet sich unter anderem nach der Richtung und der Kapazität der Kundenverkehrswege innerhalb des Ladens und kann beispielsweise in Gitter- oder Winkelanlage erfolgen.[341]

Ein weiterer Bestandteil der Präsentationspolitik ist die Platzierung der einzelnen Produkte innerhalb der Betriebsstätte. Hier kann zwischen der quantitativen (wie viel Platz bekommt ein Artikel?) und der qualitativen Flächenzuweisung (welchen Platz bekommt ein Artikel?) unterschieden werden.

Im Lebensmittelhandel spielt die Selbstbedienung eine überragende Rolle. Da bei Selbstbedienungssystemen der Absatzerfolg von dem unmittelbaren Kontakt zwischen Ware und Kunden abhängt, stellt die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde den Standort eines Produktes berührt, eine wichtige Richtgröße der Warenplatzierung dar.[342] Dieser Zusammenhang muss allerdings nach Produktarten getrennt untersucht werden. Artikel des Grundbedarfs werden im Rahmen eines geplanten Einkaufs von den Kunden gesucht, während der Absatz von Artikeln des Zusatzbedarfs mit hohem Bekanntheitsgrad (in begrenztem Ausmaß) proportional zur Länge der Kontaktstrecke steigt, allerdings nur innerhalb gewisser

[337] Vgl. Oehme (1992), S. 362f.
[338] Vgl. Diller/Kusterer (1987); S. 105ff.; Donovan/Rossiter (1982), S. 34ff.; Kotler (1974), S. 48ff.
[339] Vgl. Oehme (1992), S. 364.
[340] Vgl. Decker-Voigt (1991); Vanecek (1991).
[341] Vgl. hierzu Beispiel in Hansen (1990), S. 299.
[342] Vgl. Hansen (1990), S. 300.

Grenzen.[343] Artikel des Zusatzbedarfs mit geringem Bekanntheitsgrad hingegen besitzen kaum Potential zur Auslösung von Impulskäufen, wodurch die Länge der Kontaktstrecke hier von sekundärer Bedeutung ist.[344] Die Länge der Kontaktstrecke (Zahl der Frontstücke) beeinflusst neben der Erlöskomponente auch verschiedene Kostenkategorien:[345]

1. Kosten der beanspruchten Verkaufsfläche einschließlich der anteiligen Kosten des Verkaufsaggregates,
2. Kapitalbindungskosten,
3. Nachfüllkosten zur Vermeidung von Präsenzlücken,
4. Fehlmengenkosten (Mindereinnahmen) aufgrund von Nichtkäufen infolge von Präsenzlücken und
5. Opportunitätskosten aufgrund der Verdrängung anderer ertragsstarker Produkte durch die großzügige Platzbemessung zugunsten eines Artikels.

Mögliche Orientierungspunkte für die qualitativen Merkmale innerbetrieblicher Standorte können sein:[346]

1. Die Lage zum Kundenverkehr, wobei hier Kundenströme, d.h. die Richtung des Kundenverkehrs, die Geschwindigkeit und die Dichte des Kundenverkehrs maßgeblich sind.
2. Die Lage zu anderen Produkten, was sich in der räumlichen Anordnung von Produkten, Produktgruppen oder Abteilungen in der engeren und weiteren Entfernung zueinander äußert.

Orientiert sich die Warenplatzierung am Kundenverkehr, so wird einerseits dessen raumbedingter Verlauf ausgenutzt und andererseits versucht, den Kundenverkehr durch die Warenanordnung zu lenken, um eine günstige Verkehrsverteilung über den gesamten Raum zu erreichen. Dies kann beispielsweise durch folgende Platzierung der Produkte geschehen:

[343] Vgl. Sanghavi (1988), S. 16.
[344] Vgl. Barth (1999), S. 245.
[345] Vgl. Barth (1999), S. 246.
[346] Vgl. Hansen (1990), S. 302.

Produkteignung für eine Platzierung innerhalb des Kundenverkehrs	Produkteignung für eine Platzierung außerhalb des Kundenverkehrs
Produkte mit Impulskaufcharakter Innovationen nicht annoncierte Sonderangebote	Produkte mit Suchkaufcharakter hohe Dringlichkeit des Bedarfs hohe Attraktivität des Angebots
geringwertig	hochwertig
problemlos mit kurzen Einkaufszeiten	problemvoll mit langen Einkaufszeiten
kleine Ausstellungsfläche pro Artikel	große Ausstellungsfläche pro Artikel
Produkte mit Massenbedarfscharakter	Produkte für spezielle Bedürfnisse

Übersicht 9: Platzierungsschemata nach Hansen[347]

2.2.2 Spacemanagement

Durch die Optimierung von Suchprozessen, die signifikante Reduktion von Produktverwechselungen und eine Harmonisierung der Präsentation bzw. deren gezielte Anpassung an das anvisierte Kundensegment mit dem daraus resultierenden gesteigerten Wohlbefinden kann auch die Kundenzufriedenheit bzw. die daraus entspringende Kundenbindung durch Spacemanagement intensiviert werden. Zunächst aber gilt es, das Spacemanagement in die Struktur des Handelsmarketing einzuordnen.

2.2.2.1 Positionierung von Spacemanagement im Handelsmarketing

Spacemanagement berührt sowohl die Präsentations- als auch die Sortimentspolitik und die Sonderangebotspolitik.

Im Rahmen der angestrebten Optimierung von Fläche und einzelnen Regalen wirken sich Spacemanagementmaßnahmen sowohl im Bereich des Operating als auch des Merchandising aus. Im Rahmen des Operating sind diejenige Instanzen zusammengefasst, die für die Mitarbeiterführung und die Gestaltung optimaler Arbeitsabläufe von der Warenannahme bis zur Warenübergabe zuständig sind. Hier wirken kennzahlenorientierte Spacemanagementsysteme, indem durch die ausreichende Anzahl von Frontstücken die Bestückungsrhythmen der einzelnen Regale gleichmäßiger gestaltet werden. Der Bereich des Merchandising umfasst diejenigen Funktionsträger, die für die kundenbezogene Gestaltung und absatzfördernde Darbietung des Sortiments sorgen. Für diese Funktionsträger können verhaltensorientierte Spacemanagementsysteme geeignete Instrumente zur Erfüllung dieser Aufgaben sein, auch wenn die gefundene Lösung gemeinsam durch das gesamte Team zu verwirklichen ist.

[347] Vgl. Hansen (1990), S. 303.

2.2.2.2 Teilbereiche des Spacemanagement

Die beiden Teilbereiche von Spacemanagement sind die Optimierung der gesamten Verkaufsfläche sowie die Optimierung einzelner Regale bzw. Shelf-Management. Diese beiden Ansätze werden in der Folge dargestellt.

2.2.2.2.1 Flächenoptimierung als Teilbereich des Handelsmarketing

Die Verteilung der Sortimente auf der Verkaufsfläche kann insofern als Teil der Präsentationspolitik angesehen werden, als unterstellt wird, dass die Konsumenten eine Vorstellung darüber haben, an welchem Ort im Verkaufsraum welche Abteilung zu finden ist.[348] Entspricht nun die topographische Verteilung der einzelnen Abteilungen den Vorstellungen der Kunden, so werden sie sich im Geschäft „besser zurechtfinden". Die kommunikative Wirkung des Ladens verbessert sich dadurch.

Außerdem werden durch die quantitative Optimierung der Abteilungsgrößen innerhalb eines Supermarktes Auswirkungen auf die Sortimentspolitik zu erwarten sein. Die Neufestlegung der Abteilungsgrößen beeinflusst die Artikelanzahl je Abteilung und somit das in der jeweiligen Abteilung zu führende Sortiment. Im Rahmen einer solchen Veränderung kann es auch zu dem Verzicht auf bisher geführte Sortimente bzw. zur Neulistung bisher vernachlässigter Sortimente kommen.

2.2.2.2.2 Regaloptimierung (Shelf-Management) als Teilbereich des Handelsmarketing

Die Regalgestaltung am Point of Purchase erhält im stationären Selbstbedienungs-Einzelhandel eine nicht zu unterschätzende Marketingfunktion. Denn nur in dieser Vertriebsform „kommt es zu dem, den Umsatz wesentlich beeinflussenden direkten Kontakt zwischen dem Käufer und dem Warenangebot".[349]

Mit Hilfe von qualitativen Optimierungsverfahren kann ein absatzförderndes Regalbild geschaffen werden. Ein Regalbild kann zum einen dadurch absatzfördernd werden, dass die einzelnen Artikel in einer Art und Weise angeordnet sind, die der Suchlogik der Kunden entspricht. Auch ein Regalbild, welches in Farbe und Größe der Verpackungen der verschiedenen angebotenen Artikel harmonisch ist, wirkt angenehm auf die Kunden. Darüber hinaus kann durch geschickte Anordnung einzelner Sorten (beispielsweise bei Fruchtsäften oder Brotaufstrichen) einzelner Marken eine kontrastreiche Platzierung (hell-dunkel-

[348] Vgl. hierzu Abschnitt 3.3.1.
[349] Vgl. Müller (1982), S. 22.

hell) dem Kunden die Vielfalt des Sortiments schneller zeigen, als eine farbharmonische Platzierung dieser Produkte.

In einer stimulierenden Verkaufspräsentation[350] wird das Entstehen impulsiver Kaufentscheidungen bei Kunden gefördert. Diese Spontankäufe führen zu steigenden Einkaufsbeträgen pro Kunde[351], da dieser Kaufentscheidungen trifft, die im vorhinein ungeplant sind und erst am Point of Purchase entstehen.

Auf der gleichen Ebene wie die Sortimentsoptimierung, die Disposition der bereitgestellten Produktmenge[352], und mit dieser interdependent verbunden, ist die Optimierung des einzelnen Regals anzusiedeln[353], da im Rahmen von kennzahlenorientierten Verfahren des Spacemanagement auch die Anzahl der Frontstücke bestimmt wird.

Im Rahmen der Analyse der Ist-Situation des zu optimierenden Regals werden Über- und Unterbestände von Artikeln ermittelt. Erfolgt eine Regaloptimierung nach dem Kriterium, die Bestände den wöchentlichen Abverkäufen anzupassen, wird die Zahl der Facings der einzelnen Produkte so verändert[354], dass die Vorratsdauer jeweils dem Zeitraum zwischen zwei Warenlieferungen entspricht. Dadurch werden im Regal befindliche Überbestände abgebaut. Der freiwerdende Regalplatz kann dann für die Präsentation von bislang noch nicht geführten Artikeln dienen.

2.2.2.3 Grundlagen des Spacemanagement

Die Grundlagen von Spacemanagementsystemen sollen anhand der Systemtheorie aufgezeigt werden, die in den letzten Jahren, u.a. wegen ihrer ganzheitlichen Betrachtungsweise[355] und der ihr innewohnenden didaktischen Möglichkeiten[356], an Bedeutung gewonnen hat. Diese im Vorfeld der Hypothesenbildung ihre Kraft entfaltende Theorie hat heuristische Relevanz, da sie versucht die Umwelt[357] von Unternehmen sowohl in ihrer Dynamik als auch in ihrer Komplexität zu erfassen. Ihre Wurzeln liegen u.a. in der Soziologie[358] und der Kybernetik[359]. In die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre wurde diese Theorie vor allem durch Hans Ulrich eingebracht.[360]

---

[350] Vgl. Trilsbach (1988), S. 29.
[351] Vgl. Müller (1982), S. 22.
[352] Vgl. Günther/Mattmüller (1993), S. 78.
[353] Vgl. Günther/Mattmüller (1993), S. 78.
[354] Vgl. Müller-Hagedorn (1996), S. 307.
[355] Vgl. Guntram (1985), S. 297ff.
[356] Vgl. Voßbein (1989), S. 158.
[357] Vgl. Wirth (1980), S. 8ff.
[358] Vgl. Luhmann (1989); Willke (1993).
[359] Vgl. Pauly (1990), S. 68ff.; Wiener (1969).
[360] Vgl. Ulrich (1970).

Die allgemeine Systemtheorie kann „als die formale Wissenschaft von der Struktur, den Verknüpfungen und dem Verhalten irgendwelcher Systeme“[361] bezeichnet werden.

Grundlegend wird die Systemtheorie durch folgende Aussagen bestimmt[362]:

- Systeme sind „geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“[363] definiert werden.
- In einer komplexen Umwelt bzw. einem komplexen Umfeld existierende Systeme sind ebenfalls komplex. Systeme können sich strukturell anpassen oder aktiv verändern.
- Oberstes Ziel eines kontinuierlich durch interne und externe Störungen bedrohten Systemen ist das eigene Weiterbestehen bzw. sofern sie von Menschenhand geschaffen wurden, entsprechend der Absichten der sie schaffenden und beeinflussenden Menschen zu funktionieren.[364].
- Systeme können hierarchisch in Subsysteme gegliedert werden.
- Die Offenheit von Systemen manifestiert sich an dessen Beziehungen zur Umwelt, wodurch ein Austausch, beispielsweise von Informationen entsteht. Aus Systemsicht wird dieser Austausch als Input bzw. Output bezeichnet.[365]

Dadurch, dass die Systemtheorie sowohl die Einordnung des Systems in übergeordnete Zusammenhänge als auch dessen Zerlegung bis in kleinste Teile ermöglicht, wird – trotz der faktischen empirischen Unüberprüfbarkeit systemtheoretischer Aussagen[366] – eine übergreifende Betrachtungsweise und somit vernetztes Denken stimuliert.[367]

Input für ein Spacemanagementsystem können sowohl die Daten aus dem Warenwirtschaftssystem als auch Erkenntnisse über die Kundenerwartung oder die Kundensuchlogik sein. Output des Optimierungssystems sind Flächen- bzw. Regalbelegungspläne und Richtlinien zur Vorgehensweise.

Als determiniert werden Systeme bezeichnet, deren Teile in „vollständig voraussagbarer Weise aufeinander einwirken“[368]. Das, im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Spacemanagementsystem wird determiniert sein, da die als Input einwirkenden Informationen vorhersagbare Regalpläne zur Folge haben werden.

In der Folge werden die Zielsetzungen, die einzelnen Module und die Einflussgrößen auf Spacemanagementsysteme näher erläutert.

---

[361] Vgl. Ulrich (1970), S. 105.
[362] Vgl. Franken/Fuchs (1974); Pfohl (1978), S. 737; Ulrich (1970), S. 105.
[363] Vgl. Ulrich (1970), S. 105.
[364] Vgl. Ulrich (1970), S. 114.
[365] Vgl. Ulrich (1970), S. 112.
[366] Vgl. Picot (1975), S. 98f.
[367] Vgl. Pauly (1990), S. 72; Voßbein (1973), S. 884.
[368] Vgl. Ulrich (1970), S. 117.

2.2.2.4 Zielsetzung von Spacemanagement

Sämtliche Unternehmens- und Marketingstrategien sind durch ein komplexes Ziel- und Maßnahmensystem gekennzeichnet. Für Handelsunternehmen, wie für alle anderen Firmen auch, stehen die fünf Ziele:

- Gewinn
- Sicherung des Bestehenden
- Wachstum
- Umsatz und
- Unabhängigkeit

an der Spitze der Rangordnung der Unternehmensziele.[369]

Spacemanagement kann in diesem Zielsystem als ein Instrument zur Erreichung der Ziele Gewinn und Umsatz bezeichnet werden. Durch optimierte Regalflächen kann ein höherer Gewinn erzielt werden, da z.B. durch den Abbau von Warenüberbeständen die Kapitalbindung vermindert wird. Der Umsatz kann erhöht werden, wenn z.B. die Kunden neben den gesuchten Artikeln auch verwendungsverwandte Zusatzartikel (z.B. Mikrowellengeschirr bei Fertiggerichten) vorfinden und dadurch zu zusätzlichen Käufen animiert werden.

2.2.2.4.1 Grundproblem des Flächeneinsatzes im Einzelhandel

Die Fläche bzw. der Standort eines Einzelhandelsunternehmens bildet die Basis für die betriebliche Leistungserstellung. Hier müssen sowohl die punktuelle Lagebestimmung des Einzelhandelsstandortes, als auch dessen Fläche betrachtet werden, da beide Parameter Aufschluss über die Wechselbeziehungen zwischen dem Handelsunternehmen und der ökonomisch relevanten Umwelt geben.[370]

Der Aktionsrahmen für die Standortpolitik ergibt sich aus dem absatzpolitischen Leistungsgefüge der Unternehmung, welches die Verkaufsgestaltung, Produkt- und Sortimentspolitik, Kundenservice und Preispolitik umfasst.[371] Ein weiterer Einfluss geht von dem örtlichen Raumangebot sowohl in qualitativer und quantitativer Hinsicht, als auch den Preis betreffend aus.

---

[369] Zu diesem Ergebnis kommt eine von Klein-Benkers im Jahre 1972 durchgeführte Studie über die Unternehmensziele im Facheinzelhandel. Vgl. Klein-Benkers (1972).
[370] Vgl. Hansen (1990), S. 173.
[371] Vgl. Hansen (1990), S. 182.

Absatz- oder marketingorientierte Standortwahl führt zur Errichtung von Standorten in der optimalen Nähe zum Domizil der Abnehmer bzw. dort, wo dichte Passantenströme ausgenutzt werden können.[372]

Quantität und Qualität des angebotenen Raumes und die daraus resultierenden Umsatzmöglichkeiten müssen allerdings in Relation zu den Raumkosten gestellt werden. Flexibilität in der Kostengestaltung ist bei Raumkosten kaum möglich, da die Miete bzw. mietgleiche Kosten gewöhnlich über Jahre hinweg festliegen.[373] Des Weiteren stellt der Kostenfaktor Raum für Handelsunternehmen den zweitgrößten Kostenblock nach den Personalkosten dar. Wegen dieser Langfristigkeit auf der einen und der hohen Kosten auf der anderen Seite wird das Standort-Marketing des Handels als das mit dem höchsten Risiko belastete Marketinginstrument bezeichnet.[374]

Da die Verkaufsfläche einerseits einen sehr teuren Faktor darstellt, andererseits aber im kompletten absatzpolitischen Leistungsgefüge für das Einzelhandelsunternehmen ein wichtiges Strukturmerkmal darstellt, zeigt sich aus diesem Konflikt die Notwendigkeit einer optimalen Nutzung der Verkaufsfläche.

Neben der interlokalen Standortproblematik, welche sich mit der Frage beschäftigt, ob ein geographischer Standort für ein Einzelhandelsgeschäft tauglich ist und die mittels standortanalytischer Instrumente gelöst werden soll[375], wird häufig die intralokale Standortpolitik vernachlässigt, die sich mit der Frage beschäftigt, an welcher Stelle innerhalb eines Verkaufsraumes und auf welche Art und Weise die Ware platziert werden soll.

2.2.2.4.2 Grundsätzliche Vorgehensweisen bei der Lösung von Flächenzuweisungsproblemen

Auch schon vor Einführung der Spacemanagementsysteme wurde das Problem der Flächenzuweisung in der Literatur behandelt und zu lösen versucht. Die dort diskutierten Verfahren zur Aufteilung der Verkaufsfläche und der Regalkapazität auf Platzierungsgruppen bzw. einzelne Artikel beruhen auf verschiedenen Grundlagen.

Die im folgenden aufgeführten Verfahren bildeten quasi den Grundstock für weiterführende Überlegungen zur Flächenzuweisung im Einzelhandel.

---

[372] Vgl. Barth (1999), S. 50.
[373] Vgl. Lerchenmüller (1998), S. 218.
[374] Vgl. Oehme (1992), S. 79.
[375] Vgl. Froböse (1995b), S. 72 ff.

Kennzahlenorientierte Verfahren:

In den fünfziger Jahren wurden in den USA eine Reihe von Studien zur Platzierungsplanung durchgeführt.[376] Die einzelnen Studien, mit jeweils anderen Schwerpunkten, sind von Dalrymple und Thompson[377] im Jahre 1969 gegenübergestellt worden.[378] Diese Modelle basieren darauf, dass die Regalfläche aufgrund einer einfachen Erfolgskennziffer (z.B. Umsatz) oder als Verhältnis-Kennzahl (Bsp. Umschlagsgeschwindigkeit) vergeben wird.[379]

Jahr	Name der Studie	Optimierungsansatz
1950	Foodtown-Study	Umsätze und Artikelspannen bezogen auf die Regaleinheit werden verglichen; Umschlagsgeschwindigkeit wird nicht berücksichtigt; der Zusammenhang zwischen Präsentationsfläche und Umsatzwirkung wird nicht berücksichtigt
1957	Super-Valu-Study	Umsatz und Umschlagsgeschwindigkeit werden als wesentlicher Faktor für den Platzierungsumfang eines Artikels berücksichtigt. Die wesentliche Hypothese lautet: „Es besteht ein direkter ... Zusammenhang zwischen dem prozentualen Anteil der Gesamtregallänge, den eine Ware einnimmt, und dem prozentualen Anteil an Gesamtumsatz, Gesamt-Bruttospanne und Gesamtzahl der verkauften Wareneinheiten.“[380] Die Tatsache, dass dieser Zusammenhang im weiteren Verlauf der Studie nicht näher erläutert oder präzisiert wird, lässt Müller zu dem Schluss kommen, dass die hier „gewonnenen Ergebnisse nicht zu verallgemeinern sind.“[381]
1959	Dillon-Study	Zusammenfassung einzelner Artikel zu '33 Warengruppen aus dem Kolonialwarenbereich' und Bildung einer Zuweisungsformel durch die Multiplikation von 'elementaren Entscheidungsfaktoren' (Umsatzanteil der Warengruppe am Gesamtumsatz und verfügbare Regallänge in m) mit 'Korrekturfaktoren' (Ausgleichsfaktoren für Packungsgröße, Regaltiefe und Umschlagshäufigkeit); Qualitative Aspekte der verschiedenen Regalplätze bleiben unberücksichtigt
1963	Hoffmann-Studie	mit der Dillon-Study vergleichbar; Bruttogewinn je qm Verkaufsfläche wird als entscheidende Kennzahl angesehen
1963	Mc Kinsey General Foods Study	Direkte Produktgewinne je Kubikfuß Regalraum werden als Optimierungsgrundlage verwendet. Die 'Direkten Produktkosten' werden in einer, aus den entsprechenden Werten von 16 repräsentativ ausgewählten Artikeln der verschiedenen Produktgruppen generierten Formel berechnet

Übersicht 10: Überblick über kennzahlenorientierte Verfahren zur Lösung des Flächenzuweisungsproblems

[376] Vgl. Barth (1975), S. 95.
[377] Vgl. Dalrymple/Thompson (1969), S. 276ff.
[378] Eine kritische Würdigung der kennzahlenorientierten Verfahren nimmt auch Müller vor. Vgl. Müller (1982), S. 198ff.
[379] Vgl. Heidel (1993), S. 243ff.
[380] Vgl. o.V. (o. J.a), S. 30, zitiert in Müller (1982), S. 199.
[381] Vgl. Müller (1982), S. 199.

Generell lassen sich folgende Schwachstellen dieser Studien konstatieren:

- Zukunftsorientierte Entscheidungen, welche den Wechsel relevanter Bedingungen berücksichtigen, können nur schlecht auf einer weitgehend dokumentatorischen Basis getroffen werden[382], fließen aber trotzdem als Planvorgaben in den Steuerungsprozess ein.[383]
- In einigen wenigen Geschäften entwickelte Regeln lassen sich nur schwer verallgemeinern (Falsifikationsrisiko von Induktionsschlüssen). [384]
- Die Erhebung der einzelnen Daten, die die Grundlage für die kennzahlenorientierten Verfahren bilden, steht von den Kosten her in keiner Relation zu den Ergebnissen, die aufgrund der Platzierungsverbesserung erzielt werden.[385]

Marginalanalytische Verfahren:

Von Lee wurde 1960 das bedeutendste marginalanalytische Modell der Warenpräsentation entwickelt, welches denjenigen Gewinnbeitrag als Entscheidungskriterium für die Platzierung nutzt, der aus der Zuweisung einer zusätzlichen Flächeneinheit für den einzelnen Artikel entsteht.[386]

Marginalanalytische Verfahren der Flächenzuweisung berechnen den Grenzertrag, der durch die Vermeidung von out-of-stock-Situationen bei den einzelnen Artikeln erzielt werden kann. Sie basieren auf der Annahme, dass die Umsatzerlöse verbessert werden können, indem Vorratslücken von schnell ausverkauften Artikeln durch eine vermehrte Flächenzuweisung für diese Artikel geschlossen werden. „Der durch diese Platzierungsänderung erzielbare Zuwachs des Warenrohgewinns bei gleichen Raum- und Kapitalkosten für alle Artikel des Sortiments wird als Grenzertrag der Flächenänderung definiert.“[387]

Das Gewinnmaximum in einem Regal wird erreicht, indem die Flächenzuweisung so lange verändert wird, „bis die Grenzerträge für alle Artikel den gleichen Wert annehmen.“[388]

Als wesentliche Entscheidungskomponenten zur Strukturierung dieses Problems werden angeführt:[389]

---

[382] Vgl. Barth (1975), S. 96.
[383] Vgl. Wilke (1989), S. 74.
[384] Vgl. Müller (1982), S. 201.
[385] Obwohl Müller auf einen enormen Aufwand, der der Ermittlung der direkten Produktkosten in der Mc Kinsey-Studie zugrundeliegt, verweist, ist die Prozesskostenrechnung natürlich auch im Handel durchaus vorteilhaft. Vgl. Müller (1982), S. 201.
[386] Vgl. Lee (1960), zitiert in: Müller (1982), S. 204.
[387] Vgl. Barth (1975), S. 96.
[388] Vgl. Barth (1975), S. 96.
[389] Vgl. Müller (1982), S. 204f.

- Die Fehlmengenwahrscheinlichkeit eines Artikels.
- Die Substitutionswahrscheinlichkeit als Möglichkeit, bei Präsenzlücken auf andere Artikel auszuweichen, da durch die Substitution die Fehlmengenkosten reduziert werden.

Als Schwächen der marginalanalytischen Verfahren können genannt werden:

- Die Kostenseite ist nur unvollständig erfasst, da sowohl die Warenbewegungs- als auch die Verkaufskosten der einzelnen Artikel unberücksichtigt bleiben.[390]
- Aufgrund der Vielfalt der prognostischen Probleme, sowie der in den Entscheidungsprozess eingehenden Faktoren ist dieses einfache Modell für den Praxiseinsatz nicht geeignet und erfüllt lediglich „explikative Funktionen“[391].
- Auch bei diesem Modell werden keinerlei qualitative Aspekte der Regalwertigkeit berücksichtigt, sondern es wird nur eine quantitative Frontstückvariation vorgenommen.[392]

Veränderungen wurden vorgelegt von Fröhling[393], der aber mit seinem modularen Konzept auf der Ebene des einzelnen Artikels und dem Direkten-Produkt-Profit aufbaut und so zwar „bei stetig wachsenden Sortimenten zu einer nicht überschaubaren Datenflut“[394] führt und trotzdem die Verbundeffekte, seien diese nun auf der Konsumenten oder der Lieferantenebene[395], ausblendet.

Nur ausgewählte, umsatz- und kapitalbezogene Faktoren werden durch das von Tietz[396] vorgeschlagene 'Einfache Kennzahlensystem für Handelsbetriebe' beleuchtet, welches auf Artikelgenauigkeit verzichtet und deshalb für ein Spacemanagement nicht in Frage kommt.

Operations Research Verfahren:

Das Problem der Zuordnung einzelner Regalplätze zu Artikeln in einem Supermarkt wird mit Hilfe einer qualitativen Platzierungsplanung angegangen. Ähnlich gelagerte Fragestellungen, wie z.B. das travelling-salesman-Problem, können durch Operations Research Verfahren gelöst werden.

Zielsetzung solcher Verfahren war es anfänglich, „jedes Mittel einer und nur einer Aufgabe derart zuzuordnen, dass das gegebene Maß der Wirksamkeit ein Optimum erreicht.“[397]

---

[390] Vgl. Müller (1982), S. 205.
[391] Vgl. Barth (1975), S. 97.
[392] Vgl. Müller (1982), S. 205.
[393] Vgl. Fröhling (1996), S. 86ff.
[394] Vgl. Krey (2000), S. 82.
[395] Vgl. Dyckerhoff (1995), S. 46ff.
[396] Vgl. Tietz 81993), S. 1219.
[397] Vgl. Churchman/Ackoff/Arnoff (1964), S. 314.

Heutzutage werden allerdings durchaus verschiedene Aufgaben als von einem Mittel zu erledigende anerkannt.

Da diese Verfahren sämtliche Standortwertigkeiten innerhalb eines Verkaufsraumes quantifizieren müssten, die akquisitorische Eignung der einzelnen Flächen innerhalb eines Verkaufsraumes aber nicht quantifizierbar ist, sind diese Verfahren zur Lösung der qualitativen Platzierungsplanung nicht geeignet.[398] Des Weiteren scheitert die Anwendung von Operations-Research-Verfahren daran, dass diese Techniken Modelle abbilden, welche die Realität sehr stark vereinfachen, die Platzierungszuordnung in einem Supermarkt aber ein hochkomplexes Problem darstellt, welches nicht vereinfacht werden kann.

Heidel erläutert das Verfahren von Anderson und Amato, welches das Platzierungsproblem mit Hilfe mathematischer Programmierung lösen wollte. Ziel dieses Verfahrens ist es, den Deckungsbeitrag unter Berücksichtigung der vorhandenen Regalkapazität zu maximieren.[399] Der Regalplatz ist nach diesem Modell dann optimal aufgeteilt, wenn der Grenznutzen für alle Artikel gleich ist.[400] Im Gegensatz zu den marginalanalytischen Verfahren werden bei dem Verfahren der mathematischen Programmierung Substitutionseffekte mit berücksichtigt.

Anderson und Amato unterteilen die Nachfrage in:

- markentreue Nachfrage
- Nachfrage aufgrund von Markenwechsel
- Nachfrage, die sich aufgrund der Präsentation eines Produktes ergibt

Einschränkend werden jedoch folgende Annahmen getroffen, die sämtlich als Kritikpunkte dieses Verfahrens angesehen werden können, da sie einen Praxiseinsatz nahezu unmöglich machen:[401]

- Das Regal besitzt keine unterschiedlichen Platzwertigkeiten.
- Für jedes Produkt wird ein ausreichendes Lager unterhalten, so dass keine Präsenzlücken entstehen können.
- Handlingkosten, Verkaufspreise und Handelsspannen sind konstant.
- Die platzierten Artikel sind von derselben Größe und weisen dieselbe Frontlänge auf.

---

[398] Vgl. Müller (1982), S. 208.
[399] Vgl. Heidel (1993), S. 248ff. und die hier zitierten Aufsätze von Anderson (1979) und Anderson/Amato (1973).
[400] Vgl. Heidel (1993), S. 249.
[401] Vgl. Heidel (1993), S. 249.

Heuristische Entscheidungsverfahren:

Die dargestellten analytischen Methoden zeichnen sich sämtlich durch mangelnde Praxistauglichkeit aus. Um Handelspraktikern dennoch Hilfestellung in Bezug auf die Warenplatzierung geben zu können, haben sich Regeln zur Warenplatzierung herausgebildet.[402] Diese heuristischen Platzierungsregeln basieren auf Erfahrungswerten und auf allgemeinen Plausibilitätsüberlegungen. Engel unterteilt diese Regeln in:[403]

- Allgemeine Regeln
- Regeln der Warenanordnung im Laden
- Grundregel für die Anordnung der Artikel einer Platzierungsgruppe
- Regeln der horizontalen und vertikalen Warenanordnung im Regal
- Regeln für kleinere Platzierungsgruppen
- Regeln für die Warenpflege
- Regeln für Sonderangebote
- Regeln für Displays

Da „die Optimierung der Warenpräsentation ein schlecht strukturiertes und offenes Problem darstellt“[404], das mit analytischen Methoden bisher nicht gelöst werden kann, empfiehlt sich – bei den oft widersprüchlichen Regeln zur Warenplatzierung – die Anwendung von Prioritätsregeln. Barth nennt folgende Entscheidungshilfen zur Präsentationsplanung:[405]

- „Vorrang bei der Platzierung gebührt jeweils dem Artikel mit dem höchsten Deckungsbeitrag pro Regalflächeneinheit.
- Vorrang bei der Bemessung der Platzierungsfläche gebührt jeweils dem Impulsartikel mit dem höheren Bekanntheitsgrad.
- Vorrang bei der Belegung attraktiver Platzierungsflächen gebührt jeweils dem Impulsartikel mit dem geringeren Bekanntheitsgrad.“

Diese abstrakten Prioritätsregeln sind zwar allgemein gültig, doch zwingen sie den Entscheider im Einzelhandel dazu, ständig die Parameter (beispielsweise den Bekanntheitsgrad) der einzelnen Artikel zu überprüfen, um dann gegebenenfalls neue Regalbelegungspläne zu erstellen.

---

[402] Vgl. Engel (1975), der insgesamt 79 Regeln über verkaufsfördernde Warenpräsentation bei Selbstbedienung zusammengestellt hat.
[403] Vgl. Engel (1975), S. 190ff.
[404] Vgl. Barth (1975), S. 97.
[405] Vgl. Barth (1975), S. 97.

2.2.2.4.3 Optimierung als Zielvorgabe von Space-Management-Systemen

Bevor die Optimierung von Rentabilitäten als Zielvorgabe von Spacemanagementsystemen untersucht wird, sollen zunächst mit Absatz, Umsatz und Handelsspanne diejenigen Größen betrachtet werden, die ohne die Zuordnung von Kosten untersucht und optimiert werden können.

Optimierung der Zielgröße 'Absatz':

Das Kriterium Absatz gibt die Anzahl der in einem festgelegten Zeitraum verkauften Produkteinheiten an, ist demnach eine absolute, mengenmäßige Größe. Synonym werden Begriffe wie Abverkaufsmenge oder Absatzmenge verwendet.

Der Absatz zeigt, welche Sortimentsteile von den Kunden bevorzugt gekauft werden. Eine Regaloptimierung nach diesem Kriterium würde demnach den oft verkauften Artikeln eine große Präsenz im Regal zugestehen und so Vorratslücken (out-of-stock-Situationen) zu vermeiden helfen. Außerdem würden auch die Kosten der Regalbeschickung minimiert, da das Regal nicht zwischen zwei Lieferterminen aus dem Lager nachgefüllt werden müsste.

Optimierung der Zielgröße 'Umsatz':

Durch Multiplikation der mengenmäßigen absoluten Größe Absatz mit den Verkaufspreisen der einzelnen Artikel gelangt man zum Kriterium des Umsatzes als Wertmaßstab für die Bereitstellung des Regalplatzes.

Der Vorteil der Betrachtung der monetären anstelle der mengenmäßigen Größe liegt darin, dass mit Hilfe des Umsatzes der Erfolg mit denselben wertmäßigen Einheiten berechnet werden kann wie die Kosten und damit der Umsatzerlös zu den Kosten in Beziehung gesetzt werden kann.

Da diese absolute Größe für sich alleine nur wenig Aussagekraft besitzt, wird der Umsatz oft relativ – z.B. zum Warenbestand – ausgedrückt, was in der Kennzahl der Umschlagshäufigkeit zum Ausdruck gebracht wird.[406] Diese dient als Produktivitäts- bzw. Wirtschaftlichkeitsmaß für den Wareneinsatz.[407]

Eine Regaloptimierung nach dem Umsatzkriterium würde umsatzstarken Artikeln den entsprechend benötigten Regalplatz zugestehen. Dadurch könnten bei diesen Artikeln out-of-

[406] Im Jahr 1997 hat sich in den bundesdeutschen Supermärkten der Lagerbestand durchschnittlich 12,7 mal im Jahr umgeschlagen. Vgl. DHI (1999), S. 216.
[407] Vgl. Barth (1999), S. 75.

stock-Situationen vermieden werden. Aber ebenso wie bei der alleinigen Konzentration auf das Kriterium Absatz wird auch hier der Ertragsgedanke vernachlässigt.

Eine Platzierung nach Marktanteilen würde für die Category Leader, d.h. die bekanntesten und vor allem umsatzstärksten Produkte der jeweiligen Kategorie, sehr breite Platzierungen bedeuten. Gerade diese Artikel aber zeichnen sich oftmals durch eine vergleichsweise geringe Handelsspanne aus. Eine solche Platzierung würde also tendenziell zu erhöhten Absatzzahlen der Category Leader führen. Dadurch aber würden weniger bekannte, aber ertragsstärkere Artikel weniger stark abverkauft werden, was sich insgesamt negativ auf den Ertrag des Einzelhandelsgeschäftes auswirken würde.

Sinnvoll erscheint es daher, bei Optimierungskriterien für quantitatives Spacemanagement den Ertragsgedanken in den Vordergrund zu stellen.

Optimierung der Zielgröße 'Handelsspanne':

Da Absatz und Umsatz als alleinige Optimierungsgrößen nicht geeignet sind, Betriebsergebnisse zu verbessern, wird die Handelsspanne als Optimierungskriterium verwendet. Die Handelsspanne ist definiert als Differenz zwischen Verkaufs- und Einstandspreis, ausgedrückt als Prozentsatz des Verkaufspreises.[408] Da die Handelsspanne als „Entgelt für die vom Handelsbetrieb wahrgenommenen Distributionsaufgaben“[409] gesehen wird, scheint diese ein sinnvolles Kriterium für Regaloptimierung zu sein.

Regaloptimierung nach dem Kriterium der Handelsspanne würde bedeuten, den spannenstärksten Artikeln den besten Regalplatz zuzuweisen. Dies würde allerdings aufgrund der oben erwähnten geringen oder teilweise auch negativen Handelsspannen bei umschlagstarken Markenartikeln zu einer Verbannung dieser Artikelgruppen auf unattraktive Regalplätze bzw. zu deren Auslistung führen. Eine derartige Entscheidung hätte wohl eine mangelnde Akzeptanz der Verbraucher mit entsprechenden Folgen für Kundenzahl und Umsatz zur Folge.

Zudem ignoriert diese Art der Betrachtung die Nachfrageseite, da keineswegs sichergestellt ist, dass die bezüglich der Kontaktstrecke optimal platzierten Artikel mit hoher Handelsspanne aufgrund der Absatzmenge zu einem besseren Ergebnis führen, als wenn häufiger nachgefragte Artikel, die allerdings niedrigere Handelsspannen haben, an dieser Stelle platziert wären.[410] Daher soll die Handelsspannenbetrachtung um den Faktor der Lagerum-

[408] Vgl. Schenk (1991), S. 173.
[409] Vgl. Barth (1999), S. 66.
[410] Vgl. Leven (1991), S. 14.

schlagshäufigkeit erweitert werden. Diese Kennzahl wird als Bruttonutzen bezeichnet und errechnet sich wie folgt:[411]

Bruttonutzen = Aufschlag x Lagerumschlag

Allerdings ist sowohl bei der Betrachtung der Handelsspanne, als auch bei der Betrachtung des Bruttonutzens einzuwenden, dass beide Kennzahlen sich auf den erlösten Rohertrag beschränken. Die im Warenhandling entstehenden Kosten werden in dieser Systematik nicht berücksichtigt. Erst die Optimierung der artikelgenauen Deckungsbeiträge trägt diesem Gedanken Rechnung.

2.2.2.4.4 Optimierung von Rentabilitätskriterien als Zielvorgabe

Die Optimierung der auf der Verkaufsfläche zu erwirtschaftenden Rentabilität ist das oberste Kriterium aller Anstrengungen im Bereich des Spacemanagement. Hilfreich hierbei ist die Zuordnung von Kosten und Erträgen auf einzelne Artikel, um zu artikelgenauen Deckungsbeiträgen zu gelangen.

Sortimentsgestaltung und Spacemanagement bewegen sich in einem sehr komplexen Umfeld, in dem zahlreiche Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind. Für Sortimentsentscheidungen empfiehlt sich als Optimierungskriterium der Artikel-Flächendeckungsbeitrag, der als Perioden-Artikel-Deckungsbeitrag je vom Artikel beanspruchter Flächeneinheit definiert ist. Diese Größe hat bei der Sortimentskontrolle eine zentrale Stellung, da sie es erlaubt, die Auswirkungen von Sortimentsentscheidungen umfassend auf ihre Erfolgswirksamkeit hin zu untersuchen.[412]

Für Spacemanagementsysteme können Artikel-Deckungsbeiträge insofern eine Rolle spielen, als sie helfen, Vorgaben bei der Platzierung einzelner Artikel zu geben. Artikel mit hohen Deckungsbeiträgen sollten an den jeweils „besten“ Stellen der Abteilungen platziert werden. Insgesamt kann durch den vermehrten Absatz von Artikeln mit hohen Deckungsbeiträgen der gesamte auf der Verkaufsfläche erwirtschaftete Ertrag verbessert werden, was die Zielsetzung von Spacemanagementsystemen ist. Der Deckungsbeitrag pro Stück eines einzelnen Artikels kann durch eine andere Platzierung nicht gesteigert werden. Optimierte Verkaufs- und Regalflächen werden aber Absatzsteigerungen zur Folge haben. Der erhöhte Absatz von Artikeln mit positivem Deckungsbeitrag wird den insgesamt erzielten Deckungsbeitrag des optimierten Supermarktes steigern.

---

[411] Vgl. Schenk (1991), S. 187.
[412] Vgl. Dyckerhoff (1993), S. 170.

Das Optimierungskonzept der Direkten Produkt-Rentabilität:

Das Konzept der Direkten Produkt-Rentabilität[413] wurde ab 1986 im Europäischen Handelsinstitut gemeinsam mit dem Arbeitskreis DPR entwickelt, um die Kosten des physischen Warenflusses artikelgenau zurechnen zu können[414], wobei allerdings aufgrund des hohen Anteils artikelbezogener Gemeinkosten[415], der oft jährlich bzw. artikelübergreifend gewährten Preisnachlässe im Einkauf[416] sowie der Erhebungskosten durchaus Vorbehalte bestehen[417], dieses Konzept z.B. als „vielfach lediglich vordergründig teilkosten- und deckungsbeitragsorientiert“[418] bezeichnet wird. In einer Befragung aus dem Jahre 1991 wurde das DPR-Konzept in folgendem Umfang als wichtig für Regaloptimierung bewertet:

Tabelle 1: Bedeutung der Direkten Produkt-Rentabilität für Maßnahmen im Bereich Regaloptimierung (Umfrage von Kempcke aus dem Jahr 1992)[419]

Kriterium	Industrie	Handel
Bedeutung von DPR zur Durchführung von Regaloptimierung in der Bandbreite von 0 (unwichtig) bis 4 (überaus wichtig)	2,9	3,2
Prozentanteil der DPR-Anwender, die DPR zur Erstellung von Regaloptimierungen hinzuziehen	69%	80%

Durch diese sehr positive Bewertung wird deutlich, dass in Handel und Industrie gerade im Bereich Regaloptimierung sehr große Erwartungen an die Berechnung artikelgenauer Deckungsbeiträge gestellt werden. Die Tatsache, dass die Industrie in fast gleichem Maße DPR als Grundlage zur Erstellung von Regaloptimierungen heranzieht, könnte als Bestätigung für die Vermutung gesehen werden, dass gerade Markenartikelhersteller, die unter wettbewerbspolitischen Aspekten komparative Vorteile gegenüber anderen Markenanbietern suchen, die empirischen Daten dazu benutzen, um die Präsenz ihrer Produkte in den „optimierten“ Regalen zu stärken.[420]

[413] Vgl. Voss (2000a), S. 37f.
[414] Vgl. Kempcke (1992a), S. 82.
[415] Vgl. Schröder/Feller (2000), S. 184.
[416] Vgl. Oversohl (1999), S. 21; Schröder/Feller Großweischede(2000), S. 56ff.
[417] Vgl. Gelring (1994), S. 61.
[418] Vgl. Witt (1992), S. 8.
[419] Quelle: Kempcke (1992a), Tabellen 1–3 auf S. 82f.
[420] Vgl. Bruhn, (1992), S. 13.

Das Konzept des Direkten Produkt-Profits (DPP):

Bedingt durch den Einsatz von Scannertechnologie stehen im Einzelhandel zeitnahe und artikelgenaue Daten zur Verfügung, welche die Berechnung artikelbezogener Kennzahlen ermöglichen[421].

Die Ermittlung des „Direkten-Produkt-Profits“ (DPP) ist eine Erweiterung der zuvor betrachteten Handelsspannen- bzw. Rohertragsbetrachtung. In dem DPP-Modell werden die ***direkt*** dem einzelnen Artikel zurechenbaren Kosten erfasst und vom Rohertrag des einzelnen Artikels abgezogen. Dadurch soll ein artikelbezogener Deckungsbeitrag berechnet werden.[422] Dieses Konzept „weicht fundamental von dem konventionellen Verfahren der Handelsspannen-Kalkulation ab, nach dem durchschnittliche Handling-Kosten auf die Artikel verteilt werden“.[423] Meist findet man in Deutschland für DPP die Übersetzung „Direkte-Produkt-Rentabilität“ (DPR), die insofern missverständlich ist, als mit dem DPP ja absolute Zahlen ermittelt werden, „Rentabilität“ aber eine Verhältniszahl beschreibt.[424]

Jedem einzelnen Artikel wird neben dem Erlös und den Warenkosten derjenige Teil der Handlungskosten zugerechnet, der den Kosten der in Anspruch genommenen Handlungsprozesse entspricht. Der als Resultat ausgewiesene Direkte-Produkt-Profit dient der Deckung noch nicht verrechneter Kosten sowie der Erzielung des Gewinns.[425]

Für die Ermittlung des Direkten Produkt-Profits ergibt sich demnach folgendes Schema:

Netto-Verkaufspreis	Um USt sowie um alle Nachlässe und Erlösschmälerungen reduzierter Endverbraucher-Abgabepreis
– Netto-Netto-Einkaufspreis	um VSt, alle Rabatte, Werbekostenzuschüsse und sonstige Vergünstigungen bereinigter Einkaufspreis
= Handelsspanne in DM	
– Direkte Produktkosten (DPK)	direkt dem einzelnen Artikel zurechenbare Handlungskosten
= Direkter Produkt-Profit (DPP)	verbleibender Betrag zur Abdeckung der nicht direkt zurechenbaren Kosten und zur Erzielung des Gewinns

Übersicht 11: Ermittlung des Direkten Produkt Profits

[421] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1995), S. 935.
[422] Vgl. Behrends (1992), S. 7.
[423] Vgl. Zentes (1988), S. 179.
[424] Vgl. Dyckerhoff (1993), S. 174, der auch auf Behrends (1988), Ruhland/Kess (1990) und Zentes/Exner/Braune-Krickau (1989) verweist.
[425] Vgl. Dyckerhoff (1993), S. 174.

Berechnung der Direkten Produkt-Kosten:

Die Erfassung der Direkten Produkt-Kosten, also der direkt dem einzelnen Artikel zurechenbaren Handlungskosten, ist das Hauptproblem des DPP-Ansatzes. In Anlehnung an die Prozesskostenrechnung, die auch im Handel[426] Verwendung findet, werden für die Wertschöpfungsstufen Zentrallager und Einzelhandelsgeschäft Tätigkeitsbereiche (Prozesse) festgelegt. Diese Tätigkeitsbereiche müssen eindeutig definiert werden, um die ihnen zuordenbaren Kosten klar abgrenzen zu können.

Im DHI-DPR-Modell werden sechs verschiedene Kostenarten berücksichtigt:[427]

- Personalkosten
- Raumkosten
- Gerätekosten
- Einrichtungskosten
- Zinskosten
- Arbeitsplatzkosten

Die am DPP-Konzept geübte Kritik[428] bezieht sich vor allem darauf, dass „ein unverhältnismäßig hoher Erfassungsaufwand notwendig“[429] ist, auf den einzelnen Artikel bezogene anteilige Fixkosten mit in die Berechnung einbezogen werden. Dies gilt insbesondere für die Personal-, Raum-, Einrichtungs- und Gerätekosten, die weitgehend unabhängig von der Absatzmenge sind. Die hier angewandten Durchschnittswerte werden der Realität insofern nicht gerecht, da die Personalkosten für die Regalbestückung progressiv und nicht linear sind. Ebenso werden keine zeitlichen Schwankungen im Absatz der einzelnen Produkte berücksichtigt.[430]

Einsparungsmöglichkeiten durch die DPP-Methodik:

Die drei größten Einsparungsmöglichkeiten, die durch die DPP-Methodik erzielt werden können, sind der Allokationseffekt, der Komplexitätseffekt und der Degressionseffekt.

Mit dem Allokationseffekt wird die Tatsache bezeichnet, dass die klassische Handelsspannenberechnung den Rohertrag in Prozent vom Verkaufspreis statt im absoluten Betrag betrachtet. Dadurch wird z.B. im Vergleich einer Handelsmarke mit dem „passenden“ Markenartikel bei gleicher Handelsspanne die gleiche Wertschöpfung unterstellt. Da die Han-

---

[426] Vgl. Männel (1996), S. 113f.; Reckenfelderbäumer (1995); Schäffer (1996), S. 110ff.; Spannagel/Lang (2000), S. 473ff.; Witt/Witt (1992), S. 78ff.
[427] Vgl. Damman-Heublein (1988).
[428] Vgl. Becker (1994), S. 342ff.; Behrends (1989b), S. 204ff.; Günther (1993), S. 65ff.; Schneider (1989), S. 33ff.; Schröder (1990 und 1997), S. 110ff. bzw. S. 335ff.;
[429] Vgl. Krey (2000), S. 71.
[430] Vgl. Pepels (1995), S. 102.

delsmarke aber in der Regel in einem niedrigeren Preissegment als der Markenartikel angesiedelt ist, erlöst die Handelsmarke einen geringeren Euro-Betrag als der vergleichbare Markenartikel. Sind die DPK bei beiden Artikeln identisch, so erlöst der Markenartikel einen höheren DPP als die Handelsmarke, obwohl nach der Handelsspannenbetrachtung beide Artikel dieselbe „Wertigkeit“ aufweisen.[431]

Der Komplexitätseffekt bezeichnet die Einsparungsmöglichkeiten, die erzielt werden können, wenn produktspezifische Handlingkosten gegenübergestellt werden. Hier werden durch den Faktor „Volumen des Produkts bzw. der Versandeinheit“ die Kosten auf Zentrallagerebene und beim Transport ebenso betrachtet wie die Kosten auf Einzelhandelsebene, die durch den Faktor „Anzahl der Verbraucherverpackungen pro Versandeinheit“ beeinflusst werden.[432] Diese beiden Kostenblöcke können nur in einer Zusammenarbeit mit der Industrie gesenkt werden; der Handel kann allerdings über eine entsprechende Sortimentsgestaltung, d.h. Auslistung von Artikeln mit hohen DPK, Einfluss auf die Industrie nehmen.

Der Degressionseffekt schließlich beruht auf der Umschlaggeschwindigkeit. Wird diese erhöht, so erhöht sich zum einen die Kapitalrentabilität, da das Kapital im Warenbestand eine kürzere Zeitspanne gebunden ist. Zusätzlich werden die anteiligen Kosten für den Regalplatz auf eine höhere Stückzahl von Artikeln umgelegt, so dass der einzelne schnelldrehende Artikel mit geringeren Raumkosten belastet wird.[433]

Werden diese Effekte bei der Sortimentsplanung berücksichtigt, so lässt sich der Ertrag des Sortiments bzw. einzelner Sortimentsteile steigern. Regaloptimierungssysteme, welche die DPP der einzelnen Artikel berücksichtigen, scheinen wirkungsvoller als solche zu sein, die sich auf die klassischen Optimierungsgrößen Absatz, Umsatz, Handelsspanne oder Rohertrag beziehen. Allerdings bleibt zu bedenken, dass das DPP-Konzept primär kosten- und nicht absatzorientiert ist. Grundlage für ein Regaloptimierungssystem sollte hingegen eine absatzorientierte Analysemethode bilden.

Zudem betrachtet der DPP-Ansatz lediglich den Profit des einzelnen Artikels; die „ganzheitliche akquisitorische Wirkung von Sortimenten“[434] wird außer Acht gelassen. Dadurch scheint der DPP-Ansatz alleine nicht unbedingt geeignet als Grundlage für ein Regaloptimierungssystem zu sein.

---

[431] Vgl. Beispiel in Günther (1993), S. 66.
[432] Vgl. Kunz (1992), S. 28.
[433] Vgl. Kunz (1992), S. 27.
[434] Vgl. Möhlenbruch (1993), S. 51.

Weitere Praxisverfahren zur Ermittlung der Artikelrentabilität:

Im Rahmen der empirischen Studie „Warenwirtschaftssysteme im Handel“ haben Zentes/Exner/Braune-Krickau[435] ermittelt, dass neben dem Konzept des DPP eine Vielzahl von Unternehmen die Einführung unternehmensspezifischer Modelle zur Ermittlung von Artikel-Deckungsbeiträgen planen. Diese Modelle unterscheiden sich vom DPP-Modell vor allem durch die einfachere Vorgehensweise bei der Ermittlung der Artikelkosten.

Für die Optimierung von Spacemanagementsystemen haben diese Modelle allerdings nur untergeordnete Bedeutung, vor allem, da z.B. das Konzept des Realen Artikel Ertrags (RAE)[436] die Deckungsbeiträge zumindest bei sehr großen Sortimenten[437] meist nur warengruppenbezogen, aber nicht für den einzelnen Artikel berücksichtigt, während die Direkte Segment Rentabilität (DSR) den auf den Umsatz bezogenen Deckungsbeitrag einzelner Sortimentsteile berechnet.[438] Im Rahmen von Spacemanagementsystemen dürfte DSR – ebenso wie das RAE Verfahren – nur für die Berechnung der quantitativen Flächenzuweisung, nicht aber für die Optimierung des einzelnen Regals eine Grundlage bieten können.

Im nächsten Abschnitt wird ein state-of-the-art der Literatur im Bereich Spacemanagement gezeigt, um den aktuellen Stand der Diskussion zu beschreiben, bevor dann auf die Module von Spacemanagementsystemen eingegangen wird.

2.2.2.5 Spacemanagement in der betriebswirtschaftlichen Literatur

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die Diskussion von Spacemanagementkonzepten in der betriebswirtschaftlichen Literatur gegeben. Zu diesem Zweck wird in die Diskussion quantitativer (Anzahl von Facings, bzw. Anteil an Verkaufsfläche) und qualitativer (Kundensuchverhalten, Kundenwahrnehmung) Aspekte unterschieden.

2.2.2.5.1 Arbeiten über quantitative Spacemanagementaspekte

In der folgenden Tabelle wird ein Überblick über die wichtigsten Arbeiten gegeben, die sich mit den quantitativen Aspekten von Spacemanagement auseinandersetzen:

[435] Vgl. Zentes/Exner/Braune-Krickau (1989).
[436] Vgl. Kirchner (1989), S. 53ff.; Schröder (1997), S. 355ff.
[437] Vgl. Krey (2000), S. 71.
[438] Vgl. Oehme (1989).

Jahr	Autor u. Titel	Untersuchungsansatz
1975	Barth: Die Warenpräsentation in Einzelhandelsunternehmen	Barth gibt in seinem Aufsatz den ersten Überblick über den Stand der Diskussion. Er beleuchtet die Kostenstruktur des Warenhandlings und zeigt den Zusammenhang zwischen Kontaktstrecke (Anzahl der Facings) und Umsatz auf. Dazu zeigt er die aus den USA stammenden Lösungsansätze für Flächenzuweisungsprobleme. Am Rande wird auch das akquisitorische Potential unterschiedlicher Platzierungen angesprochen, ohne jedoch konkrete Handlungsvorschläge zu geben.
1981	Corstjens/Doyle A Model for Optimizing Retail Shelf Space Allocations	Corstjens und Doyle optimieren erstmals Regalfläche unter der Berücksichtigung von Bestands- und Handlingkosten und berücksichtigen gleichzeitig dazu Absatz- und Cross-Selling-Elastizitäten. Zu diesem Zweck wird ein geometrischer Algorithmus programmiert. Im Rahmen einer Fallstudie zeigen sie anschließend, dass eine derartige Optimierung den Ertrag der untersuchten Süßwarengeschäfte deutlich steigen lässt.
1988	Bultez/Naert: S.H.A.R.P. – Shelf Allocation for Retailers Profit	Bultez und Naert entwicklen das Modell von Corstjens und Doyle weiter, indem sie nicht nur Cross-Selling-Elastizitäten berücksichtigen, sondern ihren Focus auf die Elastizitäten **innerhalb** einer Artikelgruppe lenken. Anhand von Fallbeispielen in niederländischen und belgischen Supermärkten zeigen sie, dass durch ihr Modell die Erträge einzelner Warengruppen deutlich gesteigert werden können.
1990	Heidel: Scannerdaten im Einzelhandelsmarketing	Im Rahmen seiner Arbeit zeigt Heidel, wie Marketing im Einzelhandel mit Scannerdaten gestaltet werden kann. Neben der Sortiments-, der Preis- und der Sonderangebotspolitik wird auch die Platzierungspolitik von Responsefunktionen beeinflusst wird. Heidel gelingt es mit dem vorliegenden Datenmaterial nicht, Wirkungszusammenhänge zwischen der Anzahl der Facings bzw. der beanspruchten Verkaufsfläche und dem jeweiligen Umsatz zu zeigen. Lediglich bei Displayplatzierungen lässt sich ein Zusammenhang zwischen Facinganzahl und Umsätzen nachweisen.
1994	Dreze/Hoch/Purk: Shelf Management and Space Elasticity	Diese Untersuchung verfolgt zwei verschiedene Ansätze: Zunächst werden Supermärkte einer Kette in zwei Cluster aufgeteilt (Unterscheidung nach demographischen Merkmalen der Kunden) und deren Regalplätze quantitativ optimiert. Im zweiten Teil der Untersuchung werden Platzierungen in ausgesuchten Warengruppen verändert, um cross-selling-Effekte zu erzielen. Außerdem werden der Einfluss der Platzierung und des insgesamt belegten Platzes eines Artikels auf dessen Abverkäufe untersucht. Dabei gelangen die Autoren zu dem Ergebnis, dass der Ort der Platzierung weit mehr Einfluss auf die Abverkäufe eines Artikels hat, als die Anzahl der Facings.
2004	Corsten: Trends in der Logistik des europäischen Einzelhandels – Ergebnisse einer Studie	Die Studie hat 12 Unternehmen des europäischen Lebensmitteleinzelhandels untersucht, die jeweils zu den Top 3 des jeweiligen Heimatmarktes gehören und sie nach Trends in der Organisation der Supply Chain befragt. Die Entscheidungen über die Sortimente werden desto eher lokal getroffen, je größer die jeweilige Filiale ist. Lokal angepasste Sortimente werden zentral durch eine Software bestimmt. Es erfolgt eine automatische Berechnung des umsatzmaximierenden Sortiments sowie des notwendigen Regalplatzes pro Produkt. Die Entscheidung soll auf Daten über die lokale Nachfrage beruhen.
2004	Irion et al. A Piecewise Linearization Framework for Retail Shelf Space Management Models	Im Rahmen dieser Untersuchung wird ein quantitativer Ansatz zum Spacemanagement unter Berücksichtigung sämtlicher am Point of Purchase anfallender Kosten **und** der Nachfrageelastizitäten entwickelt.

2005	Broekmeulen et al: Excess shelf space in grocery retail stores	Handelsunternehmen sind einerseits bestrebt, Bestände zu minimieren, um die Kapitalbindung zu verringern. Andererseits sind die Kosten der Warenversorgung nicht linear und es besteht die Gefahr einer Unterversorgung. Der hier beschriebene Ansatz ermittelt die optimale Anzahl von Einheiten in Regalen und zeigt empirisch, wie häufig in 50 untersuchten Supermärkten Unter- bzw. Überbestände einzelner Artikel aufzufinden waren.
2005	Van Zelst et al: A store handling model: new opportunities for efficiency improvements	Die Kosten für die Regalpflege sind nicht linear; sie sinken – bezogen auf den einzelnen Artikel – mit steigendem Umfang der Bestellmenge je Artikel. Ebenso sinken die Handlingkosten im Lager – bezogen auf den einzelnen Artikel – mit steigender Packungsgröße des einzelnen Artikel.
2005	Dooley: Logistics, Inventory Control and Supply Chain Management	Hier wird das Bestandsmanagement von Nahrungsmittelproduzenten untersucht. Das Bestandsmanagement kann durch Nachfrageplanung unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklus optmimiert werden. Eine Analyse der Kosten für die vorgehaltenen Bestände unterscheidet diese in 1) Kosten für laufende Bestände und Reservebestände, 2) Bestellkosten und 3) Kosten für ‚out-of-stocks'. Um effektives Bestandsmanagement zu betreiben, müssen sämtliche drei Kostenarten berücksichtigt werden. Unternehmen, die dies tun, können deutliche Wettbewerbsvorteile erzielen.

Übersicht 12: Arbeiten über quantitative Spacemanagementaspekte

Einen ersten Überblick über den Stand der Diskussion liefert Barth in seinem 1975 erschienen Aufsatz.[439] Er zeigt hier das grundsätzliche Problem der Flächenzuweisung im Einzelhandel und die – in der amerikanischen Literatur diskutierten – Lösungsmöglichkeiten. Am Rande werden qualitative Aussagen über Kundensuchverhalten getroffen, ohne allerdings konkrete Handlungsempfehlungen auszusprechen. Gleichwohl war dieser Aufsatz der Anlass zur Diskussion dieses Themas in der Handelsbetriebswirtschaftslehre.

Als Weiterentwicklung der Modelle zur Lösung der Flächenzuweisungsproblematik haben Corstjens und Doyle 1981[440] erstmals in einem Modell Kosten der Regalpflege sowie Opportunitätskosten, die aus out-of-stock-Situationen entstehen mit Modellen der Nachfrageelastizität kombiniert , um verschiedenen Produktkategorien in Süßwarengeschäften optimale Regalflächen zur Verfügung zu stellen. Irion, Al-Khayyal und Jye-Chyi[441] haben den Ansatz von Corstjens und Doyle erweitert, indem sie gleichzeitig Sortimentsentscheidungen mit einfließen lassen und sämtliche Kostenarten abbilden. Der empirische Teil dieser Arbeit wird mit Non-Food-Warengruppen durchgeführt.

Bultez und Naert[442] haben das Modell von Corstjens und Doyle insofern weiterentwickelt, als sie nicht nur Cross-Selling-Elastizitäten berücksichtigen sondern vor allem die Auswirkung von Platzierungsveränderungen auf die Ertragssituation innerhalb einer betrachteten

[439] Barth (1975).
[440] Corstjens, M./Doyle, P. (1981).
[441] Irion, J./Al-Khayyal, F./Jye-Chyi, L.(2004).
[442] Bultez, A./Naert, P. (1988).

Artikelgruppe untersuchen. Sie entwickeln ein mathematisches Modell zur Bestimmung der optimalen Anzahl von Facings und vergleichen dieses im empirischen Teil mit heuristischen Regeln zur Regaloptimierung. Zusätzlich wird das Modell in mehreren niederländischen und belgischen Supermärkten bei ausgewählten Warengruppen getestet.

Im Rahmen seiner Arbeit zur Nutzung von Scannerdaten im Einzelhandel behandelt Heidel[443] auch den Einfluss von Nachfragefunktionen auf die Platzierungspolitik. Er stellt einen Zusammenhang zwischen der Facinganzahl und den Abverkäufen von Displayartikeln her.

Dreze, Hoch und Purk kombinieren in ihrem Aufsatz[444] eine quantitative mit einer qualitativen Studie. Für den quantitativen Teil ordnen sie die Outlets einer Handelskette verschiedenen – nach demographischen Gesichtspunkten gebildeten – Clustern zu und setzen unterschiedliche Kaufgewohnheiten der Kunden voraus. Dadurch ergeben sich – je nach Cluster – andere Flächenzuweisungen für einzelne Warengruppen. Corsten[445] hat diese Ergebnisse in seiner Studie der Logistik europäischer Handelsunternehmen bestätigt, da seine Befragung führender Handelsunternehmen ergaben hat, dass in Outlets von Filialunternehmen die Flächenzuteilungen zu einzelnen Sortimenten der lokalen Nachfrage angepasst und nicht zentral bestimmt werden sollen. Dadurch kann den lokalen Nachfragegepflogenheiten entsprochen werden.

Mit rein quantitativen Problemen befassen sich zwei Arbeitspapiere der Universität Eindhoven. Broekmeulen, Fransoo, Van Donselaar und Van Woensel[446] untersuchen die Häufigkeit, mit der in Geschäften einer Handelskette Über- bzw. Unterbestände von einzelnen Artikeln vorhanden sind, während Van Zelst, Van Donselaar, Van Woensel, Fransoo und Broekmeulen[447] sich auf die Handlingkosten einzelner Artikel konzentrieren. Sie weisen nach, dass diese mit steigender Bestellmenge bzw. steigender Packungsgröße der einzelnen Artikel sinken.

Dooley[448] schließlich bringt – vor dem Hintergrund ständiger Neueinlistungen und Sortimentserweiterungen – den Produktlebenszyklus der einzelnen Artikel mit in seine Regalplatzoptimierung ein und zeigt, dass die Nachfrageplanung unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklus zu erfolgen hat. Die Kosten für laufende Bestände, Bestellungen und out-of-stock-Vermeidung lassen sich durch eine derartige Optimierung der Regalplätze für die einzelnen Artikel nochmals reduzieren.

---

[443] Heidel (1993).
[444] Dreze/Hoch/Purk (1994).
[445] Corsten, D. (2004).
[446] Broekmeulen, R./Fransoo, J./van Donselaar, K./van Woensel, T. (2005).
[447] Van Zelst, S./van Donselaar, K./van Woensel, T./Broekmeulen, R./Fransoo, J. (2005).
[448] Dooley, F. (2005).

Parallel zu den quantitativ ausgerichteten Aufsätzen sind Arbeiten über qualitatives Spacemanagement erschienen, welche im Folgenden aufgeführt sind.

2.2.2.5.2 Arbeiten über qualitative Spacemanagementaspekte

In der folgenden Tabelle wird ein Überblick über die wichtigsten Arbeiten gegeben, die sich mit den qualitativen Aspekten von Spacemanagement auseinandersetzen:

Jahr	Autor u. Titel	Untersuchungsansatz
1975	Engel: Ihre Lücke: Spezialwissen über verkaufswirksame Warenplatzierung	Engel stellt in seinem Werk erstmals eine Sammlung heuristischer Entscheidungsregeln für verkaufswirksame Warenplatzierung zusammen. Diese Entscheidungsregeln begründen sich aus ‚gesammelter Praxiserfahrung'. Sie lassen auf verschieden starke Beachtung einzelner Regalzonen bzw. Zonen der Verkaufsfläche schließen.
1982	Summer/Aitkins: Mental Mapping of Two Supermarkets	Die Untersuchung ermittelt die Fähigkeit von Kunden, sich an die Platzierung von Artikeln in Supermärkten zu erinnern. Zu diesem Zweck haben die Autoren Kunden kalifornischer Supermärkte nach Verlassen der Einkaufsstätte gebeten, die Standorte ausgewählter Produkte auf einem Plan des Supermarktes zuzuordnen. Dabei wurde festgestellt, dass 90% der erinnerten Artikelstandorte an den Außenseiten der Geschäfte waren. Daraus kann geschlossen werden, dass die Kunden die Außenseiten der Geschäfte deutlich intensiver wahrnehmen als die inneren Bereiche.
1987	Höller: Warenpräsentation	Im Rahmen dieser Dissertation wird der Ansatz der ‚wertigkeitsausgleichenden Warenplatzierung' postuliert, nach dem vom Kunden gesuchte Artikel mit hohem Grad an Aufmerksamkeit an ‚schwachen' Stellen im Regal platziert werden sollen und Impulsartikel an aufmerksamkeitsstarken Stellen. Im empirischen Teil zeigt Höller, dass sich durch diesen Ansatz zusätzliche Ertragspotentiale in dem untersuchten Sauerkonservenregal generieren lassen.
1992	Leven: Warenpräsentation im Einzelhandel – dargestellt am Beispiel der Zeitungs- und Zeitschriftenpräsentation	Der Beitrag behandelt eine Untersuchungsreihe, welche die Wirkung der optischen Regalstruktur eines Zeitungs- und Zeitschriftenregals auf das Wahrnehmungs- und Kaufverhalten von Kunden analysiert. Hierzu wurden einerseits Kunden beim Einkauf in Supermärkten beobachtet und andererseits Testpersonen mit idealtypischen Regalbildern in einer Laborsituation konfrontiert. Theoriekonform zeigt sich in dieser Untersuchung, dass mit zunehmender optischer Strukturierung der Regalinhalt besser zu überblicken ist, was zu Zusatzumsätzen führt.
1994	Dreze/Hoch/Purk: Shelf Management and Space Elasticity[449]	Diese Untersuchung verfolgt zwei verschiedene Ansätze: Zunächst werden Supermärkte einer Kette in zwei Cluster aufgeteilt (Unterscheidung nach demographischen Merkmalen der Kunden) und deren Regalplätze quantitativ optimiert. Im zweiten Teil der Untersuchung werden Platzierungen in ausgesuchten Warengruppen verändert, um cross-selling-Effekte zu erzielen. Außerdem werden die Einflüsse der Platzierung und des insgesamt belegten Platzes eines Artikels auf dessen Abverkäufe untersucht. Dabei gelangen die Autoren zu dem Ergebnis, dass der Ort der Platzierung weit mehr Einfluss auf die Abverkäufe eines Artikels hat, als die Anzahl der Facings.

[449] Dreze/Hoch/Purk (1994).

1995	Titus/Everett: The Consumer Retail Search Process: A Conceptual Model and Research Agenda	Titus und Everett stellen den Prozess der Orientierung von Kunden in Handelsunternehmen als komplexes Modell dar, welches von folgenden Faktoren beeinflusst wird: Ladenumwelt (Lesbarkeit der Ladenumwelt, Aktivierende Wirkung der Ladenumwelt), Suchstrategie (rationale und erlebnisbetonte Strategien), Kundensuchverhalten (Bewegung, Kontakt), Suchzufriedenheit, Kundenmerkmale (Umweltsensitivität, Umweltkenntnis) und die Situation der Suche.
1997	Esch/Thelen: Ein konzeptionelles Modell zum Suchverhalten von Kunden in Einzelhandelsunternehmen	In diesem Beitrag wird ein konzeptionelles Modell zum Suchverhalten von Kunden in SB-Warenhäusern vorgestellt, das als Basis für empirische Studien zur Erklärung von Wirkungszusammenhängen zwischen der Ladengestaltung und der Effizienz der Suche dienen kann. Das hier vorgeschlagene Modell ist eine Weiterentwicklung des erstmals von Titus/Everett vorgestellten Modells zum Kundensuchverhalten. Esch und Thelen verändern das Ausgangsmodell, indem sie einerseits die Informationsrate der Umwelt beschreiben und andererseits die von Titus/Everett beschriebene Auswahl der Suchstrategien vernachlässigen.
1997	Swoboda: Auswirkungen der Ladenwahrnehmung auf Kaufverhalten und Einkaufszufriedenheit	Diese Untersuchung widmet sich der Frage, welche Elemente der Ladenumwelt das Kaufverhalten im Sinne konkreter Produktkäufe beeinflussen und ob ein getätigter Kauf primär auf der Angebotsleistung, dem Service, der Orientierungsfreundlichkeit der Ladenumwelt oder den Erwartungen bzw. Kaufplanungen der Konsumenten beruht. Ihr Ziel besteht in der Evaluation situativer Effekte der Ladenwahrnehmung auf das Kaufverhalten. Zugleich wird analysiert, welche Bedeutung die Ladenwahrnehmung für die Einkaufszufriedenheit hat.
2000	Feller: Informationen über das Kaufverhalten als Grundlage zur Steuerung von Categories im Lebensmittel-Einzelhandel[450]	Zunächst wird hier das Problem des Einkaufs von Lebensmitteln beschrieben, aus dem sich mehrdimensionale Entscheidungen der Kunden ableiten (simultane Planung von Einkaufsstätten und Warenkorb, Zuordnung von Warengruppen zu bestimmten Einkaufsstätten, Kenntnisse über die Bestandsreichweiten der Lebensmittelbestände, Einkaufsstrategien, Einkaufsrhythmen). Da die Kunden ihre Kaufentscheidungen für einzelne Produkte erst im Rahmen eines Einkaufsgangs treffen, sind Händler durch eine an den Kundenbedürfnissen ausgerichteten Category-Steuerung in der Lage, ihr Profil zu schärfen und damit selbst zur Marke zu werden.
2003	Esch/Redler: Produkt- und markenspezifischer Einsatz von Zweitplatzierungen – theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse[451]	In diesem Beitrag wird die Bedeutung der ablaufenden Kaufentscheidungsprozesse, der Markenstärke und der Gestaltung von Zweitplatzierungen für deren Wirkungsweise erörtert. Im empirischen Teil werden unterschiedliche Ausgestaltungen dieser Faktoren auf das Kaufverhalten untersucht. Im Ergebnis zeigt sich, dass Zweitplatzierungen dann wirtschaftlich effizienter sind, wenn einerseits impulsiv gekaufte Produktkategorien und starke Marken eingesetzt werden und andererseits die Gestaltung der Platzierung erlebnisbezogen umgesetzt wird.
2004	Barth/Steinicke: Filialspezifische Erstellung von Sortimenten unter Einschluss von Warenplatzierungslösungen im Lebensmitteleinzelhandel: Prozesse – Systemtechnologie – Ergebnisse aus dem Praxistest[452]	Der Beitrag beschreibt ein Konzept zur filialspezifischen Erstellung von Sortimenten und dessen Zusammenwirken mit der Ermittlung einer Warenplatzierungslösung im Lebensmitteleinzelhandel. Dazu wird zunächst die Sortimentserstellung als Teil des Sortimentsplanungsprozesses beschrieben und ein Informationssystem zur Unterstützung der Sortimentserstellung skizziert. Dann werden die Ergebnisse eines Storetests zum Nachweis des praktischen Nutzens dieses Informationssystems dargestellt. Im zweiten Teil des Beitrags wird die Thematik der Warenplatzierung umrissen, und es wird dessen interaktive Verknüpfung zur Sortimentserstellung problematisiert.

[450] Feller, M. (2000).
[451] Esch, F./Redler, J. (2003).
[452] Barth, K./Steinicke, S. (2004).

2004	Zielke: Strategien und Instrumente zur kundenorientierten Warenplatzierung im Einzelhandel[453]	Die Untersuchung beschäftigt sich mit der Steuerung von Such-, Entscheidungs- und Informationsprozessen von Kunden beim Einkauf von Papier- und Schreibwaren. Je nachdem, welche Ansprüche Kunden an die Warenplatzierung stellen, lassen sich unterschiedliche Platzierungsstrategien ableiten, um Kunden an die Einkaufsstätte zu binden und das Kaufverhalten zu stimulieren. Zielke diskutiert diese Strategien und zeigt, mit Hilfe welcher Instrumente sie implementiert werden können.
2005	Schröder et al.: Das Blickverhalten der Kunden als Grundlage für die Warenplatzierung im Lebensmitteleinzelhandel[454]	Dieser Beitrag beschreibt eine Blickverlaufsstudie, die für die Warengruppe Frischkäse in drei Geschäften eines SB-Warenhausfilialisten durchgeführt worden ist. Verschiedene Kennziffern charakterisieren das Such- und Orientierungsverhalten der Kunden am Regal und liefern Aussagen über die Wertigkeit von Artikeln und Regalbereichen. Zentrale Ergebnisse sind, dass der Blickverlauf bestimmten Mustern folgt und dass sich bestimmte Artikel von der Regalplatzwertigkeit emanzipieren können.

Übersicht 13: Arbeiten über qualitative Spacemanagementaspekte

Engel[455] hat erstmals in seiner Sammlung heuristischer Entscheidungsregeln die unterschiedlichen Wertigkeiten von Regalplätzen und deren Einfluss auf das Kaufverhalten der Kunden beleuchtet. Nicht durch empirische Untersuchungen belegt zählt er insgesamt 75 Platzierungsregeln für Lebensmittel in Supermärkten auf, die logisch erscheinen.

Sommer und Aitkins[456] haben durch die Befragung von Kunden nach Verlassen von Supermärkten belegt, dass die Aufmerksamkeit der Kunden sehr viel mehr auf die Außenseiten als auf die Regale im ‚Innenraum' eines Supermarktes gelenkt ist.

Höller[457] und Leven[458] beschäftigen sich in ihren Dissertationen mit der Wahrnehmung von einzelnen Regalen durch Kunden. Während Höller am Beispiel eines Konservenregals zeigt, dass Kunden Suchartikel auch an Regalplätzen mit geringerem Aufmerksamkeitsgrad kaufen und die auffallenden Regalplätze den Impulsartikeln mit hohen Roherträgen vorbehalten sein sollen, zielt Leven auf die Wahrnehmung des kompletten Zeitschriftenregals als ganzes Bild. Er zeigt, dass in einem übersichtlichen, gut strukturierten Regal Kunden schneller die gesuchten Zeitschriften finden und die gewonnene Zeit für Zusatzkäufe nutzen. Vom Ergebnis aus Kundensicht würde Höller die Suchzeit der Kunden am Regal erhöhen, während Leven die Orientierung und damit die Suche am Regal durch eine übersichtliche Struktur minimiert.

[453] Zielke, S. (2004).
[454] Schröder, H./Berghaus, N./Zimmermann, G. (2005).
[455] Engel, R (1975)
[456] Sommer/Aitkins (1982)
[457] Höller, B. (1987)
[458] Leven, W. (1992)

Dreze, Hoch und Purk[459] untersuchen im zweiten Teil ihrer Arbeit den Einfluss der Regalplatzierung auf den Absatz einzelner Artikel. Sie gelangen zu dem Ergebnis, dass der Ort der Platzierung mehr Einfluss auf den Absatz von Artikeln hat, als die Anzahl der Facings.

Titus und Everett[460] betrachten den Orientierungsprozess von Kunden in Handelsunternehmen und definieren folgende Einflüsse auf diesen Prozess:

- Ladenumwelt,
- Suchstrategie,
- Kundensuchverhalten,
- Suchzufriedenheit,
- Kundenmerkmale und
- Situation der Suche.

Esch und Thelen[461] entwickeln das Modell von Titus und Everett weiter, indem sie es um die Informationsrate der Ladenumwelt ergänzen und im Gegenzug die Auswahl der Suchstrategien vernachlässigen. Auch Swoboda[462] stellt den Einfluss der Ladenumwelt in das Zentrum seiner Untersuchung. Er will die Ursache getätigter Käufe ermitteln und prüft, ob diese spontan aufgrund der Angebotsleistung, dem Service oder der Ladenumwelt getätigt werden, oder ob sie als geplante Kaufhandlung angesehen werden können.

Feller[463] untersucht, inwieweit das spontane Kaufverhalten von Kunden durch eine bedarfsgerechte Zusammenstellung von Warenbündeln beeinflusst werden kann. Hierzu stellt er zunächst den Lebensmitteleinkauf als mehrdimensionales Entscheidungsproblem dar, und prüft im Anschluss, wie Händler durch eine an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Steuerung der Categories ihr Profil schärfen und damit im Verdrängungswettbewerb Vorteile erzielen können.

Esch und Redler[464] beleuchten in ihrem Beitrag den Einsatz von Zweitplatzierungen. Hierzu werden wiederum die Kaufentscheidungsprozesse und das Spontankaufverhalten untersucht. Im Ergebnis wenig überraschend zeigt sich, dass starke Marken von eher impulsiv gekauften Categories die meisten Zusatzverkäufe in Zweitplatzierungen generieren lassen.

Barth und Steinicke[465] sehen das Problem der Sortimentserstellung und der Warenplatzierung als untrennbar, da sie zunächst ein Informationssystem zur filialspezifische Sortimentserstellung und -planung beschreiben, welches interaktiv mit einem System zur Warenplatzierung verknüpft werden sollte, um abverkaufsfördernd wirken zu können. Auch

[459] Dreze /Hoch /Purk (1994)
[460] Titus, P.A. /Everett, P.B. (1995)
[461] Esch, F.R. /Thelen, E. (1997)
[462] Swoboda, B. (1997)
[463] Feller, M. (2000)
[464] Esch, F.R. /Redler, J (2000)
[465] Barth, K. /Steinicke, S. (2004)

Zielke[466] hat sich in seiner Arbeit mit der Steuerung von Such-, Entscheidungs- und Informationsprozessen von Kunden beschäftigt. Er hat das Kaufverhalten von Papier- und Schreibwaren untersucht und stellt verschiedene Strategien vor, um Kunden an Einkaufsstätten zu binden, bzw. deren Kaufverhalten zu stimulieren.

Die Muster des Blickverhaltens von Kunden beim Einkauf in SB-Warenhäusern schließlich werden von Schröder, Berghaus und Zimmermann[467] untersucht, die Kunden – mit einer Kamera zur Blickmessung ausgestattet – beim Einkauf von Molkereiprodukten beobachtet haben. Sie haben festgestellt, dass der Blickverlauf bestimmten Mustern folgt, woraus sich unterschiedliche Regalplatzwertigkeiten ableiten lassen.

Auf qualitativer Ebene wurden viele Teilaspekte des Konsumentenverhaltens beleuchtet. Um ein Spacemanagementsystem konzipieren zu können, welches qualitative und quantitative Komponenten berücksichtigt, soll im Folgenden auf die Module von Spacemanagementsystemen eingegangen werden.

2.2.2.6 Module von Spacemanagementsystemen

Analog zu den Teilbereichen von Spacemanagement sind die beiden Module von Spacemanagementsystemen die Raumzuteilung sowie die Optimierung einzelner Regale.

2.2.2.6.1 Raumzuteilung

Die Entwicklungen von Verkaufsflächengröße einerseits und Personalleistung andererseits bestätigen die Tendenz, im Lebensmitteleinzelhandel Personal durch Verkaufsfläche zu ersetzen[468], obwohl gerade kompetentes Personal einen wichtigen Erfolgsfaktor des Handels darstellt.[469] Dadurch erhält der Faktor Raum für die Effizienz der Warenpräsentation eine herausragende Bedeutung.[470]

Andererseits wird bei stagnierenden Umsätzen der immer stärkere Preiswettbewerb mit steigendem Druck auf die Margen die Ergebnisse immer weiter schmälern.[471] Eine mögliche Strategie scheint, die Flächen der Supermärkte drastisch zu erweitern, um größere Sor-

---

[466] Zielke (2004)
[467] Schröder, H./Berghaus, N./Zimmermann, G. (2005).
[468] So ist die durchschnittliche Ladengröße eines Supermarktes von 546 qm (1970) auf 888 qm (1997) gestiegen, vgl. EHI: Handel aktuell ‘99, S. 217; die Personalleistung hat sich im gleichen Zeitraum von 205.000.– pro Jahr und Mitarbeiter (1970) auf 393.900.– (1997) erhöht, vgl. DHI (1999), S. 218.
[469] Vgl. Kube (1991), S. 122ff.
[470] Vgl. Müller (1982), S. 228.
[471] Vgl. o. V. (1999), S. 30.

timente anbieten zu können.[472] Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den wertvollen Verkaufsraum den Sortimenten 'richtig' zuzuteilen, um die Kundenzufriedenheit und -bindung erhöhen zu können.

Bevor die Raumzuteilung vorgenommen werden kann, muss zunächst die Raumanordnung beachtet werden, nämlich die grundlegende Frage, wie die Verkaufsfläche eingeteilt ist. Die Raumzuteilung (space utilisation) lässt sich dann in zwei Bereiche unterteilen, nämlich den qualitativen (welche Abteilung soll wo platziert werden?) und den quantitativen (wie groß soll die einzelne Abteilung werden?). Das Problem der qualitativen und quantitativen Raumzuteilung bildet für Selbstbedienungs-Einzelhandelsunternehmen „das Kernstück der Verkaufsstellengestaltung".[473]

Raumanordnung:

Das Problemfeld der Raumanordnung beschäftigt sich zunächst mit der Frage, ob den Kunden im Verkaufsraum ein Zwangsablauf aufgedrängt werden soll, oder ihnen ein Individualablauf ermöglicht wird.[474] „Unter Zwangsablauf verstehen wir eine geplante Kundenführung, bei welcher es nicht möglich ist, periphere Platzierungsgruppen auf alternativen Wegen zu erreichen. Das Gegenteil wird als individuelle Diffusionsmöglichkeit verstanden, bei welcher die Umlaufbahn des Kunden unterschiedliche Längen aufweisen kann".[475]

Zwischen diesen beiden Extremformen bestehen verschiedene Möglichkeiten von Regalanordnungen, um den Kundenlauf lenken zu können. Der extreme Zwangsablauf, bei dem die Kunden keinerlei Ausweichmöglichkeit haben, sollte nicht zur Anwendung kommen. Vergessen die Kunden einen Artikel, so müssten sie komplett umkehren und den gleichen Weg wieder zurück gehen. Solche Kehrtwendungen werden aber von Kunden weitgehend vermieden.[476] Die verschiedenen Möglichkeiten, Regale auf der Verkaufsfläche anzuordnen, sind im folgenden dargestellt:

---

[472] Vgl. o. V. (1999), S. 32, wo Reischl Supermärkte in der Größenordnung von ca. 1.200 qm für zukunftsfähig hält. Die heute übliche Supermarktgröße beträgt aber nur zwischen 400 und 800 qm – Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 47.
[473] Vgl. Hansen (1990), S. 299–300.
[474] Vgl. Berekoven (1995), S. 293.
[475] Vgl. Schulz (1975), S. 114.
[476] Vgl. Müller (1982), S. 230 und die hierzu zitierten Quellen über Kundenlaufstudien.

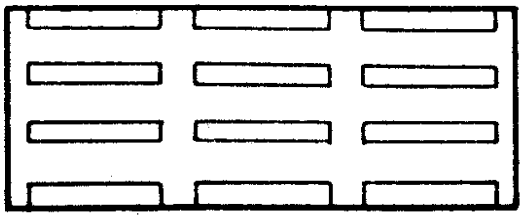
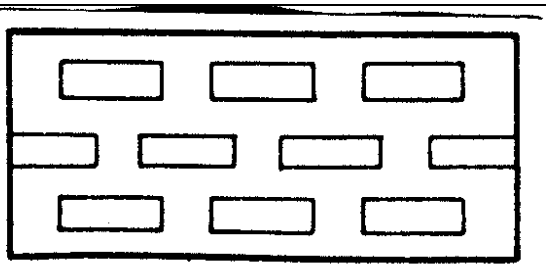
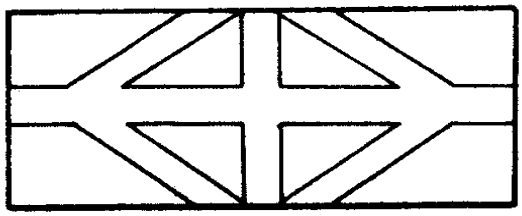
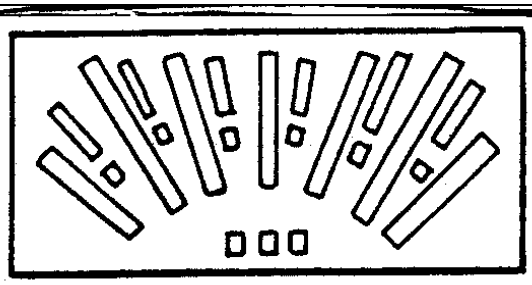
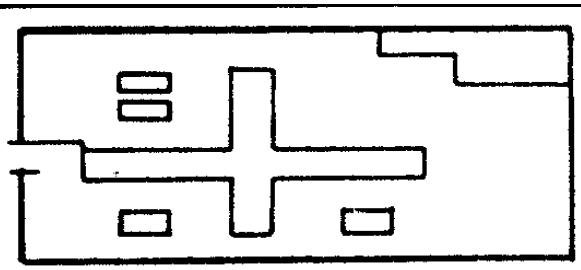
	**Gittersystem:** Beim Gittersystem werden die Regale rechtwinklig angeordnet
	**Kreuzsystem:** Bei diesem System werden die Regale diagonal versetzt angeordnet.
	**Winkelsystem:** Im Winkelsystem werden die Regale schiefwinklig angeordnet.
	**Halbkreissystem:** Im Halbkreissystem werden die Regale schalenförmig angeordnet. Die Kunden sollen dadurch zum längeren Verweilen eingeladen werden.
	**Schaufelsystem:** Der Raum wird in verschiedene 'Kontakthöfe' eingeteilt.

Abbildung 5: Möglichkeiten der Regalanordnung (übernommen von Schulz)[477]

[477] Vgl. Schulz (1975), S. 117f.

Schließlich ist noch die Anordnung der Ein- und Ausgänge, Treppen und Aufzüge maßgebend für die optimale Kundenzirkulation.[478] Da Supermärkte die Verkaufsfläche meist nur auf einer Ebene haben, kommt besonders der Anordnung von Ein- und Ausgängen große Bedeutung zu.[479]

Qualitative topographische Zuordnung der einzelnen Abteilungen:

Die qualitative topographische Zuordnung der einzelnen Abteilungen wird auch als verkaufsflächeninterne Standortplanung bezeichnet.[480] Durch die Anordnung der Warengruppen innerhalb eines Geschäftes kann der Umsatz stark beeinflusst werden.

Die Ansätze, dieses Problem zu lösen, sind sehr unterschiedlich. Zum einen werden kundenfreundliche Lösungen bevorzugt, d.h. die Waren sollen in Bedarfsgruppen präsentiert werden, um den Kunden die Orientierung im Geschäft zu erleichtern.[481] Dieser Ansatz wird im dritten Kapitel dieser Arbeit ausführlich dargestellt werden. Zum anderen aber wird empfohlen, die Warengruppen derart auf der Verkaufsfläche anzuordnen, dass die Kunden möglichst viele Abteilungen passieren müssen, um ihren Einkauf zu tätigen.[482] Derartige Optimierungsansätze können nicht unmodifiziert weiterverfolgt werden, da sie keine Reduktion der Suchzeiten der Kunden im Verkaufsraum mit sich bringen werden. Verhaltensorientierte Spacemanagementverfahren haben aber gerade dieses zum Ziel, denn der 'neue' Kundentyp hat immer weniger Zeit zum Einkaufen.[483]

Quantitative Dimensionierung der einzelnen Abteilungen:

Die quantitative Aufteilung der Verkaufsfläche auf die einzelnen Sortimentsteile erfolgt unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, wie z.B.:[484]

- der Einkaufsfrequenz der Produkte (Lagerumschlag)
- der Displaywirkung der Produkte
- der Lieferfrequenz der Produkte

Als zentrales Kriterium für die quantitative Raumzuteilung gilt der Deckungsbeitrag in

---

[478] Vgl. Baumgartner (1991), S. 33.
[479] Im dritten Kapitel wird der Einfluss der Laufrichtung auf die Kundenzufriedenheit noch genauer untersucht werden (III.B.).
[480] Vgl. Dähne (1977), S. 36.
[481] Vgl. Dähne (1977), S. 38; Hansen (1990), S. 304.
[482] Vgl. Dähne (1977), S. 36.
[483] Vgl. Marzinzik (2000), S. 107.
[484] Vgl. Baumgartner (1991), S: 35. Baumgartner nennt hier noch 'die Bedeutung von Impulskäufen', welche aber mehr mit qualitativer als quantitativer Raumzuordnung zusammenhängt.

Relation zum Raumbedarf. Dieser Wert wird wesentlich von zwei Faktoren beeinflusst:[485]

- dem artikelbezogenen Deckungsbeitrag der Produkte
- dem Umsatz der Produkte in Abhängigkeit von der Flächenbeanspruchung

Folgt man der Annahme, dass die Verkaufsfläche nicht erweiterbar und bereits ausgelastet ist, dann kann die Fläche für eine Warengruppe nur auf Kosten einer anderen Warengruppe ausgedehnt werden. Um dieses Problem mathematisch lösen zu können, muss die Beziehung zwischen Umsatz und Raumeinsatz ermittelt werden. Diese Relation wird als Flächenelastizität bezeichnet und berechnet sich nach folgender Formel:[486]

$$E = \frac{(Ut1 - Ut0)/Ut0}{(Ft1 - Ft0)/Ft0}$$

wobei:

U	=	Umsatz
F	=	Flächeneinsatz
E	=	Elastizität
t_1	=	Zeitpunkt nach der Flächenveränderung
t_0	=	Zeitpunkt vor der Flächenveränderung

Eine ganze Reihe von Untersuchungen beschäftigten sich mit dem Problem der Flächenelastizität, wobei die Ergebnisse dieser Arbeiten als zu wenig gesichert bemängelt wurden, da sie die Verbundwirkungen zwischen Artikelgruppen vernachlässigten.[487] Neue Entwicklungen von Regaloptimierungssystemen versuchen, dieses Problem zu lösen. Inwieweit Verbundwirkungen von Artikelgruppen hier berücksichtigt werden, muss noch untersucht werden.

2.2.2.6.2 Optimierung des einzelnen Regals

Die Warenpräsentation umfasst neben der Festlegung des innerbetrieblichen Regalstandortes die Optimierung des einzelnen Regals. Im Rahmen der Optimierung des einzelnen Regals sind folgende Komponenten zu betrachten:[488]

- die vertikale Positionierung eines Artikels im SB-Regal (Griffhöhe)
- die Raumbemessung eines Artikels im SB-Regal (Kontaktstrecke) und

[485] Vgl. Baumgartner (1991), S. 35.
[486] Vgl. Schulz (1975), S. 148f.
[487] Vgl. Schulz (1975), S. 149.
[488] Vgl. Leven (1991), S. 13.

- die Position innerhalb des Regals (Mitte vs. Rand)

Bislang erhältliche Spacemanagementsysteme optimieren die Kontaktstrecke der einzelnen Artikel (Anzahl der platzierten Facings) nach den vorgegebenen Kriterien, geben aber keine Anhaltspunkte, ***wo*** im Regal die einzelnen Artikel platziert werden sollen. Diese Entscheidung liegt alleine bei dem jeweiligen Anwender, der aus den vorgegebenen Frontstücken das Regalbild selbst zusammenstellen muss. Diese Lücke zu schließen ist eine der Hauptaufgaben dieser Arbeit. Der Abschnitt 3.5. beschäftigt sich eingehend mit diesem Problem.

Nach Betrachtung der Zielsetzung und der Module von Spacemanagementsystemen sollen im nächsten Abschnitt diejenigen Faktoren untersucht werden, die das Ergebnis von Spacemanagementanalysen beeinflussen.

2.2.2.7 Einflussgrößen von Spacemanagementsystemen

In diesem Abschnitt werden die Einflussgrößen von Spacemanagementsystemen beschrieben. Diese Größen wirken als Input auf das offene System zur Optimierung von Verkaufsfläche bzw. der einzelnen Regale.

2.2.2.7.1 Kunden

Die Wertigkeit verschiedener Platzierungen innerhalb eines Lebensmitteleinzelhandelsgeschäftes wirkt zweidimensional.

Einerseits ist es wichtig, das richtige Abteilungslayout für den Kunden zu finden, d.h. dem Kunden einen schnellen und einfachen Überblick zu verschaffen und alle Artikel dort zu platzieren, „wo sie der Kunde sucht“. Hierzu ist es nötig, die Vorstellungen des Kunden, welche Produkte zusammengehören, zu kennen und die Ware entsprechend zu platzieren.

Zweitens spielt auch die Verteilung der einzelnen Artikel innerhalb eines Warenträgers eine gewichtige Rolle. Hierzu hat die Werbegruppe Nymphenburg Untersuchungen angestellt, wie der Kunde die Ware im Regal sieht.

Drittens sind allgemeine Verhaltensweisen von Konsumenten mit in die Betrachtung einzubeziehen, wenn das Ziel verfolgt wird, Supermärkte so zu gestalten, dass die Kunden sich darin 'wohlfühlen'.

2.2.2.7.2 Kundenerwartung

Die Erwartungshaltung der Kunden („Wo steht der gesuchte Artikel?“) sollte für die Aufteilung der einzelnen Abteilungen im Verkaufsraum ausschlaggebend sein. Meist werden solche Aspekte bei der Gestaltung von Supermärkten nicht berücksichtigt. Ein Indiz dafür ist die bislang fehlende Untersuchung von Kundenerwartungen.[489]

Einige Anhaltspunkte kann hierzu die Abspeicherung von Zusammenhängen im Gedächtnis der Kunden liefern. Die Vorstellungen, welche Artikel „zusammengehören“ werden im Rahmen des Episodenprinzips beschrieben. Das Episodenprinzip baut auf der inneren Logik des Kunden auf. Diese Logik kann sich auf verschiedene Sachverhalte beziehen (Geschmackslogik, Verwendungslogik, Aufbewahrungslogik, Markenlogik und Funktionale Logik).[490] Nicht jeder Artikel wird sich demnach an jeder Stelle des Verkaufsraumes gleich gut verkaufen lassen.

Kundenwahrnehmung

Auch die Verteilung der einzelnen Artikel innerhalb eines Warenträgers spielt eine gewichtige Rolle. Aus Kundenlauf- und Kundenaufmerksamkeitsstudien einerseits sowie aus Analysen aufgrund von Platzierungsänderungen andererseits wurden Gesetzmäßigkeiten zur Regalwertigkeit ermittelt.[491] Tietz unterteilt in die horizontale und vertikale Regalwertigkeit.

Bei der Wahrnehmung des Regals durch den Kunden in der Horizontalen (horizontale Regalwertigkeit) wurden folgende Verhaltensweisen beobachtet:[492]

- Blick- und Grifforientierung der Kunden nach rechts
- stärkere Beachtung der Regalmitte gegenüber den Randzonen
- starke Beachtung der Regalköpfe
- stärkere Beachtung von massierten Artikeln
- Verschleierung der Artikelwirkung bei Nebeneinanderplatzierung farblich gleicher Artikel

---

[489] Im Rahmen der Literaturanalyse konnte keine einzige Quelle gefunden werden, die Aufschluß über die Erwartungen der Kunden, wo eine Abteilung in einem Supermarkt zu finden ist, gibt; auch im Bereich der Psychologie wurde lediglich eine Arbeit über die Erwartungen von Einzelhandelsflächen in einem Einkaufszentrum gefunden; auch Sommer/Aitkens (1982) haben in ihrer Untersuchung lediglich die Wiederauffindbarkeit von bestimmten Sortimentsteilen in jeweils einem Supermarkt in Davis, Californien getestet.

[490] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (o.J.), Bl. 38.

[491] Vgl. Tietz (1993), S. 439.

[492] Vgl. Engel (1975), S. 132ff. ; Leven (1991), S. 14; Tietz (1993), S. 439.

Bei der Wahrnehmung des Regals in der Vertikalen (vertikale Regalwertigkeit) sind folgende Wertigkeiten festzustellen:[493]

hohe Regalwertigkeit in Sicht- und Augenhöhe (120–160 cm)

folgende Reihenfolge der vertikalen Regalwertigkeiten:

- Sichtzone 120–160 cm
- Griffzone 50–120 cm
- Reichzone über 160 cm
- Bückzone unter 50 cm

Auch Untersuchungen der Werbegruppe Nymphenburg belegen, dass die optimale Wahrnehmungszone eines Regals in einem Trichter im Durchmesser von 60–100 cm liegt. Der Mittelpunkt dieses Trichters befindet sich in Augenhöhe des Betrachters, also in ca. 140–160 cm Höhe.[494]

Ziel von Spacemanagementsystemen muss es sein, die „richtigen" Artikel an den „richtigen" Plätzen unterzubringen, um falsche und ertragsschmälernde Platzierungen zu vermeiden. Umstritten ist allerdings der Weg, wie dieses Ziel verfolgt werden soll.

Die Werbegruppe Nymphenburg vertritt den Standpunkt, die besten Verkaufsergebnisse für das Gesamtsortiment lassen sich dann erzielen, wenn die sog. „Additionstheorie" beachtet wird, d.h. hohe Regalwertigkeit mit hoher Artikelwertigkeit und niedrige Regalwertigkeit mit niedriger Artikelwertigkeit kombiniert wird.[495] Höller dagegen favorisiert die wertigkeitsausgleichende Platzierung, d.h. Artikel mit hoher Artikelwertigkeit werden an Regalplätzen mit geringer Regalwertigkeit platziert und umgekehrt, um eine insgesamt stärkere Beachtung sämtlicher Artikel und Standorte im Regal zu erreichen.[496]

Zusätzlich zur Qualität der Platzierung ist auch die Quantität der Platzierung zu beachten, d.h. die Anzahl der Frontstücke (Facings) der einzelnen Artikel. Durch die Erhöhung der Facings lässt sich ein erheblicher Umsatzzuwachs realisieren. Dieser Zuwachs wird allerdings nur bis zu einer bestimmten Platzierungsbreite zu realisieren sein.[497]

---

[493] Vgl. Engel (1975), S. 136ff.; Tietz (1993) S. 439.
[494] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (o.J.), Bl.43.
[495] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (o.J.), Bl. 49.
[496] Vgl. Höller (1988), S. 85. Bei dem hier untersuchten Gemüsekonservenregal konnte durch die wertigkeitsausgleichende Platzierung eine signifikante Steigerung des Absatzes um ca. 50% festgestellt werden; die Repräsentanz dieser eher methodisch orientierten Studie dürfte aufgrund der Beschränkung auf eine Plazierungsgruppe in einem Verbrauchermarkt allerdings begrenzt sein.
[497] Vgl. Bachl (1993), S. 22.

Kundenverhalten:

Folgende allgemeine Verhaltensweisen von Konsumenten konnten in Supermärkten beobachtet werden:[498] Der Konsument

- nimmt automatisch wahr
- steuert seine Wahrnehmung und sein Verhalten wenig rational
- versucht nicht, den gesamten Inhalt des Regals wahrzunehmen
- greift dorthin, wo er gerade hinsieht
- ist bequem
- bückt sich nicht gerne
- reckt sich nicht gerne

Diese Aspekte müssen in ein qualitatives Spacemanagementsystem mit einfließen, dessen Zielsetzung die Gestaltung eines 'ergonomisch guten Supermarktes' ist.

2.2.2.7.3 Durch die Industrie bewirkte Einflussfaktoren

Eine weitere Einflussgröße auf Spacemanagementsysteme stellt die Industrie dar. Hier sind die nachfolgend dargestellten Faktoren zu berücksichtigen.

Produktgestaltung bzw. Verpackungsgröße:

Der Begriff Verpackung wird „als vollständige oder teilweise, nach Verpackungsprozess feste, relativ leicht zu beseitigende Umhüllung zum Zwecke des Inhalts- und Umweltschutzes, der Lagerungs-, Transport-, Verkaufs- und Verwendungserleichterung“[499] definiert.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Verpackung jedoch nur unter dem Aspekt der Verkaufserleichterung betrachtet. Die im Selbstbedienungshandel fehlende Beratung am Point of Purchase einerseits und die Angebotsvielfalt bzw. der zunehmende Wettbewerb andererseits haben die Verpackung in die Funktion eines stillen Verkäufers gelangen lassen.[500]

Markenhersteller versuchen, über unterschiedliche markenartikelpolitische Konzeptionen eine Unique Selling Proposition zu erreichen.[501] Die markenartikelpolitischen Optionen für die Hersteller sind, Produktmarken, ‚Produktmarkengruppen oder Firmen- bzw. Dachmar-

[498] Vgl. Leven (1991), S. 14.
[499] Vgl. Koppelmann (1971), S. 22.
[500] Vgl. Seidler (1994), S. 279.
[501] Vgl. Zentes (1995), S. 20.

ken zu erzeugen. Die Identifizierung der jeweiligen Marke kann der Verbraucher anhand der Produktverpackung vornehmen. Die visuellen Anforderungen, die eine Verpackung erfüllen muss, um diese Kommunikationsaufgabe erfüllen zu können, sind gute Sichtbarkeit und Lesbarkeit, Gestaltfestigkeit und optimale Blickregistrierung.[502]

Das Profil erhält die Verpackung durch graphische und formgestalterische Elemente, die somit ihren Beitrag zur Erreichung einer guten Marken- und Produktidentifikation leisten. Auch wird der Wiedererkennungswert beim Konsumenten durch eine leicht einprägbare Verpackung erhöht.[503]

Die Konsequenz hieraus wäre das Bestreben der Hersteller, möglichst ausgefallene Verpackungsformen für ihre Marken zu finden, um die Wiedererkennbarkeit zu steigern. Dem stehen aber produktionstechnische Anforderungen einerseits und logisch begründete Forderungen der Handelsunternehmen andererseits entgegen. Für Einzelhändler ist es von Bedeutung, dass möglichst einheitliche Verpackungshöhen für Produkte einer Warengruppe eingehalten werden. Dadurch wird die Platzierung im Regal erleichtert, da der Abstand der Regalböden dann für diese Warengruppe konstant sein kann. Dies führt zu einheitlichen Regalbildern, die eine bessere Übersicht ermöglichen. Auch können dann mehr Artikel in einem Regal platziert werden, was die artikelbezogenen Raumkosten vermindert. Des Weiteren können die Artikel innerhalb eines Regalbodens leichter und schneller platziert werden, wenn die Stapelhöhen innerhalb dieses Regalbodens einheitlich sind.

Quantitative Ausgestaltung der Umverpackungen:

Ebenso wie bei der Gestaltung der Produktverpackungen berücksichtigen die Hersteller auch bei der Umverpackungsgestaltung die Bedürfnisse der Handelsunternehmen. Diese fordern Produktumverpackungen, die rationelle Arbeitsabläufe in den Zentrallägern und während des Transportes optimal unterstützen und realisieren helfen.[504]

Dies kann durch Umverpackungen geschehen, deren Abmessungen sich an den Normmaßen von Europaletten orientieren. Ebenso sollte das Gewicht der einzelnen Umverpackungseinheiten nicht zu hoch sein, um eine manuelle Kommissionierung im Zentrallager nicht zu erschweren.

Durch diese Vorgaben ergeben sich für die Hersteller Obergrenzen, für die quantitative Ausgestaltung ihrer Umverpackungen; beispielsweise enthält ein Karton Getränkedosen 24 Stück des jeweiligen Artikels. Für ein Regaloptimierungssystem ist es wünschenswert, wenn diese Umverpackungsinhalte möglichst gering sind. Die quantitative Optimierung

[502] Vgl. Seidler (1994), S. 280.
[503] Vgl. Seidler (1994), S. 280.
[504] Vgl. Seidler (1994), S. 280.

von Regalen berücksichtigt diese Inhalte insoweit, als sie als Mindeststückzahl für einen Artikel im Regal die kleinstmögliche Bestellmenge festschreibt.

Wären die einzelnen Artikel in großen Einheiten verpackt, dann hätte dies eine höhere Anzahl von Facings für die einzelnen Artikel zur Folge, als es analog der Abverkaufszahlen für diese Artikel notwendig wäre.

Belieferungsrhythmen:

Die Grundlage für Spacemanagementsysteme stellen in Bezug auf die Erreichung einer optimalen Lagerreichweite Analysen über die Vorratsdauer, den Umsatz und den Ertrag einzelner Artikel dar.[505]

Ziel von solchen Systemen ist es, den mengenmäßigen Warenbestand auf dem Regal artikelgenau dem Abverkauf zwischen zwei Lieferterminen anzupassen.[506] Das Auseinanderklaffen dieser Größen führt immer zu Ertragseinbußen. Bei zu kurzer Reichweite kommt es zu out-of-stock-Situationen und somit zu Umsatzverlust; bei Überbeständen wird unnötiges Kapital gebunden. Eine Optimierung von Lieferrhythmus, Liefermenge und Lieferart (Direktlieferung oder Zentrallager) setzt Einsparungspotentiale frei.[507] Die hier bestehenden Potentiale können durch die Anwendung von Regaloptimierung unter Rentabilitätsgesichtspunkten berechenbar gemacht werden.[508]

Bei Untersuchungen in EDEKA-Märkten in Baden-Württemberg hat sich im Bereich Tiernahrung bei allen untersuchten Geschäften eine „beängstigende Überziehung der Kontaktstrecke“ durch eine Überbelegung von mehr als 25 Prozent ergeben. Nach der anschließend durchgeführten Regalplatzoptimierung konnte die Kapitalbindung um 34 Prozent reduziert werden.[509]

Nicht immer reicht allerdings eine Anpassung des Bestell- und Lieferrhythmus aus, oft ist die Anzahl der Verbraucherpackungen pro Versandeinheit zu hoch, da die Hersteller ihre Versandeinheiten nicht nach Handelsanforderungen gestalten.[510] Dadurch wird im Regal des Handelsunternehmens zuviel Raum benötigt. Eine Optimierung von Gebindegrößen und Versandeinheiten von Herstellerseite aus, kann hier Handelsunternehmen helfen, den Warenbestand dem tatsächlichen Abverkauf anzupassen.[511]

---

[505] Vgl. Odermatt (1995), S. 32.
[506] Vgl. Hambuch (1993), S. 391.
[507] Vgl. Hambuch (1993), S. 416.
[508] Vgl. Bachl (1991), S. 75.
[509] Vgl. Hagemann (1995), S. 51.
[510] Vgl. Hagemann (1995), S. 51; Hambuch (1993), S. 412.
[511] Vgl. Jakobs (1992), S. 63.

2.2.2.7.4 Handelsunternehmen

Angesichts höher werdender Raumkosten und einer immer größeren Anzahl an neuen Produkten wird es für Handelsunternehmen sehr wichtig, die zur Verfügung stehende Verkaufsfläche optimal nutzen zu können.[512]

Die begrenzten Regalflächen werden durch die schon vorhandenen Sortimente mehr als ausgereizt,[513] und die Industrie bietet jedes Jahr ca. 2.000 Artikel neu zur Aufnahme in das Sortiment an. Bei den neuen Artikeln beträgt die Floprate 85%, d.h. der Einkäufer muss sich die „richtigen" Artikel aussuchen, um sein Sortiment auf der bestehenden Fläche abzurunden.[514]

Ziel der Regaloptimierung ist hier eine Minimierung der mit der Regalpflege verbundenen Personal-, Sach- und Raumkosten.[515]

Marketingaspekte:

Unter den Marketingaspekten werden der Betriebstyp, die Betriebsgröße sowie das Sortiment zusammengefasst.

Betriebstyp:

Dem örtlichen Raumangebot stehen entsprechend differenzierte Anforderungen der unterschiedlichen Betriebstypen von Handelsunternehmen gegenüber. Fach- und Spezialgeschäfte werden sich je nach der Art der angebotenen Waren auf relativ kleinen Flächen in innerstädtischen oder wohnortnahen Lagen ansiedeln. Mehrere Fachgeschäfte innerhalb eines Zentrums oder eines Straßenzuges schließen sich oftmals zu Interessengemeinschaften zusammen, um nach außen einheitlich die Attraktivität ihres Standortes herauszustellen. Unter Attraktivität ist zu verstehen die Summe sämtlicher für die Einkaufsstättenwahl[516] ausschlaggebenden Faktoren[517], die einerseits zum Kauf führt und andererseits durch die Zufriedenheit mit dem Kauf bedingt wird[518] und gerade im Einzelhandel über die Stellung im Wettbewerb entscheidet[519]. Fachgeschäfte für sperrige Güter (Möbelhäuser) hingegen lassen sich in Innenstadtzentren kaum integrieren, denn sie benötigen entspre-

---

[512] Vgl. zum Problem des Flächeneinsatzes Kap. 2.2.
[513] Vgl. Jakobs (1992), S. 60.
[514] Floprate wird hier definiert, als derjenige Anteil an neuen Artikeln, die 4 Jahre nach der Einführung nicht mehr in dieser Form auf dem Markt angeboten werden. Vgl. Oehme (1992), S. 170.
[515] Vgl. o.V. (1992).
[516] Vgl. Heinmann (1976), S. 12ff.
[517] Vgl. Berekoven/Eckert/Wimmer (1973), S. 255ff.
[518] Vgl. Benkesntein (1997), S. 121; Meffert (1994), S. 96.
[519] Vgl. Henseler (1978), S. 1.

chend große Verkaufsflächen[520] in Stadtrandlagen, welche leicht mit dem PKW zu erreichen sind. SB-Warenhäuser mit einem sehr breiten Sortiment und dem entsprechenden Flächenbedarf siedeln sich vorzugsweise in der Peripherie der Städte an, während die branchenhomogeneren Kaufhäuser Innenstadtlagen wählen, um von möglichst viel Laufkundschaft frequentiert zu werden. Bei discountierenden Betriebstypen hängt die Wahl des Standortes in starkem Maße von der Verkaufsfläche ab.

Aufgrund der unterschiedlichen Standortpräferenzen ist der Faktor Raum im Betriebstyp Supermarkt mit deutlich höheren Kosten belastet als bei Diskontern. Den vergleichsweise teureren Raum besser zu nutzen, ist die Aufgabe von Spacemanagementsystemen.

Tabelle 2: Vergleich der Raumkosten von Supermärkten und Diskontern vom Deutschen Handelsinstitut (DHI) 1997[521]

	Supermarkt (> 400 qm)	**Diskonter**
Mietkosten in % vom Umsatz	4,9	3,1
sonstige Raumkosten in % vom Umsatz	1,5	1,1
Summe der Raumkosten in % vom Umsatz	6,4	4,2

Betriebsgröße:

Discountierende Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels bieten sämtlich ein Grundsortiment an Nahrungs- und Genussmitteln an. Als Discount „wird eine absatzpolitische Strategie verstanden, bei der Konsumgüter des Massenabsatzes bei einfacher Ladenausstattung zu niedrigen Preisen angeboten werden.“[522]

Die Standortanforderungen sind je nach Sortimentsumfang und Konzept auch hier unterschiedlich. Supermärkte mit einer Verkaufsfläche von 400–1.000 qm suchen wohnortnahe Standorte, da die Hauptkunden der hier angebotenen Convenience-Goods aus einem sehr begrenzten Einzugsgebiet (ca. 750 m Radius) kommen werden[523], für die der Supermarkt schnell und einfach erreichbar ist.[524] Die auf geringe Kosten und hohen Warenumschlag ausgerichteten Hartdiscounter mit Verkaufsflächen von 400–700 qm bevorzugen minder ausgestattete Standorte in Nebenlagen, da hier die Raumkosten geringer sind, als in flächenmäßig vergleichbaren Top-Lagen. In discountierenden Betriebstypen wird Regaloptimierung in Bezug auf die Vorratsdauer betrieben, da hier sich langsam umschlagende Ar-

[520] Vgl. Benkenstein/Bastian (2000), S. 449.
[521] Quelle: DHI (1999), S. 215.
[522] Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 48.
[523] Vgl. Barth (1999), S. 89; Hansen (1990), S.186.
[524] Vgl. Patricios (1978), S. 113.

tikel ausgelistet werden und die im Sortiment verbleibenden Artikel derart platziert werden, dass die Vorratsdauer dem Belieferungsrhythmus (des Zentrallagers) entspricht.

Verbrauchermärkte sind großflächige Einzelhandelsbetriebe mit einem breiten und tiefen Sortiment an Nahrungs- und Genussmitteln, sowie Ge- und Verbrauchsgütern des kurz- und mittelfristigen Bedarfs.[525] Dieser Vertriebstyp mit einer Verkaufsfläche von 1.000–3.000 qm, den eine starke Kostenorientierung auszeichnet, sucht sich Standorte in preiswerten Stadtrandlagen bzw. außerhalb der Städte aus, die allerdings durch eine gute Verkehrsanbindung gekennzeichnet sein müssen[526], um nicht im Verdrängungsprozess zu unterliegen.[527] In Verbrauchermärkten ist aufgrund des Sortimentsumfangs und der Verkaufsfläche Regaloptimierung auch in qualitativer Hinsicht notwendig, da die Kunden sich auf großen Flächen orientieren müssen.

Sortiment:

Vergleicht man die Betriebsgrößen von Supermärkten, SB-Warenhäusern und Diskontern mit den jeweils geführten Sortimenten, so wird deutlich, dass Spacemanagementsysteme in Supermärkten am sinnvollsten zum Einsatz kommen, da dort die Anzahl der pro qm geführten Artikel höher ist als in den anderen Vertriebsformen. Der dem einzelnen Artikel zur Verfügung stehende Raum ist bei Supermärkten dadurch geringer als bei den beiden anderen Vertriebsformen. Die optimale Nutzung des Raumes wird für den Einzelhändler umso wichtiger, je knapper der Raum in dem von ihm betriebenen Vertriebstyp ist.

Tabelle 3: Gegenüberstellung der geführten Artikel pro qm von Supermarkt, Verbrauchermarkt und Diskonter vom DHI in 1997[528]

	Supermarkt	**Verbrauchermarkt**	**Diskonter**
durchschn. Verkaufsfläche	888 qm	2.969 qm	467 qm
durchschn. Artikelanzahl	5.821	13.730	2.539
Artikel pro qm	6,55	4,62	5,65

[525] Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 46.
[526] Vgl. Barth (1999), S. 89.
[527] Vgl. Meffert/Biurmann (1996), S. 47.
[528] Quelle: DHI (1999), S. 229 (Diskonter), S. 235 (Supermarkt) und S. 242 (Verbrauchermarkt).

Intraorganisatorischer Bereich:

Der intraorganisatorische Bereich umfasst die Organisationsform sowie die soziale und monetäre Ebene von Handelsunternehmen.

Organisationsform:

Während bei Handelsunternehmen mit nur einem Standort lediglich die o.g. Gesichtspunkte berücksichtigt werden, spielen bei Standortentscheidungen von Filialunternehmen auch andere Faktoren eine Rolle. Filialunternehmen verfügen über mindestens fünf, unter einheitlicher Leitung stehenden Verkaufsstellen an unterschiedlichen Standorten; mit zehn und mehr Filialen gelten Filialunternehmungen im allgemeinen schon als Großbetriebsform des Einzelhandels.[529] Kennzeichnend für Filialunternehmen ist, dass die Leistungserstellung dezentral in den einzelnen Filialen erfolgt, die Geschäfte aber zentral gesteuert werden.[530] Dementsprechend wird bei Filialunternehmen häufig die Aufgabe des Spacemanagement zentral übernommen und in einheitlichen Regalbildern in den Filialen multipliziert.

Standortnachteile können vernachlässigt werden, wenn das Ziel des Filialunternehmens im Vordergrund steht, regionale Wettbewerbsstärke zu gewinnen; dagegen können prinzipiell geeignete Standorte dennoch abgelehnt werden, wenn das Ziel der Homogenisierung der einzelnen Filialen dadurch gefährdet würde. In Bezug auf Spacemanagement kann es für Filialunternehmen wichtig sein, durch eine einheitliche Gestaltung der Verkaufsräume den Kunden in allen Standorten die Orientierung innerhalb des Verkaufsraumes zu erleichtern.

Von Filialunternehmen werden Spacemanagementaufgaben innerhalb der Zentralen vorgegeben und mit Hilfe standardisierter Regalbelegungspläne in den Outlets umgesetzt. Inwieweit solche standardisierten Regalbelegungspläne an den einzelnen Standorten sinnvoll eingesetzt werden können, erscheint fraglich, da die zugrunde gelegten Verkaufsdaten und Regalflächen aus Durchschnittswerten ermittelt wurden und nicht zwangsläufig auf die einzelne Filiale umsetzbar sind. Da es andererseits wohl zu aufwendig wäre, Spacemanagement in allen einzelnen Filialen zu betreiben, scheint dies aber die effektivste Lösung zu sein.

Im Bereich des selbständigen Einzelhandels werden von den Handelszentralen Spacemanagementkonzepte ebenfalls zentral erstellt. Hier kann aufgrund der heterogenen Struktur der Mitgliedsunternehmen in Bezug auf Verkaufsfläche und Sortiment wohl kaum eine sinnvolle Unterstützung zur Regalbelegung gegeben werden. Allenfalls können Trends zur

[529] Vgl. Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (1995), S. 50.
[530] Vgl. Hansen (1990), S. 200f.; Lerchenmüller (1998), S. 299.

besseren Einrichtung der einzelnen Regale durch solche Regalbelegungsvorschläge an die angeschlossenen Kaufleute weitervermittelt werden. Für die einzelnen Kaufleute ist die selbständige Optimierung ihrer Regale zu aufwendig. Solange die Handelszentralen diesen Dienst nicht als Service für ihre Kaufleute anbieten, wird der Weg über externe Beratungsfirmen wohl am effektivsten sein. Durch solche Dienstleistungen könnten die einzelnen Verkaufsflächen individuell optimiert werden.

Kommunikative Ebene:

In diesem Abschnitt werden die Anforderungen aufgezählt, welche an die Hard- und Software eines Unternehmens gestellt werden, um effizientes Spacemanagement betreiben zu können. Im Rahmen der Software sei hier der Vollständigkeit halber angemerkt, dass die beschriebenen Lösungen nach wie vor Insellösungen darstellen. Die totale Integration der existierenden Insellösungen sei nach wie vor DV-technisch schwer zu realisieren, komplex und teuer.[531]

Hardware:

Für die auf dem Markt befindlichen Regaloptimierungssysteme sind gängige IBM-kompatible Hardware-Komponenten nötig. Eine Konfiguration, die sowohl von der GfK (Apollo Windows), als auch von A.C. Nielsen (Spaceman) empfohlen ist,[532] wird von den meisten angebotenen PC-Systemen deutlich übertroffen. Für die weitere Betrachtung spielen die Hardware-Komponenten keine Rolle mehr.

Software:

Softwareprogramme zur Regaloptimierung dienen einer schnellen Analyse der Ist-Situation des zu optimierenden Regals. Diese Ist-Situation wird in Form der Regaldaten (Abmessung und Einteilung des Regalplatzes) und der Artikeldaten (Abmessung, Lieferrhythmus, Verkaufsdaten, Bestand) erfasst.

Diese Programme zeigen in anschaulicher Form Überbestände und Vorratslücken im Regal auf. Die Bestände der einzelnen Artikel im Regal können der Verkaufssituation angepasst werden. Eine derartige Optimierung kann die Bestände eines Regales den Verkaufsdaten der Vergangenheit anpassen und dadurch Platz im Regal schaffen. Allerdings werden hier weder Regalwertigkeiten berücksichtigt noch die Platzierung von bislang nicht gelisteten Produkten.

---

[531] Vgl. Wieprecht (1999).
[532] Vgl. A.C. Nielsen GmbH (1994); Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (1995).

Die eigentliche Gestaltung des Regalbildes erfolgt durch den Anwender am Bildschirm. Großer Vorteil dieser Regaloptimierungssysteme ist daher nicht – wie fälschlicherweise angenommen werden kann – eine selbständige Optimierung eines Regals, sondern eine realitätsgetreue Darstellung eines Regals am Bildschirm. Diese Darstellung ermöglicht es, am Bildschirm ein Regal zu gestalten, und Änderungen nicht körperlich am echten Regal durchführen zu müssen. Das neu gestaltete Regalbild kann dann ausgedruckt und als Vorlage für die Arbeit am Point of Purchase genutzt werden.

Artikelgenaue Abverkaufsdaten:

Die Verfügbarkeit artikelgenauer Abverkaufsdaten durch den Einsatz der Scanner-Technologie besitzt für Handelsunternehmen eine Reihe von Vorteilen in den Bereichen Marketing und Organisation.

Durch diese Vorteile können Handelsunternehmen hard savings und soft savings realisieren. Die hard savings beziehen sich auf die Kostenvorteile, die den Handelsunternehmen durch den Einsatz von Scanner-Technologie zuteil werden.[533] Die soft-savings werden durch die Anwendung einer verfeinerten Kostenrechnung (Direkte Produkt Rentabilität), der Möglichkeit der Elastizitäten- und Responsemessung (durch Preis-Promotions-Modelle) und der Möglichkeit, artikelgenaues Flächenmanagement zu betreiben, realisiert.[534] Allerdings ist ihr Beitrag zur Verbesserung der Entscheidungsfindung nur schwer zu quantifizieren.[535] Durch die artikelgenauen Abverkaufsdaten weiß das Handelsunternehmen genau um die Bestandsreichweiten und die Mindestliefermengen für einzelne Produkte und hat dadurch die Transparenz der Sortimentsleistung erreicht, d.h. die Handelsunternehmen können innerhalb einer Warengruppe über alle Hersteller diese Daten erheben.[536]

Verknüpfung zu Datenbanken:

Neben den Abverkaufsdaten benötigen die Handelsunternehmen aber auch umfangreiche Produktstammdaten über die einzelnen Artikel, um Regaloptimierung betreiben zu können. Dies sind z.B. die EAN-Nummer, die Abmessung der Verbraucherpackung bzw. der Versandeinheit, die Farbe der Verbraucherpackung, die Anzahl der Verbraucherpackungen je Versandeinheit bzw. Palette. Um hier keine Redundanz entstehen zu lassen, sind diese Daten zentral in der SINFOS-Datenbank der CCG gespeichert.[537] An diese Artikeldatenbank

[533] Vgl. Heidel (1993), S. 148.
[534] Vgl. Heidel (1993), S. 148.
[535] Vgl. Gerling (1994), S. 60.
[536] Vgl. Jakobs (1992), S. 60.
[537] Vgl. Hambuch (1993), S. 394.

senden die Hersteller sämtliche Artikelstammdaten für ihre Artikel in einem standardisierten SINFOS-Format; die Wartung der Datenbank wird von der CCG vorgenommen. Auf die SINFOS-Datenbank haben alle Hersteller und Händler Zugriff. Dadurch ist gewährleistet, dass die einzelnen Produktinformationen standardisiert verarbeitet werden und keine Fehler durch falsche Daten entstehen.

Die Kombination der eigenen artikelgenauen Abverkaufsdaten mit den Artikelstammdaten aus der SINFOS-Datenbank setzt Handelsunternehmen erst in die Lage, Regaloptimierung zu betreiben.

Artikelstammdaten:

Auch die Verknüpfung von Spacemanagementsystemen zu Artikelstammdaten aus Einkaufsdatenbanken, bzw. Warenwirtschaftssystemen ist sinnvoll. Zum einen werden Redundanzen vermieden, wenn die entsprechenden Daten nicht zusätzlich in Spacemanagementsysteme eingegeben werden müssen und zum anderen garantiert ein aktueller Datenbestand bessere Ergebnisse bei kennzahlenorientierten Systemen. Ändern sich die Einkaufskonditionen der Artikel eines Herstellers, so ändert sich dadurch auch der Deckungsbeitrag pro Artikel. Wird nach diesem Kriterium das Regal optimiert, so hat die Verbesserung bzw. Verschlechterung der Einkaufskonditionen auch eine andere Platzierung im Regal zur Folge.

Soziale Ebene:

Im Rahmen der sozialen Ebene wird das Know-how der Mitarbeiter betrachtet. Die dezentrale Lösung von Spacemanagementaufgaben in den einzelnen Filialen macht ein höheres Know-how der Mitarbeiter vor Ort notwendig.

Bisherige Spacemanagementanalysen, die lediglich die Optimierung von Musterregalen für einzelne Vertriebstypen zum Ziel hatten, konnten dagegen zentral erstellt werden. Die Berücksichtigung der filialspezifischen Abverkaufsdaten einerseits und von Sortimentsveränderungen andererseits macht jedoch eine laufende Überarbeitung der Regalbelegungspläne in den einzelnen Outlets notwendig.

In diesem Fall wird es notwendig, Mitarbeiter der einzelnen Filialen im Umgang mit den Spacemanagementrichtlinien zu schulen und deren Know-how zu erhöhen.

Monetäre Ebene:

Abschließend soll im Rahmen der Betrachtung des intraorganisatorischen Bereiches eines Handelsunternehmens noch die monetäre Ebene untersucht werden. Die Finanzkraft eines Unternehmens wirkt sich dann auf ein Spacemanagementsystem aus, wenn durch entsprechende Investitionen eine umfangreiche Datenbasis geschaffen wird, auf deren Grundlage die Ausgangsdaten für das Spacemanagement generiert werden.

Als Beispiel für eine solche Strategie sei Wal Mart genannt. Für den Aufbau einer Datenbank, welche alle Abverkäufe aus den knapp 4.000 Outlets artikelgenau und zentral erfasst, hat dieses Unternehmen rund 4 Milliarden US-Dollar investiert.[538] In dieser Datenbank werden neben der Absatzzahl pro Filiale noch sämtliche Charakteristika eines Artikels gespeichert, die für die Sortimentsplanung und -steuerung notwendig zu sein scheinen. Zusätzlich zu geschmacklichen und zielgruppenspezifischen Informationen werden hier auch die Lieferbedingungen und -rhythmen hinterlegt.[539]

Eine derart tiefe und vor allem laufend aktualisierte Datenbasis ist eine wichtige Voraussetzung für ein funktionierendes Spacemanagementsystem. Nur durch die Verwendung aktualisierter Sortimentsdaten für einzelne Filialen können auch aktuelle Regalbelegungspläne erstellt werden.

2.2.3 Konzeption der bisherigen Spacemanagementsysteme

In diesem Abschnitt werden die bisher verbreiteten Spacemanagementsysteme beschrieben, die sämtlich nur auf den quantitativen Aspekt von Regaloptimierung beschränkt sind.

2.2.3.1 Funktionsweise der gängigen kennzahlenorientierten Systeme

Zunächst wird die Funktionsweise der kennzahlenorientierten Spacemanagementsysteme beschrieben, im zweiten Teil dieses Abschnitts werden die einzelnen, auf dem Markt befindlichen Systeme kurz vorgestellt.

[538] Vgl. Biester (1999a).
[539] Vgl. Biester (1999b).

2.2.3.1.1 Schematische Darstellung der Funktionsweise kennzahlenorientierter Systeme

Regaloptimierung mittels kennzahlenorientierter Regaloptimierungssysteme läuft in folgenden Schritten ab:[540]

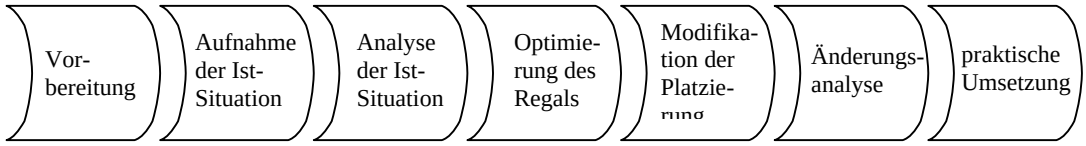


Abbildung 6: Funktionsweise Kennzahlenorientierter Systeme

Im Rahmen der Vorbereitung einer durchzuführenden Regaloptimierung sind die notwendigen Kommunikationssysteme bereitzustellen. Die Aufnahme der Ist-Situation beinhaltet die Aufnahme der Regaldaten (Abmessung und Einteilung der Regale) und der Produktdaten (Erfassung der in den Regalen befindlichen Artikeln mittels Scannen des EAN-Codes, der Bestände der einzelnen Artikel, von Liefer- und Bestellrhythmen und der Artikelstammdaten aus der SINFOS-Datenbank). Diese Ist-Situation wird durch das Regaloptimierungsprogramm dann analysiert, indem die Regalsituation in Form eines halb- oder ganzjährlich nie Neu- und Auslistungen von Artikeln zu überprüfenden[541], Planogramms dokumentiert wird und die, der Optimierung zugrunde liegenden Kennzahlen der Ist-Situation berechnet werden. Durch Regalgraphiken wird eine schnelle Orientierung erreicht, indem mittels Symboldiagrammen oder Produktbildern über- oder unterbevorratete Artikel farblich gekennzeichnet werden. Innerhalb eines festgelegten Rahmens können einzelne Kennzahlen (z.B. Absatz, Umsatz, Rohertrag, DPP) optimiert werden. Für diese Kennzahlen muss vor Durchführung der Optimierung eine Prioritätenliste festgelegt werden, damit konkurrierende Ziele bei der Optimierung ausgeschlossen werden können. Gegenstand der Optimierung kann die Artikelfrontbreite, die Artikelfläche und der Artikelraum der Artikel eines Regales sein. Der ausgearbeitete Platzierungsvorschlag sollte dann manuell überarbeitet werden, da im Rahmen der durchgeführten Optimierung einige Faktoren unberücksichtigt bleiben. So werden Regalwertigkeiten ebenso wenig berücksichtigt wie die Platzierung von noch nicht gelisteten Produkten. Sämtliche manuell eingegebenen Änderungen werden anschließend noch einmal auf deren Einfluss auf die zu optimierenden

[540] Vgl. Günther/Mattmüller (1993), Abb 3 auf S. 79.
[541] Vgl. Apel 81989), S. 24.; von Abercron (1989), S. 41.

Kennzahlen hin überprüft (Änderungsanalyse) und das Ergebnis der Optimierung als Regalplan ausgedruckt, der die praktische Umsetzung der Regaloptimierung ermöglicht.[542]

2.2.3.1.2 Überblick über kennzahlenorientierte Systeme

Die Anfang der 90er Jahre auf den Markt gebrachten Regaloptimierungssysteme Spaceman (A.C. Nielsen GmbH) und Apollo (Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)) entstanden aus Anforderungsprofilen, die der Außendienst von Industrieunternehmen erstellt hatte. Die Industrieunternehmen sind die Adressaten von Untersuchungen dieser Institute; sie stellten die Forderung, idealtypische Regalbilder für die von ihnen vertretenen Sortimente zu bekommen. Die Markenartikelindustrie forderte entsprechende Analysen, um im Rahmen von vertikalen Marketingkonzepten mit Hilfe der entsprechenden Herstellerblockplatzierungen ihre Dachmarkenkonzepte im Handel durchsetzen zu können. Erstellt wurden die optimierten Regalbilder in erster Linie in Sortimentsbereichen, die keinen saisonalen Schwankungen unterworfen sind.

In einem weiteren Schritt haben die Marktforschungsunternehmen begonnen, diese Daten auch Handelsunternehmen zur Verfügung zu stellen, um ihren Kundenkreis in dieser Richtung erweitern zu können. Mittlerweile arbeiten jedoch bereits viele Handelsunternehmen in internen Abteilungen selbst an Regaloptimierungssystemen. In der folgenden Tabelle wird ein Überblick über die wichtigsten Regaloptimierungssysteme gegeben:

Anbieter	System	Beschreibung
A.C. Nielsen	Spaceman[543]	Spaceman optimiert die Regalfläche auf Grundlage von Regaldaten, Abverkaufszahlen, konstanten und variablen Produktdaten sowie anderen Einflussfaktoren (Lieferrhythmus, Servicelevel
GfK	Apollo[544]	Apollo optimiert die einzelnen Regalböden unter Verwendung der Parameter Regaldaten, Abverkauf, Produktdaten und lieferantenbezogener Einflussfaktoren.
Intactix	Intercept[545]	Aufgrund quantitativer Daten wird von Intercept ein Soll-Regalbild erstellt. Das Ist-Regalbild wird auf der Verkaufsfläche mittels Scanner, digitalen Kalibrierer, Digital-Kamera und Notebook erzeugt. Die Ist-Situation kann am Bildschirm dann mit der Soll-Situation verglichen werden. Durch diesen Vergleich am Bildschirm können die eingegebenen Veränderungsparameter sofort zugeordnet und die Interaktion kann simuliert werden.
Mars	SOP/CAESAR [546]	SOP/CAESAR verzichtet sowohl auf die Verwendung von DPR-Daten als auch von qualitativen Daten zur Optimierung der Regalfläche. Es werden die klassischen Optimierungsgrößen betrachtet und dementsprechend nur wenige Daten (Artikeldaten, Regalabmessungen, Lieferrhythmus, Umsatz, Einkaufspreis und Verkaufspreis) erfasst.

[542] Vgl. Günther/Mattmüller (1993), S. 79–81.
[543] Vgl. A.C. Nielsen GmbH (1994).
[544] Vgl. Odermatt (1995), S. 33.
[545] Vgl. o.V. (1996b).
[546] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 186, Übersicht 1.

REWE	Profil[547]	PROFIL enthält keine Angaben zum Direkten Produkt-Profit, sondern bestimmt Daten wie Regalmeter, Umsatz und Ertrag auf Warengruppenebene. Im PROFIL werden qualitative Daten in Form von Attraktivitätsfaktoren der Standorte und Warengruppen ebenso berücksichtigt wie Kaufgewohnheiten der Kunden (aus Warenkorbanalysen) und Warengruppenpräferenzen des Handels.

Übersicht 14: Überblick über Regaloptimierungssysteme

Wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Systemen Spaceman und Apollo bestehen nicht, was auch Versuche der Arbeitsgruppe „Regaloptimierung“ des Europäischen Handelsinstituts Köln (EHI) belegen, wonach Regale, die mit den genannten Systemen optimiert wurden, nicht wesentlich differierten. Unterschiede bestehen lediglich in Randbereichen wie Bedienerfreundlichkeit, weitere Analysemöglichkeiten, Visualisierung und Preis der Systeme.

Das Regaloptimierungsprogramm Apollo für Windows zeigt auf Grundlage der wöchentlichen Absatzdaten sowie der Ist-Facings im Regal, das optimiert werden soll, Out-of-Stocks, Überbestände oder Umsatz- und Raumanteile auf[548]. Unter Berücksichtigung der Artikelbesonderheiten wie Abmessung, Stapelbarkeit o.ä. wird mit fotorealistischen Abbildungen ein optimierter Regalaufbau simuliert.

Intercept ist eine im Bildaufbau dem Spaceman-Programm ähnliche Windows-Applikation, die als Werkzeug für die Bereitstellung von Daten dient, die zur Erfassung, Überprüfung, Wartung, Analyse und Erzeugung von Planogrammen notwendig sind. Das Zusatzmodul Interrange liefert graphisch einen Überblick über Distribution, Listung und Bestand, gegliedert nach Regionen, Clustern oder Vertriebslinien. Dadurch kann – ausgehend von einem Ursprungsplanogramm – automatisch das Merchandise-Pattern auf andere Planogramme übertragen werden. Diese Planogramme können auch zentral erstellt und via Satellit an die einzelnen Filialen übermittelt werden.[549]

Einen Sonderfall der Systeme der externen Anbieter stellt das SOP/CAESAR-System dar. Dieses Optimierungssystem wurde speziell für die Optimierung der Süßwarenabteilung konzipiert. Auftraggeber ist die Mars GmbH aus Viersen/Aller. Im Inputbereich von SOP/CAESAR werden nur quantitative Daten verwendet, über die Outputdaten keine Angaben gemacht und als Ziel für dieses System wird eine Ertragssteigerung von bis zu 30% angegeben.[550] Hier könnte sich der Verdacht aufdrängen, das eigentliche Ziel dieser Opti-

[547] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 186, Übersicht 1.
[548] Vgl. ebenda, S. 33.
[549] Vgl. o.V. (1994b).
[550] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 187, Übersicht 1.

mierung sei die Ertragssteigerung durch die konzentrierte Platzierung von Produkten des Marktführers aus dem Bereich Schokoriegel.

Handelsunternehmen, die selbst Regaloptimierung betreiben, haben diese Aufgabe meist zentralisiert. Ein Vorteil dieser Zentralisierung besteht in der Nutzung von Synergieeffekte, da die optimierten Regalbilder in vielen Filialen eingesetzt werden können. Nachteil der zentralen Nutzung von Regaloptimierungssystemen ist, dass eine kontinuierliche, auf die Abverkaufsdaten der einzelnen Filiale bezogene Optimierung dadurch nicht stattfinden kann. Die REWE-Gruppe hat in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung DAS KONZEPT das Planungssystem PROFIL entwickelt. Dieses Programm berechnet die Auswirkungen der Umplatzierungen von Warengruppen.[551] Outputdaten des Planungssystems PROFIL sind Sollwerte für Fläche, Regalmeter, Umsatz und Ertrag je Warengruppe in Form von Statistiktabellen (Umsatz, Rohertrag, Spanne), Kennzahlentabellen (Umsatz- und Ertragskennzahlen) und Managementtabellen (Vorschläge zur Platzierungsänderung, Abweichungsanalysen).[552]

2.2.3.2 Aktuelle Trends im Bereich Spacemanagement

Bisher konzentrierten sich Spacemanagementsysteme auf die Optimierung einzelner – von der Größe her vorgegebener – Regale. Eine neue Generation von Spacemanagementsystemen erweitert die eigentliche Regaloptimierung um die quantitative Dimensionierung der einzelnen Abteilungen. Dadurch wird es möglich, die Verhältnisse zwischen einzelnen Abteilungen sowohl innerhalb eines Geschäftes als auch im Branchenvergleich zu anderen Geschäften zu erkennen. In der nachfolgenden Tabelle wird ein Überblick über die angebotenen Programme zur Flächenoptimierung gegeben:

[551] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 186, Übersicht 1.
[552] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 186f., Übersicht 1.

Anbieter	System	Beschreibung
GfK	Apollo Total Store[553]	Apollo Total Store analysiert den Grundrissplan des Outlets. Dadurch wird es möglich den Platz zu erkennen, den einzelne Warengruppen auf der Verkaufsfläche beanspruchen. Es können die Bestände und die Flächenproduktivität pro Regal, Gang, Abteilung oder für die gesamte Verkaufsfläche bestimmt werden. Apollo Total Store kann aufgrund der Absatzdaten eine Raumzuordnung für jedes Regal auf der Verkaufsfläche vornehmen.
A.C. Nielsen	Floorplan Profil[554]	Als erstes Programm zur Flächenoptimierung wird Floorplan-Profil im Paket mit Spaceman-Promis angeboten, um vor dem Schritt der eigentlichen Regaloptimierung eine Optimierung der Verkaufsfläche durchzuführen. Hierzu werden die Faktoren Umsatz, Ertrag, Kundenfrequenz, Spanne und Fläche berücksichtigt. Floorplan-Profil ermittelt für die einzelnen Regale auf der Verkaufsfläche die Absatz- bzw. Umsatzdaten und weist diese in Form farblicher Unterlegung der einzelnen Regale aus.
BACG	Spaceopt.[555]	Spaceopt ermöglicht es, unterschiedliche Abteilungsgrößen zu vergleichen und die Auswirkungen auf den Ertrag zu berechnen. Als Weiterentwicklung zu anderen Spacemanagementsystemen werden in Spaceopt die ursprünglich verwendeten Abverkaufsdaten immer wieder aktualisiert. Dadurch ist dieses Programm in der Lage, die Auswirkungen der veränderten Platzierungsbreiten zu berechnen.
Intactix	Intersection[556]	Intersection dient der Grundrissplanung von Verkaufsstellen. Die Abverkaufsdaten der einzelnen Abteilungen werden importiert und auf die einzelnen Regale bezogen. Mit Hilfe dieser Auswertungen können auf dem Grundrissplan farblich die Umsatzanteile der einzelnen Regale im Ist-Zustand angezeigt werden. Diese Analysemöglichkeit erlaubt es, den einzelnen Regalen Umsatzdaten gegenüberzustellen.

Übersicht 15: Aktuelle Trends im Bereich Spacemanagement

Bestandteile des Apollo Total Store Systems sind Datenbanken, ein Warenträger-Editor, ein Analyse-System, sowie ein Grafik-Modul. Apollo Total Store greift auf zwei verschiedene Datenbanken zurück. Zum einen auf eine Produktdatenbank, in der alle Produkt- und Abverkaufsdaten zu den geführten Artikeln abgelegt sind und zum anderen auf eine Warenträger-Datenbank, die sämtliche auf der Verkaufsfläche stehenden Warenträger-Typen beinhaltet. Diese Warenträger-Typen sind „intelligent“ gespeichert, was bedeutet, dass sie diejenigen Flächen definieren können, die für Produkte zur Verfügung stehen. Der Warenträger-Editor ermöglicht die Erstellung individueller Warenträger-Typen oder deren Import aus CAD-Programmen. Im Analyse-System (Crystal Reports Professional Edition) von Apollo Total Store besteht sowohl die Möglichkeit, auf vorgeschlagene Berichte und Formatierungen zur Erstellung von Analysen auf Grundlage der Total Store Daten zurückzugreifen, als auch diese Berichte selbst zu definieren. Schließlich ist es im Grafik-Modul

[553] Vgl. Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (1996).
[554] Vgl. A.C, Nielsen GmbH (o.J.).
[555] Vgl. BACG Limited (1996).
[556] Vgl. Intactix International (1996), S. 1.

noch möglich, verschiedene Arten von Diagrammen zu erstellen, aber auch Laden-Arbeitsblätter anzufertigen, auf denen jedes Produkt am „richtigen Platz“ eingezeichnet ist.

Mit der Software Floorplan-Profil kann nur eine quantitative Bewertung der einzelnen Regale auf der Verkaufsfläche vorgenommen werden; qualitative Fragestellungen oder Neuplanungen von Supermärkten sind mit dieser Software nicht möglich. Ziel von Floorplan-Profil ist nicht, ein Ladenlayout mit allen Warenträgern, Paletten und Stellflächen neu zu entwickeln, sondern die bestehende Fläche unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu optimieren. Daher ist dieses Softwaretool auch nicht dazu geeignet, Flächenneuplanungen vorzunehmen. Die hierzu notwendigen Warenträger-Datenbanken und -Editoren sind im Programmpaket nicht enthalten.

Das Programmpaket Spaceopt, welches von BACG in Zusammenarbeit mit der Universität Manchester (Institute of Science and Technology) entwickelt wurde, ist ein Programm zur Optimierung der gesamten Verkaufsfläche. Durch die ständige Aktualisierung der verwendeten Abverkaufsdaten ist dieses Programm in der Lage, die Auswirkungen der veränderten Platzierungsbreiten zu berechnen. Die so berechnete Platzierungselastizität soll dieses Programm in die Lage versetzen, die Auswirkungen zukünftiger Platzierungsveränderungen genauer bestimmen zu können („Learning Mechanism“). Spaceopt untersucht lediglich die Ertragsauswirkungen von Sortimentsverschiebungen, nimmt aber keine qualitative Bewertung von Platzierungen vor.

Das Programmteil Intersection von Intactix dient der Grundrissplanung von Verkaufsstellen und ist in Filialunternehmen meist zentral installiert. Die CAD-Zeichnungen der Grundrisse der zu planenden Outlets können in Intersection importiert werden. Die Abverkaufsdaten der einzelnen Abteilungen werden importiert und auf die einzelnen Regale bezogen. Mit Hilfe dieser Auswertungen können auf dem Grundrissplan des Supermarktes farblich die Umsatzanteile der einzelnen Regale im Ist-Zustand angezeigt werden. Diese Analysemöglichkeit erlaubt es, den einzelnen Regalen Umsatzdaten gegenüberzustellen. Mit Hilfe dieser Daten lassen sich entweder Sortimentsentscheidungen fundieren oder Schwachstellen in der Verkaufsraumdurchblutung erkennen. Intersection nimmt keine qualitative Optimierung des Verkaufsraums vor.

2.2.3.3 Würdigung der kennzahlenorientierten Regaloptimierungssysteme

Spacemanagementsysteme sind ein Instrument zur Platzierungsoptimierung im einzelnen Regal. Sie basieren weitgehend auf quantitativen Daten und berücksichtigen qualitative Regalwertigkeiten nur am Rande.

Spacemanagementsysteme optimieren nach Eingabe der Inputdaten und der Optimierungsbedingungen die „Anordnung und Anzahl der Artikel im Verkaufsaggregat“[557]. Das Resultat der Optimierung wird durch einen Kennzahlenvergleich ausgedrückt.

Schon die Verwendung von Absatz- bzw. Umsatzdaten aus der Vergangenheit führt dazu, dass die durch Spacemanagementsysteme ausgerichtete Präsentationsplanung ex-post bezogen ist. Auf zukünftige Trends bzw. die Platzierung neu gelisteter Artikel, für die keine Absatzzahlen vorliegen, kann in diesen Systemen nicht eingegangen werden.[558] Bezüglich der Qualität der Daten zeigen sich die Grenzen von Spacemanagementsystemen an der zunehmenden Einbeziehung von DPP-Daten in die Platzierungsplanung. Auch der DPP-Ansatz kann aufgrund der reinen Kostenorientierung nur bedingt Grundlage für die Präsentationsplanung sein.

Selbst im Bereich der quantitativen Kennzahlen – der Domäne der bisher verwendeten Systeme – zeigen sich Versäumnisse.[559] Die hier vorgestellten Systeme berücksichtigen nicht in ausreichendem Maße Rahmendaten der Belieferung (Liefer- und Auffüllrhythmen, Just-in-Time-Belieferung) oder die Operationalisierung der Opportunitätskosten im Regal, welche bei einer wirklichen Optimierung im Sinne einer Gesamtkostenbetrachtung zu lösen wäre.[560]

Hier wäre vor allem auch der Kapazitätseffekt zu berücksichtigen. Aldi z.B. konnte u.a. dank breiterer Gänge die Einräumzeit der Waren um beinahe die Hälfte senken.[561]

Im quantitativen Bereich haben die hier vorgestellten Systeme (mit Ausnahme des Systems PROFIL von der REWE-Handelsgruppe) die Dimensionierung der einzelnen Abteilungen außer Acht gelassen. Erst die unter der Rubrik „aktuellen Trends“ vorgestellten Systeme lassen diese Analysen zu. Allerdings liegen noch keine Erfahrungen in der täglichen Anwendung dieser Systeme vor, da sie sich meist noch in der Testphase befinden.

Der gravierendste Nachteil der bisher gebräuchlichen Systeme besteht aber in einer unzureichenden Berücksichtigung qualitativer Daten im Optimierungsprozess. Die Veränderung von Regalplätzen (vertikales oder horizontales Verschieben der einzelnen Artikel) wird vom Anwender manuell vorgenommen. Qualitative Überlegungen, die der Anwender bei dieser manuellen Korrektur anstellt, werden vom System weder vorgeschlagen noch überprüft. Eine vornehmlich kostenorientierte Präsentationsplanung kann dem geforderten Optimierungsprozess nicht Genüge leisten. Vereinzelt werden von den Anwendern qualitative Artikel- oder Standortwertigkeiten mit in die Regaloptimierung einbezogen.

---

[557] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 189.
[558] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 193.
[559] Vgl. Möhlenbruch/Meier (1994), S. 195.
[560] Vgl. Ebd.
[561] Vgl. Roeb (1995), S. 66.

Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse des Käuferverhaltens werden aber bei keinem der hier vorgestellten Systeme mit berücksichtigt.[562] Die Kunden werden bei den bislang verwendeten Regaloptimierungssystemen lediglich als „black-box“ verstanden. Das bestehende Regalbild wird als Input in das Optimierungssystem eingegeben und nach den o.g. Kennzahlen optimiert. Die Kaufhandlungen der Kunden bei den verschiedenen Regalbildern stellen in Form von Absatzzahlen den Output dieses Systems dar.

2.2.4 Ableitung von Platzierungsregeln aus den bisherigen Erkenntnissen

Die in der Handelspraxis gängigen Platzierungsempfehlungen werden in einer Vielzahl von Supermärkten eingehalten. Kunden scheinen diese Postulate bezüglich der Warenanordnung zu akzeptieren. Diese Akzeptanz kann entweder darauf beruhen, dass die Warenanordnung der Kundenwahrnehmung entspricht, oder sie beruht auf einer jahrzehntelang erfolgten Konditionierung der Supermarktkunden. In den Arbeiten zu den quantitativen Spacemanagementaspekten werden keine neuen Platzierungsempfehlungen gegeben, sondern die gängigen Empfehlungen weiter getestet.

Aus denjenigen Untersuchungen, welche sich mit qualitativen Aspekten von Spacemanagement beschäftigen, lassen sich Platzierungsregeln ableiten, die im folgenden Kapitel Erkenntnissen aus der Umweltpsychologie gegenübergestellt und vor diesem Hintergrund validiert werden können.

Bezüglich der Anordnung der Abteilungen im Verkaufsraum lassen sich aus den Handlungsempfehlungen für die Handelspraxis und die bisherigen Untersuchungen folgende Platzierungsregeln ableiten:

P_1:
Die Anordnung von Abteilungen, welche einen großen Anteil an Impulsartikeln vereinen, an den von den Kunden stärker beachteten Außenseiten führt zu erhöhtem Abverkauf dieser Artikel.

P_2:
Abteilungen, die über einen großen Anteil an Artikeln des Grundbedarfes verfügen, die von den Kunden gesucht werden, sollen in der Ladenmitte platziert werden. Dies bewirkt einen gleichmäßigeren Kundenstrom im Markt und führt zu erhöhten Durchschnittsbons.

[562] Vgl. Leven (1991), S. 14; Möhlenbruch/Meier (1994), S. 196.

P_3:
Im Eingangsbereich wird eine Abteilung mit hohem Aufmerksamkeitswert untergebracht, um die Ganggeschwindigkeit der Kunden zu vermindern. Dies bewirkt eine höhere Aufmerksamkeit der Kunden für das Warenangebot und wird zu einer Erhöhung der Durchschnittsbons führen.

Die Handlungsempfehlungen bezüglich der Bildung von Platzierungsgruppen erlauben die Ableitung der folgenden Platzierungsregeln:

P_4:
Platzierungsgruppen innerhalb der einzelnen Abteilungen sind herkunftsorientiert, d.h. nach Marken bzw. Herstellern zu bilden. Dadurch wird den Kunden die Suche erleichtert, und der Umsatz der jeweiligen Warengruppe wird – bedingt durch Zusatzkäufe – steigen.

P_5:
Die einzelnen Platzierungsgruppen können unabhängig voneinander angeordnet werden. Die Anordnung der einzelnen Warengruppen hat keinen Einfluss auf den Umsatz derselben.

Auf der postulierten wertigkeitenausgleichenden Art der Warenplatzierung basieren noch einmal zwei Platzierungsregeln – und zwar bezüglich der Anordnung der einzelnen Artikel in einem Regal:

P_6:
Artikel mit hohem akquisitorischen Potential sollen auf Regalplätzen präsentiert werden, die vom Kunden nur schwach wahrgenommen werden. Bedingt durch das hohe akquisitorische Potential dieser Artikel haben aufmerksamkeitsschwache Regalplätze keine negativen Auswirkungen auf den Abverkauf dieser Produkte.

P_7:
Artikel mit geringem akquisitorischen Potential sollen auf Regalplätzen präsentiert werden, die vom Kunden eher wahrgenommen werden. Bei diesen Artikeln kann durch den hohen Aufmerksamkeitsgrad, den sie durch ihre Platzierung erhalten, der Absatz gesteigert werden.

3. Kapitel:
Konzeption eines verhaltensorientierten Spacemanagementsystems

3.1 Kundenerwartung als Maßstab für Spacemanagement

In diesem Abschnitt wird untersucht, inwieweit Kundenerwartung als Maßstab für Spacemanagement gelten kann. Hier werden zunächst allgemeine Profilierungsmöglichkeiten von Supermärkten erarbeitet, bevor die Gestaltung von Supermärkten analog der Kundenerwartung behandelt wird. Anschließend wird die Verteilung der Abteilungen im Verkaufsraum beschrieben, bevor im letzten Teil dieses Abschnittes auf die Bestückung der Regale eingegangen wird.

3.1.1 Profilierungsmöglichkeiten von Supermärkten

Der Lebensmittelhandel in den klassischen Supermärkten bewegt sich einerseits in einem bipolaren Spannungsfeld:

„Vom verfügbaren Einkommen wird immer weniger für Food ausgegeben und von dem, was die Menschen überhaupt für Food ausgeben, bleibt immer weniger in den Kassen der Supermärkte hängen.“[563]

Gleichzeitig sind, auch wenn die undifferenzierte Aussage, dass jeder überall alles kaufe so nicht stimmt[564], die in Supermärkten angebotenen Massenmarkenartikel zu ähnlichen Preisen meist auch in anderen Vertriebslinien bzw. in Supermärkten anderer Handelsketten erhältlich, der Supermarkt unterliegt der sog. 'Austauschbarkeitsfalle'.[565]

In solchen Wettbewerbssituationen lässt sich folgende Regel aufstellen:

[563] Vgl. Biehl (1998), S. 40.
[564] Vgl. Müller-Hagedorn (1988), S. 457.
[565] Vgl. Mohme (1993), S. 3.

„Je austauschbarer die Sortimente, je ähnlicher die Preise und je gleichartiger die Standorte [sind], desto zwingender müssen zusätzliche Profilierungsmöglichkeiten gesucht werden.“[566]

Im Rahmen einer neuen Zielharmonie gilt es drei Möglichkeiten zur Erlangung komparativer Wettbewerbsvorteile zu kombinieren: besser, preisgünstiger oder schneller sein.[567] Ziel eines qualitativen Vorteils gegenüber den Mitbewerbern ist „ein möglichst hoher Übereinstimmungsgrad zwischen Qualitätserwartung des Konsumenten und Qualitätsanmutung der Leistung.“[568]

Die besten Möglichkeiten, Supermärkte unter den oben genannten Rahmenbedingungen qualitativ zu profilieren, bestehen in der Verbesserung der Servicequalität und einer kundenorientierten Gestaltung der Ladenatmosphäre. Die Servicequalität wird einerseits durch angebotene Leistungen, wie beispielsweise Packservice, Lieferservice, kostenlose Kundenparkplätze aber auch die Ausnutzung der maximal möglichen Ladenöffnungszeiten gesteigert. Andererseits ist guter Service nur durch gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiter zu erreichen, die der Schlüssel für Kundenzufriedenheit sind.[569] Hierzu bedarf es gerade im Lebensmitteleinzelhandel gezielter Konzepte und Strategien, um hier dem Kunden wieder das Gefühl zu geben, „König“ im Supermarkt zu sein.

Eine Orientierung bietet das tripolare Konzept von Benkenstein und Bastian[570], welches ein Spannungsfeld zwischen den Dimensionen Erlebnis, Convenience und Versorgung aufbaut. Hier lässt sich der Supermarkt aufgrund seiner Nachbarschaftsnähe vor allem als Convenience-Einkaufsstätte erkennen, die sich vor allem durch eine größere Erlebnisorientierung[571] zusätzlich profilieren könnte, wobei darauf zu achten ist, dass auch Erlebniskonzepte von der Konkurrenz kopiert werden können.[572]

Eine wesentliche Entlastung der Kunden vom Suchstress bietet der Lieferservice, der allerdings nur bei „großen geografischen Entfernungen“[573] zum Handelshaus attraktiv ist und deshalb für den nachbarschaftsorientierten Supermarkt nur verminderte Bedeutung hat.

3.1.2 Gestaltung von Supermärkten analog der Kundenerwartung

Im Rahmen dieser Arbeit wird aber – Bezug nehmend auf das gestellte Thema – auf die Darstellung von personalorientierten Servicemaßnahmen verzichtet und lediglich die Ges-

[566] Vgl. Bost (1987), S. 8.
[567] Vgl. Barth/Stoffl (1997), S. 6.
[568] Vgl. Barth/Stoffl (1997), S. 6.
[569] Vgl. Zentes/Swoboda (1999), S. 81ff.
[570] Vgl. Benkenstein/Bastian (1997), S. 218.
[571] Vgl. Ahlert/Schröder (1990), S. 221ff.
[572] Vgl. Ahlert/Schröder (1990), S. 225.
[573] Vgl. Voss (2000c), S. 155.

taltung der Ladenatmosphäre näher betrachtet. Diese Möglichkeit, Einkaufsstätten bei Konsumenten zu profilieren, kann beispielsweise durch zentral vorgegebene Konzepte genutzt werden. Ladenatmosphäre lässt sich gezielt gestalten durch:[574]

- Außengestaltungselemente wie Umgebung des Ladens, Architekturstil, Außenfarben, Signet
- Ladenstrukturelemente im Inneren wie Wege, Trennwände, Warenanordnung, Orientierungshilfen
- Warenpräsentationstechniken wie bestimmte Warenträger, Warenaufbauvarianten, Dekoration
- atmosphärische Umfeldelemente wie Musik, Farben[575], Beleuchtung, olfaktorische Reize, Aktionen

„Durch Licht- und Farbeinsatz kann einerseits der Kundenlauf gesteuert und andererseits die Ware in verkaufsanreizender Form dargeboten werden.“[576]

Es lassen sich auch Kundenassoziationen hervorrufen:

„Mit Farben lassen sich Begriffe wie Frische und Natürlichkeit wirkungsvoll unterstreichen, da Farben einen assoziativen Wert besitzen (...).“[577]

Kauferlebnis, d.h. mehr Einkaufsfreude[578], kann in einem Verkaufsraum vermittelt werden durch spezielle Dekoration, Farbwahl, Umfeldgestaltung oder spezielles Ladenlayout. Empirische Forschungen in diesem Bereich liegen nicht vor, da die Ladenatmosphäre auf flüchtigen und wenig bewussten Eindrücken während des Einkaufs beruht, die später außerhalb des Ladens kaum wiedergegeben werden können.[579] Allerdings kann durch die Erzeugung von Behaglichkeit und Gemütlichkeit das Wohlbefinden und dadurch auch die Kaufbereitschaft gesteigert werden.[580]

Erst umweltpsychologische Forschungen haben die Möglichkeit eröffnet, Aussagen über die Ladenatmosphäre treffen zu können. Im Rahmen dieser Forschungen wird die Ladenatmosphäre als Reizkonstellation betrachtet, die auf den Kunden wirkt.[581]

Im Rahmen dieser Arbeit soll aber lediglich auf Spacemanagement als Instrument von Warenanordnung und Warenpräsentation eingegangen werden. Die übrigen genannten Teilbe-

---

[574] Vgl. Bost (1987), S. 11.
[575] Vgl. Bellizzi/Crowley/Hasty (1983); S. 21ff.
[576] Vgl. Lerchenmüller (1998), S. 102.
[577] Vgl. Voss (2000e), S. 60.
[578] Vgl. Berekoven (1986), S. 162.
[579] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 424.
[580] Vgl. Schulz/Espe (1982), S. 99ff.; Weinerg (1999), S. 39ff.
[581] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 425.

reiche der Gestaltung der Ladenatmosphäre sind in der Literatur bereits behandelt worden.[582]

Spacemanagementsysteme der neuesten Generation – wie sie im zweiten Kapitel beschrieben wurden – betrachten das Problem der Flächenbelegung nur quantitativ. Zusätzlich zur Fragestellung, wie viel Platz die einzelne Abteilung auf der Verkaufsfläche einnehmen soll und wie viel Regalfläche dem einzelnen Artikel zugestanden wird[583], soll in diesem Teil vor allem der qualitative Aspekt des Flächenmanagements betrachtet werden. In diesem qualitativen Teilbereich des Spacemanagement geht es nicht darum, wie viel Platz der einzelnen Abteilung, bzw. dem einzelnen Artikel zugestanden wird, sondern welcher Platz innerhalb der Verkaufsfläche bzw. des Regals der einzelnen Abteilung bzw. dem Artikel zugewiesen wird. Hierzu ist es notwendig, das Verhalten der Kunden im Verkaufsraum und am Regal zu kennen und bei der Optimierung zu berücksichtigen.

Eine simultane Lösung, die sowohl die Quantität als auch die Qualität der Platzierungsproblematik beinhaltet, sollte den rein quantitativen Optimierungsansätzen überlegen sein.

Gestaltungsziele von verhaltensorientierten Spacemanagementsystemen können, neben der Verringerung unnötiger Suchprozesse, die Schaffung eines angenehmen, allgemein stimulierenden Kauferlebnisses, die Ausrichtung der Produktinformation auf die Verarbeitungsmöglichkeit des Kunden sowie die Erleichterung von Warenprüfung und Warenmitnahme sein.[584] Eine enge räumliche Nachbarschaft ähnlicher Produkte (im Verkaufsraum und im Regal) erleichtert den Merkmalsvergleich einzelner Produkte und vermeidet bei den Verbrauchern eine Überlastung des gedanklichen Kurzzeitspeicher- und Verarbeitungssystems.[585]

Der qualitative Aspekt des Flächenmanagements gliedert sich in zwei Bereiche, nämlich die topographische Zuordnung der einzelnen Abteilungen im Verkaufsraum und die qualitative Zuordnung des Platzes im einzelnen Regal.

Um für diese beiden Bereiche professionell geplanten Flächenmanagements Kundenwünsche einbeziehen zu können, werden im Rahmen dieser Arbeit Erkenntnisse aus der Umweltpsychologie verarbeitet. Die Umweltpsychologie beschäftigt sich mit Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umwelt.

---

[582] Zu den übrigen Teilbereichen der Gestaltung der Ladenatmosphäre vgl. Bost (1987); Baumgartner (1991); Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), Schenk (1995).

[583] Diese Problemstellungen werden durch die im vorherigen Kapitel betrachteten kennzahlenorientierten Space-Managementsysteme zu lösen versucht.

[584] Vgl. Franke, J. (1990), S. 388.

[585] Vgl. Franke, J. (1990), S. 403.

So hat zum einen die Umwelt Einfluss auf das menschliche Verhalten; andererseits kann die Umwelt auch von Menschen beeinflusst werden.[586] Im Bereich der Umweltpsychologie gibt es zwei Ansatzpunkte zur Erklärung von Umweltwirkungen, nämlich

- emotionspsychologische Ansätze, insbesondere das Modell von Mehabrian und Russel
- kognitive Ansätze, die sich mit der Orientierung im Laden befassen

3.1.3 Verteilung der einzelnen Abteilungen im Verkaufsraum

In der Handelsbetriebswirtschaft stellen die innerbetrieblichen Standortentscheidungen ein psychostrategisches und psychotaktisches Experimentierfeld erster Ordnung dar.[587] Stets geht es um die Entscheidung, den Verkaufsraum optimal in verschiedene Funktionszonen aufzuteilen.[588]

Dies sind die Zone des Kundenverkehrs, der Warenpräsentation (Angebotsfläche), der Verkaufsabwicklung (Bedienungstheke, Kasse, Packtisch), aber auch die Zonen für verkaufsvorbereitende und -begleitende Aktivitäten.[589] Diese Funktionszonen bilden reine Basisbereiche eines Verkaufsraumes, die sich zu kombinierten Zonen überlappen, sofern keine räumliche Funktionstrennung während des Verkaufsprozesses besteht.[590]

Dieses Entscheidungsproblem wird auch als space utilisation (Raumzuteilung) bezeichnet. Die space utilisation beschäftigt sich sowohl mit der quantitativen als auch mit der qualitativen topographischen Anordnung der einzelnen Abteilungen auf der Verkaufsfläche.[591]

Die Verkaufsfläche eines Einzelhandelsunternehmens ist nicht homogen, sondern hinsichtlich ihrer Kontaktwahrscheinlichkeiten und Umsatzpotentiale unterschiedlich wertvoll.[592] Verursacher für diese unterschiedlichen Standortwertigkeiten ist das räumliche Kundenverhalten, welches durch Kundenlaufstudien ermittelt werden kann.[593] Diese pauschal auf Kontaktwahrscheinlichkeiten und Umsatzpotentiale bezogene Fragestellung wird aber selbst aus handelsbetriebswirtschaftlicher Sicht als problematisch erachtet,[594] weil zum einen jeder Platz spezielle Raumqualitäten und jedes Produkt spezielle Raumanforderungen hat, so dass jeder Platz für jedes Produkt unterschiedlich wertvoll ist. Zum anderen beeinflusst die Warenanordnung im Raum den Kundenlauf, so dass die Warenanordnung

---

[586] Vgl. Gröppel (1991), S. 112; Ittelson/Prohansky/Rivlin/Winkel (1977), S. 17; Kröber-Riel/Weinberg, P. (1996).
[587] Vgl. Schenk (1995), S. 129.
[588] Vgl. Schenk (1995), S. 130.
[589] Vgl. Hansen (1990), S. 298.
[590] Vgl. Hansen (1990), S. 299.
[591] Vgl. Baumgartner (1991), S. 26.
[592] Vgl. Hansen (1990), S. 301.
[593] Vgl. Hansen (1990), S. 301f.
[594] Vgl. Hansen (1990), S. 302.

ihrerseits die Wertigkeit der Plätze beeinflusst. Einer pauschalen Aufteilung des Verkaufsraumes in Wertzonen steht dieser Sachverhalt entgegen.

Die Anordnung der Warengruppen auf der Verkaufsfläche kann nach Dähne[595] auf drei verschiedene Arten erfolgen:

1. Standortwertorientierte Anordnung
   Dieses Verfahren geht davon aus, dass jeder Standort einen bestimmten 'Wert' aufweist, welcher durch die Kontaktwahrscheinlichkeit bestimmt wird. Es werden jedoch keine Aussagen über den Verlauf des Kundenstroms gemacht. Da der Kundenstrom allerdings von der Anordnung der Warengruppen abhängig ist, stellt dieses Verfahren keine geeignete Grundlage für eine qualitative Raumzuteilung dar.

2. Bedarfsfrequenzorientierte Anordnung
   Dieses Konzept basiert auf der Annahme, dass die Bedarfsfrequenz ein Indikator für die Kontaktwahrscheinlichkeit eines Artikels ist. Demzufolge sollten diejenigen Artikel mit dem höchsten Kontaktpotential an denjenigen Stellen platziert werden, die vom Kunden am schlechtesten frequentiert werden. Eine solche Art der Warengruppenanordnung ist jedoch am wenigsten kundenfreundlich, da die Kunden, um ihren Bedarf zu decken, den weitesten Weg durch den Supermarkt zurücklegen müssen.

3. Bedarfsgruppenorientierte Anordnung
   Diese Konzept gibt Hinweise zur Anordnung der Warengruppen zueinander, nämlich derart, dass dem Verbraucher diejenigen Produkte in der jeweiligen Nachbarschaft angeboten werden, die auch gemeinsam verwendet werden. Dies führt zu einer Verbesserung der Orientierung im Geschäft, zu einer Verminderung des Kontaktaufwandes für verbundene Aktivitäten und zu einer Anregung des Kunden zu Zusatzkäufen. Eine solche bedarfsgruppenorientierte Anordnung ist aufgrund des Abbaus von Transaktionskosten der Kunden als sehr verbraucherfreundlich zu bezeichnen.

Dies wird zwar seit längerem empfohlen, „jedoch wird hier auch weiterhin ziemlich durchgängig nach der traditionellen Fachgeschäftsgliederung verfahren, d.h. die Warengruppen werden in der Stammplatzierung komplett und geschlossen präsentiert, um die gebotene Auswahl zu dokumentieren.“[596] Ein weiterer Grund dafür könnte in dem benötigten Platz für Zweitplatzierungen liegen.

[595] Vgl. Dähne (1977)., S. 34ff.
[596] Vgl. Berekoven (1995), S. 298.

Hansen[597] bezeichnet zwei Faktoren als relevant für die qualitative Standortplanung, nämlich die Lage zum Kundenverkehr und die Lage im Verhältnis zu anderen Produkten.

1. Die Lage zum Kundenverkehr[598]
   Der Kundenstrom wird durch drei Parameter beschrieben, die Richtung (Lage der Ein- und Ausgänge, Standort von Dienstleistungs- und Verkaufseinrichtungen), die Geschwindigkeit (Nähe zu Ein- und Ausgängen, Verbindungswege zwischen Abteilungen) und die Dichte (Entfernung zum Eingang). Um den Kundenverkehr lenken zu können, wird die Platzierung der gesuchten Produkte außerhalb des Kundenverkehrs und die Platzierung von Impulsartikeln innerhalb des Kundenverkehrs empfohlen. Eine derartige Warengruppenanordnung widerspricht aber dem Bestreben, eine Verkaufsfläche den Kundenwünschen entsprechend zu gestalten, da auch hier dem Kunden die weitesten Wege bei der Deckung seines Grundbedarfs zugemutet werden.

2. Die Lage zu anderen Produkten[599]
   Der räumlichen Lage von Produkten, Produktgruppen oder Abteilungen in der engeren und weiteren Entfernung zueinander wird ein Einfluss auf den Umsatz zugestanden. Für weiter entfernte Produkte scheint es sinnvoll, die gesuchten Abteilungen so zu platzieren, dass auf dem Weg zwischen diesen Abteilungen möglichst viele andere Abteilungen von dem Durchgangsverkehr profitieren. Die Platzierung der Warengruppen innerhalb eines engeren nachbarlichen Produktbereiches kann nach den im Folgenden dargestellten Gesichtspunkten erfolgen.

Die Warenplatzierung als Problem der Warengruppenbildung ist in nachfolgender Tabelle schematisch dargestellt:

Hinkunfts-orientierung	**Herkunfts-orientierung**	**Orientierung am Faktoreinsatz**	**Orientierung an organisatorischen Aspekten**
Bedarfsart Erlebniskomplex Bedarfsträger und Lebensstile	Herkunftsgebiet Material oder Verarbeitungsweise Hersteller	Personal Betriebsmittel Raum	Abteilungsbildung Kostenstellen

Übersicht 16: Warenplatzierung als Problem der Warengruppenbildung[600]

[597] Vgl. Hansen (1990).
[598] Vgl. Hansen (1990), S. 302.
[599] Vgl. Hansen (1990), S. 304.
[600] Vgl. Hansen (1990), S. 304.

In der handelsbetriebswirtschaftlichen Sicht der Verteilung der Abteilungen im Verkaufsraum spielt der Kunde nur insofern eine Rolle, als er möglichst viele Bereiche des Geschäftes aufsuchen soll. Der exakte Standort der einzelnen Abteilungen bleibt unberücksichtigt. Das Kundenverhalten soll zwar – mittels Kundenlaufstudien ermittelt – Aufschluss über bevorzugt aufgesuchte Stellen im Verkaufsraum geben, und es werden auch Bedürfnisse im Rahmen der Hinkunftsorientierung erfasst; Kundenerwartungen werden aber bei der topographischen Anordnung der Abteilungen nicht mit berücksichtigt.

Um Regelmäßigkeiten bei Kundenerwartungen bezüglich der Abfolge von Abteilungen erkennen zu können, ist es aber notwendig, die Art und Weise zu erforschen, wie sich Kunden im Verkaufsraum orientieren und mit welchen Vorstellungen sie den Supermarkt besuchen, um ihre Einkäufe zu erledigen.

3.1.4 Heuristische Regeln zur Regalbestückung

Die akquisitorische Wirkung einer Artikelplatzierung ist sowohl von der Lage des Verkaufsaggregats innerhalb des Verkaufsraumes, als auch von der Höhe und Länge der Platzierungsfläche innerhalb des Regals abhängig.[601]

Der Zusammenhang von Platzierungslänge (Anzahl der Facings) und Abverkauf wurde in verschiedenen US-amerikanischen Studien für Verbrauchermärkte untersucht.[602] Als übereinstimmendes Ergebnis dieser Untersuchungen lässt sich feststellen, dass der Zusammenhang zwischen Kontaktstrecke und Absatz (Flächenelastizität) umso höher ist, je bekannter der einzelne Artikel ist und umso eher der Artikel der Gruppe der Impulsartikel zugeordnet werden kann.[603]

Die genaue Stelle (horizontal und vertikal), an welcher der einzelne Artikel im Regal platziert ist, beeinflusst den Absatz einzelner Artikel, da in den Regalen für die verschiedenen Bereiche unterschiedliche Kontaktwahrscheinlichkeiten bestehen. Die Kontaktwahrscheinlichkeit kann als Maßstab für die Wertigkeit des einzelnen Regals gelten.

Diese Kontaktwahrscheinlichkeiten wurden durch diverse Kundenbeobachtungen ermittelt und in heuristische Platzierungsregeln[604] umgesetzt. Hinsichtlich der Wertigkeiten wird zwischen vertikalen und horizontalen Regalwertigkeiten unterschieden.

---

[601] Vgl. Müller (1982), S. 240.

[602] Müller gibt einen Überblick über diese verschiedenen Studien und zeigt die teilweise widersprüchlichen Ergebnisse dieser Studien und die daran ansetzenden Kritikpunkte auf. Vgl. Müller (1982), S. 356–366.

[603] Daher findet sich dieser Zusammenhang auch in den Prioritätsregeln von Barth wieder: „Vorrang bei der Bemessung der Platzierungsfläche gebührt jeweils dem Impulsartikel mit dem höheren Bekanntheitsgrad“. Barth (1975), S. 97.

[604] Die Regalplatzwertigkeiten sind im Abschnitt 1.3.2.1. schon ausführlich diskutiert worden.

Diese heuristischen Regeln zur Regalbestückung sind zwar in der praktischen Arbeit erprobt und können als Orientierungshilfe für die Arbeit am Regal dienen, doch sind diese Regeln weder hinterfragt, noch theoretisch untermauert worden. Lediglich die empirischen Abverkaufsdaten vor bzw. nach Regaländerungen sind als Beweis für die Gültigkeit dieser Regeln verwandt worden.

Um die Basis für eine – an den Kundenerwartungen orientierte – Laden- und Regalgestaltung zu erhalten, ist es jedoch unbedingt nötig, die umweltpsychologischen Grundlagen für Kundenverhalten zu erforschen, um diese Erkenntnisse anstelle von heuristischen Regeln in die Regaloptimierung und Ladengestaltung einarbeiten zu können.

In den nächsten Abschnitten dieser Arbeit werden diese Grundlagen erläutert. Dies sind im einzelnen:

- Emotionspsychologische Gesichtspunkte
- Wahrnehmungspsychologische Gesichtspunkte
- Das CRSP-Modell zur Erklärung des Kundensuchverhaltens
- Der psychologische 'Begriff' zur Erklärung des Suchverhaltens am Regal

3.2 Orientierung im Verkaufsraum unter emotionspsychologischen Gesichtspunkten

Emotionspsychologische Ansätze gehen von der Annahme aus, dass die Umwelt für die Menschen zusätzlich zu der weiter unten im Abschnitt 3.3 beschriebenen Orientierungsfunktion auch eine direkte emotionale Bedeutung hat.

3.2.1 Einführung in das Modell von Mehabrian und Russel

Einen umfassenden Ansatz zur Definition solcher emotionaler Stimmungswirkungen der Umwelt haben Mehabrian und Russel entwickelt.[605] Dieses Verhaltensmodell ist hier kurz dargestellt:

[605] Vgl. Donovan/Rossiter (1982); Mehrabian/Russel (1974).

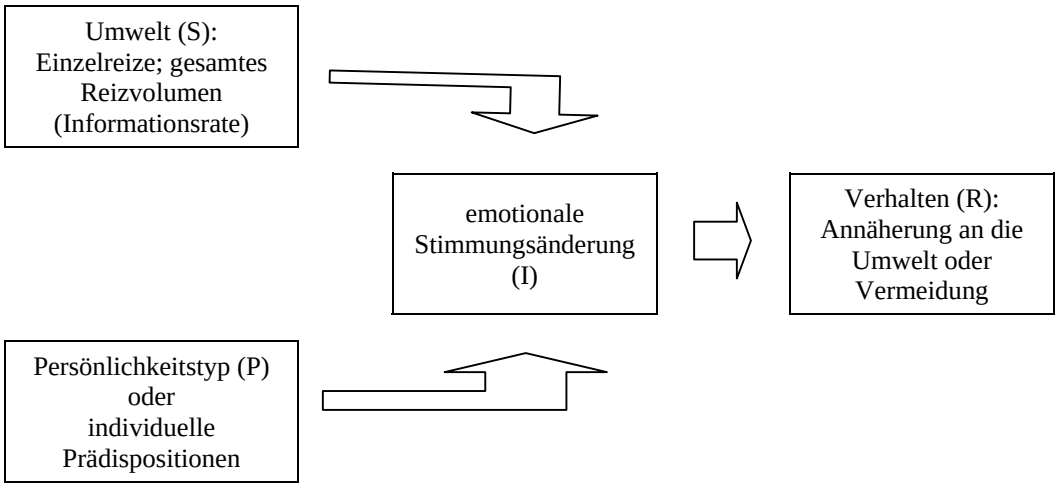


Abbildung 7: Verhaltensmodell von Mehabrian und Russel

Dieses Modell geht davon aus, dass Umweltreize (S) Gefühle auslösen oder Stimmungen verändern können. „Eine gewisse Umgebung verursacht bei einem Menschen neben kognitiven Impulsen gewisse emotionale Reaktionen“.[606] Da es schwierig ist, die Einzelwirkungen der Umweltreize exakt zu ermitteln, wird mit der Informationsrate eine Kategorie eingeführt, die eine eindimensionale Wirkungsbeschreibung der gesamten Umweltreize ermöglicht.[607] Diese emotionalen Reaktionen bestimmen als intervenierende Variablen (I) das konkrete Verhalten gegenüber der Umwelt (R). Persönlichkeitsunterschiede oder unterschiedliche Prädispositionen führen zu unterschiedlichen Reaktionen auf die Umwelt.

Im Rahmen der Erforschung der Wirkung von Werbung auf das Verhalten von Konsumenten wird ein ähnliches Modell von Kroeber-Riel/Weinberg verwendet, um den Zusammenhang von aktivierenden Prozessen und Verhalten zu erklären.[608]

Da das Modell von Mehabrian und Russel im Rahmen dieser Arbeit als Grundlage zur Erklärung atmosphärischer Ladenwirkungen dient, sollen in der folgenden Tabelle die einzelnen Variablen dieses Modells kurz erläutert werden.

[606] Vgl. Mehrabian (1987), S. 15.
[607] Vgl. Esch/Meyer (1995), S. 290f.
[608] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 69.

Stimulusvariablen (S)	Umweltreize können als eine Menge von Einzelreizen verschiedener Wahrnehmungsmodalität (visuell, akustisch, olfaktorisch, haptisch) beschrieben werden. Jede einzelne Reizkategorie (Bilder, Farben, Licht, Musik) lässt sich vielfach variieren und hat jeweils unterschiedliche Stimmungswirkung
emotionale Stimmung (I)	Mehabrian und Russel haben für die emotionale Stimmung ein zweidimensionales Ordnungsschema entwickelt. Die beiden orthogonalen Dimensionen „angenehm – unangenehm“ und „aktivierend – desaktivierend“ genügen in diesem Modell, um Stimmungswirkungen der Umwelt zu beschreiben. Umweltwirkungen wie „erregend, hektisch, öde, entspannend“ ergeben sich aus einer Kombination dieser beiden Dimensionen. Der Einfluss der Umwelt auf das Verhalten hängt davon ab, in welchem Ausmaß die Umwelt eine angenehme oder unangenehme Stimmungsänderung auslöst und inwieweit die Umwelt aktiviert bzw. Aktivierung abbaut.
Persönlichkeitsvariablen (P)	Im Modell von Mehabrian und Russel ist das wichtigste Merkmal neben der Persönlichkeitsvariable der Aktivierungszustand des Wahrnehmenden. Diese beiden Variablen bestimmen, ob der Konsument bevorzugt aktivierungssteigernde oder -mindernde Umweltkonstellationen aufsuchen.
Reaktionsvariablen (R)	Folge emotionaler Umweltwirkungen sind Annäherungs- bzw. Vermeidungsverhalten gegenüber der jeweiligen Umwelt. Individuen suchen Umwelten auf, die eine positive Stimmungsänderung auslösen und meiden solche, die eine negative Stimmungsänderung bewirken.

Übersicht 17: Variablen des Verhaltensmodells von Mehabrian und Russel

3.2.2 Auslösung von Stimmungsänderungen durch atmosphärische Ladenreize im Modell von Mehabrian und Russel

Im diesem Abschnitt wird beschrieben, wie atmosphärische Ladenreize im Verhaltensmodell vom Mehabrian und Russel wirken und Einfluss auf die Stimmung von Konsumenten nehmen können.

3.2.2.1 Wirkung von Aktivierung auf die Leistung

Der Begriff Stimmung beschreibt das emotionale Befinden einer Person. Sie ist abhängig von inneren Faktoren – wie dem physischen Wohlbefinden – und äußeren Umwelteinflüssen anregender oder einschränkender Art.

Eine Veränderung der Stimmung wird in der Psychologie als Aktivierung bezeichnet. „Aktivierung ist die Voraussetzung für jegliche Informationsverarbeitung“.[609] Es wird zwischen einer relativ langsamen (tonischen) und einer kurzfristigen (phasischen) Aktivierung unterschieden. Als Aktivierungspotential wird die Fähigkeit vom Umweltreizen beschrieben, Aktivierungswirkungen zu erzielen.[610] Je stärker das Aktivierungspotential, desto stärker ist die Änderung des Aktivierungsniveaus.

In der Umweltpsychologie wird dieser Zusammenhang mittels der Lambda-Hypothese dargestellt. Die Lambda-Hypothese lautet:

„Bei zunehmender Stärke der Aktivierung steigt zunächst die Leistung eines Individuums, von einer bestimmten Aktivierungsstärke ab fällt sie wieder (umgekehrte λ-Funktion)“.[611]

Diese Hypothese wird durch die Erfahrungen wohl jedes Menschen getragen, der sowohl die leistungsstimulierende Wirkung einer erhöhten Angeregtheit, „keine Aktivation, kein Lernen“[612], als auch den leistungshemmenden Einfluss einer besonders starken Erregung, etwa eines Wutausbruches verspürt hat[613]. Dies deckt sich mit der Theorie Bruners[614], dessen Begriff des Bedürfniszustandes als ein Erregungsniveau interpretiert werden kann, „wobei Erregung als ein Trieb definiert ist, der sich auf das generalisierte Bedürfnis des Individuums, die Erregung auf einem mittleren Niveau zu halten, bezieht.“[615]

„Die Postulierung eines optimalen Aktivationsniveaus impliziert, dass Organismen häufig danach streben, die externe Stimulation zu erhöhen.“[616] Für die Menschen ist ein mittleres Aktivierungsniveau optimal, hier wird das größte Wohlbefinden empfunden. Menschen versuchen daher, dieses Niveau anzustreben und sich entweder aktivieren zu lassen oder entspannende Reize zu finden, um sich bei diesem Niveau einzupendeln. Im Bereich der experimentellen Ästhetik wurde diese Präferierung eines mittleren Aktivierungsniveaus in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesen.[617]

---

[609] Vgl. Ackermann (1997), S. 57.
[610] Vgl. Berlyne (1978), S. 160.
[611] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 78.
[612] Vgl. Hebb (1955), S. 249.
[613] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 78.
[614] Vgl. Bruner (1957a).
[615] Vgl. Lefrancois (1986) S. 114.
[616] Vgl. Weiner (1994), S. 107.
[617] Vgl. Bost (1987), S. 37.

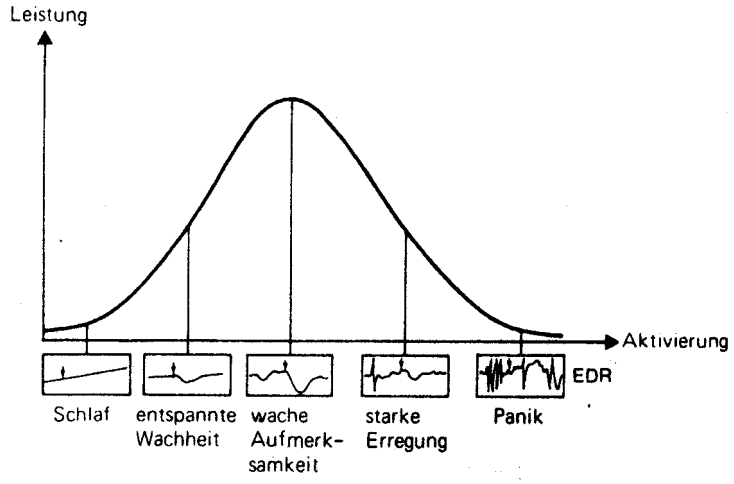


Abbildung 8: Klassische Darstellung der Beziehung zwischen Aktivierung und Leistung (übernommen von Kroeber-Riel/Weinberg)[618]

Menschen im mittleren Aktivierungsniveau („wache Aufmerksamkeit“) sind demzufolge am empfänglichsten für die Aufnahme von Umweltreizen und damit auch im Supermarkt sehr aufmerksame Kunden, die ungeplante Kaufakte realisieren, weil sie durch die Umgebung stimuliert werden.

Bei der Gestaltung des Supermarktes gilt es also, die Kunden möglichst in ein mittleres Aktivierungsniveau zu versetzen. Grundlagen der Beeinflussung und Instrumente dazu werden im Folgenden erörtert.

3.2.2.2 Aktivierung von Kunden während des Einkaufs

Nachdem der Zusammenhang von Aktivierung und Leistung dargestellt wurde, soll hier gezeigt werden, wie Kunden während ihres Einkaufs aktiviert – und damit auf die angebotenen Leistungen aufmerksam gemacht – werden können.

3.2.2.2.1 Wirkungsmodell von Einkaufsstätten

Geht man davon aus, dass Kunden neben der Wahrnehmung auch durch emotionale Faktoren in ihrer Kaufentscheidung beeinflusst werden, dann kann folgende theoretische Wirkungskette angenommen werden:

---

[618] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 79.

„The impact of feeling states on perception and behavior can best be understood as functions of the cognitive processes through which people organize and utilize knowledge of the world and on that basis make judgments and choices of actions in both social and non-social contexts.“[619]

Einkaufsstätten wirken demnach auf drei unterschiedliche Entscheidungsebenen des Kunden ein:[620]

1. Die Ebene kognitiver Prozesse, also gedanklicher Vorgänge bei den Kunden (organize and utilize knowledge). Hier muss die Frage beantwortet werden, welche einkaufsrelevanten Informationen der Kunde aus der Ladenumwelt einer Einkaufsstätte aufnehmen oder aus seinem Gedächtnis abrufen kann.

2. Die Ebene kognitiver Entscheidungsprozesse (judgments). Diese Ebene beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit ein qualitativ veränderter Informationsinput die Angebotswahrnehmung beim Einkauf beeinflusst. Diese Informationen fließen in den Entscheidungsprozess der Kunden beim Einkauf ein.

3. Die Ebene des offenen Kaufverhaltens (choices), auf der untersucht wird, ob die Stimmungswirkungen beim Einkauf das Entscheidungsverhalten des Kunden in der Einkaufsstätte beeinflussen.

[619] Vgl. Clark/Isen (1982), S. 74.
[620] Vgl. Bost (1987), S. 58f.

Dieser Zusammenhang ist in der folgenden Abbildung noch einmal verdeutlicht:

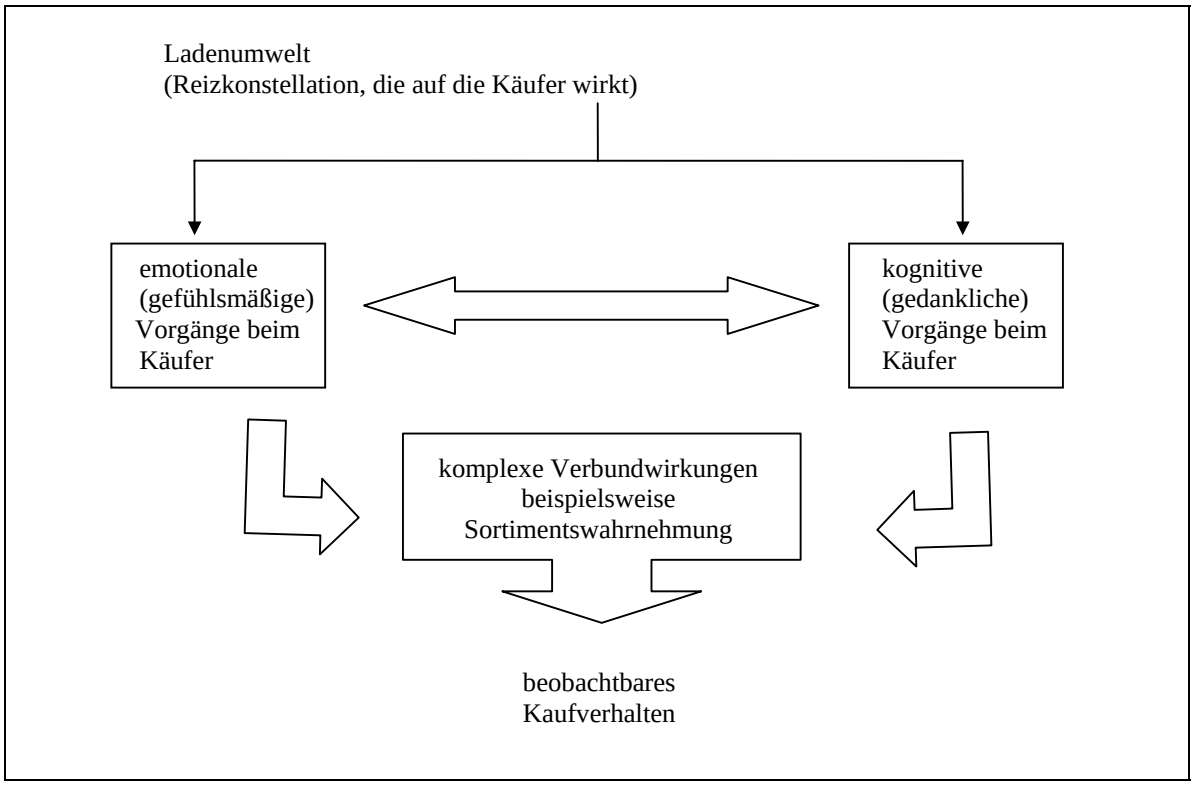


Abbildung 9: Allgemeines psychologisches Ladenwirkungsmodell[621]

3.2.2.2.2 Stimmung als beeinflussender Faktor für die Informationswahrnehmung

Die Emotionspsychologie hat sich intensiv mit der Wirkung von Stimmungen beschäftigt. In Versuchen mit Testpersonen, die durch Hypnose in positive oder negative Grundstimmungen versetzt wurden,[622] ist überprüft worden, wie sich die Stimmungslage auf die Informationsverarbeitung der Versuchspersonen auswirkt. Hier wurde zwischen der Wirkung der Stimmung auf Gedächtnisleistungen und Entscheidungsverhalten unterschieden.

3.2.2.2.2.1 Wirkung der Stimmung auf die Gedächtnisleistung

In der klassischen kognitiven Psychologie wurde der Mensch zunächst als rein informationsverarbeitendes Modell erklärt, welches Informationen aus der Umwelt aufnimmt, ver-

[621] Vgl. Bost (1987), S. 12.
[622] Hierzu haben Bower, Monteiro und Gilligan in den Jahren 1973–1979 viele Experimente durchgeführt, die dann in deren verschiedenen Beiträgen beschrieben wurden.

arbeitet, im Gedächtnis speichert und von dort bei Bedarf wieder abruft.[623] In jüngerer Zeit haben Netzwerkmodelle wachsende Aufmerksamkeit gefunden, u.a. um Objekte zu repräsentieren, die als Merkmalsvektoren aufgefasst werden,[624] als Modelle für Assoziationsnetze und um den Aufbau kognitiver Strukturen darzustellen.[625] In der modernen Kognitionspsychologie wird die Arbeitsweise des Gedächtnisses als semantisches Netzwerk erklärt, d.h. das gespeicherte Wissen wird als assoziatives Netz dargestellt.[626] In solchen Netzen werden Stimmungsqualitäten – ähnlich wie Wissen – repräsentiert und beeinflussen diejenigen Details, die sich der Kunde aus dem Gedächtnis abruft. In der folgenden Abbildung ist ein Ausschnitt aus einem solchen Netzwerkmodell gezeigt.

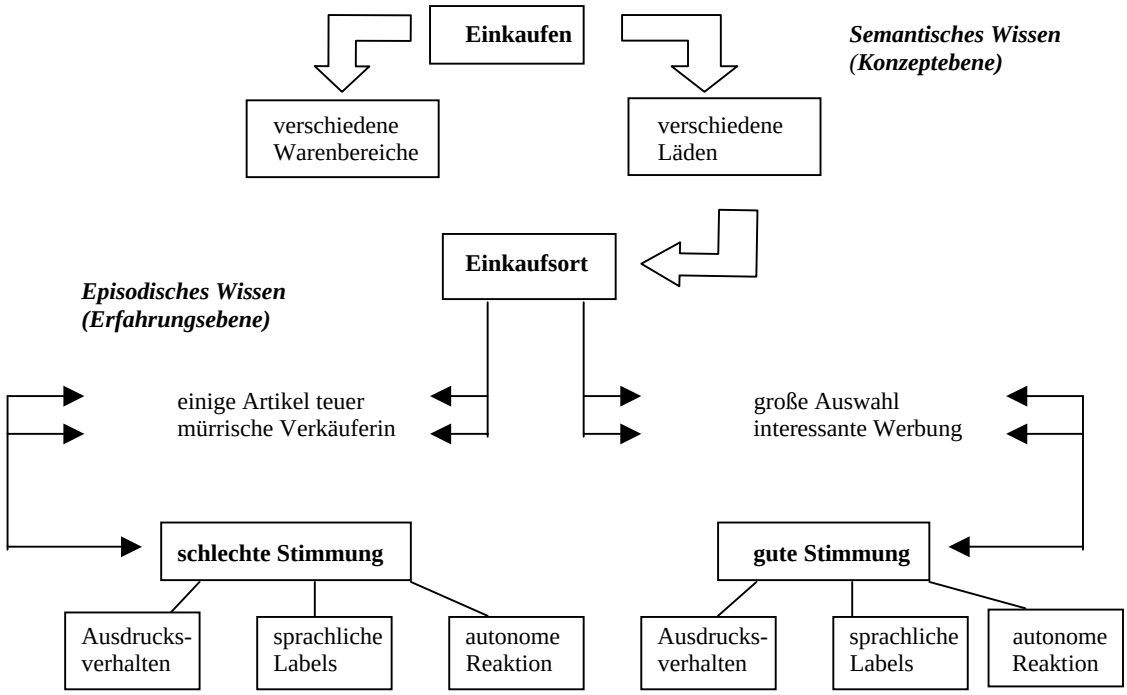


Abbildung 10: Ausschnitt aus der Gedächtnisstruktur zur Erklärung stimmungsabhängigen Wissensabrufs von Konsumenten[627]

Der hier gezeigte Ausschnitt soll Aufschluss über stimmungsabhängige Gedächtnisabfragen von Supermarktkunden geben. Das semantische Wissen der Konzeptebene ist bei den Kunden unabhängig von ihrer Stimmungslage vorhanden. Das episodische Wissen hinge-

[623] Vgl. Bost (1987), S. 64.
[624] Vgl. Tversky (1977).
[625] Vgl. Collins/Loftus (1975).
[626] Vgl. Bost (1987), S. 68 und die hier zitierten Werke von Anderson/Bower (1973); Kosslyn (1981); Wippich (1984); Zimmer (1983).
[627] in Anlehnung an: Bost (1987), S. 69.

gen wird je nach Stimmungslage von den Kunden abgerufen. So ist davon auszugehen, dass Kunden in einer negativen Stimmung sich eher an negative Erlebnisse im besuchten Supermarkt erinnern (Obst hat schlecht geschmeckt, einige Artikel teuer) während Kunden, die sich in einer positiven Stimmung befinden, positive Episoden (interessante Werbung, Einkaufen macht Spaß) mit dem Supermarkt verbinden. Als Folge kann davon ausgegangen werden, dass ein – durch die Ladenatmosphäre – positiv gestimmter Käufer vor allem positive Einkaufs- und Konsumerfahrungen im Gedächtnis aktiviert und bei seiner Kaufentscheidung berücksichtigt.[628] Des Weiteren bestimmt bei positiver Konditionierung die Stärke der im Laden ausgelösten Aktivierung, wie viel Zeit der Kunde im Supermarkt verbringen möchte.[629]

Intensiv ist die Wirkung von Aktivierungstechniken in der Werbepsychologie untersucht worden.[630] Kroeber-Riel und Weinberg haben ausgehend von Anzeigenwerbung eine Reihe von aktivierungstheoretischen Ergebnissen zusammengefasst, welche sich sinngemäß auf jede beeinflussende Kommunikation übertragen lassen.[631] Die für diese Arbeit auf Spacemanagement im Supermarkt bezogenen relevanten Thesen lauten:

- Die Kunden können gezielt durch eine geeignete Ladengestaltung aktiviert werden. Dazu werden zweckmäßigerweise Elemente mit positiver Reizwirkung genutzt.
- Zur gezielten Auslösung der Aktivierung stehen Reize mit primär physischer emotionaler oder kognitiver Wirkung zur Verfügung.
- Bei längeren Aufenthalten in einem Supermarkt werden die Informationen nur dann effizient verarbeitet, wenn die erhöhte Aktivierung während des gesamten Einkaufes aufrechterhalten wird.

3.2.2.2.2.2 Wirkung der Stimmung auf das Entscheidungsverhalten

Empirische Ergebnisse zeigen, dass Personen in positiver Stimmung im Vergleich zu einer neutral gestimmten Kontrollgruppe Bilder, Räume oder Produkte positiver einschätzen.[632] Dieser Zusammenhang lässt sich mit Hilfe der Stimmungskongruenzwirkung erklären, die besagt, dass in positiver Stimmung der Zugriff auf stimmungskongruente Informationen erleichtert wird, bzw. positive Gedanken, Erfahrungen und Assoziationen im Langzeitgedächtnis verstärkt kognitiv aktiviert und in den Langzeitspeicher transferiert werden.[633]

---

[628] Vgl. Vgl. Bost (1987), S. 70.
[629] Vgl. Gröppel (1991), S. 123.
[630] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 53ff. sowie als weiterführende Literatur vor allem Kroeber-Riel (1991) und die Aktivierungsprofilmessungen aus dem Institut für Kommunikationsforschung von Keitz (1983).
[631] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 98.
[632] Vgl. Carson/Adams (1980); Isen/Shalker/Clark/Kapr (1978) und Laird (1974), die alle zu diesem Ergebnis kommen.
[633] Vgl. Bost (1987), S. 76.

Verstärkt werden diese Stimmungswirkungen in so genannten zweideutigen Situationen. Personen, die durch Hypnose in positive bzw. negative Stimmung versetzt waren, haben auf neutrale Bilder, deren Inhalt sowohl positive als auch negative Interpretationen erlaubt, entsprechend ihrer Stimmungslage reagiert.[634] Ebenso haben wenig involvierte Testpersonen auch eher entsprechend ihrer Stimmungslage bei Produktbeurteilungen reagiert, als Personen, die mit der Produktklasse sehr vertraut waren.[635]

Stimmungswirkungen auf die Wahrnehmung im Supermarkt lassen sich demnach am ehesten bei wenig involvierten Kunden erwarten, die mit den jeweiligen Produktgruppen entweder wenig vertraut sind oder sowohl positive, als auch negative Kauferfahrungen in der Vergangenheit gemacht haben. Empirisch wurde in diesem Zusammenhang nachgewiesen, dass eine positive Stimmungsänderung bei diesen Kunden mit der Tendenz einhergeht, die Komplexität der Entscheidungsheuristik zu vermindern.[636]

Eine positive Stimmung der Kunden im Supermarkt kann demnach dazu führen, dass der Kunde intuitive Entscheidungsverfahren anwendet und dadurch Entscheidungen schneller trifft. Solche positiv gestimmten Kunden werden kaufbereiter sein, schneller einkaufen und eher ein gewisses Kaufrisiko akzeptieren (neue Produkte ausprobieren, für Impulskäufe zugänglich sein) als neutral oder negativ gestimmte Kunden.

3.2.2.2.3 Empirische Erhebung von Stimmungsauslösung und Stimmungswirkung im SB-Warenhaus

Bost[637] hat in seiner Arbeit einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz zur Erklärung atmosphärischer Ladenwirkungen in SB-Warenhäusern entwickelt. Dazu wurde zunächst ein verhaltenswissenschaftliches Modell auf Grundlage des emotionspsychologischen Ansatzes von Mehabrian und Russel erstellt und die daraus abgeleiteten Hypothesen danach durch Kundenbefragungen vor und nach dem Einkauf in fünf SB-Warenhäusern überprüft.

Der dort erarbeitete Zusammenhang zwischen stimmungsauslösenden Faktoren und der durch diese Faktoren ausgelösten Stimmungsänderung, welcher auch aus den oben dargestellten allgemeinen aktivierungstheoretischen Erkenntnissen von Kroeber-Riel und Weinberg ableitbar ist, soll im folgenden kurz dargestellt werden. Diese Ergebnisse lassen sich auch auf die Konsumentenstimmung in Supermärkten übertragen, da sowohl die Art der gekauften Güter (Güter des täglichen Bedarfes), als auch das geringe Involvement der Konsumenten bei beiden betrachteten Vertriebsformen vergleichbar ist.

---

[634] Vgl. Isen/Shalker (1982).
[635] Vgl. Srull (1984).
[636] Vgl. Bost (1987), S. 79.
[637] Vgl. Bost (1987).

3.2.2.2.3.1 Stimmungsauslösung im SB-Warenhaus

In der zitierten Untersuchung wurde zwischen Variablen unterschieden, die von der Konsumentenstimmung unabhängig sind und solchen, die davon abhängen, wobei die erste Gruppe die atmosphärischen Ursachen der Stimmungsänderung am Einkaufsort und die zweite Gruppe die Wirkungen der Konsumentenstimmung am Einkaufsort betrachtet:[638]

Atmosphärische Ursachen der Stimmungsänderung am Einkaufsort:

- Informationsrate
- Orientierungsfreundlichkeit
- Musik als spezifischer Ladenreiz

Wirkungen der Konsumentenstimmung am Einkaufsort:

- stimmungsabhängige gedankliche Reaktionen zur äußeren Ladenumwelt
- stimmungsabhängiges Erinnerungsverhalten am Einkaufsort
- Stimmungswirkungen bei der Wahrnehmung der aktuellen Angebotsleistungen
- Stimmungswirkungen auf Kaufentscheidungen
- globale Stimmungswirkung

3.2.2.2.3.2 Stimmungsveränderung im SB-Warenhaus

Im Rahmen dieser Arbeit sollen lediglich die Auswirkungen der atmosphärischen Ursachen für Stimmungsänderungen bei SB-Warenhauskunden betrachtet werden.

Die Faktoren Informationsrate und Orientierungsfreundlichkeit sind unmittelbar auf das Spacemanagement übertragbar. Der Teilbereich der Flächenbelegungsplanung im Rahmen qualitativen Spacemanagements kann durch diese Ergebnisse Vorgaben erhalten, welche auch für die Flächenbelegung in Supermärkten relevant sind.

Die Ergebnisse der Kundenbefragungen fasst Bost wie folgt zusammen:

„Die wahrgenommene Informationsrate und die Orientierungsfreundlichkeit der Ladenumwelt lassen sich als hervorragende Prädiktoren verwenden, um Stimmungsänderungen der Konsumenten während des Einkaufens vorherzusagen. Eine Zunahme der Orientierungsfreundlichkeit und der Informationsrate der Ladenumwelt führen in dem von uns untersuchten Bereich beide zu mehr Entspannung und zu einer generell positiven Stimmungsänderung des Konsumenten. Dies bedeutet: Je höher die wahrgenommene Informa-

[638] Vgl. Bost (1987), S. 98ff.

tionsrate und die Orientierungsfreundlichkeit der Ladenumwelt eingeschätzt werden, desto positiver wird die Konsumentenstimmung während des Einkaufens.“[639]

Nicht nur die Konsumentenstimmung wird durch klares Ladenlayout besser, auch die Abgrenzung zwischen Trockensortimenten und den Frischebereichen müsste dadurch besser gelingen, da die Frischeabteilungen aktivierend auf die Kunden wirken. Andererseits wird als deaktivierende Reizkonstellation eine geringe Intensität physikalischer Reize aber auch das Vorhandensein vertrauter und wohlstrukturierter Reizkonstellationen – etwa durch klar voneinander abgegrenzte Warenbereiche, viel Übersicht oder einfach verständliches Ladenlayout – gesehen.[640]

Die Konsumentenstimmung korreliert in der von Bost durchgeführten Untersuchung direkt mit der Einkaufszufriedenheit. Zusätzlich ist für diese Arbeit wohl die Tatsache von großer Bedeutung, dass im Durchschnitt 25,8% der Begründungen der SB-Warenhauskunden für Ihre Einkaufszufriedenheit die Art der Warenvermittlung (Ladengestaltung und Warenpräsentation) betrafen.[641] Für die Kundenzufriedenheit muss dieser Teilbereich der Profilierung einer Einkaufsstätte demnach als sehr wichtig angesehen werden.

3.2.2.2.4 Auswirkung der Ladenatmosphäre auf die langfristige Positionierung der Einkaufsstätte

Während oben die Auswirkungen von Stimmungen auf den aktuellen Einkauf untersucht wurden, wird nun die Frage betrachtet, inwieweit die Ladenatmosphäre die langfristige Haltung eines Konsumenten zu einer Einkaufsstätte beeinflusst.

Die Vermittlung eines Einkaufserlebnisses soll bei den Konsumenten durch die Erzeugung ganz spezifischer Eindrücke geschehen. Diese können durch Positionierungseigenschaften wie exklusiv, gemütlich oder natürlich beschrieben werden.[642]

Rein emotionspsychologisch begründete Erkenntnisse würden dazu führen, dass in Einzelhandelsgeschäften der verschiedenen Betriebstypen gezielt atmosphärische Wirkungen herbeigeführt werden. Eine solche Handlungsempfehlung könnte lauten:

„Setze zur Gestaltung der Kassenzone vor allem lustbetonte, aber keine erregungsbetonten Reize ein, um dadurch das ohnehin schon hohe Erregungspotential der Kunden zu senken, es jedoch keinesfalls zu erhöhen.“ [643]

---

[639] Vgl. Bost (1987), S. 142. Ähnlich: Gröppel (1990), S. 124.
[640] Vgl. Berlyne (1971), S. 162.
[641] Vgl. Bost (1987), S. 164f.
[642] Vgl. Esch/Meyer (1995), S. 292.
[643] Vgl. Esch/Meyer (1995), S. 293.

Da sich diese Empfehlung auf alle Betriebstypen anwenden lässt, kann sie nicht dazu dienen, das Einzelhandelsgeschäft in der Verbrauchermeinung zu positionieren. Durch eine konsumentengerichtete[644] Positionierung soll ein Einzelhandelsgeschäft für die Zielgruppe attraktiv sein und sich klar von der Konkurrenz abgrenzen.[645]

In Abhängigkeit vom Homogenitätsgrad der Zielgruppe und des Warenangebotes leiten Esch und Meyer folgende Empfehlung ab:

	Homogene Zielgruppe	**Heterogene Zielgruppe**
Homogenes Warenangebot	I. Zielgruppen-spezifisches Erlebnis	II. am Warenangebot ausgerichtetes Dacherlebnis
Heterogenes Warenangebot	III. an der Zielgruppe ausgerichtetes Dacherlebnis	IV. Abteilungsbezogene Erlebnisdifferenzierung ohne Dacherlebnis

Übersicht 18: Gestaltungsvarianten von Erlebnispositionierungen nach Esch/Meyer[646]

Feld I der Matrix liegt bei kleinen Einzelhandelsgeschäften mit engem homogenen Sortiment, beispielsweise Boutiquen vor. Feld IV ist bei Warenhäusern in Innenstädten vorzufinden, während Feld III wohl kaum eine Bedeutung haben wird.

Für diese Arbeit wird Feld II von Bedeutung sein, da in Supermärkten ein homogenes Warenangebot (Lebensmittel und Güter des täglichen Bedarfs) gehandelt wird, die Zielgruppe aber heterogen (sämtliche Einwohner des Einzugsgebietes) ist. Für diesen Fall ist es sinnvoll, ein auf das Sortiment zugeschnittenes Dacherlebnis zu vermitteln. So können Synergieeffekte genutzt und Streuverluste minimiert werden.[647] Dies kann durch die Auswahl von Erlebnissen erreicht werden, die eine große Reichweite aufweisen. Für Supermärkte bietet sich hier das Erlebnis „Frische“ an.

3.2.3 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für einen Supermarkt aus emotionspsychologischen Erkenntnissen

Wie eingangs dieses Kapitels gezeigt, liegen positive Auswirkungen von Stimmungsänderungen dann vor, wenn die Reizkonstellation des einzelnen Kunden sich im Bereich „wache Aufmerksamkeit“ bewegt; wenn es gelingt, wenig stimulierte Kunden anzuregen und

[644] Vgl. Collis/Montgomery (1995), S. 119ff; Falk (1998), S. 34; Mühlbacher/Dreher/Gabriel-Ritter (1996), S. 203ff.
[645] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 222.
[646] Vgl. Esch/Meyer (1995), S. 304.
[647] Vgl. Esch/Meyer (1995), S. 304.

hektische Kunden zu beruhigen. Aktiviert werden Kunden durch animierende, ergotrope Musik, den Duft frisch gemahlenen Kaffees, überraschende Warenaufbauten, bzw. durch Aktionen oder eine Wochenmarktatmosphäre in der Obst- und Gemüseabteilung[648], während eine übersichtliche Ladengestaltung den Suchstress der Kunden minimiert und daher entspannend wirkt.

Um verstehen zu können, wie dem Suchstress begegnet werden kann, gilt es dieses Phänomen zunächst detaillierter zu beleuchten.

Stress kann verstanden werden als Friktion im interaktiven Anpassungsprozess zwischen Individuum und Umwelt. Die erlebte Intensität ist ebenso wie das zu ertragende Maß höchst individuell determiniert und variiert aufgrund zahlreicher Faktoren auch bei den einzelnen Personen, hängt sehr stark vor allem auch von deren momentaner Verfassung und situativer Wahrnehmung ab. Oft kann eine völlig alltägliche belastende Situation, die schon Dutzende oder gar Hunderte Male in ähnlicher Form bestand und dann auch durchaus jeweils mehr oder minder problemlos gemeistert wurde, zur Auslösung starker Stressreize oder gar zum zumindest vorübergehend kollabierenden Ausbruch aus den als viel zu eng und stark empfundenen Zwängen führen. Dem gilt es mit den Mitteln der Umfeldgestaltung zu begegnen.

Der gleichzeitige Einsatz von aktivierenden und deaktivierenden Elementen und die Steigerung von Informationsrate und Orientierungsfreundlichkeit lassen sich durch folgende Maßnahmen erreichen, die in nachfolgender Matrix abgebildet sind:

	Informationsrate	**Orientierungsfreundlichkeit**
aktivierend	häufiges Wechseln des Erscheinungsbildes mehr Mut zu Originalität häufige Ladenerneuerung häufige Aktionen	dominierende Frischeabteilungen Aktivität in den Frischeabteilungen (Licht, olfaktorische Reize, Verkostungsaktionen, ...)
deaktivierend	Corporate Identity Konzept einheitliche Kleidung der Mitarbeiter Namensschilder für alle Mitarbeiter	einfache, verständliche Wegführung viel Übersicht effizientes Kundenleitsystem klare Trennung wichtiger Warenbereiche

Übersicht 19: Maßnahmen zur emotionspsychologisch wirksamen Gestaltung von Supermärkten (eigene Darstellung)

[648] Diese aktivierenden Gestaltungsmaßnahmen werden z.B. in Form von Frischeabteilungen oder sog. Fascination Points eingesetzt.

Gleichzeitig sollen die Frischeabteilungen herausgestellt werden; beispielsweise ist es empfehlenswert, die Obst- und Gemüseabteilung gleich im Eingangsbereich zu platzieren, um das Frischeerlebnis des Kunden zu stärken. Auch die übrigen Frischeabteilungen sollen an auffallenden Orten im Supermarkt platziert sein.

Um die Positionierung bei den Kunden zu erleichtern, sollte zudem auf eine wahrnehmbare Abgrenzung von konkurrierenden Handelsunternehmen geachtet werden. Dies kann durch ein deutlich erkennbares Corporate Design geschehen, welches bei Kunden die Zuordnung von Kauferlebnissen zur jeweiligen Einkaufsstätte erleichtert. Je näher die Einkaufsstätte zum Kunden liegt und umso näher sie seiner Idealvorstellung kommt, desto erfolgreicher wird ihre Positionierung sein.[649]

3.3 Orientierung im Verkaufsraum unter wahrnehmungspsychologischen Gesichtspunkten

In diesem Abschnitt der Arbeit werden Ansätze der kognitiven Psychologie behandelt, die auf Spacemanagement im Supermarkt angewendet werden können. Der Einzelne möchte seine Umgebung begreifen, um sich in ihr problemlos orientieren zu können.[650] Orientierung bedeutet „das sinnvolle sich Zurechtfinden in der Wirklichkeit“[651]. Eine gute Orientierung gibt dem Kunden ein Gefühl der Sicherheit und Kontrolle und führt zu einem positiven Stimmungsgefühl, weil das Zurechtfinden in und der Umgang mit der Umwelt vereinfacht wird.[652] Zur Optimierung der Orientierung dient es, wenn die Umrisse der zu suchenden Objekte durch Verlängerung an durch den Verbund mehrerer Objekte entstandenen Achsen verankert werden können.[653]

Die Umweltpsychologie weist in diesem Bereich erhebliche Gemeinsamkeiten mit der Imageryforschung auf, die sich mit dem Zustandekommen und der Wirkung von inneren Bildern beschäftigt.[654] Daher werden nun die beiden – für diese Arbeit wichtigsten – Aspekte der Imageryforschung dargestellt:

- Bilder werden schneller aufgenommen, verarbeitet und gespeichert als Sprache. Bilder erregen auch stärker die Aufmerksamkeit der Kunden als Sprache und werden im Gegensatz zur Sprache mit geringerem kognitivem Aufwand verarbeitet. Dies hat erhebliche Auswirkungen für die Gestaltung von Orientierungshilfen im

[649] Vgl. Ahlert (1994), S. 283.
[650] Vgl. Gröppel (1991), S. 6.
[651] Vgl. Brockhaus (1971), S. 808.
[652] Vgl. Bost, (1987), S. 16.
[653] Vgl. Boutsen/Marendaz (2001), S. 419
[654] Vgl. Kroeber-Riel (1993), S. 20 ff.

Laden. Hier bieten bildliche Orientierungshilfen voraussichtlich leichtere Orientierungsmöglichkeiten als verbale.

- Gedächtnisbilder, sog. innere Bilder, sind besonders verhaltenswirksam. Eine kognitive Karte kann man als inneres Bild eines Supermarktes bezeichnen. Je klarer und lebendiger eine kognitive Karte ist, umso stärker müsste der Supermarkt bei ansonsten gleichen Bedingungen von den Kunden präferiert werden.

3.3.1 Theoretische Grundlagen des Modells der 'Kognitiven Karten'

Menschen können räumliche Umwelten sehr gut wahrnehmen und erinnern. Die erworbenen Informationen über die räumliche Umwelt werden im Gedächtnis vor allem durch innere Bilder und damit in einer analogen Form repräsentiert.[655] „Wenn jemand gefragt wird, wo die Fleischabteilung eines Supermarktes ist ..., so macht er sich ein inneres Bild der Örtlichkeit. Er betrachtet dieses Bild mit seinen 'inneren Augen' und findet auf diese Weise die Antwort“.[656] Diese subjektiven vereinfachten inneren Bilder einer räumlichen Ordnung werden als gedankliche Lagepläne oder kognitive Karten bezeichnet.[657] Die hier gewonnenen Erkenntnisse „können in den Marketingbereich übertragen werden, um die räumliche Orientierung der Konsumenten beim Einkauf zu erklären.“[658]

Einen wesentlichen Beitrag zu leichterem Zurechtfinden in der Umwelt leisten kognitive Karten. Diese beinhalten das Wissen über räumliche Anordnungen. Es handelt sich um gedankliche Lagepläne von Umwelten, über die Konsumenten im Gedächtnis verfügen. Bezogen auf diese Arbeit ist eine kognitive Karte eine bebilderte Landkarte eines Supermarktes. Eine solche Landkarte entsteht aufgrund von Erfahrung beim Einkauf in einem Laden. Sie hängt zudem von Orientierungspunkten im Laden zur Ausgestaltung der kognitiven Karte ab. Durch Lernprozesse werden diese bebilderten Landkarten zunehmend konkreter und differenzierter.[659]

Diese kognitiven Karten entsprechen allerdings keinesfalls einer unmittelbaren Abbildung der Wirklichkeit, sondern lassen ein hohes Maß an endogenen Strukturen erkennen.[660] So findet sich eine vorwiegend hierarchische Repräsentation der Umwelt.[661] Die Kunden wer-

---

[655] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 415.
[656] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 415.
[657] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 415.
[658] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 416.
[659] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 27; Russel/Ward (1982), S. 660.
[660] Vgl. die Überblicke bei Mc Namara (1991) und Tverski (1991).
[661] Maki (1981) zeigte, dass die Beziehung zweier Städte schneller und richtiger wiedergegeben werden kann, wenn diese Städte innerhalb eines Staates liegen, als wenn sie unterschiedlichen Staaten angehören. Als Grund vermutet er, dass die räumlichen Informationen über Städte und Staaten auf jeweils unterschiedlichen hierarchischen Ebenen gespeichert sind.

den sich innerhalb eines Supermarktes auch in den Hierarchien Hauptabteilung -> Abteilung -> Warengruppe -> Regal -> Regalboden orientieren bzw. die Suche nach einzelnen Artikeln innerhalb dieser Hierarchien gestalten.

Kognitive Karten erleichtern den Umgang mit und das Zurechtfinden in einem Supermarkt.[662] Kunden sind sich dadurch der eigenen Position im Laden bewusst[663] und können daher Artikel leichter lokalisieren und deren Platzierung beschreiben.

Für diese Arbeit sind die Gedächtnisstrukturen der Konsumenten von Bedeutung. Die vorhandenen Gedächtnisstrukturen lenken unser Verhalten, sie beeinflussen die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung neuer Informationen aus dem Umfeld.

Die „Organisation von Wissen und Erfahrung im Gedächtnis“[664] wird als kognitive Struktur bezeichnet. Dabei impliziert der Begriff Struktur eine Organisation von Informationen in der Weise, dass diese miteinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen können. Kognitive Strukturen bilden demnach einen Bezugsrahmen, auf dem der Mensch aufbaut.[665]

Der Aufbau kognitiver Strukturen kann sich auf zwei Arten vollziehen: Die wahrgenommenen Informationen werden mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft, das gegebenenfalls ergänzt oder modifiziert wird. Ebenso können neue Informationen aufgenommen und verarbeitet werden, ohne dass eine Verknüpfung mit bereits vorhandenem Wissen erfolgt. Erst bei mehrmaliger Wahrnehmung dieser Information wird eventuell eine Zuordnung in kognitive Strukturen erreicht.

Das erworbene Wissen wird im Gedächtnis in Form semantischer Netzwerke bzw. Schemata gespeichert. Schemata kann man als große, komplexe Wissenseinheiten bezeichnen, die typische Eigenschaften, d.h. feste standardisierte Vorstellungen von bestimmten Objekten, Personen oder Ereignissen umfassen.[666]

Sollten diese kognitiven Karten unabhängig von den Einkaufsstätten der jeweiligen Konsumenten ähnliche Strukturen aufweisen, so würden sie eine ideale Grundlage zur Erstellung eines idealtypischen Lageplanes der Abteilungen eines Supermarktes bilden. Da empirisch nachgewiesen werden konnte, dass die Attraktivität verschiedener Einkaufsmöglichkeiten in erheblichem Maße von der subjektiv wahrgenommenen Bequemlichkeit beim

---

[662] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 27.
[663] Vgl. Grossbart/Rammohan (1980), S. 129.
[664] Vgl. Grunert (1991), S. 11.
[665] Vgl. Neisser (1974), S. 358ff.
[666] Vgl. Alber/Hasher (1983); Bartlett (1932); Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996); Rumelhart/Ortony (1977).

Einkauf bestimmt wird[667], könnte die Kenntnis solcher kognitiver Karten zur Einrichtung 'bequemerer' Supermärkte führen.

Zunächst soll in diesem Abschnitt die Notwendigkeit des kognitiven Kartierens erläutert werden, bevor ein kurzer Überblick über kognitive Karten in psychologisch-topographischer Sichtweise gegeben wird. Anschließend werden noch die Begriffe Route und Karte gegenübergestellt. Im letzten Teil dieses Abschnitts wird dann der Zusammenhang von kognitiven Karten und Kundenerwartungen näher erläutert.

3.3.1.1 Notwendigkeit des kognitiven Kartierens

Der Mensch fürchtet Zufall und Chaos. Um dem zu entgehen können, bringt er die Welt, in der er lebt, in eine bestimmte Ordnung, indem er systematisiert und kategorisiert. „Dem Prozess der Kategorisierung liegen Generalisierungs- und Differenzierungsvorgänge zugrunde.“[668] Umweltwahrnehmung beinhaltet eine Vielzahl von psychologischen Prozessen, wie Wahrnehmung, Kognition oder Gedächtnis.

Die komplexe Umweltwahrnehmung einerseits und der Wunsch nach Ordnung andererseits finden sich in kognitiven Karten der Menschen wieder. Jeder Mensch besitzt kognitive Karten seiner Umgebung, die ihm helfen, sich in der Welt zurechtzufinden und diese zu ordnen. Kognitive Karten haben für die Orientierung einen hohen praktischen Wert, da sie die Grundlage für das Gefühl bezüglich der Umgebung bilden. Sie stellen durch die Vermittlung gemeinsamer Vorstellungsbilder in sozialer Hinsicht ein gemeinsames Kommunikations- und Gedächtnismittel zur Verfügung.[669]

Im nächsten Abschnitt werden die Grundaufgaben kognitiver Karten beschrieben, während im Anschluss daran die Orientierung nach kognitiven Karten derjenigen nach Routen gegenübergestellt wird.

3.3.1.2 Grundaufgaben und Erstellung kognitiver Karten

Zunächst wird hier erörtert, wie Menschen kognitive Karten nutzen, um sich in ihrer Umwelt orientieren zu können. Im zweiten Abschnitt dieses Teils wird beschrieben, wie solche Karten erstellt werden.

---

[667] Vgl. Grossbart/Rammohan (1980), zitiert in Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 417f.
[668] Vgl. Wessells (1994), S. 212.
[669] Vgl. Ittelson/Proshansky/Rivlin/Winkel (1977), S. 27.

3.3.1.2.1 Orientierung in der Umwelt

Die psychologisch-topographische Sichtweise soll die Frage beantworten, wie der Mensch es bewerkstelligt, sich mit Hilfe des räumlichen Orientierungsvermögens von einem Ort zum anderen zu bewegen.

Die Orientierung des Menschen gliedert sich in drei Dimensionen auf, nämlich in die räumliche, zeitliche und semantische Orientierung. Im Rahmen der räumlichen Orientierung wird die dreidimensionale Umgebung des Menschen durch Bildvorstellungen repräsentiert und im Gedächtnis abgespeichert. Diese visuellen Eindrücke werden vom Menschen in eine Ordnung gebracht und als invariante Struktur seiner Umgebung erfasst. Der Mensch ist in seiner Umwelt orientiert. Diese Orientierung entspricht „nicht so sehr der Vogelschau eines Terrains, sondern ist eher so, als wäre man überall gleichzeitig“[670]. Bevor jedoch eine Bildvorstellung abgespeichert wird, bekommt sie eine zeitliche Markierung. Dadurch wird die Kontinuität des Zeitstroms gewahrt. Durch diese zeitliche Kontinuität weisen alle Eindrücke eine lineare zeitliche Verknüpfung auf; es kann dadurch ein subjektiver Zeiteindruck entstehen.[671] Ohne eine solche Zeitmarkierung des Erlebten ist die Speicherung der Information im Gedächtnis nicht möglich; das Gedächtnis braucht eine zeitliche Unterscheidung der eingehenden Informationen.[672] Im Prozess der semantischen Orientierung schließlich erkennt das Individuum die Bedeutung einer Situation und daraus resultierende Konsequenzen. Semantische Orientierung führt zu einer realistischen Erfassung der Umgebungssituation. Erst ein solches kontextspezifisches Langzeitgedächtnis ermöglicht die Orientierung.[673]

Um sich orientieren zu können, ist es zunächst wichtig, den momentanen Standort zu kennen und diesen mit anderen Standorten in Beziehung setzen zu können. Dies geschieht durch die Wahrnehmung der Umwelt. Diese Umweltwahrnehmung kann auf dreierlei Art und Weise geschehen.[674]

Einige Elemente werden aufgrund ihrer operationalen Rolle wahrgenommen. Sie dienen den Menschen als Instrumente, um bestimmte Aufgaben in der Umwelt auszuführen. Diese Elemente werden von Lynch in fünf Klassen von Einzelelementen eingeteilt:[675]

- Merkzeichen
- Wege

---

[670] Vgl. Gibson (1982), S. 214.
[671] Vgl. Gibson (1982), S. 217.
[672] Vgl. Ittelson/Prohansky/Rivlin/Winkel (1977), S. 64 und S. 80.
[673] Vgl. Hellhammer (1983), S. 232.
[674] Vgl. Appleyard (1973), S. 146.
[675] Vgl. Lynch (1960), S. 74.

- Bezirke
- Brennpunkte und
- Grenzen.

Im Gegensatz zu der beschriebenen aktiven Wahrnehmung von hellen, isolierten, singulären oder ausgeprägten Elementen wird die Umweltkonfiguration eher passiv wahrgenommen. Zur Umweltkonfiguration gehören auch nicht-visuelle Elemente wie Geräusche, Gerüche oder vorstellbare Elemente wie z.B. die Identität eines Standortes, die durch den Straßennamen beschrieben wird.[676]

Die dritte Art der Umweltwahrnehmung ist die folgernde: Der Mensch entwickelt ein generalisiertes System von Umweltkategorien, mit denen er neue, unbekannte Gegenden vergleichen kann.[677] Diese Wahrnehmung kann auch als kognitiver Entscheidungsprozess gesehen werden, da der Mensch Neues in bestehende Kategorien einpasst, Vorhersagen macht und Hypothesen aufstellt.

Neben dem Erkennen von Standorten ist für die Orientierung auch die Attribuierung derjenigen Objekte entscheidend, die den Standort kennzeichnen. Je nach Problemlage entscheidet der Mensch, was er als Objekt betrachten will und welche Attribute wichtig sind. Das Objekt wird „durch einen Satz von Attributen (Was und Wann) und Bruchstücke räumlicher Information (Wo) gekennzeichnet und definiert“.[678]

Attribute werden aus den Stimuli erschlossen, die regelmäßig mit einem bestimmten Element auftreten und seine Anwesenheit signalisieren. Es lassen sich zwei Hauptklassen von Attributen unterscheiden, nämlich deskriptive und wertende Attribute.[679] Die deskriptiven Attribute dienen der Beschreibung des jeweiligen Objekts, während die wertenden Attribute die einzelnen Objekte in Beziehung mit anderen Objekten stellen.

Durch das Erkennen und Attribuieren ist der einzelne Standort beschrieben worden. Eine Verbindung zu anderen Standorten, die außerhalb des momentanen Wahrnehmungsbereichs liegen, kann mit Hilfe einer Verlaufs- oder Zustandsbeschreibung erfolgen.

Besteht eine Standortbeschreibung in einer Zustandsbeschreibung, so wird mit Hilfe eines allgemein verständlichen Koordinatensystems dargestellt, wo sich der Standort befindet. Gibt es kein Muster, um den Zustand der Koordinaten auszudrücken, muss man eine Verlaufsbeschreibung anwenden. Sie besteht aus einer Anzahl von Anweisungen, die zum gesuchten Standort führen. Von Vorteil ist sie nicht nur in strukturlosen Orten, sondern auch, wenn es wichtig ist, zu einem bestimmten Ort zu gelangen. Diese Information ist in einer reinen Zustandsbeschreibung nicht enthalten.

---

[676] Vgl. Appleyard (1973); Lynch (1960).
[677] Vgl. Winkel (1973).
[678] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 81.
[679] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 77.

Je nach Kenntnis und Struktur der Umwelt werden beide Arten der Standortbeschreibung eingesetzt. Die Zustandsbeschreibung ist im Vergleich zur Verlaufsbeschreibung flexibler, weil man bei Kenntnis von Start, Ziel und Anlage der Umwelt aus mehreren Wegen auswählen kann, während die Verlaufsbeschreibung an einen bestimmten Weg gebunden ist. Allerdings müssen Start, Ziel und Anlage der Umwelt bekannt sein, um die Zustandsbeschreibung verwenden zu können.

Um mehrere Standorte zu verbinden, ist neben der Komponente Richtung auch die Entfernung zu beachten. Die Entfernung kann als „Maß für die räumliche Trennung zweier Standorte“[680] bezeichnet werden. Die Entfernungsmaße können absolut (Kilometer, Meter) oder relativ (10 Minuten zu Fuß) dargestellt werden.

3.3.1.2.2 Erstellen einer kognitiven Karte

Räume werden als kognitive Karten („mental maps“) in der Vorstellung repräsentiert und im Gedächtnis abgespeichert. Der Kartierungsvorgang besteht aus Encodierung und Dekodierung. Im Vorgang der Encodierung stellen sich Fragen nach:

- der Zielsetzung (was soll abgebildet werden)
- der Perspektive (welcher Blickwinkel soll gewählt werden)
- dem Maßstab
- der Wahl der Symbole (woraus soll die Abbildung bestehen).[681]

Verzerrungen zeigen sich in Bezug auf Entfernung und Richtung. Das subjektive Bezugssystem des Einzelnen scheint von der euklidischen Metrik der realen abzuweichen. Diese Abweichungen können großen Einfluss auf räumliche Verhaltensmuster haben. Der Einsatz von kognitiven Kategorien, in die Umweltinformationen eingepasst werden, führt zur Schematisierung kognitiver Karten. Die Menschen benutzen einen Satz räumlicher Symbole, die den Umgang mit der Umwelt erleichtern; auch die kognitiven Kategorien sind limitiert, um den Informationsfluss generell zuordnen zu können. Als letzter Aspekt muss die Erweiterung kognitiver Karten genannt werden. Es gibt Hinweise darauf, dass kognitive Karten – zur Ausschmückung – mit nicht existierenden Elementen versehen werden.[682]

Der Handlungsprozess des kognitiven Kartierens selbst wird, je nach räumlichem Problem, unterschiedlich gesteuert. Betrachtet man kognitives Kartieren als interaktiven Prozess, so geht es um Lernen durch Handeln. Lernen ist ein „komplexer Prozess, der individuell sehr

[680] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 72.
[681] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 96.
[682] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 99.

verschieden abläuft und durch kognitive, motivationale und soziale Komponenten bestimmt wird."[683]

Es lassen sich drei Grundformen des Lernens, intraneurosensorisches, interneurosensorisches und integratives Lernen definieren:

„Die erste erfordert nur ein neurosensorisches System, z.B. das Hören; die zweite benötigt zwei oder mehr, aber nicht alle Systeme und die dritte Grundform des Lernens verlangt, dass alle Systeme als Einheit zusammenwirken".[684]

Im Gegensatz zu der behavioristischen Sicht des Lernens als passivem Prozess, soll in dieser Arbeit, obwohl der Einzelhandel traditionell dem Behaviorismus folgt[685], ein konstruktivistisch ausgerichteter Begriff des Lernens als problemlösendes Verhalten in wenig reglementierten Situationen[686], als „aktiv vollzogener Konstruktionsprozess"[687] verwandt werden.

„Die Art dieser Interaktion selbst beeinflusst sowohl den Charakter der räumlichen Information, die wir gewinnen, als auch die Quelle, aus denen wir sie schöpfen."[688]

Aus ökonomischen Gründen unterliegen kognitive Karten einem Selektionsprozess, der von funktionaler Bedeutung ist. Dies bedeutet, dass nicht jedes Detail eines Weges erinnert wird, aber alle wichtigen Entscheidungsstellen in der Erinnerung abrufbar sind. Schließlich müssen die durch Reduktion und Vereinfachung gewonnenen Erfahrungen noch strukturiert werden. Einen Ansatz zur Strukturierung dieser Auswahl bilden die fünf Elementklassen von Lynch.[689]

Wie der Mensch sich die Umwelt ordnet und einteilt, hat großen Einfluss darauf, wie wohl er sich in ihr fühlt. Manche Orte sind einfacher zu überblicken, erleichtern das Zurechtfinden oder werden eher erinnert. Es stellt sich ein Gefühl von Vertrauen und Zugehörigkeit ein. „Für unser Überleben ist das Erstellen einer kognitiven Karte für das alltägliche Verhalten ebenso wichtig, wie für unsere Identität als denkende und kommunizierende menschliche Wesen".[690]

---

[683] Vgl. Schulz (1995), S. 1.
[684] Vgl. Johnson/Myklebust (1971), S. 45f.
[685] Vgl. Larson/Weigand/Wright (1976), S. 69.
[686] Vgl. Benkmann (1998), S. 483.
[687] Vgl. Benkmann (1998), S. 485.
[688] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 106.
[689] Vgl. Abschnitt 3.3.1.2.1.1.
[690] Vgl. Downs/Stea (1977), S. 49.

3.3.1.3 Gegenüberstellung von Routen und Karten

O'Keefe und Nadel vertreten die Position, dass sich durch Evolution ein spezieller Sinn für räumliche Wahrnehmung entwickelt haben könnte, der dem Wahrnehmenden ein exaktes Wissen über Aspekte der externen Welt vermittelt.[691]

Zwei Hauptaspekte werden hier besonders herausgestellt:

1. „Dreidimensionaler euklidischer Raum ist eine Form, die uns durch Erfahrung vom Verstand auferlegt wird.

2. Dieses einheitliche Gerüst, das die Vorstellung eines allumfassenden, weiterführenden Raumes übermittelt, ist die Voraussetzung für die Erfahrung von Objekten und ihren Bewegungen.“[692]

O'Keefe und Nadel führen die Begriffe „Route“ und „Karte“ ein. Sie entsprechen dem bei Downs und Stea verwendeten Begriffspaar von „Verlaufs-“ und „Zustandsbeschreibung“. Routen leiten die Aufmerksamkeit von Objekt zu Objekt und sind sehr unflexibel, während Karten einen Teil des Raumes repräsentieren. Dieser Teil des Raumes kann auch als ein Satz miteinander verbundener Raumstrukturen (places) bezeichnet werden. Man kann zwei Arten von Karten unterscheiden, nämlich topographische und thematische Karten. Topographische Karten unterstützen die Menschen bei der Orientierung in der Umwelt, indem sie räumliche Gegebenheiten durch Symbole darstellen. Thematische Karten sind Spezialistenkarten, die das Augenmerk auf besondere Konzepte lenken sollen. Für die Orientierung im Supermarkt wird die Beschaffenheit thematischer Karten von Interesse sein, in denen die einzelnen Warengruppen dargestellt sind.

Die Unterscheidungsmerkmale von Routen und Karten sind in der folgenden Tabelle gegenübergestellt:

	Route	**Karte**
Motivation	Der Endstimulus ist das Ziel; mit diesem Gedanken im Kopf wurde die Route erstellt	Kein Objekt auf der Karte ist das Ziel
Flexibilität	Routen sind eher rigide; sie erweisen sich als nutzlos nach jeder Beschädigung, bei Verlust eines Leitsystems oder der Richtung	Karten sind flexibel und relativ immun gegen Zerstörung
Geschwindigkeit	sehr schnell	relativ langsam

[691] Vgl. O’Keefe/Nadel (1978), S. 22.
[692] Vgl. O’Keefe/Nadel (1978), S. 24.

Informationsgehalt	geringer Informationsgehalt; jede Route beinhaltet nur eine kleine Anzahl von Daten	Karten gehören zu den effizientesten Informationsspeicherverbindungen; sehr große Kapazität
Zugang	kein Spezialwissen zum Zugang erforderlich	Spezialwissen bezüglich der Kodierungsstrategie wird verlangt
Manipulation	keine	Karten können verglichen werden; Raumstrukturen auf Karten können verglichen werden.

Übersicht 20: Gegenüberstellung von Routen und Karten[693]

3.3.1.4 Auswirkung von Kognitiven Karten auf Kundenerwartungen

Widerspricht die tatsächliche Umgebung der inneren Ordnung der Kunden, so fühlen sich diese unwohl und sind irritiert. Haben die Kunden bereits thematische kognitive Karten über die Verteilung der einzelnen Abteilungen im Supermarkt gebildet, so werden diese Karten resistent gegen tatsächliche Umweltgegebenheiten sein. Die Orientierung im Supermarkt dürfte dann sehr viel schwerer sein, wenn die Abteilungen nicht in der – vom Kunden erwarteten – Reihenfolge angeordnet sind.

Inwieweit Kunden beim Einkauf über imaginäre thematische Karten verfügen und inwieweit diese übereinstimmen, soll in diesem Abschnitt der Arbeit untersucht werden. Hierüber liegen erst vereinzelt Untersuchungen vor, nämlich über Kognitive Karten von Einkaufszentren, eines Verbrauchermarktes und von Supermärkten.

Eine 1989 im Rahmen einer Diplomarbeit an der Universität München durchgeführte Untersuchung über „Die räumliche Beziehung verschiedener Einzelhandelsgeschäfte zueinander in einem Einkaufszentrum“[694] hat ergeben, dass die befragten Versuchspersonen eine ziemlich übereinstimmende Meinung darüber haben, wie Läden in Einkaufszentren angeordnet werden sollten. Die kognitive Struktur bezüglich dieser Anordnung scheint stabil gegenüber „Lerneinflüssen“ zu sein, die in diversen Einkaufszentren auf die Versuchspersonen einströmen. Der tägliche Umgang mit den Dingen und die dabei gesammelten Erfahrungen führen zur Bildung kognitiver Karten, die interindividuell eine „Vorstellung“ eines Einkaufszentrums erzeugen, welche von keiner der Versuchspersonen je wahrgenommen werden konnte.

Eine von der Fa. Intelligenz System Transfer durchgeführte Befragung von 460 Versuchspersonen im März 1990 im Raum nördlicher Bodensee und Würzburg hat die Wahrnehmung der Zusammengehörigkeit verschiedener Sortimente erhoben. Den Versuchsperso-

[693] Vgl. O’Keefe/Nadel (1978), S. 89.
[694] Vgl. Berker (1989).

nen wurden 32 verschiedene Warengruppen in immer anderen Kombinationen auf Fragebögen gegenübergestellt, die auf die Zusammengehörigkeit („... haben viel miteinander zu tun...“) bewertet werden sollten.[695]

Die aus dieser Befragung resultierende Mental Map weist die im Verbrauchermarkt klassischen Facetten „Präsentation“, „Kultivation“ und „Identifikation“ als Strukturpfeiler für das Nonfood-Sortiment aus. Sortimente von Artikeln, die auf der Haut getragen werden (Identifikation) sollen sich markant von solchen Sortimenten unterscheiden, die das Heim verschönern (Präsentation) oder als Freizeitartikel (Kultivation) dienen.

Stimmt die tatsächlich vorgefundene Sortimentsanordnung nicht mit der Mental Map des Kunden überein, dann hat dies Irritationen zur Folge, die den Blickkontakt zur Ware reduzieren: Schnellere Schrittfolge, Blickfokussierung auf die schon gekaufte Ware, vermehrtes Rede- und Kontaktbedürfnis, häufiges Auf-die-Uhr-Schauen oder Anstieg der Körpertemperatur sind Symptome dieser Störung.[696] Der reduzierte Blickkontakt wiederum senkt signifikant die Verkaufschance für die auf diese Weise übersehenen Waren.

Die in einem Einkaufszentrum und in einem Verbrauchermarkt durchgeführten Untersuchungen legen die Vermutung nahe, dass auch in einem Supermarkt die Kunden eine bestimmte Abfolge der einzelnen Abteilungen erwarten. Eine im Jahr 1981 in Davis/California durchgeführte Untersuchung von Sommer/Aitkens[697] hat die Erinnerungsleistung von Kunden an die Standorte einzelner Artikel in zwei Supermärkten gemessen. Diese Erinnerungsleistung ist in den äußeren Wandregalen deutlich höher als im Mittelteil eines Supermarktes. Nicht untersucht wurde in diesem Rahmen die Erwartung von Kunden, wo die Standorte einzelner Abteilungen in ihnen unbekannten Supermärkten zu finden sind.

3.3.2 Einfluss der Laufrichtung auf die Orientierung der Kunden

Um innerhalb einer Karte eine bestimmte Reihenfolge der einzelnen Objekte bzw. Abteilungen erwarten zu können, ist zunächst die Richtung von Bedeutung, in welcher der jeweilige Raum durchquert wird.

- Erwarten die Kunden, den Supermarkt im Uhrzeigersinn oder entgegen dem Uhrzeigersinn zu durchqueren?
- In welcher Reihenfolge werden die einzelnen Abteilungen erwartet?

[695] Vgl. Intelligenz System Transfer (1990), S. 10.
[696] Vgl. Intelligenz System Transfer (1990), S. 5.
[697] Vgl. Sommer/Aitkens (1982).

Erst die Beantwortung dieser beiden Fragen ermöglicht es, „Idealstandorte“ für einzelne Abteilungen zu bestimmen.

3.3.2.1 Einfluss der Zirkularbewegungen auf den Kundenlauf im Supermarkt

Frühe Untersuchungen erbrachten, dass die Menschen, wenn sie keine Möglichkeit haben, sich bei der Fortbewegung nach optischen Anhaltspunkten zu orientieren, trotz der Bemühung, geradeaus zu gehen, nach einer Seite abweichen.[698] Unter solchen Bedingungen beschreiben Menschen weite spiralförmige Wege (Zirkularbewegungen), deren Windungen gegen den Uhrzeigersinn erfolgen.

Die Tendenz zur Ausführung solcher Zirkularbewegungen behalten die Menschen bei jeglicher unkontrollierter Fortbewegung bei. In Erholungsräumen, Theaterfoyers oder Galerien gehen die meisten Menschen spontan in Kreisen gegen den Uhrzeigersinn.[699]

Zur Erklärung des Phänomens der Zirkularbewegung werden verschiedene Theorien herangezogen.[700] Eine eindeutige Begründung dieses Verhaltens ist nach den bisherigen Erkenntnissen ausgeblieben, da sich aus Experimenten zur Theoriestützung keine Erklärung ableiten ließ. Als einzig verlässliches Forschungsergebnis ist bekannt, dass die Zirkularbewegungen durch unterschiedlich lange Schrittlängen des linken und des rechten Beines sowie durch Körperschwankungen verursacht werden.[701] Auch in der Leichtathletik werden die Laufwettbewerbe gegen den Uhrzeigersinn gelaufen.

Da es keine neueren Untersuchungen zu dieser Thematik gibt, kann man davon ausgehen, dass die in den dreißiger Jahren durchgeführten Studien auch heute noch Gültigkeit haben. Wenn die Bewegungen der Kunden in Räumen ohne Anhaltspunkte gegen den Uhrzeigersinn erfolgen, wäre es sinnvoll, Supermärkte ebenso als „Linksläufer“ einzurichten, d.h. den Eingang auf die rechte Seite des Geschäftes und die Kasse auf die linke Seite des Verkaufsraumes zu legen, so dass die Kunden einen Kreis gegen den Uhrzeigersinn laufen, wenn sie den Laden besuchen. Dadurch wäre gewährleistet, dass die Kunden sich im Verkaufsraum leichter orientieren können.

Diese Raumaufteilung hat sich – bis auf wenige Ausnahmen – in der Handelspraxis bereits durchgesetzt. Es werden nahezu sämtliche Supermärkte, bei denen es baulich möglich ist, als Linksläufer gestaltet.

---

[698] Vgl. Fischer (1931), S. 982.
[699] Vgl. Predtetschenski/Milinski (1971), S. 215.
[700] unter anderem die Theorie der evolutionären Verursachung von Zirkularbewegungen nach Schaeffer (1928), S. 384 und Fischer (1931), S. 983. Von Howald/Templeton (1966) wird auf S. 258 das Gleichgewichtsorgan für diese Art der Bewegung verantwortlich gemacht.
[701] Vgl. Schaeffer (1928), S. 361.

3.3.2.2 Kundenlaufanalysen in Supermärkten

Um den Kundenlauf in bestehenden Supermärkten überprüfen zu können, wird das Mittel der Kundenlaufanalyse gewählt. Hierbei werden Kunden – ohne es zu bemerken – durch den Laden verfolgt. Jeder Ort, an dem ein Kunde einen Artikel auswählt bzw. betrachtet und dann nicht kauft, wird in einem Ladengrundrissplan vermerkt.[702] Zusätzlich werden für jeden Kunden folgende Parameter erfasst:

- Uhrzeit, zu welcher der Kunde das Geschäft betritt
- Uhrzeit, zu der er die Kasse erreicht
- Uhrzeit, zu der er das Geschäft verlässt
- Duplikat des Kassenbons mit Einkaufsbetrag und Artikelanzahl
- soziodemographische Daten (Alter, Geschlecht) und Einkaufsbegleitung

Die in solchen Bögen zusammengefassten Kundenläufe wurden von der Gruppe Nymphenburg, München, analysiert, um die Verkaufsraumdurchblutung darstellen zu können. Mit der Verkaufsraumdurchblutung wird die Anzahl der Kunden bezeichnet, welche die einzelnen Abteilungen in einem Supermarkt aufsuchen. Das Ergebnis dieser Analyse wird als Ist-Situation farblich auf dem Grundriss des Verkaufsraumes dargestellt.

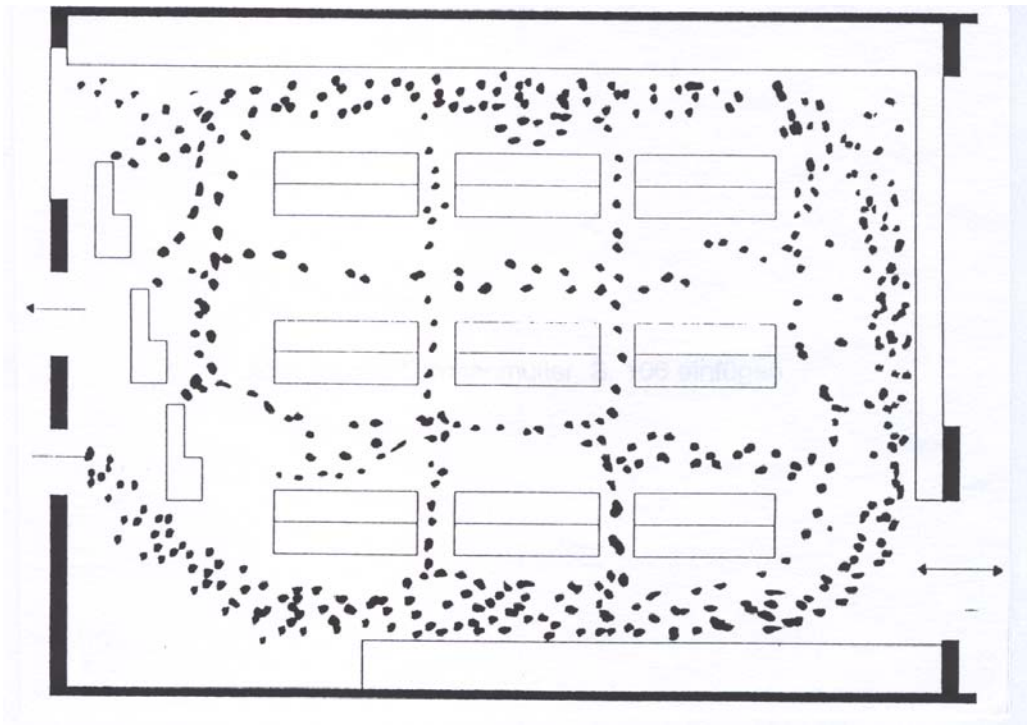


Abbildung 11: Ergebnis einer Kundenlaufstudie in einem Supermarkt (übernommen von Lerchenmüller)[703]

[702] Vgl. Oehme (1992), S. 239f.
[703] Abbildung mit freundlicher Genehmigung des Autors übernommen aus: Lerchenmüller (1998), S. 106.

Diese Kundenlaufstudien zeigen deutlich:[704]

- die Verkaufsaktivität einzelner Plätze und Regale
- die Effizienz von Sonderangebotsplatzierungen und die Kundenreaktionen darauf
- die Leistungsfähigkeit der Kassen (durchschnittliche Kassierdauer)
- die Verweildauer im Geschäft
- den Zusammenhang von Verweildauer und Einkaufsbetrag

Es ist klar erkennbar, dass Kunden die Außenbereiche eines Supermarktes bevorzugt aufsuchen, während sie die inneren Gänge eher meiden. Dieser Zusammenhang wurde auch in dem Experiment von Sommer/Aitkins bestätigt, die bei einer Kundenbefragung zu dem Ergebnis kamen, dass 90% der von den Kunden richtig wiedergegebenen Produktstandorte in zwei kalifornischen Supermärkten sich in den Außenregalen befanden.

Diese Orientierung an den rechtsseitigen Außenwänden scheint mit der Zirkularbewegung zusammenzuhängen, was bedeutet, dass Kunden, die sich lieber entgegen dem Uhrzeigersinn bewegen den Blick dann eher nach außen (auf die rechte Seite) gerichtet haben, als nach innen.

3.3.3 Skripts als Maßstab für Kundensuchverhalten

Um die Bedeutung von Skripts und Schemata für das Kundensuchverhalten erarbeiten zu können, wird zunächst der Prozess der Orientierung im Supermarkt beschrieben und die Begriffe Skript und Schema erläutert.

3.3.3.1 Prozess der Orientierung im Supermarkt

Zur Orientierung werden Umweltreize aufgenommen, verarbeitet und gespeichert. Es erfolgt ein, vom Erinnern grundsätzlich zu unterscheidendes[705], wieder erkennen einzelner Elemente (recognizing) und deren Einordnung in einen größeren Kontext (patterning).[706] Dies kann als Rückgriff auf bestehende kognitive Strukturen gedeutet werden. Es wird ein Schema aktiviert, welches das Zurechtfinden in einer konkreten Situation unterstützt.

---

[704] Vgl. Oehme (1992), S. 239–240.
[705] Vgl. Atkinson/Juola (1973), S. 589–600; Cooper/Monk (1976), S. 150ff.; Gillund/Shiffrin (1984), S. 54ff.; Grunert (1991), S. 14; Johnson/Hasher (1987); Mandler (1980), S. 253f.; Tulving (1982), S. 140ff.; Tversky (1973), S. 283ff.
[706] Vgl. Rapoport (1977), S. 147.

Ein Schema ist jener Teil des ganzen Wahrnehmungszyklus, welcher sich im Inneren des Wahrnehmenden befindet, durch Erfahrung veränderbar und irgendwie spezifisch ist für das was wahrgenommen wird.[707] Ein solches Schema nimmt Information auf, wenn sie bei Sinnesorganen verfügbar ist und wird durch diese Information verändert. Dadurch können Bewegungen und Erkundungsaktivitäten geleitet werden, die wiederum Informationen verfügbar machen.[708]

Skripts beziehen sich auf Ereignisse. Ein Skript kann als Drehbuch bezeichnet werden, das die angemessene Abfolge von Ereignissen in vertrauten Alltagssituationen beschreibt.[709] Skripts umfassen typische, zeitlich geordnete Sequenzen eines bestimmtes Ereignisses.

Das Skript eines SB-Warenhaus-Einkaufs beinhaltet etwa (in dieser Reihenfolge):

- das Suchen nach einem Parkplatz,
- das Auslösen eines Einkaufswagens,
- das Betreten des SB-Warenhauses,
- den Gang durch das Drehkreuz,
- das Warten an der Kasse.

Im folgenden Beispiel wird dieser Zusammenhang nochmals verdeutlicht:[710] Ein Kunde möchte Vanillinzucker einkaufen. er verfügt bereits vor dem Betreten des Ladens über ausgeprägte kognitive Strukturen. So verbindet er mit Vanillinzucker eine Zutat zum Backen (Objektschema) und besitzt Vorstellungen über das Aussehen der Einkaufsstätte (kognitive Karte). Liegt eine ausgeprägte kognitive Karte vor, so kann er sich durch deren Hilfe im Laden schnell und zielstrebig zur Backwarenabteilung begeben. Die Orientierung vollzieht sich im wesentlichen durch die Nutzung vorhandener kognitiver Strukturen. Vorstellbar wäre aber auch ein Kunde ohne ausgeprägte kognitive Karte. Er besitzt zwar ein Objektschema, das ihm vermittelt, dass Vanillinzucker in der Backwarenabteilung zu finden sein wird. Während des Einkaufs orientiert sich der Kunde im Laden nun hauptsächlich an Hinweisschildern, um den Weg in die Backwarenabteilung zu finden. Hier spielt die Ladengestaltung die wichtigste Rolle.

[707] Vgl. Neisser (1979), S. 50.
[708] Vgl. Neisser (1979), S. 50.
[709] Vgl. Abelson (1981); Schwarz (1985), S. 274.
[710] Vgl. Esch/Billen (1996), S. 323.

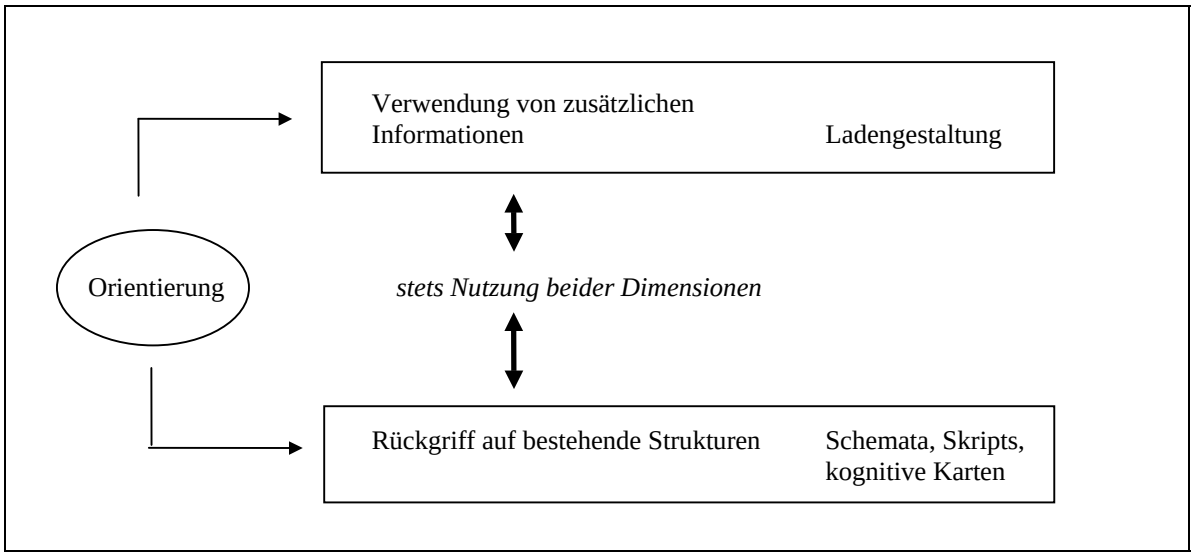


Abbildung 12: Dimensionen der Orientierung im Supermarkt[711]

Um den Prozess der Orientierung zu vereinfachen, sollten bei der Ladengestaltung zwei Aspekte berücksichtigt werden: Zum einen sollte die Umwelt verständlich erscheinen, so dass wahrgenommene Reize schnell und einfach verarbeitet werden können, zum anderen sollte die Umwelt einprägsam sein, so dass eine Aufnahme zusätzlicher Informationen in das entsprechende Schema schnell und einfach erfolgen kann. Lynch verwendet in diesem Zusammenhang die Begriffe Lesbarkeit (Legibility) und Einprägsamkeit (Imageability).[712]

Damit vollzieht sich die Orientierung auf zwei Ebenen: Einerseits durch Gedächtnisleistungen, indem auf Schemata zurückgegriffen wird, und andererseits, indem Außenreize, also zusätzliche Informationen der Umwelt genutzt werden. Im Handel sind dies vor allem Elemente der Ladengestaltung, wie Hinweisschilder oder andere auffällige Merkmale des Ladens, wie z.B. Frischeabteilungen.

3.3.3.2 Beispiele für mögliche Schemata und Skripts von Supermarktkunden

Schemata steuern die Wahrnehmung und vereinfachen Denkvorgänge. Im Extremfall würde das Verhalten von Kunden komplett schematisiert werden. Ein solches Verhalten wird als habitualisiertes Kaufverhalten[713] bezeichnet und lässt die Kaufentscheidung automatisch als Reaktion auf bestimmte Schlüsselreize erfolgen. Dadurch kommt es mit sehr großer

[711] Vgl. Esch/Billen (1996), S. 323.
[712] Vgl. Lynch (1960), S. 9.
[713] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 390.

Wahrscheinlichkeit zu Wiederholungskäufen von habitualisierten Kunden.[714]

Wiederholungskäufe müssen aber nicht unbedingt auf habitualisierten Verhalten beruhen, sondern können auch die Folge kognitiver Entscheidungen sein. In diesem Falle werden vom Konsumenten Skripts dazu genutzt, ihn kognitiv zu entlasten.[715]

Die Erfahrungen (Geschmack, Verwendung, Aufbewahrung, Marke, Funktion), welche die Kunden mit einzelnen Produkten gemacht haben, tragen zur Bildung kognitiver Strukturen und Klassifizierungen bei. Diese Klassifizierungen lassen sich auch durch Lernerfahrung (Sortierung der Produkte nach Herstellern) nicht unterdrücken.[716]

Die Kunden haben durch die gebildeten Begriffe feste Vorstellungen darüber, welche Produkte zusammengehören und in welcher Reihenfolge diese platziert sein sollen. Sie fassen die verschiedenen Artikel nach einer sog. „Episodenlogik" in Gruppen zusammen und erwartet sie danach präsentiert. Eine Episode ist ein im Gedächtnis verankerter Verwendungszusammenhang.[717] Die Episodenlogik beschreibt, in welcher Nachbarschaft und in welcher Reihenfolge Artikel vom Kunden beim Einkaufen erwartet werden. In der Folge werden diejenigen Episodenlogiken beschrieben, die bei der Gestaltung von Supermärkten zum Tragen kommen sollten.

3.3.3.2.1 Verwendungslogik

Objektschemata beinhalten Wissen bezüglich eines bestimmten Sachverhaltes. Den Objekten werden typische Attribute zugewiesen. Solche Attribute sind bei Kaffee beispielsweise Kaffeearten (koffeinfrei, koffeinhaltig), Verpackungsarten (Packung, Glas), Zubereitungs- und Geschmacksmerkmale (heiß, stark, schwarz) oder verschiedene Marken (Jacobs, Tchibo). Schemata sind hierarchisch strukturiert. Zwischen einzelnen Schemata bestehen Verbindungen. Mit Kaffee werden z.B. häufig andere Produkte (Milch, Zucker, Filterpapier usw.) oder Verwendungszusammenhänge (Frühstück, Kaffeepause) verbunden. Diese Produkte stehen für den Verbraucher in einem engen Bedarfs- und Verwendungszusammenhang; sie werden mit dem Stichwort „Kaffee" assoziiert. Objektschemata können auch Vorstellungen über die Zusammengehörigkeit von Objekten sein, z.B. über deren Bedarfs- und Verwendungszusammenhang.

Bei der Bildung von Platzierungsgruppen sollten Verbundbeziehungen berücksichtigt werden. Dies kann entweder der Kaufverbund (Warenkorb des Nachfragers) oder der Verwen-

[714] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 390.
[715] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 390.
[716] Vgl. Kinateder (1987), S. 75.
[717] Vgl. Intelligenz System Transfer (o.J.), S. 41.

dungsverbund (Artikel, die gemeinsam verwendet werden) sein.[718] Vernünftiger wäre es, Produkte nach dem Verwendungsverbund zu platzieren, um für die Verbraucher ein System in der Warenanordnung ersichtlich werden zu lassen. Eine Warenpräsentation, die sich an gleichartigen Verwendungsformen der angebotenen Waren orientiert, hebt sich für den Kunden in ihrem Umfeld als gute Gestalt heraus.[719]

Produkte, die eine gemeinsame Verwendung finden, sollten unabhängig von der jeweiligen Warengruppe nahe beieinander präsentiert werden. Im Lebensmitteleinzelhandel ist diese Art der Präsentation – im Rahmen der Standard-Regalplatzierung – lediglich bei der Kombination von Kaffee, Kondensmilch und Filterpapier zu beobachten. Im Rahmen von Zweitplatzierungen oder Sonderaktionen scheint es sehr ratsam, diese Art der Platzierung zu wählen, da bei zeitlich befristeten Aktionen der Nachteil dieser Platzierungsart – nämlich die Mehrfachplatzierungen – zu vernachlässigen ist. Eine Warenpräsentation im gesamten Supermarkt streng nach der Verwendungslogik lässt sich wohl nicht realisieren. [720]

3.3.3.2.2 Markenlogik

Platzierungen analog der Markenlogik sind im Supermarkt dann anzutreffen, wenn Sortimentsmarken ein sehr ausgeprägtes Markenprofil besitzen. Beispiele hierfür sind Milka im Bereich Süßwaren, Coca Cola im Bereich alkoholfreie Getränke oder Nivea im Bereich Kosmetik. Studien, die von diesen Firmen in Auftrag gegeben wurden, belegen, dass die Kunden den kompletten Sortimentsbereich mit den jeweiligen Marken in Verbindung bringen und daher Produkte dieser Markenfamilien unter der Dachmarke suchen.[721]

Solche starken Marken können in einem Supermarkt dazu dienen, Kunden auf die jeweiligen Abteilungen aufmerksam zu machen. Einzelhändler sollten sich den Bekanntheitsgrad solcher Marktführer zu nutze machen und die Platzierungen dieser Produkte als „Kundenleitsystem“ nutzen, durch das Kunden zu einzelnen Abteilungen geführt werden können. Eine darüber hinaus gehende Platzierung streng nach der Markenzugehörigkeit entspricht weniger der Kundenerwartung[722] als dem Wunsch der Industrie, durch eine solche Platzierungsart die Dachmarkenkonzeption im Rahmen einer vertikalen Marketingstrategie auch im Supermarktregal umsetzen zu können.

---

[718] Vgl. Heidel (1993), S. 160.
[719] Vgl. Franke, J. (1990), S. 392.
[720] Vgl. Esch/Billen (1996), S. 334.
[721] Vgl. o.V.: (1997), S. 1. Hier wird behauptet, dass Studien der Coca Cola GmbH ergeben hätten, Kunden suchten Artikel wie Fanta oder Sprite unter der Marke Coca Cola. Eine ähnliche Auskunft hat der Autor dieser Arbeit von Herrn Weber, Marketingleiter Kraft Jacobs Suchard erhalten, der eine Studie zitierte, derzufolge Kunden im Süßwarenbereich sämtliche Produkte der Milka-Range unter der Dachmarke Milka und nicht bei den jeweiligen Sortimentsteilen (Tafelschokolade, Riegel, kuchenähnliche Produkte, ...) suchen würden. Einblick wurde in keine der beiden Originalstudien gestattet.
[722] Vgl. Abschnitt 3.6.5.

3.3.3.2.3 Geschmackslogik

Eine Studie in der Warengruppe Süßgebäck hat als häufigste Nennung bei der Klassifizierung in einzelne Gruppen das Attribut 'Keks mit/ohne Schokolade' ergeben. Nächsthäufigste Unterscheidungskriterien waren 'einfaches Süßgebäck ohne Schokolade und Obst', der 'Schokoladenanteil', der 'Fruchtgeschmack' oder die 'Qualität'.[723]

Die Mehrzahl der Kunden sucht innerhalb der Warengruppe Süßgebäck die Artikel nach Geschmack aus. Weitere Kriterien wie Preis, Verpackung, Hersteller oder Verwendungszweck kommen erst bei späteren Klassifizierungsschritten zum Tragen.[724] Erwachsene Personen haben offensichtlich eine einheitliche Strukturierung des Begriffes Süßgebäck, die von der in den meisten Supermärkten praktizierten Herstellerlogik abweicht. Man kann davon ausgehen, dass die Klassifizierung von Sortimenten nach dem Geschmackskriterium auch in anderen Sortimentsbereichen anzutreffen ist. Allerdings liegen hierüber noch keine Untersuchungen vor.

3.3.3.2.4 Mahlzeitenlogik

Eine mögliche Grundlage für das Kundensuchverhalten in einem Supermarkt kann aber auch ein Skript des Tagesablaufes sein. So wäre es für den Konsumenten beim Einkauf in einem Supermarkt sinnvoll, sich an der Mahlzeitenabfolge eines Tages zu orientieren und die gesuchten Produkte jeweils bestimmten Mahlzeiten zuordnen. Für die Anordnung der Abteilungen im Verkaufsraum müsste ein Verfolgen der Mahlzeitenlogik Erfolg bringen.

Studien der Fa. Intelligenz System Transfer (IST) aus München haben sich mit diesem Skript beschäftigt und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass sich einheitliche Vorstellungen der Kunden vermuten lassen. In einem Supermarkt sollen die Frischeabteilungen (Obst/Gemüse, Molkereiprodukte und Fleisch/Wurst) Merkzeichen bilden, die von Kunden behalten werden können.[725] Diese Merkzeichen wirken sich jeweils auf bestimmte Bereiche des Lebensmittelsortimentes aus. Das Nonfood-Sortiment soll am Ende des Einkaufsweges platziert sein. Die Kunden sehen den Lebensmitteleinkauf als „Pflicht“, während der Einkauf von Nonfood-Artikeln die „Kür“ des Einkaufs darstellt. Zielsetzung ist eine derartige Gestaltung eines Supermarktes, dass die Warenabfolge im Laden den Einkaufszettel der Kunden ersetzen kann.

---

[723] Vgl. Kinateder (1987), S. 72.
[724] Vgl. Kinateder (1987), S. 75.
[725] Vgl. Intelligenz System Transfer (o.J.), S. 4.

Die Lebensmittel sollten daher analog der Mahlzeitenlogik in Platzierungsgruppen eingeteilt und entsprechend platziert werden. Die von IST vorgeschlagenen Platzierungsgruppen für Lebensmittel sind „Frühstück", „Mittagessen" und „Abendessen".[726]

Zweifel an dieser Klassifizierung kommen insofern auf, als geänderte Eßgewohnheiten, beispielsweise die Einnahme von Zwischenmahlzeiten diese Mahlzeitenlogik beeinflussen. So werden die regelmäßigen drei Mahlzeiten „Frühstück", „Mittagessen" und „Abendessen" nur noch von ca. 50% der Bevölkerung eingenommen.[727] Gleichzeitig ist eine steigende Anzahl von Einzelessern erkennbar; rund 25% der Bundesbürger nehmen die Mittagsmahlzeit alleine ein.[728] Diese Entwicklung führt dazu, dass das Mittagessen als dominierende Hauptmahlzeit immer mehr an Bedeutung verliert. Vielmehr werden mittags oftmals kleine Snacks[729] konsumiert, während nur noch eine warme Hauptmahlzeit – meist abends – zubereitet wird.

Sinnvoller wäre daher eine Aufteilung in die Bereiche „Frühstück", „warme Hauptmahlzeit", „Snacks" und „Genussprodukte".

Die Zuordnung des Lebensmittelsortimentes könnte folgendermaßen geschehen:

Thema	**Trockensortiment**
Frühstück	• Cerealien • Brot • Kuchen • Heißgetränke • Brotaufstrich
Warme Hauptmahlzeit	• Nährmittel • Feinkost
Snacks	• Suppen • Konserven • Tiefkühlprodukte • Fertiggerichte
Genussartikel	• Süßwaren • Alkoholfreie Getränke • Alkoholische Getränke • Knabberartikel

Übersicht 21: Abfolge von Foodabteilungen analog der Mahlzeitenlogik (eigene Darstellung)

[726] Vgl. Intelligenz System Transfer (o.J.), S. 4.
[727] Vgl. Kutsch/Szallies/Wiswede (1990), S. 318.
[728] Vgl. Kutsch/Szallies/Wiswede (1990), S. 320.
[729] Als Snacks wurden ursprünglich Knabberartikel bezeichnet; Mittlerweile verbirgt sich hinter diesem Ausdruck ein sehr viel weiterer Begriffsinhalt, welcher mit dem Ausdruck „kleine Zwischenmahlzeit" wohl am besten übersetzt werden kann. Vgl. hierzu Booth (1990), S. 1.

3.3.4 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für einen Supermarkt aus wahrnehmungspsychologischen Erkenntnissen

Aus den wahrnehmungspsychologischen Erkenntnissen lassen sich folgende Gestaltungsempfehlungen ableiten:

1. Verteilung der auffallenden Frischeabteilungen als Merkpunkte auf der Verkaufsfläche, damit die Kunden sich die kognitive Karte des Supermarktes leichter einprägen können.
2. Anordnung der Ein- und Ausgangszonen dergestalt, dass die Kunden den Supermarkt entgegen dem Uhrzeigersinn passieren.
3. Abfolge der Abteilungen in einer für die Kunden nachvollziehbaren Logik; hier ist die Orientierung an der Mahlzeitenlogik zu empfehlen.
4. Innerhalb der einzelnen Regale erscheint den Konsumenten eine Ordnung nach „Marke“ bzw. „Hersteller“ und „Geschmack“ bzw. „Warenart“ als logisch.

Eine „gleichmäßige“ Verteilung der Frischeabteilungen auf der Verkaufsfläche ist nicht nur unter emotionspsychologischen Aspekten zu empfehlen[730], sondern erleichtert den Kunden die Erstellung einer kognitiven Karte.

An dieser Stelle soll noch einmal kurz auf die konsequente Abfolge der Abteilungen nach der Mahlzeitenlogik eingegangen werden.[731]

In der Abteilung „Frühstück“ sind sämtliche Warengruppen zusammen platziert, die zu diesem Anlass verzehrt werden. Als Merkpunkt für diese Abteilung bietet sich die auffallende Frischeabteilung „Molkereiprodukte“ an. Im gekühlten Molkereiprodukteregal finden sich neben Frischmilch, Butter und Käse noch viele andere gekühlte Produkte, die mit dieser Mahlzeit in Verbindung gebracht werden, wie z.B. frischer Orangensaft.

Sämtliche Grundzutaten, die zur Zubereitung einer warmen Hauptmahlzeit benötigt werden, sind in der Abteilung „warme Hauptmahlzeit“ zusammengefasst. Hier sollen neben den klassischen Nährmitteln wie Mehl, Zucker und Salz auch sämtliche Teigwaren, Hülsenfrüchte aber auch alle Gewürze, Gewürzmischungen sowie Suppen, Saucen und Feinkostartikel platziert werden. Die Fleischabteilung soll als Merkpunkt zwischen dieser Abteilung und der Abteilung „Snacks“ fungieren.

---

[730] Vgl. Abschnitt 3.3.4.

[731] Im Abschnitt 3.4.3. wird die Anordnung der Frische- und der Trockensortimentsabteilungen nochmals beschrieben.

Mit der Zusammenfassung sämtlicher für den Verzehr schon vorbereiteten bzw. halb fertig gestellten Produkte in der Abteilung „Snacks“ wird den geänderten Eßgewohnheiten der Verbraucher Rechnung getragen. Hier sollen diejenigen Produkte platziert werden, die für den schnellen Verzehr geeignet sind und deren Zubereitung nicht mehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Hierunter lassen sich beispielsweise die Warengruppen Suppen, Konserven, Tiefkühlprodukte und Fertiggerichte zusammenfassen. Der Bereich frische Fertiggerichte kann im gekühlten Bereich der SB-Fleisch-Abteilung platziert werden, da dort die Möglichkeiten zur Kühlung vorbereiteter Mahlzeiten gegeben sind. Nassfertiggerichte in Dosen bzw. Portionsschalen können den Übergang zu den übrigen Konserven bilden. In Grenzfällen (z.B. Halbfertigprodukte aus Kartoffeln) ist zu entscheiden, ob diese der Kategorie Halbfertigprodukte oder der geschmacklichen Warengruppe (Kartoffeln) zugeordnet werden.

Den Abschluss des Food-Sortimentes bildet die Abteilung „Genussartikel“. Hier sind sämtliche Warengruppen zusammengefasst, deren Verzehr nicht in erster Linie dem Ernährungs- sondern dem Genussaspekt folgt. So finden sich hier die Warengruppen Knabberartikel und Süßwaren sowie sämtliche alkoholischen und alkoholfreien Getränke. Hier könnten wiederum die alkoholfreien Getränke als Grenzfall betrachtet werden, da bei enger Auslegung diese in erster Linie zum Ausgleich des Flüssigkeitshaushaltes dienen; es erscheint aber sinnvoll, diese in der Nähe der alkoholischen Getränke zu platzieren.

Im Anschluss an die Lebensmittel soll dann Tiernahrung platziert werden und erst am Ende des Geschäftes das Non-Food-Sortiment.[732]

Nach der getrennten Betrachtung emotions- und wahrnehmungspsychologischer Aspekte für das Kundensuchverhalten in einem Supermarkt werden im nächsten Abschnitt zwei Ansätze gezeigt, die eine Kombination aus umweltpsychologischen Erkenntnissen bilden.

3.4 Das Consumer-Retail-Search-Process-Modell zur Erklärung von Kundensuchverhalten

Das Consumer-Retail-Search-Process-Modell (CRSP-Modell) wurde im Jahr 1995 entwickelt, um das Kundensuchverhalten erklären zu können.

[732] Vgl. Intelligenz System Transfer (o.J.), S. 4.

3.4.1 Herleitung des konzeptionellen Modells „Consumer Retail Search Process“

Das CRSP-Modell vereint die Annahmen der Wahrnehmungspsychologie mit den emotionspsychologischen Erkenntnissen zur Orientierung und Suche.

3.4.1.1 Defizite der klassischen umweltpsychologischen Modelle

Die in den vorangehenden Abschnitten erläuterten emotionspsychologischen und wahrnehmungspsychologischen Ansätze zur Analyse der Kundenwahrnehmung haben sich lediglich mit der Frage beschäftigt, wie der Kunde die Ladenumwelt wahrnimmt und welche Reaktionen (Emotionen) diese Wahrnehmungen bei den Kunden auslösen.

Unter wahrnehmungspsychologischen Gesichtspunkten spielen die Ladenumgebung und die Skripten der Kunden beim Einkauf eine entscheidende Rolle. Die emotionspsychologische Erforschung der Orientierung von Kunden im Verkaufsraum beschäftigt sich mit den Wirkungen der wahrgenommenen optischen, akustischen, olfaktorischen und taktilen Reize bei den Kunden.

Diese beiden Ansätze betrachten den Kunden jeweils isoliert voneinander. Gleichzeitig wird unterstellt, dass sowohl die Wahrnehmung als auch die emotionalen Wirkungen bei allen Kunden ähnlich sind. Im Hinblick auf das Kaufverhalten können diese beiden Ansätze aber nicht isoliert betrachtet werden, da hier sowohl die Wissensrepräsentation als auch die Wahrnehmung der Ladenumwelt relevant ist.[733] Bei näherer Betrachtung werden zwar hinsichtlich der Gestaltungsempfehlungen für einen Supermarkt Übereinstimmungen erkennbar, gleich welchem Ansatz gefolgt wird. Unterschiedliche Kundentypen werden allerdings nicht berücksichtigt.

3.4.1.2 Entwicklung des CRSP-Modells

Titus und Everett[734] haben in einem 1995 erstmals veröffentlichten Modell zur Erläuterung des Kundensuchprozesses im Handel (Consumer Retail Search Process – CRSP) eine Kombination aus dem emotionspsychologischen und dem wahrnehmungspsychologischen Ansatz geschaffen. Zusätzlich wurden noch kundenspezifische und situationsspezifische Einflussfaktoren herangezogen, um die Orientierung von Kunden im Verkaufsraum zu untersuchen.

---

[733] Vgl. Swoboda (1997), S. 321.
[734] Vgl. Titus/Everett (1995).

Das Conceptual Model of the Consumer Retail Search Process (CRSP) unterstellt, dass die Ladenumwelt, die Situation der Suche und Kundenmerkmale die Wahrnehmung der Kunden beeinflussen:

„The CRSP model ... suggests that the design of the shopping environment, the nature of the search task, and the unique characteristics of the individual shape consumers perceptions of the shopping environment.“[735]

3.4.2 Das konzeptionelle CRSP-Modell von Titus und Everett

Die Kombination von wahrnehmungs- und emotionspsychologischen Erklärungen für Verhalten und deren Ausprägungen in der Situation „Einkauf“ wird von Titus und Everett in einem Modell zusammengefasst.

3.4.2.1 Darstellung des Modells

Titus und Everett stellen den Prozess der Orientierung von Kunden auf der Verkaufsfläche von Handelsunternehmen als komplexes Modell dar. In dem auf der nächsten Seite abgebildeten Modell sind die jeweils verwendeten Originalbegriffe und kursiv die deutschsprachigen Begriffe dargestellt, um die Übereinstimmung des im Abschnitt 3.4.2.3. dargestellten Modells von Esch und Tehlen mit dem Original CRSP-Modell zeigen zu können.

[735] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 107.

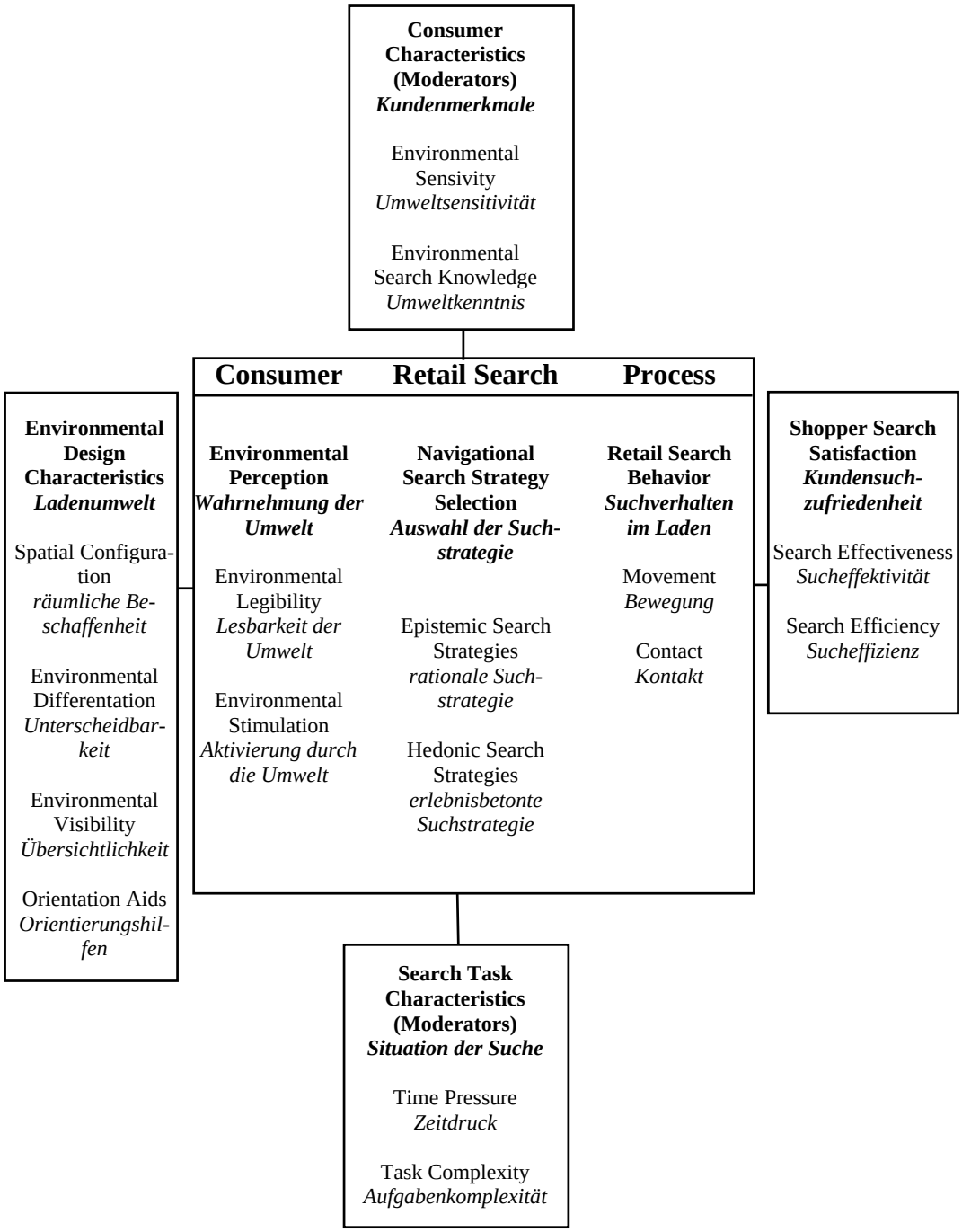


Abbildung 13: Das konzeptionelle Modell „The Consumer Search Process“ (übernommen von Titus/Everett)[736]

[736] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 108.

3.4.2.2 Erläuterung der Einflussfaktoren

Die einzelnen im Modell genannten Einflussfaktoren auf das Verhalten werden im Folgenden beschrieben:

3.4.2.2.1 Ladenumwelt

Konsumenten bewerten die Ladenumwelt hinsichtlich zweierlei Kriterien, nämlich der Lesbarkeit der Umwelt und der aktivierenden Wirkung der Ladenumwelt.[737]

3.4.2.2.1.1 Lesbarkeit der Ladenumwelt

Dieser Aspekt behandelt die Fähigkeit, aus der Vielzahl der in einem Supermarkt wahrgenommenen Informationen diejenigen herauszufiltern, die notwendig sind, um sich leicht innerhalb des Ladens orientieren zu können.[738] Eine gute Lesbarkeit der Ladenumwelt vermindert die Suchzeit des Kunden in einem Supermarkt; dadurch werden die im Rahmen der Transaktionskostentheorie als Anbahnungskosten definierten Kosten für den Kunden gesenkt. Hier nehmen Titus und Everett Bezug auf die wahrnehmungspsychologischen Aspekte der Orientierung, die erstmals von Lynch diskutiert wurden.[739]

3.4.2.2.1.2 Aktivierende Wirkung der Ladenumwelt

Unter der aktivierenden bzw. stimulierenden Wirkung der Ladenumwelt wird der emotionale Aspekt der Wahrnehmung verstanden. Die Ladenumwelt kann durch Licht, Ladenlayout, Farbe, Musik oder Gerüche angenehm auf den Kunden wirken und ihn zum Kauf anregen, während Lärm oder Gedränge in einem Laden die gegenteilige Wirkung auf Kunden haben können.[740]

3.4.2.2.2 Auswahl der Suchstrategie

Die Strategie, die von Kunden gewählt wird, um sich in einer Ladenumgebung zurechtzufinden, entscheidet über das Bild, das sich die Kunden vom Supermarkt machen, bzw. darüber, was die Kunden im Laden wahrnehmen. Titus und Everett unterscheiden zwischen

---

[737] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 107.
[738] Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1.
[739] Es wird auf die Elementklassen von Lynch (1960) verwiesen, die dieser dort erstmals vorstellte.
[740] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 108.

„epistemic“[741] und „hedonic“[742] „search strategies“. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Strategien als „rationale“ bzw. „erlebnisbetonte“ Strategie bezeichnet. Die erlebnisbetonte Suchstrategie ist ein Verhalten, welches dem Kunden Transaktionsnutzen bringt.

Konsumenten werden je nach Einkaufssituation und Involvement in den zu tätigenden Kauf zwischen diesen beiden Strategien wechseln.[743]

Wenn ein hohes Involvement besteht, ist die Fähigkeit des Werbemittels, bewusste Einstellungen durch Unterbreitung von Informationen indirekt zu verändern, weit bedeutender als bei Impulskaufangeboten.[744]

3.4.2.2.2.1 Rationale Suchstrategien

Die rationalen Suchstrategien umfassen Vorgehensweisen, die einzig und allein darauf ausgerichtet sind, ein bestimmtes Produkt im Supermarkt zu finden, bzw. aus verschiedenen möglichen Produkten im Supermarkt eines auszuwählen.

Hierzu zählen Strategien, die auf der mental map des Käufers beruhen, Strategien, bei denen sich der Kunde nach Orientierungshilfen im Laden richtet oder Strategien, bei denen sich der Kunde der Hilfe anderer Leute (Angestellter oder anderer Kunden) bedient, um das gesuchte Produkt finden zu können.[745]

3.4.2.2.2.2 Erlebnisbetonte Suchstrategien

Erlebnisbetonte Suchstrategien werden verwendet, um den sensorischen Eindrücken eines Einkaufs Rechnung zu tragen und das Erlebnisbedürfnis der Kunden zu befriedigen. Diese sensorischen Eindrücke können visueller, audieller, taktiler, olfaktorischer oder geschmacklicher Natur sein.[746]

Kunden, die eher erlebnisbetonte Suchstrategien verfolgen, werden sich in einem Supermarkt von solchen wahrgenommenen Reizen leiten lassen und ihren Weg im Supermarkt ebenso wie ihre „Einkaufsliste“ aufgrund der wahrgenommenen Eindrücke ständig ändern.

---

[741] Epistemology = Erkenntnistheorie; mit dieser Suchstrategie werden rationale Käufer beschrieben.
[742] hedonic = Lust; mit dieser Suchstrategie werden erlebnisorientierte Käufer beschrieben.
[743] Vgl. hierzu das Beispiel über Involvement in: Trommsdorff (1994), S. 47f. Dort wird dargestellt, dass eine Kundin den Lebensmitteleinkauf gestresst und ohne große Vergleiche in 10 Minuten erledigt und anschließend 30 Minuten in intensivem Fachgespräch damit verbringt, Wolle für einen zu strickenden Schal zu kaufen.
[744] Vgl. Bleicker (1983), S. 169f.; Chaiken (1980), S. 752ff.; Petty/Cacioppo/Schuhmann (1983), S. 135ff.
[745] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 110.
[746] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 111.

3.4.2.2.3 Kundensuchverhalten

Um die Vielzahl von unterschiedlichen Verhaltensweisen der Kunden im Rahmen von Suchprozessen während des Einkaufs klassifizieren zu können, unterscheiden Titus und Everett zwischen der Bewegung der Kunden im Laden und dem Kontakt, d.h. Interaktionen der Kunden mit Ware und Personal.

3.4.2.2.3.1 Bewegung

Im Rahmen der Bewegung der Kunden innerhalb eines Ladens wurde untersucht, mit welcher Geschwindigkeit die Kunden sich im Laden fortbewegen, wie oft und wie lange sie in der Bewegung innehalten, welche Wege (Haupt- oder Nebengänge) sie im Laden benutzten und ob die Kunden auch die Richtung wechseln und im Laden umkehren (backtracking).[747]

Die Art und Weise, mit der sich Kunden innerhalb eines Ladens fortbewegen, hängt von der Art der ausgewählten Suchstrategie ab. Kunden, die eine rationale Strategie gewählt haben, kaufen zielgerichtet ein und nutzen dazu die Hauptgänge eines Ladens, gehen schneller durch den Laden, verweilen seltener und neigen nicht zu backtracking. Kunden hingegen, die eine erlebnisbetonte Suchstrategie gewählt haben, schlendern durch den Laden, wählen Nebengänge, verweilen öfter und wechseln auch mehrmals die Gangrichtung während eines Einkaufs.[748]

3.4.2.2.3.2 Kontakt

Unter Kontakt verstehen Titus und Everett die Interaktion des Kunden während des Einkaufs. Diese Interaktion kann mit Personen (Angestellten oder anderen Kunden) oder non-personell (Ware, Dekor, Infoterminals) erfolgen.[749]

Die Anzahl der personellen und non-personellen Kontakte der Kunden hängt wiederum von der gewählten Suchstrategie ab. Hier gilt, dass Kunden mit einer rationalen Suchstrategie weniger Kontakte suchen als Kunden mit einer erlebnisbetonten Suchstrategie. Auch sind die seltenen Kontakte der ersten Kundengruppe kürzer als die der letztgenannten.[750]

---

[747] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 112.
[748] Vgl. hierzu These P7 in: Titus/Everett (1995), S. 112.
[749] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 112.
[750] Vgl. hierzu These P8 in: Titus/Everett (1995), S. 112.

3.4.2.2.4 Suchzufriedenheit

Forschungen zur Suchzufriedenheit haben ergeben, dass Verbraucher nach dem Einkauf Gefühle zufriedener oder unzufriedener Natur haben, deren Qualität darauf beruht, ob der Einkauf den Erwartungen entsprochen hat oder nicht.[751]

Die Kunden haben im Vorfeld des Einkaufs auch Erwartungen darüber, wie die Suche und Auswahl der Produkte in einem Supermarkt ablaufen sollen. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, sind die Kunden unzufrieden mit der Suche und werden negative Gefühle wie Frustration oder Ärger verspüren. Werden andererseits die gesteckten Erwartungen bezüglich der Suche und Auswahl erfüllt, so empfinden die Kunden positive Gefühle, die sog. Suchzufriedenheit.

Die Suchzufriedenheit beeinflusst eine generelle Bewertung der Sucheffektivität.[752] Hohe Suchzufriedenheit wird zu positiver Erfahrung des Kunden mit dem Supermarkt führen und demnach den Kunden zu Wiederholungskäufen animieren.

3.4.2.2.5 Kundenmerkmale

Das CRSP-Modell unterstellt einen Zusammenhang zwischen der Umweltkenntnis bzw. Umweltsensitivität des Kunden und dessen Wahrnehmung vom Supermarkt.

3.4.2.2.5.1 Umweltsensitivität

Großbart hat in seinen Untersuchungen ermittelt, dass einige Menschen empfänglicher für Reize aus der Umwelt sind als andere und hat dieses Phänomen als Umweltsensitivität bezeichnet.[753] Die Wahrnehmung der Ladenumwelt von umweltsensiblen Kunden beeinflusst das Kaufverhalten (Bsp. Einkaufsdauer) dieser Kunden mehr, als dies wahrgenommenen Reizen bei weniger umweltsensiblen Kunden gelingen mag.

Von der Umweltsensitivität hängt demnach sowohl die Fähigkeit der Kunden ab, die Ladenumwelt lesen zu können, als auch die Bereitschaft, sich durch sensorische Reize stimulieren zu lassen.[754]

---

[751] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 112.
[752] Vgl. These P9 in: Titus/Everett (1995), S. 113.
[753] Vgl. Grossbart/Mittelstaedt/Curtis/Rogers (1975), S. 289.
[754] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 113.

3.4.2.2.5.2 Umweltkenntnis

Die Umweltkenntnis teilt sich bei Supermarktkunden in die räumliche Kenntnis des Supermarktes und in die Produktkenntnis auf.

Die räumliche Kenntnis des Supermarktes kann auf der Kenntnis des jeweiligen Supermarktes oder ähnlicher Supermärkte (gerade bei Filialgeschäften einer Kette), aber auch auf einer generellen Grundahnung beruhen, wo welche Produkte zu finden sind.[755] Die Produktkenntnis hingegen hilft dem Konsumenten einzuordnen, in welchem Umfeld er das gesuchte Produkt finden kann (beispielsweise wird Margarine in der Nähe von Butter gesucht, obwohl Butter aus Milch, Margarine hingegen aus pflanzlichen Fetten gewonnen wird).

3.4.2.2.6 Situation der Suche

Die Suchsituation wird durch zwei Faktoren beeinflusst, nämlich den Zeitdruck und die Komplexität der Aufgabe.

Diese beiden Faktoren beeinflussen die Suchsituation stets gemeinsam, da Zeitdruck dadurch entsteht, eine Vielzahl von Artikeln in einer vorgegebenen (kurzen) Zeit finden zu müssen. Kunden, die eine solch komplexe Aufgabe unter Zeitdruck zu erledigen haben, werden sehr empfänglich für Orientierungshilfen und Ladengestaltungsmaßnahmen sein, sensorische Reize aber weniger stark beachten.[756] Kunden, die in einer Situation einkaufen, die von Zeitdruck geprägt ist, werden demzufolge eine sehr rationale Suchstrategie entwickeln.

3.4.2.3 Weiterentwicklung des CRSP-Modells durch Esch und Thelen

Esch und Thelen[757] haben das CRSP-Modell in Details weiterentwickelt und es im Rahmen eines Aufsatzes vorgestellt. Um die Veränderungen zeigen zu können, wird zunächst das Modell von Esch und Thelen gezeigt, im Anschluss daran werden aber nur die veränderten Details beschrieben.

---

[755] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 113.
[756] Vgl. Titus/Everett (1995), S. 114.
[757] Vgl. Esch/Thelen (1997).

3.4.2.3.1 Darstellung des konzeptionellen Modells zum Suchprozess in Einzelhandelsoutlets

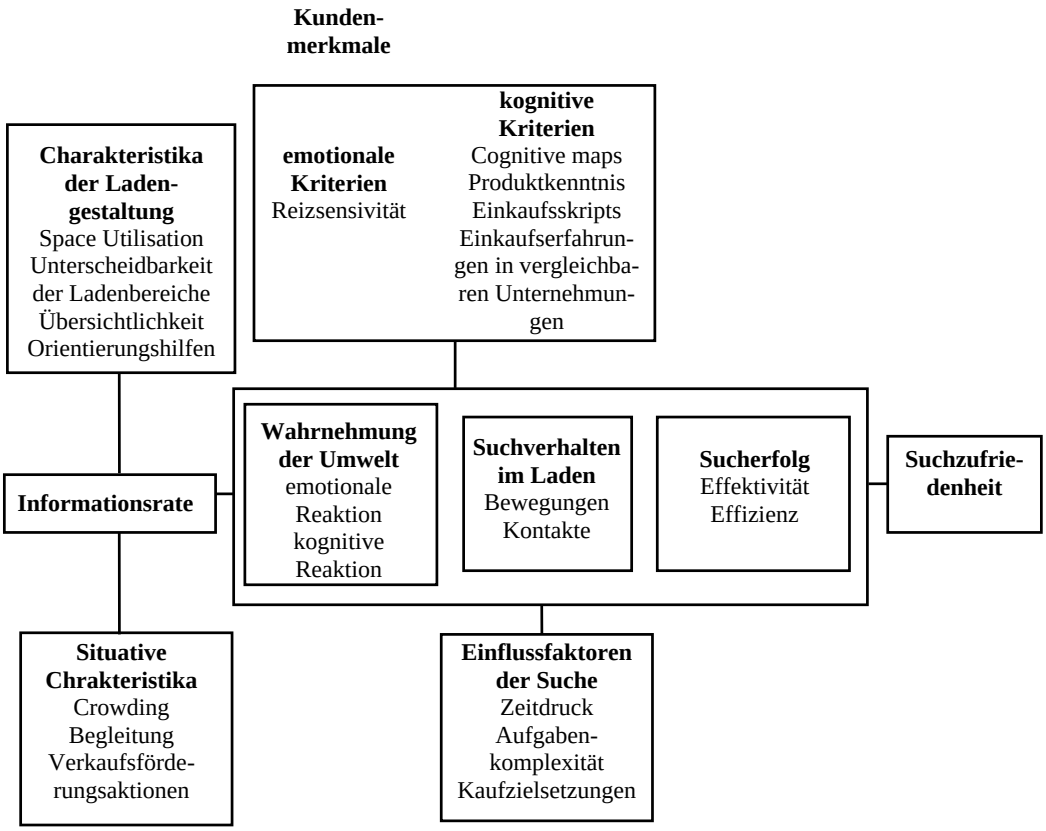


Abbildung 14: Konzeptionelles Modell zum Suchprozess in Einzelhandelsoutlets[758]

3.4.2.3.2 Unterscheidung des Esch/Thelen-Modells vom CRSP-Modell

Klar erkennbar haben Esch und Thelen das Modell von Titus und Everett in zwei Details verändert, nämlich indem sie einerseits die Informationsrate der Umwelt beschreiben und andererseits die Auswahl der Suchstrategien vernachlässigen. Ansonsten sind Esch und Thelen einige Male zugunsten einer verständlicheren Terminologie von der wörtlichen Übersetzung der Termini des Originalmodells abgewichen.

[758] Vgl. Esch/Thelen (1997), S. 299.

3.4.2.3.2.1 Informationsrate

Während Titus und Everett als Input in das CRSP-Modell lediglich Gestaltungsmerkmale des Ladens einfließen lassen, haben Esch und Thelen in ihrer Weiterentwicklung den Begriff der Informationsrate verwendet.[759] Zu dieser Informationsrate gehören neben den Gestaltungsmerkmalen des Ladens auch situative Charakteristika.

Zu diesen situativen Charakteristika zählen Esch und Thelen das Crowding, die Zahl und Art der Einkaufsbegleiter sowie Verkaufsförderungsaktionen des Handels. Während die ersten beiden Einflussfaktoren auch bei der Suchsituation anzusiedeln wären, stellen Verkaufsförderungsaktionen wohl tatsächlich einen wichtigen Einflussfaktor auf die Informationsrate einer Einzelhandelsverkaufsfläche dar. Allerdings dürfte dieses Phänomen in dem von Esch und Thelen untersuchten Betriebstyp SB-Warenhaus eine größere Rolle spielen als in den hier untersuchten Supermärkten.

3.4.2.3.2.2 Verzicht auf die Darstellung der Suchstrategien

Die Möglichkeit, dass Kunden verschiedene Suchstrategien während ihres Einkaufes wählen können, wird von Esch und Thelen nicht geprüft. Lediglich bei den Kundenmerkmalen unterscheiden sie zwischen Reizabschirmern und Reizsuchern und unterstellen dabei, dass die erste Gruppe eher rational und die zweite Gruppe eher erlebnisorientiert einkauft.[760] Einen Wechsel zwischen den beiden Strategien – in Zusammenhang mit dem Kaufinvolvement – scheinen Esch und Thelen allerdings auszuschließen.

3.4.3 Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für einen Supermarkt aus dem CRSP-Modell

Titus und Everett haben aus dem CRSP-Modell folgende Gestaltungsempfehlungen für Ladenumwelten abgeleitet, die im folgenden auf Supermärkte umformuliert werden:[761]

1. Supermärkte mit symmetrischer Regalaufteilung werden von den Konsumenten als leichter lesbar, aber weniger stimulierend als asymmetrisch regalierte Supermärkte empfunden.

2. Supermärkte, in denen nur einige wenige Warengruppenanordnungen (Bsp. Verwendungsverbundplatzierungen) erkennbar sind, werden als leichter lesbar, aber

[759] Vgl. Esch/Thelen (1997), S. 298.
[760] Vgl. Esch/Thelen (1997), S. 304.
[761] Vgl. hierzu die Thesen P1-P6 und P11 in: Titus/Everett, S. 109–114.

weniger stimulierend wahrgenommen als Supermärkte mit einer Vielzahl von solchen Verwendungsverbünden und damit einer Vielzahl von Mehrfachplatzierungen.

3. Supermärkte mit klar erkennbaren und klar abgegrenzten Abteilungen werden als leichter lesbar und stimulierender empfunden als solche, bei denen die Abteilungen nicht klar erkennbar und abgegrenzt sind.

4. Wenn das Sichtfeld des Kunden eingeschränkt wird (z.B. durch hohe Regalierung), kann sich der Kunde im Supermarkt zwar nur schwer zurechtfinden, er wird aber mehr aktiviert als in einem niedrig regalierten, übersichtlichen Laden.

5. Supermärkte, in denen die Orientierungshilfen und die in deren Nähe angebotenen Produkte übereinstimmen, werden von den Kunden als leichter lesbar wahrgenommen, als Supermärkte, in denen die Orientierungshilfen und die dort platzierten Produkte nicht übereinstimmen.

6. Die Wahrnehmung des Supermarktes beeinflusst die Auswahl der Suchstrategie des Kunden derart, dass leicht lesbare Ladenumwelten dazu führen, dass Kunden eher rationale Suchstrategien auswählen, während erlebnisorientierte Supermärkte die Kunden eher dazu verleiten, ebensolche Suchstrategien auszuwählen.

7. Je mehr Kenntnis die Kunden von einem Supermarkt haben, umso leichter werden sie diesen als lesbar und stimulierend bezeichnen, als Kunden, die den Supermarkt noch nicht kennen.

3.5 Der psychologische 'Begriff' als Grundlage für die Orientierung am Regal

In diesem Abschnitt soll gezeigt werden, wie der psychologische „Begriff“ die Orientierung von Kunden am Regal beeinflusst.

3.5.1 Der Zusammenhang von Begriffsbildung und der Orientierung am Regal

Grundlegend für eine Orientierung ist der Prozess der Wahrnehmung und auf diesem aufbauend der des Denkens.

„Der Wahrnehmungsprozess selbst ist, allgemein gesprochen, der Akt des Übersetzens von sensorischen Daten in Bewusstsein, Wissen, Gefühl o.ä.“[762]

In der Wahrnehmung der täglichen Umwelt ist der Mensch immer nur mit Einzelobjekten und Einzelerscheinungen konfrontiert, die sich um überhaupt als Einzelnes wahrnehmbar zu sein in irgendeiner Hinsicht immer voneinander unterscheiden.[763] Je intimer unsere Kenntnis des Wahrnehmungsprozesses, desto erfolgreicher werden unsere Interventionen sein.

Kein Eindruck, den der Mensch in einem beliebigen Moment von seiner Umwelt hat, ist in dieser konkreten Form schon einmal da gewesen.[764] In der subjektiven Wahrnehmung hingegen scheint die Umwelt konstant zu sein; die kleinen Veränderungen, die das ständig Neue bewirken, scheinen keine Bedeutung zu besitzen und werden bei der Steuerung des Verhaltens außer acht gelassen.[765]

Für diese Arbeit ist von Bedeutung, auf welche Art die Begriffsbildung bei den Kunden geschieht, da unterstellt werden kann, dass sich die Kunden an Regalen, die entsprechend ihrer Begriffsvorstellung eingeräumt sind, besser zurechtfinden werden.

Hier handelt es sich um einen Prozess der Wahrnehmung, der übergeht in einen Lernprozess. „Angemessene, wahrnehmungsmäßige Repräsentation schließt das Lernen von Hinweisreizen mit ein, die brauchbar sind, um Objekte angemessen in solche Kategoriensysteme einzuordnen, sowie das Lernen, welche Objekte wahrscheinlich in der Umgebung auftreten“.[766]

Dieser Lernprozess soll im Folgenden genauer betrachtet werden. Dazu gilt es zunächst den kognitiven Prozess als solchen von seinen Grundlagen her zu verstehen.

„Leider gibt es nur wenige bemerkenswerte Versuche zur Bildung von systematischen und umfassenden kognitiven Theorien, wenn es auch eine Hand voll wichtiger Ansätze gibt.“[767]

Einer der wichtigsten Ansätze der zeitgenössischen kognitiven Psychologie ist die Theorie der Kategorisierung von Jerome Bruner. Wahrnehmung umfasst, laut Bruner, zwei Bereiche, einerseits die Kategorisierung und andererseits die Vorhersage über Eigenschaften, die das wahrgenommene Objekt, ist es richtig kategorisiert worden, haben muss, selbst wenn diese derzeit noch nicht wahrnehmbar sind[768]. Auch Bruners Lerntheorie hält an der Auf-

[762] Vgl. Lefrancois (1986), S. 112.
[763] Vgl. Hoffmann (1986), S. 10.
[764] Vgl. Hoffmann (1986), S. 10.
[765] Vgl. Hoffmann (1986), S. 10.
[766] Vgl. Bruner (1957), S. 229.
[767] Vgl. Lefrancois (1986), S. 109.
[768] Vgl. Lefrancois (1986), S. 112.

fassung fest, dass Menschen die Welt größtenteils durch Ähnlichkeiten und Unterschiede, die zwischen Ereignissen und Objekten wahrgenommen werden, interpretieren.

„Auf ähnliche Objekte wird so reagiert, als ob sie gleich seien; diese Ähnlichkeit wird durch die Einordnung von Reizinputs in Kategorien festgestellt.“[769]

Je genauer und detaillierter aber die Wahrnehmung der Umwelt abläuft, desto konkreter und komplexer kann auch ihre Interpretation erfolgen. Hier ist zu berücksichtigen, dass, wie die Arbeiten von Miller und Simon[770] zeigten, der Mensch überhaupt nur etwa sieben Informationskomplexe gleichzeitig bearbeiten kann und die Verarbeitung überdies dabei nur begrenzt rational erfolgt. Schon aus Kapazitätsgründen werden also Veränderungen meist nicht beachtet, da für den Menschen immer nur einige Eigenschaften der jeweilig betrachteten Objekte von Bedeutung sind und er alle Objekte zusammenfasst, die hinsichtlich ihrer Eigenschaften geeignet sind, bei der Realisierung seines Verhaltenszieles eine Funktion zu übernehmen.[771]

„Menschen interagieren mit ihrer Umgebung mithilfe von Kategorien und Klassifikationssystemen, die es ihnen erlauben, verschiedene Objekte oder Ereignisse so zu behandeln, als seien sie gleichwertig. Neue Information wird daher in bereits bestehende Kategorien eingeordnet, oder aber sie verursacht die Bildung von neuen.“[772]

Bruner ist der Ansicht, dass jegliche Informationsverarbeitung des Menschen eine Kategorisierung beinhalte.

„Kategorisierung bedeutet, unterscheidbar verschiedenen Dingen Äquivalenz zu verleihen, die Objekte, Ereignisse und Leute um uns herum in Klassen zu gruppieren und auf sie eher bezüglich ihrer Klassenzugehörigkeit als bezüglich ihrer Einzigartigkeit zu reagieren“[773].

Kategorien spezifizieren ihre Objekte entlang von vier Dimensionen. Als erstes werden die grundlegenden, kategoriestiftenden Eigenschaften bestimmt und im zweiten Schritt deren Anordnung, weiter ihre Gewichtung und zuletzt Grenzen der Akzeptanz.[774] Die Objekte werden also trotz ihrer individuell unterschiedlichen Beschaffenheit erkannt. Hier gilt es zunächst den Prozess des Erkennens näher zu beleuchten. In Bezug auf Kant und das Konzept der eigenständigen Existenz des Erkennens formuliert dazu Hegel:

„Das Erkennen wird vorgestellt als ein Instrument, die Art und Weise, wie wir uns der Wahrheit bemächtigen wollen; ehe man also an die Wahrheit selbst gehen könne, müsse

---

[769] Vgl. Lefrancois (1986), S. 117.
[770] Vgl. Miller (1956);, S. 23ff.; Simon (1960).
[771] Vgl. Hoffmann (1986), S. 10f.
[772] Vgl. Lefrancois (1986), S. 111.
[773] Vgl. Bruner/Goodnow/Austin 1956, S. 1.
[774] Vgl. Lefrancois 1986, S. 111.

man zuerst die Natur, die Art des Instruments erkennen. Es ist tätig, man müsse sehen, ob dies fähig sei, das zu leisten was gefordert wird – den Gegenstand zu packen; man muss wissen, was es an dem Gegenstand ändert, um diese Änderungen nicht mit den Bestimmungen des Gegenstands zu verwechseln. – Es ist, als ob man mit Spießen und Stangen auf die Wahrheit losgehen könnte.“[775]

Dabei verstrickt sich das instrumentelle Denken in einen grundlegenden Widerspruch:

„Das instrumentelle Denken zieht sich in seiner Forderung nach methodisch geprüfter und relativierter Wahrheit auf die Position von möglichen Wahrheiten (Modelle, Vorstellungen von nützlichen Funktionalitäten) zurück – es leugnet darin die Objektivität, über die es gleichzeitig mit Modellen Auskünfte der nützlichen Art erteilen will.“[776]

Es erfolgt hierbei eine grundlegende Einschränkung der Wahrnehmung:

„Alles als Mittel für den Menschen zu betrachten, es zu nehmen als das, was es für mich ist, und zwar im Bewusstsein des Unterschieds zu dem, was es an sich ist, diese Sichtweise raubt den Dingen der Erkenntnis ihre Identität.“[777]

Diese Beschränkung der Sichtweise auf die relevanten Funktionen wird im Rahmen der Begriffsbildungsforschung untersucht. Der Kunde in einem Supermarkt wird sich bei seinem Einkauf ebenso in einer solchen Welt voller Begriffe orientieren. So ist davon auszugehen, dass auf dem Einkaufszettel der Kunden nicht der exakte Artikel mit sämtlichen Eigenschaften, wie z.B. Marke, Name, Inhalt, Preisvorstellung notiert ist, sondern lediglich ein Begriff, wie z.B. 'Butter' auf diesem Zettel zu finden ist.

3.5.1.1 Einführung in das Thema Begriffsbildung

In diesem Abschnitt wird erörtert, wie die oben genannten Begriffe von Menschen gebildet werden.

3.5.1.1.1 Definition Begriffsbildung

In der Wissenschaftstheorie wird unter einem Begriff ein einfacher Denkakt oder ein Denkinhalt, eine Vorstellung, eine Idee, als Ergebnis einer Abstraktion verstanden.[778]

---

[775] Vgl. Hegel (1970), S. 486.
[776] Vgl. Steeg (1996), S. 23.
[777] Vgl. Decker (1982), S. 49.
[778] Vgl. o.V (1980), S. 265ff.

Es werden aber darüber hinaus zwischen Namen und Objekt nicht nur Assoziationen, sondern auch logische Verknüpfungen gebildet. Diese logischen Verknüpfungen bedeuten, dass zwischen den einzelnen Merkmalen Relationen (Beziehungen) hergestellt werden. Die Begriffsbildung ist nach Rohracher das Resultat einer komplexen aktiven Tätigkeit, an der alle intellektuellen Funktionen in einem spezifischen Zusammenhang beteiligt sind.[779] Begriffe können somit „als kognitive Zusammenfassung von Objekten und/oder Erscheinungen nach gemeinsamen Funktionen in der Realisierung von Verhaltenszielen“[780] definiert werden.

Als wesentlicher Kern begrifflichen Denkens allerdings wird die „kategoriale Einstellung“ bezeichnet.[781] Sie besteht darin, dass man die Objekte nicht als einzelne Dinge, sondern als Merkmalsträger betrachtet. Je nachdem, welches Merkmal die Versuchsperson als Ordnungsgrundlage nimmt, wird sie in einer Klasse alle Objekte vereinen, die dieses Merkmal in der Version X aufweisen; alle Objekte, die das Merkmal in der Version Y haben, dagegen einer anderen Klasse zuordnen, unabhängig davon, wie verschieden die Elemente hinsichtlich anderer Merkmale sind.

In der Begriffsbildungsforschung wird Begriffsbildung definiert als das Zusammenfassen von Objekten oder Ereignissen zu Klassen aufgrund von Merkmalen. Bei einem Begriff müssen drei verschiedene Sachverhalte unterschieden werden:[782]

1. Die Struktur des Begriffes: Dies betrifft die Menge von Objekten einer Klasse, die Menge der relevanten Merkmale, und die Menge der Verknüpfungen zwischen den Merkmalen. Durch das Klassifizieren entsteht ein Klassifikationsbaum, der als 'Bild einer Begriffsstruktur' aufgefasst werden kann.

2. Der Inhalt eines Begriffes: Darunter versteht man die einer Begriffsstruktur eindeutig zuordenbare, reale Objektmenge, also alle Objekte, die zu diesem Begriff gehören. Der Inhalt ist somit abhängig von der Art der Teilklassenbildung.

3. Die Bedeutung eines Begriffes: Darunter versteht man die Relationen zwischen der Menge der klassifizierten Objekte, der ihr zugehörigen Merkmalsstruktur im Gedächtnis und den an sie gebundenen Verhaltenseinstellungen der Entscheider.

Begriffsbildung ist eine Klassifizierungsleistung von Umgebungszuständen nach dem Orientierungsanlass.[783]

---

[779] Vgl. Rohracher (1971), S. 359.
[780] Vgl. Hoffmann (1986), S. 11.
[781] Vgl. Gelb./Goldstein (1987).
[782] Vgl. Klix (1971) und (1973).
[783] Vgl. Klix (1971), S. 537.

3.5.1.1.2 Strategien und Faktoren der Begriffsbildungsforschung

Die klassische Begriffsbildungsforschung versucht, Bedingungen, von denen die Bildung von Begriffen abhängt, zu entdecken. Im folgenden soll auf die Strategien und Faktoren der Begriffsbildung eingegangen werden.

Bruner und seine Mitarbeiter unterschieden drei Arten von Klassenbildung:[784]

1. Eine Konjunktion (und-Verbindung), die dann gegeben ist, wenn ein Objekt beide Bedingungen erfüllt.

2. Eine disjunkte Klassenbildung wird durch die Existenz einer 'oder-Verknüpfung' definiert. Ein Objekt muss mindestens eine Bedingung erfüllen, damit es einem Begriff zugeordnet wird.

3. Relationale Begriffe sind durch eine Relation zwischen den relevanten Merkmalen gekennzeichnet.

Trotz der Schwierigkeit, bei einem so komplexen Prozess, wie der Begriffsbildung Faktoren herauszukristallisieren und zu validieren, hat Meili diesen Versuch unternommen und die Begriffsbildung als von zwei Faktoren abhängig dargestellt:[785]

- Komplexität des Materials:
  Soll eine Person über eine Objektmenge, für die sie noch keinen Begriff gebildet hat, Begriffe finden, so fällt ihr dies umso schwerer, je komplexer das Material ist.
- Antwortdominanz:
  Um einen Begriff zu bilden, müssen Beziehungen und Relationen zwischen den Begriffsinstanzen erkannt werden.

3.5.1.2 Merkmale und Relationen von Begriffen

Nach Abeli muss ein Begriff dem Menschen erlauben, eine bestimmte Erscheinung wieder zu erkennen und zu identifizieren, was ihm ein vertrautes Gefühl vermittelt und ihm Spaß macht.[786] Dieses Wiedererkennen ist abhängig von zwei Dimensionen. Zum einen von den Merkmalen der Begriffe und zum anderen von den Relationen zwischen den Begriffen.

---

[784] Vgl. Bruner./Goodnow/Austin (1956), S. 98.
[785] Vgl. Meili/Rohracher (1968), S. 188.
[786] Vgl. Klix (1973), S. 163.

3.5.1.2.1 Merkmale von Begriffen

Merkmale sind im Gedächtnis gespeicherte Bestandteile eines Begriffes. Merkmale unterscheiden Begriffe so voneinander, dass man sie anhand ihrer Merkmale identifizieren kann. Eigenschaften von im Begriff zusammengeschlossenen Objekten und Relationen zu anderen Begriffen werden im Gedächtnis repräsentiert.[787]

Man kann nach Hoffmann et. al. vier Arten von Merkmalen unterscheiden:[788]

1. Anschauliche Merkmale; hierbei handelt es sich um wahrnehmbare Eigenschaften oder Teile von Objekten, die deshalb auch als sensorische Merkmale bezeichnet werden (Größe, Farbe, Geruch, Geschmack, usw.). Durch die sensorischen Merkmale sind die Begriffe mit den sensorischen Wirkungen unserer Umwelt verbunden.

2. Vertikal gebundene Merkmale; sie stellen Beziehungen zwischen typischen Ober- und Unterbegriffen des jeweiligen Begriffes her. Dadurch wird der Begriff in den Hierarchien begrifflichen Wissens eingeordnet. Diese Beziehung ist jedoch erst aufgrund von Denkprozessen erkennbar.

3. Horizontal gebundene Merkmale; sie geben Relationen zu anderen Begriffen und typische Situationszusammenhänge wieder, wobei alle erdenklichen Beziehungen zwischen Handlungsträgern, Objekten, Instrumenten usw. als begriffliche Merkmale gelten und zur Beurteilung herangezogen werden können.

4. Verhaltensmerkmale; sie enthalten Informationen, die sich auf eigene Aktivitäten in Bezug auf die Begriffsobjekte beziehen. Mit einem einzelnen Begriff können sehr viele Handlungsweisen in Verbindung stehen.

3.5.1.2.2 Relationen zwischen Begriffen

Die verschiedenen Merkmale und Eigenschaften der Begriffe sind nicht unabhängig voneinander, sondern stehen in vielfältiger Beziehung zueinander. Diese Beziehungen lassen sich in drei Gruppen einteilen:[789]

1. Qualitätsrelation; erfordert die Identifizierung gemeinsamer Merkmale (Zucker und süß).

---

[787] Vgl. Hoffmann (1986), S. 57.
[788] Vgl. Hoffmann/Zießler/Grosser (1984).
[789] Vgl. Hoffmann (1983), S. 70.

2. Kontrastrelation; erfordert die Identifizierung des Merkmalsunterschiedes (Tag und Nacht).

3. Komparativrelation; erfordert die Identifizierung, die Erkennung und die Spezifizierung der Richtung des Unterschiedes (Tal und Senke).

3.5.1.2.3 Abstraktionsstufen von Begriffen

Unabhängig vom Begriff lassen sich verschiedene Abstraktionsstufen von Begriffen unterscheiden, nämlich kategoriale Oberbegriffe, Primärbegriffe und sensorische Unterbegriffe:[790]

1. Kategoriale Oberbegriffe
   Diese Oberbegriffe stehen an oberster Stelle in der Begriffshierarchie. In dieser Abstraktionsstufe dominieren die vertikalen Merkmale aller Begriffe. Dies sind diejenigen Merkmale, die für die gesamte Gruppe stehen, die durch die Oberbegriffe repräsentiert werden (z.B. das gesamte Sortiment in einem Supermarkt: „Güter des täglichen Bedarfes“)

2. Primärbegriffe
   In der Abstraktionsstufe der Primärbegriffe dominieren allgemeine sensorische Begriffe, die für die hier zusammengefassten Unterbegriffe typisch sind. Diese sensorischen Begriffe sind Form, Farbe, Geschmack oder Geruch. Beispielsweise ist „Apfel“ der Primärbegriff für alle Apfelsorten, die angeboten werden.

3. Sensorische Unterbegriffe
   Die unterste Abstraktionsstufe in der Begriffshierarchie bilden die sensorischen Unterbegriffe. Sie werden durch die Bildung vorrangig anschaulicher Merkmale beschrieben. „Ein gelber süßer Apfel“ beispielsweise könnte die begriffliche Bewertung eines Apfels der Sorte 'Golden Delicious' sein.

Bei den sensorischen Subbegriffen und den Primärbegriffen dominieren die anschaulichen Merkmale, während bei kategorialen Oberbegriffen die vertikalen Merkmale dominieren.[791]

Die verschiedenen Abstraktionsstufen von Begriffen lassen sich, auf das Sortiment eines Lebensmittelmarktes transferiert, gut am Beispiel der Sortimentspyramide nach Seyffert darstellen.

---

[790] Vgl. Rosch/Mervis/Grey/Johnson/Boyes-Brem (1976).
[791] Vgl. Hoffmann (1986) S. 17ff.

Sortiment	alle Warenbereiche	kategorialer Oberbegriff
Warenbereich	Warengattungsgruppe	
Warengattung	Warenartengruppe	
Warenart	Artikelgruppe	Primärbegriff
Artikel	Sortengruppe	Sensorischer Unterbegriff
Sorte		

Übersicht 22: Der Sortimentsbegriff nach Seyffert[792] und die Darstellung der verschiedenen begrifflichen Abstraktionsstufen

Die Sonderstellung der Primärbegriffe wird dadurch deutlich, dass die Zuordnung eines visuell gegebenen Objektes viel schneller zu seinem Primärbegriff erfolgt als zu seinem Ober- oder Unterbegriff. Primärbegriffe sind somit mit sehr effektiven Identifikationsmechanismen für die zu ihnen gehörenden Objekte verbunden.

Es müssen zwei Bedingungen erfüllt sein, damit ein Begriff zum Primärbegriff wird:[793]

1. Es müssen wenigstens die meisten begrifflich zusammengefassten Objekte durch ein einzelnes perzeptives und hochvalides Merkmal charakterisiert werden können.

2. Es muss gesichert sein, dass dieses Merkmal mit hohem Gewicht im Gedächtnis repräsentiert wird.

In einer empirischen Untersuchung von Zießler und Hoffmann wurde die Merkmalscharakteristik natürlicher Begriffe untersucht.[794] Im Rahmen eines Assoziationsversuches wurden 40 Studenten instruiert, für jeden Begriff Merkmale anzugeben, an denen man ihrer Meinung nach ein diesem Begriff zugehörendes Objekt erkennen kann. Jede der abgefragten natürlichen Begriffshierarchien bestand aus drei Stufen. Untersucht wurde, auf welcher Ebene die allgemeinsten noch sensorisch repräsentierten Begriffe, also die Primärbegriffe, vorliegen.

Für den Oberbegriff Nahrung ergab die Untersuchung, dass von den Versuchspersonen solche Begriffe als Primärbegriffe definiert wurden, die in der vorgegebenen Begriffshierarchie ganz unten stehen.

[792] Vgl. Seyffert (1972), S. 65
[793] Vgl. Hoffmann (1986), S. 107.
[794] Vgl. Hoffmann (1986), S. 67.

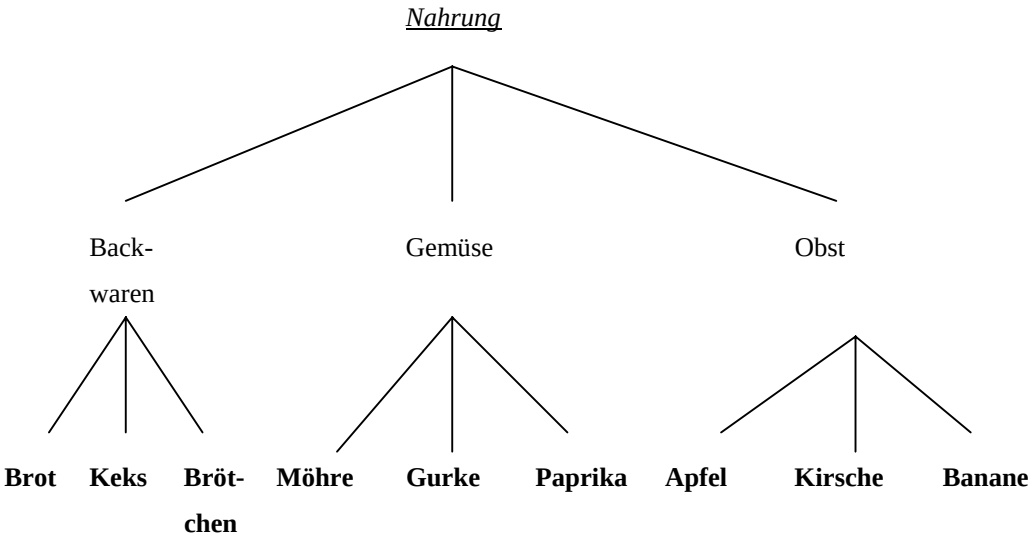


Abbildung 15: Natürliche Begriffshierarchie im Oberbegriff Nahrung. Die als Primärbegriffe bezeichneten Begriffe sind fett gedruckt[795]

Aus der Tatsache, dass die Primärbegriffe sich im Bereich der Nahrung auf der Ebene der Warenart befinden, kann man folgern, dass die Zuordnung eines einzelnen Artikels zu dieser Hierarchiestufe relativ schnell erfolgen kann. Um diesen Effekt noch zu steigern, wäre es sinnvoll, sämtliche Artikel, die zu einer Warenart gehören, in einem vertikalen Block zu präsentieren, da vertikale Blöcke von den Kunden leichter registriert werden als horizontale Blöcke.[796] Eine solche Platzierung von Artikeln einer Warenart bedeutet, dass sämtliche Artikel mit diesem Merkmal im Block untereinander platziert werden, unabhängig davon, von welchem Hersteller sie stammen. Von der Lebensmittelindustrie wird jedoch eine Markenblockplatzierung gefordert, d.h. sämtliche Artikel eines Herstellers sollen in einem Block platziert werden, unabhängig, zu welcher Warenart sie gehören. Diese Platzierung wäre die Umsetzung der jeweiligen Dachmarkenpolitik im Supermarkt.

Hier steht die Zielsetzung des Herstellermarketing ganz klar im Widerspruch zur Zielsetzung im Handelsmarketing. Die Hersteller können durch die Blockbildung die Werbewirkung ihrer Marken erhöhen, da der Wiedererkennungswert einer im Block platzierten Marke bei den Kunden höher ist. Bei Blockplatzierung von Artikeln einer Marke wird so die Werbewirkung der Dachmarke erhöht[797]. Zudem werden die Kosten für die Regalpflege des Herstellers minimiert, da die Außendienstmitarbeiter leichter die im Block platzierten

[795] Vgl. Hoffmann (1986), Abb. 5.3. auf S. 73.
[796] Vgl. Wittmann (o.J.), S. 2.
[797] Vgl. die These von Irrgang (1993), S. 19: „Das vertikale Marketing der Industrie wird auch in den nächsten Jahren noch vom traditionellen „Kanal-Denken“ bestimmt. D.h., das zunächst isoliert optimierte Verbrauchermarketing soll möglichst reibungslos durch den Handel durchgesteuert werden.“

Artikel bearbeiten können. Zielsetzung im Handelsmarketing muss es jedoch sein, den Supermarkt für Kunden leicht überschaubar zu gestalten, um so die Suchkosten für die Kunden zu minimieren. Dies ist jedoch nur mit einer, an geschmacklichen Kriterien orientierten Blockbildung möglich.

3.5.1.3 Speicherung und Repräsentation von Begriffen im Gedächtnis

Für die Belegung der Regale im Supermarkt ist von Interesse, auf welche Art die Begriffe im Gedächtnis repräsentiert sind, um durch eine entsprechende Platzierung den Kunden auf die einzelnen Artikel aufmerksam zu machen. Ziel einer solchen Platzierung wäre, den Kunden durch die Art der Warenanordnung im Regal auf die dort platzierte Warengruppe hinzuweisen. Dadurch soll der Kunde an diese Produkte erinnert und zu deren Kauf animiert werden. Diese die Wiedererkennung fördernde Erinnerungsfunktion ist von besonderer Wichtigkeit, da selbst bei ausführlichen Befragungen nicht alle im Gedächtnis gespeicherten Informationen korrekt angegeben werden können und so der Einfluss von Wiedererkennungseinflüssen oft unterschätzt wird.[798]

Nur ein kleiner Teil der bewusst werdenden Vorgänge wird im menschlichen Gedächtnis gespeichert. Der Mensch kann nicht alle Eindrücke, mit denen er Tag für Tag umgeben ist, behalten. Vieles davon ist redundant und hat keinerlei Bedeutung für ihn. Im Gegensatz zum Tier hat der Mensch neben einer nichtverbalen Informationsspeicherung zusätzlich die Fähigkeit, Konzepte und Begriffe sprachlich zu benennen, sie zu verbalisieren und abstrakt zu speichern. Fast jeder Begriff ist mit einem Wort etikettiert, wodurch reflektiertes Denken und Kommunikation erleichtert, wenn nicht gar erst ermöglicht wird.

3.5.1.3.1 Grundannahmen zur Repräsentation von Begriffen

Die experimentelle Analyse menschlicher Begriffsbildungen hat zu folgenden drei Grundannahmen über die Repräsentation von Begriffen im menschlichen Gedächtnis geführt:[799]

1. Begriffe sind im Gedächtnis durch eine kognitive Einheit repräsentiert, in der Informationen über alle zum Begriff gehörenden Objekte integriert sind. Eine separate Repräsentation einzelner zum Begriff gehörender Objekte ist nicht gegeben.

2. Die Repräsentation eines Begriffes ist gekennzeichnet durch eine begrenzte Menge notwendiger und hinreichender Merkmale bzw. Merkmalskombinationen, die alle zum Begriff gehörenden Objekte auszeichnen. Jedes Objekt, das die entsprechende

[798] Vgl. Jeck-Schlottmann (1987), S. 53; Kroeber-Riel (1996), S. 229; Krugman (1986), S. 266.
[799] Vgl. Hoffmann (1986), S. 30–31.

Merkmalscharakteristik trägt, muss zum Begriff gehören. Die den Begriff definierenden Merkmale werden als relevante Merkmale bezeichnet.

3. Bei den begrifflichen Unterordnungen ist der untergeordnete Begriff stets durch die relevanten Merkmale des Oberbegriffes repräsentiert, die durch differenzierende Merkmale ergänzt werden.

Die nachfolgend erläuterten Ansätze zur Repräsentation von Begriffen im Gedächtnis haben ihren Ursprung zumeist in dem Versuch, auf Grundlage experimenteller Ergebnisse, beobachtete Leistungen der Versuchspersonen bei der Bewältigung der experimentellen Situationen zu erklären.[800] Dadurch können diese Ansätze jeweils für sich keine Allgemeingültigkeit besitzen; in der Situation 'Orientierung am Supermarktregal' dürften diese Ansätze nicht alle gleich gut geeignet sein.

3.5.1.3.2 Modell der Netzwerkrepräsentation

Das Modell der Netzwerkrepräsentation geht von einer Art hierarchischem Netzwerk aus, bei dem die Begriffe durch Knoten dargestellt sind und die Relationen zwischen den Begriffen als Fäden des Netzes.[801] Dabei werden mit einem Begriff nur diejenigen Merkmale direkt verbunden, die diesen Begriff von nebengeordneten Begriffen spezifisch unterscheiden. Dadurch wird erreicht, dass die charakterisierenden Merkmale der Oberbegriffe nicht auch bei den ihnen untergeordneten Begriffen gespeichert werden müssen.[802]

Die Relationen zwischen den Begriffen können in drei Arten eingeteilt werden: [803]

1. Oberbegriffsrelationen
2. Unterbegriffsrelationen
3. Relationen, die unterschiedliche begriffliche Merkmale verbinden

Innerhalb einer solchen Hierarchie ist ein Begriff zunächst durch die unmittelbar mit ihm verbundenen Knoten charakterisiert, d.h. durch sämtliche nur ihm zugeordneten Merkmale und die zu ihm gehörenden Ober- und Unterbegriffe.[804]

---

[800] Vgl. Hoffmann (1986), S. 41.
[801] Vgl. Hoffmann (1986), S. 45.
[802] Vgl. Hoffmann (1986), S. 46.
[803] Vgl. Collins/Quilian (1969).
[804] Vgl. Hoffmann (1986), S. 45.

Für die Orientierung im Supermarkt kann die Netzwerkrepräsentation erklären, warum manche Artikel sowohl in der jeweiligen Abteilung (Ober- und Unterbegriffsrelationen) als auch in Verwendungsverbünden (Relationen, die unterschiedliche begriffliche Merkmale verbinden) – wie z.B. Salatsaucen in der Obst- und Gemüseabteilung – vom Kunden gesucht werden.

3.5.1.3.3 Modell der Prototypenrepräsentation

Dieses Modell geht davon aus, dass einige Objekte typischer für eine Klasse erscheinen als andere.[805] Ein Apfel kann in Mitteleuropa wohl als ein typischeres Obst als eine Sternfrucht angesehen werden.

Die Bejahung der Frage „ist X ein Obst ?“ müsste also umso schneller erfolgen, je typischer X für seine Klasse ist. Der typischste Vertreter eines Begriffes ist ein Objekt mit Eigenschaften, welche innerhalb der Begriffsmenge häufig, innerhalb kontrastierender Begriffsmengen jedoch kaum anzutreffen sind. Dieses Objekt wird als Prototyp bezeichnet. [806] Dieser Prototyp muss nicht real existieren; er kann als idealtypisches Modell auch abstrahiert werden.[807]

Ein Beispiel wird umso schneller dem Begriff zugeordnet, je ähnlicher es dem Prototyp des Begriffes ist.[808] Dieses Phänomen kann für die Regaloptimierung genutzt werden, indem an denjenigen Stellen im Regal, die von den Kunden zuerst betrachtet werden, Prototypen der jeweiligen Warengruppe platziert werden. Durch ein einfaches Erkennen der jeweiligen Produkte und die schnelle Zuordnung zu den jeweiligen Begriffen (Warengruppen) kann dem Kunden auf eine einfache Art gezeigt werden, welche Warengruppen sich in den jeweiligen Regalen befinden. Dies würde den Supermarkt für die Kunden übersichtlicher gestalten. Untersuchungen über die Prototypen der einzelnen Warengruppen liegen allerdings (mit Ausnahme der Warengruppe Süßgebäck) noch nicht vor.

Die Wahrnehmung von Produkten und Marken hängt nach Untersuchungen von Kroeber-Riel und Weinberg von den Produkt- und Markenschemata ab, über die Konsumenten aufgrund ihrer Erfahrung verfügen.[809] Aufgrund des großen Einflusses auf die Produktbeurteilung wird der Markenname von Kroeber-Riel und Weinberg als Schlüsselinformation (information chunk) bezeichnet, da „ein altbekannter Markenname eine Markenvorstellung und damit ein Schema repräsentiert, nach der sich der Konsument bei der Wahrnehmung

[805] Vgl. Rosch/Mervis (1975).
[806] Vgl. Hoffmann (1986), S. 43.
[807] Vgl. Hoffmann (1986), S. 43.
[808] Vgl. Hoffmann (1986), S. 44.
[809] Vgl. Kroeber-Rie/Weinberg, P. (1996), S. 289.

richtet“.[810]

Als Prototyp der jeweiligen Warengruppe kann demzufolge derjenige Markenartikel angesehen werden, der innerhalb seiner Warengruppe den größten Bekanntheitsgrad aufweisen kann. Im Rahmen von Kommunikationsanalysen werden regelmäßig Verbraucher nach ihnen bekannten Marken gefragt. Hier wird in der sog. Markenrecognition die passive Markenbekanntheit ermittelt. Der Konsument erinnert sich dann an die Marke, wenn er den Markennamen sieht, bzw. genannt bekommt.[811] Für diese Arbeit ist die Markenrecognition ein interessantes Merkmal, da in einem Supermarkt der Kunde diejenigen Marken wieder erkennen soll, die ihm in den Regalen präsentiert werden. Bei Wiedererkennungsaufgaben ist ein leichterer Zugriff auf Gedächtnisinhalte möglich.[812]

Im Rahmen der Brigitte-Kommunikationsanalyse 6[813] wurden 5.026 Haushalte zu Marken in unterschiedlichen Konsumbereichen (Mode, Kosmetik, Essen und Trinken, elektrische Hausgeräte, Handelsunternehmen, Zeitschriften) befragt. Als Ergebnis wurde der sog. Markendreiklang erhoben, der Bekanntheit, Sympathie und Verwendung der einzelnen Marken aufzeigt. In der folgenden Tabelle sind aus dem Konsumbereich Essen und Trinken jeweils die drei bekanntesten Marken in den erhobenen Warengruppen mit dem Bekanntheitsgrad in den Gebieten Deutschland West und Deutschland Ost aufgeführt.

---

[810] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 291. Da Markenbekanntheit nur durch intensive Kommunikation mit dem Verbraucher zu erlangen ist, sei hier auf Zentralverband der Werbewirtschaft (o.J.) verwiesen. Hier werden exemplarisch 50 Markenklassiker und Newcomer beschrieben, die über eine hohe Markenbekanntheit verfügen. Die „Erfolgsrezepte“ dieser Hersteller enthalten immer die Begriffe: Kontinuität, Qualität, Eingehen auf Verbraucherwünsche. Diese Begriffe haben die Erfahrungen der Kunden geprägt und zum guten Image dieser Marken beigetragen. Durch dieses Image gelangen die Produkte dieser Marken in das 'relevant set' der Verbraucher.

[811] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 354.

[812] Vgl. Anderson/Bower (1972), S. 101f.; Dyne/Humphreys/Bain/Pike (1990), S. 820f.; Grunert (1991), S. 14; Kintsch (1970), S. 337f.

[813] Vgl. o.V. (1994a).

Tabelle 4: Tabelle der Markenbekanntheiten ausgewählter Warengruppen im Jahr 1993 (Befragung im Auftrag der Zeitschrift Brigitte)[814]

Warengruppe	Bekanntheit West	%	Bekanntheit Ost	%
Fertige Nahrungsmittel	1) Dr. Oetker 2) Maggi 3) Knorr	**96** **95** **94**	1) Dr. Oetker 2) Knorr 3) Pfanni	**93** **93** **92**
Käse	1) Kraft 2) Philadelphia 3) Bresso	**83** **83** **78**	1) Kraft 2) Champignon Camem. 3) Harzinger	**70** **67** **67**
Milchprodukte Joghhurt/ Quark/Creme fraiche	1) Müller 2) Danone 3) Dr. Oetker	**91** **88** **85**	1) Müller 2) Danone 3) Dr. Oetker	**88** **85** **76**
Milchprodukte Eis	1) Langnese 2) Dr. Oetker 3) Schöller	**94** **90** **89**	1) Schöller 2) Langnese 3) Dr. Oetker	**87** **85** **74**
Milchprodukte Kaffeesahne	1) Bärenmarke 2) Glücksklee 3) B&B	**92** **87** **76**	1) Bärenmarke 2) Glücksklee 3) Leichte 4	**87** **79** **51**
Butter, Margarine, Fette, Öle	1) Biskin 2) Rama 3) Sanella	**94** **93** **93**	1) Lätta 2) Rama 3) Palmin	**93** **93** **89**
alkoholfreie Getränke	1) Coca Cola 2) Fanta 3) Hohes C	**97** **93** **93**	1) Coca Cola 2) Fanta 3) Selters	**90** **89** **85**

Erkennen Kunden in einem Supermarkt eine der hier angeführten Marken, dann werden sie dadurch auf die jeweilige Warengruppe schließen. Beispielsweise kann davon ausgegangen werden, dass Kunden alkoholfreie Getränke – also auch Mineralwasser oder Fruchtsäfte – dort suchen, wo sie Coca Cola entdecken. Die jeweiligen Category Leader der einzelnen Warengruppen können als Prototypen für die einzelnen Begriffsklassen bzw. Warengruppen angesehen werden.

3.5.1.3.4 Modell der Merkmalsrepräsentation

Da jedes Netzwerk auch als Liste von Begriffen aufgefasst werden kann, kann auch die zuvor behandelte Netzwerkrepräsentation als Merkmalsrepräsentation interpretiert werden, denn im Modell der Netzwerkrepräsentation wird jeder Begriff durch die ihn charakterisierenden Merkmale sowie durch seine Ober- und Unterbegriffe definiert.

[814] Quelle: o.V. (1994a), S. 105ff.

Dem Ansatz der Merkmalsrepräsentation zufolge werden Begriffe nur durch Merkmalsstrukturen repräsentiert.[815] Es wird angenommen, dass Wortbedeutungen durch eine Liste semantischer Merkmale beschrieben werden. Die Zuordnung von Objekten zu Begriffen erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird geprüft, ob dem Begriff charakterisierende Merkmale zugeordnet werden können. Charakterisierende Merkmale fassen verschiedene Erscheinungsformen innerhalb der begrifflichen Klasse zusammen. Durch charakterisierende Merkmale kann ein Objekt schnell einer Klasse zugeordnet oder für diese Klasse abgelehnt werden.[816]

Kann durch charakterisierende Merkmale keine eindeutige Zuordnung oder Ablehnung des Objektes zu einer Klasse erfolgen, so werden allein die definierenden Merkmale beider Begriffe verglichen. Definierende Merkmale sind Eigenschaften, die spezifisch für den Begriff sind und ihn von allen anderen Begriffen unterscheiden. Die begriffliche Zugehörigkeit eines Objektes zu einem Begriff wird dann bestätigt, wenn jede definierende Merkmalsdimension des Oberbegriffes auch als Merkmal des zuzuordnenden Objektes repräsentiert ist.[817]

Für die Orientierung im Supermarkt dürfte die Merkmalsrepräsentation nur dann von Bedeutung sein, wenn Kunden bestimmte Artikel im Supermarkt suchen und sie mit den gefundenen Artikeln vergleichen, um herauszufinden, wie nah der gesuchte Artikel bei dem eben entdeckten Artikel platziert sein müsste.

3.5.1.4 Begriffliches Identifizieren

Die Wahrnehmung von Produktinformationen in einem Supermarkt unterteilt sich in die Wahrnehmung direkter Produktinformationen und die Wahrnehmung der Produktumfeldinformationen.[818]

Die Wahrnehmung direkter Produktinformationen wird im Rahmen der Begriffsforschung als begriffliches Identifizieren bezeichnet. Auch die begriffliche Identifikation ist abhängig von der Struktur der Informationsrepräsentation und den Prozessen, die die gespeicherten Strukturen in die aktuelle Informationsverarbeitung einbeziehen. Die begriffliche Identifikation kann als „Zuordnung von sensorisch gegebenen Objekten zu im Gedächtnis gespeicherten Begriffen“[819] definiert werden.

---

[815] Vgl. Smith/Shoben/Rips (1974).
[816] Vgl. Hoffmann (1986), S. 51.
[817] Vgl. Hoffmann (1986), S. 51.
[818] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 277.
[819] Vgl. Hoffmann (1986), S. 51.

Die begriffliche Identifikation untergliedert sich in drei Teilbereiche:

1. Begriffliches Benennen
2. Begriffliches Zuordnen
3. Begriffliches Entdecken

Neben den direkten Produktinformationen werden allerdings auch Produktumfeldinformationen vom Verbraucher wahrgenommen und beeinflussen seine Kaufentscheidung. Diese Produktumfeldinformationen werden als Reizumfeld bezeichnet.

3.5.1.4.1 Reizumfeld

Das Reizumfeld eines Konsumenten lässt sich in die wahrgenommene Angebotssituation und die wahrgenommene sonstige Situation unterteilen.[820] Die Angebotssituation ist derjenige Bereich, der durch Spacemanagementsysteme optimiert werden kann, während die wahrgenommene sonstige Situation beispielsweise durch zusätzliche Serviceangebote eines Supermarktes (Bsp. Spielecke für Kinder) beeinflusst wird.

Jede Reizwahrnehmung wird vom Umfeld der Reize mitbestimmt. Zum Reizumfeld zählen sämtliche gleichzeitig aufgenommenen Reize optischer, akustischer, olfaktorischer oder taktiler Art.[821] Ein klassisches Beispiel für die Beeinflussung einer optischen Reizwahrnehmung ist die Einbettung einer identischen Strecke in zwei unterschiedliche Reizumfelder; die Strecke wird als unterschiedlich lang wahrgenommen (Müller-Lyersche Täuschung im Rahmen der perspektivischen optischen Wahrnehmung).

[820] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 277.
[821] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 285.

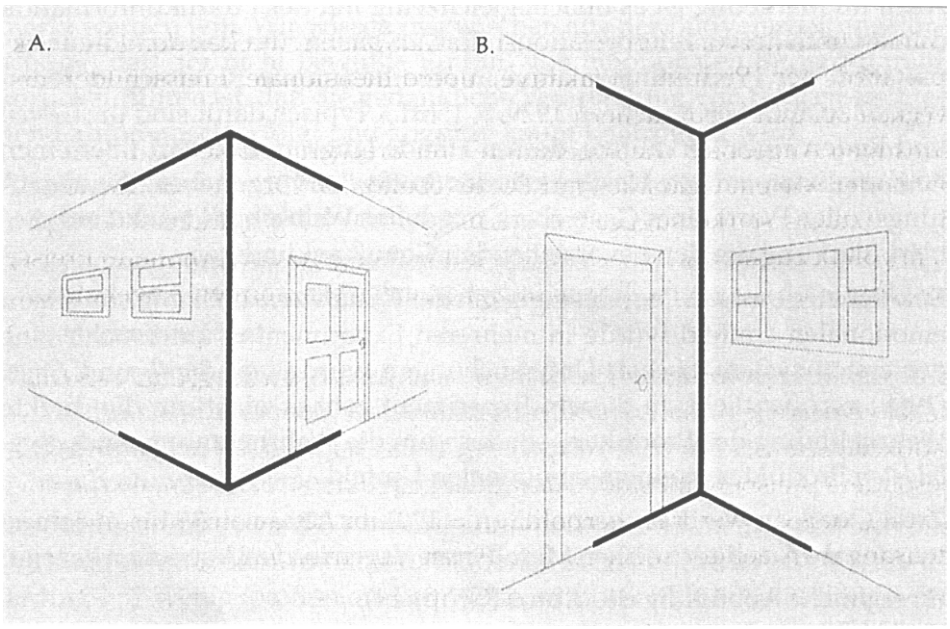


Abbildung 16: Elementare Wahrnehmung in Abhängigkeit vom Reizumfeld (Müller-Lyersche Täuschung)[822]

Schlechte optische 'Figuren' beanspruchen die Informationsaufnahmekapazität und -bereitschaft der Kunden für optische Eindrücke stärker als gute 'Figuren' und können dazu führen, dass im Regal präsentierte Artikel von den Kunden nicht wahrgenommen werden (Bedeutung der „guten Gestalt“ gemäß der ganzheitlichen Wahrnehmungspsychologie bzw. Gestaltpsychologie).

3.5.1.4.2 Vorgang der begrifflichen Identifikation

Nachfolgend werden die drei Teilbereiche der begrifflichen Identifikation näher beschrieben:

3.5.1.4.2.1 Begriffliches Benennen

Bietet man mehreren Versuchspersonen verschiedene Objekte dar und bittet sie, diese so schnell wie möglich mit dem ersten Namen, der ihnen einfällt, zu benennen, so fällt auf, dass hauptsächlich Primärbegriffe zur spontanen Benennung verwendet werden. Auch er-

[822] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 285.

folgt die Benennung mit Primärbegriffen durchschnittlich schneller als mit kategorialen Oberbegriffen oder sensorischen Subbegriffen.[823]

Der Benennungsaufwand wird wesentlich „vom Grad der Übereinstimmung zwischen den visuellen Wirkungen der Objekte und den anschaulichen Merkmalen des Begriffs“[824] beeinflusst. Je typischer das zu benennende Objekt für den Begriff ist, umso schneller erfolgt die richtige Benennung.[825]

Für die Regaloptimierung könnte dies zur Folge haben, dass für die Warengruppe typische Produkte dem Kunden an auffälliger Stelle im Regal dargeboten werden sollten. Dadurch würde die Benennungszeit für den jeweiligen Begriff (die Warenart) sehr kurz werden und die Kunden könnten schneller sehen, welche Warengruppe im betrachteten Regal platziert ist.

3.5.1.4.2.2 Begriffliches Zuordnen

Bei der begrifflichen Zuordnung ist – im Gegensatz zum begrifflichen Benennen – der Begriff vorgegeben. Die Zuordnung eines visuell dargebotenen Objektes erfolgt viel schneller, wenn der vorgegebene Begriff ein Primärbegriff ist, als wenn es sich um einen kategorialen Oberbegriff oder einen sensorischen Subbegriff handelt. Dies ist das Ergebnis von verschiedenen Zuordnungsexperimenten, die von Hoffmann in unterschiedlichen Begriffshierarchien durchgeführt wurden.[826]

Bezogen auf die Orientierung im Supermarkt könnte diese schnellere Zuordnung zu Primärbegriffen bedeuten, dass es wenig sinnvoll erscheint, die Abteilungen des Supermarktes mit Hinweisschildern auf die jeweiligen Sortimentsteile (Oberbegriffe) auszustatten. Sinnvoller könnte es sein, anzubringende Hinweisschilder auf der begrifflichen Ebene der Warenarten anzusiedeln. Ein dadurch entstehender Schilderwald würde allerdings die Übersichtlichkeit eines Supermarktes stark vermindern. Ein Lösungsansatz könnte hier sein, auf Hinweisschilder in Supermärkten ganz zu verzichten und durch die Art der Regalbelegung mittels der auffälligen Platzierung von Prototypen die Kunden auf die jeweiligen Warenarten hinzuweisen. Es ist „durchaus zu erwarten, dass die Vorstellungskraft des Konsumenten durch eine plastische Produktpräsentation in seiner unmittelbaren Nähe (am 'point of sale') angeregt und auch gesteuert werden kann.“[827] Durch eine solche Art der Präsentation werden die Textinformationen auf den Produkten durch Regalbilder ersetzt, die ähnlich wie Pictogramme leicht durch die Kunden wahrgenommen werden können.

---

[823] Vgl. Hoffmann/Zießler/Grosser/Kämpf (1985), S. 51ff.
[824] Vgl. Hoffmann (1986), S. 87.
[825] Vgl. Hoffmann (1986), S. 87.
[826] Vgl. Hoffmann (1986), S. 89.
[827] Vgl. Jendrosch (1995), S. 64.

3.5.1.4.2.3 Begriffliches Entdecken

In natürlichen Situationen kommt das begriffliche Entdecken wesentlich häufiger vor, als die Zuordnung oder das Benennen. Mehrmals am Tag befinden wir uns in der Lage, dass wir einen Gegenstand suchen, von dem wir meist eine exakte Vorstellung darüber haben, wie er aussieht und von dem wir meist auch eine Vermutung bezüglich seines Aufenthaltsortes haben.

Für die Regaloptimierung im Supermarkt ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung, da Supermarktkunden ein deutlich höherer Anteil an Zielkäufen als an Impulskäufen unterstellt werden kann.[828] Dabei richten sie ihre Suche nach Objekten, die Merkmalsträger der Eigenschaft oder der Eigenschaften sind, die auch das gesuchte Objekt charakterisieren. Dabei ist es nicht so, dass jedes Objekt in unserem Blickfeld geprüft wird, ob es nun das gesuchte ist, „sondern unser Blick, unsere Aufmerksamkeit wird anscheinend automatisch durch das gesuchte Objekt angezogen.“[829]

Die Suchdauer ist abhängig von der Anzahl der zu überprüfenden Merkmale und der Anzahl der zu überprüfenden Elemente. Kategoriale Suchbegriffe erhöhen die Suchdauer sehr stark, während bei der Suche nach Primärbegriffen die Suchzeit sehr kurz ist. Ein sequentieller Suchprozess kann durch einen automatisierten Entdeckungsmechanismus ersetzt werden, wenn eines der visuell gegebenen Objekte ein hochrelevantes Merkmal besitzt, so dass die Zugehörigkeit zum genannten Begriff sofort entschieden werden kann. Dies ist bei der Suche nach Primärbegriffen sehr häufig der Fall.

3.5.2 Wiedererkennung gerichteter Gegenstände im Supermarkt

Ein am Lehrstuhl für Allgemeine Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität in München durchgeführtes Projekt untersuchte im Jahr 1987 die Klassifizierungsleistungen von erwachsenen Testpersonen bei Süßgebäck.[830] Da die Erfahrungen, die unterschiedliche Personen mit den verschiedenen Objekten des täglichen Gebrauchs machen, ungefähr dieselben sind, wäre zu erwarten, dass verschiedene Versuchspersonen eine bestimmte Produktgruppe wie Süßgebäck in dieselben Teilklassen unterteilen und ein einheitliches Klassifizierungskriterium vorherrscht.

---

[828] Selbst bei sog. „Spontankunden“ liegt der Anteil der „ungehemmten Spontankäufer“, die ohne feste Vorstellung ihren Einkauf durchführen, lediglich bei 27%; Kunden, die Angebote nutzen, betreten das Geschäft ohnehin mit einer festen Vorstellung über die zu kaufenden Artikel. Vgl. Boßhammer (1992).

[829] Vgl. Hoffmann (1986), S. 98.

[830] Vgl. Kinateder (1987).

Das Projekt bestand aus zwei Stufen:

- Klassifizierung von 43 ausgewählten Produkten aus dem Sortimentsbereich Süßgebäck ohne Vorgabe des Versuchsleiters, um die Klassifizierungsmethodik der Testpersonen zu erfahren.
- Neugestaltung des Süßwarenregals nach den gewonnenen Erkenntnissen und Vergleich von Aufenthaltsdauer, Weg, Produktberührungen, Absatz und Umsatz des neu gestalteten Regals mit den Werten am alten Regal.

3.5.2.1 Experimentalaufbau zur Erforschung der Klassifizierung

Da bei dem hier beschriebenen Projekt über die Klassifizierung von Süßgebäck keine Vorgaben von Seiten der Versuchsleitung gegeben wurden, weicht diese Laboruntersuchung von Klassifizierungsexperimenten ab, wie sie in der klassischen Begriffsbildungsforschung üblich sind. Dort sollen fünf Bedingungen vorherrschen, um einen Begriff zu identifizieren:[831]

- Es werden Merkmalsträger angeboten.
- Für die Wirkung des Prinzips der Teilklassenbildung ist Voraussetzung, dass bei den Merkmalstransformationen teilweise variante und invariante Merkmale vorkommen.
- Der Versuchsleiter bestimmt ein Klassifizierungskriterium und gibt der Versuchsperson Rückmeldung, damit sie ihre Hypothese festigen oder verwerfen kann.
- Sobald sich die Versuchsperson bei einzelnen Objekten entscheiden kann, ob sie der Klasse angehören, gilt der kognitive Suchprozess als abgeschlossen.
- Die Merkmalsauswahl ist variabel; Verbesserungen von Fehlklassifizierungen dienen der Festigung der Hypothese.

Von diesen Bedingungen gelten bei der hier vorliegenden Versuchsanordnung nur folgende:

- Es werden Merkmalsträger angeboten
- Für die Wirkung des Prinzips der Teilklassenbildung ist Voraussetzung, dass bei den Merkmalstransformationen teilweise variante und invariante Merkmale vorkommen.

Da keine Kategorien vorgegeben werden, können durch die Versuchspersonen auch keine Fehlklassifizierungen vorgenommen werden. Die letzten drei Bedingungen wurden bei dem hier vorliegenden Experiment nicht erfüllt. Das beschriebene Experiment konnte also

[831] Vgl. Klix (1971), S. 552.

keine begriffsanalogen Klassifizierungsprozesse untersuchen, sondern sollte Aufschluss darüber geben, welche Begriffe die Versuchspersonen in der Vorerfahrung bereits gebildet hatten und in welche Teilklassen sie Süßwaren einteilten. Es sollte kein Experiment durchgeführt werden, bei dem der Suchende nach vorgegebenen Begriffen suchen muss, sondern der Suchende soll seine Strukturierung erkennbar machen.

Bei der hier verwendeten Sortiermethode handelt es sich um das sog. „hierarchische Sortieren“, bei dem die Versuchsperson gebeten wird, eine vorgegebene Gruppe in zwei Klassen zu unterteilen. Die Beschränkung auf zwei Möglichkeiten führt dazu, dass sich die Versuchsperson für das Klassifizierungskriterium entscheidet, welches ihr am wichtigsten erscheint.

3.5.2.2 Ergebnisse des Klassifizierungsexperimentes

Die Ergebnisse sprechen eindeutig für eine einheitliche Klassifizierung nach Geschmack. Die weiteren Kriterien wie Preis, Verpackung, Hersteller oder Verwendungszweck kommen erst bei späteren Klassifizierungsschritten zum Tragen.

Der Transfer dieser Geschmackslogik der Kunden auf die bisherige „Unordnung“ im Süßgebäckregal müsste für den Kunden eine Erleichterung darstellen, da er sich in einer Ordnung, die seinem 'cognitive clustering' entspricht, besser zurechtfindet.[832]

Erwachsene Versuchspersonen verfügen nach dem o.g. Experiment offenbar über eine einheitliche Strukturierung des Begriffs Süßgebäck, die unabhängig ist von der Herstellerlogik, wie sie in den meisten Supermärkten vorzufinden ist. Diese kognitive Struktur scheint sehr stabil gegenüber neuen Lerneinflüssen zu sein, da sich sonst das kognitive Schema im Laufe der Zeit an die Herstellerordnung angepasst hätte. Der tägliche Umgang mit den Dingen und die Erfahrung, die man dabei mit den Objekten macht, scheint für die Bildung kognitiver Strukturen relevanter zu sein als die Lernerfahrung im Markt.

Fasst man die Ergebnisse des hierarchischen Sortierens und der Befragung zusammen, so ergibt sich, dass man innerhalb der Warengruppe Süßgebäck zwei Produktgruppen unterscheiden muss: Einmal die Produkte mit Schokolade und zum anderen die ohne Schokolade. Schokoladengebäck wird weiter unterteilt nach dem Schokoladenanteil, das trockene Gebäck nach seiner Einfachheit. Der einfachste Keks ist der Butterkeks; je mehr Zutaten ein Produkt enthält, desto weiter entfernt vom Butterkeks wird es vom Kunden gesucht werden.

---

[832] Vgl. Kinateder (1987), S. 75.

3.5.3 Das Projekt Capital 2000 zur Orientierung am Süßwarenregal

Die Fa. Mars hat das Projekt 'Capital 2000' entwickelt, mit dem Ziel, ein Süßwarenregal nach verhaltensorientierten Gesichtspunkten zu optimieren.[833]

3.5.3.1 Aufgabenstellung und Projektablauf von Capital 2000

Mars hat vorhandene Spacemanagement-Softwareprogramme optimiert und möchte den Nutzen des dadurch geschaffenen Tools 'Capital' validieren. Das Projekt 'Capital 2000' dient dazu die notwendigen Parameter zu erheben, zu überprüfen und das Programm entsprechend anzupassen.

Diese Parameter sind:

1. Regalbodenwertigkeit
2. Multifacing-Effekte
3. Präsentations- und Platzierungseffekte wie Blockbildung, sortenreine Platzierung oder die Präsentation nach der „Schokoladenseite“ des Produkts

Mit der Durchführung von Capital 2000 ist die Unternehmensberatung Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH aus München betraut worden. Die notwendigen Interviews und Erhebungen haben im letzten Quartal des Jahres 1996 stattgefunden; Die Ergebnisse sind der Fa. Mars im Februar 1997 präsentiert worden. Hauptziel der Studie ist die Beantwortung folgender Fragen:

1. Welches Einkaufs- und Einstellungsverhalten zeigt sich bei Kunden?
2. Wie unterscheidet sich dieses Verhalten in den untersuchten Vertriebstypen?
3. Welche Produktordnung und welche Warenabfolge wird bevorzugt ?

Die Studie wurde mit Hilfe folgender Instrumente durchgeführt:[834]

1. Episodentest zur Ermittlung von Informationen zur optimalen Warenpräsentation. Die Kunden werden gebeten, unsortierte Produkte in für sie logische Gruppierungen (Episoden) zu ordnen und diese Gruppierung zu begründen.

---

[833] Hierzu ist am 24.2.97 ein Gespräch mit Hr. Oliver Lueb, Trade Marketing Manager bei Mars, geführt worden.

[834] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 7.

2. Mental Map, um Informationen über die Kundenerwartung zur Platzierung und Zusammenstellung der einzelnen Süßwaren-Segmente zu erhalten. Mit Hilfe von Kärtchen sollen die Kunden verschiedene Begriffe in für sie logische Gruppen sortieren. Dadurch kann ermittelt werden, welche Süßwaren-Segmente aus Kundensicht zusammenpassen.
3. Videoanalyse, um das Verhalten der Verbraucher vor dem Regal ohne Beeinflussung durch Beobachter zu ermitteln.

3.5.3.2 Datengrundlage von Capital 2000

Um repräsentative Daten zu erhalten, müssen die Test- und Kontrollmärkte folgende Rahmenbedingungen erfüllen:[835]

1. Ausgewogene Zusammenstellung an Test- und Kontrollmärkten
   - je 2 Supermärkte (ca. 800 qm VKF)
   - je 3 kleine Verbrauchermärkte (ca. 1.500 qm VKF)
   - je 4 große Verbrauchermärkte (ca. 3.000 qm VKF)
   - je 2 SB-Warenhäuser (ca. 5.000 qm VKF)
2. Scanner-Märkte
3. Alle für die Untersuchung relevanten 22 Mars-Produkte sind gelistet und im Regal präsent

Für die Auswertung der Abverkaufswerte wurde eine Datenbank mit allen ergebnisrelevanten Merkmalen aufgebaut, die folgende Parameter umfasst:

1. Warenträger: Breite, Höhe, Tiefe des Süßwarenregals; Anzahl Regalböden
2. Artikelkennzeichnung und Verpackungsart
3. Ursprungspräsentation und Regalbodenzone, in dem sich der Artikel vor Testbeginn befindet
4. Vertriebsschiene
5. Präsentationsparameter: Was wurde für den Test verändert (Facing, Regalboden, Platzierungsnachbarn, etc.)
6. Wöchentliche Eingabe der von den Testmärkten zurücklaufenden Daten

---

[835] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 2.

Die Testdaten wurden in folgendem Zeitraum erfasst:[836]

1. KW 38–41/1996: Erhebung der Vorlaufdaten
2. KW 42/1996: Umbau der Abteilungen
3. KW 43–50/1996: Erhebung der Testdaten

Folgende Daten wurden erhoben:[837]

1. ca. 100.000 Abverkaufs-Scannerdaten
2. ca. 600 Interviews mit Kunden aller demographischen Schichten, um mental-map-Tests und Episodentests zu erhalten
3. Videoanalysen von ca. 6.000 Kunden (3.000 Verbrauchermarkt und 3.000 Impulsgeschäfte (kl. Supermärkte und Tankstellen), um Kundenverhalten am Süßwarenregal vor dem Umbau zu erfassen

3.5.3.3 Untersuchungsergebnisse von Capital 2000

Ziel des Projekts Capital 2000 ist die Erstellung einer „Wetterkarte“ (weather-map) des Süßwarenregals, um die abverkaufsstärksten Zonen dieses Regals zu erheben.

Dazu wird in einem ersten Schritt versucht, die von den Kunden favorisierte Ordnungsform mit Hilfe des Episodentests zu ermitteln. Im Rahmen der Mental Map Analyse wird dann die Erwartung der Kunden hinsichtlich der Reihenfolge der einzelnen Segmente erhoben. Diese Ergebnisse werden abschließend in der Wetterkarte des Süßwarenregals zusammengefasst.

3.5.3.3.1 Ergebnisse der Episodentests

Im Rahmen der Episodentests wurden die Kunden gebeten, Produkte in für sie logische Gruppen zusammenzustellen. Grundlage für diese Untersuchung sind die drei wichtigsten Präsentations-Alternativen der Süßwarenprodukte, nämlich die Einteilung nach Marken, nach Packungsform oder nach Produktart.[838]

Bei den Verpackungsarten Multipacks (für Schokoriegel) und Beuteln (für Mini-Schokoriegel) fällt auf, dass durch die Ähnlichkeit bei den Verpackungen die Kunden die

[836] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 3.
[837] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 3.
[838] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 18.

Kategorien Packungsform und Produktart subsumieren. Hier wurde folgendes Zitat im Interview genannt: „die sehen alle fast gleich aus, und es ist auch fast das gleiche drin“[839]. Diese Subsumierung muss für die Platzierungen eine Gleichbehandlung dieser Packungsformen mit den Produktarten zur Folge haben. Gleichwohl widerspricht dieses Ergebnis nicht den in den vorherigen Abschnitten gewonnenen Erkenntnissen, da die Verpackungsarten Multipack und Beutel von den drei großen Herstellern (Mars, Ferrero und Nestlé) angeboten werden und als eigene Sub-Category eingestuft werden können.

Die starken Marken im Segment Süßwaren wie Milka, Milky Way oder die Ferrero-Kinder-Linie werden von den Verbrauchern als zusammengehörig empfunden. Allerdings lässt sich nur für die Marke Milka eine Platzierung unter dem Markendach – ohne Rücksicht auf die jeweilige Produktart – als empfehlenswert darstellen. Die Ferrero-Kinder-Linie wird, ebenso wie die Milky-Way-Linie, als Markenblock innerhalb der Produktart Kinderprodukte erwartet.[840]

Auch bei diesen starken Markenfamilien wird zunächst die Produktart (Kinderprodukte) und im Anschluss daran die jeweilige Marke von den Verbrauchern erwartet. Nur die dominierende Dachmarke Milka im Segment Süßwaren setzt diese Erwartung außer Kraft und wird vom Verbraucher, unabhängig von der jeweiligen Produktart, im Block gesucht.

3.5.3.3.2 Ergebnisse der Mental Map Analyse

Im Rahmen der Mental Map Analyse ist erhoben worden, welche Regaleinheiten die Kunden am Anfang und welche Categories eher am Ende des Süßwarenregals erwartet werden. Hierzu sollten die Testpersonen Kärtchen mit den Begriffen 'Tafelschokolade', 'Riegel', 'Pralinen', 'Zuckerwaren', 'Spezialitäten' und 'süße Knabberwaren' in der Reihenfolge ihrer Erwartung anordnen.

[839] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 25.
[840] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 44.

Die Ergebnisse dieser Analyse sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

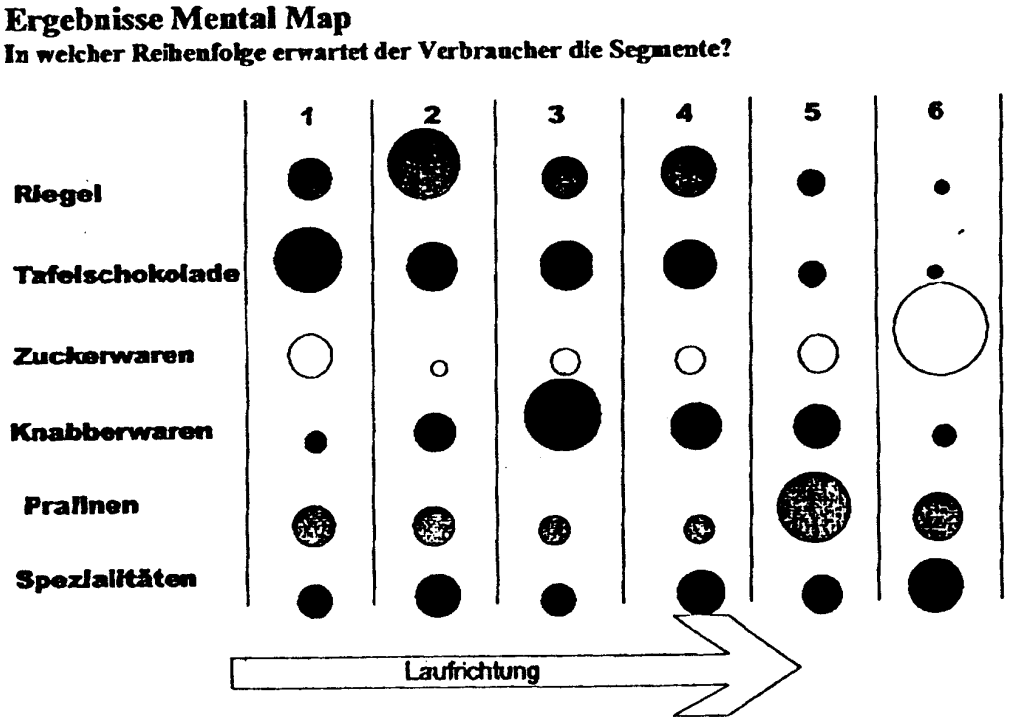


Abbildung 17: Ergebnisse Mental Map; In welcher Reihenfolge erwartet der Verbraucher die Segmente (übernommen von Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH)[841]

Es zeigen sich, außer für die Spezialitäten, deutliche Erwartungsschwerpunkte für die einzelnen Positionen und Kategorien. So wird die Tafelschokolade am Anfang des Regals erwartet, dicht gefolgt von den Riegeln. An dritter Position zur Mitte des Regals hin werden die süßen Knabberwaren vermutet. An die vierte Stelle tritt aufgrund der insgesamt unklaren bzw. relativ gleichmäßig über das ganze Regal verteilten Erwartungslage der Bereich der Spezialitäten, gefolgt von den Pralinen und den eindeutig am Ende des regales erwarteten Zuckerwaren.

[841] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 54.

Da bis auf das Segment Spezialitäten alle anderen Segmente einen klar definierten Platz zugewiesen bekommen, könnte eine mögliche Anordnung der Segmente folgende Gestalt haben:

Regal 1	Regal 2	Regal 3	Regal 4	Regal 5	Regal 6
Tafel-schoko-lade	**Riegel**	**Süße Knabber-waren**	**Speziali-täten**	**Pralinen**	**Zucker-waren**

Kundenlaufrichtung

Abbildung 18: Anordnung der Segmente in der Süßwarenabteilung in der Kundenlaufrichtung (übernommen von Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH)[842]

Dem Segment Tafelschokolade kommt auch die Funktion des Signalgebers für die Süßwarenabteilung zu. Der Artikel Milka Tafelschokolade 100 g (Sorte Vollmilch) kann als Category Leader für die Süßwarenabteilung angesehen werden und sollte demnach im aufmerksamkeitsstärksten Regalfach am Anfang des Regals platziert werden.

3.5.3.3.3 „Wetterkarte“ des Süßwarenregals

Die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse erfolgt in der Erstellung einer sog. „Wetterkarte“ (wheather-map) des Süßwarenregals, um die abverkaufsstärksten Zonen dieses Regals zu erheben. Eine solche „Wetterkarte“ mit einem im Laden von links angesteuerten Regal ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Im Zentrum des „Hochdruckgebietes“ ist der Abverkauf am stärksten; nach außen und rechts nimmt die Attraktivität des Regals ab.

[842] Vgl. Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (1997), S. 56.

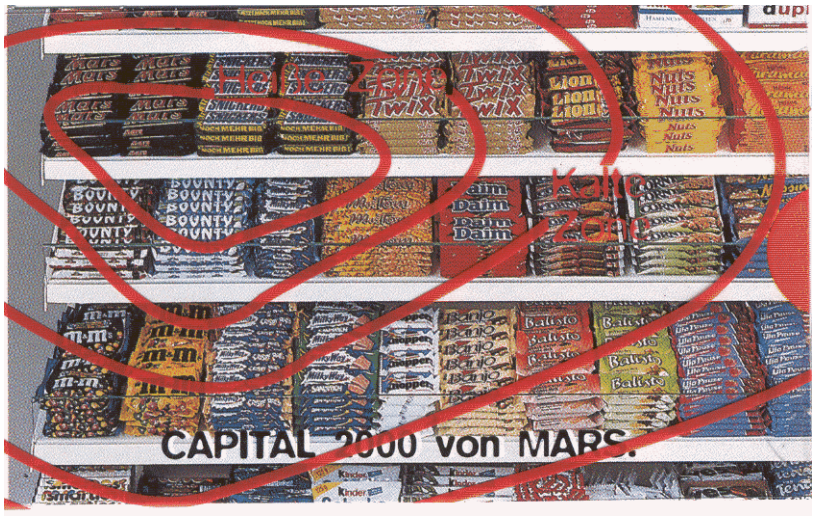


Abbildung 19: „Wetterkarte“ eines Süßwarenregals (übernommen aus der Studie Capital 2000 der Mars GmbH)[843]

Insgesamt ist die Studie in methodischer Hinsicht fragwürdig und die Ergebnisse sollten mit eigenen Untersuchungsergebnissen abgeglichen werden.

3.6 Auswirkung von verhaltenspsychologischen Gesetzen auf das Spacemanagement im Supermarkt

In diesem Abschnitt soll gezeigt werden, wie sich die zuvor dargestellten verhaltenspsychologischen Gesetze auf das Spacemanagement im Supermarkt auswirken.

3.6.1 Ausnutzung visueller Such-Asymmetrien

Kein Mensch ist wie der Andere, kein Kunde ist wie der Andere. Jeder verfolgt auch bei der Suche nach Warengruppen und nach einzelnen Produkten individuelle Suchstrategien. Nichts desto trotz lassen sich diese Suchprozesse durch eine entsprechende Regalgestaltung nachhaltig unterstützen.

Eine Reihe von Untersuchungen der Wahrnehmungspsychologie und Psychophysik hat ergeben, dass ungewohnte Stimuli besser zwischen gewohnten Stimuli wahrgenommen werden als gewohnte Attraktoren zwischen ungewohnten Disattraktoren.[844] Die Gewohnt-

[843] Vgl. Mars GmbH (1997), S. 4.
[844] Vgl. Krueger (1984), S. 563; Rosenholtz (2001), S. 488; Shen/Reingold (2001), S. 472.

heit eines Suchzieles kann dabei als ein Basisreiz betrachtet werden, der verarbeitet werden kann, ohne wirklicher Aufmerksamkeit zu bedürfen.[845] Es kann also die Suche nach diesen gewohnten Reizen weit effizienter erfolgen als nach ungewohnten. Der Abstand zwischen den Attraktoren bzw. Distraktoren dagegen kann durchaus variable gewählt werden, ohne die Suchleistung zu beeinträchtigen.[846] Zur Erleichterung der Suche wurden die Regale mit farblich (Blau im Frische-, Grün im sonstigen Bereich) einheitlichen Trennstreifen (Pappaufsätze auf Regalstützen) zwischen den einzelnen im Regal befindlichen Warengruppen versehen, mit denen die Aufteilung der einzelnen Regal verdeutlicht werden konnte.

3.6.2 Zur Beziehung von Orientierungsfreundlichkeit, Verbundpräsentation sowie habitualisierten und impulsiven Kaufentscheidungen

Die im vorherigen Abschnitt gewonnenen Erkenntnisse über die Verhaltensorientierung der Kunden gilt es nun umzusetzen in Direktiven für das Spacemanagement. Viele Konsumenten betrachten den Lebensmittelkauf als notwendiges Übel, das man rasch und problemlos erledigen will. Es handelt sich um habitualisierte und z.T. auch um impulsive Käufe, die mit geringem Involvement, also mit geringer gedanklicher Steuerung erfolgen.[847] Beide Kaufprozesse sind durch das Streben nach einer zügigen Abwicklung gekennzeichnet, da vorab keine intensive Informationsaufnahme und -verarbeitung stattfindet.

Das Wissen über die räumliche Struktur des Supermarktes und über die Zusammengehörigkeit von Produkten unterstützt den Ablauf gewohnheitsmäßiger Kaufentscheidungsprozesse; es bietet eine kognitive Entlastung. Ein Unternehmen kann demnach bei gewohnheitsmäßigem Kaufverhalten durch eine orientierungsfreundliche Ladenstruktur den Kunden bei ihren Käufen Hilfestellungen leisten. Entscheidend ist hier der Aufbau einer kognitiven Karte durch entsprechende Ladengestaltungsmaßnahmen.

Beim impulsiven Verhalten spielen hier Erinnerungsimpulskäufe[848] eine entscheidende Rolle. Erinnerungsimpulskauf bedeutet, dass der Kunde Produkte wahrnimmt, an die er nicht gedacht hatte bzw. die er nicht auf seinem Einkaufszettel stehen hatte, die er aber gebrauchen kann, weil die Vorräte zur Neige gehen oder weil sie für einen bestimmten Anlass benötigt werden. Solche Erinnerungsimpulskäufe können durch kundenorientierte Verbundpräsentationen erhöht werden. So lässt sich z.B. neben dem frischen Spargel ein Spargelschäler und die Sauce Hollandaise sowie eine Auswahl passender Weine platzieren.

---

[845] Vgl. Wang/Cavangh/Green (1994), S. 499.
[846] Vgl. Horoowitz/Wolfe (2001), S. 282.
[847] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996); Laurent/Kapferer (1985); Trommsdorff (1994).
[848] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, P. (1996), S. 385.

Zu beachten ist, „dass der Kaufverbund wesentlich durch situative Einflüsse und dabei nicht zuletzt durch die Platzierung der Produkte beeinflusst wird.“[849]

3.6.3 Ansatzpunkte zur Realisierung orientierungsfreundlicher Ladengestaltungen

Die Realisierung einer orientierungsfreundlichen Ladengestaltung eine notwendige Voraussetzung, um ein am Kundensuchverhalten orientiertes Spacemanagement durchführen zu können.

3.6.3.1 Grundlegende Optionen von Handelsunternehmen zur Gestaltung der Orientierungsfreundlichkeit

Zur Erleichterung der Orientierung im Laden und für eine kundenfreundlichere Warenanordnung kann der Handel zwischen drei grundlegenden Optionen wählen, die gemeinsam zum Einsatz kommen können:

1. Anpassung des Handelsunternehmens an die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten. Hier müssen die Schemata der Konsumenten bezüglich der Ladengestaltung realisiert werden. Produkte, die vom Kunden als zusammengehörig empfunden werden bzw. die für diese in einem engen Bedarfs- und Verwendungszusammenhang stehen, sind gemeinsam anzuordnen (Realisierung von Objektschemata). Da das Orientierungsvermögen den Kunden zu größerer Sicherheit verhilft, ist es für Handelsunternehmen wichtig, orientierungsfreundliche Ladenumwelten zu schaffen.

2. Strukturierung des Supermarktes analog zu den Elementklassen der kognitiven Umweltpsychologie (Merkzeichen, Wege, Bezirke, Brennpunkte und Grenzen) mit klar erkennbaren Frischeabteilungen (Merkzeichen), einer übersichtlichen Regalaufteilung (Wege), erkennbaren Trockensortimentsabteilungen (Bezirke/Grenzen) und einigen Gestaltungshighlights (Brennpunkte), damit sich Kunden leicht darin zurechtfinden können.

3. Beeinflussung der Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten in Richtung der Ziele des Handelsunternehmens. Kunden können durch Reize auf Produktstandorte hingewiesen werden, die vorher in ihren gedanklichen Lageplänen nicht vorhanden waren. Solche Reize, wie Hinweisschilder oder Fascination Points, müssen zielgerichtet eingesetzt werden. In einem Supermarkt, in dem die Kunden die Güter des

[849] Vgl. Poggenpohl (1994), S. 208.

täglichen Bedarfs einkaufen und ein auf Frische ausgerichtetes Sortiment erwarten, könnten Frische- und Bedienungsabteilungen diese Fascination Points darstellen. Nimmt der Kunde diese Zusatzinformationen über die räumliche Umwelt wiederholt auf, erfolgt eine Erweiterung der kognitiven Karte; diese wird durch solches Lernen ständig aktualisiert und verfeinert. Der Kunde wird zunächst die einzelnen Frischeabteilungen finden und für seinen Einkauf die übrigen Sortimente gezielt berücksichtigen.

3.6.3.2 Ladengestaltungsmaßnahmen zur besseren Orientierung

Ladengestaltungsmaßnahmen lassen sich nach Baumgartner[850] in folgende Problembereiche differenzieren:

1. Space Utilisation
2. Interior Design

Für die Fragestellung dieser Arbeit ist besonders die qualitative Raumzuteilung wichtig. Hierzu liegen bereits Erkenntnisse zu typischen Verhaltensmustern von Kunden vor. So konnte durch Kundenbefragungen ermittelt werden, dass die Außengänge bevorzugt und Ecken bzw. die Ladenmitte von den Kunden weniger wahrgenommen werden.[851] Diese Ergebnisse wurden im Rahmen kompensatorischer Platzierungspolitik dazu genutzt, attraktive Produkte an unattraktiven Orten (z.B. Milchprodukte in entlegenen Zonen) zu präsentieren.[852]

Eine weitere Möglichkeit, Waren für Kunden und Handelsunternehmen besonders effizient anzuordnen, ist die Verbundpräsentation. Diese kann den Kunden Zeit sparen, indem sie miteinander in Beziehung stehende Produkte schneller finden können. Dies wird in Supermärkten bei der Präsentation von Kaffee, Milch, Zucker und Filtertüten meist schon realisiert. Ferner kann der Kunde durch geschickte Zusammenstellung eines Verbundes (z.B. Platzierung der Sauce Hollandaise bzw. von Spargelschälern in der Obstabteilung in der Nähe des Spargels) motiviert werden, bisher nicht berücksichtigte Produkte wahrzunehmen und Zusatzkäufe zu tätigen.[853] Zur Bestimmung der im Verbund zu präsentierenden Produkte empfiehlt sich ein Data-Mining mit Kennzahlen zur Verbundkompetenz. Solche Verbundplatzierungen erfordern zwar häufig Doppelplatzierungen und bedingen dadurch einen höheren Regalbestückungsaufwand. Andererseits sind dadurch Umsatzzuwächse realisierbar.

---

[850] Vgl. Baumgartner (1991), S. 26
[851] Vgl. Sommer/Aitkens (1982).
[852] Vgl. Marzen (1986), S. 115.
[853] Vgl. Heidel/Müller-Hagedorn (1989), S. 20.

Interior Design umfasst die Gestaltung der Raumelemente im Verkaufsraum. Darunter kann man Dekorationen, Farbgestaltungen, die Art und Weise der Warenpräsentation (Displays oder Regale), vorhandene Sichtbarrieren sowie Hinweisschilder und Orientierungszeichen subsumieren.[854] Für diese Arbeit bietet sich folgende Einteilung der Gestaltungselemente im Rahmen des Interior Design an:

- Kundenleitsysteme
- Orientierungspunkte
- Warenpräsentation

Kundenleitsysteme im klassischen Sinn betreffen Wegesysteme und Hinweisschilder. Durch die Anordnung der Wege innerhalb des Verkaufsraumes sowie deren Ergänzung durch Hinweisschilder wird der Konsument bei seinem Einkauf geführt. Leitsysteme dienen dem besseren Zurechtfinden.[855] Voraussetzung für die Nutzung dieser Information ist allerdings deren Verständlichkeit. Somit sind durch Hinweisschilder vor allem Kurzfristwirkungen bei Kunden erzielbar, die zum ersten Mal oder selten den Supermarkt besuchen. Bei der Gestaltung der Hinweisschilder sind folgende Aspekte zu beachten:

- Bildhinweise werden schneller aufgenommen als Sprachhinweise
- zu viele Hinweisschilder bewirken eine Verstärkung der Unübersichtlichkeit
- Verbundanordnungen erfordern stärkere kundengruppenbezogene Warenzusammenfassungen und verlangen demnach weniger Hinweisschilder
- Hinweisschilder müssen hinreichend groß gestaltet sein und so platziert werden, dass man sie wahrnehmen kann[856]

Für große Verkaufsflächen, wie beispielsweise SB-Warenhäuser mit Verkaufsflächen von mehr als 3.000 qm ist der Einsatz von Hinweisschildern unverzichtbar. Zielsetzung dieser Arbeit ist jedoch, in einem Supermarkt ohne Zuhilfenahme von Hinweisschildern – lediglich durch die kundensuchlogische Abteilungsanordnung und die Platzierung von Prototypen in den einzelnen Regalen – die Kunden durch den Supermarkt leiten zu können.

Orientierungspunkte sind Elemente der Verkaufsfläche, wie Kassenanlage, Ein- und Ausgänge sowie so genannte Fascination Points, die in erster Linie die Aufmerksamkeit der Kunden auf konkrete Waren lenken sollen.

Markante Punkte wie Grünpflanzen oder langfristig eingerichtete Aktionsstände erleichtern die Orientierung im Laden. Die Orientierungsfreundlichkeit nimmt nicht mit der Zahl der Orientierungszeichen zu; vielmehr spielen Ausgewogenheit und Wahrnehmungsmöglichkeiten eine große Rolle. Diese Punkte sind in der Regel Ausgangsbasis für die Bildung

[854] Vgl. Rapoport (1977), S. 148.
[855] Vgl. Bost: (1987), S. 18; Rapoport (1977), S. 148.
[856] Vgl. Wittmann (o.J.).

einer kognitiven Karte. Demnach zielen Orientierungspunkte auf eine Langfristwirkung ab, den erleichterten Aufbau einer kognitiven Karte.

Im Rahmen der allgemeinen Warenpräsentation kann man Kunden mit Hilfe von Displays oder verschiedenen Regaltypen auf Waren aufmerksam machen.[857] Gleichzeitig können die davon ausgehenden Reize Schemata aufbauen bzw. aktivieren. So kann die Präsentation verschiedener Warengruppen auf unterschiedlich farbigen Warenträgern erfolgen. Diese leichter einprägsame Warenpräsentation kann die Orientierung erleichtern. Durch geordnete Regalbilder sollten andererseits die Kunden immer wieder deaktiviert werden, um Informationsüberlastungen zu verhindern. Dadurch ist ein Langzeiteffekt erzielbar.

3.6.4 Anordnung der einzelnen Abteilungen auf der Verkaufsfläche

Nachdem die Voraussetzungen für einfaches Orientieren geschaffen wurden, müssen zunächst die einzelnen Abteilungen in der „richtigen“ Reihenfolge auf der Verkaufsfläche angeordnet werden.

3.6.4.1 Laufgewohnheiten der Kunden

Kundenlaufstudien belegen, dass im Lebensmittel-Supermarkt die Kunden sich nicht nur lieber in den äußeren, als den inneren Regionen des Supermarktes aufhalten, sondern auch zu Linksbewegungen neigen.[858] Diese Zirkularbewegungen können in sämtlichen Bereichen menschlicher Fortbewegung beobachtet werden.

Das Streben der Kunden in die äußeren Regionen eines Supermarktes, führt dazu, dass Mittelgänge im Supermarkt von den Kunden weniger beachtet werden, als die Außengänge.[859] Ein weiteres Indiz für diesen Unterschied in der Beachtung verschiedener Regionen findet sich in der Studie von Sommer/Aitkens[860], die bei der Erinnerung an Regalplätze einzelner Artikel einen deutlich besseren Wert für Produkte, die in Außengängen platziert sind, als für Produkte im Mittelteil feststellten.

Auch ist die Ganggeschwindigkeit der Kunden im Eingangsbereich deutlich höher als im Inneren des Ladens, da sich die Kunden in dieser Zone erst von der schnellen „Straßengeschwindigkeit“ auf die langsamere „Einkaufsgeschwindigkeit“ umstellen müssen.[861] Meist

[857] Vgl. die dreimonatige Studie von Dyer (1980) in acht Supermärkten der US-amerikanischen Publix-Kette.
[858] Vgl. Engel (1975), S. 99.
[859] Vgl. Engel (1975), S. 100.
[860] Vgl. Sommer/Aitkens (1982).
[861] Vgl. Engel (1975), S. 98.

geschieht dies bereits beim Besorgen des Einkaufswagens. Später, wenn nur noch wenige Dinge gesucht werden, und die Kasse angesteuert wird, steigert sich das Tempo wieder.[862]

Werden diese Faktoren in der Flächenbelegung eines Supermarktes berücksichtigt, müssen folgende Regeln beachtet werden:

1. Einrichtung des Supermarktes als Linksläufer (Eingang rechts, der Weg durch den Supermarkt gegen den Uhrzeigersinn, Kassen links)
2. Verteilung der Frischeabteilungen an der Außenseite des Ladens, damit sie von allen Kunden wahrgenommen werden und weniger gesucht werden müssen. Die jeweils passenden Trockensortimente werden in der Nähe der jeweiligen Frischeabteilungen in der Ladenmitte präsentiert
3. Gestaltung einer Obst- und Gemüseabteilung mit „Marktcharakter“ direkt in der Eingangszone, um die Kunden zum Verweilen einzuladen und deren Laufgeschwindigkeit zu bremsen.

3.6.4.2 Abfolge der Abteilungen

Die Kunden haben wie Kundenbeobachtungen und -befragungen zeigen, weit überwiegend das Bedürfnis, zunächst den normalen Bedarf beim Einkauf zu decken.[863] Dies führt dazu, dass im Supermarkt zunächst die Lebensmittel und daran anschließend die Non-Food-Abteilungen platziert werden. Lebensmittel sind diejenigen Warengruppen, wegen derer Kunden den Supermarkt als Einkaufsstätte ausgewählt haben. Erst nachdem die „Pflichteinkäufe“ getätigt sind, reagieren Kunden auf Reize, die Impuls- oder Spontankäufe auslösen können. Daher sollten Impulsartikel (Bsp. Ferrero Kinderüberraschungseier) in der Wartezone vor den Kassen platziert werden.

Eine sinnvolle kognitive Hilfestellung für den Kunden wäre es, den kompletten Laden analog der Mahlzeitenlogik aufzuteilen. Eine derartige Abteilungsabfolge hätte den Vorteil, identischere Skripten der Kunden anzusprechen. Daher wäre die „Trefferquote“ bei den Kunden größer, d.h. die Zahl derjenigen Kunden, die durch eine, diesem Skript folgende Abteilungsabfolge kognitive Entlastung beim Einkauf erfahren, wäre maximiert.

Die Brot-Bedienungsabteilung im Eingangsbereich eines Supermarktes, noch außerhalb der sonstigen Verkaufsfläche erfüllt auch die Aufgabe, den Frischecharakter eines Supermarktes hervorzuheben. Der Geruch frischgebackener Backwaren sensibilisiert die Kunden. Der zusätzliche Einsatz von speziellen Spots führt zu einer weiteren Herausstellung dieses Bereiches. Die Kombination aus optischen und olfaktorischen Reizen lässt diesen

[862] Vgl. Berekoven (1995), S. 295, Voss (2000e), S. 57.
[863] Vgl. Engel (1975), S. 87.

Bereich zu einem Fascination Point werden. Das organisatorische Herausheben der Brottheke aus dem restlichen Supermarkt, mit der eigenen Kassierung und dem Wegfall des Zwangs, den gesamten Laden zu passieren, lässt auch Kunden die nur auf der Suche nach einem Bäcker sind, in den Supermarkt eintreten, wo sie ggf. noch zusätzliche, vorher ungeplante Käufe tätigen.

Zu Beginn des Supermarktes scheinen die Kunden die Obst- und Gemüseabteilung zu erwarten. Diese Abteilung im Eingangsbereich signalisiert „Frische“. Die Frischewirkung einer Obst- und Gemüseabteilung kann durch gestalterische Maßnahmen wie Dekoration, spezielle Spots oder Tische als Warenträger verstärkt werden, da hierdurch eine „Wochenmarktatmosphäre“ geschaffen wird. Diese Abteilung verfolgt neben der Vermittlung von Frischekompetenz auch das Ziel, durch die marktähnliche Gestaltung die Ganggeschwindigkeit der Kunden zu reduzieren.

Den nächsten Merkpunkt im Supermarkt kann die Molkereiprodukteabteilung bilden, in deren Nähe diejenigen Sortimentsbereiche platziert werden können, die mit „Frühstück“ zu tun haben. Dies sind im einzelnen:

- Kaffee/Tee/Heißgetränke
- Brot/Kuchen
- Brotaufstrich
- Cerealien/Haferflocken

Den Mittelpunkt des Lebensmittelbereiches bildet die Fleisch/Wurst/Käse/Feinkost-Bedienungsabteilung als zugleich dritter Merkpunkt im Lebensmitteleinkauf des Kunden. Vor dieser Frischeabteilung sollen diejenigen Warengruppen platziert werden, die in der Abteilung „warme Hauptmahlzeit“ zusammengefasst sind. Dies sind im einzelnen:

- Nährmittel
- Essig/Öl/Gewürze
- Teigwaren/Hülsenfrüchte
- Feinkostsaucen
- Diät/Gesundkost/Babynahrung

Die Fleischabteilung mit ihrer hohen Personaldichte und dem hohen Aktivierungspotential für Kunden bildet den Mittelpunkt eines jeden Supermarktes. Um dieses Zentrum herum werden Sinnvollerweise diejenigen Abteilungen platziert, die mit „warmen Essen“ in Verbindung gebracht werden. Neben der Abteilung „warme Hauptmahlzeit“ ist auch der Bereich „Snacks“ in diese Kategorie einzuordnen. Daher ist es sinnvoll in direktem Anschluss an die Fleischabteilung folgende Warengruppen zu platzieren:

- Konserven
- Fertiggerichte
- Tiefkühlprodukte

Den Abschluss des Lebensmittelsortimentes bilden die „Genussartikel“. Da in dieser Abteilung mit der höchsten Impulskaufquote aller Lebensmittelabteilungen zu rechnen ist, macht es Sinn, diese Warengruppen den Kunden zu einem Zeitpunkt anzubieten, zu dem die Einkaufspflicht schon weitgehend erledigt und die Impulskaufwahrscheinlichkeit hoch ist. Dies sind: alkoholfreie Getränke

- Bier/Wein/Sekt/Spirituosen
- Knabberartikel
- Süßwaren

Den Übergang von den Food-Abteilungen zu den Non-Food-Abteilungen kann die Tiernahrungsabteilung bilden, da die Kunden zuerst die Food-Zielkäufe getätigt haben sollen, ehe sie für andere (Haustiere) einkaufen.[864]

Im Bereich vor der Kasse sollten schließlich sämtliche Artikel aus dem Bereich Nonfood platziert sein. Dies sind unter anderem:

- Kosmetik/Hygienepapiere
- Wasch-/Putz-/Reinigungsmittel
- Haushaltswaren
- sonstige Nonfood-Abteilungen (Fahrradzubehör, Autozubehör, Textilien, Spielwaren, ...)

Die Kassenzone selbst übernimmt Funktionen, welche über die finanzielle Transaktion hinaus gehen. Im Selbstbedienungshandel ist die Kasse oft die einzige Gelegenheit für Kunden, persönlichen Kontakt bzw. Ansprache zu Mitarbeitern des Supermarktes zu bekommen, so dass auch dem Kundenentfremdungseffekt gerade hier begegnet werden kann. Zudem ist die Kassenzone ein sehr wichtiger Ort, um Impulskäufe zu tätigen. Einerseits haben an dieser Stelle des Outlets die Konsumenten den Einkauf bereits „erledigt“ und können sich daher für diese Leistung „belohnen“. Andererseits sind sie durch Wartezeiten gezwungen, sich vor den hier platzierten Impulsregalen aufzuhalten. In Umfragen wird die Kassenzone auch von Kunden als wichtigster Fixpunkt eines Ladens bezeichnet.[865]

[864] Vgl. Intelligenz System Transfer (o.J.), S. 6.
[865] Vgl. Underhill (o.J.).

3.6.4.3 Einsatz von aktivierenden und deaktivierenden Faktoren

Um den Kunden im Supermarkt in einen Aktivierungszustand zu versetzen, der ihn die angebotene Information aufnehmen lässt, ist es notwendig, gleichzeitig aktivierende und deaktivierende Faktoren einzusetzen.[866]

Aktivierend wirken:

- große Warenmengen
- helle und warme Farbtöne
- punktuelle Beleuchtung
- olfaktorische Reize, wie z.B. der Duft frisch gemahlenen Kaffees

Deaktivierend wirken:[867]

- Reize geringer Intensität, wie z.B. dezente Beleuchtung oder leise trophotrope Musik
- Reizvariablen mit konditionierter Entspannungsreaktion, wie Bilder von Naturszenen, trophotrope Musik, Pflanzen oder natürliches Tageslicht
- Vertraute und wohlstrukturierte Reizkonstellationen, wie klar getrennte Abteilungen, viel Übersicht oder einfaches und verständliches Ladenlayout

Um die verschiedenen Kunden, welche alle mit unterschiedlichen Aktivierungszuständen in einen Supermarkt kommen, in einen optimalen Aufmerksamkeitsgrad versetzen zu können, empfiehlt sich die abwechselnde Anordnung aktivierender und deaktivierender Faktoren, von sog. Fascination Points und gut geordneten Trockensortimentsregalen abwechseln. Neben Frischeabteilungen wirken auch die Kassenzone und Aktionsflächen innerhalb des Trockensortiments als Fascination Points aktivierend auf die Kunden.

Diese Fascination Points sollten möglichst gleichmäßig an den Außenseiten des Verkaufsraumes untergebracht sein, da sie einerseits an den Außenwänden von den Kunden besser wahrgenommen werden und andererseits aufgrund der dort möglichen höheren Regale die Übersichtlichkeit des Supermarktes nicht behindern werden.

Zwischen den Fascination Points sollen nach Kundenerwartung geordnete Trockensortimentsregale den Suchstress der Kunden minimieren und demnach beruhigend und deaktivierend auf die Kunden wirken. Diese deaktivierende Wirkung kann noch verstärkt werden, wenn diejenigen Sortimentsbereiche den Fascination Points zugeordnet sind, die vom Kunden dort erwartet werden. Im folgenden Beispiel sind demnach emotionspsychologische und wahrnehmungspsychologische Erkenntnisse berücksichtigt.

---

[866] Vgl. Abschnitt 3.2.3.
[867] Vgl. Übersicht in: Berekoven (1995), S. 278f.

Im Eingangsbereich wird eine Obst- und Gemüseabteilung die Ganggeschwindigkeit der Kunden von „Straße“ auf „Laden“ vermindern und andererseits durch den Marktcharakter Frische demonstrieren und aktivierend auf die Kunden wirken. Im Anschluss daran geht der Kunde – sein Skript Mahlzeitenabfolge beachtend – durch den Frühstücksbereich mit der Frischeabteilung Molkereiprodukte und den Trockensortimentsbereichen Brotaufstrich, Cerealien und Heißgetränke.

Als nächster Fascination Point soll die Brotabteilung die Aktivität der Kunden steigern. Frischbrot kann an dieser Stelle des Supermarktes gebacken werden; der olfaktorische und optische Reiz frisch gebackenen Brotes kann aber auch als Stopper in der sog. Vorkassenzone im Eingangsbereich des Supermarktes eingesetzt werden. Abgepacktes Brot und Kuchen sollten aber auf jeden Fall an dieser Stelle des Supermarktes platziert werden. Nach der Brotabteilung sollte der Kunde diejenigen Trockensortimente finden, welche er mit der „warmen Hauptmahlzeit“ in Verbindung bringt. Dies sind etwa Sauerkonserven, Teigwaren, Hülsenfrüchte oder Feinkostartikel.

Der zentrale Fascination Point eines jeden Supermarktes ist die Fleisch-, Wurst, und Feinkostabteilung. Hier können die meisten aktivierenden Faktoren eingesetzt werden. Begonnen bei der Gestaltung und Sortierung der Bedienungstheke, von welcher der Kunde neben einer möglichst anregenden Präsentation fordert, dass er sehen kann was er kauft[868], über die Sortimentsbreite (Fleisch, Wurst, Käse, Feinkostsalate, Frischfisch), das Setzen von Highlights wie Aquarien oder Flusskrebsbecken bis hin zur Zubereitung warmer Speisen entweder zum Sofortverzehr oder als Convenience-Goods zum Mitnehmen bestehen hier äußerst vielfältige Möglichkeiten, die verschiedenen Sinne der Kunden anzusprechen. Strategisch optimal platziert, findet man diese Abteilung zwischen den Bereichen „warme Hauptmahlzeit“ und „Snacks“ als zentralen Anlaufpunkt für alle Kunden.

In der Abteilung „Snacks“ sind sämtliche Artikel zum Zwischendurchverzehr und sämtliche Fertigprodukte platziert. Den Abschluss des Food-Sortimentes bilden die, der Kategorie „Genussartikel“ zuordenbaren Trockensortimente. Im Anschluss an diesen Sortimentsbereich sollte Tiernahrung platziert werden, bevor – schon kurz vor der Kassenzone – Nonfood den Abschluss der Trockensortimente bildet. Die Nonfoodbereiche sollten analog dem täglichen Bedarf geordnet werden. Zunächst Drogeriewaren und Kosmetik, dann Haushaltswaren und Spielwaren. Hier wäre dann der ideale Platz, um je nach Fläche des Supermarktes kleine oder größere Aktionsflächen für Impulsartikel einzuplanen. Nach dem „Pflichteinkauf“ ist der Kunde eher bereit, infolge aktivierender Warenplatzierung Impulskäufe zu tätigen. Häufig wechselnde Nonfood-Aktionen von sog. Rack-Jobbern wären hier ideal platziert, da den Kunden wöchentlich wechselnd günstige Textil- oder Haushaltswaren angeboten werden. Dies sind klassische Impulsartikel für die Platzierung in der Vorkassenzone.

---

[868] Vgl. Jahn/Stubben (1996), S. 81.

Die hier abgeleiteten Platzierungsempfehlungen werden im folgenden Teil der Arbeit denjenigen Platzierungsregeln gegenübergestellt, welche bezüglich der Abteilungsanordnung generiert worden sind.[869]

3.6.4.4 Logische Überprüfung der Platzierungsregeln bezüglich der Abteilungsanordnung

Die im zweiten Kapitel dieser Arbeit abgeleiteten Platzierungsregeln zur Abteilungsanordnung in einem Supermarkt betrachten die Platzierung von Such- und Impulsartikeln. Zunächst wurde hier, lediglich aus dem eingeschränkten Blickwinkel der Marktbetreiber aus argumentierend, die Annahme vertreten, Kunden sollten diejenigen Artikel, die sie zur Deckung ihres Grundbedarfes benötigen, im Laden suchen müssen, während sämtliche Abteilungen, die dem Impulsbereich zuordenbar sind, an Stellen im Laden platziert werden sollen, die von den Kunden verstärkt wahrgenommen werden. Dieser Annahme muss nach Einbeziehung der Kundeninteressen und dadurch auch der langfristigen Ladenbetreiberinteressen widersprochen werden, da eine derartige Abteilungsanordnung nicht von den Kunden erwartet wird und die Suchzeit bzw. den Suchstress unnötig erhöht, damit der Kundenzufriedenheit und dadurch auch der Kundenbindung abträglich ist.

An den Außenseiten eines Supermarktes sollen die Frischeabteilungen angeordnet werden, da diese zum einen als Fascination Points einer leichteren Orientierung der Kunden dienen und zum anderen aufgrund ihrer höheren Regale die Übersichtlichkeit nicht beeinträchtigen. Die erste Platzierungsregel lautete:

P_1:
Die Anordnung von Abteilungen, welche einen großen Anteil an Impulsartikeln vereinen, an den von den Kunden stärker beachteten Außenseiten führt zu erhöhtem Abverkauf dieser Artikel.

Diese These muss verworfen werden. Die Impulsartikel sollten im Warteraum vor der Kasse platziert werden, da zu diesem Zeitpunkt des Einkaufes die Kunden die „Pflicht“ absolviert haben und für Impulskäufe – als „Kür“ – empfänglich sind, manchmal unvermeidbare Kassenwartezeiten durch die Betrachtung der interessanten Angebote besser überbrückbar werden.

Als Gegenpol zu den aktivierend wirkenden Frischeabteilungen an den Außenseiten sollen die Regale mit den darin platzierten Trockensortimenten im Ladeninneren durch eine klare Ordnung den Kunden von Suchstress befreien und dadurch deaktivierend wirken. Diese Ordnung wird durch die klare Abfolge nach dem Mahlzeitenskript hergestellt. Diese Ab-

[869] Vgl. Abschnitt 1.3.2.2.

folge ermöglicht den Kunden eine einfache Orientierung in einem Supermarkt. Da sämtliche Artikel des Grundbedarfes in diesen Abteilungen untergebracht sind, kann die zweite Platzierungsregel,

P_2:
Abteilungen, die über einen großen Anteil an Artikeln des Grundbedarfes verfügen, die von den Kunden gesucht werden, sollen in der Ladenmitte platziert werden. Dies bewirkt einen gleichmäßigeren Kundenstrom im Markt und führt zu erhöhten Durchschnittsbons.

bestätigt werden. Diese – aus heuristischen Erkenntnissen abgeleitete – Platzierungsregel kann durch umweltpsychologische Erkenntnisse im Ergebnis bestätigt werden; die psychologisch hergeleitete Zielsetzung (Verminderung von Suchstress) steht jedoch im Widerspruch zur Zielsetzung aus heuristischen Platzierungsregeln (Suchzeit und damit die Verweildauer im Laden erhöhen).

Im Gegensatz zu diesen beiden, stimmt die dritte Platzierungsregel, welche bezüglich der Abteilungsanordnung abgeleitet worden ist, mit Erkenntnissen aus der Umweltpsychologie überein. Sie lautet:

P_3:
Im Eingangsbereich wird eine Abteilung mit hohem Aufmerksamkeitswert untergebracht, um die Ganggeschwindigkeit der Kunden zu vermindern. Dies bewirkt eine höhere Aufmerksamkeit der Kunden für das Warenangebot und wird zu einer Erhöhung der Durchschnittsbons führen.

Diese Platzierungsregel wird durch die zuvor entwickelte und unten abgebildete mental map bestätigt. Hier wird die Obstabteilung gleich im Eingangsbereich zum Verkaufsraum platziert, um durch die dadurch erzeugte Marktatmosphäre zum einen die Ganggeschwindigkeit der Kunden zu vermindern und zum anderen die Frischekompetenz des Supermarktes herauszustellen.

In der nachfolgenden Abbildung ist eine aus verhaltenspsychologischen Erkenntnissen entwickelte mental-map eines Supermarktes dargestellt. Die Frischezonen sind fettgedruckt und als Quadrate symbolisiert, während die Trockensortimentsabteilungen als Kreise dargestellt werden. In einem solchen Supermarkt werden sich die Kunden leicht zurechtfinden. Daher sollten die Suchzeiten in einem derart gestalteten Geschäft kürzer sein, als in vergleichbaren Kontrollmärkten. Da die einzelnen Effekte nicht sauber abgegrenzt voneinander getestet werden können und im Rahmen der empirischen Untersuchung die Suchzeiten in komplett umgestalteten Supermärkten gemessen wurden, sollen sämtliche Erkenntnisse bezüglich der Orientierung im Verkaufsraum in folgender – kombinierter – Hypothese formuliert werden:

H_1

Die übersichtliche Struktur eines Supermarktes mit klar erkennbaren Frischeabteilungen, einer übersichtlichen Regalaufteilung, erkennbaren Trockensortimentsabteilungen und einigen Gestaltungshighlights, führt zu einer besseren Orientierung der Kunden, die sich in kürzeren Suchzeiten niederschlägt.

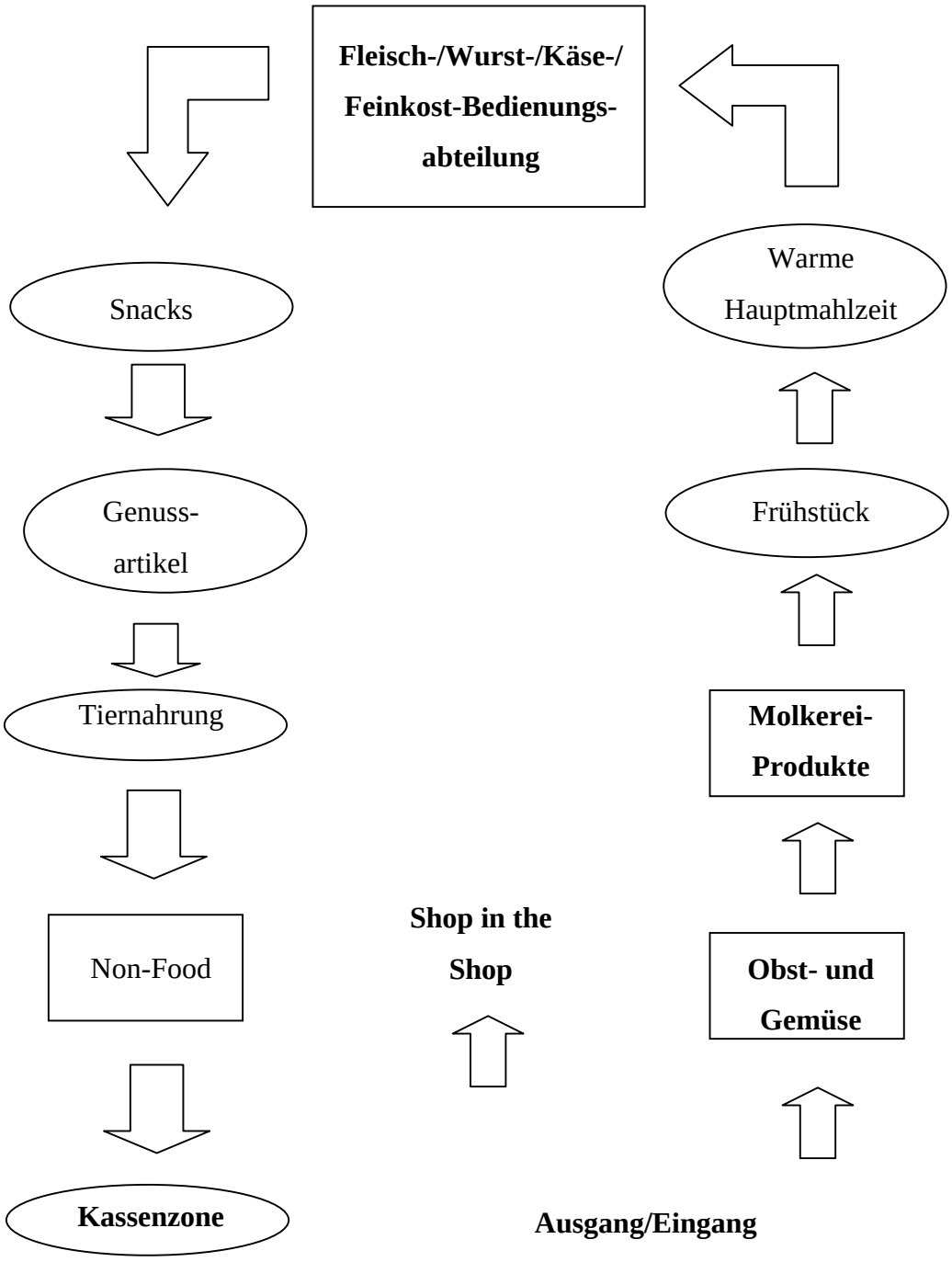


Abbildung 20: Mental Map eines Supermarktes[870]

[870] In Anlehnung an: IST Warenpräsentation, S. 4.

3.6.5 Bestückung der einzelnen Regale analog der Kundenerwartung

Im Supermarkt werden einerseits die Waren des täglichen Lebens erstanden, was schnell und problemlos erfolgen soll. Darüber hinaus aber kann das Einkaufen zum lustbetonten Erlebnis werden, wenn die Suche im Supermarkt animierend und interessant erfolgt. Diese Suche läuft nach Merkmalen ab, welche die Erfüllung der Suche versprechen, solchen, die sie einleiten und denjenigen, die sie beenden. Die Suche bzw. die intellektuelle Anstrengung und körperliche Strapaze sollte möglichst schnell nicht nur durch das Auffinden des Produktes belohnt werden, sondern auch durch die Wahrnehmung weiterer, verlockender Impulskaufangebote. Hier gilt es zu ergründen, wie durch Ladengestaltung und Präsentationstechnik eine höhere Kundenzufriedenheit erzielt werden kann.

In einer Untersuchung[871] wurde diesbezüglich ermittelt, dass 60% der Probanden den Kreuzblock bevorzugten.

„Der Kreuzblock besteht aus horizontal angeordneten Artikelgruppen (z.B. Backartikel), innerhalb derer verschiedene vertikale Produzentenblöcke gebildet werden.“[872]

3.6.5.1 Verwendung von Prototypen zu Erzeugung von Schlüsselreizen

Diejenige Stelle im Regal, die zuerst wahrgenommen wird, sollte diejenigen Produkte erhalten, die für die jeweilige Warengruppe den Primärbegriff am ehesten repräsentieren, also Prototyp für ihre jeweilige Warengruppe sind (Butterkeks für den Primärbegriff Keks in der Warengruppe Süßgebäck).

Die Prototypen der Untercluster (Süßgebäck: ohne Schokolade; mit Schokolade) werden ebenfalls an auffallenden Stellen in Augenhöhe platziert. Die restlichen Artikel der Warengruppe werden im Block um die Prototypen herum platziert. Die Cluster können auch noch weiter unterteilt werden (ohne Schokolade einfach; ohne Schokolade mit Frucht/Vollkorn)

[871] Vgl. Geister (1996), S. 38ff.
[872] Vgl. Voss (2000e), S. 59.

3.6.5.2 Anordnung der Produkte nach geschmacklichen Unterscheidungskriterien

Gemäß den Ergebnissen von Capital 2000 und der Studie von Kinateder kann im Bereich Süßwaren folgendes Kundensuchschema unterstellt werden:

1. Produktgruppe
2. Hersteller
3. Preis

Ebenso haben die empirischen Arbeiten von Leven[873] und Höller eine Präferenz der Kunden nach geschmacklich und beispielsweise bei Zeitschriften lesegeschmacklich geordneten Regalen erkennen lassen.

Analog der daraus abgeleiteten Kundenerwartung sollen die Produkte auf folgende Art und Weise im Regal angeordnet werden:

1. Bildung vertikaler Blöcke, indem die Warengruppen nach geschmacklichen Kriterien in Sub-Categories unterteilt werden.

2. Innerhalb dieser Sub-Categories können Produkte einer Marke mittels der Kreuzblock-Platzierung gruppiert werden, wodurch das Regalbild auffälliger wird.

Die hier abgeleiteten Platzierungsempfehlungen werden im nächsten Abschnitt obigen Platzierungsregeln 4.–7. gegenübergestellt, welche bezüglich der Anordnung der einzelnen Artikel im Regal aus den heuristischen Erkenntnissen generiert worden sind.[874]

3.6.5.3 Logische Überprüfung der Platzierungsregeln bezüglich der Anordnung der einzelnen Artikel im Regal

Zunächst werden diejenigen Platzierungsregeln getestet, die in Bezug auf die Bildung von Platzierungsgruppen gebildet worden sind.

[873] Vgl. Höller (1987); Leven (1991).
[874] Vgl.wiederum Abschnitt 1.3.2.2.

Die vierte Platzierungsregel,

P_4:
Platzierungsgruppen innerhalb der einzelnen Abteilungen sind herkunftsorientiert, d.h. nach Marken bzw. Herstellern zu bilden. Dadurch wird den Kunden die Suche erleichtert und der Umsatz der jeweiligen Warengruppe wird – bedingt durch Zusatzkäufe – steigen.

wäre analog zu den Erkenntnissen der Umweltpsychologie abzulehnen, da eine Platzierung, die sich an der Kundensuchlogik orientiert als streng hinkunftsorientiert zu bezeichnen ist. Sie wird allerdings im Zusammenhang mit dem evoked-set von Kunden, welche durch Marken beeinflusst werden nochmals aufgegriffen und im fünften Kapitel dieser Arbeit getestet werden.

Die Anordnung der einzelnen Sub-Categories innerhalb einer Warengruppe ist den Kundenerwartungen entsprechend vorzunehmen. Für einige Warengruppen liegen Erkenntnisse aus Kundenbefragungen vor, aus denen hervorgeht, in welcher Reihenfolge Kunden die einzelnen Sub-Categories erwarten. Bei denjenigen Warengruppen, für die solche Erkenntnisse noch nicht existieren, werden in demjenigen Regalabschnitt, der von Kunden zuerst wahrgenommen wird, die Prototypen der jeweiligen Sub-Category platziert. Für die restlichen Sub-Categories wird die Abstufung nach dem getätigten Umsatz empfohlen. Die fünfte Platzierungsregel,

P_5:
Die einzelnen Platzierungsgruppen können unabhängig voneinander angeordnet werden. Die Anordnung der einzelnen Warengruppen hat keinen Einfluss auf den Umsatz derselben.

kann demnach nicht bestätigt werden. Besonders Verbundbeziehungen entstehen aufgrund der räumlichen Nähe der Platzierung von Waren bzw. Abteilungen.

Die letzten beiden aufgestellten Platzierungsregeln dieser Gruppe favorisieren die wertigkeitsausgleichende Platzierung. Diese Art der Platzierung postuliert, dass bekannte Artikel, die von Kunden gesucht werden – damit über hohes akquisitorisches Potential verfügen – auf Regalplätzen präsentiert werden, die nicht sofort von Kunden wahrgenommen werden und umgekehrt. Aus den hier abgeleiteten Erkenntnissen der Begriffsbildungsforschung ist aber erkennbar, dass gerade die bei den Kunden bekanntesten Artikel, die Prototypen der jeweiligen Abteilung bzw. Warengruppe die Kunden durch die einzelnen Regale leiten und damit die Suche nach Artikeln vereinfachen können. Hierzu ist es notwendig, diese Prototypen auf diejenigen Regalplätze zu stellen, die von den Kunden zuerst wahrgenommen werden. Da diese Prototypen über das jeweils höchste akquisitorische Potential ihrer Warengruppe verfügen, muss die sechste Platzierungsregel,

P_6:
Artikel mit hohem akquisitorischen Potential sollen auf Regalplätzen präsentiert werden, die vom Kunden nur schwach wahrgenommen werden. Bedingt durch das hohe akquisitorische Potential dieser Artikel haben aufmerksamkeitsschwache Regalplätze keine negativen Auswirkungen auf den Abverkauf dieser Produkte.

verworfen werden.

Auch die siebte Regel beschäftigt sich mit der wertigkeitsausgleichenden Platzierung von Artikeln im Regal. Die Belegung des aufmerksamkeitsstärksten Regalbodens soll mit dem jeweiligen Prototypen erfolgen. Innerhalb einer Unterwarengruppe sollen Markenblöcke gebildet werden, um die Übersichtlichkeit im Regal zu erhöhen. Wird als Sortierkriterium innerhalb einer Sub-Category bei der quantitativen Regaloptimierung „Absatz“ gewählt, dann werden die einzelnen Artikel gemäß ihrem akquisitorischen Potential auf die einzelnen Regalpositionen verteilt; das Sortierkriterium „Netto-Handelsspanne“ allerdings trifft keine Aussage über das akquisitorische Potential des einzelnen Artikels. Die Abfolge der einzelnen Sub-Categories in einem Regal erfolgt entweder nach der Kundenerwartung oder nach den durch die jeweiligen Sub-Categories erlösten Umsätzen. Das akquisitorische Potential der einzelnen Artikel spielt bei der Belegung der einzelnen Regalplätze nach der Netto-Handelsspanne keine Rolle. Die siebte Platzierungsregel,

P_7:
Artikel mit geringem akquisitorischen Potential sollen auf Regalplätzen präsentiert werden, die vom Kunden eher wahrgenommen werden. Bei diesen Artikeln wird durch den hohen Aufmerksamkeitsgrad, den sie durch ihre Platzierung erhalten, der Absatz gesteigert werden.

muss demnach ebenfalls verworfen werden.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich sowohl im Bereich der Verteilung der Abteilungen als auch im Bereich Regalplatzbelegung das Fazit ziehen, dass die heuristischen Platzierungsregeln nur teilweise Ansätze zeigen, die durch umweltpsychologische Erkenntnisse bestätigt werden.

Aus den umweltpsychologischen Erkenntnissen lässt sich allerdings ableiten, dass die Sortierung eines Regals nach geschmacklichen Kriterien zu erfolgen hat. Daher kann folgende – neue – Hypothese aufgestellt werden, die im empirischen Teil dieser Arbeit getestet werden wird:

H_{3a}:
Platzierungsgruppen innerhalb der einzelnen Abteilungen sind nach geschmacklichen Kriterien bzw. Warenarten zu bilden. Dadurch wird den Kunden die Suche erleichtert

und der Umsatz der jeweiligen Warengruppe wird – bedingt durch Zusatzkäufe – steigen.

3.6.5.4 Exemplarische Darstellung von Auswirkungen geordneter Regale auf das Kundenverhalten

Bislang liegen erst wenige Erkenntnisse über die Auswirkung geordneter Regale auf das Kundenverhalten vor. Neben der oben beschriebenen Arbeit von Kinateder hat sich Leven[875] mit der Warenpräsentation eines Zeitschriftenregals befasst. Die Erkenntnisse dieser beiden Studien sollen hier exemplarisch aufgeführt werden. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass im Zeitschriftenregal weit öfter nach einer ganz bestimmten Zeitschrift gesucht wird und nur selten nach einem Magazin über ein bestimmtes Thema, während am Süßwarenregal weit öfter der Kauf unterschiedlicher Produkte erwogen wird und nur eine geringere Anzahl von Kunden von vornherein nach einem bestimmten Produkt Ausschau hält.

Im Bereich Süßgebäck hat die Regalneubelegung hinsichtlich der beobachteten Variablen (begangener Weg, verbrachte Zeit, Anzahl der Stopps, Anzahl der berührten Produkte) das Kundenverhalten signifikant beeinflusst.

Die Verkürzung von Aufenthaltsdauer und Weg kann in zweierlei Weise interpretiert werden:

1. Das Regal ist uninteressanter und lädt weniger zur Erkundung ein
2. Der Suchprozess läuft schneller ab, da sich die Kunden nun besser zurechtfinden.

Im Bereich von Zeitschriften sind die Auswirkungen einer Regalneugestaltung allerdings noch deutlicher erkennbar. Leven hat unter Laborbedingungen drei neuartige Gestaltungsmöglichkeiten für Zeitschriftenregale entwickelt (Umrandung der einzelnen Objektgruppen mit Farbstreifen, vertikale Anordnung der Objektgruppen und farbliche Umrandung, neuartiges Regal mit vertikaler Schuppung und vertikalen Objektgruppen und farblicher Umrandung) und diese im Store-Test mit den bisherigen Präsentationsformen verglichen.[876]

Die optisch deutlich gegliederte Warenpräsentation führt neben Absatz- auch zu Umsatzsteigerungen, da dem Kunden Suchzeit erspart wird und er dann vermehrt zu höherpreisigen Zeitschriftentiteln greift.[877] Trotz deutlich verkürzter Suchzeiten der Kunden am Zeitschriftenregal hat sich – im Gegensatz zum Süßgebäckregal – hier die Verweildauer am

[875] Vgl. Leven (1991).
[876] Vgl. Leven (1991), S. 16ff.
[877] Vgl. Leven: (1991), S. 20.

Regal nicht deutlich verkürzt. Dies legt die Vermutung nahe, dass sich der Kunde für den Einkauf von Zeitschriften ein Zeitkontingent zur Verfügung stellt, innerhalb dessen der Kauf getätigt sein sollte.[878] Liegt die Suchzeit für den einzelnen Zeitschriftentitel unterhalb der „Zeit-Obergrenze", dann verweilt der Kunde dennoch weiter am Zeitschriftenregal und ist bereit, Zusatzkäufe zu tätigen. Auch wenn sich die Erkenntnisse aus dieser Untersuchung nicht direkt auf das Einkaufsverhalten in einem Supermarkt übertragen lassen, so bleibt doch zu betonen, dass eine Suchzeitoptimierung Zeitfreiräume für die Wahrnehmung und Nutzung von Impulskaufangeboten bietet.

Es ist fraglich, ob die unterschiedliche Auswirkung der am Regal verkürzten Suchzeiten in den unterschiedlichen Bereichen des Outlets mit vom Kunden selbst gesetzten Zeitkontingenten zusammenhängt. Bekannt ist allerdings, dass sich Kunden ein Zeitlimit für den gesamten Einkauf selbst stecken, was durch Kundenbeobachtungen nachweisbar ist.[879] Können Kunden am Eingang eines Supermarktes eine Warteschlange an der Kasse sehen, so erhöht sich die Ganggeschwindigkeit, und die Kunden „rennen" durch den Laden, um die an der Kasse drohende Wartezeit durch einen schnelleren Einkauf wieder wettzumachen.

Die unterschiedlichen Suchzeiten könnten dadurch begründet sein, dass sich das Süßgebäckregal meist in der Ladenmitte befindet – der Kunde also nicht weiß, was ihn auf dem weiteren Weg durch den Supermarkt noch alles aufhalten kann, während das Zeitschriftenregal meist am Ende des Ladens an der Kassenzone platziert ist. Hier kann der Kunde klar abschätzen, wie lange er brauchen wird, um die Kassenzone zu passieren und seinen Einkauf zu beenden. Liegt diese Zeitspanne innerhalb seines Limits, so ist der Kunde bereit, auch nach dem Auffinden der gesuchten Zeitschriftentitel noch am Zeitschriftenregal zu verweilen.

3.7 Würdigung eines umweltpsychologisch fundierten Ansatzes für Spacemanagement im Supermarkt

Aus den Erkenntnissen der Wahrnehmungspsychologie lassen sich für die Gestaltung eines Verkaufsraumes und die Ordnung innerhalb eines Regals Regeln ableiten.

Zum einen ist belegt, dass jeder Kunde vor Betreten eines Supermarktes durch ein Skript eine Vorstellung davon hat, wie der Einkauf ablaufen soll („Welche Produkte suche ich in welcher Reihenfolge?"). Ist der Supermarkt klar gegliedert und entspricht die Warenanordnung der Suchreihenfolge der Kunden, dann ist es für die Kunden in einem Supermarkt sehr leicht, eine Mental Map dieses Ladens anzufertigen. Entspricht in Zukunft der Super-

[878] Vgl. Leven (1991), S. 22.
[879] Gespräch mit Dr. Georg Sieber von Intelligenz System Transfer am 13.3.1997.

markt der Mental Map der Kunden, dann können sich die Kunden gut im Supermarkt orientieren und damit ihre Suchkosten minimieren.

Mit diesen kognitiven Aspekten gehen die emotionalen Wahrnehmungen eines Supermarktes einher. Während die Kunden an Frischeabteilungen aktiviert werden, führen klar geordnete Trockensortimentsregale zu einer Verringerung des Suchstresses und damit zu einer Beruhigung der Kunden. Der stete Wechsel zwischen aktivierenden und deaktivierenden Elementen lässt die Aufmerksamkeit der Kunden für die dargebotenen Warenplatzierungen steigen und führt dadurch zu erhöhter Kaufbereitschaft.

Die Orientierung am einzelnen Regal kann zwar nach unterschiedlichen Suchschemata erfolgen, die Vorstellung von Prototypen der einzelnen Warengruppen und die Begriffshierarchie innerhalb der Begriffsfamilie Nahrungsmittel ist aber wiederum bei allen Kunden sehr ähnlich. Dadurch sollten sich Kunden an Regalen, die in vertikaler Blockbildung nach Warenarten sortiert sind, leichter zurechtfinden, als an Regalen, welche nach Herstellerblöcken geordnet sind.

Der Optimierung der Orientierung dient die Beschilderung der einzelnen Regale sowie die Beschilderung der Waren auf den einzelnen Preisschildern, als auch der (Unter) Warengruppen auf besonderen Schildern. Die optische Herausstellung von Prototypen der einzelnen Warengruppen dient zusätzlich der leichteren Orientierung der Kunden im Verkaufsraum, da sie eher erkennen, welche Warengruppe in welchem Regal platziert ist.

Diese Erkenntnisse können von Anfang an bei der Konzipierung von Spacemanagementrichtlinien mit berücksichtigt werden. Diese darf sich nicht nur auf die quantitative Optimierung einer Verkaufsfläche bzw. eines Warenträgers beschränken, sondern muss – um Erfolg bringen zu können – auch qualitative Aspekte mit berücksichtigen. Im folgenden Kapitel soll gezeigt werden, wie Erkenntnisse aus der Umweltpsychologie in Richtlinien zur Optimierung der Verkaufsfläche bzw. einzelner Warenträger eingefügt werden können.

4. Kapitel:
Umsetzung verhaltenspsychologischer Erkenntnisse zur quantitativen und qualitativen Optimierung von Supermärkten

4.1 Regeln für qualitatives Spacemanagement in einem Supermarkt

In diesem Abschnitt der Arbeit wird dargestellt, wie die im Dritten Kapitel herausgearbeiteten verhaltenspsychologischen Ansätze mit bisher verwendeten quantitativen Spacemanagementsystemen und Strategien der Kundengewinnung und Kundenbindung kombiniert werden können. Zunächst soll gezeigt werden, dass es möglich ist, einen Spacemanagementansatz zu erstellen, der qualitative und quantitative Aspekte vereint, und diesen Ansatz in entsprechende Richtlinien umzusetzen.

Kern dieser Arbeit ist einerseits die Herleitung qualitativer Regeln für Spacemanagement im Supermarkt und andererseits die Umsetzung dieser Regeln in ein System von wissenschaftlich hergeleiteten Richtlinien und deren Überprüfung im Feldversuch. Das Kernproblem bei der Erstellung der Richtlinien ist, dass für die quantitative Flächenoptimierung noch keine Erfahrungen in der Praxis vorliegen, auf die hätte zurückgegriffen werden können. Quantitative Regaloptimierung hingegen wird mit vielen unterschiedlichen Systemen durchgeführt. Im folgenden wird ein Richtliniensystem zur Optimierung entwickelt, welches Entscheidungen durch Daten aus Warenwirtschaftssystemen unterstützen kann.

Nachfolgend ist der gesamte Optimierungsprozess in Form eines Datenflussdiagramms beschrieben. In diesem Datenflussdiagramm gelten „Warenwirtschaftssystem“, „Psychologische Erkenntnisse“, „bestehende quantitative Spacemanagementsysteme“ und das hier beschriebene „qualitative Optimierungssystem“ als Prozesse. Die von der CCG gepflegte Produktdatenbank SINFOS ist als Lager gekennzeichnet. Begrenzt wird das System von den Terminatoren „Kunde“ und „Supermarkt“.

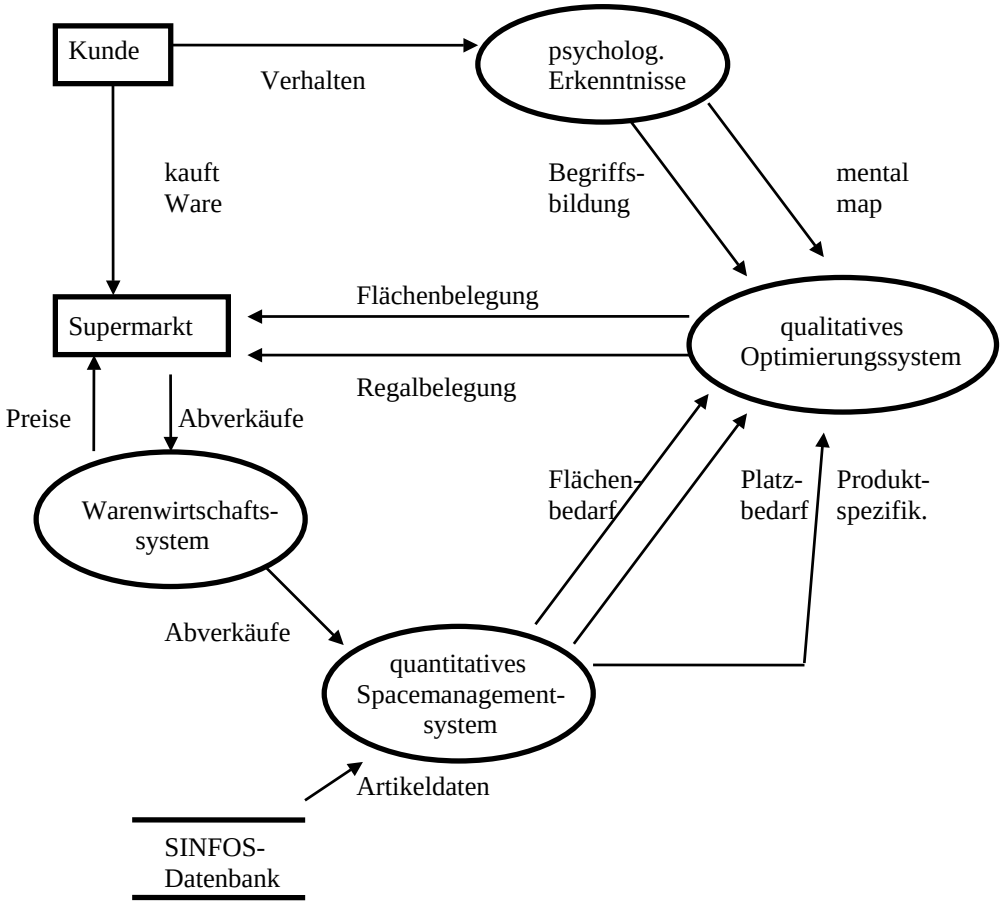


Abbildung 21: Datenflussdiagramm des gesamten Optimierungsprozesses (eigene Darstellung)

Diese sehr komplexe Darstellung soll zunächst in zwei Teilabschnitte zerlegt werden, nämlich die Optimierung der gesamten Verkaufsfläche eines Supermarktes und daran anschließend die Optimierung der einzelnen Regale.

Dabei ist zu beachten, dass die Hauptabteilungen nach einem vorher festgelegten Schema bestimmt werden. Entsprechend der im dritten Abschnitt des vorherigen Kapitels erläuterten Mental Map erwarten die Supermarkt-Kunden die Hauptabteilungen in einer der Mahlzeitenabfolge entsprechenden Reihe. Hier werden mit den Frischeabteilungen eines Supermarktes jeweils Trockensortimentsteile assoziiert.[880]

[880] Vgl. Übersicht 17 auf S. 229.

1. Obst- und Gemüse
2. Frühstück
3. Molkereiprodukte
4. Warme Hauptmahlzeit
5. Fleisch-/Wurst- und Feinkostabteilung
6. Snacks/Zwischenmahlzeiten
7. Genussartikel
8. Tiernahrung
9. Non Food
10. Kassenzone

Weiter gilt es, die den einzelnen Artikeln die zugehörigen Eigenschaften zu bestimmen. Um die Zuweisung dieser Eigenschaften zu erläutern, sollen am Beispiel des Artikels „De Beukelaer Prinzenrolle“ sämtliche Eigenschaften gezeigt werden:

Hauptabteilung	Genussartikel
Abteilung	Süßwaren
Warengruppe	Gebäck
Unterwarengruppe	Keks mit Schokolade

Übersicht 23: Zuweisung verschiedener Eigenschaften zum Artikel „Prinzenrolle“

Um die Category Leader der einzelnen Warengruppen im jeweiligen Regal „setzen“ zu können, ist es notwendig, die jeweils bekanntesten Artikel einer Warengruppe zu definierten Grundlage für diese Tabelle können sowohl Untersuchungen von Marktforschungsinstituten als auch Marktanteilsanalysen der Handelsunternehmen sein. Hier sei auf die zuvor geschilderten Probleme des Mikrokosmos „Kunden des Supermarktes“ verwiesen, deren Präferenzen sich von denjenigen einer größeren Grundgesamtheit unterscheiden können, wie sie von Marktforschungsinstituten befragt wird.

Nach wie vor dominieren dabei die Methoden der Kundenbeobachtung und Kundenbefragung die Erhebungen der Marktforschung[881], wobei bei direkten Befragungen eine Überforderung des Abstraktions- und Vorstellungsvermögens der Befragten eintreten kann.[882]

[881] Vgl. Kral (1997), S. 108; Litzenroth (1986), S. 212.
[882] Vgl. Freter (1979), S. 177.

Es werden für jeden Regaltyp die Länge des Regals, die Anzahl der Regalböden und die benötigte Stellfläche festgelegt und die Daten in einer Tabelle festgehalten.

Im Rahmen dieser Tabelle werden die einzelnen Regale identifiziert. Neben der eindeutigen Regalnummer wird der Regaltyp und die Abteilungsnummer der hier platzierten Artikel festgelegt. Die Kundenlaufnummer gibt diejenige Reihenfolge an, in der der Kunde – auf dem Weg durch den gesamten Supermarkt – die Regale passiert. Das Feld Richtung legt fest, ob der Kunde von rechts (r), links (l) oder frontal (f) an dieses Regal kommt.

Ein Regal, welches der Kunde von links kommend wahrnimmt, würde – gemäß der im dritten Kapitel dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse – im Regalfach 11 am ehesten und im Regalfach 55 zuletzt vom Kunden betrachtet werden. Nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung der Wahrnehmungswahrscheinlichkeiten in einem Supermarktregal. Der im Rahmen des Projektes Capital 2000 als „Hot Spot“ bezeichnete Punkt höchster Aufmerksamkeit befindet sich hier im rechten Bereich des Regalfachs 11.

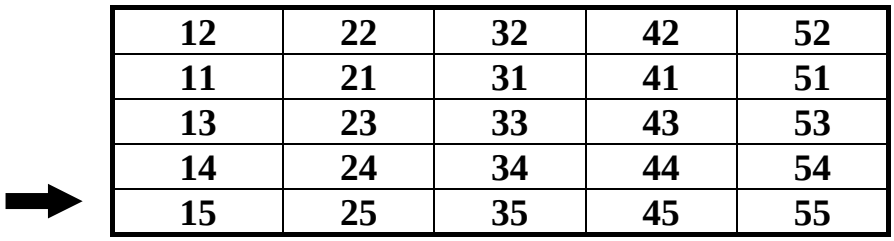


Abbildung 22: Optische Kontaktwahrscheinlichkeit bei einem Supermarktregal (der Kunde kommt von links auf das Regal zu) (eigene Darstellung)

4.2 Flächenoptimierung

Ausgehend vom Grundriss eines Supermarktes kann bei dieser Optimierung durch Nutzung der Daten aus dem Warenwirtschaftssystem und von Flächen- bzw. Regaloptimierungsprogrammen auf einfache Weise und durch die Festlegung einiger weniger Parameter eine Situation simuliert werden, in der die einzelnen Abteilungen innerhalb eines Supermarktes in der Reihenfolge angeordnet werden, in der sie von den Kunden erwartet werden.

4.2.1 Petri-Netz zur Flächenoptimierung

Neben den hier berücksichtigten qualitativen Kriterien sind auch Informationen aus dem quantitativen Flächenoptimierungssystem zu berücksichtigen. Der gesamte Prozess der

Flächenoptimierung ist im auf der nächsten Seite abgebildeten Schema abgebildet. Im Anschluss an das Petri-Netz werden die einzelnen Optimierungsschritte beschrieben.

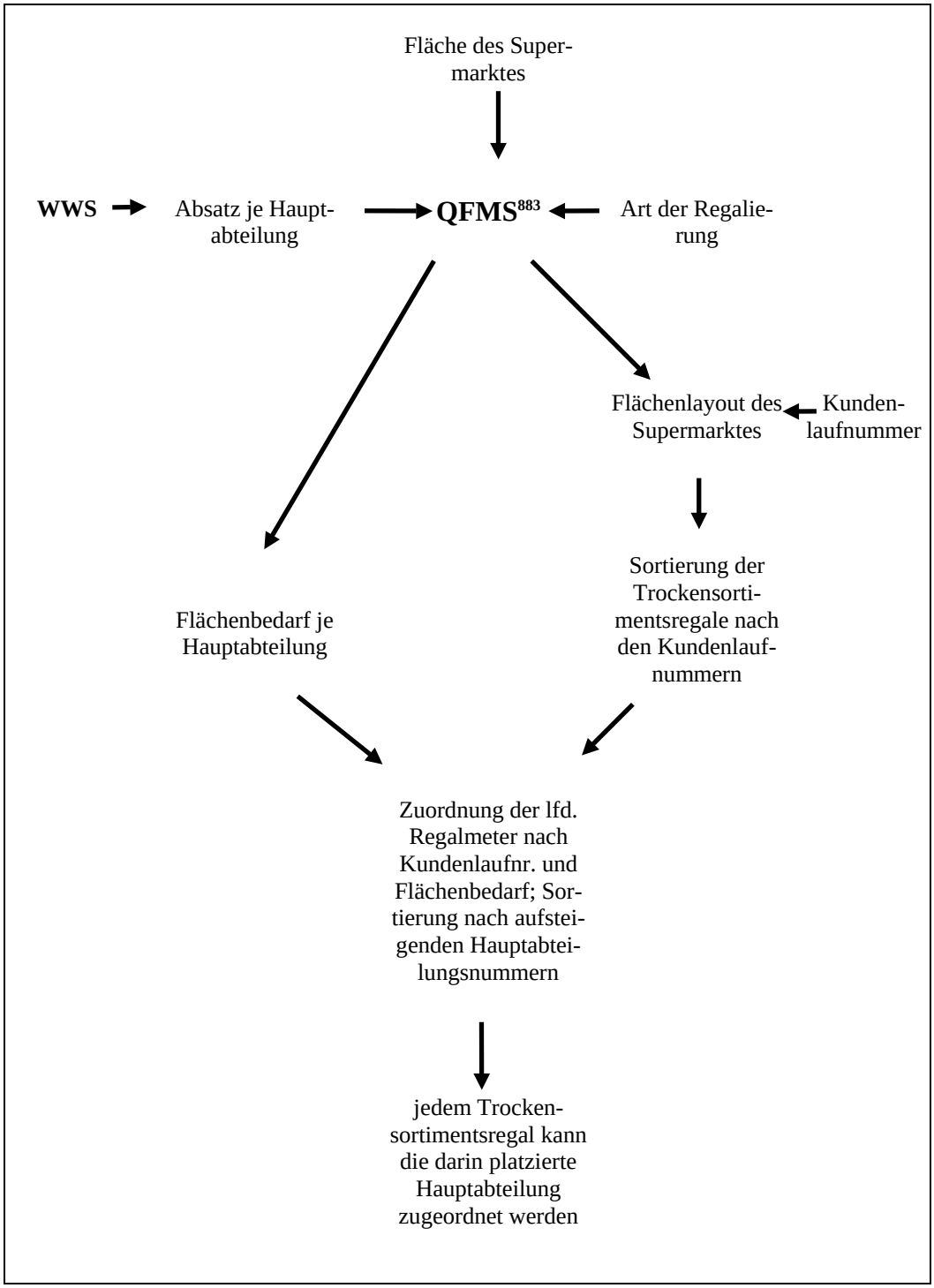


Abbildung 23: Prozess der Flächenoptimierung (eigene Darstellung)

[883] QFMS = qualitatives Flächenmanagementsystem

4.2.2 Art der Regalierung

Bei der Bestimmung der Art der Regalierung ist zu beachten, dass eine übersichtliche, für den Kunden leicht nachvollziehbare Regalierungsform für einen Supermarkt gewählt werden sollte. Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wurden die verschiedenen Möglichkeiten der Regalanordnung in der Abbildung 7 dargestellt.

Für Kunden stellt das symmetrisch angeordnete Gittersystem die orientierungsfreundlichste Art der Regalierung dar. Bei dieser Art der Regalierung sind die Wege und Kreuzungen für die Kunden am leichtesten einprägbar, was die Erstellung einer Mental Map des Supermarktes erleichtert. Als „zweitbeste Regalierungsform" gilt vor diesem Hintergrund das Kreuzsystem, welches zwar ebenso wie das Gittersystem eine symmetrische Verteilung der Regale im Verkaufsraum vorsieht; die Quergänge sind bei dieser Art der Regalierung allerdings nicht in einer Linie angeordnet, sondern versetzt, was die Orientierung der Kunden erschweren wird.

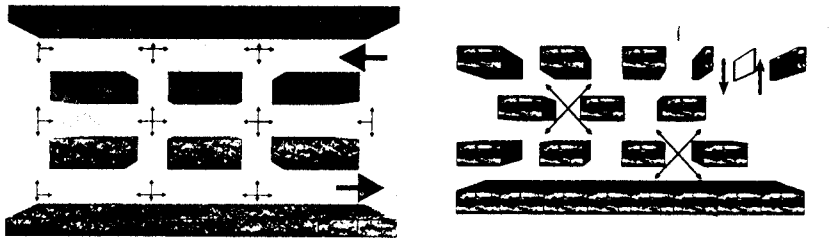


Abbildung 24: Gittersystem und Kreuzsystem als Beispiele für kundenfreundliche Regalierung eines Supermarktes (übernommen aus EHI: Flächenmanagement – ein Baustein des Category Management)[884]

Andere Möglichkeiten der Regalierung erschweren den Kunden die Übersicht über den Verkaufsraum und behindern damit die Möglichkeit, sich eine Mental Map zu bilden. Voreingestellt sollte das Gittersystem als Regalierungsform ausgewählt werden.

Dieses Regalmuster wird im Flächenmanagementsystem dergestalt verarbeitet, dass die Regale auf der Fläche des Supermarktes in dieser voreingestellten Grundform angeordnet werden. Die Frischeabteilungen werden manuell auf der Verkaufsfläche verteilt.

[884] Vgl. o.V. (1998a), Abbildung auf S. 18.

4.2.3 Bestimmung der Kundenlaufnummer

Die Festlegung der Kundenlaufrichtung sollte gegen den Uhrzeigersinn erfolgen, was bedeutet, dass der Eingangsbereich in den Verkaufsraum „rechts unten“ im Ladengrundriss liegen sollte. Der Weg des Kunden sollte dann an der rechten Außenwand entlang nach oben führen, am hinteren Ende des Supermarktes an der Fleischabteilung entlang den Laden queren, um dann an der linken Außenwand wieder zurückzukommen. Die Kassenzone sollte demnach „links unten“ platziert sein. Zwingen bauliche Umstände zu einer anders drehenden Kundenlaufrichtung, so sollte überlegt werden, die Vorkassenzone z.B. durch eine vorgelagerte Brotabteilung vom eigentlichen Verkaufsraum zu trennen. Dadurch könnte gewährleistet werden, dass die Kunden den eigentlichen Verkaufsraum „rechts unten“ betreten und entgegen dem Uhrzeigersinn passieren können.

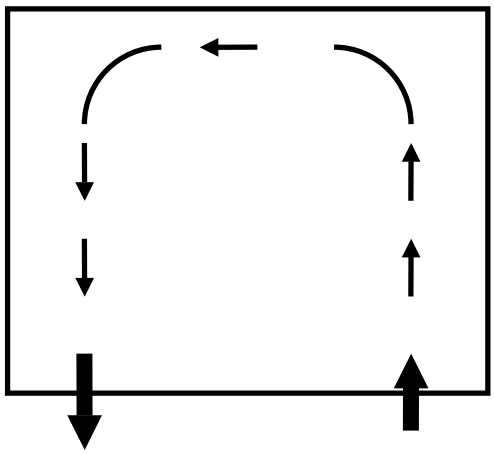


Abbildung 25: Festlegung der Kundenlaufrichtung entgegen dem Uhrzeigersinn (eigene Darstellung)

Anhand dieser Kundenlaufrichtung muss der Anwender manuell jedem Regal die Kundenlaufnummer zuteilen. Diese ist eindeutig, muss allerdings nicht fortlaufend vergeben werden. Für die nachfolgende Sortierung werden die Regale analog ihrer aufsteigenden Kundenlaufnummer sortiert. Dadurch soll gewährleistet werden, dass für die nachfolgende Sortierung in einer Tabelle sämtliche Regale in der Reihenfolge aufgeführt sind, in der sie von den Kunden wahrgenommen werden. Diesen Regalen können dann die zu verteilenden Abteilungen zugeordnet werden. Auch hier soll eine Sortierreihenfolge vorgegeben sein, nämlich anhand der Mental Map eines Supermarktes.[885]

[885] Vgl. Abbildung 37.

4.2.4 Sortierung der Trockensortimentsregale nach der Kundenlaufnummer

In diesem Optimierungsschritt werden sämtliche Regale nach ihrer Kundenlaufnummer sortiert. Es werden die Items Regallänge, Anzahl der Regalböden und Regalnummer abgefragt, um die Regaldaten analog des Kundenlaufes zu erhalten.

4.2.5 Zuordnung der Hauptabteilungen zu den jeweiligen Regalen

Im vorangegangenen Schritt wurden die Regale analog des Kundenlaufes sortiert. Die derart sortierten Regale werden jetzt dem jeweiligen Flächenbedarf der einzelnen Hauptabteilungen gegenübergestellt. Diese sind nach der aufsteigenden Hauptabteilungsnummer geordnet. Die Flächenbedarfe der jeweiligen Hauptabteilungen sind in der Anzahl der Regalböden ausgedrückt; bei den jeweiligen Regalen ist ebenfalls die Anzahl der Regalböden pro Regal hinterlegt. Die Hauptwarengruppe 1 wird auf die ersten Regale im Kundenlauf verteilt; im letzten mit der Hauptwarengruppe 1 zu belegenden Regal wird die Regalfläche auf das ganze Regal auf- bzw. abgerundet. Das folgende Regal im Kundenlauf wird mit der nächstfolgenden Hauptwarengruppe belegt.

Durch diese Sortierung ist gewährleistet, dass die Kunden die einzelnen Hauptabteilungen auf ihrem Weg durch den Laden in der von ihnen erwarteten Reihenfolge passieren. Die Voreinstellung der Hauptabteilungsnummern und der erwartete Linkslauf der Kunden ist in diesem Zwischenergebnis dafür ausschlaggebend, dass die im dritten Kapitel ermittelten Ergebnisse in eine automatisierte qualitative Flächenoptimierung integriert werden.

Sobald die Regale auf die einzelnen Hauptabteilungen verteilt sind, ist gewährleistet, dass die einzelnen Abteilungen aufgrund ihres Flächenbedarfes und der Erwartung der Kunden auf der Verkaufsfläche den jeweiligen Warenträgern zugeordnet sind. Noch nicht bestimmt ist, welchem Platz im jeweiligen Regal die einzelnen Artikel zugeordnet werden.

Daher muss als zweiter Schritt der Prozess der Optimierung der einzelnen Regale beginnen, um nach Abschluss der Regaloptimierung den Platz jedes einzelnen Artikels bestimmen zu können. Nach erfolgreichem Abschluss beider Optimierungsschritte ist – ausgehend von einem leeren Plan der Verkaufsfläche und von Abverkaufsdaten zur Ermittlung des Flächenbedarfs der einzelnen Artikel – im zu optimierenden Supermarkt jedem Artikel an dem „richtigen“ Platz auf der Verkaufsfläche genügend Regalfläche zugeteilt, um out-of-stock-Situationen möglichst zu vermeiden. Außerdem können die einzelnen Artikel leicht von den Kunden gefunden werden.

4.3 Regaloptimierung

Nachdem im ersten Schritt jedem Warenträger im Supermarkt der „richtige Platz“ zugewiesen worden ist, werden in einem zweiten Schritt die einzelnen Regale nach umweltpsychologischen Gesichtspunkten mit den „richtigen“ Artikeln bestückt. Auch hierfür wird zunächst das Verfahren im Rahmen eines Petri-Netzes dargestellt.

4.3.1 Petri-Netz zur Regaloptimierung

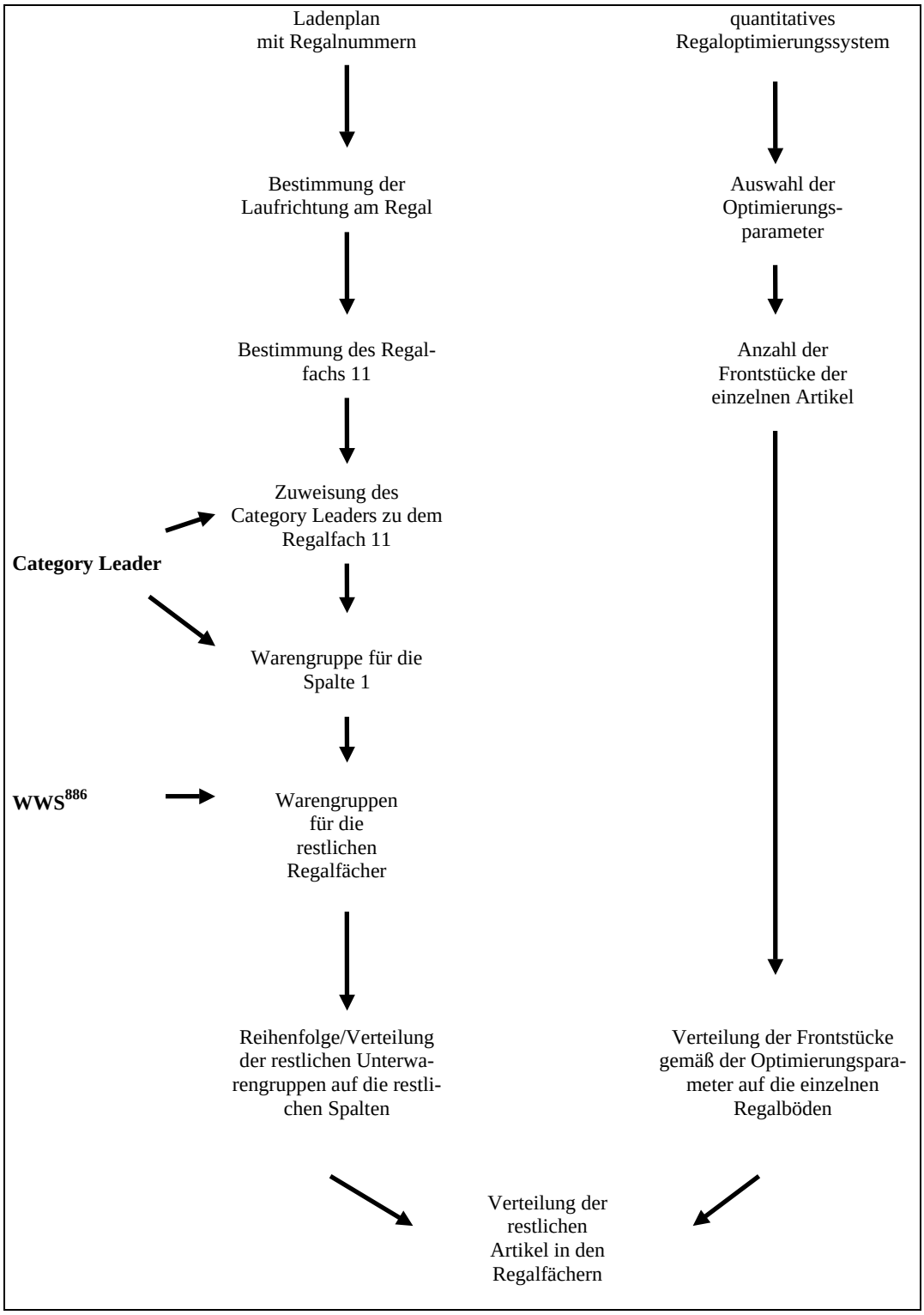


Abbildung 26: Der Prozess der Regaloptimierung (eigene Darstellung)

[886] WWS = Warenwirtschaftssystem

Grundlage für die Regaloptimierung bilden einerseits der Ladenplan mit den Regalnummern und andererseits die aus dem quantitativen Regaloptimierungssystem ermittelte Anzahl der Facings für jeden einzelnen Artikel. Die Festlegung der Optimierungsparameter für diese Berechnung erfolgt im quantitativen Regaloptimierungssystem selbst und soll hier nicht weiter beleuchtet werden.

4.3.2 Bestimmung der Laufrichtung am Regal

Werden die Regalfachnummern festgelegt, so sollen in diesem Prozessabschnitt Regale in Regalböden und vertikale Regalabschnitte unterteilt werden, die in ihrer Breite von der Regalierungsart abhängen.[887] In der Praxis werden für vertikale Regalabschnitte meist die Begriffe „Regalmeter“ oder „Regalblock“ verwendet, wobei „Regalblock“ oft im Zusammenhang mit der Platzierung sämtlicher Produkte einer Marke in einem vertikalen Regalabschnitt verwendet wird.

4.3.3 Zuweisung des Category Leaders zu dem Regalfach mit der größten Wahrnehmungswahrscheinlichkeit Sortierung von Warengruppen und Unterwarengruppen innerhalb einer Abteilung

Durch die Vorgabe der Laufrichtung am Regal ist das Regalfach 11 vorgegeben. Dieses Regalfach sollte entsprechend der Erkenntnisse aus der Begriffsbildungsforschung mit dem Produkt des Category Leaders bestückt werden.

Die Bestimmung des Prototypen (Category Leader) einer Warengruppe kann entweder durch Kundenbefragungen oder Marktforschungsergebnisse, aber auch durch – im Rahmen von Data-Mining-Untersuchungen durchgeführten – Warenkorbanalysen oder aus der Auswertung von Sortimentsanalysen aus dem Warenwirtschaftssystem erfolgen. Ziel der qualitativen Regaloptimierung ist, das bekannteste Produkt einer Warengruppe am besten Platz des Regals (Hot Spot; Regalfach 11) zu platzieren, damit die Kunden anhand dieses Prototypen leicht die in diesem Regal platzierte Warengruppe erkennen können. Das bekannteste Produkt einer Warengruppe kann als Prototyp definiert werden. Der Bekanntheitsgrad eines Produktes, bzw. einer Marke kann entweder durch Kundenbefragungen oder durch Ergebnisse aus Marktforschungsstudien erforscht werden. Sofern Mikro-Marketing-Daten aus Kundenbefragungen für das zu untersuchende Haus vorliegen, sollten diese standortbezogenen Daten Verwendung finden. Anderenfalls kann auf Makro-Marktforschungsdaten zurückgegriffen werden. Hier ist allerdings die Kompatibilität der Zielgruppe der Marktforschungsdaten mit dem Kundenkreis des Supermarktes zu prüfen.

---

[887] Die gebräuchlichen Maße für Regalböden, bzw. Bordbleche sind 65, 100 bzw. 125 cm. Vgl. hierzu Verkaufsprospekte der Fa. Storebest bzw. Tegometall.

Da die Prototypen meist mit den Marktführern der jeweiligen Warengruppe identisch sind, können für alle Warengruppen, bei denen keine Kundenbefragungen oder Marktforschungsergebnisse über die Bekanntheit vorliegen, die Marktführer als Prototyp definiert werden.

In einem ersten Schritt ist die Warengruppe zu bestimmen, die in dem jeweiligen Regal untergebracht werden soll. Dafür stehen für jedes Regal diejenigen Warengruppen zur Verfügung, die zur hier platzierten Abteilung gehören.

An der auffälligsten Stelle sollte diejenige Warengruppe platziert werden, die von den Kunden mit der Abteilung identifiziert wird, aus welcher der typischste Artikel der gesamten Abteilung stammt. Beispielsweise wäre in München der typischste Artikel aus der Abteilung Heißgetränke der Marktführer aus dem Kaffeesegment, Dallmayr Prodomo. Dieser Prototyp des Kaffees steht nicht nur stellvertretend für die Warengruppe Kaffee, sondern stellvertretend für die gesamte Abteilung Heißgetränke. Ein Kunde, der beispielsweise Kamillentee einkaufen möchte, erkennt den Dallmayr-Kaffee und folgert, dass in der Nähe des Kaffees auch der Tee platziert sein muss. Diese Art der Platzierung kann Kundenleitsysteme ersetzen.

Die Warengruppe, welche den Category Leader der gesamten Abteilung beinhaltet wird zunächst ausgewählt. Nach diesem Optimierungsschritt ist gewährleistet, dass im aufmerksamkeitsstärksten Regalbereich die Warengruppe des Category Leaders platziert ist.

4.3.4 Festlegung der Reihenfolge von Unterwarengruppen

Erkenntnisse aus der Begriffsbildungsforschung[888] führen dazu, dass die Unterteilung der Warenarten (Subcategories) nach geschmacklichen Kriterien erfolgt. Kunden werden Produkte zunächst dem Geschmack klassifizieren.

Daher sollten im Artikelstamm des Warenwirtschaftssystems Spezifizierungen der Warengruppen (Categories) ebenso nach diesen Kriterien erfolgen. Süßgebäck könnte dann in die Sub Categories 'mit Schokolade' und 'ohne Schokolade' unterteilt werden. Für eine Optimierung eines einzelnen Regals ist es notwendig, dass die Kunden Artikel, die geschmacklich zusammengehören auch in einem vertikalen Block platziert bekommen. Die genaue Einteilung der Sub Categories und die Kennzeichnung der einzelnen Artikel ist demnach eine Grundvoraussetzung für qualitative Regaloptimierung.

Im ersten Schritt müssen sämtliche Artikel ausgewählt werden, welche dieselbe Unterwarengruppe wie der Category Leader besitzen. Zusätzlich wird die jeweils zu platzierende

[888] Vgl. Abschnitt 3.5.

Anzahl der Facings ausgewählt. Als Sortierkriterium wird schließlich das Optimierungskriterium (Absatz, Umsatz, NHSP) ausgewählt, welches die Grundlage im quantitativen Regaloptimierungssystem ist.

Die restlichen Unterwarengruppen der im bearbeiteten Regal zu platzierenden Warengruppe sollten analog des Umsatzes in den folgenden Regalfächern platziert werden. Hierzu muss zunächst eine Sortierung der Unterwarengruppen absteigend nach ihrem Umsatz erfolgen.

4.3.5 Verteilung der einzelnen Artikel im Regal

In diesem Schritt wird zunächst dem Category Leader der Abteilung der Platz mit der höchsten Wahrnehmungswahrscheinlichkeit im Regal zugewiesen. Um dies zu erreichen, wird der Category Leader an die Spitze der zu sortierenden Artikel gestellt:

Nach der Sortierung der Unterwarengruppen müssen noch die Artikel im Detail auf die einzelnen Regalfächer verteilt werden. Die Artikel der einzelnen Unterwarengruppen werden wiederum nach dem Kriterium Absatz/Umsatz/NHSP und der Lieferantennummer bzw. Artikelnummer sortiert. Für die Artikel einer Warengruppe ergibt sich demnach folgende Sortierreihenfolge:

1. Unterwarengruppe
2. Sortierkriterium (Absatz/Umsatz/NHSP)
3. Lieferantennummer
4. Artikelnummer des Lieferanten

Einzelne Artikel mit identischen Sortierkriterien (Bsp. NHSP) sollen nach folgenden Kriterien sortiert werden:

1. Lieferantennummer
2. Artikelnummer des Lieferanten

Dadurch ist gewährleistet, dass innerhalb „gleichwertiger“ Artikel noch eine eindeutige Sortierreihenfolge vorliegt und dass außerdem Artikel einer Produktgruppe mit identischen Handelsspannen (Tafelschokolade, Fix-Produkte) nebeneinander platziert werden.

Nach der Sortierung der Artikel einer Unterwarengruppe muss als nächstes die Sortierung sämtlicher Artikel eines Regals erfolgen. Die Sortierreihenfolge der einzelnen Artikel erfolgt nach den Kriterien

1. Abteilungsnummer
2. Warengruppennummer
3. Unterwarengruppennummer
4. Suchkriterien innerhalb einer Unterwarengruppe.

Als Ergebnis wird jedem Artikel eine eindeutige Regalfolgenummer zugewiesen.

Bei der Artikelplatzierung innerhalb eines Regals ist wichtig, dass die Anordnung in den Regalfächern „in Schlangenlinien“ erfolgen soll. Dies bedeutet, dass das Regalfach 13 von links nach rechts, während das nächste Fach 14 von rechts nach links bestückt wird. Sollte ein Produkt mit mehreren Facings in das Regal bestückt werden und nicht mehr alle Facings auf einem Regalboden Platz finden, so wäre durch diese Art der Sortierreihenfolge eine vertikale Blockbildung dieses Produktes gewährleistet.

Das Ergebnis der Verteilung der Artikel innerhalb eines Regals wird als Regalnummer und Fachnummer abgespeichert. Diese Optimierungsschritte sollen für jede Warengruppe und für jedes Regal durchgeführt werden. Ergebnis ist ein Supermarkt, in dem zum einen die Hauptabteilungen gemäß der Kundenerwartung auf die einzelnen Regale verteilt sind und zum anderen innerhalb dieser Regale die Artikel nach geschmacklichen Kriterien um den (besonders auffällig platzierten) Category Leader der jeweiligen Warengruppe verteilt sind.

Aus den in den vorangegangenen Abschnitten gewonnenen Erkenntnissen lässt sich eine – aus Kundensicht empfehlenswerte – Platzierungsart, der so genannte Kreuzblock ableiten. Hierbei werden die Artikel einer Marke, die in mehreren Warengruppen präsent ist (Dachmarke) auf demselben Regalboden platziert (Marke horizontal) und alle Artikel einer Warengruppe werden in einem vertikalen Regalsegment (Bsp. Regalmeter) platziert.

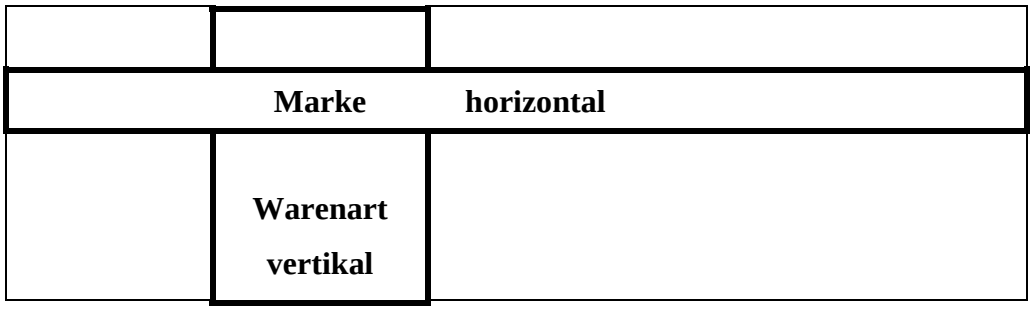


Abbildung 27: Kreuzblockplatzierung „Kunde“ bzw. „Warenart“, im folgenden kurz „Warenartenblock“ (eigene Darstellung)

4.4 Wirkung von Marken auf Kunden

In diesem Abschnitt wird der Fokus der Betrachtung nicht auf die Wahrnehmung eines Supermarktes (der Verkaufsstelle) durch die Kunden gelegt, sondern vielmehr untersucht, wie Kunden die in einem Supermarkt angebotenen Markenartikel wahrnehmen.

Diese Betrachtungsweise unterstellt, dass die Kunden mit einem gewissen Maß an Vorinformation zum Einkaufen gehen. Sie haben bereits Erfahrungen mit Produkten einer Marke getätigt oder sind durch Werbung auf eine Marke aufmerksam geworden. Während des Einkaufs werden diese Informationen wieder abgerufen und beeinflussen die Wahrnehmung der in dem Supermarkt angebotenen Artikel.

Zunächst wird die Bedeutung von Marken beim Kauf von low-involvement-Produkten untersucht, im zweiten Abschnitt der Einfluss von Marken auf das evoked-set der Kunden betrachtet und abschließend der Zusammenhang von Markenbewusstsein und Markentreue hergestellt.

4.4.1 Bedeutung von Marken beim Kauf von low-involvement-Produkten

In diesem Teil wird untersucht, in welchem Maße Marken beim Kauf von low-involvement-Produkten die Kaufentscheidungen der Kunden beeinflussen. Hierzu wird zunächst die allgemeine Bedeutung von Marken für Konsumenten betrachtet und im zweiten Teil dieses Abschnitts auf die Besonderheiten von low-involvement-Kaufentscheidungen eingegangen.

4.4.1.1 Bedeutung von Marken für Kunden im Allgemeinen

Zunächst erfolgt eine kurze Definition des Markenbegriffs, um im folgenden auf die Wirkung von Marken auf Kunden eingehen zu können.

4.4.1.1.1 Definition des Markenbegriffs

Im klassischen Verständnis der Literatur ist eine Marke ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels.[889] Die Kunden erfahren durch die Markierung, wer als Hersteller oder Anbieter des betrachteten Produktes auftritt. Zusätzlich garantiert eine Marke

[889] Vgl. Mellerowicz (1963), S. 39.

dem Verbraucher u.a. eine konstante oder verbesserte Qualität bei gleich bleibender Menge und Aufmachung.[890]

Weitere Merkmale der Marke dieser klassischen Definition sind die Tatsache, dass Markenartikel ubiquitär erhältlich sein müssen[891], sowie eine starke Verbraucherwerbung und eine hohe Anerkennung im Markt.[892] Diese stark merkmalsbezogene Markendefinition gilt heute als nicht mehr zeitgemäß, da neben Fertigwaren von Herstellern auch Dienstleistungen und Vorprodukte Markenstatus erlangen können.[893]

Eine weiter gefasste Definition ist im §3 Abs. 1 Markengesetz manifestiert worden, da hier „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“[894]

Diese rechtliche Definition beinhaltet neben reinen Herstellermarken auch Handelsmarken sowie Dienstleistungen, lässt aber die Wirkung der Marken auf die Konsumenten außer Acht. Diese soll im nächsten Abschnitt untersucht werden.

4.4.1.1.2 Wirkung von Marken auf Kunden

Die wirkungsbezogene Sichtweise von Marken ist zwingend am Konsumenten orientiert.[895] Eine Marke entsteht dann, wenn sie ein positives, relevantes und unverwechselbares Image bei den Konsumenten aufbauen kann.[896] Das wirkungsbezogene Markenverständnis definiert die Marke als unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung, welches in der Psyche des Konsumenten verankert ist.[897]

Um diese Vorstellungsbilder erfassen zu können, ist es für Markenmanager sinnvoll, an dem in den Köpfen der Konsumenten gespeicherten Markenwissen anzusetzen. Dieses Markenwissen, welches die standardisierten Vorstellungen von Marken umfasst, bestimmt wie Informationen zur Marke aufgenommen, verarbeitet und gespeichert werden. Es wird zu einem wichtigen Einflussfaktor auf das Kaufverhalten der Kunden.[898]

---

[890] Vgl. Esch/Wicke (2000), S. 9.
[891] Vgl. Domizlaff (1982), S. 37ff.
[892] Vgl. Mellerowicz (1963), S. 39.
[893] Vgl. Esch/Wicke (2000), S. 10.
[894] § 3 Absatz 1 MarkenG
[895] Vgl. Berekoven (1978), S. 43.
[896] Vgl. Weinberg (1995), Sp. 2681.
[897] Vgl. Meffert/Burmann (1998), S. 81.
[898] Vgl. Esch/Wicke (2000), S. 11.

Für den Kunden stellt die Marke eine verdichtete Information, ein sog. Informationsbündel (information chunk) dar. Dies bedeutet, dass der Produktname und damit verbundene Assoziationen, wie eigene Produkterfahrungen, wahrgenommene und gespeicherte Elemente der Werbung, sowie sonstige, von Dritten stammende Produktinformationen sich im Gedächtnis des Konsumenten zu einer Einheit verbinden, die im Rahmen des Produktauswahlprozesses abgerufen und als Ganzes verwertet wird.[899] Dadurch werden dem Konsumenten Zusatzinformationen, beispielsweise über die Qualität eines Produktes geliefert und somit das – von ihm – wahrgenommene Kaufrisiko vermindert.

International etablierte Marken können auch als „Esperanto des Handels" bezeichnet werden, da sie in allen Ländern der Welt dasselbe Bild vermitteln.[900]

4.4.1.2 Spezielle Auswirkungen von Marken bei low-involvement-Produkten

Die allgemeine Reiz- und Informationsüberlastung führt bei den Kunden zur Bevorzugung von Bildern bei der Suche nach Produkten. Gerade Konsumenten mit low-involvement sind besonders empfänglich für emotionale Kommunikation und können dadurch eher erreicht werden als durch die Herausstellung funktionaler Produkteigenschaften. Diese verlieren dagegen im Vergleich mit emotionalen Reizen zusehends an Bedeutung, denn der Kauf von low-involvement Produkten erfolgt weit überwiegend aus Routine. Deshalb sucht der Verbraucher Entlastung und ist bereit, sich der Führung durch die Marke mehr oder minder blindlings anzuvertrauen, da er mit ihr eine zumindest ausreichende Qualität, wie sie ihm von anderen Produkten des selben Herstellers bereits bekannt ist.

Außerdem ist der Gebrauchswert des Produktes in aller Regel offensichtlich, eine Differenzierung zu gleichartigen Produkten erfolgt nicht oder nur unwesentlich anhand differierender Produkteigenschaften sondern durch die Marken (Schaffung eines Mehrwertes). Das Vertrauen in eine Marke ist Ausgangspunkt für den Kauf. Dies macht Gewohnheitskäufe möglich und entlastet des Konsumenten, denn der Wahrnehmungsprozess wird vereinheitlicht und kürzer, der Beurteilungsprozess wird deutlich vereinfacht.

Die positive Einstellung zu einer Marke kann sogar dazu führen, dass ihre vom Verbraucher wahrgenommenen Eigenschaften signifikant günstiger beurteilt werden, als diejenigen völlig gleichartiger, unmarkierter Produkte[901]

---

[899] Vgl. Henning-Bodewig/Kur (1988), S. 32.

[900] „Kodak wird in allen Ländern der Welt Kodak genannt, genau wie Bull, Siemens, Michelin, Hilton, Lacoste oder Club Med. Das kann man noch nicht einmal von Währungen sagen: Das Pfund Sterling wird im Englichen „pound" genannt." – Vgl. Kapferer (1992), S. 11.

[901] Vgl. Henning-Bodewig/Kur (1988), S. 19.

4.4.2 Einfluss von Marken auf das evoked-set der Kunden

Im folgenden wird der Einfluss der Marke bzw. des Markenbewusstseins des Kunden auf die Kaufentscheidungsprozesses näher beleuchtet.

4.4.2.1 Überblick über verschiedene Arten der Kaufentscheidungsprozesse

Kaufentscheidungen durch Konsumenten können in drei Arten unterteilt werden, die sich durch den Grad der gedanklichen Steuerung unterscheiden.

Der gedanklich gesteuerte, in vollem Bewusstsein ablaufende Entscheidungsprozess ist die 'extensive Entscheidung', während die maximale kognitive Entlastung bei 'habitualisierten Entscheidungen' vorliegt. Bei beginnender kognitiver Vereinfachung des Entscheidungsverhaltens erreicht der Konsument ein Stadium zwischen extensiver und habitualisierter Entscheidungsfindung. Er fällt seine Kaufentscheidungen limitiert[902]

4.4.2.1.1 Extensiver Entscheidungsprozess

Im Rahmen extensiver Entscheidungsprozesse findet eine vollkommene gedankliche Steuerung des Entscheidungsprozesses statt. Es fehlen kognitive Anker zur Entscheidungsvereinfachung.[903]

Diese Art von Entscheidungen wird auch mit Begriffen wie

- echte Entscheidung,
- Suchkauf,
- Planungshandeln,
- nicht programmierte Entscheidung,
- innovative Entscheidung oder
- komplexe Entscheidung

umschrieben.[904] Bei solchen Kaufentscheidungen handeln die Konsumenten klar zielorientiert, sie wählen den geeignet erscheinenden Entscheidungsprozess selbst und schlagen einen Lösungsweg ein, der zur Zielerreichung dient.[905] Es werden umfangreiche Prozesse der Informationsbeschaffung, des Vergleichs, der Beratung durch sowohl Fachpersonal als auch durch Freunde und Bekannte durchgeführt.

---

[902] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 373.
[903] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 371.
[904] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 371.
[905] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 373.

Als Beispiel für solche Kaufhandlungen könnten bedeutende Kaufentscheidungen (Eigenheim, Auto) genannt werden.

4.4.2.1.2 Habitualisierter Entscheidungsprozess

Den Gegenpol zu extensiven Entscheidungen bilden habitualisierte Entscheidungsprozesse. Habituelles Verhalten beschreibt routinemäßige, verfestigte Vorgänge. Diese Entscheidungen beschreiben die „Umsetzung von bereits 'vorgefertigten Entscheidungen' in Kaufhandlungen“[906].

Habitualisierte Kaufhandlungen sind extrem stark vereinfacht. Es werden wenige, zentrale Kognitionen berücksichtigt, während bei extensiven Kaufhandlungen so viele Informationen als möglich aufgenommen werden. Diese Art der Entscheidungsfindung soll dem Konsumenten zu bewährten, schnellen und risikoarmen Einkäufen verhelfen.[907] Sie findet nur dann statt, wenn der Konsument mit einer Kaufentscheidung bereits Erfahrungen gemacht hat und Wiederholungskäufe tätigt.

Typischerweise treffen Raucher einer Zigarettenmarke habitualisierte Kaufentscheidungen, wenn sie wieder Zigaretten ihrer Marke kaufen.

4.4.2.1.3 Limitierter Entscheidungsprozess

Limitierte Entscheidungsprozesse bilden eine Zwischenstufe kognitiver Vereinfachung. Hier wird ein Stadium beschrieben, in welchen die Konsumenten nicht mehr extensiv, aber auch noch nicht habitualisiert entscheiden.[908]

Diese Kaufentscheidungen werden geplant und überlegt gefällt, beruhen aber auf Wissen und Erfahrungen vorheriger Kaufprozesse.[909] Die Konsumenten nehmen Informationen, die sie für ihre Entscheidungen benötigen aktiv auf, wobei sie bevorzugt interne Informationen (eigene Erfahrungen, Markenkenntnis) nutzen. Erst wenn diese Informationen nicht ausreichen, um eine Kaufentscheidung zu fällen, greifen sie auf externe Informationen (Erfahrungen anderer, Werbeaussagen) zurück.[910]

Bei der limitierten Kaufentscheidungsfindung beschränken sich die Konsumenten auf wesentliche Schlüsselinformationen über die von ihnen ausgewählten Produkte.

---

[906] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 389.
[907] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 390.
[908] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 373.
[909] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 373.
[910] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 374.

Eine wesentliche Voraussetzung zur Beschränkung auf Schlüsselinformationen ist die Konzentration der Entscheidung auf ein evoked-set, also auf eine begrenzte, klar profilierte Zahl von kaufrelevanten Alternativen.

4.4.2.2 Bildung eines evoked-set durch den Konsumenten

Bei der Durchführung limitierter Kaufentscheidungen greifen die Konsumenten auf gespeicherte Schlüsselinformationen einer begrenzten Zahl von Kaufentscheidungen, das sog. evoked-set zurück. Eine Untersuchung von Schulte-Frankenfeld[911] zeigt, dass das evoked-set nur aus wenigen Marken besteht und die Kaufentscheidung durch die Wahrnehmung des evoked-set vereinfacht wird.

Bei low-involvement-Käufen werden insgesamt weniger Alternativen in das evoked-set genommen, eigene Auswahlentscheidungen durch Kaufempfehlungen der Umwelt ersetzt und oft durch Wahl der erstbesten Alternative der Auswahlprozess schnell beendet.[912] In der nachfolgenden Tabelle ist der Zusammenhang von Markenwahrnehmung und Bildung des evoked-set gezeigt

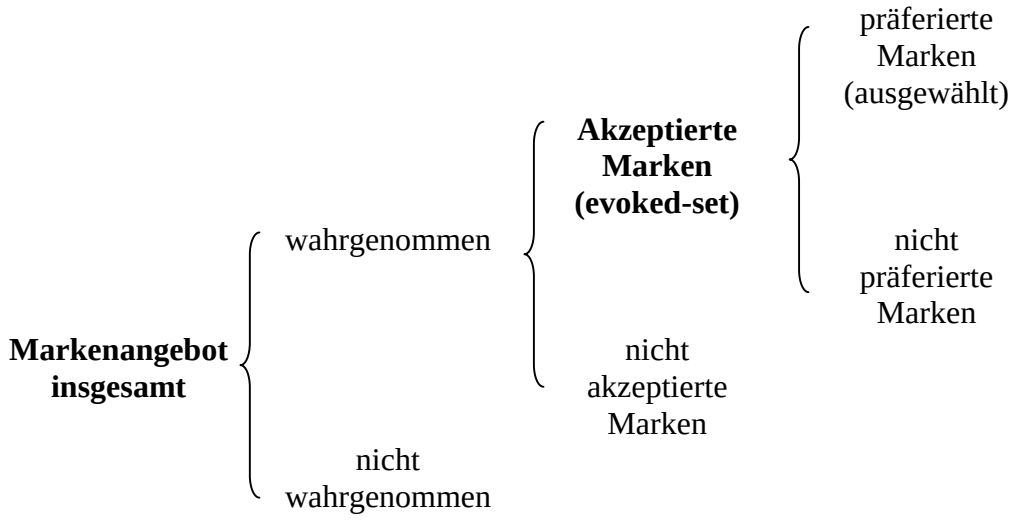


Abbildung 28: Markenwahrnehmung und Bildung des evoked set nach Kroeber-Riel/Weinberg[913]

[911] Vgl. Schulte-Frankenfeld (1985), S. 21.
[912] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 382.
[913] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 383.

Die Werbung muss, um den Markterfolg einer Marke durch die Kommunikation vorzubereiten, drei Ziele verfolgen: Sie muss dafür sorgen, dass die Marke von den Konsumenten

1. wahrgenommen
2. akzeptiert und
3. vorgezogen wird [914]

Wahrgenommene und akzeptierte Marken sind demnach im evoked-set der Kunden enthalten. Die Präsentation der bekanntesten Marken einer Warengruppe als erkennbares Bild müsste daher eine große Übereinstimmung mit den evoked-sets vieler Kunden aufweisen

4.4.3 Markenloyalität beim Kauf von Konsumgütern

Markenloyalität wird in der Marketingliteratur meist mit der Ausübung von Wiederholungskäufen einer Marke gleichgesetzt. Dennoch scheint es angebracht, „Loyalität als langfristige, verbindliche und gefühlsbetonte Partnerschaft“[915] zu betrachten, da sonst viele andere Beziehungsformen, die charakteristisch für Bindungen zwischen Verbrauchern und einer Marke sein können, implizit ignoriert werden.

Um von Beziehungen zwischen zwei Partnern sprechen zu können, ist es von Nutzen, die Marke nicht als passives Objekt von Marketingtransaktionen zu betrachten, „sondern als aktiven Teilnehmer am Aufbau einer Beziehung“[916]. Im Rahmen einer Studie sind sowohl individuelle Beziehungen zwischen Konsumenten und Marken, als auch personenübergreifende Analysen durchgeführt worden. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Studie kurz dargestellt.

4.4.3.1 Individuelle Konsumenten-Marken-Beziehungen

Um die Beziehungen einzelner Konsumenten zu Marken untersuchen zu können, hat Susan M. Fournier drei weibliche Testpersonen intensiv interviewt, um deren jeweilige Einstellungen analysieren zu können. Im Ergebnis zeigte sich, dass für jede der befragten Frauen ein Netz miteinander verknüpfter Marken identifiziert werden konnte, welches zur Darstellung, Erforschung oder Lösung von wesentlichen Identifikationsfragen beitrug.[917] Es wurden aber für jede der Testpersonen andere Muster von Beziehungen zwischen Konsument und Marke festgestellt.

---

[914] Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1996), S. 383.
[915] Vgl. Fournier (2000), S. 137.
[916] Vgl. Fournier (2000), S. 139.
[917] Vgl. Fournier (2000), S. 147.

Die Autorin kommt zu dem Schluss, dass Markenbeziehungen auf der Ebene der, von den Konsumenten gelebten Erfahrungen wirksam sind. Die Testpersonen kaufen die Marken, da diese innerhalb der Beziehung Konsument-Marke von der „Bedeutung, die diese Marken ihrem Leben hinzufügen, profitieren“[918]. Diese Beziehungen finden, gleich ob sie funktional/praktisch oder psycho-sozial/emotional sind, bewusst statt und sind von großer Wichtigkeit für die jeweiligen Testpersonen.

4.4.3.2 Personenübergreifende Analyse von Konsumenten-Marken-Beziehungen

Im zweiten Teil ihrer Untersuchung setzt sich Fournier fallübergreifend mit der theoretischen Beschreibung der Markenbeziehung auseinander. Hierbei konnte sie folgende sieben kennzeichnenden Dimensionen der Markenbeziehung identifizieren:[919]

- freiwillig (bewusst auserwählt) – auferlegt
- positiv – negativ
- intensiv – oberflächlich (zufällig)
- ausdauernd (langfristig) – kurzfristig
- öffentlich – privat
- formell (rollen- oder aufgabengebunden) – informell (persönlich) und
- symmetrisch – asymmetrisch

Aus diesen Beziehungsdimensionen entwickelt sie fünfzehn wichtige Beziehungsformen[920], aus deren Betrachtung auf die Markenbeziehungsqualität geschlossen wird.

[918] Vgl. Fournier (2000), S. 150.
[919] Vgl. Fournier (2000), S. 151.
[920] Auf die Darstellung dieser Beziehungsformen (Vgl. Fournier (2000), S. 152f.) wird hier verzichtet.

Das Basismodell der Markenbeziehungsqualität ist in folgender Abbildung dargestellt.

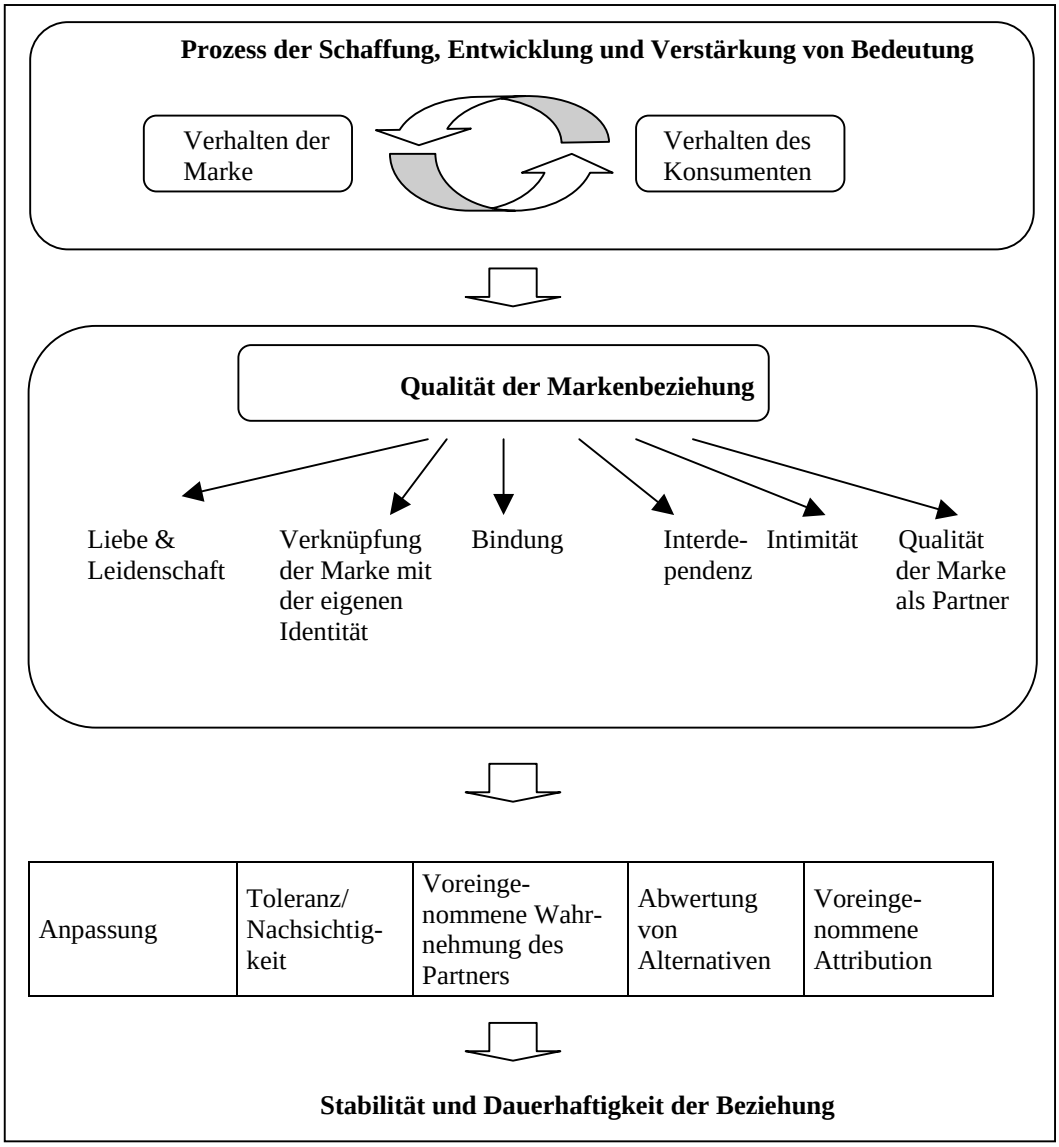


Abbildung 29: Basismodell der Markenbeziehungsqualität und ihrer Auswirkung auf die Stabilität der Beziehung nach Fournier[921]

[921] Vgl. Fournier (2000), S. 156.

Die Markenbeziehungsqualität wird durch folgende Determinanten festgelegt:[922]

1. Eine positiv empfundene Orientierung der Marke gegenüber dem Verbraucher, indem sie dem Verbraucher zum Beispiel das Gefühl gibt, gewollt, respektiert, angehört und umsorgt zu sein.
2. Die Beurteilungen der allgemeinen Abhängigkeit, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit der Marke beim Spielen ihrer Partnerrolle.
3. Die Einschränkungen des Ausmaßes, in dem die Marke die verschiedenen Regeln des impliziten Beziehungsvertrags befolgt.
4. Die Sicherheit durch die Verantwortlichkeit der Marke für ihre Aktionen.

Diese Beziehungsanalyse soll das Verständnis für die im nächsten Abschnitt folgende Untersuchung des Grades von Markenbewusstsein und Markentreue liefern, da in diesen Untersuchungen nur noch die Auswirkungen der hier beschriebenen Beziehungsprozesse, nämlich das Kaufverhalten beschrieben werden.

Kunden mit einem ausgeprägten Markenbewusstsein bzw. einer hohen Markentreue werden sich bei ihrem Einkauf von Marken leiten lassen. Einem solchen Suchverhalten dürfte eine Kreuzblockplatzierung mit vertikaler Markenanordnung und horizontaler Warenartenanordnung entsprechen:

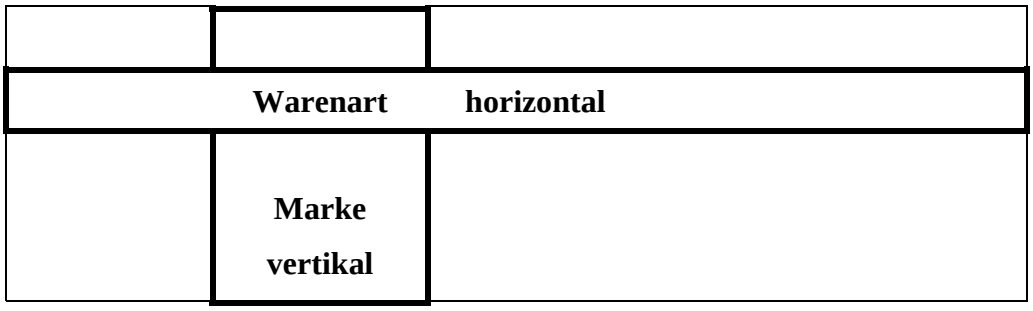


Abbildung 30: Kreuzblockplatzierung „Marke“, im folgenden kurz: „Markenblock“ (eigene Darstellung)

[922] Vgl. Fournier (2000), S. 159.

Die Platzierung nach dem Markenblock entspräche folgender im zweiten Kapitel gebildeten Platzierungsregel, welche als Hypothese im empirischen Teil dieser Arbeit getestet werden soll:

H_{2a}:
Platzierungsgruppen innerhalb der einzelnen Abteilungen sind herkunftsorientiert, d.h. nach Marken bzw. Herstellern zu bilden. Dadurch wird den Kunden die Suche erleichtert, und der Umsatz der jeweiligen Warengruppe wird – bedingt durch Zusatzkäufe – steigen.

Im Abschnitt 5.2. werden die hier entwickelten Kreuzblockplatzierungen („Warenartenblock“ und „Markenblock“) in zwei Testgruppen von EDEKA-Märkten verglichen, um die Auswirkungen der jeweiligen Platzierungsart auf die Abverkäufe feststellen zu können.

Im nächsten Abschnitt werden begleitende Maßnahmen vorgestellt, die in zwei Experimentalmärkten in München durchgeführt wurden, um die Auswirkung von kundenorientierter Ladengestaltung auf die Suchzeiten in einem Supermarkt testen zu können.

5. Kapitel:
Exemplarische empirische Partialuntersuchungen zum vorgestellten Ansatz

5.1 Vorbemerkung zu den empirischen Untersuchungen

In diesem Teil der Arbeit werden die zuvor abgeleiteten Hypothesen empirisch überprüft. Insgesamt wurden incl. der Nullhypothesen sechs Hypothesen aufgestellt.

Zwei Hypothesen unterstellen, dass orientierungsfreundliche Ladengestaltung, qualitativ optimierte Regale sowie zusätzliche Serviceangebote auf Auswirkungen auf das Einkaufsverhalten der Kunden haben. Um dies zu überprüfen, sind die Verringerung von Suchzeiten in Supermärkten mit orientierungsfreundlicher Ladengestaltung durch Probanden sowie die Attraktivität zusätzlicher Serviceangebote in zwei Münchner Supermärkten durch Beobachtung bzw. Befragung der Kunden ermittelt worden. Die Auswirkungen qualitativ optimierter Regale wurden in insgesamt 42 Testmärkten der EDEKA Südbayern erhoben.

Die anderen beiden Hypothesen (sowie zwei Nullhypothesen) untersuchen die Auswirkungen optimierter Regale auf den Abverkauf. Hierzu wurde eine qualitative Regaloptimierung innerhalb einer Warengruppe durchgeführt, die keinen saisonalen Umsatzschwankungen unterliegt, wenig Dynamik innerhalb des Sortiments aufweist und mit relativ geringen (und daher konstanten) Werbemaßnahmen begleitet wird. Eine Untersuchung über mehrere Warengruppen hätte durch saisonale Effekte oder Umsatzschwankungen, die mit neuen Produkten und den dadurch induzierten Werbeaufwand zusammenhängen, verfälscht werden können. Die Untersuchung einer einzigen – relativ konstanten – Warengruppe sollte die Ergebnisse, die durch eine neue Art der Warenplatzierung erzielt werden, klarer zeigen.

5.2 Orientierungsfreundliche Ladengestaltung durch Veränderung der Abteilungsfolge

Im Rahmen der orientierungsfreundlichen Umgestaltung wurden in zwei EDEKA-Supermärkten in München (Ötztalerstraße und Weddigenstraße) einerseits die Abteilungen nach der Mahlzeitenlogik angeordnet und andererseits übersichtliche Kundenleitsysteme in Form von Übersichtsplänen, Wegweisern zu einzelnen Fascinaton Points,

Regalbeschilderungen und Warengruppenbeschilderungen eingeführt. Auch die einzelnen Artikel wurden auf den Preisschildern noch einmal deutlich lesbar bezeichnet, um den Kunden die Klassifizierung und Zuordnung zur übergeordneten Warengruppe zu erleichtern. Diese Umgestaltung hat im November 1999 stattgefunden.

Zwischen die einzelnen Waren und Warengruppen im Regal wurden visuelle Disattraktoren in Form von farbigen Steck-Streifen (blau im Frischebereich, grün im sonstigen Bereich) angebracht, um die Ausnutzung visueller Such-Asymmetrien durch das Zusammenspiel von Attraktoren und Disattraktoren zu gewährleisten.

Der Effekt dieser Optimierung wurde im Januar 2000 mit Hilfe von zehn Testkäufern gemessen, die jeweils zehn, ihnen vom Aussehen her bekannte, Artikel in den beiden veränderten Märkten und einem unveränderten Kontrollmarkt (EDEKA Unterhaching) suchen mussten, wobei jeweils die Zeit vom Passieren der Eingangsschranke bis zum Hineinlegen des Artikels in den Einkaufswagen gemessen wurde. Der Aufbau der Läden wurde den Testpersonen erst während des Versuchs selbst bekannt.

Hierbei ergaben sich folgende Suchzeiten (Einzelheiten siehe Anhang).

Tabelle 5: Vergleich der Suchzeiten (in Sek.) in Münchner Supermärkten aus dem Jan. 2000

Proband	**Experimentalmärkte**			Kontrollmarkt Unterhaching	*Zeitersparnis in %*
	Ötztalerstr.	Weddigenstr.	Durchschnitt		
1	209	213	211	274	*29,9*
2	198	208	203	231	*13,8*
3	221	201	211	222	*5,2*
4	213	217	215	257	*19,5*
5	252	232	242	342	*41,3*
6	220	221	220	243	*10,5*
7	252	239	245	248	*1,2*
8	252	246	249	244	*-2,0*
9	255	235	245	262	*6,9*
10	233	209	221	332	*50,2*
Durchschn.	**230**	**222**	**226**	**265**	***17,7***

Dargestellt werden jeweils die Gesamtsuchzeiten für alle zehn zu suchenden Artikel in Sekunden. In der Spalte Zeitersparnis wird die durchschnittliche Verkürzung der Suchzeiten in den beiden veränderten Märkten gegenüber dem Kontrollmarkt in Prozent ausgedrückt.

Durch diese Untersuchung kann die im dritten Kapitel abgeleitete Hypothese

H_1:
Die übersichtliche Struktur eines Supermarktes mit klar erkennbaren Frischeabteilungen, einer übersichtlichen Regalaufteilung, erkennbaren Trockensortimentsabteilungen und einigen Gestaltungshighlights, führt zu einer besseren Orientierung der Kunden, die sich in kürzeren Suchzeiten niederschlägt

bestätigt werden.

5.3 Qualitative Optimierung von Sauerkonservenregalen durch Veränderung von Regalbildern

Um die praktische Umsetzbarkeit des hier vorgestellten Konzeptes weiter testen zu können, ist die entwickelte Regalsortierung im Rahmen einer Testgruppenuntersuchung mit 42 EDEKA-Märkten (der Vertriebsschienen EDEKA-neukauf und EDEKA-aktiv-markt) der EDEKA Südbayern empirisch überprüft worden.

Die Veränderung von Abverkaufszahlen im Rahmen einer einfaktoriellen Varianzanalyse wird in einem „Regalbeispiel“ in der Literatur zum Thema statistische Analysemethoden bei Backhaus et al. explizit behandelt.[923]

In dem dort geschilderten fiktiven Beispiel[924] wird Margarine in Becherverpackung auf drei verschiedene Arten platziert:[925]

1. Platzierung im Normalregal der Frischwarenabteilung
2. Platzierung im Normalregal der Frischwarenabteilung und Zweitplatzierung im Fleischmarkt
3. Platzierung im Kühlregal der Frischwarenabteilung.

Dieser Test wird in je einem Supermarkt für einen Zeitraum von 5 Tagen durchgeführt, wobei davon ausgegangen wird, dass keine externen Einflüsse das Ergebnis beeinflusst hätten.[926] In diesem – wie gesagt – fiktiven Test schneidet die Platzierungsform der Zweitplatzierung am besten ab, wobei nicht berücksichtigt wurde, dass sich bei dieser Art der Platzierung die **Kontaktstrecke** des angebotenen Artikels deutlich erhöht (Platzierung im

[923] Vgl. Backhaus et al (2000), S. 72 ff.
[924] Laut telefonischer Auskunft des Lehrstuhls für Marketing der Universität Trier (Lehrstuhlinhaber ist Prof. Dr. Rolf Weiber – Mitautor von Backhaus et al. (2000)) ist das Beispiel fiktiv gewählt und entspricht keinem tatsächlich durchgeführtem Experiment.
[925] Vgl. Backhaus et al (2000), S. 72.
[926] Vgl. Backhaus et al (2000), S. 73.

Regal **und** an einem anderen Ort). Der Zusammenhang zwischen der Kontaktstrecke und Absatzveränderungen ist in der Literatur hinreichend gewürdigt worden.[927]

Bei der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung wird wesentlich anders vorgegangen. Getestet werden zwei verschiedene Regalbilder in jeweils 21 Supermärkten, und verglichen wird die Umsatzveränderung einer Versuchswarengruppe mit der Umsatzentwicklung des jeweiligen Gesamtmarktes vor und nach dem Regalumbau (bzw. hier jeweils als Synonyme verwendet: Neuordnung/Umgestaltung der Regale).

Zu diesem Zweck wurden zwei Test- bzw. Experimentalgruppen gebildet, um zwei Arten systematischer Warenanordnung in insgesamt 42 Märkten testen zu können. Daher wurden je 21 EDEKA-Märkte nach dem Zufallsprinzip in die beiden Testgruppen ausgewählt. Verkaufsfläche und Umsatz in diesen Häusern sind vergleichbar. Die Sortimente und die Regalfläche für Sauerkonserven sind in allen Outlets identisch. Der Umsatzanteil von Sauerkonserven am Gesamtumsatz eines Supermarktes beträgt ca. 2,0%.[928] Die Warengruppe Sauerkonserven wurde gewählt, da hier im Jahresverlauf relativ konstante Umsätze erzielt werden, die nicht witterungsabhängig sind (im Gegensatz zu alkoholfreien Getränken, Eiscreme u.ä.). Außerdem sind in dieser Warengruppe wenig Sortimentsdynamik und Werbedruck vorhanden, so dass nahezu ausgeschlossen werden kann, dass externe – durch Werbung verursachte – Effekte Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse nehmen.

Es sollte getestet werden, ob durch geordnete Warenplatzierung jeweils ein Effekt erzielt wird und inwieweit sich die Effekte von zwei Ordnungsschemata deutlich voneinander unterscheiden. Auf eine spezifische Kontrollgruppe als dritte Gruppe musste im vorgegebenen Rahmen verzichtet werden. Der jeweilige Vorjahresvergleich für 17 Kalenderwochen vor der Neuordnung und die Vergleiche zwischen der Testwarengruppe (Sauerkonserven) und den Gesamtmärkten stellen jedoch wesentliche Kontrollkonstellationen dar. Hinzu kommt eine gewisse wechselseitige Kontrolle der beiden Testgruppen. Eine Verfälschung der Analyse durch verdeckte carry-over-Effekte[929] kann aufgrund dieser Versuchsanordnung (auch ohne eine spezifische Kontrollgruppe) nahezu ausgeschlossen werden.

Kritisch anzumerken ist jedoch, dass die Dauer **nach** der Neuordnung im vorgegebenen Rahmen auf 10 Kalenderwochen beschränkt war, also beträchtlich kürzer war als die häufig als wünschenswert erachtete Mindestzeit von 6 Monaten.[930] In diesem Fall wäre der Untersuchungszeitraum aber in die sehr umsatzstarke Vorweihnachtszeit (Kalenderwochen 46–52) gefallen, was die Untersuchung möglicherweise hätte verfälschen können. Da jedoch die Ergebnisse sehr eindeutig ausgefallen sind, kann das Manko des relativ kurzen Testzeitraums als nicht gravierend angesehen werden.

---

[927] Vgl. Barth (1999), S. 225; Lerchenmüller (1998), S. 108f.; Oehme (1992), S. 212.
[928] Information der EDEKA Südbayern im Jahr 2000
[929] Vgl. Weiss/Steinmetz (1995), S. 137.
[930] Vgl. Hüttner/Schwarting (2002), S. 393

Als Ausgangsdaten für den quantitativen Teil der Regaloptimierung wurden die Artikelabverkäufe des Zeitraumes KW 25–34/2000 erhoben. Aus diesen Daten einerseits und dem aufgenommenen Ist-Zustand des Regals andererseits hat die EDEKA Südbayern unter Zuhilfenahme der Apollo-Software die optimale Zahl der Facings (Regalfrontstücke der einzelnen Artikel) errechnet. Grundlage für die Optimierung ist der Parameter 'Absatz' gewesen. Dieser Parameter wurde gewählt, um im Rahmen der quantitativen Optimierung out-of-stock-Situationen zu verhindern.

Um die Sortierung nach Geschmack durchführen zu können, wurden für die Testdaten folgende Unterwarengruppen (UWGR) definiert:

UWGR-Nr.	**Bezeichnung**
100	Gurken
101	Spezialgurken
102	Salate
103	Spezialitäten

Übersicht 24: Unterwarengruppen in der Warengruppe Sauerkonserven

Für die Platzierung Kunde (Kreuzblock nach Unterwarengruppen bzw. Warenarten) in den Experimentalmärkten der 1. Gruppe ergibt sich eine Regalaufteilung, bei der die vertikalen Blöcke durch die Warenarten „Gurken“, „Spezialgurken“, „Salate“ und „Spezialitäten“ definiert werden. In den horizontalen Regalfächern (Regalböden) sind die Marken Kühne, Specht, Hengstenberg, und Fischer (Preiseinstiegsmarke) untergebracht. Die Kreuzblockplatzierung „Kunde“ bzw. „Warenartenblock“ hat demnach folgende Aufteilung:

Kühne Gurken	Kühne Spezialgurken	Kühne Salate	Kühne Spezialitäten
Kühne Gurken	Kühne Spezialgurken	Kühne Salate	Kühne Spezialitäten
Specht Gurken	Specht Spezialgurken	Specht Salate	Specht Spezialitäten
Hengstenberg Gurken	Hengstenberg Spezialgurken	Fischer Salate	Fischer Spezialitäten
Gurkentöpfe	Fischer Spezialgurken	Fischer Salate	Fischer Spezialitäten

Abbildung 31: Sauerkonservenregal Kreuzblockplatzierung „Warenartenblock“

Die detaillierten Regalpläne sind im Anhang beigefügt.

In den Experimentalmärkten der 2. Gruppe wurde eine nach Marken geordnete Kreuzblockplatzierung gewählt. In dieser Platzierungsart sind die Marken Kühne, Specht, Hengstenberg, und Fischer vertikal und die Warenarten horizontal (teilweise mit gemischten Zeilen) angeordnet. Die Kreuzblockplatzierung „Marke“, bzw. „Markenblock“ hat für die getesteten Sauerkonservenregale daher folgende Aufteilung:

Kühne Spezialitäten	Kühne Spezialitäten	Specht Spezialitäten	Fischer Spezialitäten
Kühne Salate	Kühne Salate	Specht Salate	Fischer Spezialitäten
Kühne Spezialgurken	Kühne Spezialgurken	Specht Spezialgurken	Fischer Salate
Kühne Gurken	Hengstenberg Spezialgurken	Specht Gurken	Fischer Salate
Kühne Gurken	Hengstenberg Gurken	Gurkentöpfe	Fischer Spezialgurken

Abbildung 32: Sauerkonservenregal Kreuzblockplatzierung „Markenblock“

Die detaillierten Regalpläne sind als Anhang beigefügt. Der Umbau der – zuvor nicht geordneten – Regale hat in den Kalenderwochen 18–22/2001 stattgefunden.

Die Umsätze der Kalenderwochen 1–17/2001 (vor dem Umbau) und 25–34/2001 (nach dem Umbau) wurden im Vergleich zu den Umsätzen derselben Vorjahreszeiträume erhoben. Dabei wurden die Umsätze der Zeiträume KW 1–17/2000 und KW 25–34/2000 als

jeweils entsprechende Indexbasis verwendet (jeweils = 100). Die Entwicklung wurde sowohl für die Gesamtfilialen, als auch für die Sauerkonservenregale betrachtet.

Eingangs ist in diesem Abschnitt auf das Regalbeispiel von Backhaus et al. hingewiesen worden. Nunmehr kann vergleichend festgehalten werden: Im experimentellen Design unterscheidet sich die Untersuchung in dieser Dissertation in folgenden Punkten von dem Ansatz von Backhaus et al.:

Regalbeispiel von Backhaus et al.	**Sauerkonserven-Untersuchung EDEKA**
fiktives Beispiel	tatsächlich durchgeführte Untersuchung
Auswahl von je 1 Supermarkt je Platzierungsform	Auswahl von je 21 Supermärkten je Platzierungsform und Bereinigung um die Ausreißer
Testzeitraum von 5 Tagen	Testzeitraum von 10 Wochen
Erhebungsmerkmal: kg Margarineabsatz pro 1.000 Kassenvorgänge	Erhebungsmerkmal: Veränderung des Umsatzes der Warengruppe Sauerkonserven im Vorjahresvergleich
teilweise unterschiedliche Kontaktstrecken (im Falle der Zweitplatzierungsform)	identische Kontaktstrecken vor und nach dem Umbau (Sauerkonservenregal bleibt 4 m lang)

Übersicht 25: Vergleich des Designs der durchgeführten Untersuchung mit dem Regalbeispiel von Backhaus et al.

Allerdings gehen beide Ansätze gleichermaßen von der nahe liegenden Hypothese aus, dass eine geeignete Platzierung die Verkaufsergebnisse verbessert. Insoweit besteht auch eine wissenschaftliche Komplementaritätsbeziehung. Denn diese Hypothese findet – wie im folgenden dargelegt wird – hier eine empirische Bestätigung.

Ausreißer:

Bei der statistischen Untersuchung mussten einige der ausgewählten Supermärkte eliminiert werden, und zwar diejenigen, in denen die Umsatzentwicklung (bei unveränderter Marketingstrategie) erheblich von der durchschnittlichen sämtlicher Testmärkte abwich. Als erhebliche Abweichung wurden +/- 10 Indexpunkte des Umsatzindex 2001 mit der Basis 2000 eingestuft, und zwar für die Kalenderwochen 1–17 im Jahr 2001 vor dem Regalumbau (bezogen auf die entsprechenden Kalenderwochen im Jahr 2000). Dabei handelte es sich durchweg um überdurchschnittliches Umsatzwachstum. Bei durchschnittlichen Indexwerten von 103 (Sauerkonserven) und 102 (Gesamtmärkte) entspricht dies einer Jahresrate des Umsatzwachstums von > 12%.

Derartige Wachstumsraten können – auch vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2000/2001 – nur durch besondere Umstände bzw. externe Einflussfaktoren bedingt sein. Infrage kommen z.B. die Schließung von Wettbewerbsbetrieben in der näheren Umgebung, neu gebaute Wohnhäuser in der Umgebung der Testmärkte oder auch Großeinkäufe in den jeweiligen Häusern.[931]

Supermärkte, die temporär solchen Einflüssen unterliegen, können im betreffenden Zeitraum nicht als der statistischen Grundgesamtheit zugehörig angesehen werden, auf die sich die Stichproben mit den Testmärkten beziehen sollen. Gleiches gilt für einen Supermarkt, in welchem die Umsatzentwicklung nach der Umplatzierung bei den Sauerkonserven ein von allen anderen Testmärkten abweichendes Profil (zu Ungunsten der Warengruppe Sauerkonserven) aufweist. Vermutlich war hier einer der zuvor genannten Sondereinflüsse in umgekehrter Richtung wirksam.

In den folgenden Tabellen mit den Umsatzindizes sind diese Ausreißer farblich unterlegt. In den mit * gekennzeichneten Daten sind die Ausreißer mit enthalten; Werte, ohne Kennzeichnung mit * sind um diese Ausreißer bereinigt.

Zwei mit ** gekennzeichnete Filialen stellen Filialen des Vertriebstyps „EDEKA-aktiv-markt“ (Filialgröße < 800 qm) dar, während die übrigen Filialen dem Vertriebstyp „EDEKA-neukauf“ (Filialgröße > 800 qm) angehören. Die beiden Filialen des Vertriebstyps „EDEKA-aktiv-markt“ unterschreiten die 800 qm-Grenze jedoch nur unwesentlich.

Die in den Supermärkten gewonnenen Daten werden zunächst bezüglich der Varianzen der prozentualen Umsatzentwicklungen analysiert. In einem zweiten methodischen Ansatz werden unten näher erläuterte Umsatzindexdifferenzen für beide Experimentalgruppen statistisch untersucht. Es werden die nachstehend aufgeführten Symbole verwendet.

[931] Im vorgegebenen Rahmen war es weder möglich, noch erschien es erforderlich, diese Einflussfaktoren im einzelnen nachzuprüfen.

Symbolerklärung:

M	=	1. Testgruppe bzw. Experimentalgruppe „Markenblock“
W	=	2. Testgruppe bzw. Experimentalgruppe „Warenartenblock“
S	=	Sauerkonserven-Umsatzindex
G	=	Gesamtmarkt-Umsatzindex
D	=	Indexdifferenz (D = S – G)
Q	=	Quadratische Abweichung
A*	=	Mittelwert (Arithmetisches Mittel), unbereinigt
A	=	Mittelwert (Arithmetisches Mittel), bereinigt um die Ausreißer
V*	=	Varianz, unbereinigt
V	=	Varianz, bereinigt um die Ausreißer
Z*	=	Standardabweichung, unbereinigt ($Z^* = \sqrt{V^*}$)
Z	=	Standardabweichung, bereinigt um die Ausreißer ($Z = \sqrt{V}$)
$F_{i\%}$	=	theoretischer F-Wert bei i% Irrtumswahrscheinlichkeit[932]
F_{emp}	=	empirischer F-Wert
$t_{i\%}$	=	theoretischer t-Wert bei i% Irrtumswahrscheinlichkeit[933]
t_{emp}	=	empirischer t-Wert
KW	=	Kalenderwoche
01	=	KW_{01} = Kalenderwochen 1–17
25	=	KW_{25} = Kalenderwochen 25–34

[932] Der jeweiligen Zahl der Freiheitsgrade entsprechend.
[933] Der jeweiligen Zahl der Freiheitsgrade entsprechend.

Den nachfolgenden Tabellen sind die Einfaktoriellen Varianzanalysen für die beiden Experimentalgruppen zu entnehmen. Zunächst wird die Umsatzveränderung der Warengruppe Sauerkonserven betrachtet, die sich durch Kreuzblockplatzierung in der ersten Testgruppe ergeben hat.

Tabelle 6: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Markenblock“ in Sauerkonservenregalen von 21 EDEKA Filialen (Testgruppe „Markenblock“)

Sauerkonserven

Filiale	**SM01**	***QSM01***	**SM25**	***QSM25***
Alteglofsheim	98,97	***33,11***	120,74	***214,71***
Au	99,12	***34,86***	115,34	***85,62***
Au/Hallertau	106,33	***171,98***	124,01	***321,23***
Beratzhausen	104,66	***130,97***	98,54	***56,96***
Burgweinting	98,88	***32,08***	105,79	***0,09***
Buxheim	97,12	***15,24***	114,76	***75,22***
Furth in Wald	115,46	***494,80***	108,22	***4,55***
Grafrath	103,83	***112,66***	104,44	***2,71***
Jettingen	99,49	***39,36***	115,64	***91,26***
Kissingen	128,18	***1222,49***	118,38	***151,12***
Neusäß	95,24	***4,10***	115,88	***95,90***
Obertraubling	104,38	***124,64***	109,88	***14,39***
Petershausen	96,33	***9,70***	110,74	***21,65***
Regen-Wieshof	95,26	***4,18***	108,55	***6,07***
Reichertshausen	138,72	***2070,62***	139,52	***1117,76***
Rottenburg	92,14	***1,16***	119,77	***187,22***
Schrobenhausen	123,36	***908,67***	127,15	***443,65***
Straubing	101,02	***60,90***	123,60	***306,70***
Wackersdorf	99,55	***40,12***	107,48	***1,94***
Wolnzach	101,77	***73,17***	113,12	***49,46***
Zolling	95,24	***4,10***	110,66	***20,91***
ASM01	***99,04***	*ASM25*	***112,72***	
VSM01	***14,55***	*VSM25*	***37,82***	
ZSM01	***3,81***	*ZSM25*	***6,15***	
*A*SM01*[934]	**104,53**	*A*SM25*	**114,87**	
*V*SM01*	***176,71***	*V*SM25*	***87,36***	
*Z*SM01*	***13,29***	*Z*SM25*	***9,35***	
F emp	***3,57***			
F 10%	***3,05***			

[934] Die mit * gekennzeichneten Werte sind **nicht** um die Ausreisser bereinigt.

In der nächsten Tabelle ist die Umsatzveränderung der Gesamtfilialen derjenigen Testmärkte abgebildet, in denen die Sauerkonserven in einem Markenblock platziert worden sind:

Tabelle 7: Umsatzveränderung im Gesamtmarkt in den 21 EDEKA Filialen der 1. Testgruppe („Markenblock“)

Gesamtmarkt

Filiale	**GM01**	***QGM01***	**GM25**	***QGM25***
Alteglofsheim	99,12	***18,78***	101,02	***22,40***
Au	100,70	***34,98***	102,60	***39,85***
Au/Hallertau	110,44	***245,05***	109,70	***179,89***
Beratzhausen	98,07	***10,79***	104,33	***64,68***
Burgweinting	99,97	***26,88***	103,02	***45,32***
Buxheim	98,12	***11,12***	101,30	***25,12***
Furth in Wald	108,63	***191,66***	108,24	***142,86***
Grafrath	96,91	***4,51***	94,22	***4,28***
Jettingen	101,66	***47,25***	103,02	***45,32***
Kissingen	107,11	***151,88***	107,57	***127,29***
Neusäß	96,68	***3,59***	98,57	***5,21***
Obertraubling	104,04	***85,64***	108,66	***153,08***
Petershausen	97,58	***7,81***	98,99	***7,30***
Regen-Wieshof	97,25	***6,07***	99,56	***10,71***
Reichertshausen	110,98	***262,25***	112,04	***248,14***
Rottenburg	100,48	***32,42***	101,77	***30,06***
Schrobenhausen	105,74	***119,99***	106,18	***97,86***
Straubing	103,68	***79,11***	105,55	***85,79***
Wackersdorf	101,00	***38,62***	102,70	***41,12***
Wolnzach	103,77	***80,71***	104,52	***67,77***
Zolling	99,96	***26,77***	101,69	***29,19***

AGM01	***100,71***	*AGM25*	***102,04***
VGM01	***12,52***	*VGM25*	***14,27***
ZGM01	***3,54***	*ZGM25*	***3,78***

*A*GM01*	**101,99**	*A*GM25*	**103,58**
*V*GM01*	***74,29***	*V*GM25*	***73,66***
*Z*GM01*	***8,62***	*Z*GM25*	***8,58***

F_{emp}	***0,07***
$F_{10\%}$	***3,05***

Die Veränderungen, die sich in den Filialen der 2. Testgruppe durch die Umstellung auf den „Warenartenblock“ ergaben, sind in den nachfolgenden beiden Tabellen dargestellt. Wieder wird zunächst die Umsatzveränderung der Warengruppe Sauerkonserven betrachtet:

Tabelle 8: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Warenartenblock“ in Sauerkonservenregalen von 21 EDEKA Filialen 2. Testgruppe („Warenartenblock“)

Sauerkonserven

Filiale	**SW01**	***QSW01***	**SW25**	***QSW25***
Altomünster	99,99	***0,46***	115,64	***0,04***
Augsburg Pfersee.	103,66	***8,95***	120,73	***28,10***
Augsburg Schert	103,05	***5,67***	108,40	***49,41***
Bad Birnbach	102,22	***2,41***	127,72	***151,07***
Bad Füssing	96,12	***20,68***	103,77	***135,93***
Beilngrieß	96,71	***15,67***	120,33	***24,02***
Donauwörth	99,48	***1,41***	112,88	***6,50***
Erding	96,46	***17,71***	112,00	***11,76***
Ergolding	99,62	***1,10***	113,69	***3,02***
Fahrentshausen	101,76	***1,19***	111,36	***16,56***
Geiselhöring	100,04	***0,39***	115,50	***0,01***
Hengersberg	101,75	***1,17***	116,63	***1,44***
Höchstädt	107,10	***41,37***	127,53	***146,43***
Kelheim	102,18	***2,29***	119,38	***15,61***
Laaber**[935]	97,44	***10,42***	108,69	***45,41***
Neuburg Adlerstr.	95,52	***26,50***	102,39	***170,02***
Passau	99,87	***0,64***	112,89	***6,45***
Rain	99,47	***1,44***	111,46	***15,75***
Regensburg	112,99	***151,83***	129,50	***197,99***
Sinzing	108,53	***61,81***	130,58	***229,55***
Viechtach**	102,39	***2,97***	117,01	***2,50***
ASW01	***100,67***	*ASW25*	***115,43***	
VSW01	***11,80***	*VSW25*	***55,77***	
ZSW01	***3,44***	*ZSW25*	***7,47***	
*A*SW01*	**101,25**	*A*SW25*	**116,10**	
*V*SW01*	***18,80***	*V*SW25*	***62,88***	
*Z*SW01*	***4,34***	*Z*SW25*	***7,93***	
F emp	***3,22***			
F 10%	***2,99***			

[935] Die mit ** gekennzeichneten Filialen sind vom Vertriebstyp „EDEKA-aktiv-markt“. Sie sind etwas kleiner als die übrigen Filialen (Vgl. hierzu im Text).

Auch in der zweiten Testgruppe wurden die Umsatzveränderungen im Gesamtmarkt erhoben. Diese Daten sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

Tabelle 9: Umsatzveränderung im Gesamtmarkt in den 21 EDEKA Filialen der 2. Testgruppe („Warenartenblock“)

Gesamtmarkt

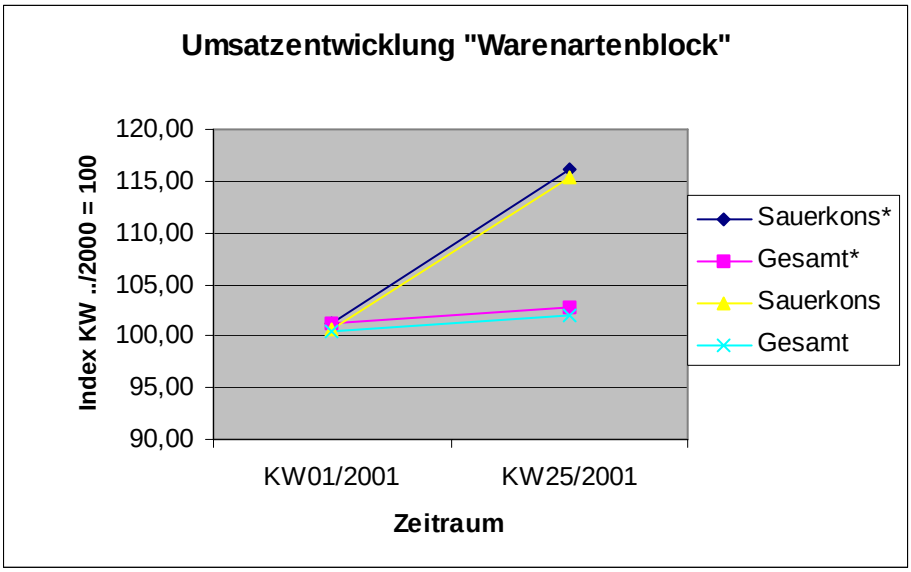
Filiale	**GW01**	***QGW01***	**GW25**	***QGW25***
Altomünster	98,74	***2,90***	97,47	***21,34***
Augsburg Pfersee.	99,85	***0,35***	104,29	***4,84***
Augsburg Schert	102,10	***2,74***	107,05	***24,61***
Bad Birnbach	99,84	***0,36***	102,63	***0,29***
Bad Füssing	95,85	***21,10***	97,39	***22,09***
Beilngrieß	101,50	***1,12***	100,96	***1,28***
Donauwörth	101,85	***1,98***	104,75	***7,08***
Erding	98,46	***3,93***	100,73	***1,85***
Ergolding	96,58	***14,93***	99,84	***5,06***
Fahrentshausen	98,60	***3,40***	104,45	***5,57***
Geiselhöring	99,96	***0,23***	97,46	***21,43***
Hengersberg	100,75	***0,09***	100,02	***4,28***
Höchstädt	100,29	***0,02***	102,73	***0,41***
Kelheim	101,75	***1,71***	102,20	***0,01***
Laaber**	99,75	***0,48***	101,53	***0,31***
Neuburg Adlerstr.	99,63	***0,66***	100,03	***4,24***
Passau	101,68	***1,53***	103,85	***3,10***
Rain	99,98	***0,21***	102,79	***0,49***
Regensburg	117,00	***274,12***	117,69	***243,38***
Sinzing	110,75	***106,22***	108,57	***42,00***
Viechtach**	100,96	***0,27***	103,05	***0,92***

AGW01	***100,44***	*AGW25*	***102,09***
VGW01	***8,64***	*VGW25*	***9,01***
ZGW01	***2,94***	*ZGW25*	***3,00***

*A*GW01*	**101,23**	*A*GW25*	**102,83**
*V*GW01*	***21,92***	*V*GW25*	***20,73***
*Z*GW01*	***4,68***	*Z*GW25*	***4,55***

F_{emp}	***0,15***
$F_{10\%}$	***2,99***

Durch beide Arten der Kreuzblockplatzierung konnte in den getesteten EDEKA-Märkten der Abverkauf deutlich gesteigert werden.



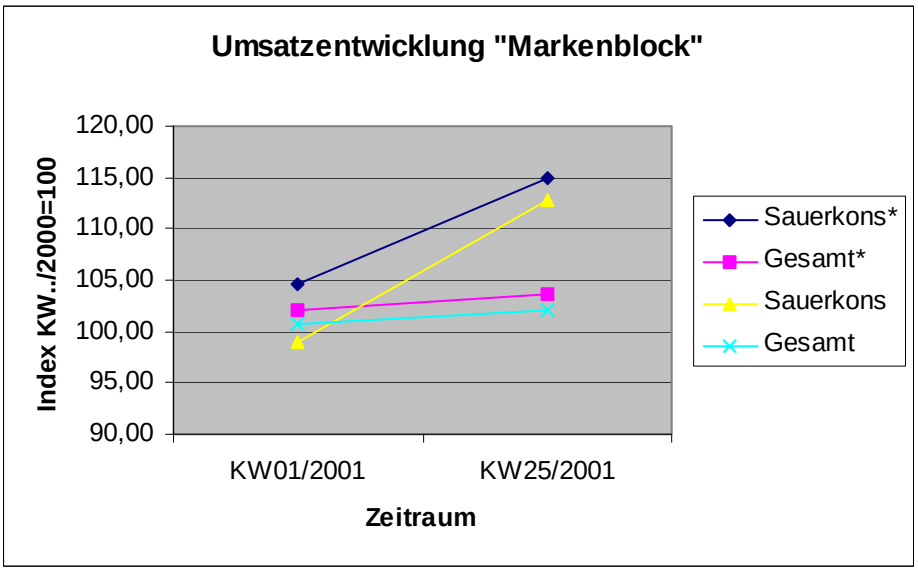


Abbildung 33: Umsatzentwicklung der Sauerkonservenregale im Vergleich zur Gesamtumsatzentwicklung in den umgebauten Filialen[936]

[936] Die mit * gekennzeichneten Datenreihen enthalten die Ausreißer; die nicht gekennzeichneten Datenreihen sind um diese Werte bereinigt.

Da diese Testergebnisse eine eindeutige Umsatzsteigerung bei der Platzierung nach dem Markenblock ergeben, kann folgende Hypothese bestätigt werden:

H_{2a}:

Platzierungsgruppen innerhalb der einzelnen Abteilungen sind herkunftsorientiert, d.h. nach Marken bzw. Herstellern zu bilden. Dadurch wird den Kunden die Suche erleichtert und der Umsatz der jeweiligen Warengruppe wird – bedingt durch Zusatzkäufe – steigen.

Auch eine Platzierung nach dem Warenartenblock führt zu einer signifikanten Umsatzsteigerung, was Bestätigung der Hypothese

H_{3a}:

Platzierungsgruppen innerhalb der einzelnen Abteilungen sind nach geschmacklichen Kriterien bzw. Warenarten zu bilden. Dadurch wird den Kunden die Suche erleichtert und der Umsatz der jeweiligen Warengruppe wird – bedingt durch Zusatzkäufe – steigen.

bedeutet.

Da aber die Veränderungen in beiden Testgruppen sehr ähnlich sind, wurden in einem nächsten Schritt beide Testgruppen zusammengefasst. Die Umsatzveränderungen in der Warengruppe Sauerkonserven sind in der Tabelle A 11 im Anhang dargestellt. Der F-Test dieser Werte zeigt, dass – erwartungsgemäß – bei einer Kombination der beiden Testgruppen auch mit einer Wahrscheinlichkeit von 90% die systematisierte Platzierungsart einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Umsätze der Warengruppe hat.

Tabelle 10: F-Test der Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonservenregalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen (vgl. Tabelle A11 im Anhang)

Sauerkonserven

ASW01	***99,95***	*ASW25*	***114,69***
VSW01	***13,32***	*VSW25*	***46,67***
ZSW01	***3,65***	*ZSW25*	***6,83***
*A*SW01*	**102,89**	*A*SW25*	**115,48**
*V*SW01*	***91,42***	*V*SW25*	***71,72***
*Z*SW01*	***9,56***	*Z*SW25*	***8,47***
F_{emp}	***3,63***		
$F_{10\%}$	***2,86***		

Auch für diese kombinierte Testgruppe ist die Umsatzveränderung in den jeweiligen Gesamtfilialen untersucht worden. Die Daten dieser Untersuchung finden sich als Tabelle A 12 im Anhang wieder. Bei der Kombination beider Testgruppen kann – ebenso wie in den jeweils isoliert betrachteten Gruppen – mittels eines F-Test kein signifikanter Einfluss der Umgestaltung der Sauerkonservenregale auf die Umsatzentwicklung des Gesamtmarktes festgestellt werden.

Tabelle 11: F-Test der Umsatzveränderung im Gesamtmarkt in den 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen (vgl. Tabelle A12 im Anhang)

Gesamtmarkt

AGW01	***100,56***	*AGW25*	***102,19***
VGW01	***10,08***	*VGW25*	***10,99***
ZGW01	***3,17***	*ZGW25*	***3,31***
*A*GW01*	**101,61**	*W*GW25*	**103,21**
*V*GW01*	***21,28***	*V*GW25*	***19,71***
*Z*GW01*	***4,61***	*Z*GW25*	***4,44***
F_{emp}	***0,13***		
$F_{10\%}$	***2,86***		

Aus den gewonnenen Daten der Varianzanalyse lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

1. Die Umsatzsteigerungen der Gesamtfilialen beliefen sich vor dem Regalumbau (KW 1–17) auf ca. 1–2% (gegenüber dem Vorjahr).

2. Die Umsätze der Warengruppe „Sauerkonserven“ waren vor dem Umbau (KW 1–17) im Vorjahresvergleich (mit 1,3%–4,6%) ähnlich gestiegen, wie die Umsätze der Gesamtfilialen. Die unbereinigten Streuungsmaße in der Testgruppe „Markenblock“ im Zeitraum KW 1–17 sind wesentlich höher, als diejenigen der Testgruppe „Warenartenblock“. Hierfür zeichnen die Ausreißer verantwortlich.

3. Nach dem Umbau (KW 25–34) ist bei beiden – um die Ausreißer bereinigten – Testgruppen eine signifikante Steigerung des Umsatzes der Warengruppe „Sauerkonserven“ im Vergleich zur Gesamtumsatzentwicklung feststellbar. Die Varianzen und Standardabweichungen sind bei beiden Testgruppen in ähnlicher Weise relativ niedrig, was zeigt, dass der gemessene Effekt gleichmäßig auftritt.

4. Die empirisch ermittelten F-Werte für Sauerkonserven sind höher als die theoretischen F-Werte laut F-Wert-Tabelle für eine Vertrauenswahrscheinlichkeit von 90%, woraus ein signifikanter Einfluss der Platzierungsart auf die Umsatzentwicklung gefolgert werden kann.

5. Die empirisch ermittelten F-Werte für die Gesamtmärkte hingegen sind deutlich niedriger als die theoretischen F-Werte laut F-Wert-Tabelle, woraus zweierlei gefolgert werden kann: Zum einen, dass keine signifikante generelle (wie auch immer bedingte) Umsatzveränderung in den Kalenderwochen **nach** dem Umbau eingetreten ist; zum anderen, dass in den betrachteten Gesamtmärkten kein Einfluss der Platzierungsart der Sauerkonserven auf die Umsatzentwicklung erkennbar ist. Da der Umsatzanteil von Sauerkonserven am Gesamtumsatz – wie dargelegt mit ca. 2% – nur sehr gering ist, kann sich der positive Effekt der Warenplatzierung des betrachteten Teilsegmentes nicht stark auf den Gesamtumsatz auswirken.

6. Somit konnte ein signifikanter positiver Umsatzeffekt (in der betrachteten Warengruppe) durch die Neuanordnung der Sauerkonservenregale bei beiden Platzierungsarten nachgewiesen werden.

Ergänzend zur Varianzanalyse sollen auch folgende Hypothesen untersucht werden:

H_{2b}:
Für den Mittelwert der Umsatzindexdifferenzen zwischen Sauerkonserven und dem Gesamtmarkt gilt sowohl vor als auch nach der Umgestaltung der Regale auf den Markenblock die Nullhypothese.

H_{3b}:
Für den Mittelwert der Umsatzindexdifferenzen zwischen Sauerkonserven und dem Gesamtmarkt gilt sowohl vor als auch nach der Umgestaltung der Regale auf den Warenartenblock die Nullhypothese.

Hierzu werden diese Umsatzindexdifferenzen in jeder der beiden Experimentalgruppen jeweils in den Zeiträumen vor und nach der Umgestaltung der Sauerkonservenregale miteinander verglichen.

Dabei wird die Nullhypothese hier bewusst für den Mittelwert der paarweisen Differenzen (Indexdifferenzen Sauerkonserven vs. Gesamtmarkt der einzelnen Testmärkte) verwendet und nicht, wie üblich, für die Mittelwertsdifferenzen[937] (beider Indexreihen). Auf diese Weise können solche Sondereinflüsse bzw. Sonderentwicklungen neutralisiert werden, die jeweils einen Testmarkt als Ganzes betreffen (deren Ausmaß jedoch keine Ausreißerbehandlung des betroffenen Marktes erforderlich macht).

[937] bei deren Verwendung würde ebenso wie in der Varianzanalyse von den Mittelwerten der zu vergleichenden Gruppen bzw. Faktorstufen ausgegangen, die in ihrer Höhe und Streuung auch von den oben angesprochenen Sondereinflüssen abhängig sind.

Zunächst werden die Daten der 1. Experimentalgruppe (Sortierung nach Marken) betrachtet.

Tabelle 12: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Markenblock“ in Sauerkonservenregalen von 21 EDEKA Filialen (1. Testgruppe „Markenblock“) im Zeitraum KW 01 (vor dem Umbau)

KW 01

Filiale	**SM01**	**GM01**	**DM01**	**QDM01**
Alteglofsheim	**98,97**	**99,12**	*-0,15*	*2,02*
Au	**99,12**	**100,70**	*-1,58*	*0,00*
Au/Hallertau	**106,33**	**110,44**	*-4,11*	*6,45*
Beratzhausen	**104,66**	**98,07**	*6,59*	*66,59*
Burgweinting	**98,88**	**99,97**	*-1,09*	*0,23*
Buxheim	**97,12**	**98,12**	*-1,00*	*0,32*
Furth in Wald	**115,46**	**108,63**	*6,83*	*70,56*
Grafrath	**103,83**	**96,91**	*6,92*	*72,08*
Jettingen	**99,49**	**101,66**	*-2,17*	*0,36*
Kissingen	**128,18**	**107,11**	*21,07*	*512,57*
Neusäß	**95,24**	**96,68**	*-1,44*	*0,02*
Obertraubling	**104,38**	**104,04**	*0,34*	*3,65*
Petershausen	**96,33**	**97,58**	*-1,25*	*0,10*
Regen-Wieshof	**95,26**	**97,25**	*-1,99*	*0,18*
Reichertshausen	**138,72**	**110,98**	*27,74*	*859,08*
Rottenburg	**92,14**	**100,48**	*-8,34*	*45,83*
Schrobenhausen	**123,36**	**105,74**	*17,62*	*368,26*
Straubing	**101,02**	**103,68**	*-2,66*	*1,19*
Wackersdorf	**99,55**	**101,00**	*-1,45*	*0,01*
Wolnzach	**101,77**	**103,77**	*-2,00*	*0,18*
Zolling	**95,24**	**99,96**	*-4,72*	*9,92*
Mittelwert		*ADM01*	*-1,57*	
Varianz		*VDM01*	*8,91*	
Standardabweichung		*ZDM01*	*2,98*	
Mittelwert*		A*DM01	*2,53*	
Varianz*		*V*DM01*	*100,98*	
Standardabw.*		*Z`*DM01*	*10,05*	
t emp			***I0,53I***	
t $_{25\%}$			***0,69***	

Tabelle 13: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Markenblock“ in Sauerkonservenregalen von 21 EDEKA Filialen (1. Testgruppe „Markenblock“) im Zeitraum KW 25 (nach dem Umbau)

KW 25

Filiale	**SM25**	**GM25**	***DM25***	**QDM25**
Alteglofsheim	**120,74**	**101,02**	*19,72*	*79,66*
Au	**115,34**	**102,60**	*12,74*	*3,78*
Au/Hallertau	**124,01**	**109,70**	*14,31*	*12,36*
Beratzhausen	**98,54**	**104,33**	*-5,79*	*275,05*
Burgweinting	**105,79**	**103,02**	*2,77*	*64,40*
Buxheim	**114,76**	**101,30**	*13,46*	*7,10*
Furth in Wald	**108,22**	**108,24**	*-0,02*	*116,96*
Grafrath	**104,44**	**94,22**	*10,22*	*0,33*
Jettingen	**115,64**	**103,02**	*12,62*	*3,33*
Kissingen	**118,38**	**107,57**	*10,81*	*0,00*
Neusäß	**115,88**	**98,57**	*17,31*	*42,45*
Obertraubling	**109,88**	**108,66**	*1,22*	*91,67*
Petershausen	**110,74**	**98,99**	*11,75*	*0,91*
Regen-Wieshof	**108,55**	**99,56**	*8,99*	*3,26*
Reichertshausen	**139,52**	**112,04**	*27,48*	*278,40*
Rottenburg	**119,77**	**101,77**	*18,00*	*51,92*
Schrobenhausen	**127,15**	**106,18**	*20,97*	*103,54*
Straubing	**123,60**	**105,55**	*18,05*	*52,64*
Wackersdorf	**107,48**	**102,70**	*4,78*	*36,18*
Wolnzach	**113,12**	**104,52**	*8,60*	*4,82*
Zolling	**110,66**	**101,69**	*8,97*	*3,33*
Mittelwert		*ADM25*	*10,79*	
Varianz		*VDM25*	*28,63*	
Standardabweichung		*ZDM25*	*5,35*	
Mittelwert*		A*DM25	*11,28*	
Varianz*		*V*DM25*	*61,60*	
Standardabw.*		*Z*DM25*	*7,85*	
t emp			***2,02***	
t $_{5\%}$			***1,76***	

Im nächsten Schritt werden die Daten der 2. Testgruppe (Sortierung nach Warenart) untersucht.

Tabelle 14: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Warenartenblock“ in Sauerkonservenregalen von 21 EDEKA Filialen (2. Testgruppe „Warenartenblock“) im Zeitraum KW 01 (vor dem Umbau)

KW 01

Filiale	**SW01**	**GW01**	**DW01**	**QDW01**
Altomümster	**99,99**	**98,74**	*1,25*	*1,05*
Augsburg Pfersee.	**103,66**	**99,85**	*3,81*	*12,86*
Augsburg Schert	**103,05**	**102,10**	*0,95*	*0,53*
Bad Birnbach	**102,22**	**99,84**	*2,38*	*4,65*
Bad Füssing	**96,12**	**95,85**	*0,27*	*0,00*
Beilngrieß	**96,71**	**101,50**	*-4,79*	*25,15*
Donauwörth	**99,48**	**101,85**	*-2,37*	*6,73*
Erding	**96,46**	**98,46**	*-2,00*	*4,95*
Ergolding	**99,62**	**96,58**	*3,04*	*7,93*
Fahrentshausen	**101,76**	**98,60**	*3,16*	*8,62*
Geiselhöring	**100,04**	**99,96**	*0,08*	*0,02*
Hengersberg	**101,75**	**100,75**	*1,00*	*0,60*
Höchstädt	**107,10**	**100,29**	*6,81*	*43,37*
Kelheim	**102,18**	**101,75**	*0,43*	*0,04*
Laaber**	**97,44**	**99,75**	*-2,31*	*6,42*
Neuburg Adlerstr.	**95,52**	**99,63**	*-4,11*	*18,79*
Passau	**99,87**	**101,68**	*-1,81*	*4,14*
Rain	**99,47**	**99,98**	*-0,51*	*0,54*
Regensburg	**112,99**	**117,00**	*-4,01*	*17,93*
Sinzing	**108,53**	**110,75**	*-2,22*	*5,98*
Viechtach**	**102,39**	**100,96**	*1,43*	*1,45*
Mittelwert		*ADW01*	*0,22*	
Varianz		*VDW01*	*8,09*	
Standardabweichung		*ZDW01*	*2,85*	
Mittelwert*		A*DW01	*0,02*	
Varianz*		*V*DW01*	*8,59*	
Standardabw.*		*Z*DW01*	*2,93*	
t emp			***0,08***	
t $_{25\%}$			***0,69***	

Tabelle 15: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung „Warenartenblock“ in Sauerkonservenregalen von 21 EDEKA Filialen (2. Testgruppe „Warenartenblock“) im Zeitraum KW 25 (nach dem Umbau)

KW 25

Filiale	**SW25**	**GW25**	***DW25***	**QDW25**
Altomümster	**115,64**	**97,47**	*18,17*	*23,33*
Augsburg Pfersee.	**120,73**	**104,29**	*16,44*	*9,61*
Augsburg Schert	**108,40**	**107,05**	*1,35*	*143,75*
Bad Birnbach	**127,72**	**102,63**	*25,09*	*138,07*
Bad Füssing	**103,77**	**97,39**	*6,38*	*48,43*
Beilngrieß	**120,33**	**100,96**	*19,37*	*36,37*
Donauwörth	**112,88**	**104,75**	*8,13*	*27,14*
Erding	**112,00**	**100,73**	*11,27*	*4,28*
Ergolding	**113,69**	**99,84**	*13,85*	*0,26*
Fahrentshausen	**111,36**	**104,45**	*6,91*	*41,34*
Geiselhöring	**115,50**	**97,46**	*18,04*	*22,09*
Hengersberg	**116,63**	**100,02**	*16,61*	*10,70*
Höchstädt	**127,53**	**102,73**	*24,80*	*131,34*
Kelheim	**119,38**	**102,20**	*17,18*	*14,75*
Laaber**	**108,69**	**101,53**	*7,16*	*38,19*
Neuburg Adlerstr.	**102,39**	**100,03**	*2,36*	*120,55*
Passau	**112,89**	**103,85**	*9,04*	*18,49*
Rain	**111,46**	**102,79**	*8,67*	*21,80*
Regensburg	**129,50**	**117,69**	*11,81*	*2,34*
Sinzing	**130,58**	**108,57**	*22,01*	*75,18*
Viechtach**	**117,01**	**103,05**	*13,96*	*0,39*
Mittelwert		*ADW25*	*13,34*	
Varianz		*VDW25*	*48,74*	
Standardabweichung		*ZDW25*	*6,98*	
Mittelwert*		A*DW25	*13,27*	
Varianz*		*V*DW25*	*46,42*	
Standardabw.*		*Z*DW25*	*6,81*	
t emp			***1,91***	
t $_{5\%}$			***1,73***	

Auch die Umsatzindexdifferenzen werden zusätzlich zu den beiden Experimentalgruppen noch in einer kombinierten Gruppe untersucht, welche aus den beiden zuvor betrachteten Experimentalgruppen besteht.

Die Abweichungen der Umsatzindexdifferenzen werden zunächst vor dem Regalumbau (Zeitraum KW 01) und sodann nach dem Regalumbau (Zeitraum KW 25) betrachtet. Die kompletten Daten der Indexdifferenzen vor dem Umbau finden sich in der Tabelle A 13 im Anhang, die Daten nach dem Umbau in der Tabelle A 14 im Anhang wieder. Hier werden nur die Ergebnisse der jeweiligen t-Tests angegeben. Diese Ergebnisse sind analog zu denjenigen aufgrund der Varianzanalyse und des F-Tests, die in den Tabellen 10 und 11 (bzw. A11 und A12) ausgewiesen worden sind.

Tabelle 16: t-Test der Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonservenregalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen im Zeitraum KW 01 (vor dem Umbau) (vgl. Tabelle A13 im Anhang)

KW 01

Mittelwert	*AD01*	*-0,62*
Varianz	*VD01*	*9,42*
Standardabweichung	*ZD01*	*3,07*
Mittelwert*	A*D01	*1,28*
Varianz*	*V*D01*	*48,90*
Standardabw.*	*Z*D01*	*6,99*
t emp		***I0,20I***
t $_{25\%}$		***0,68***

Tabelle 17: t-Test der Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonservenregalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen im Zeitraum KW 25 (nach dem Umbau) (vgl. Tabelle A14 im Anhang)

KW 25

Mittelwert	*ADE25*	*12,51*
Varianz	*QDE25*	*44,31*
Standardabweichung	*ZDE25*	*6,66*
Mittelwert*	A*DE25	*12,28*
Varianz*	*Q*DE25*	*57,41*
Standardabw.*	*Z*DE25*	*7,58*
t emp		***1,88***
t $_{5\%}$		***1,69***

Aus der Untersuchung der Umsatzindexdifferenzen kann folgendes geschlossen werden:

1. Vor dem Regalumbau (Zeitraum KW 01) bestehen bei beiden Platzierungsformen keine großen Abweichungen (D 01) zwischen der Entwicklung der Umsätze der Warengruppe Sauerkonserven und des Gesamtmarktes.

2. Die Umsätze von Sauerkonserven sind in ihrer Entwicklung nicht stärker als die Umsätze der Gesamtfiliale.

3. Nach dem Regalumbau (Zeitraum KW 25) erhöhen sich die Abweichungen (D 25) deutlich.

4. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% kann die Nullhypothese für beide Testgruppen verworfen werden.

5. Werden beide Experimentalgruppen zusammengefasst, kann die Nullhypothese ebenfalls mit 95%iger Wahrscheinlichkeit verworfen werden.

6. Somit ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen der kundensuchlogischen Sortierung der Artikel eines Regals und einer Umsatzsteigerung erkennbar.

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen (Varianzanalyse und Untersuchung der Umsatzindexdifferenzen) lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

1. Eine Sortierung von Regalen nach den im Rahmen dieser Arbeit besprochenen Kriterien führt zu einer signifikanten Umsatzsteigerung.

2. Beide getesteten Platzierungsarten beeinflussen die Umsatzentwicklung der Testwarengruppe in ungefähr gleichem Ausmaß positiv.

Es kann gefolgert werden, dass die Übersicht für den Kunden im Untersuchten Beispiel bei beiden getesteten Platzierungsarten gleich gut ist. In der untersuchten Testwarengruppe jeweils wurden – wie oben dargelegt – jeweils vier Unterteilungen der Dimensionen „Warenart“ und „Marke“ getroffen. Die Ergebnisse könnten sich ändern, wenn die Anzahl der Marken deutlich von der Anzahl der Warenarten abweicht.

5.4 Ergänzende Untersuchung zur Akzeptanz zusätzlicher zeitsparender Serviceleistungen

Die referierten Ergebnisse der empirischen Untersuchungen deuten darauf hin, dass der Umsatzerfolg der dargestellten Spacemanagementmaßnahmen insbesondere der Ersparnis zeitlicher Transaktionskosten zuzuschreiben ist. Um der Bedeutung dieses Faktors weiter nachzugehen und damit zugleich ein weiteres Erfolgspotential auszuloten, ist die Akzeptanz zusätzlicher – dem Kunden Zeit sparender – Serviceangebote getestet worden. Dabei handelte es sich um einen Lieferservice und einen Vorpackservice. Diese wurden in beiden orientierungsfreundlich umgestalteten Supermärkten in München (Ötztalerstraße und Weddigenstraße) angeboten, die in Abschnitt 5.2 zur Sprache gekommen sind. Untersucht wird folgende Hypothese:

H_4:
Zusätzlich angebotene zeitsparende Serviceleistungen werden von den Kunden akzeptiert und erhöhen die Kundenbindung.

Die zusätzlichen Serviceleistungen sind folgendermaßen gekennzeichnet:

- Lieferservice:
  Kostenlose Lieferung der von den Kunden zuvor im Geschäft gekauften Artikel nach Hause.
- Vorpackservice:
  Vorpacken von telefonisch bestellten Artikeln im Geschäft, so dass die Kunden nur an der Kasse die bereitgestellten Einkäufe abholen und bezahlen müssen.

Zunächst wurde im Rahmen einer Kundenbefragung im Januar 2000 ermittelt, wie groß das Interesse der Kunden an den neuen Serviceleistungen ist. Hier haben sich in beiden Supermärkten jeweils doppelt so viele Kunden für den Vorpackservice als für den Lieferservice interessiert.[938] Dies kann darin begründet sein, dass beide Geschäfte in Wohngebieten liegen und viele Kunden berufstätig sind.

Beide Serviceleistungen wurden anschließend angeboten, und in den Kalenderwochen 14–21 im Jahr 2000 wurde die Teilnehmerzahl an diesen Serviceleistungen erhoben. Die Werte sind in nachfolgender Tabelle dargestellt:

[938] Vgl. Tabelle A 11 im Anhang.

Tabelle 18: Entwicklung der Teilnehmerzahlen an Liefer- und Vorpackservice in zwei Münchner Supermärkten im Jahr 2000

Kalenderwoche	Ötztalerstraße		Weddigenstraße	
	Lieferung	**Vorpackung**	**Lieferung**	**Vorpackung**
14	63	123	45	118
15	54	143	48	135
16	62	149	54	156
17	73	154	52	163
18	67	163	54	172
19	65	168	57	175
20	58	172	57	177
21	58	175	55	181

Das Interesse an beiden angebotenen zeitsparenden Serviceleistungen war groß. Kunden, welche zuvor die jeweiligen Märkte nur selten besuchten, haben auf die Frage, warum sie diese Einkaufsstätte auswählten, in erster Linie die neuen Serviceleistungen genannt.[939] Erkennbar ist allerdings auch, dass der Vorpackservice in beiden Supermärkten mit steigender Intensität genutzt wurde, während der Lieferservice nicht in demselben Umfang an Nutzern gewinnen konnte. Die in den jeweiligen Zeiträumen verkauften Artikel bzw. erzielten Umsätze sind im Anhang dargestellt.[940]

[939] Vgl. Tabelle A 14 im Anhang.
[940] Vgl. Tabelle A 12 im Anhang.

6. Kapitel:
Abschließende Betrachtung

6.1 Auswirkung optimierter Supermärkte auf die Transaktionseffekte

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit sind die möglichen Transaktionseffekte beschrieben worden. Sie können in folgender Matrix dargestellt werden:

	intern	**extern**
positiv	Transaktionsnutzen bzw. Senkung von Transaktionskosten	externer positiver Effekt (Imkerbeispiel)
negativ	Transaktionskosten bzw. Senkung von Transaktionsnutzen	externer negativer Effekt (Umweltverschmutzung)

Abbildung 34: Übersicht interner und externer Transaktionseffekte

Im Folgenden soll untersucht werden, inwieweit die nach Kundenwünschen optimierten Verkaufsflächen und Regale Einfluss auf diese Transaktionseffekte haben können.

6.1.1 Einfluss auf den Transaktionsnutzen

Durch einen Aufbau des Supermarktes nach Gesichtspunkten der Kundensuchlogik werden sich die Kunden in dem optimierten Supermarkt leichter zurechtfinden als in anderen Supermärkten. Dadurch wird der optimierte Supermarkt dem Kunden mehr Sicherheit vermitteln können.

Gleichzeitig wird – in Analogie zum Anreiz-Belohnungssystem – der Sucherfolg sich innerhalb der optimierten Regale leichter und schneller einstellen, was den Kunden mehr Zufriedenheit geben wird.

6.1.2 Einfluss auf die Transaktionskosten

Dadurch, dass in optimierten Supermärkten die Suche nach Artikeln für den Kunden leichter wird, minimiert sich die vom Kunden aufgewendete Zeit für die Artikelsuche. Die Suchkosten sind als Anbahnungskosten ein Teil der Transaktionskosten. Eine Senkung dieser Kosten führt – bei konstanten Produktpreisen – zu einer für den Kunden insgesamt günstigeren Transaktion.

Maßnahmen im Bereich Data-Mining führen zu einer Verbesserung der Kenntnis des Verbraucherverhaltens für den Einzelhändler. Dadurch lassen sich die Kundenwünsche leichter erkennen, und das Sortiment kann entsprechend der Kundenwünsche laufend aktualisiert werden. Die Informationskosten für den Einzelhandel, in Bezug auf die Sortimentsgestaltung, sind Anpassungskosten im Sinne der Transaktionskostentheorie. Eine Senkung dieser Kosten wird zu einer insgesamt günstigeren Transaktionskostensituation für den Einzelhändler führen.

6.1.3 Einfluss auf positive externe Effekte

Qualitativ optimierte Supermärkte können ihr Profil innerhalb der Einzelhandelslandschaft schärfen und wieder als „Fachmärkte für Lebensmittel und Güter des täglichen Bedarfs“ vom Kunden erkannt werden. Dadurch kann die Gesamtakzeptanz dieser Verkaufsstellen wieder steigen und die negative Entwicklung der letzten Jahre[941] gedreht werden. Eine Steigerung der Akzeptanz von Supermärkten wird sich auch auf – noch nicht optimierte – Verkaufsstellen auswirken, so dass diese von einem insgesamt besseren Image der Supermärkte profitieren werden.

Außerdem führt eine Verkürzung der Suchzeiten im Lebensmittelgeschäft zu mehr Zeit der Kunden, was sich in einer insgesamt größeren Zufriedenheit ausdrücken wird. Dadurch wird das Umfeld dieser Personen eine positive Wirkung erfahren (z.B. kann sich das Wohlbefinden der Kinder der Kunden erhöhen, weil mehr Zeit zum Spielen da ist), welche aber nur sehr schwer messbar sein wird.

6.1.4 Einfluss auf negative externe Effekte

Eine erhöhte Akzeptanz von Supermärkten als Einkaufsstätte für Güter des täglichen Bedarfs kann sich in einer Steigerung des Marktanteils von Supermärkten widerspiegeln. Diese Steigerung des Marktanteils würde auf Kosten anderer Vertriebsformen geschehen. Eine

---

[941] Vgl. EHI (Hrsg.): Handel aktuell 2002, S. 68; Umsatz des Lebensmittelhandels nach Betriebsform. Die Supermärkte haben seit 1990 stetig an Umsatzanteil im Gesamtmarkt verloren.

solche Entwicklung könnte für die „verlierenden“ Vertriebsformen als negativer externer Effekt bezeichnet werden. Jedoch ist es unüblich, die mit Marktanteilsgewinnen verbundenen Marktanteilsverluste bei anderen Anbietern als negative externe Effekte zu klassifizieren.

6.2 Kritische Würdigung des vorgestellten Ansatzes

In Supermärkten decken die Kunden nahezu täglich den lebensnotwendigen Bedarf an Lebensmitteln, Haushaltsartikeln, Kosmetika oder Tiernahrung für ihre Haushalte ab. Der Einkauf in einer solchen Einkaufsstätte ist für viele Kunden eine lästige Pflicht; ihr Involvement in diese Art des Einkaufens ist sehr gering.

Dennoch stellt sich vor dem Hintergrund sinkender Erträge und steigenden Wettbewerbsdrucks die Frage, ob diese Art des Einkaufs für die Kunden nicht angenehmer gestaltet werden kann und welche Auswirkungen dies auf transaktionskostenökonomische Effekte haben wird.

Durch die optisch ansprechende Ausschilderung der einzelnen Waren, Warengruppen und Warenuntergruppen wird auch das Bewusstsein der Kunden über die kategorielle Zugehörigkeit der einzelnen Produkte geschärft bzw. überhaupt erst hervorgerufen.

Der in dieser Arbeit entwickelte Katalog von Richtlinien und Maßnahmen zeigt, dass es möglich ist, auch qualitative Aspekte der Optimierung in eine entsprechende Handlungsanweisung einfließen zu lassen. Er kann als Ergänzung für quantitative Verfahren zur Verkaufsraum- bzw. Regaloptimierung eingesetzt werden, um synergetisch die Erfolge solcher Verfahren zu erhöhen.

Auch werden durch vorgegebene Sortierkriterien willkürliche Platzierungen von Artikeln an Orten verhindert, die von den Kunden besonders stark oder schwach beachtet werden. Voraussetzung wäre lediglich eine Unterteilung der Warengruppen in Sub-Categories, welche nach Marken oder geschmacklichen Kriterien gebildet werden. Diese Unterteilung sollte im Warenwirtschaftssystem bereits voreingestellt werden.

So sollte die Anordnung der Abteilungen in einem Supermarkt der Mahlzeitenfolge entsprechen. An den stärker beachteten Außenseiten eines Supermarktes werden sich die Frischeabteilungen befinden. Dies erleichtert den Kunden die Orientierung. Eine Platzierung von so genannten „Suchartikeln“ in der Ladenmitte würde den Kundenstrom in diesem

Bereich erhöhen. Wenn aber vor Kunden diejenigen Artikel, die sie gezielt suchen, „versteckt werden“[942], entspricht dies keinem kundenfreundlichem Verhalten.

Die einzelnen Regale sollen für den Kunden klar erkennbar in Kreuzblöcken mit den Merkmalen „Marke“ bzw. „Hersteller“ und „Geschmack“ bzw. „Warenart“ eingeteilt werden. Die vertikale bzw. horizontale Ausrichtung hängt von der Anzahl der jeweiligen Merkmalsausprägungen ab. Auf die Regalplätze mit dem höchsten akquisitorischen Potential soll der jeweilige Category Leader platziert werden; dies erleichtert den Kunden das Erkennen der in diesem Regal angeordneten Warengruppe.

Durch diese Maximen der grundsätzlichen Planung der Raumaufteilung, des Kreuzblocks, der Mahlzeitenlogik und der Maßgaben der Umweltpsychologie und Wahrnehmungspsychologie lässt sich in den einzelnen Supermärkten vor Ort vom Personal ableiten, wie die einzelnen Regale zu belegen sind. Da Verkaufsraumoptimierung als permanenter Prozess verstanden werden soll, ist deren Durchführung am Point of Purchase von sehr großer Wichtigkeit. Die Optimierung der Platzierungen kann nicht permanent durch die Handelszentralen vorgegeben werden, sondern muss vor Ort ständig überarbeitet, den jeweiligen situativen Gegebenheiten angepasst und auf die lokale Zielgruppe ausgerichtet werden.

Sortimentstrends müssen bei Optimierung der Verkaufsflächenaufteilung berücksichtigt werden. Entsprechend große Sortimentsüberarbeitungen sollten jedes Jahr einmal für die einzelnen Sortimentsbereiche durchgeführt werden, um das Angebot in einem Supermarkt permanent adäquat präsentieren zu können.

Durch die vorgestellte Untersuchung konnte aber auch gezeigt werden, dass **ohne eine einschneidende Veränderung des Platzbedarfes** einerseits eine generelle Suchoptimierung und andererseits eine Kundensegmentorientierung möglich ist.

[942] Vgl. die von Höller im Rahmen seiner Dissertation (Höller (1987)) vorgeschlagene „wertigkeitsausgleichende Warenplatzierung“.

Die Auswirkung dergestalt optimierter Supermärkte auf die Transaktionseffekte ist in der folgenden Übersicht nochmals verdeutlicht:

	intern		**extern**
	beim Anbieter	beim Nachfrager	bei
positive Effekte: Transaktionsnutzen	mehr Nutzen für Management und Mitarbeiter	Vermittlung von Vertrauen in den Supermarkt Kundenorientierung des Supermarktes steigt	-------
Senkung von Transaktionskosten	Informationskosten in Bezug auf die Sortimentsgestaltung sinken	Zeit für Artikelsuche wird verringert	-------
positive externe Effekte	-------	-------	Qualitätsverbesserung durch bessere Gestaltung von Supermärkten kann zu insgesamt besserer Akzeptanz dieser Verkaufsform führen
negative Effekte: Transaktionsmissnutzen	u.U. Widersprüche und Skepsis gegenüber Neuerungen bei den Mitarbeitern	keine nennenswerten Effekte	-------
Erhöhung von Transaktionskosten	Umgestaltungskosten (einmalig)	keine nennenswerten Effekte	-------
negative externe Effekte	-------	-------	keine nennenswerten Effekte

Übersicht 26: Übersicht interner und externer Transaktionseffekte durch optimierte Supermärkte

Die Tatsache, dass im empirischen Teil dieser Arbeit signifikante Umsatzsteigerungen bei den neu gestalteten Sauerkonservenregalen gemessen wurden, obwohl das Preisniveau der untersuchten Warengruppe im Testzeitraum im Vergleich zum Vorjahreszeitraum konstant geblieben ist, lässt den Schluss zu, dass Transaktionseffekte für diese Umsatzsteigerung verantwortlich sind. In erster Linie dürfte eine übersichtliche Regalgestaltung zu einer Minimierung der Zeit (und somit der Kosten) für die Artikelsuche führen. Dabei erwies sich die kategoriale Übersichtlichkeit per se als einflussreich – und nicht die primäre (vertikale) Orientierung an Marken **oder** Warenarten. Empirisch untersucht worden ist hier allerdings nur der Fall, dass für beide Merkmale gleichviele Ausprägungen gegeben sind.

Das Ziel, einen idealtypischen Supermarkt zu konzipieren, in dem die Gesamtkosten der Kunden auch unter Berücksichtigung transaktionskostenökonomischer Effekte sinken, kann unter Zuhilfenahme der Methoden und Instrumente sowohl der Verkaufsraum- als auch der Regalgestaltung angestrebt werden. Interessant wäre, im Rahmen einer empirischen Untersuchung zu messen, welche Auswirkungen die komplette Umgestaltung einer Verkaufsfläche nach den hier vorgestellten Gesichtspunkten auf den Umsatz haben würde. Diese Art der Optimierung könnte für die Supermärkte das klare Profil bringen, welches sie in den letzten Jahren im Wettbewerbsumfeld der SB-Warenhäuser einerseits und der Discounter andererseits vermissen ließen. Sie könnten wieder zu einem „Fachgeschäft für Lebensmittel und Güter des täglichen Bedarfs“ werden und dadurch die negative Umsatzentwicklung der vorausgegangenen Jahre umkehren.

Über das Betrachtungsfeld der Supermärkte hinaus legen die Erörterungen sowie die empirischen Ergebnisse dieser Studie zwei allgemeine Schlussfolgerungen nahe:

1. Das Spacemanagement stellt für Handelsunternehmen – gerade in einer Phase stagnierender bzw. rückläufiger Umsätze – ein bei weitem noch nicht ausgeschöpftes betriebliches Erfolgspotential dar.

2. Die Transaktionskostenökonomik kann weiterhin als viel versprechendes wirtschaftswissenschaftliches Forschungsgebiet angesehen werden. Gerade in Verbindung mit Handels- und Dienstleistungsunternehmen sind Effekte, die von Praktikern als „Kundenorientierung“ bezeichnet werden, durch die Transaktionskostentheorie erklärbar.

ANHANG

Inhaltsverzeichnis:

- Ergebnisse der empirischen Untersuchung „Suchzeitenmessung“: Tabellen A1 – A10
- Umsatzveränderungen (ergänzende Tabellen zur Regalbilderuntersuchung Sauerkonserven): Tabellen A11 – A14
- Vorpack- und Lieferservice:
  Interessenbekundung und Umsatz- sowie Absatzentwicklung: Tabellen A15 und A16
- Ergebnisse der Fragebögen an Nutzer des Vorpack- und Lieferservices: Tabellen A17 und A18
- Regalbilder Sauerkonservenregal

Ergebnisse der empirischen Untersuchung „Suchzeitenmessung“

Suchobjekt	**Experimentalmarkt**			***Kontrollmarkt Unterhaching***
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	23	22	23	*28*
Backpapier	27	25	26	*33*
Sicherung	26	25	26	*32*
Speiseoel 1L	24	28	26	*31*
Vollmilch, frisch	17	19	18	*24*
Schwartau Gelee	15	17	16	*24*
Rama 500 g	19	16	18	*28*
Puszta-Salat	18	21	20	*25*
Ananas-Ecken	19	17	18	*23*
Maggi-Fix	21	23	22	*26*
Gesamtsuchzeit	**209**	**213**	**211**	***274***
Durchschnittszeit	21	21	21	*27*
Zeitersparnis (%)	**31,1**	**28,6**	**29,9**	

Tabelle A 1: Suchzeiten Proband 1 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	Experimentalmarkt			*Kontrollmarkt Unterhaching*
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	16	21	19	*22*
Backpapier	19	23	21	*24*
Sicherung	23	27	25	*21*
Speiseoel 1L	21	23	22	*22*
Vollmilch, frisch	15	18	17	*19*
Schwartau Gelee	14	16	15	*19*
Rama 500 g	25	22	24	*21*
Puszta-Salat	22	19	21	*23*
Ananas-Ecken	17	18	18	*15*
Maggi-Fix	26	21	24	*25*
Gesamtsuchzeit	**198**	**208**	**203**	***211***
Durchschnittszeit	20	21	20	*21*
Zeitersparnis (%)	**6,6**	**1,4**	**3,9**	

Tabelle A 2: Suchzeiten Proband 2 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	Experimentalmarkt			*Kontrollmarkt Unterhaching*
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	22	17	20	*21*
Backpapier	18	22	20	*19*
Sicherung	25	21	23	*17*
Speiseoel 1L	23	19	21	*21*
Vollmilch, frisch	20	18	19	*18*
Schwartau Gelee	21	16	19	*23*
Rama 500 g	21	23	22	*26*
Puszta-Salat	26	25	26	*22*
Ananas-Ecken	26	19	23	*29*
Maggi-Fix	19	21	20	*26*
Gesamtsuchzeit	**221**	**201**	**211**	***222***
Durchschnittszeit	22	20	21	*22*
Zeitersparnis (%)	**0,5**	**10,4**	**5,2**	

Tabelle A 3: Suchzeiten Proband 3 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	**Experimentalmarkt**			***Kontrollmarkt Unterhaching***
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	23	21	22	*25*
Backpapier	26	22	24	*33*
Sicherung	20	22	21	*29*
Speiseoel 1L	19	24	22	*26*
Vollmilch, frisch	17	19	18	*21*
Schwartau Gelee	17	16	17	*25*
Rama 500 g	26	23	25	*29*
Puszta-Salat	21	28	25	*25*
Ananas-Ecken	23	18	21	*25*
Maggi-Fix	21	24	23	*29*
Gesamtsuchzeit	**213**	**217**	**215**	***267***
Durchschnittszeit	21	22	22	*27*
Zeitersparnis (%)	**25,4**	**23,0**	**24,2**	

Tabelle A 4: Suchzeiten Proband 4 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	**Experimentalmarkt**			***Kontrollmarkt Unterhaching***
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	26	24	25	*35*
Backpapier	26	28	27	*42*
Sicherung	28	24	26	*36*
Speiseoel 1L	29	27	28	*32*
Vollmilch, frisch	27	23	25	*31*
Schwartau Gelee	18	14	16	*37*
Rama 500 g	34	26	30	*31*
Puszta-Salat	26	23	25	*35*
Ananas-Ecken	24	16	20	*27*
Maggi-Fix	24	27	26	*36*
Gesamtsuchzeit	**262**	**232**	**247**	***342***
Durchschnittszeit	26	23	25	*34*
Zeitersparnis (%)	**30,5**	**47,4**	**38,5**	

Tabelle A 5: Suchzeiten Proband 5 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	**Experimentalmarkt**			***Kontrollmarkt Unterhaching***
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	23	19	21	*25*
Backpapier	21	23	22	*26*
Sicherung	25	33	29	*26*
Speiseoel 1L	21	17	19	*25*
Vollmilch, frisch	18	16	17	*21*
Schwartau Gelee	24	19	22	*23*
Rama 500 g	17	19	18	*22*
Puszta-Salat	23	27	25	*25*
Ananas-Ecken	19	23	21	*24*
Maggi-Fix	29	25	27	*26*
Gesamtsuchzeit	**220**	**221**	**221**	***243***
Durchschnittszeit	22	22	22	*24*
Zeitersparnis (%)	**10,5**	**10,0**	**10,2**	

Tabelle A 6: Suchzeiten Proband 6 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	**Experimentalmarkt**			***Kontrollmarkt Unterhaching***
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	23	19	21	*24*
Backpapier	34	25	30	*22*
Sicherung	31	27	29	*29*
Speiseoel 1L	26	23	25	*29*
Vollmilch, frisch	15	19	17	*21*
Schwartau Gelee	23	22	23	*19*
Rama 500 g	26	29	28	*27*
Puszta-Salat	27	28	28	*25*
Ananas-Ecken	19	23	21	*22*
Maggi-Fix	28	24	26	*30*
Gesamtsuchzeit	**252**	**239**	**246**	***248***
Durchschnittszeit	25	24	25	*25*
Zeitersparnis (%)	**-1,6**	**3,8**	**1,0**	

Tabelle A 7: Suchzeiten Proband 7 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	**Experimentalmarkt**			***Kontrollmarkt Unterhaching***
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	18	20	19	*21*
Backpapier	23	28	26	*26*
Sicherung	25	28	27	*34*
Speiseoel 1L	32	28	30	*25*
Vollmilch, frisch	24	21	23	*20*
Schwartau Gelee	28	19	24	*22*
Rama 500 g	21	17	19	*26*
Puszta-Salat	31	27	29	*26*
Ananas-Ecken	23	26	25	*21*
Maggi-Fix	27	32	30	*23*
Gesamtsuchzeit	**252**	**246**	**249**	***244***
Durchschnittszeit	25	25	25	*24*
Zeitersparnis (%)	**-3,2**	**-0,8**	**-2,0**	

Tabelle A 8: Suchzeiten Proband 8 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	**Experimentalmarkt**			***Kontrollmarkt Unterhaching***
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	24	23	24	*26*
Backpapier	28	24	26	*31*
Sicherung	28	27	28	*30*
Speiseoel 1L	27	23	25	*32*
Vollmilch, frisch	23	21	22	*22*
Schwartau Gelee	27	25	26	*33*
Rama 500 g	17	19	18	*26*
Puszta-Salat	27	25	26	*23*
Ananas-Ecken	22	19	21	*21*
Maggi-Fix	22	29	26	*28*
Gesamtsuchzeit	**245**	**235**	**240**	***272***
Durchschnittszeit	25	24	24	*27*
Zeitersparnis (%)	**11,0**	**15,7**	**13,3**	

Tabelle A 9: Suchzeiten Proband 9 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Suchobjekt	**Experimentalmarkt**			***Kontrollmarkt Unterhaching***
	Ötztaler-straße	**Weddigen-straße**	**Durchschnitt**	
Faxe-Pils	24	21	23	*29*
Backpapier	24	18	21	*35*
Sicherung	23	22	23	*32*
Speiseoel 1L	22	21	22	*38*
Vollmilch, frisch	25	17	21	*30*
Schwartau Gelee	23	19	21	*32*
Rama 500 g	24	19	22	*38*
Puszta-Salat	25	21	23	*33*
Ananas-Ecken	23	17	20	*29*
Maggi-Fix	20	34	27	*38*
Gesamtsuchzeit	**233**	**209**	**221**	***334***
Durchschnittszeit	23	21	22	*33*
Zeitersparnis (%)	**43,3**	**59,8**	**51,1**	

Tabelle A 10: Suchzeiten Proband 10 in Sek. (Durchschnittswerte abgerundet)

Umsatzveränderungen (ergänzende Tabellen zur Regalbilderuntersuchung Sauerkonserven)

Sauerkonserven

Filiale	**S01**	***QS01***	**S25**	***QS25***
Alteglofsheim	98,97	***0,95***	120,74	***36,56***
Altomünster	99,99	***0,00***	115,64	***0,90***
Au	99,12	***0,68***	115,34	***0,42***
Au/ Hallertau	106,33	***40,76***	124,01	***86,79***
Augsburg Pfersee.	103,66	***13,80***	120,73	***36,43***
Augsburg Schert	103,05	***9,64***	108,40	***39,61***
Bad Birnbach	102,22	***5,17***	127,72	***169,68***
Bad Füssing	96,12	***14,63***	103,77	***119,33***
Beilngrieß	96,71	***10,47***	120,33	***31,77***
Beratzhausen	104,66	***22,23***	98,54	***260,95***
Burgweinting	98,88	***1,13***	105,79	***79,28***
Buxheim	97,12	***7,98***	114,76	***0,00***
Donauwörth	99,48	***0,22***	112,88	***3,29***
Erding	96,46	***12,15***	112,00	***7,26***
Ergolding	99,62	***0,11***	113,69	***1,01***
Fahrentshausen	101,76	***3,29***	111,36	***11,11***
Furth in Wald	115,46	***240,71***	108,22	***41,91***
Geiselhöring	100,04	***0,01***	115,50	***0,65***
Grafrath	103,83	***15,09***	104,44	***105,14***
Hengersberg	101,75	***3,26***	116,63	***3,75***
Höchstädt	107,10	***51,19***	127,53	***164,77***
Jettingen	99,49	***0,21***	115,64	***0,90***
Kelheim	102,18	***4,99***	119,38	***21,96***
Kissingen	128,18	***797,20***	118,38	***13,59***
Laaber**	97,44	***6,28***	108,69	***36,05***
Neuburg Adlerstr.	95,52	***19,58***	102,39	***151,39***
Neusäß	95,24	***22,14***	115,88	***1,41***
Obertraubling	104,38	***19,67***	109,88	***23,17***
Passau	99,87	***0,01***	112,89	***3,25***
Petershausen	96,33	***13,07***	110,74	***15,63***
Rain	99,47	***0,23***	111,46	***10,46***
Regensburg	112,99	***170,16***	129,50	***219,22***
Regen-Wieshof	95,26	***21,95***	108,55	***37,75***
Reichertshausen	138,72	***1503,48***	139,52	***616,34***
Rottenburg	92,14	***60,92***	119,77	***25,77***
Schrobenhausen	123,36	***548,25***	127,15	***155,15***
Sinzing	108,53	***73,70***	130,58	***252,37***
Straubing	101,02	***1,16***	123,60	***79,32***
Viechtach**	102,39	***5,98***	117,01	***5,36***
Wackersdorf	99,55	***0,16***	107,48	***52,04***
Wolnzach	101,77	***3,33***	113,12	***2,48***
Zolling	95,24	***22,14***	110,66	***16,27***
ASW01	***99,95***	*ASW25*	***114,69***	
VSW01	***13,32***	*VSW25*	***46,67***	
ZSW01	***3,65***	*ZSW25*	***6,83***	
*A*SW01*	**102,89**	*A*SW25*	**115,48**	
*V*SW01*	***91,42***	*V*SW25*	***71,72***	
*Z*SW01*	***9,56***	*Z*SW25*	***8,47***	
F_{emp}	***3,63***			
$F_{10\%}$	***2,86***			

Tabelle A 11: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonservenregalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen (zu Tabelle 10 im Text)

Gesamtmarkt

Filiale	**G01**	***QG01***	**G25**	***QG25***
Alteglofsheim	99,12	***2,08***	101,02	***1,36***
Altomümster	98,74	***3,32***	97,47	***22,24***
Au	100,70	***0,02***	102,60	***0,17***
Au/ Hallertau	110,44	***97,58***	109,70	***56,47***
Augsburg Pfersee.	99,85	***0,51***	104,29	***4,43***
Augsburg Schert	102,10	***2,37***	107,05	***23,66***
Bad Birnbach	99,84	***0,52***	102,63	***0,20***
Bad Füssing	95,85	***22,20***	97,39	***23,00***
Beilngrieß	101,50	***0,88***	100,96	***1,50***
Beratzhausen	98,07	***6,21***	104,33	***4,60***
Burgweinting	99,97	***0,35***	103,02	***0,70***
Buxheim	98,12	***5,96***	101,30	***0,78***
Donauwörth	101,85	***1,66***	104,75	***6,58***
Erding	98,46	***4,42***	100,73	***2,12***
Ergolding	96,58	***15,86***	99,84	***5,50***
Fahrentshausen	98,60	***3,85***	104,45	***5,13***
Furth in Wald	108,63	***65,09***	108,24	***36,66***
Geiselhöring	99,96	***0,36***	97,46	***22,33***
Grafrath	96,91	***13,34***	94,22	***63,45***
Hengersberg	100,75	***0,04***	100,02	***4,69***
Höchstädt	100,29	***0,07***	102,73	***0,30***
Jettingen	101,66	***1,21***	103,02	***0,70***
Kelheim	101,75	***1,41***	102,20	***0,00***
Kissingen	107,11	***42,88***	107,57	***28,99***
Laaber**	99,75	***0,66***	101,53	***0,43***
Neuburg Adlerstr.	99,63	***0,87***	100,03	***4,65***
Neusäß	96,68	***15,07***	98,57	***13,07***
Obertraubling	104,04	***12,10***	108,66	***41,92***
Passau	101,68	***1,25***	103,85	***2,77***
Petershausen	97,58	***8,89***	98,99	***10,21***
Rain	99,98	***0,34***	102,79	***0,37***
Regensburg	117,00	***270,21***	117,69	***240,39***
Regen-Wieshof	97,25	***10,97***	99,56	***6,89***
Reichertshausen	110,98	***108,54***	112,04	***97,11***
Rottenburg	100,48	***0,01***	101,77	***0,17***
Schrobenhausen	105,74	***26,81***	106,18	***15,96***
Sinzing	110,75	***103,80***	108,57	***40,76***
Straubing	103,68	***9,72***	105,55	***11,32***
Viechtach**	100,96	***0,16***	103,05	***0,75***
Wackersdorf	101,00	***0,19***	102,70	***0,26***
Wolnzach	103,77	***10,29***	104,52	***5,45***
Zolling	99,96	***0,36***	101,69	***0,25***
AGW01	***100,56***	*AGW25*	***102,19***	
VGW01	***10,08***	*VGW25*	***10,99***	
ZGW01	***3,17***	*ZGW25*	***3,31***	
*A*GW01*	**101,61**	*A*GW25*	**103,21**	
*V*GW01*	***21,28***	*V*GW25*	***19,71***	
*Z*GW01*	***4,61***	*Z*GW25*	***4,44***	
F_{emp}	***0,13***			
$F_{10\%}$	***2,86***			

Tabelle A 12: Umsatzveränderung im Gesamtmarkt in den 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen (zu Tabelle 11 im Text)

KW 01

Filiale	**S01**	**G01**	**D01**	**QD01**
Alteglofsheim	**98,97**	**99,12**	*-0,15*	*0,22*
Altomümster	**99,99**	**98,74**	*1,25*	*3,48*
Au	**99,12**	**100,70**	*-1,58*	*0,93*
Au/ Hallertau	**106,33**	**110,44**	*-4,11*	*12,20*
Augsburg Pfersee.	**103,66**	**99,85**	*3,81*	*19,60*
Augsburg Schert	**103,05**	**102,10**	*0,95*	*2,45*
Bad Birnbach	**102,22**	**99,84**	*2,38*	*8,98*
Bad Füssing	**96,12**	**95,85**	*0,27*	*0,79*
Beilngrieß	**96,71**	**101,50**	*-4,79*	*17,42*
Beratzhausen	**104,66**	**98,07**	*6,59*	*51,94*
Burgweinting	**98,88**	**99,97**	*-1,09*	*0,22*
Buxheim	**97,12**	**98,12**	*-1,00*	*0,15*
Donauwörth	**99,48**	**101,85**	*-2,37*	*3,07*
Erding	**96,46**	**98,46**	*-2,00*	*1,91*
Ergolding	**99,62**	**96,58**	*3,04*	*13,37*
Fahrentshausen	**101,76**	**98,60**	*3,16*	*14,26*
Furth in Wald	**115,46**	**108,63**	*6,83*	*55,45*
Geiselhöring	**100,04**	**99,96**	*0,08*	*0,49*
Grafrath	**103,83**	**96,91**	*6,92*	*56,80*
Hengersberg	**101,75**	**100,75**	*1,00*	*2,61*
Höchstädt	**107,10**	**100,29**	*6,81*	*55,16*
Jettingen	**99,49**	**101,66**	*-2,17*	*2,41*
Kelheim	**102,18**	**101,75**	*0,43*	*1,10*
Kissingen	**128,18**	**107,11**	*21,07*	*470,31*
Laaber**	**97,44**	**99,75**	*-2,31*	*2,87*
Neuburg Adlerstr.	**95,52**	**99,63**	*-4,11*	*12,20*
Neusäß	**95,24**	**96,68**	*-1,44*	*0,68*
Obertraubling	**104,38**	**104,04**	*0,34*	*0,92*
Passau	**99,87**	**101,68**	*-1,81*	*1,42*
Petershausen	**96,33**	**97,58**	*-1,25*	*0,40*
Rain	**99,47**	**99,98**	*-0,51*	*0,01*
Regensburg	**112,99**	**117,00**	*-4,01*	*11,51*
Regen-Wieshof	**95,26**	**97,25**	*-1,99*	*1,89*
Reichertshausen	**138,72**	**110,98**	*27,74*	*804,10*
Rottenburg	**92,14**	**100,48**	*-8,34*	*59,65*
Schrobenhausen	**123,36**	**105,74**	*17,62*	*332,58*
Sinzing	**108,53**	**110,75**	*-2,22*	*2,57*
Straubing	**101,02**	**103,68**	*-2,66*	*4,18*
Viechtach**	**102,39**	**100,96**	*1,43*	*4,19*
Wackersdorf	**99,55**	**101,00**	*-1,45*	*0,69*
Wolnzach	**101,77**	**103,77**	*-2,00*	*1,91*
Zolling	**95,24**	**99,96**	*-4,72*	*16,84*
Mittelwert		*AD01*	*-0,62*	
Varianz		*VD01*	*9,42*	
Standardabweichung		*ZD01*	*3,07*	
Mittelwert*		A*D01	*1,28*	
Varianz*		*V*D01*	*48,90*	
Standardabw.*		*Z*D01*	*6,99*	
t emp			***|0,20|***	
t $_{25\%}$			***0,68***	

Tabelle A 13: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonservenregalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen im Zeitraum KW 01 (vor dem Umbau) (zu Tabelle 16 im Text)

KW 25

Filiale	**S25**	**G25**	***D25***	**QD25**
Alteglofsheim	**120,74**	**101,02**	*19,72*	*48,72*
Altomümster	**115,64**	**97,47**	*18,17*	*2,99*
Au	**115,34**	**102,60**	*12,74*	*0,00*
Au/ Hallertau	**124,01**	**109,70**	*14,31*	*2,46*
Augsburg Pfersee.	**120,73**	**104,29**	*16,44*	*0,00*
Augsburg Schert	**108,40**	**107,05**	*1,35*	*227,71*
Bad Birnbach	**127,72**	**102,63**	*25,09*	*74,82*
Bad Füssing	**103,77**	**97,39**	*6,38*	*101,20*
Beilngrieß	**120,33**	**100,96**	*19,37*	*8,58*
Beratzhausen	**98,54**	**104,33**	*-5,79*	*343,36*
Burgweinting	**105,79**	**103,02**	*2,77*	*99,40*
Buxheim	**114,76**	**101,30**	*13,46*	*0,52*
Donauwörth	**112,88**	**104,75**	*8,13*	*69,06*
Erding	**112,00**	**100,73**	*11,27*	*26,73*
Ergolding	**113,69**	**99,84**	*13,85*	*6,71*
Fahrentshausen	**111,36**	**104,45**	*6,91*	*90,82*
Furth in Wald	**108,22**	**108,24**	*-0,02*	*162,82*
Geiselhöring	**115,50**	**97,46**	*18,04*	*2,56*
Grafrath	**104,44**	**94,22**	*10,22*	*6,35*
Hengersberg	**116,63**	**100,02**	*16,61*	*0,03*
Höchstädt	**127,53**	**102,73**	*24,80*	*69,89*
Jettingen	**115,64**	**103,02**	*12,62*	*0,01*
Kelheim	**119,38**	**102,20**	*17,18*	*0,55*
Kissingen	**118,38**	**107,57**	*10,81*	*3,72*
Laaber**	**108,69**	**101,53**	*7,16*	*86,12*
Neuburg Adlerstr.	**102,39**	**100,03**	*2,36*	*198,25*
Neusäß	**115,88**	**98,57**	*17,31*	*20,88*
Obertraubling	**109,88**	**108,66**	*1,22*	*132,71*
Passau	**112,89**	**103,85**	*9,04*	*54,76*
Petershausen	**110,74**	**98,99**	*11,75*	*0,98*
Rain	**111,46**	**102,79**	*8,67*	*60,37*
Regensburg	**129,50**	**117,69**	*11,81*	*21,44*
Regen-Wieshof	**108,55**	**99,56**	*8,99*	*14,06*
Reichertshausen	**139,52**	**112,04**	*27,48*	*217,27*
Rottenburg	**119,77**	**101,77**	*18,00*	*27,67*
Schrobenhausen	**127,15**	**106,18**	*20,97*	*67,73*
Sinzing	**130,58**	**108,57**	*22,01*	*31,02*
Straubing	**123,60**	**105,55**	*18,05*	*28,20*
Viechtach**	**117,01**	**103,05**	*13,96*	*6,15*
Wackersdorf	**107,48**	**102,70**	*4,78*	*63,36*
Wolnzach	**113,12**	**104,52**	*8,60*	*17,14*
Zolling	**110,66**	**101,69**	*8,97*	*14,21*
Mittelwert		*AD25*	*12,51*	
Varianz		*VD25*	*44,31*	
Standardabweichung		*ZD25*	*6,66*	
Mittelwert*		A*D25	*12,28*	
Varianz*		*V*D25*	*57,41*	
Standardabw.*		*Z*D25*	*7,58*	
t emp			***1,88***	
t $_{5\%}$			***1,69***	

Tabelle A 14: Umsatzveränderung in der Warengruppe Sauerkonserven durch Kreuzblockplatzierung in Sauerkonservenregalen von 42 EDEKA Filialen der beiden Testgruppen im Zeitraum KW 25 (nach dem Umbau) (vgl. Tabelle 17 im Text)

Vorpack- und Lieferservice:

Interessenbekundung und Umsatz- sowie Absatzentwicklung

Service	Ötztalerstraße	Weddigenstraße
Liefer-	63	45
Vorpack-	123	118
Beide	57	45

Tabelle A 15: Interessenbekundung am Liefer- und Vorpackservice auf Vorbereitungsevents

	Ötztalerstraße		Weddigenstraße	
KW	Umsatz in DM	Artikel	Umsatz in DM	Artikel
14	83548,98	39785	88345,43	42134
15	82937,71	39546	89328,45	43256
16	81453,67	39421	87429,56	40765
17	83025,46	40232	91245,78	44563
18	85295,67	41239	93487,34	45098
19	84527,82	41856	94723,50	46653
20	83295,38	40876	92894,56	45347
21	84394,44	41264	93934,56	46065

Tabelle A 16: Umsatz- und Artikelabsatzentwicklung

Ergebnisse der Fragebögen an Nutzer des Vorpack- oder Lieferservices

Frage 1: Haben Sie zuvor bereits im EDEKA-Markt an der ... Straße eingekauft? (Antworten in %)

Antwort	Ötztalerstraße	Weddigenstraße
Regelmäßig	27,8	34,4
Öfters	23,4	17,8
Manchmal	9,8	7,5
Selten	15,9	24,3
Äußerst Selten	11,2	3,4
Nie	6,2	10,8
Keine Angabe	5,7	1,8

Tabelle A 17: Kauffrequenz der Kunden

Frage 2 wurde nur an diejenigen Servicenutzer gestellt, die den Markt zuvor äußerst selten bzw. nie aufgesucht hatten: Was war der Grund, diesen Supermarkt aufzusuchen? (Antworten in %)

Antwort	Ötztalerstraße	Weddigenstraße
Zufall	15,4	25,4
Neuer Service	65,3	43,1
Andere	11,2	27,3
Keine Angabe	8,1	4,2

Tabelle A 18: Grund für den Besuch

Regalbilder Sauerkonservenregal

Auf den folgenden acht Seiten sind die detaillierten Regalbilder der im Kreuzblock optimierten Sauerkonservenregale der EDEKA-Märkte dargestellt. Die Meterangaben beziehen sich auf das vier Meter lange Sauerkonservenregal beginnend von der linken Seite.

Regalbilder „Warenartenblock“ (Warenarten vertikal, Marken horizontal) auf S. 285–288:

- Meter 1: Gurken
- Meter 2: Gurken/Städteprogramm
- Meter 3: Salate
- Meter 4: Spezialitäten

Regalbilder „Markenblock“ (Marken vertikal, Warenarten horizontal) auf S. 289–292:

- Meter 1: Kühne
- Meter 2: Kühne/Hengstenberg
- Meter 3: Specht
- Meter 4: neutrale Ware (Preiseinstiegsware: Fischer)

Sauerkonserven-Regal EDEKA neukauf
Sortierung nach Marken
Meter 1 – Kühne

Kühne Milde Peperoni 370ml	Kühne Milde Peperoni 370ml	Kühne Milde Peperoni 370ml	Kühne Sellerie Scheiben 370ml	Kühne Sellerie Scheiben 370ml	Kühne Sellerie Scheiben 370ml	Kühne Mixed Pickles 370ml	Kühne Mixed Pickles 370ml	Kühne Mixed Pickles 370ml	Kühne Kürbis 370ml	Kühne Kürbis 370ml	Kühne Kürbis 370ml	Kühne Cockt. Cornich 212ml
Kühne Antipast Gemüse 314ml	Kühne Antipast Gemüse 314ml	Kühne Antipast Tomaten 314ml	Kühne Antipast Tomaten 314ml	Kühne Antipast Artischo 314ml	Kühne Antipast Artischo 314ml	Kühne Antipast Paprika 314ml	Kühne Antipast Paprika 314ml	Kühne Puszta Salat 314ml	Kühne Puszta Salat 314ml	Kühne Puszta Salat 314ml	Kühne Bohnen Salat 314ml	Kühne Bohnen Salat 314ml	Kühne Bohnen Salat 314ml
Kühne Schles. Gurkenh. 370ml	Kühne Schles. Gurkenh. 370ml	Kühne Schles. Gurkenh. 370ml	Kühne Dill-Schnitten 370ml	Kühne Dill-Schnitten 370ml	Kühne Dill-Schnitten 370ml	Kühne Senf-Gurken 370ml	Kühne Senf-Gurken 370ml	Kühne Senf-Gurken 370ml	Kühne Gewürz Gurken 370ml	Kühne Gewürz Gurken 370ml	Kühne Gewürz Gurken 370ml	Kühne Honig Gurken 370ml
Kühne Schles. Gurkenh. 720ml	Kühne Schles. Gurkenh. 720ml	Kühne Schles. Gurkenh. 720ml	Kühne Salz-Dill-Gurken 720ml	Kühne Salz-Dill-Gurken 720ml	Kühne Salz-Dill-Gurken 720ml	Kühne Spreewald Gurken 720ml	Kühne Spreewald Gurken 720ml	Kühne Spreewald Gurken 720ml	Kühne Paprika-gurken 720ml	Kühne Paprika-gurken 720ml		
Kühne Moskauer Gurken 720ml	Kühne Moskauer Gurken 720ml	Kühne Moskauer Gurken 720ml	Kühne Gewürz Gurken 720ml	Kühne Gewürz Gurken 720ml	Kühne Gewürz Gurken 720ml	Kühne Gurkentopf 1700ml	Kühne Gurkentopf 1700ml	Hengst. Knax Gewürzg. 720ml	Hengst. Knax Gewürzg. 720ml			

Sauerkonserven-Regal EDEKA neukauf
Sortierung nach Marken
Meter 2 – Kühne / Hengstenberg

Kühne Cockt. Cornich 212ml	Kühne Cockt. Cornich 212ml	Kühne Mais-Kölbchen 212ml	Kühne Mais-Kölbchen 212ml	Kühne Mais-Kölbchen 212ml	Hengst. Tomaten Paprika 370ml	Hengst. Tomaten Paprika 370ml	Hengst. Milde Peperoni 370ml	Hengst. Milde Peperoni 370ml	Specht Milde Peperoni 370ml	Specht Milde Peperoni 370ml	Specht Milde Peperoni 370ml	Specht Scharfe Peperoni 370ml	Specht Scharfe Peperoni 370ml
Kühne Karotten Salat 314ml	Kühne Karotten Salat 314ml	Kühne Karotten Salat 314ml	Kühne Rote Bete 370ml	Kühne Rote Bete 370ml	Kühne Rote Bete 370ml	Kühne Corni-chons 370ml	Kühne Corni-chons 370ml	Kühne Corni-chons 370ml	Hengst. Cornichons 370ml	Hengst. Cornichons 370ml	Hengst. Cornichons 370ml		
Kühne Honig Gurken 370ml	Kühne Honig Gurken 370ml	Kühne Schlemm. Gurken 580ml	Kühne Schlemm. Gurken 580ml	Kühne Schlemm. Feurig 580ml	Kühne Schlemm. Feurig 580ml	Kühne Schlemm. Süß 580ml	Kühne Schlemm. Süß 580ml	Hengst. Knax Gewürzg. 370ml	Hengst. Knax Gewürzg. 370ml	Hengst. Knax Gewürzg. 370ml			
Kühne Rote Bete 370ml	Kühne Rote Bete 720ml	Kühne Rote Bete 720ml	Kühne Rote Bete 720ml	Kühne Polnische Gurken 720ml	Kühne Polnische Gurken 720ml	Kühne Polnische Gurken 720ml	Hengst. Sticksi 720ml	Hengst. Sticksi 720ml	Hengst. Sticksi 720ml				
Hengst. Knax Gewürzg. 720ml	Hengst. Knax Gewürzg. 1700ml	Hengst. Knax Gewürzg. 1700ml	Specht Gewürz Gurken 720ml	Specht Gewürz Gurken 720ml	Specht Gewürz Gurken 720ml	Specht Münchner Gurken 720ml	Specht Münchner Gurken 720ml	Specht Münchner Gurken 720ml					

Sauerkonserven-Regal EDEKA neukauf
Sortierung nach Marken
Meter 3 – Specht

Specht Scharfe Peperoni 370ml	Specht Silber Zwiebeln 370ml	Specht Silber Zwiebeln 370ml	Specht Silber Zwiebeln 370ml	Specht Rote Bete 370ml	Specht Rote Bete 370ml	Specht Rote Bete 370ml	Durach Sellerie Salat 370ml	Durach Sellerie Salat 370ml	Durach Sellerie Salat 370ml	Durach Tomaten Paprika 370ml	Durach Tomaten Paprika 370ml
Specht Mixed Pickles 370ml	Specht Mixed Pickles 370ml	Specht Mixed Pickles 370ml	Specht Sellerie Salat 370ml	Specht Sellerie Salat 370ml	Specht Sellerie Salat 370ml	Specht Schlemm. Bohnen 580ml	Specht Schlemm. Bohnen 580ml	Specht Paprika Piroschka 580ml	Specht Gärtner Fäßchen 580ml	Specht Gärtner Fäßchen 580ml	
Specht Schmank. Gurken 370ml	Specht Schmank. Gurken 370ml	Specht Schmank. Gurken 370ml	Specht Münchner Gurken 370ml	Specht Münchner Gurken 370ml	Specht Münchner Gurken 370ml	Fischer Sellerie Salat 720ml	Fischer Sellerie Salat 720ml	Fischer Sellerie Salat 720ml	Fischer Puszta Salat 720ml	Fischer Puszta Salat 720ml	Fischer Puszta Salat 720ml
Specht Sellerie 720ml	Specht Sellerie 720ml	Specht Sellerie 720ml	Specht Rote Bete 720ml	Specht Rote Bete 720ml	Specht Rote Bete 720ml	Specht Tomaten Paprika 720ml	Specht Tomaten Paprika 720ml	Specht Tomaten Paprika 720ml			
Specht Prager Gurken 720ml	Specht Prager Gurken 720ml	Specht Prager Gurken 720ml	Specht Breslauer Happen 720ml	Specht Breslauer Happen 720ml	Specht Breslauer Happen 720ml	Specht Gurkentopf 1700ml	Specht Gurkentopf 1700ml	Gurken Gewachsen 720ml			

Sauerkonserven-Regal EDEKA neukauf
Sortierung nach Marken
Meter 4 – neutrale Ware

Durach Tomaten Paprika 370ml	Fischer Mais-Kölbchen 370ml	Fischer Mais-Kölbchen 370ml	Fischer Mais-Kölbchen 370ml	Fischer Milde Peperoni 370ml	Fischer Milde Peperoni 370ml	Fischer Milde Peperoni 370ml	Durach Karotten Salat 370ml	Durach Karotten Salat 370ml	Durach Karotten Salat 370ml	Durach Silber Zwiebeln 370ml	Durach Silber Zwiebeln 370ml	Durach Silber Zwiebeln 370ml
Fischer Corni-chons 720ml	Fischer Corni-chons 720ml	Fischer Corni-chons 720ml	Durach Gewürz Gurken 370ml	Durach Gewürz Gurken 370ml	Durach Gewürz Gurken 370ml	Durach Puszta Salat 370ml	Durach Puszta Salat 370ml	Durach Puszta Salat 370ml	Fischer Rote Bete 370ml	Fischer Rote Bete 370ml	Fischer Rote Bete 370ml	
Fischer Blumenk. Salat 720ml	Fischer Blumenk. Salat 720ml	Fischer Blumenk. Salat 720ml	Fischer Bohnen Salat 720ml	Fischer Bohnen Salat 720ml	Fischer Bohnen Salat 720ml	Fischer Tomaten Paprika 720ml	Fischer Tomaten Paprika 720ml	Fischer Tomaten Paprika 720ml				
Fischer Gewürz Gurken 720ml	Fischer Gewürz Gurken 720ml	Fischer Gewürz Gurken 720ml	Fischer Gurken Sticks 720ml	Fischer Gurken Sticks 720ml	Fischer Gurken Sticks 720ml	Fischer Rote Bete 720ml	Fischer Rote Bete 720ml	Fischer Rote Bete 720ml	Fischer Milde Peperoni 720ml	Fischer Milde Peperoni 720ml		
Gurken Gewachsen 720ml	Gurken Gewachsen 720ml	Fischer Gurkentöpferl 720ml	Fischer Gurkentöpferl 720ml	Fischer Gurkentöpferl 720ml	Fischer Gurkentopf 1062ml	Fischer Gurkentopf 1062ml	Fischer Gurkentopf 1700ml	Fischer Gurkentopf 1700ml				

Sauerkonserven-Regal EDEKA neukauf
Sortierung nach Warenarten
Meter 1 – Gurken

Kühne Schles. Gurkenhap 370ml	Kühne Schles. Gurkenhap 370ml	Kühne Schles. Gurkenhap 370ml	Kühne Gewürzg. Auslese 370ml	Kühne Gewürzg. Auslese 370ml	Kühne Gewürzg. Auslese 370ml	Kühne Cocktail Cornichon 212ml	Kühne Cocktail Cornichon 212ml	Kühne Cocktail Cornichon 212ml	Kühne Corni-chons 370ml	Kühne Corni-chons 370ml	Kühne Corni-chons 370ml
Kühne Schles. Gur-kenhap 720ml		Kühne Schles. Gur-kenhap 720ml		Kühne Salz-Dill-Gurken 720ml		Kühne Salz-Dill-Gurken 720ml		Kühne Gewürzg. Auslese 720ml		Kühne Gewürzg. Auslese 720ml	
Specht Gewürz-Gurken 370ml	Specht Gewürz-Gurken 370ml	Specht Gewürz-Gurken 370ml	Specht Gewürz-Gurken 720ml	Specht Gewürz-Gurken 720ml	Specht Gewürz-Gurken 720ml	Specht Schmank. Gurken 370ml	Specht Schmank. Gurken 370ml	Specht Schmank. Gurken 370ml	Specht Münchner Gurken 720ml	Specht Münchner Gurken 720ml	Specht Münchner Gurken 720ml
Hengst. Polnische Gurken 720ml	Hengst. Polnische Gurken 720ml	Hengst. Polnische Gurken 720ml	Hengst Knax Gewürzg 370ml	Hengst Knax Gewürzg 370ml	Hengst Knax Gewürzg 370ml	Hengst Knax Gewürzg 720ml	Hengst Knax Gewürzg 720ml	Hengst Knax Gewürzg 720ml	Hengst. Corni-chons 370ml	Hengst. Corni-chons 370ml	Hengst. Corni-chons 370ml
Kühne Gurkentopf 1700ml		Kühne Gurkentopf 1700ml		Specht Gurkentopf 1700ml		Hengst. Gurkentopf 1700ml		Fischer Gurken-töpfchen 720ml		Fischer Gurken-töpfchen 720ml	

Sauerkonserven-Regal EDEKA neukauf
Sortierung nach Warenarten
Meter 2 – Gurken / Städteprogramm

Kühne Schlemm. Gurken 580ml	Kühne Schlemm. Gurken 580ml	Kühne Schlemm. Feurig 580ml	Kühne Schlemm. Feurig 580ml	Kühne Schlemm. Süß 580ml	Kühne Schlemm. Süß 580ml	Kühne Senf-Gurken 370ml	Kühne Senf-Gurken 370ml	Kühne Senf-Gurken 370ml	Kühne Dill-Schnitten 370ml	Kühne Dill-Schnitten 370ml	Kühne Dill-Schnitten 370ml
Kühne Moskauer Gurken 720ml	Kühne Moskauer Gurken 720ml	Kühne Moskauer Gurken 720ml	Kühne Paprika Gurken 720ml	Kühne Paprika Gurken 720ml	Kühne Paprika Gurken 720ml	Kühne Spreewäld Gurken 720ml	Kühne Spreewäld Gurken 720ml	Kühne Spreewäld Gurken 720ml	Kühne Honig Gurken 370ml	Kühne Honig Gurken 370ml	
Specht Prager Gurken 720ml	Specht Prager Gurken 720ml	Specht Prager Gurken 720ml	Specht Breslauer Happen 720ml	Specht Breslauer Happen 720ml	Specht Breslauer Happen 720ml	Specht Tomaten-Paprika 720ml	Specht Tomaten-Paprika 720ml	Specht Tomaten-Paprika 720ml	Specht Sellerie 720ml		
Hengst. Sticksi 720ml	Hengst. Sticksi 720ml	Hengst. Sticksi 720ml	Durach Gewürz-gurken 370ml	Durach Gewürz-gurken 370ml	Durach Gewürz-gurken 370ml	Fischer Cornichons 720ml	Fischer Cornichons 720ml	Fischer Cornichons 720ml	Fischer Gewürz-gurken 720ml	Fischer Gewürz-gurken 720ml	
Fischer Gurkentopf 1062ml	Fischer Gurkentopf 1062ml	Fischer Gurkentopf 1700ml	Fischer Gurkentopf 1700ml	Gurken Gewachsen 720ml	Gurken Gewachsen 720ml	Gurken Gewachsen 720ml	Gurken Gewachsen 720ml				

Sauerkonserven-Regal EDEKA neukauf
Sortierung nach Warenarten
Meter 3 – Salate

Kühne Bohnen-salat 370ml	Kühne Bohnen-salat 370ml	Kühne Sellerie Scheiben 370ml	Kühne Sellerie Scheiben 370ml	Kühne Sellerie Scheiben 370ml	Kühne Puszta Salat 370ml	Kühne Puszta Salat 370ml	Kühne Puszta Salat 370ml	Kühne Karotten Salat 370ml	Kühne Karotten Salat 370ml	Kühne Karotten Salat 370ml
Kühne Honig Gurken 370ml	Kühne Rote Bete 370ml	Kühne Rote Bete 370ml	Kühne Rote Bete 370ml	Kühne Rote Bete 720ml	Kühne Rote Bete 720ml	Kühne Rote Bete 720ml	Specht Gärtner-Fäßchen 580ml	Specht Gärtner-Fäßchen 580ml	Specht Paprika Piroschka 580ml	Specht Paprika Piroschka 580ml
Specht Sellerie 720ml	Specht Sellerie 720ml	Specht Rote Bete 370ml	Specht Rote Bete 370ml	Specht Rote Bete 370ml	Specht Rote Bete 720ml	Specht Rote Bete 720ml	Specht Rote Bete 720ml	Specht Sellerie Salat 370ml	Specht Sellerie Salat 370ml	Specht Sellerie Salat 370ml	Durach Puszta Salat 370ml
Fischer Gewürz-gurken 720ml	Fischer Rote Bete 370ml	Fischer Rote Bete 370ml	Fischer Rote Bete 370ml	Fischer Tomaten Paprika 720ml	Fischer Tomaten Paprika 720ml	Fischer Tomaten Paprika 720ml	Durach Tomaten Paprika 370ml	Durach Tomaten Paprika 370ml	Durach Tomaten Paprika 370ml	Durach Sellerie Salat 370ml
Fischer Gurken Sticks 720ml	Fischer Gurken Sticks 720ml	Fischer Gurken Sticks 720ml	Fischer Rote Bete 720ml	Fischer Rote Bete 720ml	Fischer Rote Bete 720ml	Fischer Sellerie Salat 720ml	Fischer Sellerie Salat 720ml	Fischer Sellerie Salat 720ml	Fischer Puszta Salat 720ml	Fischer Puszta Salat 720ml

Sauerkonserven-Regal EDEKA neukauf
Sortierung nach Warenarten
Meter 4 – Spezialitäten

Kühne Mixed Pickles 370ml	Kühne Mixed Pickles 370ml	Kühne Mixed Pickles 370ml	Kühne Mais-Kölbch. 212ml	Kühne Mais-Kölbch. 212ml	Kühne Mais-Kölbch. 212ml	Kühne Antipast Artischo. 314ml	Kühne Antipast Artischo. 314ml	Kühne Antipast Paprika 314ml	Kühne Antipast Paprika 314ml	Kühne Antipast Tomaten 314ml	Kühne Antipast Tomaten 314ml	Kühne Antipast Gemüse 314ml	Kühne Antipast Gemüse 314ml
Specht Schlem. Bohnen 580ml	Specht Schlem. Bohnen 580ml	Specht Schlem. Bohnen 580ml	Kühne Kürbis 370ml	Kühne Kürbis 370ml	Kühne Kürbis 370ml	Hengst. Tomaten Paprika 370ml	Hengst. Tomaten Paprika 370ml	Hengst. Tomaten Paprika 370ml	Hengst. Milde Peperoni 370ml	Hengst. Milde Peperoni 370ml	Kühne Milde Peperoni 370ml	Kühne Milde Peperoni 370ml	Kühne Milde Peperoni 370ml
Durach Puszta Salat 370ml	Durach Puszta Salat 370ml	Specht Mixed Pickles 370ml	Specht Mixed Pickles 370ml	Specht Mixed Pickles 370ml	Specht Silber Zwiebeln 370ml	Specht Silber Zwiebeln 370ml	Specht Silber Zwiebeln 370ml	Specht Milde Peperoni 370ml	Specht Milde Peperoni 370ml	Specht Scharfe Peperoni 370ml	Specht Scharfe Peperoni 370ml		
Durach Sellerie Salat 370ml	Durach Sellerie Salat 370ml	Durach Karotten Salat 370ml	Durach Karotten Salat 370ml	Durach Karotten Salat 370ml	Fischer Mais-Kölbchen 370ml	Fischer Mais-Kölbchen 370ml	Durach Silber Zwiebeln 370ml	Durach Silber Zwiebeln 370ml	Durach Silber Zwiebeln 370ml	Fischer Milde Peperoni 370ml	Fischer Milde Peperoni 370ml	Fischer Milde Peperoni 370ml	
Fischer Puszta Salat 720ml	Fischer Blumenkohl Salat 720ml	Fischer Blumenkohl Salat 720ml	Fischer Blumenkohl Salat 720ml	Fischer Bohnen Salat 720ml	Fischer Bohnen Salat 720ml	Fischer Bohnen Salat 720ml	Fischer Milde Peperoni 720ml	Fischer Milde Peperoni 720ml	Fischer Milde Peperoni 720ml				

Literaturverzeichnis

A.C. Nielsen GmbH (Hrsg.) (o.J.): Floorplan-Profil-Verkaufsprospekt, Frankfurt am Main o.J.

A.C. Nielsen GmbH (Hrsg.) (1994): Spaceman-Broschüre, Frankfurt am Main 1994.

Aaker, D.A. / Myers, J.G. (1987): Advertising Management, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1987.

Abelson, R.P. (1981): Psychological Status of the Script Concept, in: American Psychologist Nr. 7/1981, S. 715–729.

Ackermann, C. (1997): Konzepte der Ladengestaltung. Beitrag zur Profilierung und Rationalisierung im Einzelhandel. Diss., Lohmar 1997.

Adriaans, P. / Zantinge, D. (1996): Data Mining, Harlow 1996.

Agrawal, R. / Imielinski, T. / Swami, A. (1993): Mining association rules between sets of items in large databases, in: **o.V.** (Hrsg.): Proceedings of the 1993 International Conference on Management of Data (SIGMOD), 1993, S. 207–216.

Agrawal, R. / Mannila, H. / Srikant, R. / Toivonen, H. / Verkamo, A.I. (1996): Fast Discovery of Association Rules, in: **Fayyad, U.M. / Piatetsky-Sjapiro, G. / Smyth, P. / Uthurusamy, R.** (Hrsg.): Advances in Knowledge Discovery and Data Mining, Menlo Park u.a. 1996, S. 307–328.

Ahlert, D. (1994): Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagment im Einzelhandel. Herausforderung an freie, kooperierende und integrierte Handelssysteme, in: **Bruhn, M. / Meffert, H. / Wehrle, F.** (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch. Effizienz und Flexibilität als Herausforderung des Marketing, Stuttgart 1994, S. 279–300.

Ahlert, D. (1997): Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution – Betriebswirtschaftliche Grundlegung und praktische Herausforderung aus der Perspektive von Handel und Industrie, in: **Ahlert, D. / Olbricht, R.** (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling: Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzung in die Handelspraxis, 3. Aufl., Stuttgart 1997, S. 3–112.

Ahlert, D. / Olbrich, R. (1993): Strategische Erfolgsforschung im Lebensmittelhandel und ihre Bedeutung für Handelsmanagement, Industrie und Wettbewerbspolitik, in:

Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1993/94, Systeme im Handel, Wiesbaden 1993, S. 61–78.

Ahlert, D. / Schröder, H. (1990): Erlebnisorientierung im stationären Einzelhandel, in: Marketing ZFP Nr. 4/1990, S. 221–229.

Ajzen, I. / Fishbein, M. (1973): Attitudinal and Normative Variables as Predictors of Specific Behaviour, in: Journal of Personality and Social Psychology, Nr. 27/1973, S. 41–57.

Ajzen, I. / Fishbein, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Englewood Cliffs 1980.

Albaum, M. (1997): Das Kundenbuch. Menschen und ihr Einkaufsverhalten bei Bekleidung, Frankfurt am Main 1997.

Alber, J.W. / Hasher, L. (1983): Is Memory Schematic, in: Psychological Bulletin Nr. 2/1983, S. 201–231.

Algermissen, J. (1981): Das Marketing der Handelsbetriebe, Würzburg / Wien 1981.

Allport, G.W. (1935): Attitudes, in: **Murchison, C.** (Hrsg.): Handbook of Social Psychology, Worcester, Mass., 1935, S. 798–884.

Anderer, M. (1997): Internationalisierung im Einzelhandel. Strategien und Steuerungsmodelle, Frankfurt am Main 1997.

Anderson, E.E. (1979): An Analysis of Retail Display Space: Theory and Methods, in: Journal of Business, Nr. 1/1979, S. 103–118.

Anderson, E.E. / Amato, H.N. (1973): A Mathematical Model for Simultaneously Determing the Optimal Brand-Collection and Display-Area Allocation, in: Operations Research Nr. 1/1973, S. 13–21.

Anderson, J.R. / Bower, G.H. (1972): Recognition and Retrieval Processes in Free Recall, in: Psychological Review, Jg. 79, 1972, S. 97–123.

Anderson, J.R. / Bower, G.H. (1973): Human Associative Memory, Washington 1973.

Andritzky, K. (1976): Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin 1976.

Angehrn, O. (1969): Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Stuttgart 1969.

Apel, P. (1989): So beurteilt der Handel Regaloptimierungsprogramme, in: Lebensmittel Praxis, Nr. 18/1989, S. 24–40.

Applebaum, W.S. (1966): Methods for Determining Store Trade Areas. Market Penetration and Potential Sales, in: Journal of Marketing Research, Nr. 2/1966, S. 127–141.

Appleyard. D. (1973): Notes on Urban Perception and Knowledge, in: **Downs, R. / Stea, D.** (Hrsg.): Image and Environment, Chicago 1973.

Arend-Fuchs, C. (1995): Die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten bei Lebensmitteln, Diss., Frankfurt am Main 1995.

Arnold, D. (1992): Modernes Markenmanagement. Geheimnisse erfolgreicher Marken, Wien 1992.

Arthen, H. (1988): Handel setzt auf Kundenkarten, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 5/1988, S. 4.

Atkinson, R.C. / Juola, J.F. (1973): Factors Influencing Speed and Accuracy of Word Recognition, in: **Kornblum, S.** (Hrsg.): Attention and Performance, Jg. 4, 1973, New York u.a., S. 583–612.

Atzberger, M. (1998): Data Warehouse. Status quo im Einzelhandel, in: **EHI** (Hrsg.): Data Warehouse, Köln 1998, S. 6–15.

Auer, S. / Koidl, R. (1997): Convenience Stores: Handelsform der Zukunft. Praxis, Konzepte, Hintergründe, Frankfurt am Main 1997.

Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft (Hrsg.) (1995): Katalog E – Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 4. Ausgabe, Köln 1995.

Ausserehl, C. (1991): Familiensinn schafft Umsatz, in: Lebenszeitung-Journal Nr. 11/1991, S. j10–11.

BACG Limited (Hrsg.) (1996): Spaceopt-Verkaufsprospekt, Leeds 1996.

Bachl, T. (1991): Profitbringer identifizieren, in: Dynamik im Handel Nr. 1/1991, S. 73–75.

Bachl, T. (1993): Regalplatzoptimierung im Fachhandel, in: B+H Bausortiment Holz und Ausbaubedarf Nr. 4/1993, S. 19–24.

Backhaus, K / Erichson, B / Plinke, W / Weiber, R. (2000): Multivariate Analysemethoden, 9. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2000.

Baltus, B. (1982): Die Variation des Blickverhaltens in Abhängigkeit verbaler und nonvrbaler Hinweisreize. Weinheim/Basel 1982.

Balzer, H. (1992): Einkaufen: Für Senioren eine Strapaze, in: Der Handel Nr. 3/1992, S. 21–22.

Banning, T.E. (1987): Lebenstilorientieret Marketing-Theorie, Heidelberg 1987.

Barney, J. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, in: Management Science, Nr. 10/1986, S. 1231–1241.

Barth, K. (1975): Die Warenpräsentation in Einzelhandelsunternehmungen, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, H. 7/1975, S. 93–97.

Barth, K. (1976): Systematische Unternehmensführung in den Groß- und Mittelbetrieben des Einzelhandels, Göttingen 1976.

Barth, K. (1980): Rentable Sortimente im Handel: Zufall oder Ergebnis operabler Entscheidungstechniken?, Göttingen 1980.

Barth, K. (1984): Grundlagen einer segmentorientierten Marketingplanung in Einzelhandelsunternehmungen, in: Institut für Handelsforschung: Mitteilungen, Nr. 7/1984, S. 81–84.

Barth, K. (1989): Ursachen der Konzentration, in: **Lück, W.** (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaften in Theorie und Praxis, Marburg 1989, S. 85–97.

Barth, K. (1999): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., Wiesbaden 1999.

Barth, K. / Büttner, H. (1985): Das geschlossene Warenwirtschaftssystem als Instrument der Unternehmensführung im Einzelhandelsbetrieb, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung, H. 12/1985, S. 172–176 und 180.

Barth, K. / Hartmann, R. (1991): Strategische Marketingplanung im Einzelhandel – Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung adäquater Planungstechniken, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1991 – Erfolgsfaktoren und Strategien, Wiesbaden 1991, S. 135–155.

Barth, K. / Möhlenbruch, D. (1988): Ursachen der Konzentration im Einzelhandel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis Nr. 3/1988, S. 220–234.

Barth, K. / Rühl, A. / Steinicke, S. (2001): Knowledge Discovery in Databases (KDD) als ein Instrument zur Messung soziodemographischer Einflussgrößen auf den Sortimentserfolg, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 2000/01, Wiesbaden 2001, S. 239–261.

Barth, K./ Steinicke, S. (2004): Filialspezifische Erstellung von Sortimenten unter Einschluss von Warenplatzierungslösungen im Lebensmitteleinzelhandel: Prozesse – Systemtechnologie – Ergebnisse aus dem Praxistest, in: Trommsdorrf, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2004 – Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels, Wiesbaden 2004, S. 359 – 379.

Barth, K. / Stoffl, M. (1997): Hat das Marketing im Handel versagt? Die Kundenorientierung als Ansatz einer Neubesinnung, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1997/98 – Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden 1997, S. 3–19.

Barth, K. / Theis, H.J. (1988): Die Entwicklung eines abteilungsspezifischen Anspruchsprofils als Grundlage handelsbetrieblicher Marketingplanung, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1988, Heidelberg/Berlin 1988, S. 243–260.

Barth, K. / Theis, H.J. (1991): Die Werbung des Facheinzelhandels – Theoretische Grundlagen, empirische Forschungsergebnisse, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 1991.

Bartlett, F.C. (1932): Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology (Nachdruck 1954), Cambridge 1932.

Bastian, A. (1999): Erfolgsfaktoren von Einkaufszentren – Konzeptionelle Ansätze und empirische Analysen zur kundengerichteten Profilierung, Wiesbaden 1999.

Batzer, E. / Greipl, E. / Meyerhöfer, W. / Singer, E. (1974): Der Ausleseprozess im Groß- und Einzelhandel, Berlin 1974.

Bauer, E. (1976): Markt-Segmentierung als Marketingstrategie, Berlin 1976.

Bauer, E. (1977): Markt-Segmentierung, Stuttgart 1977.

Baumgartner, R. (1991): Ladenerneuerung (Store Modernization), Diss., St. Gallen 1991.

Bea, F.X. / Haas, J. (1997): Strategisches Management, Stuttgart 1997.

Becker, J. (1993): Marketing-Konzeptionen, 5. Aufl., München 1993.

Becker, J. (1994): Strategisches Vertriebscontrolling, München 1994.

Becker, J. (1997): Handelsinformationssysteme und Handelscontrolling – ein methodenorientierter Ansatz, in: **Ahlert, D. / Olbricht, R.** (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling: Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzung in die Handelspraxis, 3. Aufl., Stuttgart 1997, S. 173–210.

Becker, J. / Schütte, R. (1996): Handelsinformationssysteme, Landsberg am Lech 1996.

Behrends, C. (1988): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des ISB-DPR-Modells, in: **ISB-Verlag** (Hrsg.): DPR 88. Direkte Produkt-Rentabilität. Wichtiger Baustein im Gesamtkonzept des Marketing, Köln 1988, S. 6–17.

Behrends, C. (1989a): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des DHI-DPR-Modells, in: **DHI** (Hrsg.): Dokumentation DHI-DPR-Modell Trockensortiment Version 2.0, Köln 1989, S. I.2–I.23.

Behrends, C. (1989b): Direkte Produkt-Rentabilitä – Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung des DPR-Modells in der Praxis, in: Markenartikel H. 5/1989, S. 204–212.

Behrends, C. (1992): Methodische Grundlagen, Streitpunkte und Grenzen des DPR-Modells, in: **DHI** (Hrsg.): Auf dem Weg zur Direkten Produkt-Rentabilität, Köln 1992, S. 3–11.

Behrens, R. (2000): ECR – Supply Chain Management, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 261–320.

Belk, R.W. (1975): Situational Variables and Consumer Behavior, in: Journal of Consumer Research, Dez. 1975, S. 157–167.

Bellenger, D. / Robertson, D. / Hierschman, E. (1978): Impulse Buying Behavior Varies by Product, in: Journal of Advertizing Research, Jg. 18, 1978, S. 15–18.

Bellizzi, J.A. / Crowley, A.E. / Hasty, R.W. (1983): The Effects of Color in Store Design, in: Journal of Retailing, Nr. 1/1983, S. 21–43.

Benkenstein, M. (1997): Strategisches Marketing, Stuttgart u.a. 1997.

Benkenstein, M. / Bastian, A. (1997): Ansätze zur Profilierung von Einkaufszentren – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Analysen, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 209–231.

Benkenstein, M. / Bastian, A. (2000): Wettbewerbsprofilierung von Einkaufszentren – Ein Beitrag zum Controlling strategischer Erfolgsponteziale, in: Graßhoff, J. (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 443–471.

Benkmann, R. (1998): Soziale Konstruktion gravierender Lernschwierigkeiten und sonderpädagogische Förderung, in: Zeitschrift für Heilpädagogik, H. 11/1998, S. 482–489.

Berekoven, L. (1978): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: **Dichtl, E. et al.** (Hrsg.): Markenartikel heute, Markt und Marketing, Wiesbaden 1978, S. 35–48.

Berekoven, L. (1986): Gechichte des deutschen Einzelhandels, Frankfurt am Main 1986.

Berekoven, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Aufl., München 1995.

Berekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (1993): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 5. Aufl., Wiesbaden 1993.

Bergheim, U. (1987): Regaloptimierung im Handel, in: Dynamik im Handel, Nr. 2/1987, S. 86–89.

Bergler, R. (1963): Psychologie des Marken- und Firmenbildes, Göttingen 1963.

Bergmann, G (2003): Systemische Transaktionsnutzentheorie, in: Marketing ZfB, März 2003, S. 22-35.

Bergmann, G (2005): Flow Marketing, Working Paper 9/2005, Universität Siegen, 2005

Berker, C.: Die räumliche Beziehung verschiedener Einzelhandelsgeschäfte zueinander in einem Einkaufszentrum, Dipl., München 1989.

Berlyne, D.E. (1971): Aesthetics and Psychobiology, New York 1971.

Berlyne, D.E. (1978): Curiosity and Learning, in: Motivation and Emotion Nr. 2/1978, S. 99–175.

Berndt, R. (1978): Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung und Erreichung von Zielgruppen (am beispiel der Cluster-Analyse), in: **Koinecke, J.** (Hrsg.): Handbuch Marketing, Bd. 1, Gernsbach 1978, S. 415–424.

Berson, A. / Smith, S.J. (1997): Data Warehousing, Data Mining & OLAP, New York u.a. 1997.

Bertram, H. (2000): Data Warehouse gestützte Warenwirtschaftssysteme, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 323–362.

Bidlingmaier, J. (1973): Marketing I, Reinbek b. Hamburg 1973.

Bidlingmaier, J. (1974): Betriebsformen des Einzelhandels, in: **Tietz, B.** (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 526–535.

Bidlingmaier, J. (1975): Festlegung der Werbeziele, in: **Behrens, K.C.** (Hrsg.): Handbuch der Werbung, 2. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 403–434.

Biehal, G. / Stephens, D. / Curlo, E. (1992): Attitude Toward the Ad and Brand Choice, in: Journal of Advertizing, Jg. 21, 1992, S. 19–36.

Biehl, B. (1991): Die Warengruppe als Keimzelle der Kooperation, in: Lebensmittelzeitung Nr. 14/1991, S. J4–J8.

Biehl, B. (1998): Supermarkt statt Titanic – Kundenbegeisterung als neue Aufgabe, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 14/1998, S. 40.

Bierther, M (1993): Warenwirtschaftssystem im Handel, Kurzinformation anlässlich des OMRON OWS-Seminars am 23.02.1993 in Hamburg.

Biester, S. (1999a): Herzstück der Kundenorientierung, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 6/1999, S. 42.

Biester, S. (1999b): Zur richtigen Zeit am richtigen Ort, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 40/1999, S. 32.

Bigus, J. (1996): Data Mining with Neural Networks, New York 1996.

Bissantz, N. (1996): CLUSMIN – Ein Beitrag zur Analyse von Daten des Ergebniscontrolling mit Datenmustererkennung (Data Mining), in: **Dal Cin / Ertl et al.** (Hrsg.): Arbeitsberichte des Instituts für mathematische Maschinen und Datenverarbeitung der Friedrich Alexander Universität Erlangen, Bd. 29, Nr.7, Erlangen 1996.

Bissantz, N. (1998): Aktive Managementinformation und Data Mining: Neuere Methoden und Ansätze, in: **Chamoni, P. / Gluchowski, P.** (Hrsg.): Analytische Informationssysteme, Berlin/Heidelberg/New York 1998, S. 321–338.

Bleicker, U. (1983): Produktbeurteilung des Konsumenten, Würzburg u.a. 1983.

Bleymüller, J. / Gehlert, G. / Gülicher, H. (1994): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 9. Aufl., München 1994.

Blickhäuser, J. / Gries, T. (1989): Individualisierung des Konsums und Polarisierung von Märkten als herausforderung für das Konsumgütermarketing, in: Marketing ZFP, H. 1/1989, S. 5–10.

Böcker, F. (1975): Die Analyse des Kaufverbundes, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1975, S. 290–306.

Böcker, F. (1978): Die Bestimmung von Kaufverbundenheit von Produkten, Berlin 1978.

Böcker, F. (1987): Viele bunte Typen, in: Wirtschaftswoche, H. 18/1987, S. 107–113.

Böcker, F. / Gierl, H. (1992): Stichwort: Marketingziele, in: **Diller, H.** (Hrsg.): Vahlens Grosses Marketing Lexikon. München 1992, S. 706–709.

Böhler, H. (1977): Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977.

Bogaschewsky, R. (1995): Vertikale Kooperationen – Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, Sdr.H. 35/1995, S. 159–177.

Bollinger, T. (1996): Assoziationsregeln. Analyse eines Data Mining Verfahrens, in: Informatik-Spektrum, H. 19/1996, S. 257–261.

Booth, R.G. (1990): Snack Food, New York 1990.

Boßhammer, U. (1992): Weniger verführbar als erwünscht, in: Lebensmittel Zeitung-Journal Nr. 52/1992, S. 33.

Bost, E. (1986): Die Wirkung der Ladenatmosphäre am Einkaufsort, in: Lebensmittelzeitung Nr. 43/1986, S. F22–25.

Bost, E. (1987): Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten, Heidelberg 1987.

Botschatzke, U.W. (1993): Informationsverarbeitungs-Controlling in Dienstleistungsunternehmen – Zielorientierte Steuerung der betrieblichen Informationsverarbeitung, München u.a. 1993.

Boulding, K. (1958): Die neuen Leitbilder, Düsseldorf 1958.

Boutsen, L. / Marendaz, C. (2001): Detection of shape orientation depends on salient axes of symmetry and elongation: Evidence from visual search, in: Perception & Pyschophysics, Nr. 3/2001, S. 404–422.

Broekmeulen, R. et al (2005): Broekmeulen, R./ Fransoo, J./ van Donselaar, K./ van Woensel, T.: Excess shelf space in grocery retail stores, BETA Working paper 109, Technische Universiteit Eindhoven, 2005.

Brown, S. (1988): The Wheel of Retailing, in: International Journal of Retailing, H. 1/1988, S. 16–37.

Bruhn, M. (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Frankfurt am Main / Bern 1982.

Bruhn, M. (1986): Beschwerdemanagement. In: Harvard Manager, Nr. 3/1986, S. 104–108.

Bruhn, M. (1992): Zur Akzeptanz des DPR-Modells aus Sicht der Wissenschaft, in: **DHI** (Hrsg.): Auf dem Weg zur Direkten Produkt-Rentabilität, Köln 1992, S. 12–23.

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik, München 1997.

Brumm, G. (1973): Die Problematik der Marktsegmentierungspolitik, Diss., Berlin 1973.

Bruner, J.S. (1957): On perceptual readiness, in: Psychological Review, Jg. 64, S. 123–152.

Bruner, J.S. (1964): The course of cognitive growth, in: American psychologist, Jg. 19, S. 1–15.

Bruner, J.S. (1966): Toward a theory of instruction, Cambridge, Mass., 1966.

Bruner, J.S. / Goodnow, J.J. / Austin, G.A. (1956): A Study of Thinking, New York 1956.

Bürger, J.H. / Berlemann, F.R. (1987): Merchandising, Landsberg am Lech 1987.

Büttner, H. (1986): Die segmentorientierte Marketingplanung im Einzelhandel. Göttingen 1986.

Bugdahl, V. (1995): Wissenswertes rund um den Markennamen,in: Markenartikel Nr.11/1995, S. 527 – 531.

Bultez, A./ Naert, P. (1988): SH.A.R.P.: Shelf Allocation for Retailers Profit, in: Marketing Science 1988, Vol. 7, No. 3, S. 211 – 231.

Bunk, B. (1999): Themenmanagement im Handel – Der steile Weg zur Wertschöpfung, in: Absatzwirtschaft, Nr. 3/1999, S. 40–44.

Campbell, D.T. (1950): The Indirect Assessment of Social Attitudes, in: Psychological Bulletin, Nr. 47/1950, S. 15–38.

Carson, T. / Adams H. (1980): Activity Valence as a Function of Mood Change, in: Joural of Abnormal Psychology Nr. 89/1980, S. 368–377.

Chaiken, S. (1980): Heuristic versus Systematic Information Processing and the Use of Source versus Message Cues in Persuasion, in: Journal of Personal Social Psychology, Jg. 39, 1980, S. 752–766.

Chamoni, P. (1998): Ausgewählte Verfahren des Data Mining, in: **Chamoni, P. / Gluchowski, P.** (Hrsg): Analytische Informationssysteme, Berlin / Heidelberg / New York 1998, S. 301–320.

Cheeseman, P. / Stutz, J. (1996): Bayesian Classification (Auto Class): Theory and Results. in: **Fayyad, U.M. / Piatetsky-Sjapiro, G. / Smyth, P. / Uthurusamy, R.** (Hrsg.): Advances in Knowledge Discovery and Data Mining, Menlo Park u.a. 1996, S. 153–180.

Churchman, W. / Ackoff, R. / Arnoff, L. (1964): Operations Research – Eine Einführung in die Unternehmensforschung, 2. Aufl., Wien / München 1964.

Clark, M.S. / Isen, A.M. (1982): Toward Understanding the Relationship between Feeling states and Social Behavior, in: **Hastorf, A.H. / Isen, H.M.** (Eds.): Cognitive Social Psychology, North Holland / Elseiver 1982, S. 73–108.

Coase, W. (1937): The Nature of the firm, in: Economical, 1937, S. 386–405.

Codd, E.F. / Codd, S.B. (1993): Online Analytical Processing. In: Computerworld Nr. 27/1993, S. 63–71.

Coenenberg, A. / Baum, H.G. (1987): Strategisches Controlling, Stuttgart 1987.

Cohen, W.M. / Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspecitve onLearning and Innovation, in: Administrative Science Quarterly, Nr. 35/1990, S. 128–152.

Collier, D.A. (1994): The Service / Quality Solution: Using Service Managemenet to Gain Competitive Advantage, Burr Ridge 1994.

Collins, A. M. / Loftus, E. F. (1975): A spreading – activation theory of semantic processing, in: Psychological Review Nr. 82/1975, S. 407–428.

Collins, A.M. / Quilian, M.R. (1969): Retrieval Time from Semantic Memory, in: Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior Nr. 8/1969, S. 240–247.

Collis, D.J. (1994): How valuable are organizational capabilities, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994, S. 143–152.

Collis, D.J. / Montogomery, C.A. (1995): Competing on Ressources: Strategy in the 1990s, in: Harvard Business Review July/Aug. 1995, S. 119–128.

Cooper, A.J. / Monk, A. (1976): Learning for Recall and Learning for Recognition, in: **Brown, J.** (Hrsg.): Recall and Recognition, London u.a. 1976, S. 131–156.

Coreth, E. / Schöndorf, H. (1990): Philosophie des 17. und 18. Jahrhunderts, 2. Aufl., Stuttgart 1990.

Corsten, D (2004): Trends der Logistik des europäischen Einzelhandels – Ergebnisse einer Studie, Vortrag von Prof. Dr. Daniel Corsten am Kühne-Istitut für Logistik der Universität St. Gallen am 18. November 2004.

Corstjens, M./ Doyle, P. (1981): A Model for optimizing Retail Shelf Space Allocations, in Management Science 27. Jg, 1981, Heft 7, S. 822-833.

Dähne, H. (1977): Verkaufsflächeninterne Standortplanung, Schriftenreihe des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Wiesbaden 1977.

Dahlhoff, H.D. (1979): Ungeplantes und impulsives Kaufverhalten, in: **Meffert, H. / Steffenhagen, H. / Freter, H.** (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979, S. 311–332.

Daimler-Benz-Forschung (Hrsg.) (1997a): Anwendungsszenarien für das Data Mining Projektunterlagen „Data-Mining für Database Marketing“, F3 S / E, Stuttgart 1997.

Daimler-Benz-Forschung (Hrsg.) (1997b): Der Prozess der Wissensentdeckung, Projektpapier Data Mining für Database Marketing vom 15. April 1997, Stuttgart 1997.

Dalrymple, D.J. / Thompson, D.L. (1969): Retailing – an economic view, New York 1969.

Damman-Heublein, H. (1988): Produktivitäts- und Kostenfaktoren im DHI-DPR-Modell, in: **ISB-Verlag** (Hrsg.): DPR 88. Direkte Produkt-Rentabilität. Wichtiger Baustein im Gesamtkonzept des Marketing, Köln 1988, S. 18–28.

Damman-Heublein, H. / Rasche, F. (1989): Computergestütztes Space-Management, in: Thexis, Nr. 1/1989, S. 47–50.

Dawson, S. / Bloch, P.H. / Ridgway, N.M. (1990): Shopping Motives, Emotional States, and Retail Outcomes, in: Journal of Retailing, Nr. 4/1990, S. 408–427.

Decker, P. (1982): Die Methodologie kritischer Sinnsuche. Systembildende Konzeptionen Adornos im Lichte der philosophischen Tradition, Erlangen 1982.

Decker-Voigt, H.H. (1991): Aus der Seele gespielt, München 1991.

DeFleur, M.C. / Westie, F.R. (1963): Attitude as a Scientific Concept, in: Social Forces, Nr. 41/1963, S. 17–31.

Dellbrügge, G. (1996): Stammplatz für Butterspezialitäten, in: Dynamik im Handel, Nr. 9/1996, S. 34–35.

Determann, L. / Rey, M. (1999): Chancen und Grenzen des Data Mining im Controlling, in: Controlling H. 3/1999, S. 143–147.

Devlin, B.A. / Murphy, P.P. (1988): An Architecture for a Business and Information System. In: IBM Systems Journal Nr. 1/1988, S. 26–32.

DHI (Hrsg.) (1999): Handel aktuell ’99 – Dokumentation des Eurohandelsinstitutes e.V., Köln 1999.

Dibb, S. / Simkin, L. (1994): Implementation Problems in Industrial Market Segmentation, in: Industrial Marketing Management, Nr. 1/1994, S. 55–63.

Dichtl, E. (1974): Die Multivariatenanalyse im Dienste der Verhaltensforschung, in: **Hansen, H.R.** (Hrsg.): Computergestützte Marketingplanung, München 1974, S. 74–100.

Dichtl, E. (1996): Kundenzufriedenheit, Erreichbar und bezahlbar?, in: **Dichtl, E.** (Hrsg.): Ergebnisse 2. CPC TrendForum, Heilbronn 1996, S. 9–36.

Diedenhofen, H.J. (1991): Imageanalysen: Aussagefähige Grundlage für Strategien pharmazeutischer Unternehmungen, Bamberg 1991.

Diller, H. (1987): Erlebnishandel, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 1/1987, S. 4–8.

Diller, H. (1991): Preispolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1991.

Diller, H. (1995): Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 9/1995, S. 442–447.

Diller, H. (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, H. 2/1996, S. 81–94.

Diller, H. / Beba, W. (1988): Erlebnisorientierte Ladengestaltung im Bekleidungshandel, Hamburg 1988.

Diller, H. / Kusterer, M. (1987): Erlebnisbetonte Ladengestaltung im Einzelhandel – Eine empirische Studie, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1986, Berlin 1987, S. 105–123.

Diller, H. / Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, H. 3/1988, S. 211–220.

Dörner, D. (1989): Die Logik des Mißlingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek bei Hamburg 1989.

Domizlaff, H. (1982): Markentechnik – Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, Neuauflage, Hamburg 1982.

Donovan, R.J. / Rossiter, J.R. (1982): Store Atmosphere: An Environmental Psychological Approach, in: Journal of Retailing, Nr. 1/1982, S. 34–57.

Dooley, F. (2005): Logistics, Inventory Control, and Supply Chain Management, in: Choices June 2005, S. 21-28.

Downs, R.M. / Stea, D. (1977): Maps in Mind: Reflections on Cognitive Mapping, New York 1977.

Dressler, M. (1998): Erfolgreiche Vergütungssysteme im deutschen Einzelhandel, Frankfurt am Main 1998.

Drexel, G. (1990): Strategische Entscheidungen im Einzelhandel, in: **Krulis-Randa, J.S. / Ergenzinger, R.** (Hrsg.): Entwicklung zum strategischen Denken im Handel. Theoretische Überlegungen und praktische Beispiele, Bern/Stuttgart 1990, S. 133–153.

Dreyer, A. (1999): Kundenzufriedenheit und Kundenbindungs-Marketing. In: **Bastian, H. / Born, K. / Dreyer, A.** (Hrsg.): Kundenorientierung im Touristikmanagement: Strategie und Realisierung in Unternehmensprozessen, München/Wien 1999, S. 11–50.

Dreze/ Hoch/ Purk (1994): Dreze, X./ Hoch, S./ Purk, M.: Shelf Management and Space Elasticity, in Journal of Retailing, Winter 1994, S. 301-326.

Drosten, M. / Knüwer, T. (1997): Vom Alptraum ins Traumland, in: Absatzwirtschaft, H. 2/1997, S. 30–37.

Düsing, R. (1998): Knowledge Discovery in Databases und Data Mining, in: **Chamoni, P. / Gluchowski, P.** (Hrsg.): Analytische Informationssysteme, Berlin/Heidelberg/New York 1998, S. 291–300.

Dyckerhoff, S. (1993): Sortimentsgestaltung mit Deckungsbeiträgen im Einzelhandel, Diss., Hallstadt 1993.

Dyne, A.M. / Humphreys, M.S. / Bain, J.D. / Pike, R. (1990): Associative Interference Effects in Recognition and Recall, in: Journal of Experimental Psychology: Learning & Memory, Jg. 16, 1990, S. 813–824.

Dyer, L.W. (1980) In-Store-Research at Publix: Scanning the Selling Power of Merchandising. In: Progressive Grocer, Nr. 12/1980, S. 98–106.

Ebert, K. (1986): Warenwirtschaftssysteme und Warenwirtschaftscontrolling, Frankfurt am Main 1986.

Eckert, S. (1996): Kundenbindung – Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbeispiele aus Dienstleistungsunternehmen, in: **Tomaczak, T. / Belz, C.** (Hrsg.): Kundennähe realisieren, 2. Aufl., St. Gallen 1996, S. 367–385.

ECR Europe / The Partnering Group (Hrsg.) (1998): Efficient Assortment. Best Practices Report, Cinncinnati 1998.

Engel, R. (1975): Ihre Lücke: Spezialwissen über verkaufswirksame Warenplazierung, Köln 1975.

Enke, H. (1994): Einige Bemerkungen zur Erwartungs- und Verhaltensproblematik in statischen Dyopollösungen in: **Ott, A.E.** (Hrsg.): Probleme der unvollkommenen Konkurrenz, Tübingen/Basel 1994, S. 177–190.

Esch, F.R. (1992): Positionierungsstrategien – konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen, in: Thexis, H. 4/1992, S. 9–15.

Esch, F.R. / Billen, P. (1996): Förderung der Mental Convenience beim Einkauf durch Cognitive Maps und kundenorientierte Produktgruppierungen, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1996/97, Wiesbaden 1996, S. 317–339.

Esch, F.R. / Meyer. S. (1995): Umsetzung erlebnisbetonter Positionierungskonzepte in der Ladengestaltung von Handelsunternehmen, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96, Wiesbaden 1995, S. 287–312.

Esch, F.R./ Redler, J. (2003): Produkt- und Markenspezifischer Einsatz von Zweitplatzierungen – theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Trommsdorrf, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2003 – Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels, Wiesbaden 2003, S. 147–169.

Esch, F.R. / Thelen, E. (1997): Ein konzeptionelles Modell zum Suchverhalten von Kunden in Einzelhandelsunternehmen, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1997/98 – Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden 1997, S. 297–314.

Esch, F.R. / Wicke, A. (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: **Esch, F.R.** (Hrsg.): Moderne Markenführung, 3. Auflage Wiesbaden 2001, S. 3–55.

Esch, F.R. (2001): Moderne Markenführung, 3. Auflage, Wiesbaden 2001.

Evans, P.B. / Wurster, T.S. (1998): Die Internet-Revolution: Alte Geschäfte vergehen, neue entstehen, in: Harvard Business Manager, Nr. 2/1998, S. 51–62.

Everitt, B.S. (1993): Cluster Analysis, 3. Aufl., London 1993.

Eversheim, W. (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleister. Berlin 1997.

Falk, B. (1984): Kundenorientierte Handelsforschung, in: **Hasitschka, W. / Hruschka, H.** (Hrsg.): Handels-Marketing, Berlin 1984, S. 109–125.

Falk, B. (1998): Shopping-Center – Grundlagen, Stand und Entwicklungsperspektiven, in: **Falk, B.R.** (Hrsg.): Das große Handbuch Shopping-Center, Landsberg am Lech 1998, S. 13–48.

Falk, B. / Wolf, J. (1992): Handelsbetriebslehre, 10. Aufl., Landsberg/Lech 1992.

Fehr, G. (1987): Die Kosten der Handelslogistik, Köln 1987.

Feinberg, R.A. / Sheffler, B. / Meoli, J. / Rummel, A. (1989): There's something social happening at the mall, in: Journal of Business and Psychology, Nr. 1/1989, S. 49–63.

Feller, M. (2000): Informationen über das Kaufverhalten als Grundlage zur Steuerung von Categories im Lebensmitteleinzelhandel, in **Ahlert, D. / Olbrich, R. / Schröder, H.** (Hrsg.): Jahrbuch Handelsmanagement 2001, Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt 2001, S. 203-232.

Fichtau, H.J. (1994): Umweltpsychologie, in **Asanger, R. / Wenninger, G.** (Hrsg.): Handwörterbuch Psychologie, 5. Aufl., Wiesbaden 1994, S. 809–812

Fischer, C. (1989): Nachfragebedingte Verbundenheit im Sortiment, Arbeitspapier, Institut für Marketing, Universität der Bundeswehr, Hamburg 1989.

Fischer, M.H. (1931): Die Orientierung im Raume bei Wirbeltieren und beim Menschen, in: **o.V.** (Hrsg.) Handbuch der normalen und pathologischen Physiologie 1931, Bd. 15/2, S. 909–1018.

Fischer, T. (1993): Computergestützte Warenkorbanalyse, Frankfurt am Main 1993.

Flach, R. (1966): Sortimentspolitik im Einzelhandel, Köln 1966.

Fournier, S.M. (2000): Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken, in: **Esch, F.R.** (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden 2000, S. 135–164.

Frank, R. / Massy, W.F. (1970): Shelf Position and Space Effects on Sales, in: Journal of Marketing Research Nr. 2/1970, S. 59–66.

Frank, R. / Massy, W.F. / Wind, Y. (1972): Market Segmentation, Englewood Cliffs 1972.

Franke, J. (1990): Psychologie für Wirtschaftswissenschaftler, Landsberg am Lech 1990.

Franke, N. (1997): Das Herstellerimage im Handel: eine empirische Untersuchung zum vertikalen Marketing, Diss., Berlin 1997.

Franken, R. / Fuchs, H. (1974): Grundbegriffe zur Allgemeinen Systemtheorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Sdr.H. 3/1974, S. 23–49.

Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen, 7. Aufl., Wiesbaden 1998.

Freter, H. (1979): Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Einstellungsmodelle im Marketing, in: **Meffert, H. / Freter, H. / Steffenhagen, H.** (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979, S. 166–184.

Freter, H. (1983): Marktsegmentierung, Stuttgart u.a. 1983.

Freter, H. (1992): Marktsegmentierung, in: **Diller, H.** (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992, S. 733–737.

Friedemann, H. (1933): Das Betriebsprestige, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 4/1933, S. 96–98.

Froböse, M. (1995a): Mikrogeographische Segmentierung von Einzelhandelsmärkten, Wiesbaden 1995.

Froböse, M. (1995b): Nutzungsmöglichkeiten mikrogeographischer Informationssysteme im Einzelhandelsmarketing, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96, Wiesbaden 1995, S. 63–86.

Froetschl, B. (o.J.): Klassifikationsaufgaben, in: http://www.tzi.org/ik98/prog/kursunterlagen/d1/node4.html.

Gardner, B.B. / Levy, S.J. (1955): The Product and the Brand, in: Harvard Business Review, Nr. 2/1955, S. 33–39.

Gardner, H. (1993): Der ungeschulte Kopf. Wie Kinder denken, Stuttgart 1993.

Geise, W. (1984): Einstellung und Marktverhalten: Analyse der theoretisch-empirischen Bedeutung des Einstellungskonzepts im Marketing und Entwicklung eines alternativen Forschungsprogramms aus alltagstheoretischer Perspektive, Fankfurt am Main 1984.

Geister, S. (1996): Kreuzblock versus Produktblock, in: Dynamik im Handel, Nr. 11/1996, S. 38–41.

Gelb, A. / Goldstein, K. (1987): Psychologische Analyse hirnpathologischer Fälle, Über Farbeamnesien, in: Psychologische Forschung Nr. 6/1987, S. 127–186.

Gerling, M. (1994): Scannerdaten – die ungenutzte Chance?, in: Dynamik im Handel, Nr. 9/1994, S. 60–66.

Gerschau, M. (1989): Das Image von Lebensmitteln bayrischer Herkunft. Analyse einer Repräsentativerhebung bei deutschen Verbrauchern, München 1989.

Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (Hrsg.) (1995): Apollo Windows-Broschüre, Nürnberg 1995.

Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (Hrsg.) (1996): Total Store – Schritt für Schritt ein Geschäft aufbauen, unveröffentlichtes Handbuch für Apollo Total Store, Nürnberg 1996.

Gibson, J.J. (1982): Wahrnehmung und Umwelt, München 1982.

Gierl, H. / Ertel, T.N. (1993): Die Wirkung von Werbeanzeigen für unbekannte Makren von Low-Involvement-Produkten, in: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, H. 1/1993, S. 87–104.

Gillund, G. / Shiffrin, R.M. (1984): A Retrieval Model for Both Recognition and Recall, in: Psychological Review, Jg. 91, 1984, S. 1–67.

Goldman, A. (1975): The Role of Trading up in the Development of the Retailing System, in: Journal of Marketing, Nr. 1/1975, S. 54–62.

Goodman, J.A. / Malech, A.R. / Marra, T.R. (1987): Beschwerdepolitik unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten – Lernmöglichkeiten aus den USA, in: **Hansen, U. / Schoenheit, I.** (Hrsg.): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, Frankfurt am Main/New York 1987, S. 165–202.

Gordon, I. (1998): Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to win Custoemrs you want and keep them forever, Ontario 1998.

Graßhoff, J. / Krey, A. / Marzinzik, C. / Niederhausen, P.S. (2000): Stand und Perspektiven des Handelscontrolling, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 1–53.

Greipl, E. (1978): Wettbewerbssituation und -entwicklung des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin / München 1978.

Green, P.E. / Tull, D.S. (1982): Methoden und Techniken der Marketingforschung, Stuttgart 1982.

Gröne, A. (1976): Marktsegmentierung im Investitionsgütermarketing, Diss., Münster 1976.

Gröppel, A. (1990): Erlebnisbetontes Handelsmarketing, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1990, Wiesbaden 1990, S. 121–137.

Gröppel, A. (1991): Erlebnisstrategien im Einzelhandel. Analyse der Zielgruppen, der Ladengestaltung und der Warenpräsentation zur Vermittlung von Einkaufserlebnissen, Heidelberg 1991.

Gröppel, A. (1996): Preiswürdigkeitsimages und Differenzierungsstrategien – Der Einfluss der am Point-of-Sale empfundenen Dominanz auf die Preisbeurteilung, in **Trommsdorff, V.**(Hrsg.): Handelsforschung 1996 / 97, Wiesbaden 1996, S. 297–315.

Grossbart, S. / Rammohan, B. (1980): Cognitive Maps and Shopping Convenience, in: Advances in Consumer Research Nr. 8/1980, S. 128–134.

Grossbart, S. / Mittelstaedt, R. / Curtis, W. / Rogers, R.T. (1975): Environmental Senisitivity and Shopping Behaviour, in: Journal of Buisness Research Nr. 3/1975, S. 281–294.

Grotheer, M. / Hebben, H. (1999): OLAP – eine Datenbanktechnologie speziell für Controller – Schrittliste zum Aufbau eines "Datenwürfels", in: Controller Magazin Nr. 3/1999, S. 231–23

Grund, M.A. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden 1998.

Grunert, K.G. (1991): Kognitive Strukturen von Konsumenten und ihre Veränderung durch Marketingkommunikation – Theorie und Meßverfahren, in: Marketing ZFP, H. 1/1991, S. 11–22.

Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (Hrsg.) (o.J.): unveröffentlichtes Arbeitspapier Warenpräsentation – Abteilungslayout. o.O. o.J.

Gruppe Nymphenburg POS Consult GmbH (Hrsg.) (1997): Capital 2000, Unterlagen der Präsentation bei der Fa. Mars am 21.2.1997 in Viersen.

Gümbel, R. (1974): Sortimentspolitik, in: **Tietz, B.** (Hrsg.), Handwörterbuch Absatz, Stuttgart 1974, Sp. 1887f.

Güldenberg, H. (o.J.): Freiheit für Leistung, in: Werben & Verkaufen Extra, Sonderpublikation zum 50. Geburtstag des Markenartikelverbandes, o.O. o.J. S. 14.

Gündling, C. (1998): Bedeutung der Kundenbindung im Rahmen des Eventmarketing, in: **Nickel, O.** (Hrsg.): Eventmarketing, München 1998, S. 79–90.

Günter, B. (1998) Beschwerdemanagement. In: **Simon, H. / Homburg, C.** (Hrsg.) Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 285–299.

Günther, T. (1993): Operative und strategische Entscheidungsunterstützung im Konsumgüterbereich durch 'Direkte Produkt-Rentabilität', in: Controlling Nr. 2/1993, S. 64–72.

Günther, T. / Mattmüller, R. (1993): Möglichkeiten und Grenzen der Regaloptimierung im Handel, in: Marketing ZFP, H. 2/1993, S. 77–86.

Gugelmann, E. (1990): Der Detailhandel und die Migros im Wandel unserer Gesellschaft, in: **Krulis-Randa, J.S. / Ergenzinger, R.** (Hrsg.): Entwicklung zum strategischen Denken im Handel. Theoretische Überlegungen und praktische Beispiele, Bern/Stuttgart 1990, S. 117–132.

Guntram, U. (1985): Die allgemeine Systemtheorie – Ein Überblick, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 3/1985, S. 296–323.

Hätty, H. (1989): Der Markentransfer, Heidelberg 1989.

Haedrich, G. / Hoffmann Linhard, A. / Olavarria, M. (1997): Zielgruppenorientierte Kundenbindungsstrategien im Lebensmitteleinzelhandel – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1997/98 – Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden 1997, S. 71–91.

Hagemann, H. (1995): Absatz und Umsatz deutlich verbessert, in: Dynamik im Handel Nr. 6/1995, S. 50–53.

Hahne, H. (1998): Category Management aus Herstellersicht, Köln 1998.

Haller, S. (1997): Handels-Marketing, Ludwigshafen (Rhein) 1997.

Hallier, B. (1995): Auf dem Weg zum Computerintegrated Trading, in: Dynamik im Handel Nr. 7/1995, S. 2–4.

Hambuch, P. (1993): Space-Management – Ansatzpunkte und Operationalisierung, in: **Irrgang, W.** (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München 1993, S. 390–420.

Hammann, P. / Erichson, B. (1990): Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart/New York 1990.

Hansen, U. (1979): Reaktionen des Handels auf den Konsumerismus, in: Handelsforschung heute, Festschrift zum 50jährigen Bestehen der Forschungsstelle für den Handel, Dritte Folge Nr. 7, Berlin 1979, S. 111–123.

Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen 1990.

Hansen, U. / Schoenheit, I. (1987): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerden – Strategische Herausforderungen für Unternehmen und Verbraucherorganisationen, in: **Hansen, U. / Schoenheit, I.** (Hrsg.): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, Frankfurt am Main / New York 1987, S. 11–30.

Hartmann, R. (1992): Strategische Marketingplanung im Einzelhandel. Kritische Analyse spezifischer Planungsinstrumente, Diss., Wiesbaden 1992.

Hauzeneder, R. (1982): Sortimentspolitik, in: **Falk, B. / Wolf, J.** (Hrsg.): Das große lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., Nürtingen/Regensburg/Urach 1982, S. 707–709.

Hebb, D.O. (1955): Drives and the C.N.S. (conceptual nervous system). In: Psychological Review, Vol. 62, 1955, S. 243–254.

Heckhausen, H. (1980): Motivation und Handeln, Berlin 1980.

Hedtke, R. (1996): Der Einzelhandel in der Umweltkrise: ökologische Strategien und Politiken von Handelsbetrieben, Fankfurt am Main 1996.

Heemeyer, H. (1981): Psychologische Marktforschung im Einzelhandel. Entwicklung und Test einer operationalen Befragungs- und Auswertungskonzeption, Wiesbaden 1981.

Hegel, G.W.F. (1970): Geschichte der Philosophie III, in: Theorie Werksausgabe, Bd. 20, Frankfurt am Main 1970.

Hehl, K. (1986): Scanner-Marktforschung, in: W&P, Nr. 4/1986, S. 161–164.

Heidel, B. (1993): Scannerdaten im Einzelhandelsmarketing, in: **Irrgang, W.** (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München 1993, S. 146–172.

Heidel, B. / Müller-Hagedorn, L. (1989): Plazierungspolitik nach dem Verbundkonzept im stationären Einzelhandel: Eine Wirkungsanalyse, in: Marketing ZFP, Nr. 1/1989, S. 19–26.

Heinemann, G. (1989): Betriebstypenprofilierung und Erlebnishandel – Eine empirische Analyse am Beispiel des textilen Facheinzelhandels, Wiesbaden 1989.

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

Hellhammer, D. (1983): Gehirn und Verhalten, Münster 1983.

Henning-Bodewig, F. / Kur, A. (1988): Marke und Verbraucher – Funktionen der Marke in der Marktwirtschaft – Band II, Weinheim 1988, S. 32.

Henseler, R. (1977): Image und Imagepolitik im Facheinzelhandel, Zürich / Frankfurt am Main 1977.

Henseler, R. (1978): Imagepolitik in Betrieben des mittelständischen Facheinzelhandels. Anwendungsbedingungen und Anwendungsstand in der Praxis, Göttingen 1978.

Hertel, J. (1997): Design mehrstufiger Warenwirtschaftssysteme, 2. Aufl., Heidelberg 1997.

Hertel, J. (1997b): Warenwirtschaftssysteme. Grundlagen und Konzepte, Probleme und Anforderungen an Informationssysteme, Heidelberg 1997.

Heuer, G.F. (1986): Elemente der Werbeplanung, Köln 1986.

Heumann, G. (1982): Mehr Erfolg mit Reklamationsgesprächen, in: Marketing Journal, H. 2/1982, S. 144–146.

Hilke, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: **Hilke, W.** (Hrsg.): Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden 1989, S. 5–44.

Hoffmann, A. (1991): Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen: theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen, Diss., Fankfurt am Main/Bern/New York 1991.

Hoffmann, J.(1983): Das aktive Gedächtnis, Berlin/Heidelberg/New York 1983.

Hoffmann, J. (1986): Die Welt der Begriffe, Berlin 1986.

Hoffmann, J. / Zießler, M. / Grosser, U. (1984): Psychologische Gesetzmäßigkeiten der begrifflichen Klassifikation von Objekten, in: **Klix, F.** (Hrsg.): Wissenspräsentation und Wissensnutzung, Berlin 1984.

Hoffmann, J. / Zießler, M. / Grosser, U. / Kämpf, U. (1985): Struktur und Prozesskomponenten in begrifflichen Identifikationsleistungen, in: Zeitschrift für Psychologie, Nr. 193/1985, S. 51–69.

Hoffmann, W. / Kusterer, F. (1997): Handels-Controlling auf Basis eines Datawarehouse und OLAP. In: Controlling H. 1/1997, S. 46–53.

Höller, W. (1987): Warenpräsentation – Theoretische Grundlagen und empirische Analyse im Lebensmitteleinzelhandel, Diss., Essen 1987.

Höller, W. (1988): Reserven im Regal, in Absatzwirtschaft Nr. 12/1988, S. 82–91.

Hönig, T.: Dekstop OLAP in Theorie und Praxis, in Martin, W.(Hrsg.): Data Warehousing, Bonn u.a. 1998, S. 169–189.

Höschel, H.P. (1996): Anwendung Neuronaler Netze im Unternehmen, in: **Hannig, U.** (Hrsg.): Data Warehouse und Management Informations Systeme, Stuttgart 1996, S. 237–243.

Hollander, S.C. (1960): The Wheel of Retailing, in: Journal of Marketing, Nr. 3/1960, S. 37–42.

Holm, K.F. (1986): Auf dem Wege zur Messung des Werbedrucks, in: **Holm, K.F**. (Hrsg.): Werbewirkungsforschung – ex ante – ex post, Hamburg 1986, S. 107–186.

Holzkämper, O. (1999): Category Management. Strategische Positionierung des Handels, Göttingen 1999.

Homburg (2003): Homburg, Chr.: Marketingmanagement, Wiesbaden 2003.

Homburg, C. / Bruhn, M. (1999): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: **Bruhn, M. / Homburg, C.** (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 3–35.

Horowitz, T.S. / Wolfe, J.M. (2001): Search for multiple targets: Remember the targets, forget the search, in: Perception & Pyschophysics, Nr. 2/2001, S. 272–285.

Horváth, P. (1998): Controlling, 7. Aufl., München 1998.

Howald, I.P. / Templeton, W.B. (1966): Human spatial abilities, London 1966.

Howard, J.A. (1977): Consumer Behavior: Application of Theory, New York u.a. 1977.

Howard, J.A. / Sheth, J.N. (1969): The Theory of Buyer Behaviour, New York 1969.

Hrebiniak, L.G. / Joyce, W.F. (1984): Implementing Strategy. New York, London 1984.

Hüttner, M. (1978): Multivariate Methoden im Marketing, München 1978.

Hüttner, M / Schwarting, U (2002): Grundzüge der Marktforschung, 7. Auflage, München, Wien 2002.

Hundhausen, C. (1952): Geleitwort zur deutschen Ausgabe, in: **Hobart, D.M.** (Hrsg.): Praxis der Marktforschung, Essen 1952, S.1–12.

Insko, C.A. / Schopler, J. (1967): Triadic Consistency: A Statement of Affective-Cognitive-Conative Consistency, in: Psychological Review, Nr. 74/1967, S. 361–376.

Intactix International (Hrsg.) (1996): Intersection Verkaufsprospekt 01/96. o. O. 1996.

Intelligenz System Transfer (Hrsg.) (o.J.): unveröffentlichte Seminarunterlagen zum Thema Warenpräsentation die für die Fa. Effem erstellt und in Form eines Handbuches an die Effem-Außendienstmitarbeiter gegeben wurden. o.O. o.J.

Intelligenz System Transfer (Hrsg.) (1990): Die Mental Map des privaten Bedarfs / Verbrauchs 1990, Untersuchung zur Entscheidung über die Aufnahme und Plazierung von Nonfood-Sortimenten in einem Verbrauchermarkt, interne Arbeitsunterlage, München 1990.

Irion et al (2004): Irion, J./ Al-Khayyal, F./ Jye-Chyi, L.: A Piecewise Framework for Retail Shelf Space Management Models.

Irrgang, W. (1993): Strategien im vertikalen Marketing der Industrie, in: **Irrgang, W.** (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München 1993, S. 1–24.

Isen, A.M. / Shalker, T. / Clark, M. / Kapr, L. (1978): Affect Accessibility of Metrial in Memory and Behavior: A Cognitive Loop?, in: Journal of Personality and Social Psychology, Nr. 36/1978, S. 1–12.

Isen, A.M. / Shalker, T. (1982): The Influence of Mood State on Evaluation of Positive, Neutral and Negative Stimuli: When You Accentuate the Positive do you Eliminate the Negative? ,in Social Psychology Quarterly, Nr. 45/1982, S. 58–63.

Ittelson, W.H. / Prohansky, H.M. / Rivlin, L.G. / Winkel, G.H. (1997): Einführung in die Umweltpsychologie, Stuttgart 1977.

Jacoby, J. / Jaccard, J.J. (1981): The Sources, Meaning and Validity of Consumer Complaint Behavior: A Psychological Analysis, in: Journal of Retail, Nr. 3/1981, S. 4–24.

Jahn, J. / Stubben, W. (1996): Gestaltung von bedienungstheken. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Forschungsanwendung; Fa 35. Bremerhaven 1996.

Jakobs, P. (1992): Spacemanagement als Leistungsfeld des Handelsmarketings, in: Dynamik im Handel, Nr. 12/1992, S. 60–64.

Janak, C. (1996): Möglichkeiten und Grenzen bei der Auswertung von Scannerdaten, Wien 1996.

Jary, M. / Schneider, D. / Wileman, A. (1999): Marken Power. Warum Aldi, Ikea, H&M und Co. so erfolgreich sind, Wiesbaden 1999.

Jaspert, F. (1987): Beweggründe und Ansatzpunkte für eine Sortimentsbeschränkung in Handelsbetrieben, in: Distributionspolitik – Festgabe für Edmund Sundhoff zum 75. Geburtstag, Göttingen 1987.

Jauschowetz, D. (1995): Marketing im Lebensmitteleinzelhandel: Industrie und Handel zwischen Kooperation und Konfrontation, Wien 1995.

Jeck-Schlottmann, G. (1987): Visuelle Informationsverarbeitung bei wenig involvierten Konsumenten – eine empirische Untersuchung zur Anzeigenbetrachutng mittels Blickaufzeichnung, Diss., Universität Saarbrücken 1987.

Jendrosch, T. (1995): Der programmierte Konsument – Psychobiologische Grundlagen der Verhaltenssteuerung, Darmstadt 1995.

Jeschke, K. (1995): Nachkaufmarketing: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auf Konsumgütermärkten, Diss., Frankfurt am Main 1995.

Johannsen, U. (1971): Das Marken- und Firmenimage. Theorie, Methodik, Praxis, Berlin 1971.

Johnson, D.J. / Myklebust, H.R. (1971): Lernschwächen, Stuttgart 1971.

Johnson, M.K. / Hasher, L. (1987): Human Learning and Memory, in: Annual Review of Psychology, Jg. 38, 1987, S. 631–668.

Johnson, S. C. (1967): Hierarchical clustering schemes, in: Psychometrika Jg. 32, 1967, S. 241–254.

Jürgensen, H. / Moore, P. / Oesterreich, M. (1980): Strukturwandel im Einzelhandel, Göttingen 1980.

Kaiser, C.J. (1998): Handel und Industrie im Jahr 2005, in: Absatzwirtschaft, Nr. 6/1998, S. 30.

Kamenz, U. (1997): Marktforschung, Stuttgart 1997.

Kant, I. (1914): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Leipzig 1914.

Kant, I. (1984): Kritik der reinen Vernunft, Ottobrunn 1984.

Kapferer, J.N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmen, Landsberg 1992.

Kasprik, R. (1994): Werbewirkung auf dem Prüfstand. Konsequenzen aus der Kaufentscheidungsforschung, Gedächtnisforschung und Sozialpsychologie für das Werbemittel-Pretesting, in: Marketing ZFP H. 4/1994, S. 247–256.

Kaupp, P. (1985): Image und Kommunikation, in: Archiv für das Post- und Fernmeldewesen, Nr. 4/1985, S. 301–318.

Keitz, B. von (1983): Wirksame Fernsehwerbung, 2. Aufl., Würzburg 1983.

Kempcke, T. (1992a): Anwendung von DPR in Handel und Industrie – Ergebnisse einer DHI-Befragung, in: **DHI** (Hrsg.): Auf dem Weg zur Direkten Produkt-Rentabilität, Köln 1992, S.76–85.

Kempcke, T. (1992b): Regaloptimierung wichtigstes DPR-Anwendungsfeld, in: Dynamik im Handel, Nr. 2/1992, S. 85–88.

Kepper, G. (1999): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: **Herrmann, A. / Homburg, C.** (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden 1999, S. 159–202.

Kilimann, J. / von Schlenk, H. / Tienes, E.C. (1998): Efficient Consumer Response. Strategische Wffe für Handel und Industrie, Stuttgart 1998.

Kinateder, P. (1987): Klassifizierungsleistungen von Erwachsenen bei gerichteten Gegenständen, eine empirische Untersuchung zur Optimierung von Regalbelegungsplänen in Supermärkten, Dipl., München 1987.

Kintsch, W. (1970): Models for Free Recall and Recognition, in: **Norman, D.A.** (Hrsg.): Models of Human Memory, New York u.a. 1970, S. 333–373.

Kirchner, D. (1989): Filialproduktivität standortbezogen optimieren, in: Absatzwirtschaft Nr. 3/1989, S. 53–57.

Klein-Benkers, F. (1972): Unternehmensziele im Facheinzelhandel, in: **Sundhoff, E.** (Hrsg.): Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln Nr. 7–8/1972, S. 69–75 und S. 81–83.

Kleining, G. (1955): Zum gegenwärtigen Stand der Imageforschung, in: Psychologie und Praxis, Nr. 4/1955, S. 198–212.

Kleining, G. (1960): Zum gegenwärtigen Stand der Imageforschung, in: Psychologie und Praxis, Nr. 3/1960, S. 198–206.

Klix, F. (1971): Information und Verhalten, Bern/Stuttgart/Wien 1971.

Klix, F. (1973): Untersuchung zur Begriffsbildung. Psychologische Probleme des Ursprungs, des Erwerbs und der Struktur begrifflichen Klassifizierens, in Zeitschrift für Psychologie Nr. 173/1973, S. 157–207.

Koch, G. (1995): Geschäftstreue im Konsumgüter-Einzelhandel unter besonderer Berücksichtigung der Kongruenzthese, Diss., Bochum 1995.

Koehler, R. (1996): Editorial. Dienstleistungswüste Deutschland?, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 56/1996, S. 583–586.

Koeppler, K. (1974): Werbewirkungen definiert und gemessen, Offenbach 1974.

Köslich, D. (1995): Strukturwandel im Einzelhandel, Linz 1995.

Konert, F.J. (1985): Vermittlung emotionaler Erlebniswerte – Eine Marketingstrategie für gesättigte Märkte, Paderborn 1985.

Koppelmann, U. (1971): Grundlagen der Verpackungsgestaltung, Berlin 1971.

Kosslyn, S.M. (1981): The Medium and the Message in Mental Imagery: A Theory, in: Psychological Review, 1981, S. 46–66.

Kotler, P. (1974): Athmospherics as a Marketing Tool, in: Journal of Retailing, Nr. 1/1974, S. 48–65.

Kotler, P. (1996): Principles of Marketing, The European Edition, Hertfordshire 1996.

Kotler, P. / Armstrong, G. (1988): Marketing: Eine Einführung, Wien 1988.

Kotler, P./ Armstrong, G./ Saunders, J./ Wong, V. (2003): Grundlagen des Marketing, 3. Auflage, München 2003.

Kotler, P. / Bliemel, F. (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Stuttgart 2001.

Kotler, P. / Bliemel, F. (2005): Marketing-Management, 12. Auflage, Printice Hall 2005.

Krahl, D. / Windheuser, U. / Zick, F.K. (1998): Data Mining, Bonn 1998.

Kral, T. (1997): Ladenöffnungszeiten im Einzelhandel. Eine theoretische und empirische Analyse zur Problematik, Wien 1997.

Kreikebaum, H. (1993): Strategische Unternehmensplanung, 5. Aufl., Stuttgart 1993.

Kreilkamp, E. (1987): Strategisches Management und Marketing, Berlin / New York 1987.

Kreilkamp, E. (1994): Kundenorientierung und aktive Positionierung, in: **Tomczak, T. / Belz, C.** (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St. Gallen 1994, S. 81–99.

Kremar, H. (1997): Informationsmanagement, Heidelberg 1997.

Krey, A. (1998): Controllingkonzeption für filialisierte Handelsunternehmen. Rostocker Arbetispapiere zu Rechnungswesen und Controlling, Nr. 4, Rostosck 1998.

Krey, A. (2000): Ansätze für das Controlling filialisierter Handelsunternehmen, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 55–104.

Kreuzer, K. (1985): Wettbewerb um jeden Preis? Zur Problematik des Verkaufs zu Verlustpreisen im Einzelhandel, in: Wettbewerb in Recht und Praxis Jg. 31, 1985, S. 467–478.

Kroeber-Riel, W. (1984): Zentrale Probleme auf gesättigten Märkten, in: Marketing ZFP, H. 3/1984, S. 210–214.

Kroeber-Riel, W. (1987): Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 47/1987, S. 257–264.

Kroeber-Riel, W. (1991): Strategie und Technik der Werbung – verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1991.

Kroeber-Riel, W. (1993): Bildkommunikation – Imagerystrategien für die Werbung, München 1993.

Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1996): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996.

Krueger, L.E. (1984): The category effect in visual search depends on physical rather than conceptual differences, in: Perception & Psychophyscis, Nr. 35/1984, S. 558–564.

Krugman, H.E. (1986): Low Recall and High Recognition of Advertising, in: Journal of Advertizing Research, Nr. 1/1986, S. 79–86.

Krulis-Randa, J.S. (1985): Grundsätzliche Überlegungen zur strategischen Unternehmensführung, in: Management Forum, Bd. 5, Wien 1985, S. 91–112.

Krulis-Randa, J.S. (1990): Die Funktion des Handels, die Handelsfunktionen und die Handlesstrategie, in: **Krulis-Randa, J.S. / Ergenzinger, R.** (Hrsg.): Entwicklung zum strategischen Denken im Handel. Theoretische Überlegungen und praktische Beispiele, Bern/Stuttgart 1990, S. 19–37.

Kube, C. (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen. Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling, Wiesbaden 1991.

Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: **Köhler, R.** (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 3–36.

Küthe, E. (1980): Einzelhandelsmarketing. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1980.

Kulenkampff, A. (1987): George Berkeley, München 1987.

Kunz, A. (1992): Kritische Würdigung ausgewählter Ansätze zur Regaloptimierung im Einzelhandel, Augsburg 1992.

Kutsch, T. / Szallies, R. / Wiswede, G (1990): Mensch und Ernährung 2000, in: **Szallies, R. / Wiswede, G.** (Hrsg.): Wertewandel und Konsum – Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing, Landsberg/Lech 1990, S. 290–325.

Laberenz, H. (1988): Die prognostische Relevanz multiattributiver Einstellungsmodelle für das Konsumentenverhalten, Hamburg 1988.

Laird, J. (1974): Self Attribution of Emotion: The Effects of Expressive Behavior on the Quality of Emotional Experience, in: Journal of Personality and Social Psychology Nr. 24/1974, S. 475–486.

Lambkin, M. / Day, G.S. (1989): Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle, in: Journal of Marketing, July 1989, S. 4–20.

Lang, A. (1997): Fluss und Zustand – psychische, biotische, physische und soziale Uhren und ihre psychologischen, biologischen, physikalischen und soziologischen Modelle. In: **Rusterholz, P. / Moser, R.** (Hrsg.): Zeit – Zeitverständnis in Wissenschaft und Lebenswelt. Kulturhistorische Vorlesungen des Collegium Generale Universität Bern. Bern, 1997, S. 187–235. Zitiert von

http://www.cx.unibe.ch/psy/ukp/langpapers/1997_Fluss_Zustand.htm – letzter Zugriff: 28.08.2000.

Larson, C.M. / Weigand, R.E. / Wright, J.S. (1976): Basic Retailing, Englewood Cliffs 1976.

Laurent, G. / Kapferer, J.N. (1985): Measuring Consumer Involvement Profiles, in: Journal of Marketing Research, Feb. 1985, S. 41–53.

Lee, W. (1960): Space Management in Retail Stores and Implications to Agriculture, in: **Dolva, W.K.** (Ed.): Marketing: Key to Profits in the 1960's, Chicago: American Marketing Association 1960.

Lefrancois, G.R. (1986): Psychologie des Lernens. 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1986.

Lehmkühler, B. (2001): Kundenorientierte Anreizsysteme im beratungsintensiven Facheinzelhandel, Frankfurt am Main u.a. 2001.

Leismann, U. (1990): Warenwirtschaftssysteme mit Bildschirmtext, Berlin u.a. 1990.

Lerchenmüller, M.: Handelsbetriebslehre, 3. Aufl., Ludwigshafen 1998.

Leven, W. (1992): Warenpräsentation im Einzelhandel, in: Marketing ZFP H. 1/1992, S. 13–22.

Levitt, T. (1972): Production-Line-Approach to Services, in: Harvard Business Review, Sept./Oct. 1972, S. 41–52.

Lilli, W. (1983): Perzeption, Kognition, Image, in: **von Gottschaldt, K. / Sander, F. / Lersch, P. / Thomae, H.** (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, 12. Halbband: Marktpsychologie, Göttingen u.a. 1983, S. 402–471.

Link, J. (1996): Database Marketing und Computer Aided Selling. Der Einsatz kundenorientierter Informationssysteme als Erfolgsfaktor. In: **Reichmann, T.** (Hrsg.): 11. Deutscher Controlling Congress. Tagungsband. o.O. 1996, S. 261–276.

Lippmann, W. (1922): Public Opinion, 12. Aufl., New York 1922.

Lohmeier, F. (1987): "Image" – was ist das? Eine kritische Analyse und Konsequenzen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nürnberg 1987, S. 137–159.

Luhmann, N. (1989): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1989.

Lynch, J.G. (1960): The Image of the City, Cambridge, Mass. 1960.

Männel, W. (1996): Logistikkostenträgerrechnung, in: Kostenrechnungspraxis, H. 2/1996, S. 113–114.

Maki, G. (1981): Categoriziation and distance effects with spatial linear orders, New York 1981.

Mandler, G. (1980): Recognizing: The Judgment of Previous Occurance, in: Psychological review, Jg. 87, 1980, S. 252–271.

Mars GmbH (Hrsg.) (1997): Capital 2000 Präsentations-Folder, Viersen 1997.

Marx, G.R. (1990): Ansätze zu straegischen Marketing-Entscheidungen im Einzelhandel, in: **Krulis-Randa, J.S. / Ergenzinger, R.** (Hrsg.): Entwicklung zum strategischen Denken im Handel. Theoretische Überlegungen und praktische Beispiele, Bern/Stuttgart 1990, S. 155–185.

Marzen, W. (1986): Marketing der Handelsbetriebe, Wien 1986.

Marzen, W. (1984): Die Sortimentspolitik als Instrument des Handels-Marketing, in: **Hasitschka, W. / Hruschka, H.**(Hrsg.): Handels-Marketing, Berlin 1984.

Marzinzik, C. (2000): Warenwirtschaftliche Planung und Steuerung im Rahmen der strategischen Neuausrichtung eines Warenhauses zu einem Themenhaus, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 105–160.

Mattson, B.E. (1982): Situational Influences on Store Choice, in: Journal of Retailing, Nr. 1/1982, S. 46–58.

Matula, D. W. (1983): Graph-theoretic clusteranalysis, in: **Kotz, S. / Johnson, N. L.** (Eds.): Encyclopedia of Statistical Sciences, Vol. 3. New York 1983, S. 511–517.

Maurer, R. (1993): Marketingforschung im Handel. Aufgaben und Instrumente, Managementinformationssysteme, strategische und technologische Trends, Wien 1993.

Mayer, H./ Illmann, T (2000): Markt- und Werbepsychologie, 3. Auflage, Stuttgart 2000.

Mazanec, J. (1973): Zur Problemlösungskapazität von Positionierungsmodellen, in: Der Markt, Nr. 46/1973, S. 45–55.

Mazanec, J. (1978): Strukturmodelle des Konsumentenverhaltens: Empirische Zugänglichkeit und praktischer Einsatz zur Vorbereitung absatzwirtschaftlicher Positionierungs- und Segmentierungsentscheidungen, Wien 1978.

McGregor, D. (1960): The human side of enterprise, New York/Toronto/ London 1960.

McGuire, W.J. (1969): The Nature of Attitudes and Attitude Change, in: **Lindzey, G. / Aronson, E.** (Hrsg.): The Handbook of Social Psychology, Bd. 3, 2.Aufl., Reading, Mass., 1969, S. 136–314.

McKenzie, S.B. / Lutz, R.J. / Belch, G.E. (1986): The Role of Attitude Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations, in: Journal of Marketing Research, Jg. 23, 1986, S. 130–143.

McNair, M.P. (1931). Trends in Large-Scale Retailing, in: Harvard Business Review, 1931, S. 30–39.

McNamara, T.P. (1991): Memories view of space, in: The Psychology of Learning and Motivation 1991, S. 147–186.

Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, Wiesbaden 1992.

Meffert, H. (1994): Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung, Wiesbaden 1994.

Meffert, H. (1999): Kundenbindung als Element der modernen Wettbewerbsstrategie, in: **Bruhn, M. / Homburg, C.** (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrugen, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 115–133.

Meffert, H. / Bruhn, M. (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft Nr. 4/1981, S. 597–613.

Meffert, H. / Burmann, C. (1996): Handel 2010 – Polarisierung des Käuferverhaltens, in: BAG-Handelsmagazin, Nr. 12/1996, S. 44–48.

Meffert, H. / Burmann, C. (1998): Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken – Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen, in: **Meffert, H. / Krawitz, N.** (Hrsg.): Unternehmensrechnung und –besteuerung – Grundfragen und Entwicklung, Wiesbaden 1998, S. 75–126.

Meffert, H. / Patt, P.J. (1987): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel – Eine empirische Analyse, dargestellt am Beispiel des Markets für Bekleidungsfachgeschäfte, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1987, Berlin 1987, S. 181–198.

Meffert, H. / Pues, C. (1997): Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: **Macharzina, K. / Oesterle, M.J**., (Hrsg.): Handbuch Internationales Management – Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 255–266.

Meffert, H. / Wagner, H. / Backhaus K. (1994): Beziehungsmarketing – neue Wege zur Kundenbindung. Dokumentation des Workshops vom 24.06.1994. Dokumentationspapier Nr. 90 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung. o.O. 1994.

Mehler, K. (1999): Alles umsonst?, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, H. 4/1999, S. 1.

Mehrabian, A. / Russel, J.A. (1974): An Approach to Environmental Psychology, Cambridge 1974.

Mehrabian, A. (1987): Räume des Alltags. Wie die Umwelt unser Verhalten bestimmt, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1987.

Meier, T. / Hagedorn, K. (1993): Ein Ansatz zur Operationalisierung des Konstrukts 'Image' für die Marktforschung, in: Agrarwirtschaft Nr. 5/1993, S. 147–153.

Meili, R. / Rohracher, H. (1968): Lehrbuch der experimentiellen Psychologie, München 1968.

Mellerowicz, K. (1963): Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München/ Berlin 1963.

Merkle, H. (1981): Die Erfassung und Nutzung von Informationen über den Sortimentsverbund in Handelsbetrieben, Berlin 1981.

Mertens, P. / Bissantz, N. / Hagedorn, J. (1997): Data Mining im Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 2/1997, S. 179–195.

Meyer, A. / Dornach, F. (1997): Das Deutsche Kundenbarometer 1997 – Qualität und Zufriedenheit – Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1997, München 1997.

Meyer, P. W. / Mattmüller, R. (1991): Grundlagen des Handels-Marketing, in: WISU Nr. 2/(1991, S. 107–112.

Meyer-Hentschel, H. (1992): Das goldene Marktsegment – Produkt- und Ladengestaltung für den Seniorenmarkt, Frankfurt am Main 1992.

Michels, E. (1995): Datenanalyse mit Data Mining, in: Dynamik im Handel Nr. 11/1995, S. 37–41.

Michels, E. / Theisen, F. (2000): Customer Relationship Marketing (CRM) – Herausforderung für Controlling und Marketing im Handel, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 365–407.

Miller, G.A. (1956): The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capability for processing information, in: The Psychology Review, Jg. 63, 1956, S. 23–35.

Miller, J.A. (1977): Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, and Making Meaningful Measurements, in: **Hunt, H.K.** (Hrsg.): Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction. Cambridge, Mass. 1977, S. 72–91.

Möhlenbruch, D. (1992): Die Bedeutung der Verpackungsverordnung für eine ökologieorientierte Sortimentspolitik im Einzelhandel, in: Marketing ZFP, Nr. 3 1992, S. 208–215.

Möhlenbruch, D. (1993): Die Artikelselektion als Entscheidungsproblem der Sortimentsplanung im Einzelhandel, in: WISU Nr. 1/1993, S. 48–54.

Möhlenbruch, D. (1994): Sortimentspolitik im Einzelhandel, Habil., Wiesbaden 1994.

Möhlenbruch, D. / Meier, C. (1994): Leistungsfähigkeit und Grenzen von Spacemanagementsystemen, in: **Trommsdorff, V.**(Hrsg.): Handelsforschung 1993 / 94, Berlin 1994, S. 183–198.

Möhlenbruch, D. / Meier, C. (1995): Scannergestützte Planung von Sonderaktionen, in: Das Wirtschaftsstudium Nr. 11/1995, S. 933–940.

Möhlenbruch, D. / Meier, C. (1998): Komponenten eines integrierten Controlling-Systems im Einzelhandel, in: Controlling, H. 2/1998, S. 64–70.

Mohme, J. (1993): Der Einsatz von Kundenkarten im Einzelhandel. Konzeptionelle und praktische Probleme kartengestützter Kundeninformationssysteme und Kundenbindungsstrategien im stationären Einzelhandel, Diss., Frankfurt am Main u.a. 1993.

Monroe, K.B. / Guiltinan, J.P. (1975): A Path-Analytic Exploration of Retail Patronage Influences, in: Journal of Consumer research, June 1975, S. 19–28.

Mühlbacher, H. / Dreher, A. / Gabriel-Ritter, A. (1996): Strategische Positionierung. Grundpfeiler des Marketings in komplexen und dynamsichen Umwelten, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 2/1996, S.203–219.

Müller, G. (1971): Das Image des Markenartikels, Opladen 1971.

Müller, G.M. (1994): Dachmarkenstrategien, in: **Bruhn, M.** (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 499–512.

Müller, H. (1982): Die Warenplazierung als absatzpolitisches Instrument im Selbstbedienungseinzelhandel, Göttingen 1982.

Müller, I. (2000): Hybrider Verbraucher – Phantom oder Realität, in: GIM – Gesellschaft für innovatives Marketing e.V. (Hrsg.): Marketing Newsletter Nr. 3/2000, S. 2–4.

Müller, S. / Beeskow, W. (1982): Einkaufsstättenimage und Einkaufsstättenwahl, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 4/1982, S. 400–426.

Müller-Hagedorn, L. (1986): Das Konsumentenverhalten: Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden 1986.

Müller-Hagedorn, L. (1987): Strategische Unternehmensplanung im Handel, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1987, Heidelberg / Berlin 1987, S. 199–217.

Müller-Hagedorn, L. (1988): Das Marketing des Handels: Aufgaben für die Marktforschung. In: **BVM** (Hrsg.): Marktforschung im magischen Viereck. 23. Kongress der Deutschen Marktforschung. 1. bis 3. Mai 1988 in Bad Homburg, Offenbach 1988, S. 449–468.

Müller-Hagedorn, L. (1993): Handelsmarketing, 2. Aufl, Stuttgart/Berlin/ Köln 1993.

Müller-Hagedorn, L. (1998): Der Handel, Stuttgart/Berlin/Köln 1998.

Müller-Hagedorn, L. / Heidel, B. (1996): Optimale Verkaufsflächennutzung in Handelsbetrieben, Arbeitspapier Nr. 10, Studienschwerpunkt Absatz – Markt – Konsum im Fachbereich IV – BWL/AMK an der Universität Trier, Trier 1996.

Müller, W. / Riesenbeck, H.J. (1991): Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Manager Nr. 3/1991, S. 67–79.

Multhaupt, M. (2000): Data Mining und Text Mining im strategischen Controlling, Diss., Aachen 2000.

Nattkemper, D. (1989): Mechanismen der Steuerung sakkadischer Augenbewegungen – Neue Funde beim Suchen. In: **Meinecke, C. / Kehrer, L.** (Hrsg.): Bielefelder beiträge zur Kognitionspsychologie, Göttingen / Toronto / Zürich 1989.

Neel, A.F. (1974): Handbuch der psychologischen Theorien, München 1974.

Nefiodow, L.A. (1990): Der fünfte Kondratieff. Strategien zum Strukturwandel in Wirtschaft und Geschäft, Frankfurt am Main 1990.

Neisser, U. (1974): Kognitive Psychologie, Stuttgart 1974.

Neisser, U. (1979): Kognition und Wirklichkeit, Stuttgart 1979.

Newell, F. (1997): The New Rules of Marketing, New York 1997.

Niederhausen, P. (1997): Sortimentspoltisiche Disposition auf der Basis computergestützter Warenwirtschaftssysteme – dargestellt am Beispiel des modischen Textileinzelhandels der KARSTADT AG, in: **Ahlert, D. / Olbricht, R.** (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling: Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzung in die Handelspraxis, 3. Aufl., Stuttgart 1997, S. 413–440.

Niederhausen, P.S. (2000): Warenwirtschaftssysteme als Instrument des Handelscontrolling, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze

aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 211–258.

Nieschlag, R. (1954): Die Dynamik von Betriebsformen im Handel, Essen 1954.

Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1997): Marketing. 18. Aufl., Berlin 1997.

Nölken, D. / Form, S. (1999): Implikationen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für das Controlling am Beispiel des OLAP. In: Controlling H. 2/1999, S.87–92.

o.V. (o.J.a): Super Valu Studie – Eine Untersuchung der Umsätze und Spannen amerikanischer Supermarkets – Übersetzung einer Studie der Zeitschrift Progressive Grocer, zusammengestellt vom ISB Köln.

o.V. (o.J.b): Tolle Tücher, in: Werben & Verkaufen Extra, Sonderpublikation zum 50. Geburtstag des Markenartikelverbandes. o.O. o.J.

o.V. (1972): So fließen Warenberge schneller und besser ab, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 3/1972, S. 56–57.

o.V. (1980): Enzyklopädie Philosophie & Wissenschaftstheorie, Bd. I, Mannheim, 1980.

o.V. (1992): Gerangel um den Platz im Regal, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 20/1992, S. 78.

o.V. (1994a): Brigitte Kommunikationsanalyse 6, Hamburg 1994.

o.V. (1994b): Computer plant den Supermarkt, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 14/1994, S. 76.

o.V. (1996a): Der Kunde bleibt ein Schmetterling, Lebensmittel Zeitung Nr. 37/1996, S. 72–73.

o.V. (1996b): Interaktion bei der Regaloptimierung, in Lebensmittel Zeitung Nr. 32/1996, S. 44.

o.V. (1996c): Interview mit Claus H.J. Spieß, in: EDEKA-Handelsrundschau Nr. 6/1996, S. 34.

o.V. (1997): Operation Red läuft auf Hochtouren, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 40/1997, S. 1.

o.V. (1998a): Bestandteile und Prozess des Handelsmanagements, in: **Europäisches Handelsinstitut** (Hrsg.): Flächenmanagement – Ein Baustein des Category Management, Köln 1998, S. 14–25.

o.V. (1998b): Hit 98 in: Lebensmittel Praxis Nr. 13/1998.

o.V. (1999): Interview mit Hans Reischl, in LP Nr. 5/1999 vom 12.3.1999, S. 30–32.

Odermatt, P. (1995): Gut plaziert ist halb verkauft, in: GfM News Nr. 3/1995, S. 32–33.

Oehme, W. (1992): Handelsmarketing, 2. Aufl., München 1992.

Oehme, W. (1989): Was braucht der Handel – DPR oder DSR, in Lebensmittel Zeitung Nr. 5/1989, J30–J32 und Lebensmittel Zeitung Nr. 6/1989 J24–J28.

O'Keefe, J. / Nadel, L. (1978): The hippocampus as a cognitive map, Oxford 1978.

Olbricht, R. (1997): Stand und Entwicklungsperspektiven integrierter Warenwirtschaftssysteme, in: **Ahlert, D. / Olbricht, R.** (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling: Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzung in die Handelspraxis, 3. Aufl., Stuttgart 1997, S. 115–172.

Ostrom, T.M. (1969): The Relationship between Affective, Behavioural, and Cognitive Components of Attitude, in: Journal of Experimental Social Psychology, Nr. 5/1969, S. 12–30.

Overlack, C. (1992): Lebensmitteleinzelhandel in Europa: Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien: die vier größten Teilmärkte – Struktur, Potential und Dynamik im Ländervergleich, Frankfurt am Main 1992.

Oversohl, C. (1999): Leistungsorientierte Gestaltung von Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie. Essen 1999.

Panzer, S. (1988): Die Partievermarktung im Einzelhandel – Ein Konzept zur Massenvermarktung von Einzelartikeln, in: Marketing ZFP, Nr. 1/1988, S. 25–32.

Patricios, N.N. (1978): Consumer Images of Spatial Choice and the Planning of Shopping Centres, in: South African Geographical Journal, Nr. 2/1978, S. 103–120.

Patt, P.J. (1988): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Frankfurt am Main/Bern/New York/Paris 1988.

Pauly, C. (1990): Kybernetik in der Unternehmensführung, in: Wirtschaftswoche, Nr. 50/1990, S. 68–72.

Pepels, W.(1995): Handels-Marketing und Distributionspolitik, Stuttgart 1995.

Petty, R.E. / Cacioppo, J.T. / Schuhman, D. (1983): Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness, in: Journal of Consumer Research, Jg. 10, 1983, S. 135–146.

Pflaum, D. / Eisenmann, H. (1988): Einführung in die Handelswerbung, Stuttgart 1988.

Pflaum, D. / Kunze, G. (1974): Moderne Verkaufsförderung, München 1974.

Pfohl, H.C. (1978): Zur Leistungsfähigkeit eines systemtheoretischen Ansatzes in der Organisationstheorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 10–11/1978, S. 734–751.

Pickenpack, U. (1996): Süße Sachen optimal plazieren, in: EDEKA-Handelsrundschau Nr. 6/1996 S. 35.

Picot, A. (1975): Zur Frage der Ableitung von empiriscvh überprüfbaren Aussagen aus systemtheoretischen Ansätzen zur Organisationsforschung, in: **Jehle, E.** (Hrsg.): Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1975, S. 87–105.

Picot, A. (1986): Transaktionskosten im Handel, in: Betriebs-Berater-Beilage Nr. 13/1986, S. 1–6.

Picot, A. / Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: WiSt Nr. 4/1990, S.178–184.

Picot, A. / Dietl, H. /Franck, E (2002): Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 2002.

Plummer, J.T. (1974): The Concept and Application of Life Style Segmentation, in: Journal of Marketing, Jg. 38, 1974, S. 33–37.

Pöhlmann, E. (1967): Grundlagen der Imageforschung, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Nr. 1/1967, S. 3–9.

Poggenpohl, M. (1994): Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen, Diss., Frankfurt am Main u.a. 1994.

Pohl, F. (1977): Marktsegmentierung mit multivariaten Verfahren, Diss., Münster 1977.

Porter, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main 1986.

Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 7. Aufl., Frankfurt am Main/New York 1992.

Potucek, V. (1987): Strukturelle Wandlungen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb, Diss., Berlin 1987.

Predtetschenski W.M. / Milinski, A.I. (1971): Personenströme in Gebäuden, Köln 1971.

Private Fachhochschule Göttingen (Hrsg.) (1999): Regalordnungssysteme im Handel – Point of Sale – Studie in Verbrauchermärkten, 1999.

Quinlan, J.R. (1983): Learning efficient classification procedures and their application to chess and games, in: **Michalski, R.S. / Carbonell, J.G. / Mitchell, T.M.** (eds.): Machine Learning, Palo Alto 1983, S. 462–482.

Raffée, H. (1987): Verbraucherzufriedenheit und Wertewandel, in: **Hansen, U. / Schoenheit, I.** (Hrsg.) Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, Frankfurt am Main/New York 1987, S. 49–50.

Raffée, H. / Wiedmann, K.P. (1985): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing – Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, in: **Raffée, H. / Wiedmann, K.P.** (Hrsg.): Strategisches Marketing, Wiesbaden 1985, S. 552–611.

Raffée, H. / Fritz, W. (1992): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeption von Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung H. 4/1992, S. 303–322.

Raftery, D. (1990): The Interest behind Space Management, in: Discount Merchandiser, Nr. Nov. 1990, S. 76–77.

Rapoport, A. (1977): Human Aspects of Urban Form, Oxford u.a. 1977.

Rasche, F. (1991): Merchandising am Bildschirm, in: Dynamik im Handel, Nr. 5/1991, S. 52–54.

Reckenfelderbäumer, M. (1995): Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich – Konzeption eines prozesskostengestützten Instrumentariums, Wiesbaden 1995.

Recht, P. / Zeisel, S. (1997): Warenkorbanalyse in Handelsunternehmen mit dem Conjoint Profit-Modell, in: Controlling, H. 2/1997, S. 94–100.

Rehkugler, H. / Kerling, M. (1995): Einsatz Neuronaler Netze für Analyse- und Prognose Zwecke, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, H. 3/1995, S. 306–324.

Rehorn, J. (1988): Werbetests, Neuwied 1988.

Reichheld, F.F. / Sasser, W.E. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Sept.–Oct. 1990, S. 105–111.

Richter, R./ Furubotn, E.G. (1999): Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Tübingen 1999.

Rettkowski, U. (1991): Regaloptimierung mit System, in: Dynamik im Handel, Nr. 12/1991, S. 61–65.

Richards, E.A. / Sturman, S.S. (1977): Life Style Segmentation in Appearel Marketing, in: Journal of Markekting, Nr. 10/1977, S. 89–91.

Riemer, M. (1986): Beschwerdemanagement, Frankfurt am Main/New York 1986.

Ring, N.G. (1992): Die Funktion des Sortimentsgroßhandels unter besonderer Berücksichtigung eines Regaloptimierungssystems, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 6/1992, S. 566–585.

Rink, D.A. / Swan, J.E. (1979): Product Life Cycle Research: A Literature Review, in: Journal of Business Research, June 1979, S. 219–242.

Roeb, T. (1995): Kernelemente optimal gestaltet, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 20/1995, S. 66–70.

Rohracher, H. (1971): Einführung in die Psychologie, Wien/München/Berlin 1971.

Rokeach, M. (1970): Beliefs, Attitudes and Values – A Theory of Organisation and Change, 3. Aufl., San Francisco 1970.

Rosch, E. / Mervis, C.B. / Grey, W.D. / Johnson, D.M. / Boyes-Brem, P. (1976): Basic Objects in Natural Categories, in: Cognitive Psychology Nr. 8/1976, S. 382–439.

Rosch, E. / Mervis, C.B. (1975): Family Resemblance – Studies in the internal Structure of Categories, in: Cognitive Psychology Nr. 7/1975, S. 573–605.

Rosenberg, M.J. (1967): Cognitive Structure and Attitudinal Affect, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Nr. 53/1956, S. 367–372.

Rosenholtz, R. (2001): Search asymmetries? What search asymmetries?, in: Perception & Pyschophysics, Nr. 3/2001, S. 476–489.

Roth, H.E. (1990): Die Politik des Grosshandels: 'Die Funktion des Handels am Beispiel Mühlebach', in: **Krulis-Randa, J.S. / Ergenzinger, R.** (Hrsg.): Entwicklung zum strategischen Denken im Handel. Theoretische Überlegungen und praktische Beispiele, Bern / Stuttgart 1990, S. 57–67.

Ruhland, F. / Kess, T. (1990): Die Schnittstelle von Handel und Industrie neu definieren. DPR – ein neuer Kostenrechnungssatz im Einzelhandel, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 71/1990, S.7.

Rudolph, T.C. (1993): Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel, St. Gallen 1993.

Rumelhart, D.E. / Ortony, A. (1977): The Representation of Knowledge in Memory, in: **Anderson, R.C. / Spiro, R.J. / Montague, W.E.** (Eds.): Schooling and the Acquisition of Knowledge, Hillsdale (New York) 1977, S. 651–688.

Runow, H. (1982): Zur Theorie und Messung der Verbraucherzufriedenheit, Frankfurt am Main 1982.

Ruppel, P. (1965): Die Bedeutung des Image für das Verbraucherverhalten, Diss., Göttingen 1965.

Rushton, A.M. / Carson, D.J. (1985): The Marketing of Services: Managing the Intangibles, in: European Journal of Marketing, Nr. 3/1985, S. 19–40.

Russel, J.A. / Ward, L.M. (1982): Environmental Psychology, in: Annual Review of Psychology 1982, S. 651–688.

Sanghavi, N. (1988): Space Management in Shops: a new initiative, in: Retail & Distribution Management, Nr. Jan./ Feb. 1988, S. 14–17.

Schäffer, G. (1996): Einführung der prozessorientierten Kostenrechnung bei einem Markenartikler, in: Controlling, H. 2/1996, S. 110–115.

Schaeffer, P. (1928): Spiral movement in man, in: J. Morph. a. Psychol., 1928, S. 297–398.

Schaetzing, E.E. (1985): Hotel- und Restaurant-Management, in: **Verlag Moderne Industrie** (Hrsg.): Management Enzyklopädie. Bd. 8. 2. Aufl., Landsberg / Lech 1985, S. 554–563.

Scharnbacher, K. / Kiefer, G. (1996): Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, München / Wien 1996.

Scheer, A.W. (1996): Datawarehouse und Data Mining... Konzepte der Entscheidungsunterstützung. In: Information Management Nr. 1/1996, S. 74–75.

Scheer, A.W. / Leismann, U. (1989): Konzeption eines Bildschirmtext-gestützten Warenwirtschaftssystems zur Kommunikation in weitverzweigten Handelsunternehmungen, in: Kurbel, K. (Hrsg.): Interaktive betriebswirtschaftliche Informations- und Steuerungssysteme, Berlin 1989, S. 111–113.

Schenk, H.O. (1991): Marktwirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden 1991.

Schenk, H.O. (1995): Handelspsychologie, Göttingen 1995.

Schenk, H.O. (1997): Ansatzstellen der Kundenorientierung im Einzelhandel und ihre Implikationen, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1997/98 – Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden 1997, S. 21–43.

Schiefele, U. (1990): Einstellung, Selbstkonsistenz und Verhalten, Göttingen 1990.

Schildwach, L. (2000): Marketingstrategien für Marktfolger, Ein Bezugsrahmen für Konsumgüterhersteller, Diss., Wiesbaden 2000.

Schmalen, H. / Pechtl, H. / Schweitzer, W. (1996): Sonderangebotspolitik im Lebensmittel-Einzelhandel, Stuttgart 1996.

Schmid, F. (1996): Positionierungsstrategien im Einzelhandel, Frankfurt am Main 1996.

Schmidt, D. / Reifferscheid, S. (1991): Durchgängiges Merchandising im Handel. Von der Regalpflege zur Standortkompetenz, in: Markt & Management, Nr. 11/1991, S. 55–60.

Schmitz, C.A. / Kölzer, B. (1996): Einkaufsverhalten im Handel: Ansätze zu einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung, München 1996.

Schneider, A. (1989): DPP – Direkte Produkt-Profitabilität – Intsrumnet der Rationalisierung oder kreatives Merchandising?, in: Thexis Nr. 1/1989, S. 33–37.

Schnitzler, L. (1996): Kunde als König, in: Wirtschaftswoche Nr.43/1996, S. 86–94.

Schopenhauer, A. (1988): Die Welt als Wille und Vorstellung, 2 Bde., Zürich 1988.

Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin u.a. 1984.

Schreyögg, G. (1998): Organisation, Wiesbaden 1998.

Schröder, E. (1994): Familienmarkenstrategien, in: **Bruhn, M.** (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, Stuttgart 1994, S. 513–526.

Schröder, H. (1990): Die DPR-Methode auf dem Prüfstand, in: Absatzwirtschaft, Nr. 10/1990, S. 110–121.

Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel – Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP, Nr. 2/1994, S. 89–104.

Schröder, H. (1997): Neuere Entwicklungen der Kosten- und Leistungsrechnung im Handel und ihre Bedeutung für ein integriertes Warenwirtschafts-Controlling, in: **Ahlert, D. / Olbricht, R.** (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling: Konzeptionelle Grundlagen und Umsetzung in die Handelspraxis, 3. Aufl., Stuttgart 1997, S. 331–366.

Schröder, H. (1998): Anforderungen und konzeptionelle Grundlagen des Controlling im Handel, in: **Reinecke, S. / Tomczak, T. / Dittrich, S.** (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S. 304–314.

Schröder, H. / Feller, M. (1999): Wieviel Consumer Insight hat der Handel?, in: Dynamik im Handel, Nr. 11/1999, S. 46–48.

Schröder, H. / Feller, M. (2000): Kundenorientierte Sortimentsgestaltung als Herausforderung für das Controlling im Einzelhandel mit Lebensmitteln, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 163–209.

Schröder, H. / Feller, M. / **Großweischede, M.** (2000): Die Rolle des Kunden in Category Management-Projekten, in: Management Berater, Nr. 3/2000, S. 56–59.

Schröder, H. / Feller, M. / **Großweischede, M. / Bretzke, W.R.** (1999): Efficient Consumer Response. Studie zum Stand der Kundenorientierung, Essen/Düsseldorf 1999.

Schröder at al. (2005): Schröder, H./ Berghaus, N./ Zimmermann, G.: Das Blickverhalten der Kunden als Grundlage für die Warenplatzierung im Lebensmitteleinzelhandel, in: Der Markt 2005, Heft 1, S. 31-43.

Schuckel, M. (1999): Bedienungsqualität im Einzelhandel, Stuttgart 1999.

Schüppenhauer, A. (1998): Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing, Wiesbaden 1998.

Schürmann, B. (1995): Gibt's das noch: Neuronale Netze?, in: Informationsmanagement, H. 4/1995, S. 82.

Schütze, R. (1992): Kundenzufriedenheit: After Sales Marketing auf industriellen Märkten, Diss., Wiesbaden 1992.

Schulte-Frankenfeld, H. (1985): Vereinfachte Kaufentscheidungen von Konsumenten, Frankfurt am Main 1985

Schulz, A. (1995): Lernschwierigkeiten im Mathematikunterricht der Grundschule. Grundsätzliche Überlegungen zum Erkennen, Verhindern und Überwinden von Lernschwierigkeiten – dargestellt am Beispiel der Klassenstufe 3. Berlin 1995.

Schulz, W. (1975): Die Nutzung der Verkaufsfläche im Lebensmitteleinzelhandel (Analyse, Methodik, Anwendungsschwerpunkte), Diss., Freiburg/Schweiz 1975.

Schulz, W. / Espe, H. (1982): Der Einfluss von Stimmungs- und Persönlichkeitsfaktoren auf das Raumerleben, in: Psychologie & Praxis, Nr. 3/1982, S. 99–108.

Schumann, M. (1991): Neuronale Netze zur Entscheidungsunterstützung in der Betriebswirtschaft, in: **Biethahn, J. / Bloech, J. / Bogaschewsky, R. / Hoppe, U.** (Hrsg.): Wissensbasierte Systeme in der Wirtschaft 1991, Wiesbaden 1991, S. 21–50.

Schwarz, N. (1985): Theorien konzeptgesteuerter Informationsverarbeitung, in: **Frey, D. / Irle, M.** (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Bern 1985, S. 269–291.

Schwarz, P. (1991): Königsweg zum Kunden?, in: Absatzwirtschaft, Nr. 2/1991, S. 55–57.

Schweitzer, A. (1987): Die Weltanschahung der indischen Denker, 3. Aufl., München 1987.

Seidler, J. (1994): Bedeutung der Verpackungspolitik für die Markengestaltung, in: Markenartikel Nr. 6/1994, S. 278–284.

Seyffert, R. (1972): Wirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., Opladen, 1972.

Shaw, M.E. / Wright, J.M. (1967): Scales for the Measurement of Attitudes, New York 1967.

Shen, J. / Reingold, E.M. (2001): Visual search asymmetry: The influence of stimulus familiarity and low level features, in: Perception & Pyschophysics, Nr. 3/2001, S. 464–475.

Silberer, G. (1983): Einstellungen und Werthaltungen, in: **Irle, M.** (1983): Handbuch der Psychologie, 12. Halbband, Göttingen u.a. 1983, S. 533–625.

Silberer, G. (1987): Wertorientiertes Management im Handel, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 33/1987, S. 332–352.

Simmet, H. (1990): Neue Informations- und Kommunikationstechnologien im Marketing des Lebensmitteleinzelhandels, Stuttgart 1990.

Simon, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: **Simon, H.** (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart 1987, S. 1–17.

Simon, H. (1992): Preismanagement, Analyse – Strategie – Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.

Simon, H. / Kucher, E. / Sebastian, K.H. (1982): Scanner-Daten in Marktforschung und Marketingentscheidung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft H. 6/1982, S. 562–563.

Simon, H.A. (1960): The New Science of Management Decisions, New York 1960.

Sinkula, J. (1991): Some factors affecting the adoption of scnanner based research in organizations, in: Journal of Advertizing Research, Apr./May 1991, S. 50–55.

Smith, E.E. / Shoben, E.J. / Rips, L.J. (1974): Structure and Process in Semantic Memory: a Featural Model for Semantic Decisions, in: Psychological Review Nr. 81/1974, S. 214–241.

Sommer, R. / Aitkens, S. (1982): Mental Mapping of Two Supermarkets, in: Journal of Consumer Research, Sept. 1982, S. 211–215.

Spannagel, J. / Lang, H. (2000): Prozesskostenmanagement im Handel, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 473–504.

Srull, T. (1984): The Effects of Subjective Affective States on Memory and Judgement, in: **Kinnear, T.** (Hrsg.): Advances in Consumer Research, New York 1984, S. 530–533.

Staub, K. (1986): Strategisches Marketing für modische Produkte, in: **Rühli, E. / Wehrli, H.P.** (Hrsg.): Strategisches Marketing und Management, Bern 1986, S. 144–160.

Stauss, B. (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 1/1989, S. 41–62.

Stauss, B. / Seidel, W. (1996): Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden, Leistung verbessern, Kunden binden, München u.a. 1996

Stauss, B. / Seidel, W. (1997): Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen, in: **Simon, H. / Homburg, C.** (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 2.Aufl., Wiesbaden 1997, S. 185–208.

Steeg, F.H. (1996): Lernen und Auslese im Schulsystem am Beispiel der Rechenschwäche: Mehrebenenanalyse der Funktionen unseres Bildungssystems und Versuch einer ideologiekritischen Folgerung auf didaktische Ansätze und

praktische Umsetzungen, Schriftenreihe Pädagogische Psychologie Bd. 5, Frankfurt am Main 1996.

Steffenhagen, H. / Siemer, S. (1996): Untaugliche Werbezielformulierungen der Praxis, in: Marketing ZFP, Nr. 1/1996, S. 45–54.

Stegmüller, W. (1970): Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und analytischen Philosophie, Bd. II: Theorie und Erfahrung, Berlin 1970.

Steinhausen, D. / Langer, K. (1977): Clusteranalyse. Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation, Berlin u.a. 1977.

Sternberg, H. (1990): Warenwirtschaftssysteme, in: **Kurbel, K. / Strunz, H.** (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1990, S. 99–118.

Stock, B. / Wichert, R. (1990): Die Führungskraft im Handel als Kulturmanager, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 93/1990, S. 7.

Störig, H.J. (1993): Kleine Weltgeschichte der Philosophie, 16. Aufl., Stuttgart u.a. 1993.

Strecker, O. / Reichert, J. / Pottebaum, P. (1990): Marketing für Lebensmittel: Grundlagen und praktische Entscheidungshilfen, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1990.

Swoboda, B. (1997): Auswirkungen der Ladenwahrnehmung auf Kaufverhalten und Einkaufszufriedenheit – Ergebnisse einer situativen Analyse, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.) Handelsforschung 1997/98 – Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden 1997, S. 315–339.

Tesch, R. (1992): Verfahren der computergestützten qualitativen Analyse, in: **Huber, G.L.** (Hrsg.) Qualitative Analyse. Computereinsatz in der Sozialforschung. München 1992, S. 43–69.

Thaler, G. (2000): Kundenorientierung im stationären Handel mit Hilfe des E-Commerce, in: **Graßhoff, J.** (Hrsg.): Handelscontrolling. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, Hamburg 2000, S. 409–441.

Theis, H.J. (1992): Einkaufsstätten-Positionierung. Grundlage der strategischen Marketingplanung, Wiesbaden 1992.

Thomas, W.I. / Znaniecki, F. (1920): The Polish Peasant in Europe and America, Boston 1920.

Thurstone, L.L. (1928): Attitudes can be Measured, in: American Journal of Sociology, Nr. 33/1928, S. 529–554.

Tietz, B. (1980): Die Haupttendenzen für das Handelsmarketing in den 80er Jahren, in: **Meffert, H.** (Hrsg.): Marketing im Wandel, Wiesbaden 1980, S. 87–122.

Tietz, B. (1985): Die mediale Revolution im Einzelhandel. Nach einem schwachen Beginn wird die Wucht des Einflusses der neuen Medien immer größer werden, in: Handelsblatt 10.9.1985, S. 15.

Tietz, B. (1993): Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., München 1993.

Tietz, B. (1995): Handelsmarketing, in: **Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J**. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 875–890.

Titus, P.A. / Everett, P.B. (1995): The Consumer Retail Search Process: A Conceptual Model and Research Agenda, in: Journals of the Academy of Marketing Science Nr. 2/1995, S. 106–119.

Tomczak, T. / Dittrich, S. (1996): Strategien zur Steigerung von Kundenbindung, in: **Haedrich, G.** (Hrsg.): Der loyale Kunde. Ist Kundenbindung bezahlbar?, Ergebnisse des 4. CPC Trend Forum, Mainz 1996.

Topritzhofer, E. (1974): Modelle des Kaufverhaltens: Ein kritischer Überblick, in: **Hansen, H.R.** (Hrsg.): Computergestützte Marketingplanung, München 1974, S. 35–73.

Trilsbach, W. (1988): Der Einsatz von Systemen für die Ordnung im Regal lohnt sich, in: Lebensmittel Praxis Nr. 22/1988, S. 29.

Trommsdorff, V. (1975): Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung, Köln u.a. 1975.

Trommsdorff, V. (1980): Nutzen und Einstellung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 9/1980, S. 269–276.

Trommsdorff, V. (1986): Wertewandel und Wandel im Handel, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1986, Heidelberg 1986, S. 3–16.

Trommsdorff, V. (1992): Wettbewerbsorientierte Image-Positionierung, in: Markenartikel, Nr. 10/1992, S. 458–463.

Trommsdorff, V. (1993): Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.

Trommsdorff, V. (1994): Involvement, in: **Tietz, B. / Zentes,J.** (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1994, Sp 1067–1078.

Trommsdorff, V. / Kube, C. (1991): Erfolgsfaktor-Strukturen im Filialsystem erforschen und steuern, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1991, Berlin 1991, S. 17–45.

Trommsdorff, V. / Schuster, H. (1981): Die Einstellungsforschung für die Werbung, in: **Tietz, B.** (Hrsg.): Werbung, Landsberg am Lech 1981, S. 717–765.

Tulving, E. (1982): Synenergistic Ecphory in Recall and recognition, in: Canadian Journal of Psychology, Jg. 36, 1982, S. 130–147.

Tverski, B. (1991): Spatial mental models, in: The Psychology of Learning and Motivation, Nr. 2/1991, S. 109–145.

Tversky, A. (1977): Features of similarity, in: Psychological Review Nr. 4/1977, S. 327–352.

Tversky, B. (1973): Encoding Processes in Recognition and Recall, in: Cognitive Psychology, Jg. 5, 1973, S. 275–287.

Ulrich, H. (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern / Stuttgart 1970.

Underhill, P. (o.J.): Gateway to Profit – The Cashwrap, in Retail Attraction, zitiert nach: http://www.en-virosell.com/articles/retail.html. Letzter Zugriff: 5.6.2001

Vanecek, E. (1991): Die Wirkung der Hintergrundmusik in Warenhäusern. Wien 1991.

Van Zelst, S. et al (2005): Van Zelst, S./ van Donselaar, K./ van Woensel, T./ Broekmeulen, R./ Fransoo, J.: A store handling model: new opprotunities for efficiency improvements, BETA Working paper 131, Technische Universiteit Eindhoven, 2005.

Vogel, M. (1999): Preisschlacht? – Nein Danke, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, H. 4/1999, S. 22.

Vogler, T. (1992): Scannerdaten helfen sparen, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 15/1992, S. 108.

Voigt, K.I. (1993): Strategische Unternehmensplanung, Wiesbaden 1993.

Von Abercron, E.O. (1989): Süßwaren optimal plaziert, in: Dynamik im Handel, Nr. 5/1989, S. 40–41.

Von der Heydt, A. (1999): Handbuch Eficient Consumer Rsponse, München 1999,

Von Rosenstiel, L. (1982): Wirklich ist, was wirkt, in: Wirtschaftswoche Nr. 28/1982, S. 63–64.

Von Rosenstiel, L. / Ewald, G. (1983): Methoden und Ergebnisse labor- und feldexperimenteller marktpsychologischer Forschung, in: **Irle, M.** (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 5, Göttingen 1983, S. 174–270.

Von Rosenstiel, L. / Neumann, P. (1991): Einführung in die Markt- und Werbepsychologie, 2. Aufl., Darmstadt 1991.

Voss, R. (2000a): Die Sortimentspolitik, in: **Birker, K. / Voss, R.** (Hrsg.): Handelsmarketing, Berlin 2000, S. 23–39.

Voss, R. (2000b): Efficient Consumer Response, in: **Birker, K. / Voss, R.** (Hrsg.): Handelsmarketing, Berlin 2000, S. 166–175.

Voss, R. (2000c): Entwicklungsprozess zum E-Commerce, in: **Birker, K. / Voss, R.** (Hrsg.): Handelsmarketing, Berlin 2000, S. 149–158.

Voss, R. (2000d): Grundlagen des Handelsmarketing, in: **Birker, K. / Voss, R.** (Hrsg.): Handelsmarketing, Berlin 2000, S. 7–14.

Voss, R. (2000e): Warenpräsentation und Verkaufsraumgestaltung, in: **Birker, K. / Voss, R.** (Hrsg.): Handelsmarketing, Berlin 2000, S. 52–63.

Voßbein, R. (1973): Systemorientierte Betriebswirtschaftslehre – Alter Wein in neuen Schläuchen, in: Der Betrieb, Nr. 18/1973, S. 881–884.

Voßbein, R. (1989): Organisation, 3. Aufl., München 1989.

Voßschulte, A. / Baumgärtner, J. (1991): Controlling im Handel – Konzeption und Erfahrungen bei der Implementierung, in: Controlling, H. 5/1991, S. 252–261.

Vossebein, U. (1993): Einsatzmöglichkeiten von Scannerdaten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung Nr. 1/1993, S. 23–38.

Wang, Q. / Cavanagh, P. / Green, M. (1994): Familiarity and pop-out in visual search, in: Perception & Psychophysics, Nr. 56/1994, S. 495–500.

Warneke, P. (1990): Warenwirtschaftssysteme im Einzelhandel. Bd. 1, Grundlagen. Wolfenbüttel 1990.

Wehling, M. (1999): Anreizsysteme im Multi-Level-Marketing. Erscheinungsformen und Gestaltungsoptionen. Stuttgart 1999.

Wehrle, F. (1984): Strategische Marketingplanung in Warenhäusern, 2. Aufl., Frankfurt am Main/Bern 1984.

Wehrli, H. P. (1990): Strategische Kommunikation im Einzelhandel, in: **Krulis-Randa, J.S. / Ergenzinger, R.** (Hrsg.): Entwicklung zum strategischen Denken im Handel. Theoretische Überlegungen und praktische Beispiele, Bern/Stuttgart 1990, S. 187–204.

Weigel, W. (1995): ORACLE-Warehouse. Vortragsmanuskript 13.12.1995. o.O. 1995.

Weimer, H. (1986): Die Zielgruppenbestimmung als Grundlage der Absatzwerbung der Handelsbetriebe, München 1986.

Weinberg, G.M. (1977): Marktforschung im Handel, in: **Behrens, K.C.** (Hrsg.): Handbuch der Marktforschung, 2. Halbband, Wiesbaden 1977, S. 1229–1239.

Weinberg, P. (1986): Erlebnisorientierte Einkaufsstättengestaltung im Einzelhandel, in: Marketing ZFP, Nr. 2/1986, S. 97–102.

Weinberg, P. (1995): Markenartikel und Markenpolitik, in: **Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J.** (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2679–2690.

Weinberg, P. (1999): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: **Bruhn, M. / Homburg, C.** (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrugen, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 39–53.

Weinberg, P. / Besemer, S. (1999): Shopping-Center in der Zukunft, in: Marketing ZFP, Nr. 3/1999, S. 238–243.

Weiner, B. (1994): Motivationspsychologie, 3. Aufl., Weinheim 1994.

Weinhold-Stünzi, H. (1987): Grundzüge des Kundenstamm-Marketing, in: Thexis, Nr.2/1987, S. 8–14.

Weis, H. / Steinmetz, P. (1995): Marktforschung, 2. Aufl., Ludwigshafen 1995.

Weiß, H.C. (1995) Marketing. 9.Aufl., München 1995.

Welge, M.K. / Al-Laham, A. (1992): Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden 1992.

Werner, J. (1983): Die Analyse von Images bei Nicht-Markenartikel als Grundlage für Marketing-Entscheidungen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 2/1983, S. 275–291.

Wessells, M.G. (1994): Kognitive Psychologie. München / Basel 1994.

Whetten, D. A. (1989): What Constitutes a Theroretical Contribution. In: Academy of Management Review, Nr. 4/1989, S. 490–495.

Wiegand, K. (1980): Handelsmarketing der 80er Jahre im Lebensmitteleinzelahndel vor dem Hintergrund der zu erwartenden Strukturveränderungen, in: **Meffert, H.** (Hrsg.): Marketing im Wandel, Wiesbaden 1980, S. 123–129.

Wiegel, C.H. (1983): Optimale Unternehmensimagepolitik, Frankfurt am Main 1983.

Wiener, N. (1969): Kybernetik: Regelung und Nachrichtenübertragung in Lebewesen und in der Maschine. 2. Aufl., Düsseldorf 1969.

Wienke, W. / Koke, D. (1994): Cards & Clubs: Der Kundenclub als Dialogmarketinginstrument, Düsseldorf u.a. 1994.

Wieprecht, B. (1999): Es geht nicht um technische Peanuts, in: Lebensmittel Zeitung Nr. 10/1999 vom 8. März 1999, S. 76.

Wildner, R. (1986): Käuferbefragungen decken Stärken und Schwächen auf, in: Dynamik im Handel, Nr. 1/1986, S. 23–25.

Wilke, K. (1989): Warenwirtschaftssysteme im Textileinzelhandel – Konzeptionelle Ansätze zur Gestaltung warenwirtschaftlicher Informationssysteme unter besonderer Berücksichtigung der Einkaufsplanung, Münster 1989.

Wilke, H. (1993): Systemtheorie: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 4. Aufl., Stuttgart u.a. 1993.

Williamson, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.

Williamson, O.E. (1993a): Transaction Cost Economics Meets Posnerian Lax and Economics, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 149, 99–118.

Williamson, O.E. (1993b): Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Industrial and Corporate Change, 2, 107–156.

Wilson., R.M.S. / Gilligan, C. / Pearson, D.J. (1992): Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control, Oxford 1992.

Wimmer, F. (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: **Hansen, U. / Schoenheit, I.** (Hrsg.): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt am Main/New York 1985, S. 225–254.

Wind, Y. / Cardoza, R. (1974): Industrial Market Segmentation, in: Industrial Marketing Management, Nr. 3/1974, S. 153–164.

Winkel, G.H. (1973): Introduction, in: **Ittelson, W.H.** (Ed.): Environment and cognition, New York 1973, S. 53–57.

Wippich, W. (1984): Lehrbuch der angewandten Gedächtnispsychologie, Band 1, Stuttgart u.a. 1984.

Wirth, W. (1980): Umweltanalyse und Umweltausrichtung durch Entscheidungsverteilung, Diss., Augsburg 1980.

Wiswede, G. (1973): Motivation und Verbraucherverhalten, München/Basel 1973.

Witt, F.J. (1992): Handelscontrolling, München 1992.

Witt, F.J. / Witt, K. (1992): Mehr als bloß ein Rechenexempel – Prozesskostenmanagement im Handel, in: Lebensmittelzeitung H. 14/1992, S. 78–80.

Wittbrodt, E.J.(1995): Kunden binden mit Kundenkarten: Kundenbindungssysteme entwickeln, einführen , steuern, Neuwied/Kriftel/Berlin 1995.

Wittmann, N. (o.J.): Kunden leiten auf dem richtigen Weg zu Ware und Kauf, Handel Heute Sonderdruck o.J.

Wöhe, G. (1990): Entwicklungstendenzen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre im letzten Drittel unseres Jahrhunderts – Rückblick und Ausblick, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 2/1990, S. 223–235.

Wölk, A. (1991): Erfolgsfaktoren kleiner und mittlerer Unternehmen im Einzelhandel – Eine empirische Studie, in: **Trommsdorff, V.** (Hrsg.): Handelsforschung 1991, Berlin 1991, S. 47–64.

Wolf, J. (1981): Markt- und Imageforschung im Handel, Grafenau 1981.

Wolf, J. (1982): Konkuurenzforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung Nr. 1/1982, S. 78–88.

Wolfskeil, J. (1989): Regaloptimierung. Eine stille revolution im Einzelhandel, in: Lebensmittelzeitung Journal, Nr. 20/1989, S. J4–J6.

Woll, A. (2003): Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 14. Auflage, München 2003.

Zentes, J. (1985): Tendenzen der Entwicklung von Warenwirtschaftssystemen, in: **Zentes, J.** (Hrsg.): Moderne Warenwirtschaftssysteme im Handel, Zürich 1985, S. 1–22.

Zentes, J. (1987): Informationspotentiale rechnergestützter Warenwirtschafssysteme im Handel, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 12/1987, S. 609–614.

Zentes, J. (1988): Warenwirtschaftssysteme – Auf dem Weg zum Scientific Management im Handel, in: Marketing ZFP Nr. 3/1988, S. 177–181.

Zentes, J. / Exner, H. / Braune-Krickau, F (1989): Studie Warenwirtschaftssysteme im Handel, Essen / Rüschlikon 1989.

Zentes, J. / Ihrig, F. (1995): Bedeutung der Markenpolitik für das vertikale Marketing, in: Markenartikel H. 1/1995, S. 18–24.

Zentes, J. / Morschett, D. (1998): Daten & Fakten, Handelsmonitor 1998, Bd. 2, Frankfurt am Main 1998.

Zentes, J. / Swoboda, B. (1998): Profilierungsdimensionen des Tankstellen-Shopping, Saarbrücken 1998.

Zentes, J. / Swoboda, B. (1999): Neuere Entwicklungen im Handelsmanagement – Umfeldbedingungen und Strategische Konzepte, in: Marketing ZFP, H. 1/1999, S. 75–90.

Zentralverband der Werbewirtschaft (Hrsg.) (o.J.): Sonderheft w&v extra, erschienen anlässlich des 50. Jahrestages des Zentralverbandes der Werbewirtschaft. o.O. o.J.

Zielke, S. (2004): Strategien und Instrumente zur kundenorientierten Warenplatzierung im Einzelhandel, in: Trommsdorrf, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2004 – Neue Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft des Handels, Wiesbaden 2004, S. 381–400.

Zimmer, H.-D. (1983): Sprache und Bildwahrnehmung, Frankfurt 1983.

Zimmermann, J. (1994): Outfit 3. Spiegel-Dokumentation, Hamburg 1994.