

Grundlagen der Standortplanung

v o n

Otto E. Steinmann

Baden, 1998

aus: **25 Jahre Standort + Markt**
(Jubiläumsschrift)

STANDORT + MARKT

Beratungsgesellschaft m.b.H.

Rathausgasse 11

A-2500 Baden

Tel.: +43/(0)2252/80640-0

Fax.: +43/(0)2252/80640-6

e-mail: office@standort-markt.at

www.standort-markt.at

Otto E. Steinmann

GRUNDLAGEN DER STANDORTPLANUNG

1. DER HANDELSSTANDORT

1.1 Abgrenzung

Die Kriterien für Handelsstandorte sind so unterschiedlich wie die Typen von Handelsbetrieben. Für den klassischen Großhandel mit Warenmanipulation, aber im allgemeinen ohne Kundenverkehr, also für den Großhandel ohne den Streckenhandel und ohne Cash & Carry-Großhandel gelten im wesentlichen technische Standortkriterien, wie sie auch für andere Betriebe, etwa des Lagereiwesens oder auch der Produktion, berücksichtigt werden. Der Streckengroßhandel weist üblicherweise einen reinen Bürobetrieb auf, womit die Standortkriterien für Büros zur Anwendung kommen. Standorte von Cash & Carry-Großhandelsbetrieben - ob mit mehr oder weniger verdecktem Einzelhandel ist hiebei ohne Bedeutung - weisen hinsichtlich der Erreichbarkeit eine grundsätzlich andere Dimension auf, die sie in die Nähe von Einzelhandelsstandorten rückt.

Einzelhandelsstandorte mit Ausnahme der Zentralen des Versandhandels sowie des "Handels im Umherziehen" (Wanderhandel) haben eigene, sehr komplexe Gesetzmäßigkeiten, die sich mit der Entwicklung zur immer weitergehend arbeitsteiligen Wirtschaft und zur "Dienstleistungsgesellschaft" herausgebildet haben und sich, wie eindeutig nach-

gewiesen werden kann¹⁾, noch immer weiter entwickeln bzw. akzentuieren.

Die Standorte des Ladeneinzelhandels sollen Gegenstand dieser Abhandlung sein. Die Planung dieser Standorte ist bis heute viel mehr "gelebte Handelspraxis" und allenfalls damit verbundene angewandte Forschung denn Gegenstand von wissenschaftlicher Grundlagenforschung.

1.2 Grundsätzliches

Der Einzelhandelsstandort unterliegt im Gegensatz zu fast allen anderen Wirtschaftsstandorten und zu den Wohnstandorten der Notwendigkeit einer täglichen Neubewährung gegenüber dem Konsumenten. Der Konsument kann seinen Einkaufsort bei der heute gegebenen Angebotsvielfalt und der hohen Mobilität - die Motorisierungsrate der Berufstätigen-Haushalte in Österreich außerhalb der Großstädte liegt bereits weit über 1,0 und in den Großstädten besteht meist ein relativ gutes öffentliches

¹⁾ Siehe Wiener Kaufkraftströme-Untersuchungen und Geschäftsstraßen-Untersuchungen 1970 bis 1990 sowie neuerliche Untersuchung der etwa 30 wichtigsten Einzelhandels-Agglomerationen 1995 (Auftraggeber jeweils Magistrat der Stadt Wien - Stadtplanung und Wiener Handels(Wirtschafts)kammer, unveröffentlicht oder nur auszugsweise veröffentlicht, aber üblicherweise bei den Auftraggebern einsehbar).

Verkehrsnetz - jederzeit und meist ohne wirtschaftliche Einbuße neu wählen. Andererseits können der Standortplanung aber Gesetzmäßigkeiten des Käuferverhaltens zugrundegelegt werden, wird also das Gesetz der großen Zahl wirksam. Vergleichbare Kriterien gelten nur noch für einzelhandelsähnliche Dienstleistungen (Lebensmittelhandwerk, Friseur, Chemisch-Putzerei u. ä.) und für Gastronomie und Freizeiteinrichtungen. Bei Beherbergung, Gastronomie und Freizeitangeboten im Urlaubsbereich gilt dies aber infolge der häufigen Zwischenschaltung von Reiseveranstaltern und Agenturen (Reisebüros) nur mehr sehr eingeschränkt.

Standortplanung und Standortentscheidungen zählen damit im Ladeneinzelhandel unabhängig von Betriebstyp, Betriebsgröße und Filialisierung zu den wichtigsten, nämlich den wirtschaftlichen Erfolg wesentlich mitbestimmenden, manchmal sogar entscheidenden, unternehmerischen Aufgaben. Standortentscheidungen sind üblicherweise nur mit wesentlich höherem Aufwand zu korrigieren als etwa Entscheidungen hinsichtlich des Sortiments oder der Preisanstellung, obwohl alle diese Kriterien gemeinsam und in Verbindung mit weiteren, wie etwa der Service- und Personalpolitik, den Marktauftritt und damit das Image eines Betriebes oder auch einer Filialkette bestimmen.

Bei der Bearbeitung von Standorten des Ladeneinzelhandels ist in sehr früher Phase eine grundsätzliche Unterscheidung zu treffen. Die Standorte für Kurzfristbedarf und für Auswahlgüter entwickeln sich immer

weiter auseinander. Während mancherorts in Österreich immer noch Gemischtwarenhandlungen bzw. "ländliche Kaufhäuser" anzutreffen sind, weisen jüngere nordamerikanische Einkaufszentren ab einer gewissen Größe (Regional Malls) keine Lebensmittelsupermärkte mehr auf. Bei älteren Einkaufszentren werden die fallweise noch vorhandenen Lebensmittelsupermärkte zum Teil mit großem Aufwand eliminiert²⁾.

Eine weitere entscheidende Differenzierung der Standorte ergibt sich durch die immer mehr Branchen erfassenden und immer höhere Marktanteile³⁾ erringenden Fachmärkte. Dies ist bei der Diskussion und Gewichtung der Standortkriterien zu beachten.

2. DIE STANDORTKRITERIEN

2.0 Allgemeines

Die Zweckmäßigkeit und Wertigkeit, ja die Machbarkeit eines Einzelhandelsstandortes werden von fünf Hauptkriterien (den fünf "A"), nämlich

- Ausgaben der Konsumenten im Einzugsgebiet,

²⁾ Regionales Einkaufszentrum Sherway Gardens bei Toronto, Kanada, Aussage des Center-Managers gegenüber einer österreichischen Studiengruppe (1985): "Wir sind bereit, bis zu 1 Mio \$ aufzuwenden, um den Loblaws-Supermarkt aus dem Zentrum wegzubringen".

³⁾ Laut B. Tietz, Einzelhandelsperspektiven für die BRD, Deutscher Fachverlag, 1992, Tab. 8.8, haben die Fachmärkte in der Bundesrepublik Deutschland 1989 7,9 % Anteil am Ladeneinzelhandel erreicht; für das Jahr 2000 wird ein Anteil von 12,4 % und für das Jahr 2010 ein Anteil von 15,9 % erwartet.

- Alternativen Einkaufsmöglichkeiten (Konkurrenz),
- Auswahl (Sortiment bzw. Branchen-Mix),
- Anfahrbarkeit (Erreichbarkeit)
- Ambiente

und verschiedenen weiteren Kriterien, wie naturgemäß den Standortkosten oder auch dem Imagebeitrag über den unmittelbaren Standort hinaus für das Unternehmen insgesamt, bestimmt. Einzelne dieser Kriterien stellen, zumindest in durchschnittlicher Qualität, ein zwingendes Erfordernis für die Eignung eines Standortes dar, andere sind in größerem Ausmaß substituierbar, entweder durch besondere Qualität weiterer Standortkriterien oder durch Aufwand bzw. Kosten⁴⁾. Der Charakter der einzelnen Standortkriterien bzw. ihre Substituierbarkeit und naturgemäß auch die Kosten des Ausgleichs mangelnder Qualität von Standortkriterien sind mit besonders kritischer Einstellung und möglicher Distanz zu untersuchen. Hier besteht nicht nur die Gefahr von Fehleinschätzungen, sondern es sind auch immer wieder Versuche zu beobachten, sich an den harten Fakten "vorbeimogeln" zu wollen.

Die Standortkriterien bestimmen nicht nur die Umsatzerwartungen an einem bestimmten Standort sondern auch die Möglichkeit, ein bestimmtes Betriebskonzept bzw. Marketing-

konzept hinsichtlich Zielgruppen und Auftrittsmöglichkeit zu realisieren oder geben vor, welches Betriebskonzept, also welcher Marketing-Mix, am Standort realisierbar ist.

2.1 Ausgaben der Konsumenten

Ausreichende Konsumausgaben, also ausreichende Kaufkraft (primär der Wohnbevölkerung, ergänzend aber auch der Arbeitsbevölkerung) im Einzugsgebiet des Standortes, sind eine nicht substituierbare Voraussetzung, also eine *conditio sine qua non*, für die Realisierungswürdigkeit eines Standortes. Ausreichende Kaufkraft bedeutet hierbei aus Gründen, die bei der Behandlung der Marktanteile noch darzulegen sein werden, immer ein Mehrfaches der Mindestumsatzerwartung (bei idealer Konkurrenzsituation zumindest das Dreifache).

Hinsichtlich der örtlichen Wirksamkeit der Kaufkraft der Konsumenten ergibt sich ein enger Funktionsverbund mit den weiteren Standortkriterien, insbesondere Auswahl, Alternativen und Anfahrbarkeit.

Die Daten zur Ermittlung der relevanten Kaufkraft können meist der amtlichen Statistik (Konsumausgaben für alle üblichen - traditionellen - Warengruppen, Einwohnerzahlen, Indikatoren der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung) und/oder, wie etwa die regionalen Kaufkraftindizes, sonstigen für diese Zwecke aufbereiteten Indexreihen entnommen werden. Für eine geringe Zahl von Branchen- und Betriebstypen sind aber davon abweichende methodische Wege zu beschreiten oder durch den Fachmann fundierte Schätzungen durchzuführen.

⁴⁾ Um Nicht-Autofahrern den Besuch des Geschäftes auch ohne die vielleicht nicht ausreichend attraktive Benützung einer Lokalbahn (Badnerbahn) zu ermöglichen, führt Ikea in der Shopping City Süd im Süden Wiens einen eigenen Gratisautobus zwischen der Wiener Innenstadt (Oper) und dem Betrieb.

2.2 Alternative Einkaufsmöglichkeiten

Die alternativen Einkaufsmöglichkeiten für den Konsumenten umfassen im engeren Sinn andere Betriebe des (funktionellen) Ladeneinzelhandels aller Typen innerhalb der gleichen Branche, sowohl am Standort als auch in dessen Einzugsgebiet oder außerhalb des Einzugsgebiets in Einkaufsagglomerationen höheren hierarchischen Ranges.

Alternative Einkaufsmöglichkeiten oder Konkurrenz im weiteren Sinn sind dann neben Direktbezügen, etwa beim bäuerlichen Produzenten, der Versandhandel (mit allen Bestellformen einschließlich Internet!) und Einkaufsmöglichkeiten im Ausland, sei es nun aufgrund der geographischen Verhältnisse, besonderer wirtschaftspolitischer Umstände oder auch ganz allgemein an Urlaubsorten. Während die Wahrscheinlichkeit von (eigenen) Einkaufsfahrten in das Ausland vom Standort abhängig ist, das heißt, daß sie einen Teil des Standortkriteriums alternativer Einkaufsmöglichkeiten bildet, sind Einkäufe im Urlaub im allgemeinen standortunabhängig und bei Zugrundelegung der Gesamtkaufkraft allenfalls pauschal zu berücksichtigen.

In manchen Fällen überlappen die Effekte von alternativen Einkaufsmöglichkeiten und Auswahl. Eine Agglomeration gleichartiger Anbieter kann durchaus eine Anziehungskraft entwickeln, die höher ist als die Summe der Anziehungskräfte der einzelnen Anbieter. Es ist eine bekannte Tatsache, daß Schuhhändler die Nachbarschaft zu Mitbewerbern meist nicht scheuen. In Österreich ist darüber hinaus zumindest ein Fall

bekannt, wo zwei einander unmittelbar benachbarte Einkaufszentren mit jeweils über 30.000 m² vermietbarer Fläche durchaus erfolgreich operieren. Ein Jahr nach Eröffnung des Einkaufszentrums PlusCity im Südwesten von Linz wurde das Einkaufszentrum Uno Shopping in 800 m Entfernung an derselben Bundesstraße eröffnet. Ab dem dritten Monat nach Eröffnung des Uno Shopping hatte die PlusCity wiederum regelmäßig Umsatzzuwächse zu verzeichnen, wobei auch das Uno Shopping alles in allem zufriedenstellende Ergebnisse aufweisen dürfte.

2.3 Auswahl

Die Auswahl, die sich dem Konsumenten an einem Standort darbietet, ist bei Angebotsagglomerationen (Geschäftsstraße, Einkaufszentrum, Einkaufsstadt) ein wichtiges Standortkriterium. Innerhalb des einzelnen Betriebes ist die Auswahl, also das Sortiment in seiner Breite und Tiefe, demgegenüber ein wesentliches Kriterium für die Beurteilung der Eignung eines Standortes und der Umsatzerwartung.

Die Auswahl zwischen verschiedenen Anbietern ist jedenfalls beim Auswahlgütereinkauf für den Konsumenten ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Wahl seines Einkaufsortes. Die Bedeutung dieses Kriteriums läßt sich anhand von zwei in zwanzigjährigem Abstand durchgeführten vergleichbaren Untersuchungen der Wiener Geschäftsstraßen (1970, 1990) erkennen. Grenzt man die Wiener "Hauptgeschäftsstraßen" in zweierlei Hinsicht ab, und zwar nach einem Mindest-

umsatz und nach einem maximalen Anteil des Kurzfristbedarfs, so sind in Wien mit seiner großen Zahl von Geschäftsstraßen innerhalb von 20 Jahren sechs von 25 Straßen aus dem Kreis der Hauptgeschäftsstraßen herausgefallen. Laufende Beobachtungen in den letzten Jahren zeigen, daß diese Polarisierung - große Geschäftsstraßen werden stärker oder halten zumindest ihre Position, schwache Geschäftsstraßen werden schwächer - weitergeht.⁵⁾

Eingehende Überlegungen anlässlich der Planung des Wiener Donauzentrums, eines Einkaufszentrums mit einer Doppelfunktion als Bezirkszentrum und regionales Zentrum, ergaben in den frühen 70er Jahren bereits eine größenordnungsmäßige Verkaufsfläche von 20.000 m², um unter den gegebenen Verhältnissen ("neuer" Standort in einer Großstadt) eine ausreichende Zukunftssicherheit zu erreichen. Dieser Wert ist in den letzten zwei Jahrzehnten mit Sicherheit nicht gefallen sondern wahrscheinlich weiter gestiegen.

⁵⁾ Eine vergleichbare Erscheinung läßt sich auch außerhalb Wiens anhand von drei methodisch identen Untersuchungen der Kaufkraftströme in Vorarlberg feststellen: So ist die Bindung der Auswahlgüterkaufkraft aller Vorarlberger in lediglich vier Hauptorten (Bregenz, Dornbirn, Feldkirch und Bludenz) eklatant. Die regionale Kaufkraft der privaten Haushalte in Vorarlberg (1973), 1988, 1994, jeweils gemeinsame Untersuchung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung und der Kammer der gewerblichen Wirtschaft für Vorarlberg, Bregenz/Feldkirch, Juni 1974, Mai 1989, April 1995.

2.4 Anfahrbarkeit

Fast alle modernen Einzelhandelsbetriebe benötigen heute ein über den fußläufigen Einzugsbereich hinausgehendes Marktgebiet, womit die Anfahrbarkeit, in erster Linie mit dem privaten Fahrzeug und in zweiter Linie mit dem öffentlichen Verkehrsmittel, von wesentlicher Bedeutung ist. Die "Anfahrbarkeit" im individuellen Verkehr setzt sich dabei aus entsprechenden Zufahrtsmöglichkeiten (Straßennetz) und Parkmöglichkeiten am Standort zusammen.

Die neuere Wiener Kaufkraftströme-Untersuchung⁶⁾ zeigt, daß, über alle Warengruppen und Einkaufsorte gerechnet, 56,4 % der Einkaufswege zu Fuß erfolgen, 26,6 % unter Benützung eines privaten Kraftfahrzeuges, 15,9 % unter Benützung öffentlicher Verkehrsmittel und 1,1 % per Fahrrad oder sonstiger Verkehrsart. Betrachtet man allerdings, und das ist für viele Standortfragen wesentlich aufschlußreicher, wie sich die Auswahlbedarfseinkäufe in den 25 wichtigsten Wiener Geschäftsbereichen umsatzmäßig verteilen, so ergeben sich weitestgehend identische Werte zwischen 32,4 und 32,9 % jeweils für Einkäufe zu Fuß und solche mit dem öffentlichen Verkehrsmittel bzw. dem individuellen Verkehrsmittel (1,9 % der Umsätze werden mit radfahrenden Kunden etc. erzielt).

⁶⁾ C. Doubek, A. Kaufmann, O. Steinmann; Einkaufsverhalten der Wiener - Wiener Kaufkraftströme 1990, Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung, Band 43, Magistrat der Stadt Wien, MA 18 - Stadtentwicklung und Stadtplanung Wien 1993, Seiten 55 ff, 91 ff.

Bei den zuletzt dargestellten Zahlen muß man berücksichtigen, daß 25 Wiener Geschäftsbereiche erfaßt wurden und dabei die gesamte Innere Stadt (City) als ein Bereich zählt. Es wurde also im Durchschnitt mehr als eine Geschäftsagglomeration je Wiener Stadtbezirk erfaßt. Dazu kommt die relativ hohe Siedlungsdichte in einer Großstadt, womit der Drittelanteil des Umsatzes mit zu Fuß kommenden Kunden durchaus plausibel wird. Die restlichen Umsätze kommen zu beinahe gleichen Teilen von autobenützenden und öffentliche Verkehrsmittel benützenden Kunden und dies trotz eines sehr guten öffentlichen Verkehrsnetzes in den meisten Teilen der Stadt bei gleichzeitig beträchtlichen Zufahrts- und Parkproblemen bei der Mehrheit der wichtigsten Geschäftsbereiche.

2.5 Ambiente

Das Ambiente eines Standortes, also jenes kaum jemals meßbare oder wägbare Element der örtlichen Atmosphäre, hat je nach Betriebstyp einen mehr oder weniger großen Einfluß auf die Standortqualität, allerdings nur in Ausnahmefällen einen eigenständigen Einfluß auf die grundsätzliche Standorteignung.

Hinsichtlich des Ambientes gilt, daß es dem Betriebstyp und den anzusprechenden Zielgruppen gerecht werden soll, was nicht in jedem Fall heißt, daß ein hochgradiger "Erlebniseinkauf" angestrebt werden muß. Überhaupt wird hinsichtlich Erlebniseinkauf heute allzu oft über das Ziel geschossen. Vor allem kann ein vermeintlicher "Erlebniseinkauf" Defizite des Angebots oder bei anderen

Standortkriterien keinesfalls ersetzen. So meinte ein Spitzenvertreter der deutschen Warenhauswirtschaft⁷⁾ sinngemäß, das größte Erlebnis für den Kunden wäre, wenn er die Ware, die er sucht, findet, und das zu einem günstigen Preis.

2.6 Sonstige Standortkriterien

Naturgemäß sind die standortspezifischen Kosten, hier insbesondere Kaufpreis oder Miete des Grundstückes, Objekts oder Lokals, aber eventuell auch ein höheres Personalkostenniveau im Standortbereich, zu berücksichtigende Gesichtspunkte. Die Beurteilung kann aber nicht absolut, also etwa als "akzeptabel" oder "nicht akzeptabel" erfolgen, sondern nur in Relation zu den Marktchancen am Standort. Besonders günstige Standortkosten resultieren oft aus Defiziten bei anderen Standortkriterien und können per Saldo zu einem schlechteren wirtschaftlichen Ergebnis führen als ein "teurer" Standort.

Für größere Filialketten kann durchaus auch das besondere Image eines Standortes, der dann üblicherweise besonders teuer ist, einen Nutzen für die gesamte Kette stiften, womit ein weiteres Standortkriterium entsteht. Im allgemeinen sollte man solche "Prestigestandorte" oder "Flaggschiffe" allerdings vorsichtig beurteilen. In Wien ist der Fall einer Mode-Filialkette bekannt, die im besten Bereich der Wiener City, nämlich am Graben, gegen hohe Ablöse (die Rede war von über 40 Mio S)

⁷⁾ Dr. W. Deuss, Vorstandssprecher der Karstadt AG, anlässlich des Jubiläumsseminars des Prisma-Instituts Hamburg 1990.

das Lokal eines Reisebüros erworben hatte. Miete und umgerechnete Ablöse dürften etwa S 1.500,- je m² und Monat Mietäquivalent ergeben haben, wobei der größere Teil der Fläche im Obergeschoß liegt. Das Unternehmen spricht eine Zielgruppe an, für die ein Standort am Wiener Graben eher nicht notwendig wäre. Allerdings hat dieses Unternehmen zum Zeitpunkt des Erwerbs des Standortes gerade eine nachdrückliche Uptrading-Kampagne geführt, so daß in diesem Zusammenhang und angesichts von etwa 100 Filialen in ganz Österreich die Akquisition durchaus unternehmerisch sinnvoll gewesen sein dürfte. Außerdem wurde bald darnach die Kapitalmehrheit an diesem Unternehmen an das Ausland abgegeben.

2.7 Zusammenschau

Die diskutierten Standortkriterien zeigen deren Vielgestaltigkeit und die schwierige Vergleichbarmachung bzw. Saldierung der einzelnen Kriterien. Dennoch müssen alle genannten Kriterien und in Einzelfällen noch darüber hinausgehende Gesichtspunkte in eine Standortanalyse Eingang finden, wenn diese eine vollwertige Entscheidungsgrundlage für das Einzelhandels-Management sein soll.

3. DIE STANDORTANALYSE

3.0 Arten der Standortanalyse

Die Standortanalyse für den Ladeneinzelhandel wird in der großen Mehrheit der Fälle eine quantitative Analyse, also eine Standort-Marktanalyse, sein, deren Ergebnis eine Umsatzerwartung unter definierten

Randbedingungen ist. In manchen Fällen wird sie aber auch im Einzelhandel und mehrheitlich im Dienstleistungsbereich eine eher qualitative Standort- oder Standplatzbewertung sein.

Hinsichtlich der Aufgabenstellung sind zuallererst Standortanalysen für vorgegebene Standorte und eindeutig definierte Nutzungen (Betriebs-typen) zu nennen. Eine weitere Möglichkeit ist die Analyse zur Ermittlung der zweckmäßigsten Nutzung eines Standortes bei offener Betriebs-typen-Frage. Wiederum eine andere Fragestellung ist die Ermittlung eines für einen bestimmten Betriebszweck (Betriebstyp) geeigneten oder des bestmöglichen Standortes hierfür innerhalb eines definierten Gebietes.

Letztere Fragestellung kann, auf eine größere Zahl von Standorten in einem größeren Gebiet ausgedehnt, zu einem Standortkonzept oder Standortentwicklungskonzept werden. Ein solches Konzept kann sowohl für einen neuen Betriebstyp bearbeitet werden, wie etwa vom Verfasser für die ersten Aufstellungswellen der Bankomaten (Geldausgabautomaten) in Österreich durchgeführt, oder aber auch als Programm ergänzender Standorte zu einem bestehenden Standortnetz mit der Zielrichtung der verbesserten Marktabdeckung.

Bestimmte grundsätzliche Überlegungen sind allen Arten von Standortanalysen gemein. Andere Gesichtspunkte bzw. Arbeitsschritte sind von der Art der Standortanalyse abhängig bzw. ist die Abfolge der einzelnen Bearbeitungsschritte unterschiedlich.

3.1 Definition der Standortnutzung

Die Standortnutzung, also der Betriebstyp oder das Betriebsensemble, ist entweder vorgegeben (Beispiel: "Standort-Marktanalyse für einen vollsortierten Lebensmittelsupermarkt mit etwa 600 m² Verkaufsfläche") oder muß in einer frühen Analysephase mit der Erfahrung des Bearbeiters als Arbeitshypothese in vorläufiger Form entwickelt werden. Der letztere Fall tritt insbesondere bei Standortanalysen für Einkaufszentren häufig ein, da der Typ eines Einkaufszentrums bzw. die hierarchische Stellung eines Zentrums oft erst aufgrund einer ersten grundsätzlichen Standortbewertung festgelegt werden kann (Beispiel: "Standort-Marktanalyse für ein "Einkaufszentrum" am Standort X"). Die frühzeitige Festlegung der wesentlichen Elemente des Betriebs- oder Agglomerationstyps (Zentrentyps) ist analysetechnisch zwingend, da Einzugsreichweite und erreichbare Marktanteile davon abhängen.

3.2 Grundsätzliche Standortbewertung

In fast allen Fällen von Standortanalysen ist sowohl auf Standort- als auch auf Standplatzebene (wenn eine diesbezügliche Unterscheidung getroffen wird, dann steht "Standort" für die Makroebene und "Standplatz" für die Mikroebene) eine grundsätzliche Bewertung der wichtigsten Faktoren notwendig. Dabei werden

- die unmittelbare Anbindung an das Straßennetz,
- die Einbindung in das übergeordnete Verkehrsnetz,

- die Nutzungsstruktur der Standortumgebung (Gewerbegebiet, Wohngebiet, ...),
- die allfällige Nachbarschaft zu ergänzenden, "störenden" oder Konkurrenzbetrieben,
- die Lage aus stadt- bzw. gebietsstruktureller Sicht,
- die Lage zu gleichrangigen und höherrangigen Zentren (Zentrenhierarchie) und,
- je nach Sachlage, weitere Gesichtspunkte

beurteilt.

Anhand einer solchen Beurteilung kann bereits die grundsätzliche (technische) Standorteignung festgestellt werden, und es wird eine erste Grundlage für die Abgrenzung des Einzugsgebietes und seiner Teilgebiete geschaffen.

3.3 Einzugsgebiet - Einzugsbereiche

Unter Einzugsgebiet versteht man ein fast immer arrondiertes, geographisch definierbares Gebiet, in dem der gegenständliche Standort unter Zugrundelegung der definierten oder als Arbeitshypothese vorausgesetzten Nutzung den weit überwiegenden Teil seiner Umsätze anzieht. Das gesamte Einzugsgebiet umfaßt fast immer Teilgebiete, die dem Standort vorbehaltlos und eindeutig zugeordnet werden können, und solche die eher als "Kampfgebiete" mit Mitbewerberstandorten angesehen werden müssen. Das Einzugsgebiet eines Standortes ist von der Art und der Attraktivität des vorgesehenen Betriebes (Ensembles) mitabhängig.

Meist kann ein Betrieb auch Kaufkraft von außerhalb des definierten

Einzugsgebietes binden. Dies können echte Zufallseinkäufe sein, aber auch beispielsweise aus der Verkehrslage oder der Nachbarschaft zu Arbeitsplätzen sich ergebende Einkäufe von Vorbeifahrenden oder Arbeitspendlern aus einem Gebiet, das wesentlich weitläufiger ist als ein für Einkaufswege abgrenzbares Gebiet. Diese Umsätze bezeichnen wir als "Streuumsätze". Sie werden üblicherweise nach Erfahrung hinzugeschätzt.

Innerhalb des Einzugsgebietes ergeben sich meist Unterscheidungen, und zwar sowohl aufgrund der Wegdistanzen und topographischer bzw. gebietsstruktureller Unterschiede als auch aufgrund der Standortverteilung der Mitbewerber. Wir nennen diese Teile des Einzugsgebietes Einzugsbereiche. Die Einflüsse der Mitbewerberstandorte und hier nicht nur als Standorte einzelner Betriebe sondern auch als Standorte von Agglomerationen (Einkaufsstadt, Einkaufszentrum, Einkaufsstraße etc.) zu verstehen, wirken dabei auch von außerhalb des Einzugsgebietes in dasselbe hinein.

Die einzelnen Einzugsbereiche wie auch das gesamte Einzugsgebiet sind unter genauer Beachtung der obengenannten Einflußfaktoren abzugrenzen und stellen fast nie Kreise oder gar konzentrische Kreise dar. Innerhalb des einzelnen Einzugsbereichs sollte man vielmehr ein in etwa einheitliches Käuferverhalten gegenüber dem Standort erwarten können. Dieses Käuferverhalten kann in 10 km Entfernung vom Standort, jedoch in Richtung zum übergeordneten Zentrum, etwa der Landeshauptstadt, das gleiche sein,

wie in 30 km Entfernung auf der "anderen" Seite, etwa in einem Tal ohne weiteren gewichtigen Einkaufsort. Deutliche Grenzen sind auch Wasserläufe oder Eisenbahntrassen trotz Brücken und Unter- oder Überführungen. (In Wien sind beispielsweise die Donau, die Trasse der Ostbahn zwischen 10. und 11. Wiener Gemeindebezirk oder das Areal des Westbahnhofes zwischen nördlichem und südlichem Teil des 15. Wiener Gemeindebezirks markante Grenzen.)

Die Zahl der Einzugsbereiche innerhalb des Einzugsgebietes kann sogar für einen bestimmten Betriebstyp von Standort zu Standort variieren. So gibt es Standorte von Supermärkten, wo innerhalb des Einzugsgebietes eine weitere Unterscheidung nicht notwendig ist, also nur ein Einzugsbereich vorhanden ist. In anderen Fällen ist auch mit den manchmal als Standard angesehenen drei Einzugsbereichen (Kernzone, Mittelzone, Außenzone) nicht das Auslangen zu finden. Oft ist es auch sinnvoll, Einzugsbereiche, die rund um einen Standort liegen, zu unterteilen, je nachdem, ob das Gebiet dem übergeordneten Zentrum zugewandt oder abgewandt ist. So kann es sich für eine praxisgerechte Standort-Marktanalyse durchaus als notwendig erweisen, bis an die zehn Einzugsbereiche zu definieren. Bei der von uns angewandten Methode für Cash & Carry-Standorte, wo Analogieschlüsse aufgrund von Datenauswertungen bestehender Standorte für jeweils kleine, möglichst homogene Gebiete durchgeführt werden, sind sogar bis zu 20 "Einzugsbereiche" definiert worden.

3.4 Kaufkraft

Zur Feststellung der Kaufkraft in den Einzugsbereichen sind zwei Daten notwendig, die Einwohnerzahl und die Kaufkraft pro Kopf oder pro Haushalt. Für die Einwohnerzahlen wird am zweckmäßigsten die jeweils letzte Volkszählung herangezogen. Die diesbezüglichen Veröffentlichungen (in Österreich: vom Österreichischen Statistischen Zentralamt, welches die in zehnjährigem Abstand erfolgenden Volkszählungen durchführt, letzte Volkszählung: 1991) weisen die Einwohnerzahlen in vielfältigen soziologischen Gliederungen für den Staat insgesamt, für Bundesländer, für Verwaltungsbezirke und Statutarstädte, für Gemeinden und in Wien darüber hinaus für sogenannte Zählbezirke, das sind Unterteilungen der Gemeindebezirke (mindestens drei, wie im 6. und 8. Bezirk und maximal 32 im 22. Bezirk⁸⁾ aus. Über die veröffentlichten Daten hinaus gibt es kleinräumigere Bevölkerungszahlen zumindest für alle Gemeinden mit mehr als 3.000 Einwohnern, und zwar nach sogenannten Zählsprengeln.

Da die Volkszählungen nur in zehnjährigem Abstand erfolgen, ist bei entsprechendem Zeitabstand von der letzten Volkszählung auf die allfällige Notwendigkeit einer Korrektur zu achten. Die einzelnen Gemeinden verfügen üblicherweise über aktuelle Bevölkerungsevidenzen. Diese wei-

sen aber oft von der Volkszählung etwas abweichende Erfassungskriterien auf, so daß diese Zahlen wohl absolut verwendbar sind, ein Vergleich mit der zurückliegenden Volkszählung, etwa zur Ermittlung der Dynamik der Bevölkerungsentwicklung, aber nicht vertretbar ist. Sofern in einem Gebiet keine Sondereinflüsse aufgetreten sind, wie etwa punktuelle massive Wohnbautätigkeit, ist eine Trendfortschreibung von der letzten Volkszählung her (Vergleich mit der vorhergegangenen Volkszählung) durchaus vertretbar.

Weiters ist bei den Bevölkerungszahlen auf die Gebietsabgrenzung zu achten, so wurden in verschiedenen österreichischen Bundesländern in stark unterschiedlichem Ausmaß Gemeinden zusammengelegt. Dies hat etwa dazu geführt, daß die Einwohnerzahl von Wolfsberg in Kärnten für 1991 mit 27.791 Einwohnern angegeben wurde, die Stadt Wolfsberg selbst aber nur weniger als 12.000 Einwohner aufweist.

Die Ermittlung einer den tatsächlichen Verhältnissen am Standort bzw. in den Einzugsbereichen möglichst nahekommenden Kaufkraft ist üblicherweise schwieriger. Vorerst muß eine Entscheidung getroffen werden, ob Kaufkraftwerte je Person (Einwohner) oder je Haushalt zur Anwendung kommen sollen. Überlegt man warengruppenweise die Bedarfsträgerschaft, so kann man sich hinsichtlich des überwiegenden Teils der Handelswaren sofort auf Pro-Kopf-Werte festlegen. Lediglich im Bereich der Wohnungsausstattung bzw. des Hausrates im weiteren Sinn sind Haushaltswerte zu überle-

⁸⁾ Volkszählung 1991, Beiträge zur österreichischen Statistik, herausgegeben vom Österreichischen Statistischen Zentralamt, Heft 1.030/1ff, Hauptergebnisse I, II, jeweils Österreich insgesamt, neun Bundesländer einzeln, Wien 1993ff.

gen, jedoch auch in diesen Fällen nur eingeschränkt repräsentativ.

Durch markante soziologische Veränderungen in der jüngeren Vergangenheit, wie etwa die starke Zunahme der Einpersonenhaushalte, ist die Sinnhaftigkeit der Anwendung von Haushaltsdaten in Frage zu stellen. Solche Kaufkraftwerte je Haushalt sind üblicherweise nur für Verwaltungsbezirke und Statutarstädte verfügbar. In jeder kleineren statistischen Einheit können aber die durchschnittlichen Haushaltsgrößen vom Mittel sehr stark abweichen. Sofern nun die diesbezügliche Warengruppe auch von der Haushaltsgröße abhängig ist, was sowohl für Möbel als auch für Unterhaltungselektronik zutrifft - am wenigsten zweifellos für elektrische Haushaltsgeräte, die sogenannte "weiße Ware" - so erweist es sich als zweckmäßiger, mit Pro-Kopf-Kaufkraftwerten zu operieren.

Für die allermeisten Handelssortimente, aber auch für einzelhandelsähnliche Dienstleistungen können die "Konsumausgaben" der diesbezüglichen amtlichen Statistik, der Konsumerhebung⁹⁾, entnommen werden. Auch diese Erhebung wird nur alle 10 Jahre durchgeführt. Derzeit (Anfang 1998) stehen die Ergebnisse der Konsumerhebung 1993/94 zur Verfügung. Da die Publikation meist stark verspätet erfolgt, muß trotz aller Problematik der Hochrechnung zeitweise über einen langen Zeitraum (bis über 10 Jahre!) erfolgen.

Für die praktische Anwendung hat sich folgende Vorgangsweise als zweckmäßig herausgestellt: Die Konsumerhebung des Österreichischen Statistischen Zentralamtes weist üblicherweise für eine große Zahl einzelner Warenpositionen Ausgaben je Haushalt und Monat auf, und zwar sowohl für das gesamte Bundesgebiet als auch für einzelne Bundesländer. Trotz allfälliger regionaler Unterschiede in den Konsumgewohnheiten scheinen die Österreich-Durchschnitte wegen der wesentlich besseren statistischen Repräsentanz sinnvoller anwendbar. Diese warengruppenweisen Haushaltszahlen werden dem Sortiment des Analyseobjekts entsprechend zusammengefaßt und durch Multiplikation mit 12 zu Jahreswerten hochgerechnet. Die ebenfalls veröffentlichten Pro-Kopf-Daten basieren auf "korrigierten Personen", wobei die zweite Person in einem Haushalt bereits mit einem Wert von weniger als 1,0 angesetzt wurde. Zu Werten, die sinnvollerweise einer Standort-Marktanalyse zugrundegelegt werden können, kommt man daher mittels einer Division der Jahreshaushaltszahlen durch die echte durchschnittliche Haushaltsgröße zum Erhebungszeitpunkt. Das Ergebnis sind Jahreskonsumausgaben pro Kopf auf Preis- und Kaufkraftbasis des Erhebungsjahres.

Diese Werte müssen dann unter Anwendung aller einschlägigen aus der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zur Verfügung stehenden Indikatoren bei zusätzlicher Berücksichtigung der Kaufkraftelastizitäten hochgerechnet werden. Die Kaufkraftelastizitäten können Zusatzauswertungen der Konsumerhebung

⁹⁾ Konsumerhebung 1993/94 - Hauptergebnisse, Statistische Nachrichten 12/96 ff., hrsg. vom Österreichischen Statistischen Zentralamt.

entnommen werden und betragen laut

letzter verfügbarer Auswertung (1984!):

Bedarfsgruppe	Kaufkraft- elastizitäts- koeffizient
Supermarktsortiment	0,35
Bekleidung	1,0
Hausrat ohne Wohnungseinrichtung	1,3
Wohnungseinrichtung	1,6
Alle übrigen Handelssortimente im Durchschnitt	1,3

Diese Kaufkraftelastizitäten sind mit der Entwicklung der Volkswirtschaft zweifellos auch einer Veränderung unterworfen. Man kann annehmen, daß der Elastizitätskoeffizient für die Bekleidung leicht gefallen ist. Ebenso könnte jener für Hausrat gefallen sein. Für Freizeitsortimente dürfte demgegenüber sogar eine Steigerung eingetreten sein.

Zur eigentlichen Hochrechnung der Kaufkraftwerte sind nun einerseits die Subindizes des Verbraucherpreisindex und andererseits die Steigerungsraten des "privaten Konsums" heranzuziehen. Der private Konsum ist dabei mit dem Elastizitätskoeffizienten für die Bedarfsgruppe zu korrigieren.

Die auf eine solche Weise ermittelten Konsumausgabenwerte stellen immer noch Österreich-Durchschnitte dar und sind für jede konkrete Anwendung dem örtlichen oder regionalen Kaufkraftniveau anzupassen. Für das regionale Kaufkraftniveau stehen Indexreihen aus verschiedenen Quellen, unter anderem

von der GfK Österreich¹⁰⁾, zur Verfügung und zwar sowohl für das Kaufkraftniveau pro Kopf als auch jenes pro Haushalt. Bei der Anwendung der regionalen Kaufkraftindizes ist abermals die Kaufkraftelastizität (siehe oben) zu berücksichtigen. (Die Kaufkraft für den Kurzfristbedarf in einem Gebiet mit einem Kaufkraftindex von 110 liegt aufgrund des Elastizitätskoeffizienten von 0,35 nur um 3,5 % über dem Österreich-Durchschnitt. Jene für Bekleidung bei einem Elastizitätskoeffizienten von 1,0 10 % über dem Österreich-Durchschnitt.)

3.5 Marktanteile

Der entscheidende Schritt jeder Standort-Marktanalyse ist die Festlegung der erreichbar erscheinenden

¹⁰⁾ GfK-Kaufkraft-Kennziffern der Republik Österreich für 9 Bundesländer, 121 politische Bezirke, Städte ab 20.000 Einwohner, 9 Postleitzonen, 76 Postleitgebiete neuerdings auch generell für Gemeinden, Erscheinungsweise 1- bis 2-jährig, GfK-Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung Ges.m.b.H. 1010 Wien.

Marktanteile. Diese Marktanteile ergeben sich aus Überlegungen auf der Linie eines Gravitationsmodells. Dabei ergibt sich die Frage, warum nur Überlegungen in dieser Richtung angestellt werden und ein Gravitationsmodell nicht konsequent durchgerechnet wird. Der Grund liegt in der Schwierigkeit bzw. teilweisen Unmöglichkeit, alle Einflußfaktoren quantitativ zu erfassen und das Modell zu kalibrieren. Insbesondere bei Einzelfällen bzw. bei Standortanalysen von außerhalb eines Unternehmens erscheinen Modelle absolut unpraktikabel. Aber auch innerhalb von großen Filialunternehmen ist uns in Europa bisher keine praktische Anwendung von durchgerechneten Modellen für die Standortplanung bekannt geworden.

Die praktische Unmöglichkeit einer formalen Modellrechnung ist aber kein Hindernis, bei der Abschätzung der möglich erscheinenden Marktanteile grundsätzlich modellhaft vorzugehen. Eine fallweise angewandte Methode, nämlich die Ermittlung sogenannter "freier Kaufkraft" ist in diesem Zusammenhang aber strikt abzulehnen. Es gibt im allgemeinen keine Kaufkraft, die nicht ihr Ziel fände, somit also auch keine "freie Kaufkraft". Vielmehr stellt jeder Markteintritt Verdrängungswettbewerb dar und muß der Marktanteil von Mitbewerb in allen Erscheinungsformen - typgleicher und typfremder Mitbewerb am Standort, im Einzugsgebiet und außerhalb des Einzugsgebietes - erkämpft werden.

Als zweckmäßig hat es sich erwiesen, vorerst zu versuchen, den an jedem Standort vorkommenden und in einem gewissen Ausmaß auch

unvermeidlichen Kaufkraftabfluß abzuschätzen. Die verbleibende Kaufkraft kann dann entsprechend der Attraktivität der Anbieter verteilt werden. Diese Verteilung kann aber nur innerhalb grundsätzlicher Grenzen erfolgen. So hat ein beinahe labormäßiger praktischer Fall¹¹⁾ vor vielen Jahren gezeigt, daß ein einzelner Anbieter ohne jeden Mitbewerb auch in einem klar abgegrenzten Markt kaum mehr als etwa 35 % Marktanteil erreichen kann.

Bei der Aufteilung der Kaufkraft auf Marktanteile für den untersuchten Standort und den Mitbewerb ist auch darauf zu achten, nicht nur typgleiche Betriebe sondern auch Teilkonkurrenten zu berücksichtigen. Bei einer Standort-Marktanalyse für einen Supermarkt sind also auch Lebensmittelhandwerker, wie Bäcker und Fleischer, sonstige Lebensmittelspezialisten, wie Obst und Gemüsegeschäfte oder Kaffeegeschäfte, und schließlich Parfümerien, Drogerien und Drogeriemärkte hinsichtlich des Nonfood-Sortiments von Supermärkten zu berücksichtigen. Die Überlegungen zu den möglichen Marktanteilen sind für alle Einzugsbereiche getrennt durchzuführen. In Fällen von Standortanalysen für Ein-

¹¹⁾ In der Südstadt bei Wien wurde mit der Wohnbebauung ein lokales Einkaufszentrum errichtet, dessen Leitbetrieb, ein für damalige Begriffe - Ende der 60er Jahre, also lange vor der Eröffnung der SCS - sehr großer Supermarkt, mit etwa 600 m² Verkaufsfläche und sehr guter Führung und Preispolitik, ohne jede Monopolistenallüren, nur ungefähr ein Drittel der Kaufkraft in der Südstadt binden konnte. Jeder andere Lebensmitteleinkauf mußte außerhalb dieser Siedlung, entweder in der Stadt Mödling oder sogar in Wien erfolgen.

kaufszentren, wenn mehrere Bedarfsgruppen analysiert werden, sind die Marktanteile fast immer für jede Bedarfsgruppe und für jeden Einzugsbereich gesondert zu schätzen. In den unterschiedlichen Bedarfsgruppen bestehen neben einer meist unterschiedlichen Konkurrenzsituation unterschiedliche Bedarfsdeckungsreichweiten der Konsumenten. So fällt bei Kurzfristbedarf die Kurve der Marktanteile mit der Entfernung vom Standort wesentlich schneller ab als bei Bekleidung oder etwa Wohnungsausstattung, sofern ein attraktives Angebot in diesem Bereich angenommen werden kann.

Es gibt Fälle, in denen auch der Fachmann zum Ansatz zweier Marktanteilswerte Zuflucht nimmt. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn der oder die Betreiber des Geschäftes oder der Geschäfte (in einem Einkaufszentrum) noch nicht bekannt sind und große Unterschiede in der Attraktivität der Betreiber denkbar sind. Der niedrigere Marktanteilswert soll dabei eine Situation berücksichtigen, bei der durchschnittlich gute Anbieter den Standort besetzen. In diesem Sinn ist es also kein Minimalwert sondern ein Durchschnittswert. Der höhere Wert würde Spitzenbetrieben der jeweiligen Branche bzw. des jeweiligen Betriebstyps entsprechen und stellt somit eine Art Maximalwert dar.

Eine Anwendung der Marktanteile auf die für die einzelnen Einzugsbereiche und allenfalls Bedarfsgruppen ermittelten Kaufkraftwerte führt dann zur zahlenmäßigen Darstellung einer Umsatzerwartung oder auch mehrerer Werte für die Umsatzerwartungen in den einzelnen Bedarfsgruppen.

Eine solche Umsatzerwartung kann unter bestimmten Voraussetzungen das Endergebnis einer Standort-Marktanalyse sein, nämlich dann, wenn der Betriebstyp eindeutig vorgegeben war und auch nicht variabel erscheint, und die Umsatzerwartung damit direkt über die Realisierungswürdigkeit dieses Vorhabens an dem Standort Auskunft gibt. In anderen Fällen, insbesondere bei Standort-Marktanalysen für Einkaufszentren oder in allen jenen Fällen, bei denen der Betriebstyp nicht von vornherein eindeutig definiert ist, ist eine Weiterführung der Analyse durch Bewertung und Umsetzung der Umsatzerwartungen nötig.

4. WEITERFÜHRUNG DER STANDORTANALYSE

4.1 Umsetzung der Umsatzerwartung

Sofern es sich nicht um die Analyse eines Standortes für einen klar definierten Betriebstyp handelt, ist eine Aussage über die Umsatzerwartung an dem Standort für unternehmerische Entscheidungen nicht ausreichend. In all diesen Fällen muß zunächst die Umsatzerwartung in Flächen umgesetzt werden.

Ein erster Schritt dabei ist die Ermittlung von aufgrund der Umsatzerwartung standortadäquaten Verkaufsflächen. Die dabei anzuwendenden Flächenproduktivitätskennzahlen, also die Bruttoumsätze je m² Verkaufsfläche und Jahr, schwanken je nach Betriebstyp (z. B. Fachgeschäft, Fachmarkt) und Branche, aber auch in Abhängigkeit vom Standort in einem relativ weiten Bereich, sollten sich aber innerhalb der

nachfolgend angegebenen Spannen bewegen.

Bedarfsgruppe	Bruttoumsatz je m ² Verkaufsfläche/Jahr	
	von S	bis S
Kurzfristbedarf	45.000	65.000
Bekleidung einschließlich Schuhe	30.000	70.000
Hausrat einschließlich Foto	25.000	70.000
	(Elektrofachmärkte bis über S 100.000)	
Wohnungsausstattung	12.000	25.000
Sonstiger Einzelhandel	30.000	100.000
	jedoch mehrheitlich um S 50.000	

Die Flächenproduktivitätswerte haben sich in der jüngeren Vergangenheit nicht im Ausmaß der Geldentwertung verändert, sie zeigen also real eher eine fallende Tendenz. Diese Erscheinung ist angesichts der Entwicklung der verschiedenen Kostenarten nicht überraschend und spiegelt die Tendenz im Einzelhandel wider, Personalkosten teilweise durch Kapitalkosten zu substituieren (Verlagerung von der vollen Bedienung zu Vorwahl, Freiwahl und letztlich zur Selbstbedienung). Gegenläufige Entwicklungen, wie etwa die Einrichtung von Feinkosttheken mit Bedienung in Supermärkten, haben hier offenkundig nur einen geringeren Einfluß.

Die Verkaufsfläche, also jene Fläche, die den Kunden zugänglich oder zumindest für sie einsehbar ist, macht im Einzelhandel, naturgemäß mit

einer Schwankungsbreite entsprechend unterschiedlichen Betriebstypen, im Durchschnitt 75 % bis 80 % der betriebsnotwendigen Gesamtfläche aus. Somit kann durch einen Zuschlag von einem Viertel bis zu einem Drittel zur Verkaufsfläche die betriebsnotwendige Gesamtfläche näherungsweise ermittelt werden. Um zu "Bruttogeschosßflächen", einer in der Bauwirtschaft üblichen Maßzahl, zu gelangen, sind bei Einzelhandelsbetrieben in komplexeren Bauwerken, entweder gemischt genutzten Gebäuden oder Einkaufszentren mit gedeckter Mall, zwischen 10 % und 20 % auf die Bruttonutzfläche (oft als "vermietbare Fläche" bzw. im englischsprachigen Raum als GLA = Gross Leasable Area bezeichnet) aufzuschlagen. Bei erdgeschossigen freistehenden Fachmärkten ist die Bruttonutzfläche mit der Bruttogeschosßfläche beinahe identisch.

4.2 Überprüfung der Arbeitshypothese

In allen jenen Fällen, in denen der Betriebstyp am zu analysierenden Standort vorweg nicht eindeutig definiert war, und daher eine Arbeitshypothese den bisherigen Analyseschritten zugrunde lag, ist nun diese Arbeitshypothese zu verifizieren. Dies bedeutet, daß die der Attraktivität des Betriebes am Standort zugrundegelegte Art und Größe anhand der durch die Umsatzerwartung gerechtfertigten Flächen überprüft werden muß. Dabei kann durchaus der Fall eintreten, daß die aufgrund einer bestimmten Größe und Attraktivität angenommenen Marktanteile keine ausreichende Umsatzerwartung zur Auslastung eines Betriebs dieser Größe oder auch Art (Fachmarkt versus Fachgeschäft oder Fachmarktzentrum versus "klassisches" Shopping Center) ergeben.

Will man in einem derartigen Fall die Standortanalyse noch nicht endgültig abrechnen und die Nutzung des Standortes aufgeben, so ist eine zweite Analyse"schleife" mit modifizierter Arbeitshypothese durchzuführen. Bei der Formulierung dieser Arbeitshypothese macht man sich die Erkenntnisse aus der ersten Analyse zunutze und versucht, einen praxisingerechten und dennoch mit höherer Wahrscheinlichkeit standortgerechten Betriebstyp zu finden. Sollte sich aber die Arbeitshypothese als grundsätzlich machbar herausgestellt haben, so ist die weitere Umsetzung der Standortanalyse in

ein Betriebs- und/oder Raumkonzept vorzunehmen.

4.3 Betriebs- und Raumkonzept

4.3.0 Allgemeines

Bei jeder Analyse zur optimalen Standortnutzung, sei es nun für einen Einzelbetrieb oder für ein Einkaufszentrum, welcher Art auch immer, sind die als standortadäquat ermittelten Flächen sowohl auf marktgerechte Branchen und Betriebstypen als auch auf ein funktionsfähiges Raumkonzept umzulegen.

4.3.1 Definition der Leitbetriebe

4.3.1.1 Einzelbetrieb

Sofern es sich um einen Einzelbetrieb handelt, sind lediglich dessen zweckmäßigste Größe, die durchaus von der am Standort maximal möglichen Größe abweichen kann, und der Betriebstyp genau zu definieren. Größe und Betriebstyp müssen sich aus praktischen wirtschaftlichen Gründen relativ eng an der Einzelhandelsszene des Landes aber auch der Standortregion orientieren.

Die vorstehend beschriebene Notwendigkeit sei am praktischen Beispiel der Umsetzung der Standortanalyse für einen Verbrauchermarkt - eigentlich besser als "SB-Warenhaus" bezeichnet - dargestellt. Verbrauchermärkte oder SB-Warenhäuser werden heute von der an sich geringen Zahl österreichischer Betreiber in einer Größenordnung von maximal etwa 6.000 m² Verkaufsfläche neu errichtet. Ältere, größere

Betriebe wurden bereits flächenreduziert. Trotz einer beispielsweise als standortgerecht nachweisbaren Fläche von 10.000 m² wird es aus wirtschaftspraktischer Sicht daher sinnvoll sein, den Betrieb nur mit etwa 6.000 m² Verkaufsfläche zuzüglich betriebsnotwendiger Nebenräume vorzusehen. Da besonders in dieser Branche und für diesen Betriebstyp Neueintritte in den österreichischen Markt wenig wahrscheinlich und selten erfolgreich sind¹²⁾, sind die Überlegungen auf die österreichische Handelsszene abzustellen. Dabei ist auch darauf zu achten, welche der potentiellen Betreiber im Einzugsgebiet bzw. in Standortnähe allenfalls schon angesiedelt sind und die, sofern nicht eine Übersiedlung mit diesbezüglicher Betriebsverbesserung denkbar ist, daher für den Standort ausscheiden. Es kann bei der bereits gegebenen Standortdichte durchaus der Fall eintreten, daß trotz einer der österreichischen Handelsszene entsprechenden Größe eines Betriebes aus lokalen Umständen (Ansässigkeit aller potentiellen Betreiber) keine praktische Umsetzung des Analyseergebnisses möglich erscheint. Auch in einem solchen Fall wäre eine Neudefinition eines oder mehrerer Betriebe für diesen Standort vorzunehmen.

¹²⁾ Siehe etwa die Probleme der Edeka Chiemgau im Einkaufszentrum Airport-Center bei Salzburg.

4.3.1.2 Einkaufszentrum

Im Falle eines Einkaufszentrums, also eines Ensembles einer größeren Zahl von Einzelhandelsbetrieben, ist die Definition der Leitbetriebe ("Magnetbetriebe", im englischen Sprachraum "Anchors" oder "Anchor Stores") ein komplexer und für den wirtschaftlichen Erfolg des Einkaufszentrums, trotz bereits nachgewiesener Umsatzchancen am Standort, entscheidender Arbeitsschritt. Von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen (beidseitige vollwertige Einbindung in einen Hauptgeschäftsbe- reich) benötigt ein Einkaufszentrum einen oder mehrere Leitbetriebe. Diese sind in dem von den Ergebnissen der Standort-Marktanalyse vorgegebenen Rahmen aus einer kritischen Beobachtung erfolgreicher Geschäftsagglomerationen sowie neuer Trends in der Betriebstypenentwicklung zu definieren.

Nicht nur in Österreich, sondern auch in allen anderen wirtschaftlich entwickelten Ländern Europas herrscht im Gegensatz zu Nordamerika die Meinung vor, daß ein Einkaufszentrum einen Magnetbetrieb aus dem Lebensmittelbereich benötigt. Obwohl dies nicht für alle Einkaufszentrentypen und -größen sachlich logisch nachvollziehbar ist (gewachsene hochrangige Geschäftsbereiche weisen üblicherweise kein agglomerationsbestimmendes Lebensmittelangebot auf) kann diese Ansicht aus praktischen Gründen nicht ignoriert werden, da ohne ein solches Angebot Einkaufszentren wesentlich schwerer ver-

wertbar oder überhaupt unverwertbar (unvermietbar) würden. Potentielle Mieter aus dem Auswahlgüterbereich sehen in ihrer großen Mehrheit die vom Supermarkt oder Verbrauchermarkt generierte Frequenz als essentiell an, obwohl genauere Analysen zweifellos nachweisen würden, daß wohl oft dieselben Personen, aber zu verschiedenen Zeiten, in unterschiedlicher Stimmung und in unterschiedlicher Begleitung zu dem einen und dem anderen Einkauf in das Einkaufszentrum kommen, ein "One-Stop-Shopping" im echten Sinn des Wortes, mit Einkäufen von Lebensmittelwochenbedarf und beispielsweise modischer Bekleidung, also die Ausnahme darstellen wird. Synergien sind eher von der gegenseitigen Stützung des Bekanntheitsgrades zu erwarten.

Entsprechend der Struktur der Konsumausgaben ist ein weiterer Magnetbetrieb üblicherweise im Bereich der Bekleidung vorzusehen. Erst in dritter Linie kommen Fachmärkte aus dem Sport- oder dem Hartwarenbereich, etwa Elektrofachmärkte, als weitere Leitbetriebe in Frage. Einrichtungshäuser sind trotz ihrer Größe wegen der geringen Kundenfrequenz bezogen auf die Flächeneinheit als Leitbetriebe kaum geeignet¹³⁾.

¹³⁾ Bei der Shopping City Süd ist wohl Ikea an das Südenende der Mall baulich direkt angebunden - allerdings nur an die untere Verkaufsebene - stellt aber funktionell gesehen keinen Magnetbetrieb dar, wie Beobachtungen des Frequenzverlaufes in der Mall jederzeit deutlich machen. Einrichtungshäuser wei-

4.3.2 Definition des restlichen Branchen-Mix

Nicht bei Einzelbetrieben sondern ausschließlich bei Einkaufszentren ist nach Festlegung des oder der Leitbetriebe der restliche Branchen-Mix, besser als Branchen- und Betriebstypen-Mix bezeichnet, zu definieren. Ausgehend von den als standortadäquat erkannten Verkaufsflächen ist unter Berücksichtigung der für die Leitbetriebe angesetzten Flächen bedarfsgruppenweise eine Palette von Betrieben unterschiedlicher Größe (Mittelflächen, Kleinflächen und Kleinstflächen) zu erarbeiten. Bei der Definition der einzelnen Einheiten ist dabei auch auf typische Betriebe von wichtigeren Filialunternehmen Rücksicht zu nehmen.

Die fallweise gehörte Forderung "doch etwas anderes zu bieten, als immer dieselben Filialbetriebe" geht ins Leere. Größere Filialunternehmen erzielen deshalb ihren wirtschaftlichen Erfolg, weil sie eine entsprechend große Zahl von Konsumenten mit ihrer Leistung erfolgreich ansprechen. Für den Kunden ist es daher sicher nicht störend, in einem Einkaufszentrum bekannte Filialisten zu finden, eher wird er dies als Indiz für ein interessantes Angebot ansehen. International kann beobachtet werden, daß die erfolgreichsten Einkaufszentren ihren Branchen-, Betriebstypen- und Firmen(!)-Mix immer aus national oder international täti-

sen, auf den Quadratmeter Verkaufsfläche bezogen, nur zwischen 2 % und 5 % der Frequenz von Supermärkten auf.

gen, regionalen und lokalen Anbietern zusammensetzen.

4.3.3 Raumfunktionelles Konzept

Zur praxisingerechten Umsetzung einer Standortanalyse für ein Einkaufszentrum zählt neben der Feststellung des möglichen Umsatzes und der Entwicklung eines geeigneten Branchen-, Betriebstypen- und Firmen-Mix gleichwertig auch ein geeignetes raumfunktionelles Konzept. Entscheidende Elemente sind die Geschossigkeit (Zahl und Lage von Hauptverkaufsgeschossen), die Positionierung der Magnetbetriebe und die Zuordnung der Stellplätze für Kunden-Pkw.

Gewachsene Geschäftszentren, etwa Stadtzentren, weisen mit ganz wenigen Ausnahmen (beispielsweise Chester in England) nur eine Hauptebene bzw. Fußgängerebene auf. Nur innerhalb der einzelnen Betriebe werden, so etwa von Warenhäusern, weitere Ebenen erschlossen. Bei Einkaufszentren besteht aus Kostengründen aber auch, um große Zentren nicht zu weitläufig werden zu lassen¹⁴⁾, die Tendenz, diese mehrgeschossig mit getrennten, von den Besuchern zu begehenden Ebenen anzulegen, an die dann jeweils individuelle Geschäfte angebunden werden. Wenn nun mehr als ein

Hauptgeschoß geschaffen wird, so sind besondere Vorkehrungen zur möglichst gleichen Belegung bzw. Frequentierung aller Geschosse zu treffen. Die bei größeren Einkaufszentren auf der grünen Wiese übliche Methode ist, durch teilweises Abgraben auf der einen Seite und Anschieben von Material auf der anderen Seite des Gebäudes zwei Ebenen Parkplätze unmittelbar zuzuordnen und sie damit empfindungsmäßig zu zwei Erdgeschossen zu machen (so auch in der Shopping City Süd in Wien-Vösendorf). Bei Einkaufszentren im verbauten Gebiet bzw. bei aus anderen Gründen beengten Platzverhältnissen, also ohne Möglichkeit, das umgebende Terrain entsprechend zu gestalten, wird entweder versucht, die Ebenen einer Parkgarage den verschiedenen Verkaufsgeschossen zuzuordnen¹⁵⁾ oder die Vertikalverbindung innerhalb des Zentrums etwa durch ein großzügiges Atrium besonders attraktiv zu gestalten und durch weitere Maßnahmen zu unterstützen¹⁶⁾.

¹⁴⁾ Die Shopping City Süd im Süden Wiens weist trotz Zweigeschossigkeit eine Länge der Hauptmall von etwa 700 m auf. Ein einmaliger Weg durch das Zentrum (beide Geschosse), ohne Begehen der Seitenmalls, ist damit bereits etwa 1,5 km lang.

¹⁵⁾ Sehr gute Beispiele für diese Variante sind das Glattzentrum im Raum Zürich, bei dem jedem der insgesamt drei (!) Verkaufsgeschosse zwei über bequeme, flache Rampen erreichbare Parkdecks zugeordnet sind, und die PlusCity im Raum Linz, bei der der oberen der zwei Verkaufsebenen vier von acht Halbdecks (Splitlevel-Konstruktion) der parallel zur Mall angeordneten Parkgarage zugeordnet sind.

¹⁶⁾ Ein gutes Beispiel für ein derartiges Maßnahmenbündel bei einem dreigeschossigen Einkaufszentrum, bei welchem die Kundenparkplätze in zwei Tiefgeschossen angeordnet werden mußten, ist die Lugner City in Wien.

Jede Ebene sollte außerdem eine Verkaufsfläche in einer Größe aufweisen, auf der ein so attraktives Angebot geschaffen werden kann, das dem Kunden den Besuch eines nicht auf Straßenniveau liegenden Geschosses lohnenswert erscheinen läßt (eine eher im Unterbewußtsein getroffene Entscheidung). Dazu kommt, daß die Leitbetriebe und weitere wichtige Betriebe (Mittelflächen) auf allen Verkaufsebenen und zwar möglichst an den jeweiligen Enden der Mall, soweit es sich nicht um eine klare Atriumanlage handelt, wirksam werden müßten.¹⁷⁾

Die optimale raumfunktionelle Konzeption ist die einer längserstreckten Mall mit Magnetbetrieben an beiden Enden bzw. bei größeren Zentren eine L-Form mit einem zusätzlichen Magnetbetrieb am Knickpunkt oder eine Kreuz- oder Doppelkreuzform

Neben der Ausnützung des leichten Gefälles der vorbeiführenden Gablenzgasse, das einen beinahe ebenen Zugang zu den zwei unteren Verkaufsgeschossen ermöglicht, wurde ein sehr großzügiges Atrium geschaffen, welches den optischen Kontakt zwischen den Geschossen wesentlich erleichtert. Dazu kommt eine Zwangsschaltung der Kundenaufzüge, die aus der Parkgarage teilweise nur zur obersten Verkaufsebene führen, sowie die Etablierung wichtiger Serviceeinrichtungen in der obersten Ebene.

¹⁷⁾ Wenn eine derartige Verteilung von Magnetbetrieben nicht möglich war oder nicht ausreichend beachtet wurde, dann ergeben sich wesentliche Probleme im Betrieb und in der Verwertung (= Vermietung) des Zentrums, wie etwa beim Einkaufszentrum Cyta in Völs bei Innsbruck beobachtet werden kann.

mit Magnetbetrieben an allen Mallenden.¹⁸⁾

Wenn ein innerstädtisches Einkaufszentrum an einen Hauptgeschäftsbereich angebunden ist, wie etwa die Galleria in Wien Landstraße, so kann diese Anbindung an den gewachsenen Hauptgeschäftsbereich einen Magnetbetrieb ersetzen. Umso wichtiger ist dann in der Tiefe des Objekts, an dem der Geschäftsstraße abgewandten Ende, die Etablierung eines oder mehrerer Magnetbetriebe¹⁹⁾. Diese Überlegungen gelten für jede Form von "Passagen", die an einen Hauptgeschäftsbereich anbinden, aber keinem natürlichen Wegebedürfnis der Menschen entsprechen.

Nach einer strategischen Positionierung der Leitbetriebe sind die weiteren Betriebe, und zwar in der Reihenfolge Mittelflächen, Kleinflächen, Kleinstflächen zu positionieren. Hinsichtlich der zweckmäßigsten Vorgangsweise hierfür gehen die Meinungen auseinander. So steht der Idee der Schaffung von Sortimentbereichen, etwa einem Modegeschloß oder einem Modeteil innerhalb eines Zentrums, das Konzept des

¹⁸⁾ Die letzteren Formen sind ein Standardgrundriß für große amerikanische Zentren, die sogenannten Superregionals mit bis über 200.000 m² Nutzfläche, wie etwa die Woodfield Mall im Großraum Chicago, der Randall Park im Großraum Cleveland oder das South Coast Plaza im Raum Los Angeles.

¹⁹⁾ Im gegenständlichen Fall im Erdgeschoß und 1. Obergeschoß ein großes Modehaus, im Tiefgeschoß ein Supermarkt mit vorgelagertem food-court-artigem Imbißbereich.

weitestgehenden Nachempfindens gewachsener Geschäftsstraßen, also eine möglichst weitgehende Mischung von Branchen und Betriebsgrößen gegenüber.

5. SONDERFÄLLE DER STANDORTPLANUNG

5.1 Standortentwicklungskonzepte

Ein Standortentwicklungskonzept stellt im wesentlichen eine Serie von Standortanalysen dar, die innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen erfolgen und denen eine Grundsatzüberlegung hinsichtlich eines Betriebstyps und seiner Standorterfordernisse, möglicher Standortdichte und allfälliger weiterer vom Unternehmen her kommender Rahmenbedingungen vorausgeht. Die eigentliche standortanalytische Arbeit beginnt mit einer Grobanalyse des Gebietes, für welches das Standortentwicklungskonzept erstellt werden soll, wobei die als Standorte für den entsprechenden Betriebstyp grundsätzlich geeigneten Punkte herausgearbeitet werden müssen. Diese Arbeit könnte wohl auf streng statistischer Basis durchgeführt werden, bedingt dann aber üblicherweise einen sehr hohen Aufwand, da alle Teilgebiete durchgerechnet werden müssen. Die vom Aufwand her günstigere Lösung ist fast immer die Kombination von entsprechender Facherfahrung und Gebietskenntnis mit einer groben statistischen Analyse.

Der nächste Schritt ist die standortanalytische Durcharbeitung jedes der als möglich erachteten Standorte in der Form, wie sie an früherer Stelle dargelegt wurde. In diesem Fall stehen üblicherweise die Mikrostandorte, also Standplätze, noch nicht fest. Man geht daher von kleinräumig definierten geeigneten Standort- bzw. Standplatzbereichen aus.

Derartige Standortentwicklungskonzepte sollten jeweils die Entwicklung über einen längeren Zeitraum zumindest grundsätzlich vorwegnehmen. Die Zweckmäßigkeit eines Standortes kann unter anderem auch davon beeinflusst werden, ob dieser Standort für längere Zeit in einem größeren Gebiet der einzige bleibt oder ob bereits in der näheren Zukunft mit einer Verdichtung des Standortnetzes zu rechnen ist, und sich damit die Einzugsbereiche zu überschneiden beginnen (Eigenkonkurrenz). Den auf lange Sicht einzigen Standort in einer größeren Stadt wird man möglicherweise anders festlegen als einen von drei innerhalb einer kurzen Zeitspanne zu realisierenden Standorten in derselben Stadt.

5.2 Standortnetzergänzung

Eine Sonderform eines Standortentwicklungskonzepts ist ein Programm zur Vervollständigung oder Verdichtung eines bestehenden Standortnetzes. In diesem Fall kann oft infolge möglicher Fixkostendegression das minimale Umsatzerfordernis je Standort reduziert werden, andererseits ist der Frage der Eigenkonkur-

renz besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Vorgangsweise ist im Prinzip identisch mit jener, wie sie für Standortentwicklungskonzepte im allgemeinen dargestellt wurde, mit dem Unterschied, daß die bestehenden Standorte als Vorgaben einzusetzen sind und meist unternehmensspezifische Daten hinsichtlich der Einzugs-

reichweite der einzelnen Filialen und der bereits erreichten und/oder erreichbaren Marktanteile in einzelnen Einzugsbereichen zur Verfügung stehen oder zumindest durch eine Zusammenführung von unternehmenseigenen Daten (realisierte Umsätze) mit standortanalytischen Grunddaten erarbeitet werden können.