

**Achim Burkhardt**

## **Markendifferenzierung durch Ladengestaltung – Empirische Untersuchung zur Markenzuordnung**

1. Ausgangslage und Problemstellung .....	1
2. Die Rolle der Ladengestaltung für die Differenzierung von Betriebstypenmarken.....	3
3. Beschreibung der Studien.....	5
4. Markendifferenzierung durch Ladengestaltung im Modehandel .....	7
5. Markendifferenzierung durch Ladengestaltung bei Baumärkten .....	8
6. Fazit .....	9

### **1. Ausgangslage und Problemstellung**

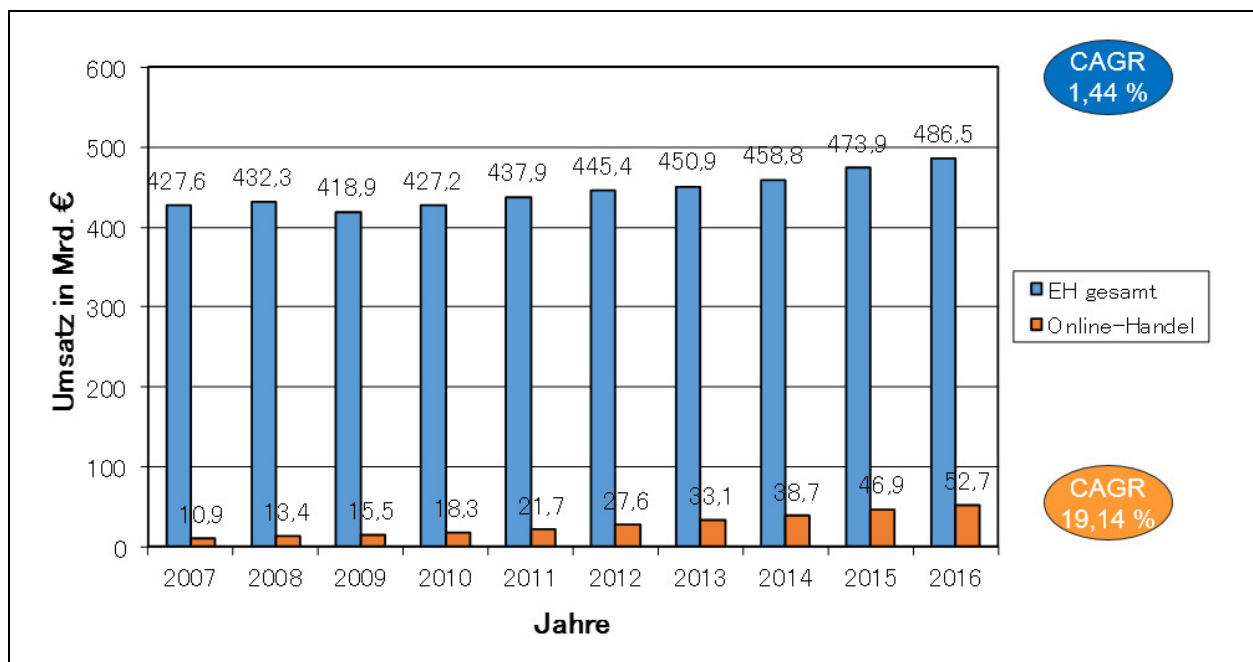
Die Situation im deutschen Einzelhandel ist gekennzeichnet durch ein moderates Umsatzwachstum in den letzten Jahren. Während der Gesamtumsatz zwischen 2007 und 2016 jährlich im Durchschnitt um 1,44 % gewachsen ist, zeigt sich im Online-Handel mit einer durchschnittlichen Umsatzwachstumsrate von 19,14 % ein deutlich dynamischeres Bild (siehe Abbildung 1). Dies bedeutet für den stationären Handel in Deutschland und hier besonders für die Nonfood-Branchen, dass sie sich einem verstärkten Verdrängungswettbewerb seitens des Online-Handels bzw. einem Zwang zum Multi-Channel-Angebot ausgesetzt sehen (vgl. Heinemann 2017, S. 16; KPMG 2016, S. 23). Erschwerend kommt der Wettbewerbsdruck durch die sich in Richtung Einzelhandel vertikalisierende Industrie hinzu (vgl. KPMG 2016, S. 23).

Darüber hinaus ist der stationäre Einzelhandel geprägt durch ein sehr hohes Angebot an Verkaufsfläche. In Europa liegt Deutschland mit einer Verkaufsflächenausstattung von 1,44 m<sup>2</sup>/pro Kopf nach Belgien, Österreich, den Niederlanden und der Schweiz auf Rang 5 (GfK Geomarketing 2018, S. 17). Im europäischen Vergleich fällt die Verkaufsflächenproduktivität mit etwa 3300 Euro Bruttoumsatz/m<sup>2</sup> Verkaufsfläche gleichsam bescheiden aus (GfK Geomarketing 2018, S. 19). Entsprechend lässt sich tendenziell eine Überkapazität hinsichtlich der Verkaufsfläche feststellen, die kostenseitig einen deutlichen Rationalisierungsdruck für die Einzelhandelsunternehmen erzeugt.

Der deutsche Einzelhandel muss sich außerdem auf eine zunehmende Digitalisierung einstellen, die sich einerseits aus dem Zwang zum Multi-Channel-Angebot und andererseits aus dem Einsatz rationalisierungsfördernder Technologien sowohl auf der Fläche als auch in den Supply Chain-Prozessen ergibt. Dies führt zu deutlich steigenden IT-Investitionen und -Kosten (KPMG 2016, S. 33 ff.) und zu Belastun-

gen der Handelsunternehmen hinsichtlich des Managements des entsprechenden Kompetenzaufbaus und der häufig damit einhergehend nötigen kulturellen Veränderung (Heinemann 2017, S. 73 ff.). Insgesamt ist der Einzelhandel also durch eine sehr kompetitive Wettbewerbssituation bei gleichzeitig hohem Innovationsdruck gekennzeichnet.

Abbildung 1: Umsatzentwicklung Einzelhandel und Online-Handel im Vergleich (Eigene Berechnungen auf Basis von o.V. 2018 a und o.V. 2018 b)



Allgemein gilt eine profilierte und starke Marke als Erfolgsfaktor und als Schutz im Wettbewerb (Esch 2004, S. 4 ff.). Bedingt durch das Internet zeichnet sich jedoch eine Veränderung des Kaufprozesses ab. Der stationäre Einzelhändler verliert hinsichtlich des Kaufprozesses immer mehr an Bedeutung. Die Produktauswahl erfolgt nicht mehr nach der Anbietersauswahl, sondern verlagert sich in das Internet und geht der Anbietersauswahl voraus. Die Betriebstypenmarken laufen entsprechend Gefahr an Relevanz zu verlieren (Heinemann 2017, S. 57 ff.). Diese Entwicklung erhöht den Druck auf das Markenmanagement, wirklich differenzierende Markenpositionierungen und entsprechende kommunikative Umsetzungen zu gestalten.

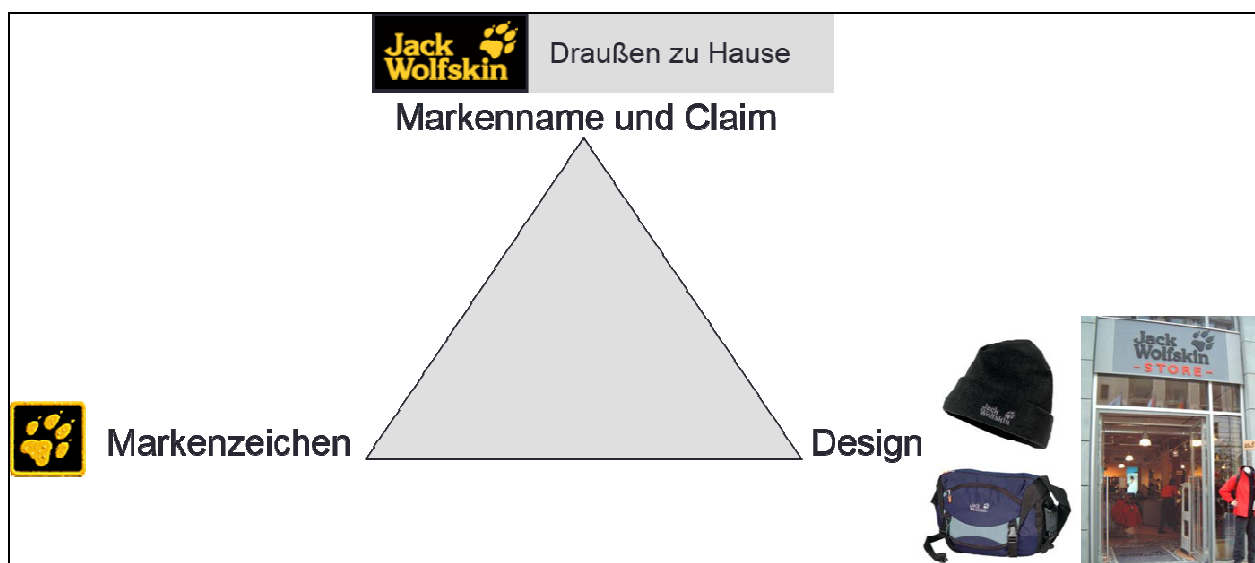
Der vorliegende Beitrag berichtet Ergebnisse zu zwei empirischen Untersuchungen, inwieweit es Einzelhandelsunternehmen in der Mode- und in der Baumarktbranche gelingt, durch die Einkaufsstättengestaltung eine differenzierende Positionierungsumsetzung zu erreichen.

## 2. Die Rolle der Ladengestaltung für die Differenzierung von Betriebstypenmarken

Die Verkaufsraumgestaltung von Einkaufsstätten des stationären Handels spielt aus wissenschaftlicher und aus praktischer Sicht eine große Rolle. Es existiert eine Vielzahl von Untersuchungen, die die Wirkung der Ladengestaltung auf die unterschiedlichsten Wirkungsgrößen, wie das Einkaufsstättenimage (Baker, Grewal; Parasureman 1994, S. 334 f.), die Einkaufsstättenpräferenz (Swoboda 2000, S. 156 f.; Thang; Tan 2003, S. 198), die Einkaufsstättenwahl (Severin; Louvière; Finn 2001, S. 192 ff.) und den Wert der Retail-Brand (Swoboda, Hälsig; Morschett 2006, S. 256), untersucht. Einen Schwerpunkt der Studien bildet auf der Basis des umweltpsychologischen Modells nach Mehrabian und Russell (Liebmann; Zentes; Swoboda 2008, S. 596 f.) die Rolle der Ladengestaltung für das Einkaufserlebnis. Hier konnte beispielweise Schwertfeger einen hochsignifikanten Einfluss der Verkaufsraumgestaltung nachweisen (Schwertfeger 2012, S. 141).

Im vorliegenden Beitrag interessiert jedoch in erster Linie die Rolle der Ladengestaltung für den Aufbau von differenzierenden Marken. Nach unserem Verständnis ist die Einkaufsstättengestaltung als Teil des Branding einer Betriebstypenmarke bzw. Retail Brand anzusehen. Das „Branding umfasst alle konkreten Maßnahmen zum Aufbau einer Marke, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Angeboten zu einer bestimmten Marke ermöglichen“ (Esch 2004, S. 168). Die Ziele des Branding liegen in der Identifikation und Differenzierung von Marken (formale Gestaltung von Marken) und in der Vermittlung von positionierungsrelevanten Assoziationen (Esch 2004, S. 169 f.).

Abbildung 2: Das Branding-Dreieck am Beispiel Jack Wolfskin (eigene Erstellung in Anlehnung an Langner 2002, S. 27)



Nach Esch und Langner ist das Branding ganzheitlich im Zusammenspiel des sogenannten magischen Branding-Dreiecks zu gestalten, wobei im klassischen Produktmarkenverständnis die Elemente Markennamen, Markenzeichen und Produkt-/Verpackungsgestaltung das Branding-Dreieck bilden (Esch 2004, S. 170 f.). Das Element der Verpackungsgestaltung ist bei einer Betrachtung der Betriebstypenmarke nicht tauglich, da die Handelsleistung, die eine Betriebstypenmarke erbringt, als eine Kombination von Sachleistungen (Sortiment) und Dienstleistungen (z.B. Beratung) zu verstehen ist (Ahlert; Kenning 2007, S. 161). Da das Sortiment eines Handelsunternehmens in aller Regel nicht nur aus mit der Betriebstypenmarke markierten Handelsmarken besteht, sondern aus vielen Hersteller- und Handelsmarken, und immaterielle Dienstleistungen nicht markierbar sind (Burkhardt 1997, S. 27), ist entsprechend die Leistungsperipherie, also die Einkaufsstätte als markierungsrelevantes Element in das Branding-Dreieck einzufügen (siehe zum Branding-Dreieck Abbildung 2).

Bei der strategischen Gestaltung der Elemente des Branding-Dreiecks ist vor dem Hintergrund größtmöglicher kommunikativer Effektivität und Effizienz auf folgende Aspekte zu achten (Esch 2004, S. 172):

- Förderung der Identifikation der Marke und Differenzierung von den Wettbewerbern,
- Förderung des Verständnisses der Markenpositionierung,
- Erzeugen einer positiven Gefallenswirkung,
- Leichte Erlernbarkeit sowie
- Schützbarkeit.

In diesem Zusammenhang sei auf das lange bestehende Problem der Schützbarkeit von Ladengestaltungen hingewiesen. Der § 3 „Als Marke schutzfähige Zeichen“ des Markengesetzes regelt Folgendes: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“ (Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz o.J.) Ein Markenschutz von Ladengestaltungen war nach gängiger Auffassung bis 2014 nicht vorgesehen. Ein Urteil des EuGH vom Juli 2014 hat dies geändert. Entsprechend sind dreidimensionale außergewöhnliche, als Herkunftskennzeichen taugende Verkaufsflächengestaltungen möglich. Erstritten hat dieses Urteil Apple für seine Flagship Store Konzepte in Deutschland (o.V. 2014).

Die Differenzierung vom Wettbewerb leidet in der Praxis sehr häufig an der Austauschbarkeit von Elementen des Branding-Dreiecks oder auch der mit der Marke verbundenen Kommunikation. In diesem Zusammenhang ist es zweckmäßig, zwischen der formalen und der inhaltlichen Austauschbarkeit zu unterscheiden. Die formale Austauschbarkeit bezieht sich auf die äußere Gestaltung der Elemente des Branding-Dreiecks. Diese Austauschbarkeit erschwert die Erkennbarkeit und Einprägsamkeit des Markenauftrittes. Bei der inhaltlichen Austauschbarkeit geht es darum, dass sich die Markenauftritte zwar gestalterisch unterscheiden, die Positionierungsbotschaft jedoch austauschbar ist (Kroeber-Riel; Esch 2004, S. 57).

Im vorliegenden Beitrag geht es in erster Linie um die Messung der formalen Austauschbarkeit von Ladengestaltungen. Hierzu greift der Autor auf ein Anonymisierungsverfahren zurück, das Nommensen 1990 für die Werbung entwickelt hat. Dieses Verfahren misst einerseits das Ausmaß der Werbediffusität sowie andererseits die Trefferquote. Die Werbediffusität bezeichnet die Häufigkeit, in dem Markenwerbung Konkurrenzmarken zugeordnet wird. Im Rahmen unserer Untersuchung wird die Ladengestaltungsdiffusität gemessen, d.h. das Ausmaß, in dem anonymisierte Ladengestaltungen Konkurrenzmarken zugeordnet werden. Die Trefferquote gibt dagegen an, wie häufig eine Werbemaßnahme bzw. in unserem Fall eine anonymisierte Ladengestaltung der richtigen Marke zugeordnet wird (Kroeber-Riehl; Esch 2004, S. 64; Nommensen 1990, S. 107 ff.).

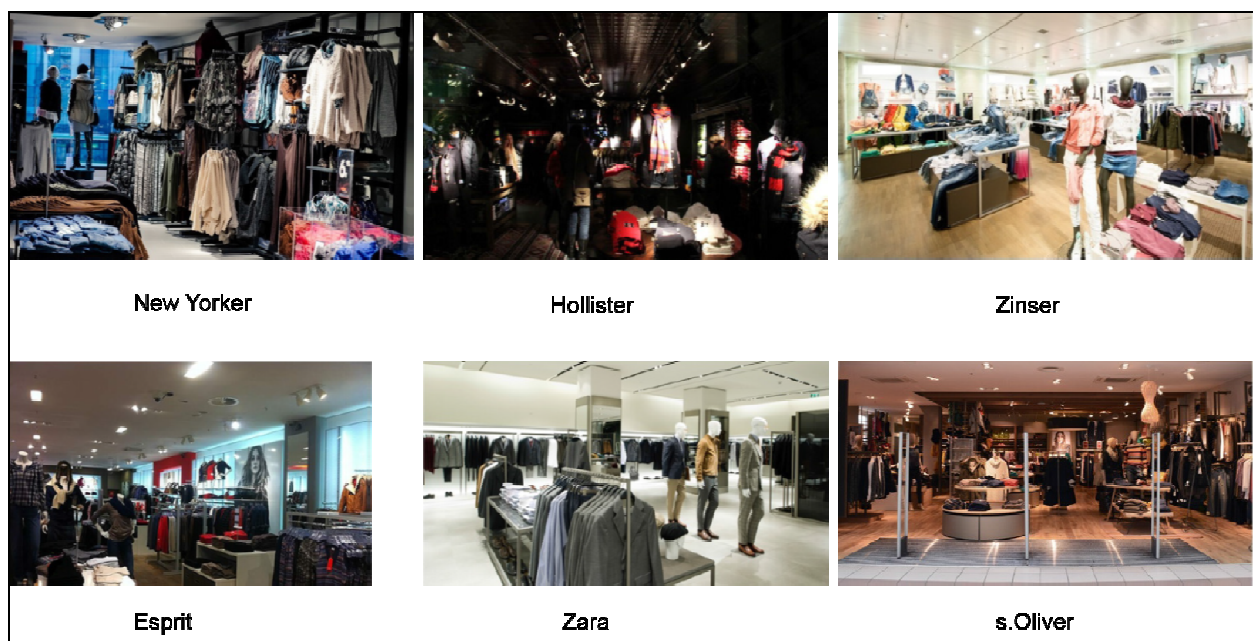
### **3. Beschreibung der Studien**

Die beiden Studien, die diesem Beitrag zugrunde liegen, wurden im Rahmen von Bachelor Thesen an der Hochschule Offenburg jeweils bei Convenience Samples durchgeführt.

An der Online-Befragung der ersten Studie zum Modehandel im Januar 2015 beteiligten sich 180 Student(inn)en der Hochschule Offenburg. Folgende Fragekomplexe wurden erhoben:

- Gestützte Bekanntheit der Betriebstypenmarken,
- Ideales Modegeschäft,
- Einstellung zur bevorzugten Betriebstypenmarke,
- Anonymisierte Zuordnung von Ladengestaltungen zu Betriebstypenmarken,
- Beurteilung der Ladengestaltung (anonymisierte Fotos).

Abbildung 3: Anonymisierte Fotos der Läden als Stimulusmaterial zur Betriebstypenzuordnung im Modehandel



Operationalisiert wurde die Markenzuordnung mittels der Vorlage anonymisierter Fotos von insgesamt sechs Läden (siehe Abbildung 3) sowie der Frage: Ordnen Sie bitte diese Ladengestaltung einer Marke aus der Liste zu. In die Liste wurden sowohl die zum Stimulusmaterial passenden Marken als auch weitere Marken wie Tommy Hilfiger, Orsay, Hallhuber, Peek & Cloppenburg, Vero Moda, H&M sowie C&A aufgenommen (Lymar 2015, S. 16, 50).

Die zweite Studie, ebenfalls als Online-Befragung konzipiert und im August 2015 durchgeführt, ergab 156 auswertbare Interviews bei Student(inn)en der Hochschule Offenburg. 96 % der Stichprobe waren unter 30 Jahren alt. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden weitgehend die gleichen Fragekomplexe erhoben wie bei der Studie von Lymar:

- Besuch der Baumärkte,
- Idealer Baumarkt,
- Einstellung zur bevorzugten Betriebstypenmarke,
- Anonymisierte Zuordnung von Ladengestaltungen zu Betriebstypenmarken,
- Beurteilung der Ladengestaltung (anonymisierte Fotos).

Abbildung 4: Anonymisierte Fotos der Läden als Stimulusmaterial zur Betriebstypenzuordnung in der Baumarktbranche



Operationalisiert wurde die Markenzuordnung wiederum mittels der Vorlage anonymisierter Fotos von insgesamt sechs Baumärkten (siehe Abbildung 4) sowie der Frage: Ordnen Sie bitte dieser

Ladengestaltung eine Marke zu. In die Liste wurden in dieser Studie lediglich die zum Stimulusmaterial passenden Marken aufgenommen (See 2015, S. 62 ff.).

#### 4. **Markendifferenzierung durch Ladengestaltung im Modehandel**

Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse zur Austauschbarkeit der Ladengestaltungen im Modehandel. Die Trefferquote, d.h. das Ausmaß, in dem die anonymisierten Ladengestaltungen den Marken richtig zugeordnet wurden, befindet sich in der Diagonale der Tabelle und ist in roter Schrift markiert. Anzumerken ist, dass bei dieser Untersuchung die Zuordnung zu weiteren, nicht mit Bildmaterial unterstützen Betriebstypenmarken abgefragt wurde.

Die Ergebnisse fallen für die sechs untersuchten Betriebstypenmarken insgesamt enttäuschend aus. Die Ladengestaltungsdiffusität ist in den meisten Fällen recht hoch. Nur Hollister erzielt mit 66,1 % eine Trefferquote von über 50 %. Ganz offensichtlich ist die markentypische spärliche Beleuchtung der Läden so differenzierend, dass die Einkaufsstätte auch anonymisiert gut der Marke zugeordnet wird. Betrachtet man sich über die Ergebnisse zur Markenzuordnung hinaus die Beurteilung der Einkaufsstätten, so fällt auf, dass Hollister von allen sechs untersuchten Ladengestaltungen am schlechtesten abschneidet. Auf einer 5-stufigen bipolaren Skala mit zehn Items, bei der 5 für die positive und 1 für die negative Konnotation stand, erreichte Hollister mit der Ausnahme der Aspekte stimulierend und interessant durchweg Werte von niedriger als 3 (Lymar 2015, S. 36 f.).

Abbildung 5: Austauschbarkeit von Markenauftritten im Modehandel (vgl. Lymar 2015, S. 29 ff.)

Marken	New Yorker	Zara	Esprit	s. Oliver	Zinser	Hollister	So. Marken	So. Marken
New Yorker	<b>46,7</b>	3,9	2,8	2,2	1,1	0,6	H&M 15,0	Orsay 11,1
Zara	0	<b>34,4</b>	1,7	2,2	5,0	1,1	Tommy Hilfiger 23,3	P&C 19,4
Esprit	2,2	2,2	<b>25,6</b>	17,2	4,4	1,7	H&M 11,7	Vero Moda 12,2
s.Oliver	1,7	1,1	<b>35,6</b>	<b>18,9</b>	13,3	0	C&A 10	
Zinser	0	3,9	10,6	8,3	<b>6,1</b>	2,8	C&A 15	Orsay 12,2
Hollister	7,8	2,8	0	1,1	1,7	<b>66,1</b>	Tommy Hilfiger 8,9	

Den zweitbesten Wert erzielte New Yorker mit einer Trefferquote von 46,7 %. Hier ergab sich die höchste Verwechslungsgefahr mit den Marken H&M und Orsay. Auch hinsichtlich der Ladenbeurteilung liegt New Yorker ausschließlich im positiven Bereich (Lymar 2015, S. 36). Als Erklärungsansatz für das recht positive Ergebnis bietet sich die Verwendung der Corporate Farben rot und schwarz auch für die Warenträger an.

Zara erzielt die drittbeste Trefferquote der untersuchten Marken. Hierzu muss jedoch angemerkt werden, dass nur gut ein Drittel der Befragten die Ladengestaltung richtig zuordnen konnte. Das höchste Verwechslungspotenzial ergibt sich mit Tommy Hilfiger und P&C. Darüber hinaus sehen die Befragten den Laden als langweilig, eintönig und leblos an (Lymar 2015, S. 37).

Von gut einem Viertel der Befragten wird die Ladengestaltung von Esprit der Marke richtig zugeordnet. Verwechslungen ergeben sich in erster Linie mit s.Oliver, Vero Moda und H&M. Obwohl auch Esprit Farben des Corporate Design im Ladenbau verwendet, wird eine deutlich schlechtere Zuordnung erreicht. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass Esprit sehr viel unterschiedliche Ladendesigns verwendet und keineswegs immer die Corporate Farben so deutlich einsetzt, wie auf dem bei dieser Untersuchung verwendeten Foto. Sehr häufig wechselnde Ladendesigns erschweren naturgemäß die richtige Markenzuordnung und erhöhen die Gefahr der Ladengestaltungsdiffusität. Der Grund für die häufigen Wechsel kann dabei eigentlich nicht in der Beurteilung des Ladens liegen. Im Schnitt über alle Items schnitt in der Untersuchung von Lymar Esprit am besten ab (Lymar 2015, S. 36).

Die eindeutig schlechteste Trefferquote erzielte Zinser mit 6,1 %. Obgleich die Ladengestaltung insgesamt sehr gut beurteilt wurde und vor allem die Items bunt und lebhaft im Vergleich der sechs untersuchten Marken sehr gut abschnitten, muss unter dem Aspekt der Markendifferenzierung der Betriebstypenmarke von Shop-in-Shop-Gestaltungen abgeraten werden. Offensichtlich werden die so konzipierten Läden sehr austauschbar. Dies liegt daran, dass Händler hier den geführten Industrie- bzw. Wholesaler-Marken die Gestaltung der Markenshops überlassen. Im Interesse dieser Marken liegt naturgemäß jedoch die Profilierung und Differenzierung der eigenen Marken und nicht die der jeweiligen Betriebstypenmarken ihrer Kunden.

## 5. *Markendifferenzierung durch Ladengestaltung bei Baumärkten*

Im Kontrast zu der Untersuchung der Markendifferenzierung durch Ladengestaltungen im Modehandel wurde die zweite Untersuchung in der Baumarktbranche durchgeführt, da hier die Ladengestaltungen viel eindeutiger durch Corporate-Farben geprägt sind als im Modehandel.

Abbildung 6: Austauschbarkeit von Markenauftritten im DIY-Handel (vgl. See 2015, S. 42 ff.)

Marken	Bauhaus	Toom	Hagebau	Obi	Globus	Hornbach
Bauhaus	53,3	19,7	14,5	9,2	2,6	0,7
Toom	9,7	30,3	24,9	1,2	21,8	12,1
Hagebau	11,8	19,6	35,3	5,2	16,3	11,8
Obi	3,0	0	0,6	92,7	0	3,6
Globus	6,5	10,3	7,7	31,0	32,9	11,6
Hornbach	4,2	0,6	4,2	58,8	4,2	27,9



Allerdings zeigen die Ergebnisse zu den Trefferquoten sowie zur Ladengestaltungsdiffusität (Abbildung 6) auch in dieser Branche Entwicklungspotenzial. Lediglich die Marken Bauhaus und Obi erzielen Trefferquoten von über 50 %. Die Werte der Betriebstypenmarken Hornbach, Toom, Globus und Hagebau liegen zwischen bescheidenen 27,9 und 35,3 %.

Es gibt jedoch mit Obi eine Benchmark hinsichtlich der Trefferquote. 92,7 % stellen für alle von uns gemessenen Ladengestaltungen den deutlich besten Wert dar. Eine Erklärung hierfür liegt sicherlich in der absolut konsequenten Verwendung des Corporate Designs im Ladenbau. Die Wettbewerber, die zwar ebenfalls die Corporate Farben im Ladenbau verwenden, verwässern die Markenzuordnung jedoch teilweise durch den Einsatz von Farbleitsystemen zur Verbesserung der Orientierung in den Läden. Ganz offensichtlich erschwert diese Praxis, die bei Globus besonders ausgeprägt ist, die Zuordnung der Läden zu den Betriebstypenmarken. Die Bewertung der Orientierungsfreundlichkeit von Globus ergab mit einem Mittelwert von 3,65 hinter Hornbach mit 3,74 den zweitbesten Wert (5,0 bestmöglicher Wert, See 2015, S. 42 ff.). Ein Risiko hinsichtlich der Ladengestaltungsdiffusität stellt offensichtlich auch die Verwendung von Corporate Design-Elementen dar, die als MeToo einer anderen Marke empfunden werden. So wird die Ladengestaltung von Hornbach deutlich häufiger Obi zugeordnet (58,8 %) als der richtigen Marke (27,9 %).

Eine weitere Ursache für die guten Zuordnungswerte von Obi und Bauhaus könnte auch darin begründet liegen, dass beide Marken sowohl hinsichtlich der Besuchshäufigkeit als auch der präferierten Betriebstypenmarken bei der Zielgruppe die besten Werte erzielt haben (See 2015, S. 37, 39).

## **6. Fazit**

Ladengestaltungen spielen im Rahmen des Branding-Dreiecks von Betriebstypenmarken für die formale Differenzierung eine bedeutende Rolle. Die empirischen Ergebnisse der beiden Untersuchungen zur Differenzierungsleistung der Einkaufsstättengestaltung zeigen, dass bestehende Konzepte überwiegend als austauschbar wahrgenommen werden. Dabei gibt es sowohl im Modehandel als auch bei den Baumärkten je eine positive Ausnahme hinsichtlich ihrer Differenzierungsleistung. Obi erreicht mit seiner konsequent am Corporate Design ausgerichteten Gestaltung seiner Läden eine herausragende Trefferquote bei gleichzeitiger positiver Beurteilung der Einkaufsstätte. Hollister gelingt dies als einzigem untersuchten Modeanbieter mit einer Trefferquote von über 50 % ebenfalls. Allerdings wird die Einkaufsstätte von den Befragten überwiegend negativ beurteilt. Dies macht deutlich, dass neben der Differenzierung der Ladengestaltung auch auf eine positive atmosphärische Wirkung zu achten ist.

Am Beispiel von Globus hat sich gezeigt, dass bei der Verwendung von Farbsystemen zur Verbesserung der Orientierung in Läden Vorsicht geboten ist, da diese Vielfarbigkeit dazu führen kann, dass die klare Wiedererkennungswirkung der Corporate Farben beeinträchtigt wird.

Dringend muss davor gewarnt werden, die Ladengestaltung der Betriebstypenmarken durch dominante Shop-in-Shop-Gestaltung durch Lieferanten quasi outzusourcen. Dies führt zu einer katastrophalen Tref-

ferquote, wie das Beispiel Zinser sehr eindrücklich demonstriert. Außerdem ist vor einem Befolgen von Ladengestaltungsmoden zu warnen, die zwangsläufig zur Austauschbarkeit führen.

Problematisch ist auch die zu häufige Änderung von Ladendesigns (Verstoß gegen das Prinzip der Kontinuität des Corporate Design). Dies hat in unseren Untersuchungen das Beispiel von Esprit gezeigt. Die Gewährleistung von einheitlichen, die Wiedererkennung der Marke fördernder Einkaufsstättengestaltungen bei Filialisten mit vielen Outlets ist bei nötigen Modernisierungen ohnehin schwierig, da eine Umgestaltung von sehr vielen Filialen in aller Regel oftmals mehrere Jahre dauert und hoher Investitionen bedarf. Ein nicht selten beobachtbares Experimentieren mit den unterschiedlichsten Ladendesigns erhöht darüber hinaus die Ladengestaltungsdiffusität unnötig.

Die Umsetzung der inhaltlichen Positionierung sollte einen hohen Fit zwischen Ladengestaltung und Marke erzeugen. Die Relevanz dieses Fit zeigt die Untersuchung von Müller sehr eindeutig (Müller 2012, S. 215 f.). Gleichzeitig wird in der Arbeit von Müller zur multisensualen Ladengestaltung durch die enttäuschenden Ergebnisse zur Wirkung einer markenadäquaten Einkaufsstätte deutlich, dass die Umsetzung von Markenpositionierungen und Markenpersönlichkeiten in passende Farben, Musik und Gerüche bisher weder durch wissenschaftliche Erkenntnisse noch durch die Nutzung von Expertenurteilen gesichert erfolgen kann (Müller 2012, S. 192 ff.). Um markenadäquate Ladengestaltungen auf gesicherter Grundlage umsetzen zu können, bedarf es entsprechend noch umfangreicher Forschungsaktivitäten.

## **Literaturverzeichnis**

**Ahlert, D.; Kenning, P. (2007):** Handelsmarketing, Berlin/Heidelberg/New York

**Baker, J; Grewal, D.; Parasurman, A. (1994):** The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg., Nr. 4, S. 328-339

**Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (o.J.):** Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz - MarkenG) § 3 Als Marke schutzfähige Zeichen, [https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/\\_3.html](https://www.gesetze-im-internet.de/markeng/_3.html), Abruf am 06.08.2018

**Burkhardt, A. (1997):** Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, Dissertation, Erlangen-Nürnberg

**Esch, F.R. (2004):** Strategie und Technik der Markenführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden

**GfK Geomarketing (2018):** EINZELHANDEL EUROPA 2018 - GfK Studie zu relevanten Einzelhandelssindikatoren für 2017 und Prognose für 2018; [http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/DE\\_European\\_Retail\\_Study\\_2018.pdf](http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/DE_European_Retail_Study_2018.pdf), Abruf am 31.07.2018

**Heinemann, G. (2017):** Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels – Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft, Wiesbaden

**KPMG (2016):** Trends im Handel 2025, [http://einzelhandel.de/images/presse/Studie\\_Trends\\_Handel\\_2025.pdf](http://einzelhandel.de/images/presse/Studie_Trends_Handel_2025.pdf), Abruf am 31.07.2018

**Kroeber-Riel, W.; Esch, F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Werbung, 6. Auflage, Stuttgart

**Langner, T. (2002):** Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden

**Liebmann, H.-P.; Zentes, J.; Swoboda, B. (2008):** Handelsmanagement, 2. Aufl., München

**Lymar, E. (2015):** Differenzierung durch Ladengestaltung im Modehandel - empirische Analyse auf der Basis einer Verbraucherbefragung, Bachelor Thesis, Offenburg

**Müller, J. (2012):** Multisensuale Gestaltung der Ladenatmosphäre zur Profilierung von Store Brands, Wiesbaden

**Nommensen, J.N. (1990):** Die Prägnanz von Markenbildern, Heidelberg

**o.V. (2014):** Markenschutz für originelle Ladengestaltung möglich, <https://www.absatzwirtschaft.de/markenschutz-fuer-originelle-ladengestaltung-moeglich-35726/>, Abruf am 2.8.2018

**o.V. (2018 a):** Umsatz im Einzelhandel im engeren Sinne in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2018, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70190/umfrage/umsatz-im-deutschen-einzelhandel-zeitreihe/>, Abruf am 31.07.2018

**o.V. (2018 b):** Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2017 sowie eine Prognose für 2018 (in Milliarden Euro), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3979/umfrage/e-commerce-umsatz-in-deutschland-seit-1999/>, Abruf am 31.07.2018

**Schwertfeger, M. (2012):** Einkaufserlebnisse im Handel - Theoretische Konzeption und empirische Analyse, Wiesbaden

**See, S. (2015):** Markenzuordnung durch Ladengestaltung am Beispiel der Baumarktbranche, Bachelor Thesis, Offenburg

**Severin, V.; Louvière, J.J.; Finn, A. (2001):** The Stability of Retail Shopping Choices over Time and Across Countries, in: Journal of Retailing, 77. Jg., Nr. 2, S. 185-202

**Swoboda, B. (2000):** Messung von Einkaufsstättenpräferenzen auf der Basis der Conjoint-Analyse, in: Die Betriebswirtschaft, 60 Jg., Nr. 2, S. 149-166

**Swoboda, B.; Hälsig, F.; Morschett, D. (2006):** Intersectoral Analysis of the Impact of Retailer Attributes on Customer-Based Retail Brand Equity, in: Evans, J.R. (Hrsg.): Retailing 2006: Strategic Challenges in the New Millenium, Proceedings of the AMS/ACR 8<sup>th</sup> Triennial Retailing Conference, Orlando, S. 249-256

**Thang, D.; Tan, B. (2003):** Linking Consumer Perception to Preference of Retail Stores: An Empirical Assessment of the Multi-Attributes of Store Image, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 10. Jg., Nr. 4, S. 193-200