

Retail Design

Schulungen, Beratung und Coaching
im Bereich Schaufenster- und Ladengestaltung

Dokumentation & Handbuch



Illustration: MGS/Christian Fehl, 2017

München, 29. Januar 2018

Inhaltsverzeichnis

1	BIWAQ - work&act	1
1.1	Allgemeines.....	1
1.2	Das Projekt.....	1
2	Projekttablauf und -bausteine	2
2.1	Impulsvortrag.....	2
2.2	Workshops.....	2
2.3	Store-Checks.....	3
2.4	Online-Präsenz-Checks.....	3
3	Handbuch für den stationären Handel	5
3.1	Trends im Einzelhandel.....	5
3.2	Reaktionsmöglichkeiten des Handels.....	8
3.3	Fokusbereich: Retail Design.....	12
3.3.1	Das Schaufenster: 1x1 der Schaufenstergestaltung.....	12
3.3.2	Ladengestaltung und Warenpräsentation: 1x1 der Ladengestaltung.....	16
3.4	Fokusbereich: Online-Präsenz.....	19
4	Fazit	21
5	Anhang	22
5.1	Das Schaufenster.....	22
5.2	Das Geschäft von innen.....	23
5.3	Die Ware.....	24
5.4	Warenoptimierung Abverkäufe.....	25
5.5	Weitere Schritte.....	26
5.6	Bezugsquellen Dekoration.....	26
5.7	Weiterführende Literatur.....	27
5.8	Weiterführende Links.....	28
6	Impressum	29

1 BIWAQ - work&act

1.1 Allgemeines

Das ESF-Bundesprogramm „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier“ (BIWAQ) kombiniert Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungssituation mit Maßnahmen zur Stärkung der lokalen Ökonomie in den Sanierungsgebieten Giesing, Ramersdorf und Berg am Laim. Aktivitäten, wie zum Beispiel professionelles Flächen- und Leerstandsmanagement, Beratung inhabergeführter Betriebe, Förderung der Vernetzung und Marketingaktionen sollen eine Stabilisierung der Unternehmen bewirken sowie einen attraktiven Branchenmix und die Nahversorgungsfunktion der drei Quartiere unterstützen. Darüber hinaus soll das Projekt über die Beteiligung der Bewohnerinnen/Bewohner an der Weiterentwicklung der lokalen Wirtschaft und städtebaulicher Aktivitäten einen Beitrag zum sozialen Zusammenhalt in den Quartieren leisten.



Foto: MGS/Edward Beierle, 2017

1.2 Das Projekt

Unter dem Titel „Schulungen, Beratung und Coaching im Bereich Schaufenster- und Ladengestaltung“ erbrachte die CIMA Beratung + Management GmbH (cima) von Mai bis Oktober 2017 gemeinsam mit Frau Dietrich von der Firma Sichtbar[keit] vier Leistungsbausteine für die Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH (MGS). Für alle drei Stadtteile gemeinsam wurde in einem ersten Baustein ein Impulsvortrag angeboten. Der zweite Baustein beinhaltet pro Quartier je einen Workshop sowie je fünf Store-Checks in Baustein drei (siehe Seite 3, Kapitel 2.3: Store-Checks). Die cima hat die vorliegende Abschlussdokumentation erstellt. Sie wird zum einen den Teilnehmerinnen/ Teilnehmern im Rahmen des Projektes „Schulungen, Beratung und Coaching im Bereich Schaufenster- und Ladengestaltung“ zur Verfügung gestellt, zum anderen wird sie dem BIWAQ-Team als Unterstützung bei künftigen Einzelberatungen zur Schaufenster- und Ladengestaltung dienen.



Ziele

- Verbesserung des Außenauftritts des lokalen Einzelhandels sowie ähnlicher Branchen, v.a. der Gastronomie und einzelhandelsnaher Dienstleistungen
- Imageverbesserung des lokalen Gewerbes, positivere Außenwahrnehmung
- Sichtbarer Wandel der Außenauftritte der Betriebe und dadurch auch sichtbarer Wandel im Stadtteil („Hier tut sich etwas“)
- Stärkung der Zukunftsfähigkeit insbesondere inhabergeführter Betriebe in den drei Geschäftszentren
- Schulung des BIWAQ-Teams im Bereich Schaufenster- und Ladengestaltung

2 Projektablauf und -bausteine

2.1 Impulsvortrag

Zum Auftakt des Projekts fand am Dienstag, den 25.07.2017, im Seminarbereich der MGS ein Impulsvortrag statt. Herr Gebhardt, Projektleiter der cima, und Frau Dietrich, gelernte Schauwerbegestalterin und Fachwirtin der Firma Sichtbar[keit], führten die Besucherinnen/Besucher an die Thematik der Schaufenster- und Ladengestaltung heran (Abbildung 1). Im Anschluss daran stellten sich die Spezialistinnen/Spezialisten der allgemeinen Diskussion. So wurde den Zuhörerinnen/Zuhörern, die aus den verschiedensten Bereichen des Einzelhandels, einzelhandelsnaher Dienstleistungen und der Gastronomie kamen, detailliertes Grundlagenwissen anhand konkreter Tipps und Beispiele vermittelt. Nach dieser Auftaktveranstaltung bestand die Möglichkeit zur Anmeldung für die weiteren Angebote (Workshops, Store Checks, Einzelberatungen).

Abbildung 1: Collage – Präsentation des Impulsvortrags am 25.07.2017



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

2.2 Workshops

Im nächsten Schritt wurde in jedem der drei Quartiere Ramersdorf (11.08.2017), Giesing (12.08.2017) und Berg am Laim (01.09.2017) ein Workshop mit fachlichem Input und Gruppenarbeit zur Vertiefung des Gehörten aus dem Impulsvortrag ausgerichtet (Abbildung 2). Die Leitung übernahmen jeweils Frau Dietrich (Sichtbar[keit]) und Frau Lüthje (cima). Das Tagesprogramm beinhaltete zunächst einen tiefergehenden Vortrag von Frau Dietrich mit vielen weiteren Informationen sowie Tipps und Tricks rund um das Thema der Schaufenster- und Ladengestaltung. In der anschließenden Analysephase wurde das Gelernte angewendet, indem die von den Teilnehmerinnen/Teilnehmern mitgebrachten Bilder und Grundrisse der eigenen Geschäfte eingehend besprochen wurden. Das individuelle Ladenlokal stand hier im Fokus. Um den Blick für Details weiter zu schärfen, komplettierte ein Rundgang im jeweiligen Quartier mit der Betrachtung und Analyse einiger örtlicher Schaufenster den Tag. Den Teilnehmenden wurde vermittelt, wie ein Schaufenster ansprechend gestaltet und gezielt als Marketinginstrument zur Kundenansprache genutzt werden kann. Gemeinsam wurde eingeübt, wie die Verkaufsraumgestaltung mit der Kaufbereitschaft von Kundinnen/Kunden und der Umsatzleistung einer Fläche zusammenhängt.

Abbildung 2: Collage – Präsentation der Workshops in den Quartieren



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

2.3 Store-Checks

In einer dritten Stufe wurde der Blick der Teilnehmerinnen/Teilnehmer auf das eigene Geschäft geschärft. Hierzu besuchten Herr Gebhardt (cima), Frau Lüthje (cima) und Frau Waschau (MGS) in jedem der drei Quartiere je fünf Ladenlokale (Abbildung 3-5). Dies erfolgte an drei verschiedenen Tagen in Ramersdorf (21.09.2017), Berg am Laim (25.09.2017) und Giesing (27.09.2017). In einem einstündigen Gespräch mit den Inhaberinnen/Inhabern vor Ort stand bei den Store-Checks das Unternehmen aus Sicht des Kunden im Mittelpunkt. Die Außenbereiche, die Eingangsbereiche sowie die Ladenlokale selbst wurden gezielt untersucht. Auf diese Weise erfolgte eine ganzheitliche Prüfung der Ladenkonzepte, aus der die Weitergabe konkreter Umsetzungshinweise resultierte. Diese wurden im Nachgang durch die cima und Frau Dietrich für jede Teilnehmerin/jeden Teilnehmer individuell in einem Exposé aufbereitet. Sie dienen den teilnehmenden Unternehmen als Checkliste für die qualitative Weiterentwicklung des jeweiligen Betriebes.

Folgende Schwerpunkte standen im Fokus der Store-Checks:

- Das Geschäft: Verkaufsräume (Zustand, Flächenumfang, Zuschnitt), Ladenbau, Beleuchtung, Klimatisierung, Wegeführung, Übersichtlichkeit, Komfortausstattung, Dekoration, Warenpräsentation, Preisauszeichnung, Werbematerialien
- Die Immobilie: Fassadenzustand, Vorfläche, Eingang/Zugangsmöglichkeiten, Schaufenster (Größe, Qualität)

Abbildung 3: DermoSKIN, Giesing



Abbildung 4: Glaserei Ditzl, Berg am Laim



Abbildung 5: Milchreise, Ramersdorf



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

2.4 Online-Präsenz-Checks

Da Kundenansprache heute auf zahlreichen Kanälen stattfindet, wurde in Kombination mit der Erstellung der Exposés zu den Store-Checks für jedes der fünfzehn teilnehmenden Ladenlokale auch ein Online-Präsenz-Check durchgeführt. Diese wurden allen Teilnehmerinnen/Teilnehmern als Zusatzbericht gemeinsam mit den Exposés übergeben. Die Online-Präsenz der Unternehmen sowie ggf. eine gemeinsame Plattform stellt inzwischen ein zentrales Element in der Angebots- und Standortkommunikation dar. Wer heute nicht digital sichtbar ist, existiert für viele potentielle Kundinnen/Kunden schlichtweg nicht.

Der von der cima erstellte Online-Präsenz-Check rückt deshalb den Online-Auftritt von Einzelhandel, Gastronomie, einzelhandelsnahen Dienstleistern und ggf. der lokalen Plattform aus Sicht des Kunden in den Fokus. Im Zentrum stehen die Websites und Einträge in externen Diensten, wie z.B. Branchenverzeichnissen und Plattformen sozialer Medien (Facebook, Twitter, Instagram etc.).

Anhand relevanter Beurteilungskriterien erhalten die Betriebe:

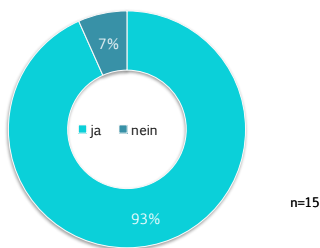
- einen unabhängigen Blick auf die Online-Präsenz anhand relevanter Beurteilungskriterien und mittels Punktbewertung auf einer Skala von 1-100;
- eine Analyse der Sichtbarkeit lokaler Organisationen im World Wide Web (Online-Verzeichnisse, Website, Soziale Medien);
- einen Überblick über ungenutzte Online-Marketing-Kanäle;
- einen Ergebnisbericht mit konkreten Handlungsempfehlungen sowie;
- eine detaillierte Erläuterung der einzelnen, eher technischen Bewertungsbereiche.

Ergebnisauswertung der Online-Checks in 15 Geschäften

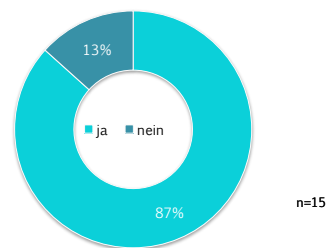
Das Gesamtbild der Auswertung der Online-Checks ist mit einem Mittelwert von 50,3 von 100 möglichen Punkten befriedigend. Die Online-Checks wurden in je fünf Geschäften in den drei Stadtteilen Berg am Laim, Ramersdorf und Giesing durchgeführt. Auf Google-Maps sind bereits über 90 % der teilnehmenden Gewerbebetriebe verortet (vgl. Abbildung 6). Einzelhandelsgeschäfte ohne Google-Maps-Eintrag sollten in diesem Bereich aktiv werden (siehe Seite 19, Kapitel 3.4: Fokusbereich: Online-Präsenz)! Ebenso gibt es im Bereich der Öffnungszeiten-Einträge bei Google bei einzelnen Betrieben noch Defizite. Sehr positiv ist, dass bereits nahezu 90 % der Teilnehmerinnen/Teilnehmer eine eigene Homepage betreiben. Aktuell sind lediglich 40 % der untersuchten Geschäfte auch auf Facebook zu finden.

Abbildung 6: Ergebnisauswertung der Online-Checks – Einzelaspekte

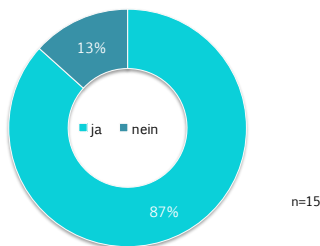
Sind auf Google Maps zu finden



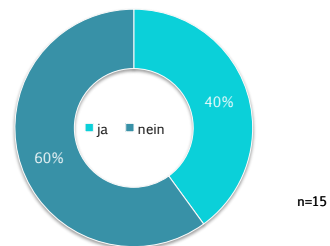
Haben eine eigene Website



Öffnungszeiten online



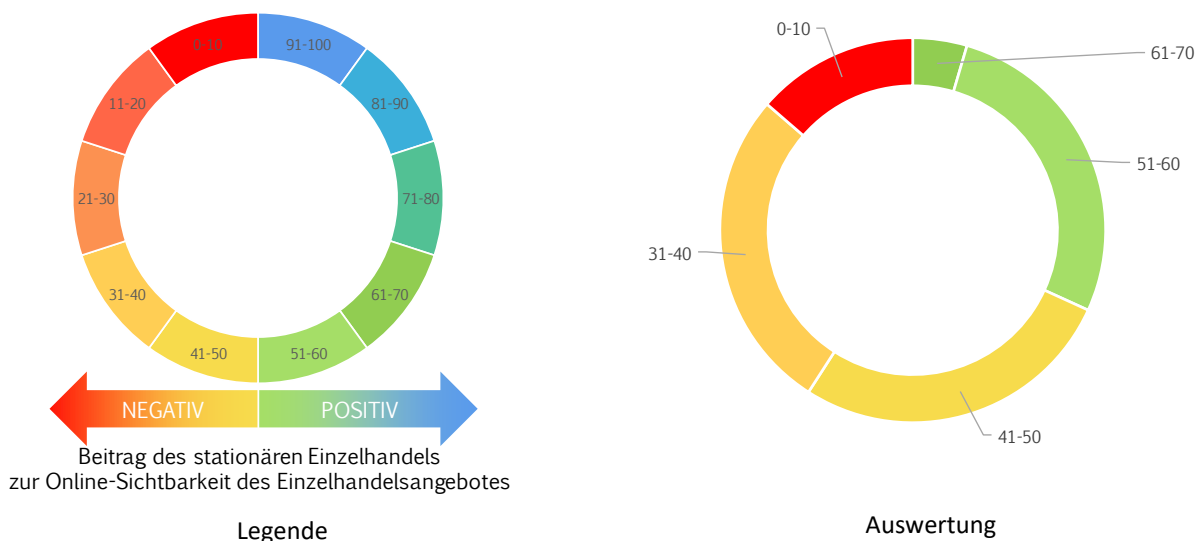
Haben eine Facebook Seite



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Wie in Abbildung 7 zu sehen, leisten aktuell (**nur**) **40 %** der untersuchten Einzelhandelsgeschäfte einen **positiven Beitrag zur Online-Sichtbarkeit** des stationären Einzelhandelsangebots. Hier besteht Potential zu weiteren Verbesserung für eine bessere Sichtbarkeit der Betriebe und Geschäftszentren.

Abbildung 7: Ergebnisauswertung der Online-Checks – gesamt



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

3 Handbuch für den stationären Handel

3.1 Trends im Einzelhandel

Wo stehen wir heute?

Was sind die Anforderungen an den stationären Einzelhandel?

Die Situation des Einzelhandels ist seit Jahren als schwierig zu bezeichnen. Die privaten Verbrauchsausgaben nehmen aktuell durch die gute Arbeitsmarktlage und steigende Gehälter leicht zu, die Einkommensschere schließt sich aufgrund der Zunahme der Einkommen in den höheren Segmenten jedoch nicht. Trotz der wieder zunehmenden Qualitätsorientierung, ist der Kaufpreis auf Verbraucherseite immer noch ein wichtiger Aspekt bei der Kaufentscheidung. Der Verdrängungswettbewerb wird weiterhin das Wettbewerbsumfeld des Handels prägen und der Preis auch in Zukunft ein Instrument zur Erhöhung von Marktanteilen und Marktdurchdringung bleiben.

Unter Berücksichtigung ökonomischer, demografischer und politischer Rahmenbedingungen ergeben sich sowohl für die verschiedenen Betriebstypen als auch für die einzelnen Branchen unterschiedliche Perspektiven.

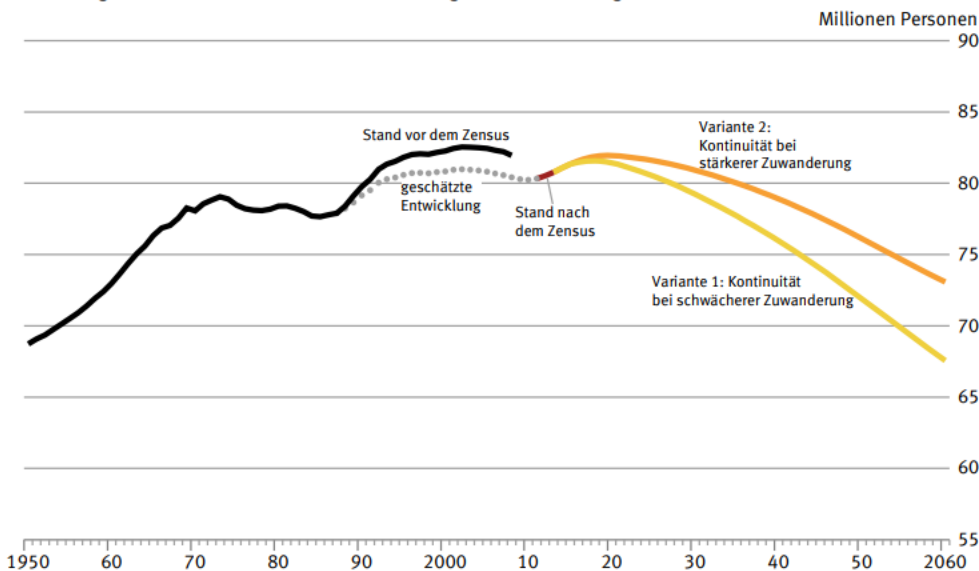
Die Bevölkerung wird in Deutschland trotz Zuwanderung langfristig zurückgehen (Abbildung 8). Daneben verändert sich die Bevölkerungsstruktur vor allem im Bereich der älteren Bevölkerungsgruppen. Das sich erweiternde Marktsegment der „jungen Alten“ wird dabei zu einer neuen wichtigen Zielgruppe für den Handel werden.

Durch politische Rahmensetzungen, wie z.B. Flexibilisierung der Arbeitszeiten in weiten Bevölkerungskreisen und Veränderungen der städtebaulichen Leitbilder (Übergeordnete Zielvorstellungen und Handlungsprinzipien, wie z.B. Nachhaltigkeit, Aufenthaltsqualität, Erlebnissräume, Autofreiheit) werden sich ebenfalls Einflüsse ergeben.

Abbildung 8: Negative Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060

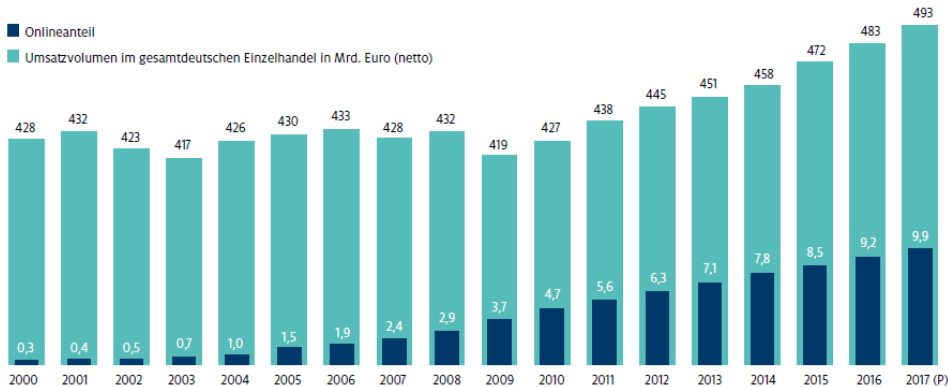
Ab 2014 Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, destatis, 2015

Eine der wichtigsten Entwicklungen der vergangenen Jahre ist die Zunahme des Online-Handels und der damit verbundene Strukturwandel innerhalb der Handelslandschaft. Durch diese Entwicklungen steht der mittelständische Handel nicht nur regionalen Wettbewerbern, sondern nationaler oder sogar internationaler Konkurrenz gegenüber. Laut einer Studie des IFH Köln kaufen durchschnittlich rund 60,7 % der Befragten online. Der E-Commerce (Online-Handel) verzeichnet seit Jahren ein stetiges Umsatzwachstum. Je nach Untersuchungsdesign variieren hierbei die Angaben und Prognosen zum Umsatz des Online-Handels: Laut IFH Köln lag der Umsatz des Online-Handels im Jahr 2016 bei 44,2 Mrd. Euro.

Abbildung 9: Umsätze des Einzelhandels* und des Online-Handels

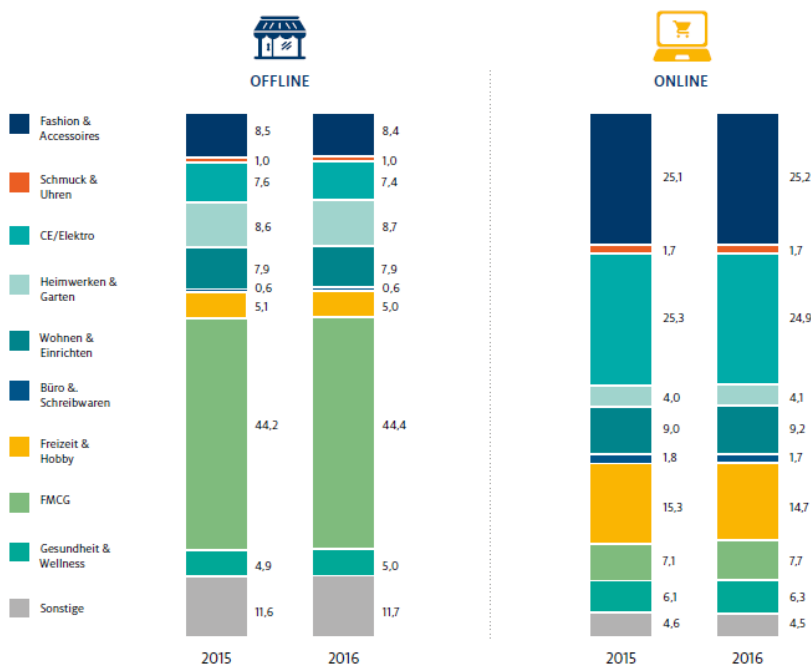


* Einzelhandel im engeren Sinne (i.e.S.) bezeichnet die institutionellen Einzelhandelsformen in Deutschland einschließlich ihrer Onlineumsätze, ohne Apotheken, Kfz-, Brennstoff- und Kraftstoffhandel.

Quelle: IFH Institut für Handelsforschung GmbH im Auftrag des Handelsverband Deutschland – HDE e. V., 2017

Von 2010 bis 2016 konnte der Einzelhandel insgesamt ein Umsatzwachstum von ca. 56 Mrd. Euro verzeichnen, wobei das Wachstum jedoch vor allem im Online-Handel stattgefunden hat. Der einzelhandelsrelevante Online-Handel konnte seine Umsätze hingegen verdoppeln (Abbildung 9). Dabei fallen die Verhältnisse zwischen den einzelnen Branchen höchst unterschiedlich aus (Abbildung 10). Das IFH Köln kam in einer auf verschiedene Branchen ausgerichteten Befragung zur Kundenbindung (die Frage war, welcher Kanal für welche Branche seitens der Konsumentinnen/Konsumenten vorwiegend genutzt wird), zu folgendem Ergebnis: Fast Moving Consumer Goods (FMCG – gängige Handelswaren, die Verkaufsregalen gerne entnommen und umgehend aus dem Warenlager ersetzt werden [sogenannt rotieren], also „Renner“, die oft nachgekauft werden [müssen], z.B. Kosmetik, Lebensmittel) bilden mit rund 44 % den mit Abstand größten Anteil im Einzelhandel offline. Im Online-Handel sind hingegen CE/Elektro und Fashion & Accessoires die am stärksten vertretenen Branchen mit jeweils rund 25 % Marktanteil. FMCG haben online noch eine vergleichsweise geringe Relevanz.

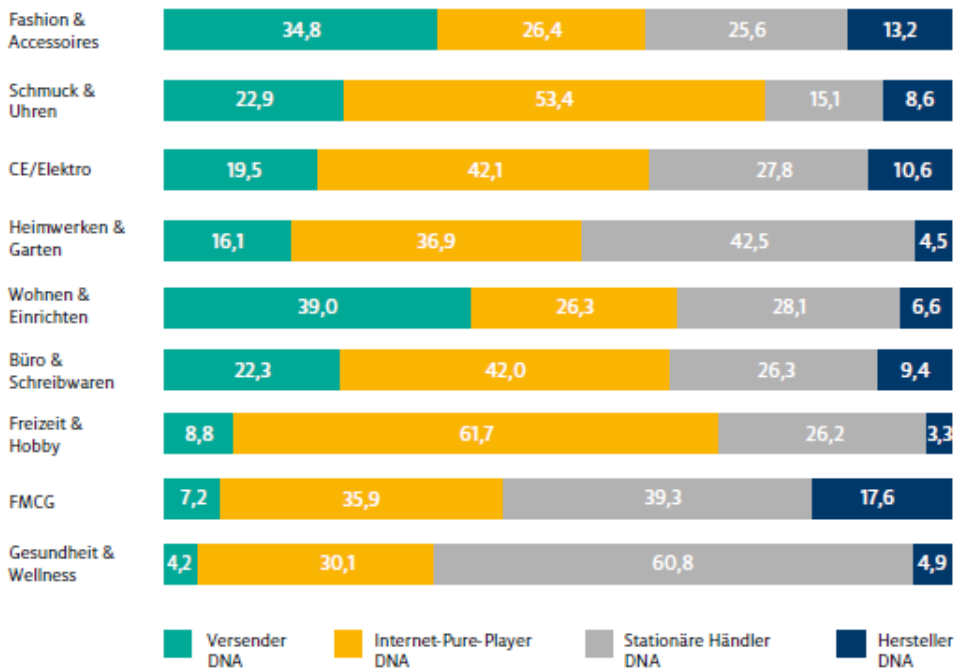
Abbildung 10: Kundenbindung nach Branchen stationär/online



Quelle: IFH Institut für Handelsforschung GmbH im Auftrag des Handelsverband Deutschland – HDE e. V., 2017

Im Zuge von Multi-Channel-Strategien entwickeln sich mittlerweile immer mehr Mischformen der angegebenen Formate. So betreiben einstige Versender längst eigene stationäre Geschäfte, ebenso wie zunehmend Internet-Pure-Player (Anbieter von Leistungen und Produkte ausschließlich online) den stationären Handel für sich entdecken. Die Differenzierung der Vertriebswege soll daher in erster Linie aufzeigen, welche Herkunft („DNA“) die Anbieterstrukturen im Online-Handel aufweisen. Abbildung 11 zeigt die Anteile der Formate am Umsatz der einzelnen Branchensegmente innerhalb des Online-Handels im Jahr 2016.

Abbildung 11: Anteile der Formate am Umsatz nach Branchen im Online-Handel in Mio. € 2016*

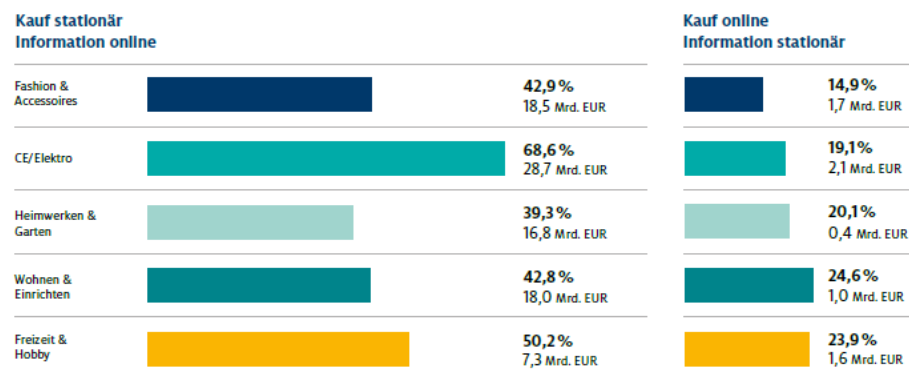


Quelle: IFH Institut für Handelsforschung GmbH im Auftrag des Handelsverband Deutschland – HDE e. V., 2017

* Die Umsätze aus dem Marktplatzgeschäft von Amazon, eBay (Neuware) u.a. sind nicht dem Handelsgeschäft von Amazon, eBay & Co. zugerechnet, sondern den jeweiligen stationären Händlern, Versendern, Internet-Pure-Playern oder Herstellern. Der Kanalwechsel zwischen Informationssuche und Kauf nimmt weiter zu.

Online-Schaufenster gewinnen zunehmend an Bedeutung. Abbildung 12 zeigt, dass 51 % des Umsatzes in stationären Geschäften (Nonfood – keine Lebensmittel) eine Informationssuche im Internet vorausgeht. Dies entspricht 135 Mrd. Euro. Lediglich 19,5 % (8,3 Mrd. Euro) des Umsatzes in Online-Shops (Nonfood) geht hingegen eine stationäre Informationssuche voraus. Eine Online-Präsenz ist also für jeden stationären Einzelhändler ein Muss! Dies zeigt die folgende Grafik auf Basis einer Konsumentinnenbefragung/Konsumentenbefragung.

Abbildung 12: Anteile der Formate am Umsatz nach Branchen im Online-Handel in Mio. € 2016



Quelle: IFH Institut für Handelsforschung GmbH im Auftrag des Handelsverband Deutschland – HDE e. V., 2017

Alle Umsatzangaben netto: ohne Umsatzsteuer. Ergebnisse einer IFH-Befragung von 1.500 Konsumenten März 2017

3.2 Reaktionsmöglichkeiten des Handels

Sowohl Kundinnen und Kunden als auch Gewerbetreibende aus den Bereichen Einzelhandel, Gastronomie und Dienstleistung reagieren unterschiedlich auf gesellschaftliche Trends. Die Konsummuster verschwimmen zunehmend und eine Konsumentin/ein Konsument wird für den Einzelhandel immer „unberechenbarer“. Kennzeichen hierfür sind ein multi-optionales Verhalten der Verbraucherin/des Verbrauchers beim Einkauf sowie eine hohe Wechselbereitschaft zwischen Produkten, Anbietern und Einkaufsstätten.

Einerseits spielen v.a. beim Versorgungseinkauf, also der periodischen Bedarfsdeckung, Aspekte wie Nähe und Erreichbarkeit, Zeit und Preisorientierung eine wichtige Rolle. Andererseits wird im zunehmenden Maße wieder auf Qualität, Service und Regionalität geachtet. Die Ansprüche der Konsumentin/des Konsumenten steigen nicht nur in diesen Punkten. Über den reinen Versorgungsaspekt hinausgehend, soll das Einkaufen als Erlebnis und aktive Freizeitgestaltung fungieren (Erlebniseinkauf). Es besteht der Wunsch nach emotionaler Stimulierung, Attraktivität, Unterhaltung und Service.

Der Haupteinflussfaktor auf das Verbraucherinnenverhalten/Verbraucherverhalten ist die zunehmende Digitalisierung. Für den stationären Handel kann E-Commerce sowohl ein Risiko als auch eine Chance darstellen. Einerseits verschärft sich durch die wachsende Anzahl an digitalen Angeboten und die damit einhergehenden Vorteile für die Kundin/den Kunden die Wettbewerbssituation für den stationären Einzelhandel, die Gastronomie und Dienstleistungen. Kundinnen/Kunden möchten sich vor dem Kauf jederzeit, überall und über alle Kanäle informieren. Dies geschieht zum einen im Geschäft durch die Beratung vor Ort, mit Laptop, PC, Tablet und Smartphone online auf Webseiten, Vergleichsportalen und in sozialen Netzwerken genauso wie analog über Printmedien. Dabei reicht es nicht mehr, nur einen Kanal als Händlerin/Händler zu bedienen, sondern alle Kanäle sollten genutzt und (gleichzeitig) bedient werden. Die Kundin/der Kunde kann beim sogenannten Multi-Channeling beim Kauf zwischen mehreren Vertriebskanälen wählen, z.B. zwischen Online-Shop, Katalog oder stationärem Geschäft. Beim Cross-Channeling kann die Kundin/der Kunde während des Einkaufs zwischen den Kanälen wechseln, z.B. das Produkt online bestellen und stationär im Geschäft abholen (Click and Collect). Ein filialisiertes Beispiel ist Tchibo mit Filialen, Depots, Online-Shop und Telefonbestellung.

Andererseits eröffnen die Entwicklungen im E-Commerce auch kleinen Händlerinnen/Händlern eine Chance: So wird eine Kaufentscheidung oftmals online vorbereitet, jedoch im stationären Handel tatsächlich getätigt. Dieser sogenannte „ROPO-Effekt“ (= Research Online, Purchase Offline [Suche Online – Kaufe Offline]) ist eine Chance für den stationären mittelständischen Handel vor Ort. Essentiell für die stationäre Händlerin/den stationären Händler ist dabei eine Online-Präsenz mit Informationen zum Ladengeschäft, um digital vom Kunden aufgefunden zu werden. Eine Webseite mit Informationen zum Geschäft, Öffnungszeiten und eine Darstellung der Produkte stellt dabei eine absolute Notwendigkeit dar. Darüber hinaus bieten Unternehmen Dienste für Händlerinnen/Händler, um sich digital zu positionieren und insbesondere bei regionalen Suchanfragen gefunden zu werden. Dies kann sowohl über Anbieter von lokalen und nationalen Online-Marktplätzen (z.B. Atalanda, yatego, muenchen.de) als auch über Plattformen globaler Internetdienstleister (Google Ad Words, Google My Business etc.) erfolgen. Ferner bieten Social Media-Plattformen wie Facebook, Instagram, Twitter und YouTube etc. die Möglichkeit, Produkte, Aktionen etc. zu bewerben.

In Anbetracht dieser Entwicklungen ist es wichtig, dass der stationäre Handel seinen Mehrwert, der nur im direkten Kontakt möglich ist, darstellt und kommuniziert. Dies betrifft beispielsweise den direkten Kontakt mit dem Produkt und der Beraterin/dem Berater vor Ort. Schlagworte wie Authentizität, Attraktivität, Erlebnis, Emotion, Individualität/Personalisierung, Service und Convenience werden somit nicht nur für die Verbraucherin/den Verbraucher beim Einkauf immer wichtiger, auch für den Handel steigt deren Bedeutung im Wettbewerb mit dem Online-Handel. Beispiele hierfür finden sich unter anderem auch bei großen Handelsketten, die zunehmend auch Kundennähe, Liebe zum Produkt sowie Regionalität und Frische in den Vordergrund stellen (z.B. www.edeka-verbund.de).

Als Folge daraus resultieren verschiedene Trends, Entwicklungen und Strategien des Handels, um hybride Kundinnen/Kunden anzusprechen.

Cross-Selling

Der Kundin/dem Kunden werden Zusatzangebote bereit, die die Kundenbindung erhöhen. Dies kann durch die Ergänzung des eigenen Sortiments (z.B. Schuhe und Schuhputzcreme), durch ergänzende Serviceleistungen im Geschäft (z.B. Café, Postfiliale etc.) oder durch das Angebot von Produkten/Leistungen anderer Unternehmen erfolgen. Ein weiteres Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung von Cross-Selling innerhalb des stationären Einzelhandels ist der Vertrieb von Service-Leistungen oder Weiterbildungsangeboten. Dies kann u.a. das Anbieten von Garantieverlängerungen, den Aufbau und die Installation des Gerätes sowie das Veranstalten von Kursen zur Bedienung der erworbenen Geräte einschließlich der installierten Software umfassen.

Die Schaffung von Zusatzleistungen – ergänzend zu den angebotenen Produkten – ist eine Möglichkeit für den stationären Einzelhandel, sich gegenüber dem Online-Handel zu profilieren. Dies setzt beispielsweise Staehlin, ein Fachhandel für Bürobedarf in Kempten (www.staehlin.de), u.a. durch zahlreiche eigene Veranstaltungen (z.B. mit Produktpräsentationen, Handlettering/Kursen für Schönschrift, Freundinnen-Tagen) bereits sehr gut um (Abbildung 13).

Abbildung 13: Warenpräsentation Staehlin, Kempten



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

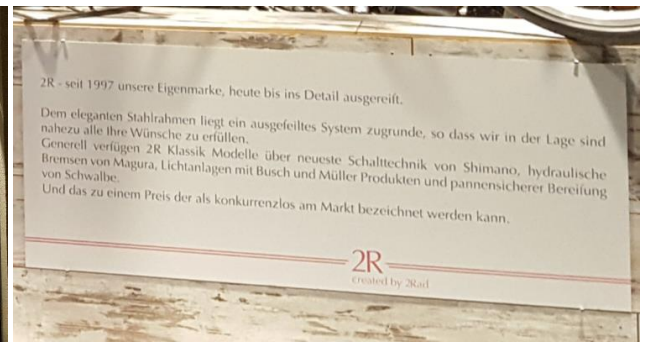
Profilierung

Durch gezielte Profilierung werden die Markenerkerne von Unternehmen oder auch Einzelhandelslagen und Quartieren herausgearbeitet, um die Abgrenzung und Positionierung im Vergleich zu Wettbewerberinnen/Wettbewerbern zu verbessern. Dies kann zum Beispiel durch die Tradition am Standort, die spezielle Betriebs-Historie oder durch Spezialisierungen, z.B. über Sortiment, Personal oder Service, erfolgen. Es gilt, ein Bild in den Köpfen der Konsumentinnen/Konsumenten zu hinterlassen. PQ Optik in Lorsch zeigt dies durch ein detailreiches und sehr großes Schaufenster (Abbildung 14), 2 Rad in München präsentiert sein Produkt zusätzlich auf einem attraktiven Banner (Abbildung 15).

Abbildung 14: Schaufenster
PQ Optik, Lorsch



Abbildung 15: Schaufenster 2 Rad Sport Spezial, München



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Convenience

Die Faktoren Zeit und Bequemlichkeit spielen eine wichtige Rolle im Konsumverhalten der heutigen Zeit. Convenience – zu Deutsch Bequemlichkeit – ist somit als Anspruch der Kundin/des Kunden sowohl an den Einkauf als auch an das Produkt zu verstehen. Letzteres zeigt sich zum Beispiel durch das individuelle und passgenaue Angebot in Frischetheken zum schnellen Verzehr direkt zum Mitnehmen. Ebenso findet sich das Prinzip der Convenience in der Ladengestaltung, z.B. in Form von Kinderspielecken, Sitzmöglichkeiten etc. Ein Beispiel für reinen Convenience-Fokus bietet die Kette „Das Kochhaus“ (Abbildung 16). Hier werden bereits portionierte Lebensmittel mit Rezeptvorschlag angeboten. Ein weiteres Beispiel bietet die Supermarktkette Penny. Mit „Penny to go“ werden bereits fertige Speisen und Getränke angeboten, welche ohne Zubereitung unterwegs konsumiert werden können (Abbildung 17).

Abbildung 16: Einrichtung „Das Kochhaus“, München



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Abbildung 17: Convenience-Abteilung Penny, München



Inszenierung

Aufgrund des zunehmenden Angebots an Produkten und Vertriebskanälen sind eine gezielte Inszenierung der Waren und Räume sowie die Vermittlung von Erlebniswerten und zusätzlichen Anreizen für Kundinnen/Kunden von großer Bedeutung (vgl. Abbildung 18: Engelbert Strauss Store). Eine professionelle und individuelle Ladengestaltung spielt zunehmend eine wichtige Rolle, da das Produkt allein nicht mehr ausreicht, um Kundinnen/Kunden in den Verkaufsraum/Gastraum zu lenken. Auch das Wecken von Sympathie durch gefällige Aktionen und Aufmerksamkeiten („die Extrameile gehen“) gegenüber der Kundin/dem Kunden, kann sich oftmals als entscheidender Faktor zur Generierung eines emotionalen Mehrwertes erweisen.

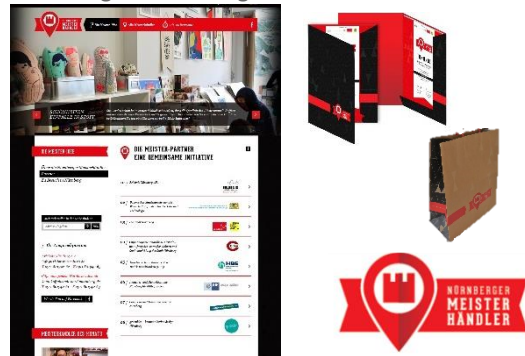
Die Möglichkeiten zu einer ansprechenden, stringenten Inszenierung sind dabei nicht nur auf den Verkaufsraum und die Warenpräsentation beschränkt, auch der Online-Auftritt (Homepage, Instagram, Facebook etc.) bzw. Broschüren stellen wichtige Plattformen für eine gelungene Inszenierung dar. Lokale Beispiele sind www.muenchen.de und www.nuernberger-meisterhaendler.de (Abbildung 19).

Abbildung 18: Engelbert Strauss Store, Bergkirchen



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Abbildung 19: Nürnberger Meister Händler



Flagship-Stores

In den „Vorzeigeläden“ von Handels- oder Dienstleistungsunternehmen geht es weniger um den Umsatz als vielmehr um die Präsenz in den Top-Lagen der Weltmetropolen. Ziel ist es, durch Exklusivität die Bekanntmachung der Marke beispielsweise bei Touristinnen/Touristen voranzutreiben, weshalb in „Flaggschiffäden“ weder interaktive noch individuelle Elemente fehlen dürfen. Häufig werden die neuesten Produkte und Entwicklungen zunächst nur in Flagship-Stores präsentiert. Diese Erscheinung kann zusätzlich durch ein zeitlich begrenztes Angebot in Form von Pop-up-Stores kombiniert werden, wie es das Möbelgeschäft Westwing – sonst lediglich Online-Player – mit dem ersten Store weltweit in München zeigt (Abbildung 20).

Abbildung 20: Westwing – erstes stationäres Geschäft in Form eines Flagship-Stores, München



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Authentizität

Neben den Trends zu großen Ketten und zum Internethandel gibt es auch eine Rückbesinnung auf Regionalität und Einzigartigkeit im Offline-Handel. Durch die große Konkurrenz sind kleine Einzelhandelsbetriebe zur Handlung gezwungen. Die Identifikation mit dem Produkt, das Vorweisen einer handwerklichen Tradition sowie ein glaubwürdiges Auftreten sind in diesem Zusammenhang von Vorteil. Kundinnen/Kunden legen zunehmend Wert auf Transparenz, Echtheit und eine kompetente Beratung. Warenpräsentation und Ladendesign können dabei auch puristischer anmuten. Es gilt, ein individuelles, einladendes und authentisches Einkaufserlebnis mit zuvorkommendem Service zu bieten, indem das Ambiente auf die Ladeninhaberin/den Ladeninhaber abgestimmt ist (vgl. S. 18: Abschnitt „Marke“). Anstelle einer reinen Darstellung des vorhandenen Fahrradsortiments inszeniert beispielsweise Bikemax in München seine Ware auf nachempfundenem Terrain und bietet so eine emotionalisierte und nachvollziehbare Sortimentsgliederung (Abbildung 21). Trachten Müller beeindruckt den Kunden durch ein großes, übersichtliches und attraktiv dargestelltes Farbsortiment, das zusätzlich durch ein durchdachtes Lichtkonzept in den Fokus gerückt wird (Abbildung 22).

Abbildung 21: Bikemax, München



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2013

Abbildung 22: Trachten Müller, Miesbach



Mono-Label-Stores

Als Mono-Label-Stores werden Geschäfte bezeichnet, die auf ihrer Verkaufsfläche ausschließlich Produkte einer Marke anbieten. Diesem Vorbild der Modebranche folgen nun auch Firmen verschiedener anderer Branchen. Der zentrale Vorteil liegt in der Nähe zwischen Verkäuferinnen/Verkäufern, Unternehmen und Endverbraucherinnen/Endverbrauchern. Aufgrund dieser engen Bindung kann schneller auf Vorlieben, Trends und Gewohnheiten der Kundin/des Kunden reagiert werden (Beispiele sind H&M, Zara, Lindt, Nespresso oder Schuhbecks Gewürzläden).

3.3 Fokusbereich: Retail Design

Der Begriff Retail beschreibt zu Deutsch den Einzelhandel. Retail Design ist entsprechend die Gestaltung des Verkaufs im Einzelhandel über die Schaufenster- und Ladengestaltung. Kundenorientierung findet im stationären Einzelhandel auf zahlreichen Ebenen statt. Hierzu gehören ein attraktives Sortiment, gut geschultes und motiviertes Personal, individuelle Serviceleistungen sowie gezielte und bewusst eingesetzte Marketingaktivitäten. Ein zentrales Element stellt zudem nach wie vor der eigentliche Point of Sale (Ort des Verkaufs aus Sicht des Händlers – i. d. R. das eigene Geschäft) dar. Wenn Schaufenster- und Verkaufsraumgestaltung, Ladenbau, Beleuchtung, Dekoration und Warenpräsentation unzureichend sind, wirkt sich dies unmittelbar auf die Kaufbereitschaft, Kundenbindung und -gewinnung und somit die Umsatzleistung aus. Im Folgenden werden die Grundlagen einer guten Schaufenster- und Ladengestaltung aufgezeigt. Ergänzende Hinweise finden sich im Anhang.

3.3.1 Das Schaufenster: 1x1 der Schaufenstergestaltung

„Es handelt sich bei den Kundinnen/Kunden zu 80 % um eine emotionale Entscheidung ein Geschäft zu betreten und nur zu 20 % um Vernunft.“

Das Schaufenster ist der erste Kontakt der möglichen Kundin/des möglichen Kunden zum Geschäft. Nur hier ist die Ware im Original zu sehen. Die Geschäftsinhaberin/der Geschäftsinhaber drückt die Persönlichkeit des Geschäfts nach außen hin über das sogenannte „Corporate Image“ aus. Mit einer steigenden Qualität der Schaufenster steigert sich auch die Attraktivität zentraler Geschäftsbereiche. Entsprechend trägt jedes einzelne Geschäft dazu bei, die Attraktivität eines Quartierszentrums mit hoher Aufenthalts- und Erlebnisqualität sowie Angebotsvielfalt zu erhöhen, und lädt zum Verweilen ein. Die Vorzonen der Geschäfte sollten daher stets aufgeräumt und sauber gehalten werden, im Idealfall sind sie barrierefrei. Ist dies nicht möglich sollten Unterstützungen, wie Handläufe o.ä. angebracht werden.

Um die Kundinnen/Kunden anzusprechen, ist das Komplettbild in der Fernwirkung wichtig. Hierzu gehören neben der Fassade und dem Außenbereich auch das Schaufenster und die Werbeanlagen (Abbildung 23: Optik Walzer, Isny).

Abbildung 23: Optik Walzer in Isny



Fassade

Werbeanlagen

Schaufenster

Außenbereich

Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2016

Das Ziel eines Schaufensters ist, dass die Kundin/der Kunde bereits aus der Distanz leicht erfassen kann, welche Produkte/Dienstleistungen angeboten werden. Die Kundin/der Kunde soll ins Geschäft gelockt werden und den Umsatz steigern. Daher ist eine klare Botschaft besonders wichtig – frei nach dem Motto „weniger ist mehr“. Zugleich sollte ein visueller Eindruck des Sortiments vermittelt, aber auch ein Einblick in das Geschäft gewährt werden. Eine überaus wichtige Rolle spielt hierbei die Beleuchtung. Durch eine regelmäßige Veränderung der Schaufenstergestaltung gelingt es, interessant zu bleiben.

Unter Berücksichtigung bestimmter Regeln kann eine Dekoration der Schaufenster durch die Geschäftsinhaberin/den Geschäftsinhaber oder eine geschickte Verkaufskraft vorgenommen werden. Eine werbewirksame Gestaltung von Schaufenstern erfordert nicht zwingend ein großes Budget.

Abbildung 24: Kundensicht



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Kundensicht

Wie die Waren in einem Schaufenster angeordnet werden sollten, orientiert sich daran, aus welcher Richtung die meisten Kundinnen/Kunden das Geschäft passieren.

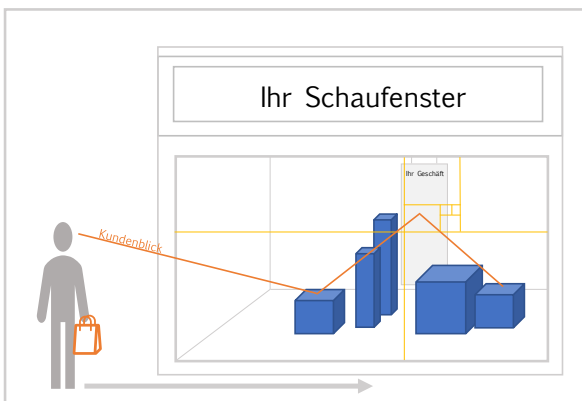
Im nebenstehenden Beispiel sind die Schaufenster auf einen Kundenlauf von links und rechts ausgerichtet (Abbildung 24).

Weiterhin gilt es, die Sichthöhe der Kundinnen/Kunden zu berücksichtigen. Auf dieser Höhe ist zu dekorieren. In diesem Zusammenhang spielt es eine große Rolle, ob das Schaufenster ebenerdig oder erhöht ist.

Nicht außer Acht gelassen werden sollten die verschiedenen Fortbewegungsmöglichkeiten: In Bus, Tram oder Auto sollte das Angebot auch aus der Distanz leicht erkennbar sein.

Es wird empfohlen, regelmäßig vor das eigene Schaufenster zu treten und es mit den Augen des Kunden zu sehen!

Abbildung 25: Kundenblick und Goldener Schnitt



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Kundenblick

Kommt die Kundin/der Kunde von links, bewegt sich der Blick von links unten über mittig oben nach rechts unten (Abbildung 25). In diesen Bereichen sollte attraktiv und interessant dekoriert werden. Da der Goldene Schnitt gemeinhin als attraktiv wahrgenommen wird, gilt es diesen zu integrieren (hier golden dargestellt; vgl. www.goldener-schnitt.org)

Merke: Die Kundin/der Kunde macht ca. einen Schritt pro Sekunde und passiert das Geschäft in ca. drei Sekunden. In dieser Zeit nimmt er drei Dinge bewusst wahr – und sieben Dinge unterbewusst.

Weniger ist mehr – und dafür gezielt!

Abbildung 26: Auffallen bei Hallhuber, München



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Auffallen

Das Ziel jeder Fachhändlerin/jedes Fachhändlers ist es, eine optimale Schaufensterpräsentation und damit einen Anreiz für jede Kundin/jeden Kunden zu schaffen, mit Kauflust in das Geschäft einzutreten. Das bedeutet, zum einen Aufmerksamkeit zu erregen und aufzufallen, zum anderen einladend und begrüßend zu erscheinen (vgl. Abbildung 26).

Ein Schaufenster kann thematisch dekoriert werden, z.B. mit sehr hochwertigen Materialien oder preisaggressiv. Weiterhin sind z. B. eine neue Kollektion, Saison, Marke und bestimmte Anlässe (z. B. Valentinstag, Schulanfang, Geburtstag) möglich. In einem regelmäßigen Abstand von 4 bis 6 Wochen sollte umdekoriert werden. Dies hängt natürlich von der Anzahl der Filialen und der Schaufenster ab. Berücksichtigt werden sollten saisonale Themen. Hierfür wird am besten ein Jahresplan mit festen Terminen festgesetzt. Die Schaufenster gilt es regelmäßig zu reinigen.

Abbildung 27: Vorzone bei Optik Walzer, Isny



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2015

Vorzone

Die Vorzone gilt es einheitlich, modern, reduziert an Dekoration und Mobiliar aber dennoch wirkungsvoll einzusetzen und zu gestalten (Abbildung 27).

Werbeanlagen sollten hochwertig, gut erkennbar und optimal an die individuellen Gegebenheiten angepasst an der Fassade angebracht werden – wenn möglich zentriert über dem Eingang. Für die Fassade sollte ein hochwertiger und gepflegter Eindruck durch regelmäßige Instandhaltungsmaßnahmen angestrebt werden, denn Kundinnen/Kunden assoziieren das Gesamtbild und das Aussehen der Fassade mit dem Geschäft!

Dekoration vor dem Geschäft in München

Aufsteller werden seitens der Stadt München sehr restriktiv behandelt. Als Sondernutzung besteht die Möglichkeit, vor dem Ladenlokal tagsüber zwei Pflanzgefäße und/oder eine Bank/Sitzgelegenheit aufzustellen. Diese dürfen keine explizite Werbung beinhalten (Werbung im öffentlichen Raum ist verboten). Eine ansprechende Gestaltung ist möglich und bringt Aufmerksamkeit (vgl. Seite 28, Kapitel 5.8: Weiterführende Links).

Abbildung 28: Zielgruppen bei Ouí, München



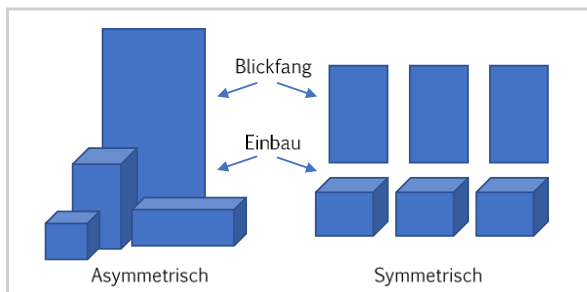
Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Zielgruppen

Eine Geschäftsinhaberin/ein Geschäftsinhaber sollte sich ständig fragen, welche Kundinnen/Kunden und welche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Überschneiden sich mehrere Zielgruppen, kann für diese in verschiedenen Schaufenstern dekoriert werden. Ist nur ein Schaufenster vorhanden, kann hier abwechselnd dekoriert werden. Je nach Zielgruppe unterscheiden sich Einkommensstärken, Konsumverhalten und Vorlieben. An die Zielgruppenorientierung sollten neben dem Schaufenster auch das Ladenlokal, Marketing etc. angepasst werden.

In Abbildung 28 ist die Zielgruppe jung, modern, trendbewusst und hat ein gehobenes Preisniveau.

Abbildung 29: Aufbau



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Der Aufbau

Um dem Auge Halt zu geben, sollte symmetrisch oder gezielt asymmetrisch (anspruchsvoller) dekoriert werden (Abbildung 29).

Eine hohe Fernwirkung wird durch einen, in die Dekoration integrierten Blickfang erzielt. Zugleich bleibt der Blick in das Geschäft frei.

Die Ware sollte gerade zur Schaufensterfront, dreidimensional und auf verschiedenen Ebenen aufgestellt werden.

Wird vor dem Schaufenster Ware auf Warenträgern ausgestellt, sollte hier ebenso auf Qualität geachtet werden. Es gilt dringend zu vermeiden, ausrangierte Warenträger vor das Geschäft zu stellen.

Abbildung 30: Einbau bei SieMatic, München



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Einbau

Es sollte keine Ware direkt auf dem Boden ausgestellt werden (Wertschätzung des Produkts).

Um dies zu verhindern und um die Sichthöhe der Kundin/des Kunden im Schaufenster zu erreichen und verschiedene Ebenen zu erzeugen, werden Einbauten verwendet (Abbildung 30: SieMatic – Beispiel für Dekorationswürfel bzw. Präsenter).

Einbauten sind die Basis einer Schaufensterdekoration und werden als erstes platziert. Sie sind die Träger für die Ware, unterstützen die Dekoration und schaffen Höhe, Tiefe sowie Dreidimensionalität (vgl. Abbildung 29).

Alle Schaufensterelemente sollten regelmäßig von Laub, Fliegen und Staub gereinigt werden.

Abbildung 31: Beleuchtung bei Beo, Rosenheim



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Beleuchtung

Der Einsatz von Licht kann Atmosphäre und Emotionen wecken und auch gezielt Schatten erzeugen.

Die dargestellte Ware muss von vorne getroffen werden. Schattwurf auf den Produkten sollte vermieden werden. Der Mindestabstand der Spots zum Fenster sollte 15 cm betragen, um variabel einstellbar zu sein.

Um eine Spiegelung der Schaufenster zu vermeiden, sollte das Produkt angestrahlt werden, die Grundhelligkeit im Geschäft hoch und Rückwände beleuchtet sein. Dies unterstützt zudem die Wahrnehmung der Passantinnen/Passanten, dass das Geschäft geöffnet ist; es erlaubt ihnen einen ersten Blick ins Ladeninnere (vgl. Abbildung 31).

Der Einsatz von Licht kann auch direkt in die Schaufensterdekoration eingebunden werden und so einen zusätzlichen Blickfang darstellen.

Abbildung 32: Preisauszeichnung bei Adlmaier, Rosenheim



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Preisauszeichnung

Die Preisauszeichnung von Sachgütern in Schaufenstern muss direkt nach dem Dekorieren erfolgen. Ist das nicht möglich, muss das Schaufenster verhängt werden.

Die Preisauszeichnung sollte gefasst (z.B. in einem Rahmen) und übersichtlich dargestellt sein. Weiterhin wird empfohlen, die Preise auf Vordrucken mit eigenem Logo kenntlich zu machen (Abbildung 32: Modehaus Adlmaier in Rosenheim).

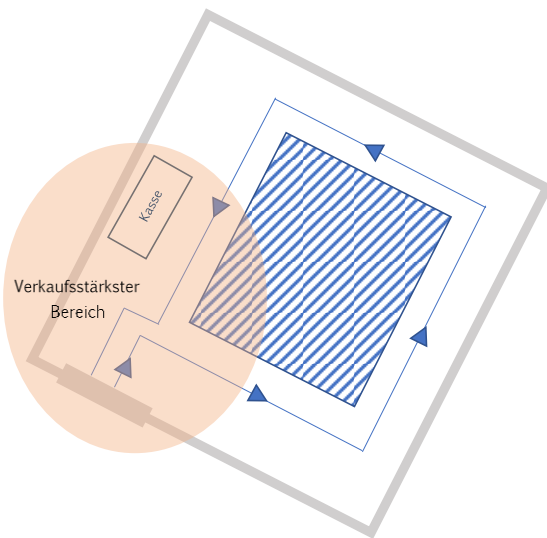
Ergänzend sollte regelmäßig die Aktualität von Postern und weiteren ausgestellten Informationen überprüft werden. Alte Informationen sind zu entfernen.

3.3.2 Ladengestaltung und Warenpräsentation: 1x1 der Ladengestaltung

„Die Füße gehen dahin, wo das Auge schon einmal war.“

Das Innere eines Geschäfts macht das individuelle, an das Unternehmen angepasste Ambiente aus. Auf diese Weise kann eine angenehme Kauf-, aber auch Arbeitsatmosphäre entstehen, welche Qualität und Kompetenz ausstrahlt. Hier gilt es, neben der allgemeinen Attraktivität die Anpassung an notwendige Betriebsabläufe und Wirtschaftlichkeit nicht zu vernachlässigen.

Abbildung 33: Ladenbereiche



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

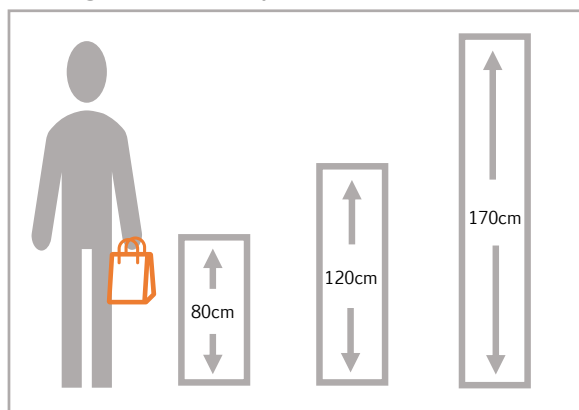
Ladenbereiche

Ausgehend vom Eingang sind verschiedene Bereiche im Geschäft zu unterscheiden. Neben dem Eingangs- und dem Kassenbereich gibt es verkaufstarke Bereiche, welche der Kundin/dem Kunden gut zugänglich sind, und Bereiche mit geringer Kundenfrequenz, in welchen sich Ware entsprechend schlechter verkauft (Abbildung 33: Schematische Darstellung). Verkaufsschwache Bereiche sind gezielt, z.B. durch Dauerbrenner oder Basics im Verkauf, aufzuwerten.

Der Kundenlauf ist unabhängig vom Grundriss und geht rechtsherum im Kreis.

Themenschwerpunkte im Geschäftsinneren können zur Kundenführung genutzt werden. Den Kundinnen/ Kunden wird damit geholfen, spezielle Bereiche des Geschäfts zu betreten und sich darüber hinaus schneller zurechtzufinden. Die Spontankaufquote ist abhängig von der Warenpräsentation bzw. der Kundenführung durch das Geschäft.

Abbildung 34: Arena-Prinzip



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Arena-Prinzip

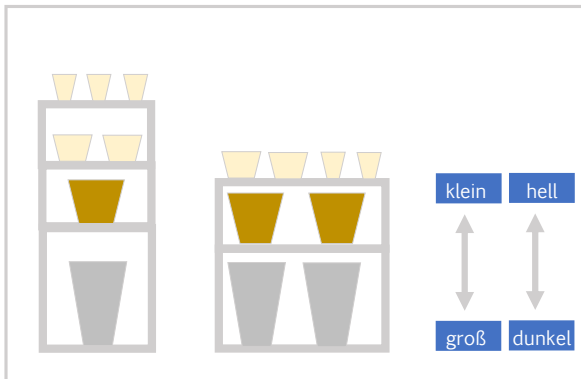
Die Höhen von Warenträgern sind zur Wand des Geschäfts nach hinten hin zu staffeln. Dies wird das Arena-Prinzip genannt.

Es werden in der Regel vier verschiedene Höhen unterschieden: Die Bückhöhe mit 0–80 cm, die Greifhöhe (80–120 cm), die Sichthöhe von 120–170 cm und die Reckhöhe über 170 cm (Abbildung 34). Die beste Verkaufshöhe ist die Sichthöhe, während der Preis nach unten hin abnimmt und ganz oben am günstigsten ist.

Durch eine Staffelnung der Warenträger kann Überblick und Orientierung gegeben werden. Die Ladengestaltung wirkt offen und einladend.

Ebenfalls sollte auf eine ausreichende Breite der Wege zwischen den Warenträgern geachtet werden (Rollstuhl, Kinderwagen, Gehhilfen etc.).

Abbildung 35: Regalbestückung



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Regalbestückung

In Regalen sollte eine ausreichende Stückzahl an Produkten für den laufenden Betrieb vorgehalten werden. Grundsätzlich ist eher eine größere Sortimentstiefe als -breite zu empfehlen. Es sollte ein Thema pro Regalfläche gewählt und Regalhöhen eingehalten werden. Da eine Kundin/ein Kunde nicht gerne das gewünschte Produkt aus einem bestehenden Arrangement entnimmt, sollten immer Produkte in der Nähe der Inszenierung vorgehalten werden. Entsprechend können sich Kundinnen/Kunden leichter selbst bedienen und es steht genügend Zeit für eine vertiefte Beratung zur Verfügung. Produkte sollten oben in den Regalen kleiner (nicht zu überladen!) als in den unteren Fächern sein. Helle Produkte sollten zu dunkleren Produkten nach unten hin angeordnet werden (Abbildung 35). Einzelstücke können den Eindruck eines Ladenhüters erwecken.

Abbildung 36: Orientierung bei Wunschtraum, Wolfratshausen



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Orientierung

Mit Betreten des Ladens muss der Kunde/die Kundin sich zunächst orientieren. Die Raum- bzw. Sortimentsgliederung sollte intuitiv erkennbar sein. Daher empfiehlt es sich beispielweise übersichtliche Themenwelten zu definieren und zu kennzeichnen (Abbildung 36: Schilder, Bilder etc.). Um dies zu verifizieren, können Erfahrungen/Bekanntes einbezogen werden, Kundinnen/Kunden befragt und ein Abgleich mit den eigenen Vorlieben – „Fühle ich mich hier wohl und finde ich mich zurecht?“ – vorgenommen werden. Durch Licht hervorgehobene Bereiche ziehen Kundinnen/Kunden an.

Ein aufgeräumter Kassenbereich vermittelt einen guten letzten Eindruck.

Abbildung 37: Individualität bei Friseur Wachter, Prien



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2016

Individualität

Da standardisierte Konzepte in den Einkaufslagen weit verbreitet sind, sollte besonders Wert auf einen individuellen Stil mit besonderen Gestaltungselementen und Wiedererkennbarkeit gelegt werden (Abbildung 37). Wichtig dabei sind Anordnung, Material, Farbe etc.

Einzelne Aktionspunkte tragen zur Kundenführung bei. Sie sind ein wichtiges Gestaltungselement. Weiterhin können themenverwandte Produkte als Themenvorschläge dekoriert werden.

Farben lenken die Kundin/den Kunden und können Impulse setzen. Zwei bis drei Firmenfarben sollten definiert und stringent eingesetzt werden.

In Anlehnung an eine aktuelle Schaufenstergestaltung bietet es sich an, das Thema im Ladeninneren aufzugreifen, damit Kundinnen/Kunden das im Schaufenster gesehene Produkt nun auch anfassen und erwerben können.

Abbildung 38: Beleuchtung bei Garhammer, Waldkirchen



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2013

Abbildung 39: Marke bei Optik Studio, Schrobenhausen



Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2013

Abbildung 40: Details bei Bogner, Rosenheim

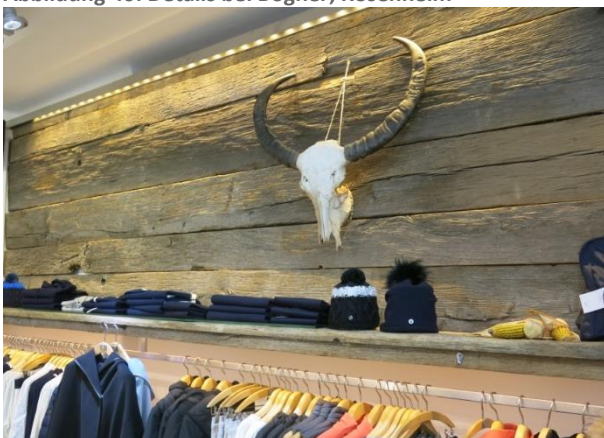


Foto: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Beleuchtung

Ebenso wichtig wie die Beleuchtung im Schaufenster ist der richtige Einsatz von Licht im Geschäft. Durch eine hohe Grundhelligkeit kann einer Spiegelung der Schau- fenster entgegengewirkt werden. Lampen sollten innen immer heller als das Tageslicht sein, um von der Außen- ansicht den Eindruck zu vermeiden, dass geschlossen sei. Auslagen, Regale und Puppen sollten auch hier mit Spots zusätzlich hervorgehoben werden (Lichtinseln). Dunkle Bereiche (Treppenabgänge, Rückwände, Ecken etc.) sind zu vermeiden. Ein gutes Beispiel findet sich hier unter an- derem bei Mode Garhammer in Waldkirchen (Abbildung 38).

Marke

Ziel ist es, durch einen persönlichen Wiedererkennungswert, Individualität, Qualität und Service das eigene Un- ternehmen zu einer Marke zu machen. Dafür sollte das Ladenlokal seine Besonderheiten nach außen kehren (z.B. Unternehmensgeschichte, Standortbezug, Leistun- gen und „Gesichter des Unternehmens“ als unverwech- selbare Merkmale). In Abbildung 39 werden die Pro- dukte durch die eigenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter präsentiert.

Weiterhin unterstützen ein Firmenlogo und zwei bis drei ausgewählte Firmenfarben, welche stringent auf allen Medien eingesetzt werden, den Wiedererkennungswert des Unternehmens und vermitteln zusätzlich Profession- alität.

Details

- Öffnungszeiten und weiteren „Kundeninformationen“ sollte ein Rahmen gegeben werden (Bsp. Folieren, La- minieren, Klick-Rahmen o.ä.).
- Eine „Zettel-Wirtschaft“ gilt es zu vermeiden.
- Auf einen Einsatz hochwertiger Materialien sollte ge- achtet werden.
- Kabel werden am besten in Kanälen geführt oder ver- steckt.
- Generell gilt: Alles, was Kundinnen/Kunden nicht se- hen sollen, wegräumen, abdecken oder verschließen. Tresen, Kassenbereiche etc. sollten stets so frei wie möglich gehalten werden.
- Im Kassenbereich können themenbezogene Impuls- käufe platziert werden.

Wird Details genügend Aufmerksamkeit geschenkt, wirkt das Geschäft attraktiv und ansprechend. Siehe Bogner in Rosenheim (Abbildung 40).

3.4 Fokusbereich: Online-Präsenz

Kundenansprache findet auf zahlreichen Ebenen statt, was der Online-Präsenz der Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert einräumt. Am wichtigsten ist zunächst, dass jedes Geschäft online und mit korrekten Angaben zu finden ist. Ebenfalls absolut empfehlenswert ist eine eigene Homepage, die mit den Suchmaschineneinträgen direkt verknüpft werden sollte. Hierbei gilt es insbesondere darauf zu beachten:

- Die Homepage soll attraktiv, übersichtlich und passend zum eigenen Geschäft und Logo gestaltet sein (Corporate Design).
- Bilder des Geschäfts und ggf. des Eigentümers und seines Teams sind einzubinden.
- Die Seite verfügt über ein Impressum und ggf. Datenschutz.
- Öffnungszeiten, Adresse und Kontaktdaten sind sofort ersichtlich.
- Die Domain und die E-Mail-Adressen sind richtig und einfach benannt (Bsp.: www.Geschäftsname.de; info@Geschäftsname.de).
- Die Homepage vermittelt einen guten Überblick über die Produkte, Serviceleistungen etc.
- Sollte die Möglichkeit zu einem gemeinsamen Auftritt mit Geschäften aus der Umgebung bestehen, dann ist diese zu nutzen.
- Nicht jede Einzelhändlerin/jeder Einzelhändler braucht einen Online-Shop. Ein Online-Shop ist vom Zeitaufwand her ein zweites Geschäft.

Die Digitalisierung bietet neben Informationsbereitstellung und einer eigenen Homepage durch den Aufbau eines Instagram-Accounts, einer Facebook-Seite, eines Newsletters bis hin zu Kooperationen mit Bloggern zahlreiche weitere Möglichkeiten, um die Reichweite des eigenen Geschäfts zu steigern. Bevor diese jedoch umgesetzt werden, gilt es, sich eingehend zu informieren und eine detaillierte Planung anzufertigen.

Ein Beispiel für eine vorbildlich gestaltete Online-Präsenz findet sich beim familiengeführten Modehaus Meißner in Lübeck (www.mymeissner.de). Die Homepage wird durch einen gut gepflegten Instagram-Account mit über 1.000 Abonnenten, eine Facebook-Seite mit über 3.700 „Gefällt mir“-Angaben, einen Newsletter und mehrere Kooperationen mit Bloggern ergänzt. Mit einem modernen Design, hochwertigen Fotos von Models in Outfits des Modehauses – u.a. eigener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sowie ansprechenden Formulierungen sorgt das Geschäft für Wiedererkennbarkeit und Sympathie bei seiner Zielgruppe. Ein Online-Shop wird bislang nicht geführt.

Abbildung 41: Darstellung des Online-Angebots im Schaufenster bei Jeans Fritz



Abbildung 42: Facebook-Imitation Wochenmarkt, Adaption bekannter Abläufe



Abbildung 43: Digitales Schaufenster, Unternehmens- und Produktdarstellung via Tablet bei Mode Adlmaier



Fotos: CIMA Beratung + Management GmbH, 2017

Anleitung für Google My Business und Muenchen.de

Mit **Google My Business** und dem **offiziellen Onlineportal der Stadt München muenchen.de** stehen zwei kostenfreie Möglichkeiten der Online-Präsenz, die in der Regel sehr gut von Suchmaschinen gefunden werden, zur Verfügung.

- Google My Business (google.de und maps.google.de)

Mit einem Eintrag kann verwaltet werden, welche aktuellen Daten eines Unternehmens über die Google-Suche, bei Google-Maps und Google+ gefunden werden. Um dies einzurichten, befindet sich auf der Internetseite www.google.com/intl/de/business das Feld „Unternehmen eintragen“ zum Anklicken (blauer Button). Es wird eine Mailadresse von Google, z.B. @gmail.com oder @googlemail.com benötigt. Falls dort noch kein Mailkonto vorhanden ist, kann dies kostenfrei angelegt werden. (Bei Bedarf kann von diesem Mailkonto anschließend eine Weiterleitung zur bestehenden Mailadresse des Unternehmens eingerichtet werden.)

- Münchenportal (muenchen.de)

Das offizielle Online-Portal der Stadt München www.muenchen.de beinhaltet ein Branchenbuch, dessen Einträge gut von Suchmaschinen gefunden werden. Der Grundeintrag mit Unternehmensname, Adresse, Telefonnummer und Öffnungszeiten ist kostenfrei. Für den Eintrag weiterer Informationen muss ein kostenpflichtiger Eintrag gebucht werden. Ein kostenfreier Grundeintrag wird in jedem Fall empfohlen, da diese Seite von Suchmaschinen gut gefunden wird. Der kostenfreie Grundeintrag kann auf der Seite www.muenchen.de/branchenbuch unter „Jetzt eintragen“ eingerichtet werden. Zudem kann ebenfalls kostenfrei die Bewertungsfunktion auf muenchen.de genutzt werden. Viele Kundinnen/Kunden lesen Online-Bewertungen, bevor ein Geschäft zum ersten Mal aufgesucht wird. Diese Option sollte genutzt werden. Zufriedene Kundinnen/Kunden können um eine Bewertung gebeten werden. Im Münchenportal kann intern eine Mailadresse hinterlegt werden, worüber das Unternehmen über neue Bewertungen informiert wird. Dadurch besteht die Möglichkeit, auf Bewertungen zu reagieren.

4 Fazit

Um sich als stationäre Händlerin/stationärer Händler zu profilieren, haben das eigene Flair und eine individuelle Handschrift zusammen mit gutem Service, Qualität und einer Online-Präsenz grundlegende Bedeutung. Dies wird durch eine ansprechende Schaufenster- und Ladengestaltung zusätzlich unterstrichen. Diese sollte die Eigentümerin/der Eigentümer regelmäßig selbst überprüfen! Als Hilfestellung findet sich im Anhang je eine Checkliste zum Thema Schaufenster- und Ladengestaltung sowie Warenpräsentation. Auch eine Kontrolle der Abverkäufe und Warenoptimierung sollten zum täglichen Geschäft gehören. Hier können Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Unternehmens eingebunden und auch Feedbackmöglichkeiten von Kundinnen/Kunden und Bekannten durch aktive Nachfrage genutzt werden. Der Blick von außen hilft, stets reflektiert zu sein und einer aufkommenden Betriebsblindheit entgegenzuwirken. Da Veränderungen in der Warenpräsentation Zeit, Energie und Geld kosten, sollte eine klare Maßnahmenliste angelegt werden, die Stück für Stück abgearbeitet wird.

Das gemeinsame Qualifizierungsprojekt von MGS, cima und Sichtbar[keit] hat gezeigt, dass die teilnehmenden Betriebe bereits viele erkennbare Anstrengungen unternehmen, um sich bestmöglich auf die Markterfordernisse und – nicht zuletzt – auf die Bedürfnisse der Kundinnen/Kunden einzustellen. Die verschiedenen Unternehmerpersönlichkeiten, die das Projektteam während des Prozesses kennenlernen durfte, tragen maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens und zur Kundennähe bei. Vielfach lassen allerdings das „Tagesgeschäft“ und teilweise jahrelang eingeübte Geschäftsabläufe eine systematische Selbstreflexion und ein konzentriertes „Abarbeiten“ von Optimierungsmöglichkeiten nur bedingt zu. Sie erwiesen sich vielmehr als sehr kraftraubend. Im Rahmen des BIWAQ-Projektes „Retail Design“ konnte durch den modularen Aufbau und die Mischung zwischen Wissensvermittlung und dem „Neu-Erleben“ des eigenen Unternehmens gemeinsam mit Fachberaterinnen/Fachberatern ein zusätzlicher Impuls zur Unterstützung der inhabergeführten Betriebe in den BIWAQ-Quartieren erfolgen.

„Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck!“

5 Anhang

5.1 Das Schaufenster

Ja	Nein	
		Ist zu viel Ware im Schaufenster?
		Ist zu wenig Ware im Schaufenster?
		Ist das Warenbild geordnet?
		Schafft das Schaufenster Aufmerksamkeit?
		Würden Sie selbst stehen bleiben?
		Ist die Dekoration zeitgemäß in Farbe und Materialien?
		Sind die Produkte gut erkennbar?
		Hat das Fenster eine gute Nah- und Fernwirkung?
		Entspricht die Gestaltung der Blick- und Laufrichtung des Publikums?
		Ist eine Preisauszeichnung vorhanden?
		Funktionieren alle Strahler?
		Ist die gesamte Ansicht sauber und ordentlich?

Quelle: Sichtbar[keit]

5.2 Das Geschäft von innen

Was?	Worauf ist zu achten?	Bemerkung:
Eingangsbereich	Wirkt der Eingangsbereich einladend?	
Ladenbau	Sind alle Ebenen richtig genutzt?	
	Sind die Regale richtig gesetzt?	
	Ragt keine Ware über die Warenträger hinaus?	
Gestaltung	Ist das Warenbild geordnet?	
	Schafft das Abteilungsbild Aufmerksamkeit?	
	Würden Sie selbst stehen bleiben?	
Wirkung	Hat die Abteilung eine gute Nah- und Fernwirkung?	
	Entspricht die Gestaltung der Blick- und Laufrichtung des Kunden?	
	Ist die Gesamtansicht sauber und ordentlich?	
Preisauszeichnung	Sind die Preisaufsteller einheitlich, logisch und sichtbar?	
Licht	Funktionieren alle Strahler in der Abteilung?	

Quelle: Sichtbar[keit]

5.3 Die Ware

	Bemerkung:
Ist der Warenbestand vollständig (z.B. Größe, Stückzahl)?	
Ist die Ware für den Kunden verständlich präsentiert?	
Ist zu viel oder zu wenig Ware in der Abteilung?	
Sind große Lücken im Regal?	
Ist die Ware auf einheitlichen Warenträgern ausgestellt?	
Ist die Ware ordentlich gestellt? Zum Anfassen?	
Ist die Ware saisonal angepasst?	
Sind die Ware und der Warenträger sauber?	
Ist die Ware ausgezeichnet?	
Ist die Ware richtig zugeordnet? (Nach Thema, Preis, Muster)	
Gibt es einen Blickfang/ eine Aktionsfläche im Geschäft?	
Wenn ja, ist die Abverkaufsware in unmittelbarer Nähe?	
Sind Preisangebote und Neuheiten sichtbar gemacht?	

Quelle: Sichtbar[keit]

5.4 Warenoptimierung Abverkäufe

Die Liste dient zur Planung der unterschiedlichen Flächen mit einer thematischen Ausgestaltung, gezielten Abverkäufen, Dekorationen und möglichen Zusatzverkaufsoptionen.

Monat:

	Thema	Gezielt	Fenster Deko	Zusatzverkauf	Sonstiges
Fläche 1					
Fläche 2					
Fläche 3					
Fläche 4					
Fläche 5					
Fläche 6					
Fläche 7					
Fläche 8					
Sonstiges 1					
Sonstiges 2					
Sonstiges 3					
Aktionsfläche 1					
Aktionsfläche 2					
Aktionsfläche 3					
Aktionsfläche 4					
Bemerkung:					
Optimierung:					
Ladenpflege:					

5.5 Weitere Schritte

- ✓ Kontinuität ist das A und O von Schaufenster- und Ladengestaltung!
- ✓ Verfallen Sie nicht wieder in Ihre alten Verhaltensweisen! ☺
- ✓ Überprüfen Sie sich regelmäßig selbst!
- ✓ Was verkaufen Sie?
- ✓ Warum verkaufen Sie?
- ✓ Führen Sie Ihre Strichlisten der Abverkäufe!
- ✓ Haben sich schon „Renner“ und „Penner“ herauskristallisiert?!
- ✓ Sortimentsstrukturierung
- ✓ Gute Sortimente erweitern!
- ✓ Wechseln Sie regelmäßig Ihre Aktions-Flächen!
- ✓ Haben Sie alles Besprochene vom Store-Check bereits umgesetzt?
 - Verantwortlicher für Schaufenster- und Ladengestaltung, wer kümmert sich?
 - Letzte Optimierungen
 - Preisschilder
 - Beschilderung
 - Evtl. Organisation von Ladenbauteilen (Glasplatten, Haken ...)
- ✓ Nehmen Sie die Unterlagen noch einmal zur Hand!

5.6 Bezugsquellen Dekoration

Deko Woerner

Heinrich Woerner GmbH
Dekorationartikel
Liebigstraße 37
74211 Leingarten
Telefon: 07131/4064-0
Fax: 07131/4064-760
info@dekowoerner.de

Trendfleur

Floristen Bedarf
Schäfflarnstraße 2
81371 München
Telefon: 089/773333
www.trendfleur.de

PONGS Unternehmensgruppe & PONGS Textil

Bespann Materialien
Boschstraße 2
48703 Stadtlohn/Westfalen
Telefon: 02563/405-01
Fax: 02563/405-155
info@pongs.de

Abama Dekoartikel

Dekorationartikel
Feldchen 15
52070 Aachen
Telefon: 0241/889790
www.abama.com

Otto Zill & Co. GmbH

Ladenausstattung
Am Mittelfelde 29
30519 Hannover
Telefon: 0511/871023
Fax: 0511/861739
info@zill.de

5.7 Weiterführende Literatur

- **Hans-Jörg Bauer und Bernd Hallier: Kultur und Geschichte des Handels**
Köln: EHI-Euro-Handelsinstitut GmbH 2001; ISBN 3-87257-228-8
- **Brigitta Biegel: Visual Merchandising – Erfolgsstrategien zur Verkaufsförderung**
Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH 1994; ISBN 3-87150-423-8
- **Max A. Depaoli: Die Sprache der Ware**
Berlin: Ueberreuter Verlag GmbH 1992; ISBN 3-8000-9172-0
- **Sabine Gauditz: Schaufenster als Spiegel der Geschäfte**
Frankfurt am Main: Verlag Dr. Klaus-Wilhelm Bramann 2003; ISBN 3-934054-09-9
- **Lothar Halbuber: Schaufenstergestaltung**
München: Bruckmann-Verlag 1994; ISBN 3-7654-2653-9
- **Dr. Hans-Georg Hänsel: Brain Script – Warum Kunden kaufen**
Freiburg und Berlin: Rudolf Haufe Verlag 2004; ISBN 3-448-06191-3
- **Mirco Hens: Visual Merchandising – BBE-Praxisleitfaden Problemlösungen für Handelsunternehmer**
Münster: BBE Verlag GmbH & Co KG 2007; ISBN 3-939563-53-6
- **Hans-Günther Lemke: Mehr Umsatz mit optimaler Warenplatzierung – Grundlagen und Tipps für den Einzel- und Fachhandel**
Düsseldorf: VDM-Verlag Dr. Müller 2007; ISBN 3-936755-18-3
- **Peter Rosenthal und Lars David Koller: Faszination Visual Merchandising**
Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag 2002; ISBN 3-87150-737-7
- **Sabine Ross: Warenpräsentation im Textileinzelhandel – ein praktischer Leitfaden für das Verkaufsteam**
Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag 2001; ISBN 3-87150-743-1
- **Matthias Spanke und Sonja Löbbel: Erfolgreiches Visual Merchandising**
Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag 2012; ISBN 978-3-86641-257-6

Zeitschriften

- Style Guide (vormals Schaufenster- und Shop-Design): www.styleguide.de
- Elle Decoration: www.elle.de/decoration
- Blooms: www.blooms.de

5.8 Weiterführende Links

Thema Onlinehandel

- HDE Online-Monitor, 2017: www.einzelhandel.de/online-monitor sowie weitere Publikationen des Handelsverbands Deutschland unter: www.einzelhandel.de/publikationen-hde.
- E-Commerce, u.a. Social Media
www.e-commerce-magazin.de/ und www.etailment.de/whitepaper und www.ihk-muenchen.de/de/Übers/Übers/IHK-Magazin/
- Thema Stationärer Einzelhandel – Zahlreiche Themen
www.handelsjournal.de/tag/stationaerer-handel/
Bsp. Beleuchtung: www.handelsjournal.de/2017/10/24/unternehmen/mirkohackmann/licht-aus-spot-an/
- IHK München: www.ihk-muenchen.de/ecommerce/

Blogs

- Thema: E-Commerce
www.e-commerce-blog.de/category/ecommerce/ (Multi-Channel etc.)
- Thema: Eigener Online-Shop
www.blog.epages.com/de/
- Thema: Viele weitere Themen rund um die Selbstständigkeit
www.sevdesk.de/blog/, Bsp. Kundenbindung: www.sevdesk.de/blog/kundenbindung/
- Thema: Zahlreiche Fotos zu modernen Einrichtungstrends – auch für die Gastronomie (Englisch)
www.retaildesignblog.net/

Videos (zu Kapitel 3.3.1 Das Schaufenster: 1x1 der Schaufenstergestaltung ab S.12)

- „Auffallen“: Erklär-Video: www.youtube.com/watch?v=EK0xOY-KAeE
- „Zielgruppen“: Erklär-Video: www.youtube.com/watch?v=6Y6UNYdVSv0
- „Der Aufbau“: Erklär-Video: www.youtube.com/watch?v=55Pt5J1v6rA

Inspiration und Trends

- Pinterest: www.pinterest.de/

Dekoration vor dem Geschäft in München

- München.de: Warenauslagen vor Geschäften:
www.muenchen.de/dienstleistungsfinder/muenchen/1081199/
- München.de: Sondernutzungen des öffentlichen Raums:
www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Kreisverwaltungsreferat/Gewerbeangelegenheiten-und-Gaststaeten/Bezirksinspektionen/Sondernutzung.html

6 Impressum

Erstellt durch

CIMA Beratung + Management GmbH
Achim Gebhardt
Solveig Lüthje
Brienner Straße 45
80333 München
Telefon: 089/55118-154
Fax: 089/55118-250
cima.muenchen@cima.de
www.cima.de

In Kooperation mit

Sichtbar[keit]
Nicole Dietrich – Schauwerbefachwirtin
Hohfederstraße 17
90489 Nürnberg
Telefon: 0911/9944464
Mobil: 0170/2756948
info@sichtbarkeit.com
www.sichtbarkeit.com

Im Auftrag der

MGS Münchner Gesellschaft für Stadterneuerung mbH
Haager Straße 5
81671 München
Telefon: 089/55114 800
Fax: 089/55114 845
biwaq@mgs-muenchen.de
www.mgs-muenchen.de

Das Projekt **work&act** wird im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier – BIWAQ“ durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Das Programm Soziale Stadt wird vom Referat für Stadtplanung und Bauordnung umgesetzt. BIWAQ ist ein Partnerprogramm der Sozialen Stadt. Das Referat für Arbeit und Wirtschaft unterstützt BIWAQ durch das Münchner Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramm (MBQ).

