

Expansionsstrategien für den österreichischen Einzelhandel - Erfolgsfaktoren und Standortkriterien für eine erfolgreiche Expansion des Convenience Händlers 7-Eleven in Österreich

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
“Master of Science”

eingereicht bei
Mag. Hannes Lindner

Daniel Mair B.A.

12226034

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **DANIEL MAIR B.A.**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Masterthese, "EXPANSIONSSTRATEGIEN FÜR DEN ÖSTERREICHISCHEN EINZELHANDEL - ERFOLGSFAKTOREN UND STANDORTKRITERIEN FÜR EINE ERFOLGREICHE EXPANSION DES CONVENIENCE HÄNDLERS 7-ELEVEN IN ÖSTERREICH", 79 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich das Thema dieser Arbeit oder Teile davon bisher weder im In- noch Ausland zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 03.08.2024

Unterschrift

Kurzfassung

Die geplante Expansion von 7-Eleven in Österreich wirft zahlreiche Fragen auf. Österreichs Einzelhandelslandschaft ist äußerst wettbewerbsintensiv, wie die hohe Ladendichte pro Einwohner zeigt. Die Arbeit mit dem Titel „Expansionsstrategien für den österreichischen Einzelhandel“ untersucht, wie Expansionsstrategien in neue Märkte und Länder auf den Markteintritt eines neuen Filialisten angewendet werden können. Sie analysiert die Vor- und Nachteile verschiedener Strategien sowie die geografischen und topografischen Besonderheiten Österreichs. Ein Handlungsleitfaden und relevante Standortkriterien für den Einzelhandel werden identifiziert. Die Untersuchung beginnt mit einer Analyse des Convenience-Geschäfts und des Geschäftsmodells von 7-Eleven, um daraus Standortkriterien und Erfolgsfaktoren abzuleiten. Anschließend werden grundlegende Expansionsstrategien wie das Wasserfallmodell und das Sprinklermodell erläutert und auf die österreichischen Gegebenheiten angepasst. Das Ziel ist eine Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Expansion unter Berücksichtigung der Besonderheiten des österreichischen Marktes. Eine erfolgreiche Expansion erfordert eine detaillierte Strategie, die die Besonderheiten des Convenience-Segments und die starke Konkurrenz berücksichtigt. Erfolgsfaktoren wie gute Verkehrsanbindung, hohe Sichtbarkeit und rechtliche Bedingungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Zentrale Erkenntnisse der Arbeit sind, dass der wachsende Convenience-Markt und das positive Franchise-Geschäft in Österreich einen Markteintritt von 7-Eleven begünstigen. Trotz starker Konkurrenz durch Bäcker und Lebensmittelhändler kann eine detaillierte Sortiments- und Expansionsplanung den Erfolg sichern. Eine Nutzwertanalyse identifizierte Bahnhöfe und U-Bahnstationen als optimale Standorte, gefolgt von Tankstellen und Fachmarktzentren. Einkaufszentren und innerstädtische Lagen sind ebenfalls vielversprechend, während Tourismusgebiete nachrangig berücksichtigt werden sollten. Diese Arbeit liefert wertvolle Erkenntnisse für potenzielle Markteintrittsstrategien von 7-Eleven in Österreich. Sie betont die Notwendigkeit einer fundierten Planung unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten, um in einem stark umkämpften Markt erfolgreich zu sein.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemdefinition.....	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	2
1.3	Methodik und Struktur der Arbeit	3
2	Das Konzept „Convenience Store“	4
2.1	Das Geschäftsmodell	4
2.2	Besonderheiten von Convenience Stores	5
2.2.1	Die Lage	5
2.2.2	Öffnungszeiten	6
2.2.3	Einordnung der Betriebsform und Flächenbedarf.....	6
2.2.4	Franchise Modelle	7
2.3	Das Unternehmen 7-Eleven.....	8
2.3.1	Franchise Modell und Standortkriterien.....	9
2.3.2	Derzeitige Präsenz von 7-Eleven in der europäischen Stadt Stockholm	10
2.4	Zusammenfassung der Besonderheiten	12
3	Der C-Store Markt in Österreich.....	14
3.1	Marktvolumen im Convenience Bereich und Zukunftsprognose.....	14
3.2	Marktteilnehmer und theoretische Mitbewerbersituation.....	16
3.2.1	Bäckereien.....	16
3.2.2	Spar.....	17
3.2.3	Billa.....	19
3.2.4	OKAY Markt.....	20
3.2.5	Vending Machine Shops	20
3.3	Einschätzung der Konkurrenzsituation.....	22
4	Einflussfaktoren der österreichischen Gegebenheiten auf den Markteintritt.....	24
4.1	Geografische und demografische Besonderheiten in Österreich.....	24
4.2	Identifikation von geeigneten Expansionsgebieten	26
4.3	Rechtliche Besonderheiten	28
4.3.1	Öffnungszeiten	28
4.3.2	Personalkosten und Arbeitnehmerschutz	31

4.3.3	Raumordnungsgesetze.....	31
5	Expansion Strategien	33
5.1	Wasserfall Modell.....	34
5.1.1	Vorteile dieser Strategie	35
5.1.2	Nachteile dieser Strategie.....	35
5.1.3	Ableitung für 7 Eleven	36
5.2	Sprinkler Modell.....	38
5.2.1	Vorteile dieser Strategie	39
5.2.2	Nachteile dieser Strategie.....	39
5.2.3	Ableitung für 7 Eleven	39
5.3	Empfehlung für 7 Eleven.....	40
6	Standortkriterien und Empfehlungen für 7-Eleven in Österreich.....	42
6.1	Makro- Meso und Mikroumfeld	42
6.2	Harte und weiche Standortfaktoren	43
6.3	Definition der Standortkriterien für 7 Eleven.....	44
6.3.1	Harte Standortfaktoren für 7 Eleven	44
6.3.2	Weiche Standortfaktoren für 7 Eleven	45
6.4	Nutzwertanalyse zur Priorisierung	46
6.5	Bewertung und Rangfolge der Standortfaktoren.....	47
6.5.1	Bewertung der harten Standortfaktoren für 7 Eleven.....	47
6.5.2	Bewertung der weichen Standortfaktoren für 7 Eleven	48
6.6	Festlegung der zu prüfenden Standortalternativen	49
6.6.1	Tankstellen	49
6.6.2	Einkaufszentren.....	50
6.6.3	Fachmarktzentren	52
6.6.4	Bahnhöfe und U-Bahnstationen	53
6.6.5	Innerstädtische Lagen.....	54
6.6.6	Tourismusgebiete	56
6.7	Darstellung der Ergebnisse.....	57
7	Expansionskonzept und Erfolgsfaktoren	59
7.1	Franchise Konzept für Österreich.....	59
7.1.1	Das traditionelle Modell.....	59

7.1.2	Das Business Conversion Program	60
7.1.3	Das nicht-traditionelle Modell	60
7.1.4	Empfehlung	60
7.2	Geografische Abfolge.....	61
7.2.1	Expansionsstart Wien.....	62
7.2.2	Niederösterreich	62
7.2.3	Oberösterreich	62
7.2.4	Salzburg.....	63
7.2.5	Steiermark	63
7.2.6	Tirol.....	63
7.2.7	Kärnten	63
7.2.8	Vorarlberg	63
7.2.9	Burgenland	63
7.3	Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Expansion.....	63
8	Fazit.....	66
	Literaturverzeichnis.....	68
	Abbildungsverzeichnis	72
	Tabellenverzeichnis.....	73

1 Einleitung

Grundsätzlich birgt eine Expansion in neue Länder für Einzelhandelsunternehmen jeweils etliche Chancen und Risiken, welche es vor Markteintritt und während des Expansionsprozesses zu identifizieren und abzuwägen gilt. Besonders durch die hohe Einzelhandelsdichte in Österreich ist mit einer überdurchschnittlich hohen Anzahl an anderen Marktteilnehmern und Mitbewerbern zu rechnen.

1.1 Ausgangssituation und Problemdefinition

Die geplante Expansion von 7-Eleven, einer US-Convenience-Kette, in Europa, insbesondere in Österreich, wirft eine Vielzahl von Fragen auf. Angesichts der bestehenden Präsenz in Norwegen, Schweden und Dänemark sowie der anvisierten Märkte wie Frankreich, Italien, Deutschland, Irland, Polen, Spanien, der Türkei, dem Vereinigten Königreich, Österreich und der Schweiz, stellt sich die Frage nach den Herausforderungen und Chancen, denen sich 7-Eleven bei der Erschließung neuer Märkte gegenüber sieht (vgl. *Die Presse* 2023).

Besonders in Österreich zeigt sich das Einzelhandelsumfeld als höchst kompetitiv.

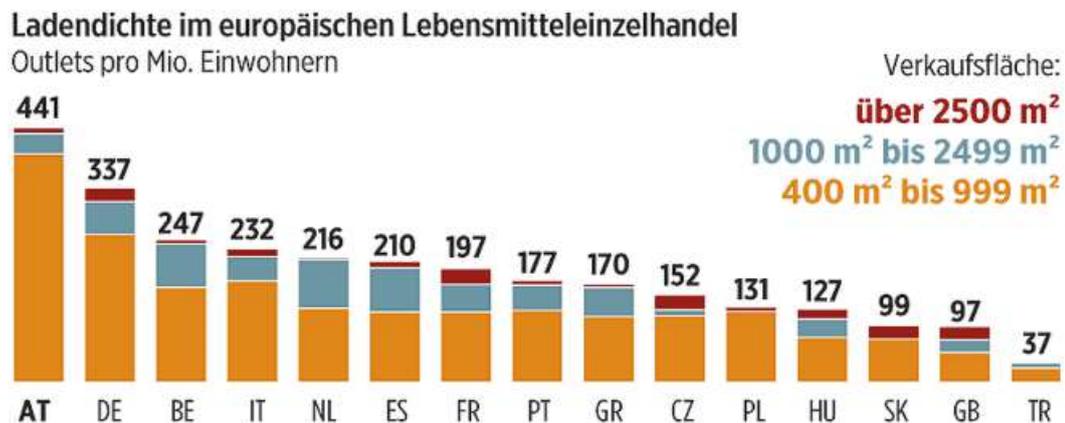


Abbildung 1: Quelle: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-datasets/-/TEIIS200>

Obige Grafik zeigt die Ladendichte pro Mio. Einwohner im Ländervergleich auf. Hier zeigt sich bereits, dass besonders in Österreich eine sehr hohe Konzentration an Verkaufsflächen besteht (vgl. *europa.eu* 2023).

Allerdings müssen bei der Formulierung und Ausarbeitung einer Strategie für 7-Eleven die Besonderheiten des Segments „Convenience“ und auch die Mitbewerbersituation miteinbezogen werden.

Unter Convenience Store versteht man prinzipiell einen klassischen „Mischwaren“-Laden oder Mini-Markt. Das Sortiment dieser Einzelhandelsbetriebsform beinhaltet eine Auswahl an Süßwaren, Getränke, Lebensmittel, Zeitschriften und auch sogenanntes Convenience Food (vorbereitete/ Warme Gerichte oder Lebensmittel). Weitere Erkennungsmerkmale sind kleine Verkaufsflächen, lange Öffnungszeiten und ein „kioskartiges“ Erscheinungsbild (vgl. *Wurm* 2013, S. 17). In diesem Marktsegment sind Mineralölgesellschaften mit ihren jeweiligen Lösungen wie zum Beispiel „Spar Express“ (76 Standorte in Österreich), „Billa unterwegs“ (146 Standorte in Österreich), „Billa stop & shop“ (151 Standorte in Österreich) und „Billa NOW“ (84 Standorte in Österreich) derzeit führend.

Sogenannte „Stand Alone“ Konzepte hatten bisher eher wenig Erfolg am österreichischen Markt. Gründe hierfür, sind unter anderem die strengen Gesetze im Hinblick auf Öffnungszeiten und Arbeitnehmerschutz in Österreich. Zusätzlich bietet die hohe Bäckerdichte des Landes, eine Möglichkeit für den Kunden, schnell und einfach Snacks und Getränke zu erwerben. Auf diese Thematiken wird in einem gesonderten Kapitel der Arbeit eingegangen.

In diesem Umfeld, in dem auch andere internationale Akteure ihre Expansionspläne bekanntgeben, ist eine gründliche Analyse der Marktdynamik und der länderspezifischen Gegebenheiten erforderlich. Doch welche Expansionsstrategien können nun in Österreich, unter den vorherrschenden Bedingungen, für einen Convenience-Händler angewendet werden? Was sind die wesentlichen Standortkriterien und die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen Markteintritt? Dies soll in dieser Masterthese dargestellt und untersucht werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Unter dem Titel „Expansionsstrategien für den österreichischen Einzelhandel“ soll auf Grundlage der in der Literatur aufgezeigten Vorgehensweisen für eine erfolgreiche Expansion in neue Märkte und Länder untersucht werden, wie diese bei einem

Markteintritt eines Filialisten anzuwenden sind. Die gegenständliche Arbeit wird sowohl die jeweiligen Vor- und Nachteile der verschiedenen Strategien als auch die speziellen geografischen und topografischen Besonderheiten in Österreich behandeln. Weiters wird anhand der vorher aufgezeigten Strategien ein Handlungsleitfaden und die für diese Einzelhandelsbetriebsform relevanten Standortkriterien identifiziert und aufgezeigt. Zur Untersuchung des Themas werden zunächst das Convenience Geschäft und das Geschäftsmodell bzw. die Besonderheiten von „7-Eleven“ aufgezeigt, um daraus Standortkriterien und Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Anschließend werden grundlegende Expansionsstrategien wie das Wasserfallmodell und das Sprinklermodell erläutert und versucht auf die österreichischen Gegebenheiten anzupassen. Das Ergebnis der Arbeit soll eine Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Expansion unter Berücksichtigung der österreichischen Besonderheiten und Gegebenheiten sein.

1.3 Methodik und Struktur der Arbeit

Der Fokus liegt dabei auf dem Convenience-Geschäft, speziell am Beispiel des internationalen US-Konzerns 7-Eleven. Ziel ist es, Erfolgsfaktoren und Standortkriterien für eine erfolgreiche Expansion dieses Convenience-Händlers in Österreich zu identifizieren. Die methodische Vorgehensweise umfasst eine Literaturanalyse, die Anwendung von Expansionsstrategien wie dem Wasserfall- und Sprinklermodell auf österreichische Gegebenheiten, sowie die Analyse des Convenience-Geschäfts und Geschäftsmodells von 7-Eleven.

Die Struktur der Arbeit gliedert sich in eine Einleitung, theoretische Grundlagen (Expansionsstrategien, Convenience-Geschäft und Geschäftsmodell von 7-Eleven), die Anwendung auf österreichische Gegebenheiten (unter Einbeziehung von Modellen wie dem Wasserfall- und Sprinklermodell), die Analyse von Standortkriterien und Erfolgsfaktoren, sowie eine abschließende Schlussbetrachtung und Handlungsempfehlungen.

Die Literaturgrundlage umfasst Werke von renommierten Autoren wie Welge, Schmieder, Zentes, Wurm, sowie praxisorientierte Leitfäden und aktuelle Forschungsergebnisse.

2 Das Konzept „Convenience Store“

Dieser Teil der Arbeit erörtert das grundlegende Geschäftsmodell von Convenience Stores und deren derzeitigen Stellenwert am Einzelhandelsmarkt. Des Weiteren wird 7-Eleven als Unternehmen analysiert und deren Anforderungen, speziell im Hinblick auf die Expansion erhoben.

2.1 Das Geschäftsmodell

Der Begriff „Convenience“ lässt sich in die deutsche Sprache mit Bequemlichkeit oder Zweckmäßigkeit übersetzen (vgl. *Wurm* 2013, S. 17). Ein Convenience Store ist ein Einzelhandelsgeschäft, welches darauf ausgerichtet ist, Kunden schnell und bequem mit einer breiten Palette von Produkten zu versorgen. Das Konzept eines Convenience Stores basiert auf der Idee, dass Kunden schnell und einfach grundlegende Alltagsartikel erwerben können, ohne einen umfassenden Einkauf in einem größeren Supermarkt oder Lebensmittelgeschäft tätigen zu müssen (vgl. *Grzybowska* 2010, S. 25). Neben klassischen Artikeln wie Kraftstoffen, Zigaretten, Drogerieartikel, Presseerzeugnissen und Backwaren umfasst das Sortiment auch gekühlte Getränke sowie Fertigprodukte. Darüber hinaus bieten Convenience Stores eine Vielzahl von Dienstleistungen, darunter Lotto- und Toto-Aannahmestellen, Reinigungsservices, Fotoentwicklung, Postdienste, Fotokopierer, Geldautomaten und gelegentlich sogar Gastronomieangebote (vgl. *Schmieder Ulf-Marten* 2013, S. 38). Während sich das grundlegende Konzept der Convenience Stores bis ins Jahr 2024 kaum verändert hat, gibt es doch eine Entwicklung im Bereich des Sortiments. Das Sortiment von Convenience-Stores, hat sich nach eigener Beobachtung, in den letzten Jahren in Richtung gesünderer Optionen (vegetarischer sowie veganer Produkte) und einer erweiterten Getränkeauswahl entwickelt, um den sich wandelnden Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden.

2.2 Besonderheiten von Convenience Stores

2.2.1 Die Lage

Am Beispiel von Deutschland ließ sich bereits 2017 ein eindeutiger Trend erkennen, wenn es um den Standort von Convenience Stores geht. Die nachfolgende Grafik beschreibt, wo sich damals bereits ausgewählte Händler mit Ihrem Angebot niedergelassen haben.

Lage	Spar Express	Rewe to go**	Service Store DB	Yormas*	Albert-Heijn to go
Bahnhöfe oder Verkehrsstationen	52	6	123	59	3
Innenstadt	0	10	0	0	3
Tankstelle	419	157	0	0	5
Gesamt	471	168	123	59	11

Abbildung 2: Anzahl der Filialen von Convenience Store-Anbietern nach Lage in Deutschland (statistika.com, 2017)

Es handelt sich hierbei meist um stark frequentierte Gebiete, wie innenstädtische Lagen, Verkehrsknotenpunkten oder Tankstellen. Die Standorte sind strategisch gewählt, um Kunden eine einfache und schnelle Erreichbarkeit zu bieten. Auch die zunehmende Zeitknappheit der Verbraucher führt dazu, dass das Bedürfnis nach "One-stop-shopping", also der Möglichkeit mehrere Aktivitäten gleichzeitig an einem Ort zu erledigen, wächst (vgl. Auer/Koidl 1997, S. 38).

Die Auswahl des Standortes orientiert sich daher an der Anzahl und der bestimmten Gruppe von Kunden, die sich an diesem Ort aufhält. Es gilt, die individuellen Bedürfnisse dieser Kundengruppe mit den verschiedenen Elementen des Convenience-Store-Systems optimal zu bedienen.

Mit Stand März 2024 ist das Netzwerk von „Rewe to go“ auf 908 Standorte Deutschlandweit angewachsen (vgl. rewe.de 2024). Auch die „Service Stores“ der Deutschen Bahn expandierten auf eine Filialanzahl von 289 Stores (vgl. servicestoredb.de 2024). Lediglich „Spar Express“ konnte seine Marktstellung in

Deutschland nicht weiter ausbauen und liegt derzeit bei 330 Niederlassungen (vgl. *sparexpress.de* 2024).

2.2.2 Öffnungszeiten

Ein charakteristisches Merkmal von Convenience Stores ist ihre lange oder sogar rund um die Uhr geöffnete Betriebszeit. Diese flexiblen Öffnungszeiten ermöglichen es den Kunden, zu jeder Tages- oder Nachtzeit einzukaufen (vgl. *Wurm* 2013, S. 92).

Angesichts der Bedeutung, die verlängerte Öffnungszeiten für Convenience Stores haben, stoßen Händler in Ländern mit gesetzlichen Beschränkungen wie Österreich auf herausfordernde Grenzen. Die gesetzlichen Vorgaben schränken die Flexibilität der Händler erheblich ein (vgl. *Auer/Koidl* 1997, S. 92). Dennoch existieren legale Möglichkeiten, um längere Öffnungszeiten auf rechtmäßige Weise anzubieten, diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit identifiziert und aufgezeigt.

Die Berücksichtigung der Standortpolitik als Strategie, um den gesetzlichen Rahmen für erweiterte Öffnungszeiten zu nutzen, verdeutlicht die Notwendigkeit für Händler, flexibel auf regulatorische Herausforderungen zu reagieren (vgl. *Tretter* 2017, S. 53). Dies unterstreicht auch, wie eine fundierte Kenntnis der lokalen Gegebenheiten und eine intelligente Standortwahl dazu beitragen können, den Kundenservice zu verbessern und den Erfolg von Convenience Stores in Umgebungen mit gesetzlichen Beschränkungen zu gewährleisten.

2.2.3 Einordnung der Betriebsform und Flächenbedarf

Die Betriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel sind, je nachdem, welche Zielgruppe angesprochen werden soll, unterschiedlich ausgeprägt und definiert. Es kann anhand von Durchschnittspreisen, Produktsortimenten oder Verkaufsflächen abgegrenzt werden (vgl. *Levy, Weitz, & Grewal* 2014, S. 109). Oevermann zeigt eine Abgrenzung anhand der Verkaufsfläche auf, welche einen grundlegenden Überblick gibt.

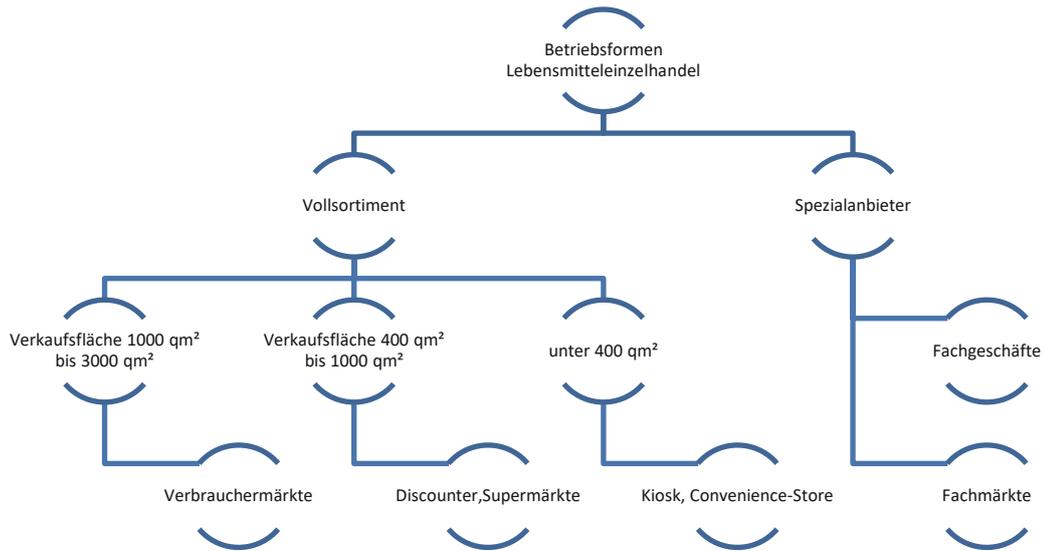


Abbildung 3: Eigene Darstellung des Lebensmitteleinzelhandels nach Verkaufsfläche (nach Oevermann 2008, S. 8)

Wie sich aus der Grafik erkennen lässt, werden Convenience-Stores bei unter 400 qm² Flächenbedarf eingeordnet. Dies bestätigt auch Auer/Koidl bei der Definition dieser Einzelhandelsform. Bei den auch als Kleinstflächen bezeichneten Nutzflächen steht der Standort und somit die räumliche Nähe zum Kunden im Vordergrund (vgl. Auer/Koidl 1997, S. 68).

Insgesamt verdeutlicht die Betrachtung der Verkaufsfläche die Vielfalt und gezielte Ausrichtung der Einzelhandelsformen im Lebensmittelbereich, wobei Convenience-Stores durch ihre kompakte Größe und den Fokus auf räumliche Nähe eine spezifische Nische bedienen.

2.2.4 Franchise Modelle

Als Franchising wird die vertragliche Beziehung zwischen zwei rechtlich selbständigen Parteien oder Unternehmen bezeichnet. Während der Franchisegeber eine Marke besitzt, leistet der Franchisenehmer Zahlungen, welche in einem Vertrag geregelt sind, um das Geschäftsmodell zu nutzen (vgl. Blair/Lafontaine 2005, S. 215).

In Österreich sind, Stand 2023, 505 Franchisesysteme gelistet. Von diesem Angebot fallen 23% auf den Lebensmittelbereich gefolgt von Telekommunikation (16%), Gastronomie (12%) und bilden somit die Spitze des Portfolios (vgl. Marchl 2023, S. 5).

Daraus kann erkannt werden, dass Franchise in Österreich und besonders im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels einen hohen Stellenwert genießt. Besonders interessant ist die Tatsache, dass sich 51% dieser Betriebe in der Expansionsphase befinden (vgl. *Marchl* 2023, S. 6). Als Beispiele im Lebensmittelbereich können Spar und Billa mit Ihrem „Kaufmann Modell“ genannt werden, wobei die REWE-Gruppe in Österreich erst seit kurzem diese Franchise Variante anbietet (vgl. *billa.at/spar.at* 2024). Auch Unimarkt bewirbt auf seiner Website eine ähnliche Variante. Deshalb ist anzunehmen, dass das beschriebene Unternehmen auf Expansionskurs ist (vgl. *unimarkt.at* 2024).

Auch Convenience Stores arbeiten nach dem Franchise-Modell, bei dem unabhängige Betreiber Lizenzvereinbarungen mit einer größeren Franchise-Gesellschaft eingehen. Nachfolgend wird nun das Konzept des in dieser Arbeit fokussierten Unternehmens erörtert.

2.3 Das Unternehmen 7-Eleven

7-Eleven wurde 1927 in der Nähe von Dallas gegründet. Die zunächst „Tote`m“ genannten Gemischtwarenläden wurden 1947 in „7-Eleven“ umbenannt und später unter der Seven & I Holding eingegliedert. Aktuell existieren über 84.000 Geschäfte in 20 Ländern. Das Unternehmen ist derzeit vorwiegend am asiatischen und amerikanischen Markt aktiv, während in Europa lediglich Dänemark, Norwegen und Schweden mit derzeit 534 aktiven Standorten erschlossen wurde (vgl. *7-eleven.com* 2023).

Im weltweiten Umsatzvergleich liegt 7-Eleven, wie die nachfolgende Grafik erörtert, auf Platz 6. Wobei zu beachten ist, dass Großmärkte wie Walmart aufgrund Ihres umfangreichen Sortiments aus dieser Darstellung ausgeblendet wurden.

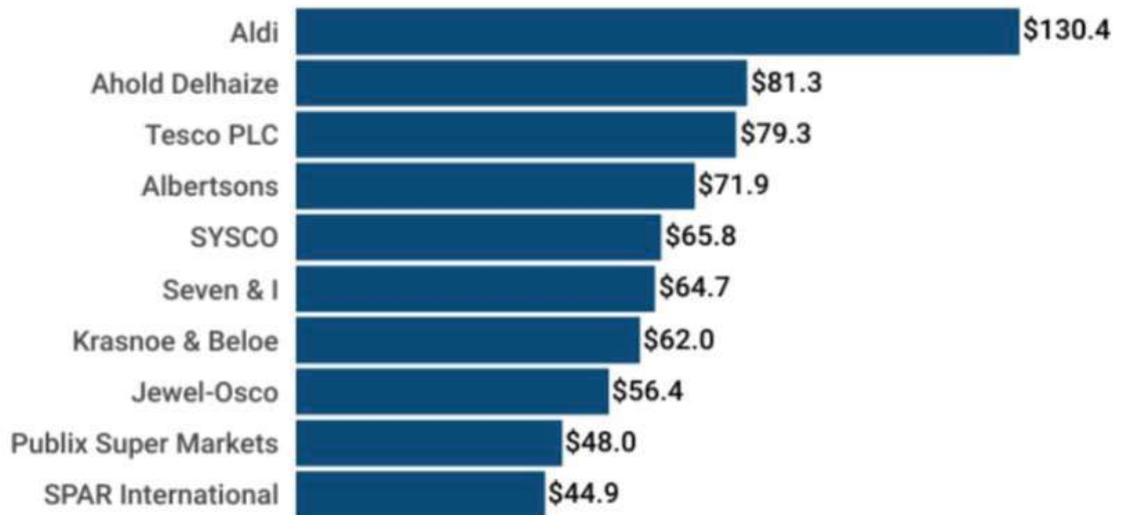


Abbildung 4: Größte Lebensmitteleinzelhändler nach Umsatz in Mrd. USD (Zoominfo 2022)

2.3.1 Franchise Modell und Standortkriterien

Grundsätzlich ist für den Franchisenehmer eine monatliche Lizenz-Gebühr von 6 % des Umsatzes zu entrichten. Allerdings teilen sich im Detail die Kosten und Investitionen zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer wie folgt auf.

7-Eleven übernimmt die Kosten für die Miete oder die Erwerbskosten für das Grundstück, den Kauf von Ausrüstung, Gebäudeinstandhaltung, Werbekosten, Schulungsmaterial für die anfänglichen Geschäftsabläufe, Buchführung und Backoffice-Unterstützung, Inventurprüfungen, Unterstützung bei Produktentwicklung und Merchandising (vgl. *7-eleven.com* 2023).

Der Franchisenehmer übernimmt die Aufwendungen für die Franchisegebühren, die Anzahlung für die Eröffnungsinventur der Geschäfte, Geschäftsmaterialien und sonstige Ladenkosten, Kassenfond, Versicherungskosten, Aufwendungen für die Lohnabrechnung, Bargeld- und Inventurdefizit, nationale Werbegebühren und lokale Ladenwerbekosten, Steuern, Personalkosten und alle anderen Betriebskosten (vgl. *7-eleven.com* 2023).

Bei der Art des Franchisekonzepts unterscheidet das Unternehmen in 3 verschiedene Modelle:

1. Das traditionelle Modell

Es wird ein maßgeschneidertes Modell entwickelt, wobei sich die Immobilien im Besitz von 7-Eleven befindet.

2. Das Business Conversion Program

Bestehende Immobilien wie Tankstellen, kleine Lebensmittelgeschäfte oder derzeit leerstehende Standorte werden in neue 7-Eleven-Filialen umgewandelt. Hier ist der Franchisenehmer für den Erwerb oder die Standortbereitstellung verantwortlich. Er bezahlt dadurch aber auch eine geringere Franchisegebühr als bei den anderen Modellen.

3. Das nicht-traditionelle Modell

Hierbei werden Geschäfte innerhalb von Einrichtungen fokussiert. Zielgruppe für diese Form sind Flughafen-Terminals, Verkehrsknotenpunkte, Einkaufszentren oder Hotels. Bei diesem Modell ist 7 Eleven nicht Eigentümer der Liegenschaft (vgl. *7-eleven.com* 2023).

Durch die Aufteilung der Investitionskosten erfolgt eine Risikominimierung für beide Vertragsseiten. Andererseits behält sich 7-Eleven durch die Anmietung der Fläche oder der Filiale ein gewisses Kontrollrecht ein (vgl. *7-eleven.com* 2023).

Die unterschiedlichen Möglichkeiten zeigen die große Flexibilität des Einzelhändlers. Aufgrund der verschiedenen Modelle ist eine maximale Anpassung an die örtlichen Gegebenheiten vorhanden. Der nachfolgende Abschnitt soll dies an einem Beispiel erklären.

2.3.2 Derzeitige Präsenz von 7-Eleven in der europäischen Stadt Stockholm

Um die Expansionsstrategie in Europa zu veranschaulichen, wurde eine eigene Erhebung der Standorte am Beispiel von Stockholm durchgeführt.

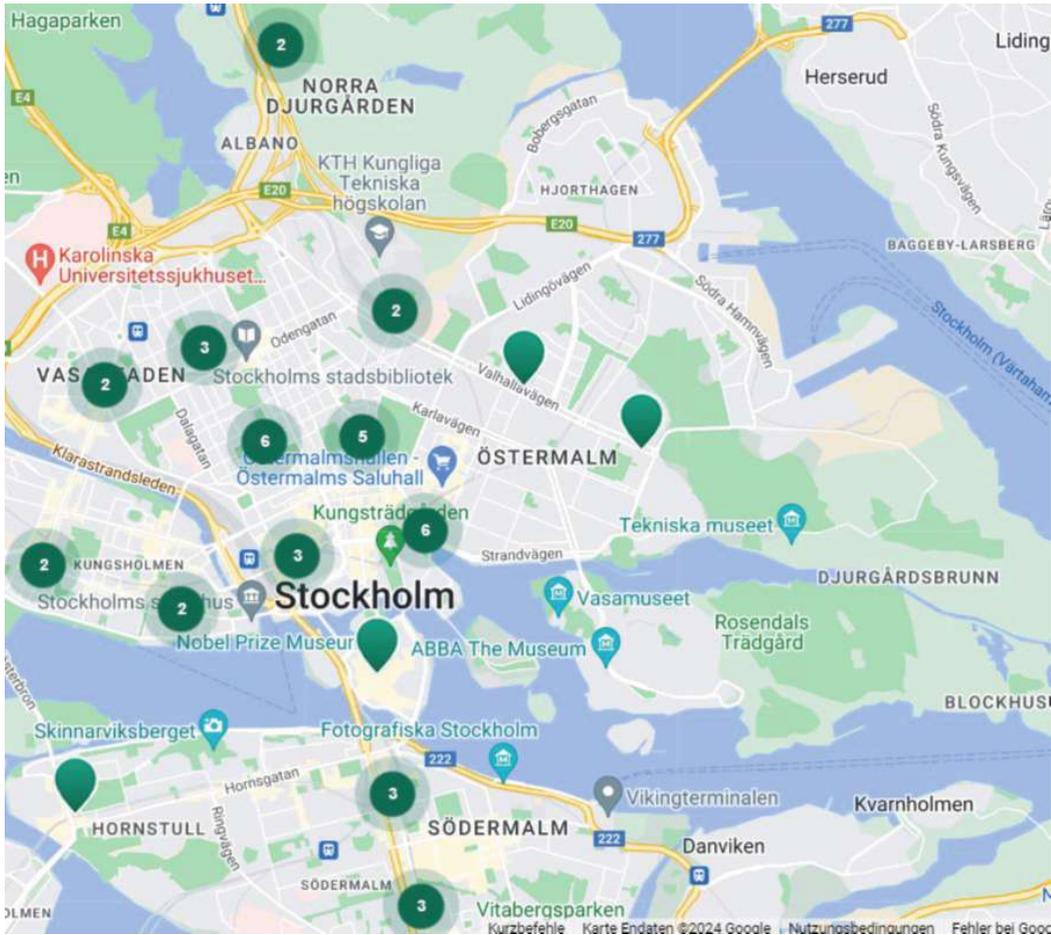


Abbildung 5: Standorte in Stockholm/Schweden (vgl. 7-eleven.se 2024)

Die 43 7-Eleven Filialen in Stockholm können wie folgt in die vorher beschriebenen Gruppen eingeteilt werden.

1. Das traditionelle Modell

In der Hauptstadt von Schweden befinden sich 15 freistehende 7-Eleven Filialen an hoch frequentierten Standorten.

2. Das Business Conversion Program

Zwei Niederlassungen befinden sich unmittelbar in Tankstellen und werden vom jeweiligen Tankstellenpächter betrieben.

3. Das nicht-traditionelle Modell

Während sich 1 Filiale direkt am Flughafen und 2 in direkter Nähe von Hotels befinden, konzentriert sich die größte Ansammlung von Stores auf Verkehrsknotenpunkten (14 Standorte) und Einkaufszentren (9 Standorte).

Die meisten Filialen von 7-Eleven befinden sich an Verkehrsknotenpunkten, wie U-Bahnstationen, Bahnhöfen und Einkaufszentren. Dies liegt daran, dass diese Standorte eine hohe Kundenfrequenz bieten. Diese Vielfalt zeigt die Anpassungsfähigkeit von 7-Eleven an unterschiedliche regionale Anforderungen und gibt einen Indikator für mögliche Standorte in Österreich.

2.4 Zusammenfassung der Besonderheiten

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Convenience Stores einen bedeutenden Beitrag zum Bedürfnis nach Bequemlichkeit und Effizienz beim täglichen Einkauf leisten. Ihr Konzept basiert darauf, Kunden schnell und unkompliziert mit einer Vielzahl von Produkten zu versorgen, ohne dass sie einen umfassenden Einkauf in einem großen Supermarkt tätigen müssen.

Die Standortwahl von Convenience Stores orientiert sich an stark frequentierten Gebieten, wie Innenstädten, Verkehrsknotenpunkten und Tankstellen. Diese Auswahl ermöglicht eine einfache Erreichbarkeit für Kunden, insbesondere in Zeiten zunehmender Zeitknappheit, wo das Bedürfnis nach "One-stop-shopping" wächst.

Ein Merkmal von Convenience Stores ist ihre flexible Betriebszeit. Dies ermöglicht es den Kunden, zu jeder Tages- oder Nachtzeit einzukaufen. Allerdings stoßen Händler in Ländern mit gesetzlichen Beschränkungen auf Herausforderungen bei der Verlängerung der Öffnungszeiten. Die Standortpolitik spielt hierbei eine entscheidende Rolle, um gesetzliche Rahmenbedingungen für erweiterte Öffnungszeiten zu nutzen.

Die Einordnung nach Verkaufsfläche zeigt, dass Convenience Stores in der Regel weniger als 400 qm² Fläche benötigen, was ihre Kompaktheit betont. Dieses Merkmal ermöglicht eine gezielte Ausrichtung auf räumliche Nähe und erleichtert die Anpassung an unterschiedliche Standortanforderungen.

Im Franchising-Modell, das auch von 7-Eleven angewendet wird, teilen sich Franchisegeber und Franchisenehmer die Kosten und Investitionen. Das Unternehmen nutzt verschiedene Franchise-Modelle, darunter das traditionelle, das Business Conversion Program und das nicht-traditionelle Modell, um flexibel auf unterschiedliche Standortanforderungen zu reagieren.

Die Analyse der 7-Eleven-Standorte in Stockholm verdeutlicht die vielseitige Platzierung an Verkehrsknotenpunkten, Einkaufszentren und anderen frequentierten Orten, um eine breite Palette von Kundenbedürfnissen zu erfüllen. Insgesamt zeigt sich die Anpassungsfähigkeit von 7-Eleven an diverse Standortanforderungen und Kundenbedürfnisse.

3 Der C-Store Markt in Österreich

In diesem Abschnitt wird die Bedeutung dieser Einzelhandelsbetriebsform für den österreichischen Markt bearbeitet. Zusätzlich zeigt das Kapitel einen Einblick in Franchise Systeme und die handelnden Akteure auf. Am Ende werden somit die größten Konkurrenten für 7-Eleven in Österreich und ein prinzipieller Ausblick auf den Convenience Markt in Österreich erörtert.

3.1 Marktvolumen im Convenience Bereich und Zukunftsprognose

Für eine erfolgreiche Expansion in einen neuen Markt, ist es zuerst erforderlich die Entwicklungen und Trends genau zu analysieren. Im Jahr 2022 verzeichnete der Convenience-Food-Markt in Österreich einen Umsatz von etwa 800,00 Millionen Euro. Die Prognose für das Jahr 2028 deutet auf ein erwartetes Marktvolumen von 1.016,00 Millionen Euro hin, was einem jährlichen brutto Umsatzwachstum von 4,54% entspricht. Der Bereich Convenience Food schließt vorbereitete oder verpackte Mahlzeiten ein, die leicht zubereitet werden können und sich schnell konsumieren lassen. Hierzu zählen Fertiggerichte, Tiefkühlkost und Suppen (vgl. *statistika.com* 2024) Somit folgt Österreich dem generellen europäischen Trend, bei welchem Convenience Produkte immer beliebter werden. Zusätzlich wurde von KPMG erhoben, dass auch die dazugehörigen kleinformatischen Shop Konzepte, von immer mehr Unternehmen erprobt werden (vgl. *Trends im Handel 2025* 2024). Die Entwicklungen am Convenience-Food-Markt sind zwar nicht gleichzusetzen mit Convenience Store Umsätzen, sollen aber den generellen Trend zu Fertigprodukten aufzeigen.

in Prozent

2022

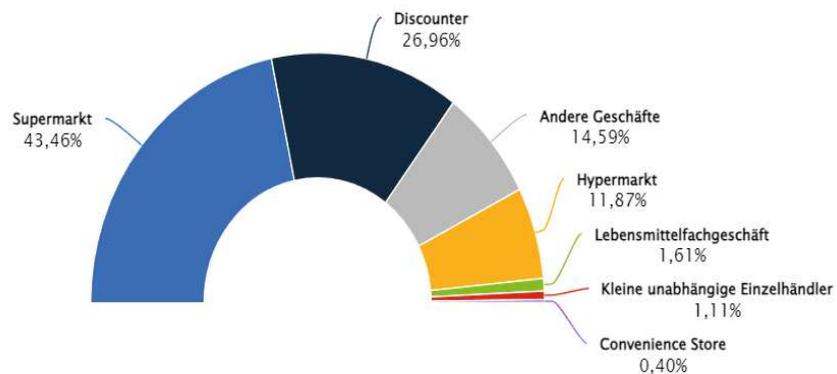


Abbildung 6: Vertriebskanäle EH nach Umsatz (statistika.com 2022)

Wie die obige Grafik veranschaulicht, werden die meisten Convenience Produkte im Supermarkt abgesetzt. Folgend mit 26,46 % beim Discounter und nicht weiter definierten Geschäften (14,59%). Auffällig ist allerdings, dass in den eigentlichen Convenience- Stores lediglich 0,4 % abgesetzt wurden. Dies entspricht einem Umsatz von 20,4 Mio. Euro im Jahr 2022. Somit muss man bei der Frage der größten potenziellen Konkurrenten von 7-Eleven auch Lebensmittelhändler, Fachgeschäfte und Discounter berücksichtigen.

Bei der Betrachtung des Franchise Marktes zeigt sich ebenfalls eine positive Tendenz. Der Umsatz von Franchisesystemen ist in der Vergangenheit jährlich gestiegen und liegt, in Österreich, 2023 bei 11,8 Mrd. Euro, wobei ca. 24% der Lebensmitteleinzelhandel erwirtschaftet. Zusätzlich erhöhte sich auch die Anzahl an Franchisesystemen von 480 im Jahr 2019 auf 505 im Jahr 2023 tätig, von denen 23 % im Lebensmittelbereich tätig sind (vgl. *Marchl* 2023, S. 4).

Auf der Franchisenehmerseite erfolgte ein stätiges Wachstum von 2019 mit 9.400 Partnern bis Ende dieses Jahres auf 10.100 selbständigen Unternehmern (vgl. *Marchl* 2023, S. 6). Daraus kann erkannt werden, dass auch auf Seite der Österreicher und

Österreicherinnen immer mehr Interesse besteht, eine solche Unternehmensform zu gründen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Convenience Markt in Österreich definitiv ein Wachstumsmarkt ist. Für 7-Eleven wäre die Entwicklung des Convenience Food Absatzes sicherlich ein positiver Aspekt bei der Expansionsentscheidung. Zusätzlich zeigt sich das Franchise Geschäft mit wachsenden Zukunftschancen. Sowohl die Systemanzahl als auch potenzielle Franchisenehmer steigen jährlich.

Allerdings erhöht sich mit neuen Marktteilnehmern auch die Konkurrenz in der Branche und mit 0,4 % bilden Convenience Stores nur das Schlusslicht bei den Vertriebskanälen von Convenience Food. Der starke Wettbewerb durch Lebensmittelhändler, Fachgeschäfte und Discounter muss zusätzlich miteinbezogen werden. Auch das Bäckereigewerbe in Österreich mit einem Jahresumsatz von 1,9 Milliarden Euro (2023) ist ein wichtiger Aspekt, weil diese Einzelhändler auch einen hohen Snackanteil im Sortiment aufweisen können (vgl. *KMU Forschung Austria* 2023). Diese Thematik wird nachfolgend analysiert.

3.2 Marktteilnehmer und theoretische Mitbewerbersituation

Wie bereits erörtert befinden sich einige Akteure am Markt, welche in einem ähnlichen oder demselben Marktsegment wie 7-Eleven tätig sind. Ziel ist bei dieser Analyse die jeweiligen Mitbewerber zu identifizieren und Besonderheiten oder Best Practice Ansätze zu finden, die bei einer Expansion von Vorteil sein könnten.

3.2.1 Bäckereien

Mit einem Jahresumsatz der Sparte von 1,9 Milliarden Euro und ca. 1.000 Standorten in Österreich sind die regionalen Bäcker ein starker Marktteilnehmer und Nahversorger für schnelle Snacks und Mahlzeiten (vgl. *Statistica.com* 2024)

Das Sortiment reicht hier von klassischen Konditor- und Bäckerwaren, Kaffee und Getränken bis hin zu warmen Snacks und Molkereiprodukten für den täglichen Bedarf (vgl. *KMU Forschung Austria* 2023). Somit überschneidet sich die Produktauswahl in

einigen Bereichen stark mit der von Convenience Stores und die Bäckereien müssen bei einer gründlichen Mitbewerberanalyse definitiv miteinbezogen werden.

Mit einer Präsenz von über 100 Filialen in den Gebieten Wien, Niederösterreich und Salzburg etabliert sich Ankerbrot als der dominierende Bäckereifilialist in Österreich, welcher auch ein Franchisekonzept anbietet. In der Bundeshauptstadt hält das Unternehmen seit Jahren einen ungefähren Marktanteil von 40 % und ist somit führend in seiner Branche. Als Großbäckerei fungiert Ankerbrot gleichzeitig als Partner für den Einzelhandel im Lebensmittelbereich, sowie für den gastronomische Betriebe. Das Unternehmen beliefert sowohl den Lebensmittelhandel als auch die Gastronomie in Österreich flächendeckend mit einer breiten Palette an handwerklich hergestellten Backwaren (vgl. *anker.at* 2024).

Weitere Überschneidungspunkte gibt es mit Convenience Stores bei der Größe der Geschäftslokale und den Standortkriterien. Ankerbrot fokussiert sich auf Flächen von 60 qm² bis 150 qm² Verkaufsfläche in hoch frequentierten Lagen (vgl. *franchiseportal.at* 2024). Dies sind genau die Flächen, welche auch für 7 Eleven interessant wären.

Obwohl die Zielgruppen von Bäckereien und Convenience-Stores sich unterscheiden können, gibt es auch Überschneidungen, insbesondere wenn es um den Kauf von Snacks, Getränken oder grundlegenden Lebensmittelbedarf geht. Manche Kunden können sowohl Bäckereien, wenn Sie hochwertige Backwaren bevorzugen, als auch Convenience-Stores je nach ihren spezifischen Bedürfnissen und Vorlieben nutzen (vgl. *Koidl* 2017, S. 106).

Das bedeutet für 7 Eleven, dass die Bäckerbranche durch ihr ähnliches Sortiment, die Standortpolitik und Zielgruppe definitiv ein ernstzunehmender Konkurrent ist und bei der eigenen Expansionsplanung berücksichtigt werden muss.

3.2.2 Spar

Der Lebensmittelhändler Spar ist derzeit mit 36,3 % Marktanteil das führende Unternehmen in seiner Sparte. Mit verschiedenen Konzepten bedient der Konzern unterschiedlichste Segmente. Während das „Standardkonzept“ ein Grundstück ab 3000 qm² und eine Geschäftsfläche von mindestens 600 qm² voraussetzt, gibt es auch

ein Format mit ca. 80 qm². Die sogenannten Spar Express Filialen sind Kleinstläden mit einem speziell zugeschnittenen Produktsortiment (vgl. *spar.at* 2023). Neben Getränken, Gebäck und Kaffee werden frische Lebensmittel aber auch Convenience Produkte angeboten. Die Flächenanforderungen werden von Spar wie folgt beschrieben (vgl. *Spar Expansionsbroschüre* 2023, S.1):

- ab 80 qm² Verkaufsfläche
- ein möglichst rechteckiger Grundriss
- ein einheitliches Bodenniveau
- eine optimale Sichtbarkeit
- eine gut frequentierte Lage
- Anschluss an den öffentlichen Verkehr und eine hohe Einwohnerdichte

Bereits anhand der Standortkriterien kann festgehalten werden, dass eine Überschneidung mit den Voraussetzungen von 7-Eleven besteht. Aber auch im Produktsortiment gibt es einige Gemeinsamkeiten. Des Weiteren muss die bereits fortgeschrittene Präsenz von Spar Express berücksichtigt werden.



Abbildung 7 Spar Express Standorte (vgl. *spar.at* 2024)

Die derzeit 81 Standorte sind Großteils an Bahnhöfen, Flughäfen, Tankstellen und in Ballungszentren anzutreffen. Auffällig ist hierbei, dass im Westen Österreichs derzeit eher wenig Standorte eröffnet wurden. Besonders bei Tankstellen kooperiert

Spar unter anderem mit AVIA, Turmoil und BP. Diese Kooperation ist für beide Seiten von Vorteil, da sich der jeweilige Mineralölkonzern auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann und Spar die Nahversorgerrolle übernimmt.

Aus der Sicht, eines neuen Marktteilnehmers ist Spar definitiv ein ernstzunehmender Mitbewerber. Aufgrund des Marktanteils, des Gesamtkonzerns und der bereits erfolgreichen Expansion kann dieser Einzelhändler als einer der größten Konkurrenten identifiziert werden.

3.2.3 Billa

Über mehr als zwei Jahrzehnte hinweg dominierte der deutsche Handelskonzern Rewe mit seinen Marken Adeg, Billa, Bipa, Merkur und Penny den österreichischen Markt. Trotz des Umsatzanstiegs von Spar verfügt Rewe nach wie vor über das größte Filialnetz. Im Jahr 2020 betrieb die Rewe Group in Österreich 1.990 Verkaufsstellen im Bereich Lebensmittelhandel, was die größte Anzahl an Filialen im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel darstellt. Spar hingegen zählte insgesamt 1.578 Standorte (vgl. *statistika.com* 2024).

Im Jahr 2023 erzielte die REWE Group Österreich einen Bruttoumsatz von rund 10,45 Milliarden Euro, was einer Steigerung von 9,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht (vgl. *statistika.com* 2024).

Auch die REWE-Gruppe verfolgt Unternehmungen im Convenience Bereich unter seiner Einzelhandelsmarke Billa. Das Konzept ist sehr ähnlich aufgebaut wie die Spar Express Filialen und verlangt somit nach denselben Standortkriterien.

Unterschieden wird aber in der Marke. Während die Läden in Kooperation mit JET „Billa stop & shop“ genannt werden, arbeiten Shell mit Billa unter dem Namen „Billa Unterwegs. Derzeit befinden sich in Österreich ca. 146 Shops von „Billa stop & shop“ und 60 Standorte von „Billa unterwegs“ an ausgewählten Tankstellen. Zusätzlich werden in Kooperation mit dem Mineralölunternehmen BP ca. 80 Standorte unter der Marke „Billa NOW“ betrieben (vgl. *billa.at* 2024).

Interessant hierbei ist, dass sich Billa speziell auf Tankstellen konzentriert. Mutmaßlich profitiert der Einzelhändler von der Frequenz des Mineralölanbieters.

Aufgrund der fortschreitenden Expansion ist davon auszugehen, dass sich das Konzept als erfolgreich und profitabel bewiesen hat.

3.2.4 OKAY Markt

Dieser Marktteilnehmer ist besonders Aufgrund seiner Standortwahl interessant. Das Unternehmen verfügt über insgesamt 3 Niederlassungen an hoch frequentierten Plätzen. Während sich 2 Shops in Wien befinden (U-Bahn-Station Schottentor und Praterstern), verfügt das Unternehmen auch über ein Geschäft am Bahnhof von Wiener Neustadt (vgl. *googlemaps.com* 2024). Die unter 400 qm² großen Stores enthalten das typische Convenience Angebot.

Obwohl nicht davon auszugehen ist, dass OKAY Markt ein ernstzunehmender Konkurrent für 7- Eleven ist, kann anhand der Standortpolitik dennoch eine interessante Ableitung getroffen werden. Die OKAY Märkte sind bereits über 10 Jahre am jeweiligen Standort vertreten und somit regional etabliert. Daraus kann abgeleitet werden, dass ein Convenience Angebot an Bahnhöfen und U-Bahn-Stationen auch in Österreich Erfolgchancen birgt. Weshalb das Unternehmen allerdings nicht weiter expandiert hat, ergeht aus der Literaturrecherche nicht hervor.

3.2.5 Vending Machine Shops

Gegenüber den bereits beschriebenen Geschäftsmöglichkeiten gibt es noch ein Konzept, welches immer öfter am Markt zu finden ist. Der Begriff „Vending Machine“ bedeutet übersetzt „Verkaufsautomat“, welcher die Grundlage für das nachfolgend beschriebene Konzept bildet (vgl. *Linguee Wörterbuch* 2024).

Automatenshops, auch als Selbstbedienungsläden bekannt, bieten im Vergleich zu herkömmlichen Convenience-Shops eine Vielzahl von Vorteilen. Einer der markantesten Pluspunkte liegt in der uneingeschränkten Zugänglichkeit rund um die Uhr. Diese 24/7-Verfügbarkeit ermöglicht es Kunden, ihre Einkäufe zu jeder Tages- und Nachtzeit zu erledigen, ohne auf festgelegte Öffnungszeiten angewiesen zu sein.

Ein weiterer entscheidender Vorteil liegt in der Effizienz und Schnelligkeit des Einkaufsprozesses. Kunden können ihre Transaktionen zügig abwickeln, ohne auf das Personal angewiesen zu sein. Dies spart nicht nur Zeit, sondern ermöglicht auch eine

reibungslose Abwicklung, besonders für Menschen, die sich in Eile befinden. Der Wegfall von Personalkosten ist ein weiterer ökonomischer Aspekt. Durch die Automatisierung von Verkaufs- und Abrechnungsprozessen können Betreiber erhebliche Kosteneinsparungen erzielen, die möglicherweise an die Kunden weitergegeben werden können (vgl. *Stephens*, 2017, S. 60).

Zusätzlich bietet die Standortflexibilität von Automatenshops eine Möglichkeit, verschiedene Orte abzudecken, einschließlich abgelegener Standorte, an denen herkömmliche Geschäfte aufgrund begrenzter Kundenzahlen möglicherweise nicht rentabel wären.

Trotz der zahlreichen Vorteile von Automatenshops gegenüber herkömmlichen Convenience-Shops mit Personal gibt es auch einige potenzielle Nachteile, die bei der Betrachtung dieses Einzelhandelsmodells berücksichtigt werden sollten.

Ein zentraler Nachteil liegt in der eingeschränkten menschlichen Interaktion. Der Wegfall von Verkaufspersonal kann zu einem Mangel an persönlichem Kundenservice führen. Kunden, die auf Beratung oder Unterstützung angewiesen sind, könnten sich in Automatenshops möglicherweise weniger gut betreut fühlen. Der menschliche Aspekt des Kundenerlebnisses geht in diesem Kontext verloren, was besonders für bestimmte Produktkategorien oder komplexe Anfragen nachteilig sein kann.

Ein weiterer Punkt betrifft die begrenzte Fähigkeit zur Diebstahlprävention und Überwachung. Da Automatenshops oft ohne ständige Aufsicht betrieben werden, besteht ein erhöhtes Risiko für Diebstahl und Vandalismus. Die Sicherheit von Waren und Automaten selbst muss daher durch technische Sicherheitsvorkehrungen sichergestellt werden, was zusätzliche Investitionen bedeuten kann (vgl. *Stephens* 2017, S. 69).

Zudem könnten Automatenshops aufgrund ihrer begrenzten Größe und Kapazität Schwierigkeiten bei der Bereitstellung eines breiten Produktsortiments haben. In herkömmlichen Convenience-Shops mit Personal können Kunden eine umfassendere Auswahl erwarten, einschließlich frischer Produkte und spezieller Artikel, die möglicherweise nicht in Automaten untergebracht werden können.

Die Technologieabhängigkeit stellt einen weiteren Nachteil dar. Automatenshops sind auf reibungslose Funktionen von Automaten und Zahlungssystemen angewiesen. Störungen oder technische Probleme könnten den Betrieb zeitweise einschränken und zu Unannehmlichkeiten für Kunden führen (vgl. *Stephens* 2017, S. 69).

Derzeit sind allein in Wien ca. 50 Automatenshops vorzufinden (eigene Erhebung *googlemaps.at* 2024). Durch die oben genannten Vorteile, wäre es vorstellbar, dass sich eine weitere Ausbreitung dieses Konzepts negativ auf den Erfolg einer geplanten Expansion von 7-Eleven auswirkt. Besonders die verlängerten Öffnungszeiten gegenüber klassischen Shop Konzepten, sind ein Punkt, welcher sich als Wettbewerbsvorteil herauskristallisieren könnte. Der Aspekt, Öffnungszeiten im Zusammenhang mit der Standortwahl, wird allerdings in Kapitel 4 noch genauer betrachtet.

3.3 Einschätzung der Konkurrenzsituation

Die Konkurrenzsituation von 7-Eleven in Österreich wird durch einen wachsenden Convenience-Markt geprägt. Im Jahr 2022 betrug der Convenience-Food-Umsatz 800 Millionen Euro und wird bis 2028 voraussichtlich auf 1.016 Millionen Euro steigen. Obwohl Convenience Stores lediglich 0,4% des Gesamtumsatzes ausmachen, sind sie Teil eines sich entwickelnden Trends, in dem Convenience-Produkte an Beliebtheit gewinnen. Die Franchise-Branche in Österreich zeigt ebenfalls Wachstum, sowohl in Umsatz als auch in der Anzahl der Franchisesysteme.

Starke Mitbewerber für 7-Eleven in Österreich sind Spar, mit einem Marktanteil von 36,3%, und Billa, Teil der REWE-Gruppe, die beide mit kleinen Formaten im Convenience-Bereich aktiv sind. OKAY Markt, mit Standorten an hoch frequentierten Plätzen, könnte aufzeigen, dass Convenience-Angebote an Bahnhöfen und U-Bahn-Stationen erfolgreich sein können. Zusätzlich werden Automatenshops immer häufiger und könnten durch ihre 24/7-Zugänglichkeit eine ernsthafte Konkurrenz darstellen.

Lebensmitteldiscounter wie LIDL und HOFER sind mit fast 27% Convenience Absatz ebenfalls starke Marktteilnehmer. Allerdings sind die Filialkonzepte nicht so flexibel und anpassbar wie bei Spar und Billa. Durch Verkaufsflächenanforderungen weit über 400 qm² bei Discounter könnte hier der entscheidende Vorteil von flexiblen

Convenience Store Konzepten liegen, die wesentlich anpassbarer an Innenstadt und Verkehrsknotenpunkten sind.

Regionale Bäckereien in Österreich erzielen mit etwa 1.000 Standorten und einem Jahresumsatz von 1,9 Milliarden Euro bedeutende Marktanteile im Bereich Snacks und Mahlzeiten. Ihr Sortiment überschneidet sich teils mit dem von Convenience Stores, wodurch sie direkte Konkurrenz darstellen. Ankerbrot ist mit über 100 Filialen und einem Marktanteil von etwa 40 % in Wien der führende Bäckereifilialist, der auch als Großbäckerei den Einzelhandel und die Gastronomie beliefert.

Die Standortgrößen und -kriterien von Bäckereien und Convenience Stores überschneiden sich ebenfalls, was sie zu Konkurrenten um hoch frequentierte Lagen macht. Für 7-Eleven ist die Bäckerbranche daher ein ernstzunehmender Wettbewerber.

Insgesamt zeigt sich der Convenience-Markt als Wachstumssegment, aber 7-Eleven muss sich gegen etablierte Einzelhandelskonzepte wie Spar, Billa, die Bäckereien und aufstrebende Konzepte wie Automatenshops behaupten. Auch das Fehlen einer bestehenden Logistik ist ein wesentlicher Punkt. Alle derzeitigen Marktteilnehmer greifen auf ein bestehendes Logistiknetzwerk zurück. Eine detaillierte lokale Marktanalyse und Strategieveränderungen könnten entscheidend sein, um eine erfolgreiche Expansion zu gewährleisten.

4 Einflussfaktoren der österreichischen Gegebenheiten auf den Markteintritt

Dieser Abschnitt der Arbeit befasst sich mit den geografischen Besonderheiten und rechtlichen Rahmenbedingungen, welche für eine Expansion des Einzelhändlers zu beachten sind. Am Ende des Kapitels werden die wichtigsten Punkte abgewogen und zusammengefasst.

4.1 Geografische und demografische Besonderheiten in Österreich

Die Bevölkerungsdichte in Österreich variiert stark zwischen den Bundesländern. Die Hauptstadt Wien weist die höchste Dichte auf, bedingt durch ihre städtische Struktur und ihre Rolle als politisches und kulturelles Zentrum. Niederösterreich, das flächenmäßig größte Bundesland, zeigt regionale Unterschiede, wobei städtische Gebiete höhere Dichten aufweisen als ländliche. Oberösterreich und die Steiermark spiegeln ähnliche Muster wider, wobei Städte wie Linz bzw. Graz höhere Bevölkerungsdichten aufzeigen. Tirol, mit seiner alpinen Landschaft, neigt dazu, niedrigere Dichten aufzuweisen, während Kärnten und Salzburg, geprägt durch Seen und Berge, generell weniger dicht besiedelt sind. Insgesamt reflektiert die Bevölkerungsdichte die Vielfalt der österreichischen Landschaft und Urbanisierungstrends (vgl. *statistica.com* 2024).

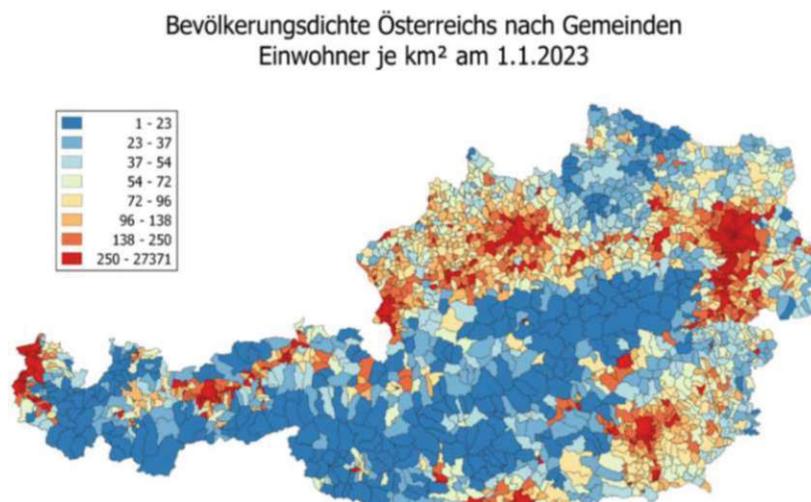


Abbildung 8: Bevölkerungsdichte in Österreich (vgl. *gfk.com* 2024)

In Österreich zeigt sich eine interessante Dynamik zwischen Bevölkerungsdichte und Kaufkraft, die in den verschiedenen Bundesländern variieren kann. Wien, mit seiner höchsten Bevölkerungsdichte, profitiert oft von einer starken Kaufkraft, die durch die Vielfalt an wirtschaftlichen Möglichkeiten und kulturellen Angeboten unterstützt wird. Hier konzentriert sich nicht nur die Bevölkerung, sondern auch die wirtschaftliche Aktivität, was zu höherer Kaufkraft führen kann. In Niederösterreich wiederum, dem flächenmäßig größten Bundesland, kann es regionale Unterschiede geben. Städtische Zentren neigen dazu, eine höhere Kaufkraft aufgrund einer konzentrierteren Wirtschaft und höherer Beschäftigungsmöglichkeiten zu haben, während ländliche Regionen eine geringere Kaufkraft aufweisen. Ähnliche Muster können in Oberösterreich und der Steiermark beobachtet werden, wobei Städte wie Linz und Graz höhere Kaufkraft aufgrund der dort ansässigen Industrien und Unternehmen aufweisen. In Tirol, das aufgrund seiner landschaftlichen Schönheit viele Touristen anzieht, kann die Kaufkraft von der Tourismusbranche beeinflusst werden. Kärnten und Salzburg, obwohl möglicherweise weniger dicht besiedelt, können aufgrund ihrer attraktiven Umgebung und des Tourismussektors eine solide Kaufkraft generieren (vgl. *gfk.com* 2024).

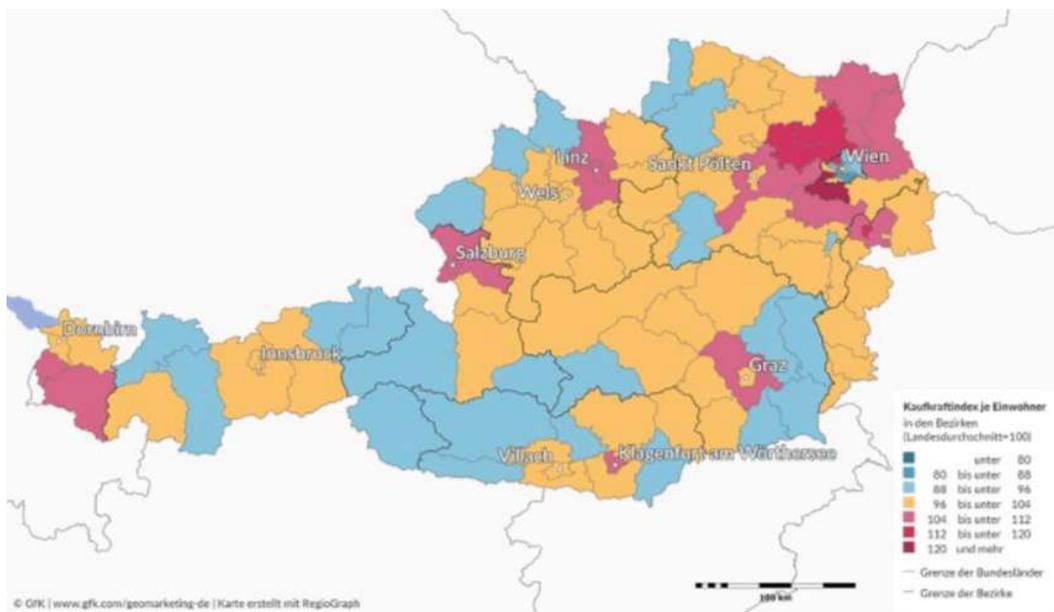


Abbildung 9: Kaufkraft in Österreich (vgl. *gfk.com* 2024)

Aus den oben angeführten Themenbereichen, könnte aufgrund hoher Bevölkerungsdichte und starker Kaufkraft Wien ein interessanter Standort für 7 Eleven sein. In städtischen Zentren von Niederösterreich, Oberösterreich und der Steiermark gibt es ebenfalls Potenzial durch konzentrierte Wirtschaft und Beschäftigungsmöglichkeiten. Für Tirol müsste eine Ausrichtung auf den Tourismussektor erfolgen, während auch in Kärnten und Salzburg aufgrund attraktiver Umgebung und Tourismus solide Kaufkraft vorhanden ist.

4.2 Identifikation von geeigneten Expansionsgebieten

Wie bereits in dieser Arbeit beschrieben beinhaltet das Warensortiment von 7 Eleven nicht nur klassische Einzelhandelsprodukte, sondern eben speziell Convenience Produkte, Kaffee, Gebäck und schnell zubereitbare Mahlzeiten. Die folgende Grafik zeigt den steuerbaren Umsatz der Gastronomie aus dem Jahr 2020 in Österreich.

Durchschnittlicher steuerbarer Umsatz 2020 je Einwohner:in in der Wirtschaftsabteilung „Gastronomie“ nach Politischem Bezirk - in Euro

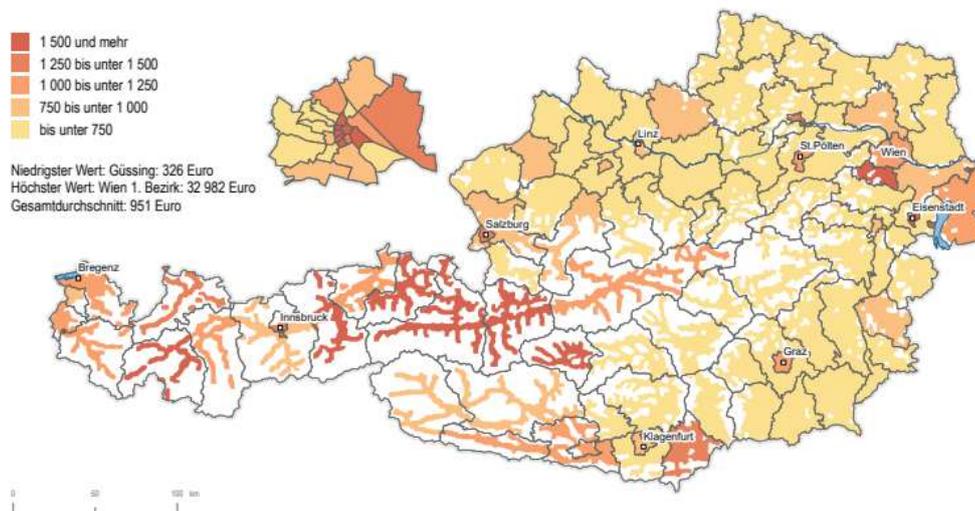


Abbildung 10: Steuerbarer Umsatz der Gastronomie (Statistik Austria 2020)

Festgestellt wurde, dass Personen (Einwohner und vor allem Touristen) in Regionen mit roter Einfärbung öfter ihre finanziellen Mittel in der Gastronomie ausgeben oder die Bevölkerungsdichte bzw. das Touristenaufkommen in den dunkleren Bereichen höher ist (vgl. Statistik Austria 2020). Unter der Annahme, dass die Bevölkerung und

reisende Personen auch öfter Convenience Produkte benötigen oder erwerben, kann das theoretische Expansionsgebiet von 7 Eleven genauer eingegrenzt werden. Die folgende Tabelle zeigt Standortempfehlungen nach der oben beschriebenen Theorie auf.

Bundesland	Standort-empfehlung 1	Standort-empfehlung 2	Standort-empfehlung 3
Wien	Erster Bezirk	Dritter bis achten Bezirk	22. Bezirk
Niederösterreich	St. Pölten	Bezirk Krems	Bezirk Korneuburg
Oberösterreich	Linz	Bezirk Freistadt	Bezirk Wels
Burgenland	Eisenstadt	Bezirk Oberwart	Bezirk Neusiedl a. See
Steiermark	Graz	Bezirk Liezen	-
Kärnten	Klagenfurt	Bezirk Völkermarkt	Villach (Stadt und Land)
Tirol	Innsbruck	Bezirk Schwaz	Bezirk Kitzbühel
Vorarlberg	Bregenz	Bezirk Dornbirn	Bezirk Feldkirch
Salzburg	Salzburg	Zell am See	St. Johann im Pongau

Tabelle 1: Standortempfehlungen (eigene Darstellung)

Die Tabelle zeigt, dass die jeweiligen Landeshauptstädte definitiv Ziel einer Expansion sein sollten. Für Wien gelten die inneren Bezirke und der bevölkerungsreiche 22.te Bezirk als attraktive Möglichkeiten. Bei den Bezirken außerhalb Wiens fällt auf, dass entweder bevölkerungsreiche Gebiete in die engere

Auswahl gekommen sind oder Teile von Österreich, mit hoher touristischer Aktivität, wie Kitzbühel und Neusiedl am See.

4.3 Rechtliche Besonderheiten

In diesem Kapitel wird die rechtliche Situation in Bezug auf eine Expansion von 7 Eleven in Österreich behandelt. Ziel ist es, die einzelnen Punkte zu bewerten und am Schluss eine Einschätzung zur rechtlichen Situation in Österreich zu geben.

4.3.1 Öffnungszeiten

Die Rahmenbedingungen für Ladenöffnungszeiten sind in Österreich im sogenannten „Öffnungszeitengesetz“ definiert und geregelt. Dieses Gesetz besagt zusammengefasst folgende Punkte:

Verkaufsstellen dürfen an Werktagen von Montag bis Freitag von 6:00 bis 21:00 Uhr und am Samstag von 6:00 bis 18:00 Uhr geöffnet sein, mit einer wöchentlichen Öffnungszeit von maximal 72 Stunden. Landeshauptleute können bei speziellen Einkaufsbedürfnissen, wie dem Bedarf von Pendlern am frühen Morgen oder bei besonderen Veranstaltungen, die Öffnungszeiten durch Verordnungen erweitern. Sonntags und an Feiertagen müssen Verkaufsstellen geschlossen bleiben, es sei denn, es gibt Ausnahmen gemäß dem Öffnungszeitengesetz. Hierzu zählen Geschäfte an Flughäfen und Bahnhöfen, Theater- und Museumshops oder Zollfreiläden. Landeshauptleute können auch hier durch Verordnungen Ausnahmen für spezielle regionale Bedürfnisse genehmigen. Bestimmte Verkaufsstellen wie Automaten, eingeschränkter Warenverkauf in Gast- oder Konditorgewerben, an Tankstellen und auf Märkten sind von den Regelungen des Öffnungszeitengesetzes ausgenommen (vgl. *bmaw.gv.at* 2024).

Wie der Gesetzestext bereits vermuten lässt, sind die Ladenöffnungszeiten in Österreich streng geregelt. Für das international tätige Unternehmen 7 Eleven bieten diese Regelungen wenig Handlungsspielraum. Besonders wenn man auf andere Länder blickt, in welchen der Konzern bereits erfolgreich tätig ist. Am Beispiel von New York lässt sich erkennen, dass die Filialen rund um die Uhr geöffnet sind (vgl. *7-eleven.com* 2024). Aber auch in Dänemark sind die Läden rund um die Uhr geöffnet und für Kunden jederzeit verfügbar (vgl. *7-eleven.dk* 2024). Dies lässt auf eine

gelockerte oder weniger stark geregelte rechtliche Situation in den beschriebenen Ländern schließen. Auf die genauen gesetzlichen Regelungen in den angeführten Staaten wird in dieser Arbeit allerdings nicht genauer eingegangen.

Längere Ladenöffnungszeiten sind für das Geschäftsmodell „Convenience Store“ ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Grund dafür ist, dass es wie bereits in dieser Arbeit beschrieben, darum geht, dem Verbraucher die Möglichkeit zu bieten seine Spontaneinkäufe am besten jederzeit zu ermöglichen (Wurm, 2013). In Österreich sind die Einschränkungen bezüglich der Öffnungszeiten zwar streng geregelt, allerdings gibt es einige Ausnahmen, welche für das Unternehmen 7-Eleven durchaus relevant wären und berücksichtigt werden müssen. Die wichtigsten Punkte sind:

1. *„In besonders wichtigen Tourismusorten oder touristisch besonders wichtigen Teilen von Orten darf über 21 Uhr hinaus offengehalten werden“ (ris.bka.gv.at 2024)*
2. *„Für Verkaufsstellen von Bäckereibetrieben, Verkaufsstellen für Naturblumen, Verkaufsstellen für Süßwaren und Verkaufsstellen für Obst und Gemüse kann der Landeshauptmann durch Verordnung eine 72 Stunden übersteigende wöchentliche Gesamtoffenhaltezeit festlegen; in einer solchen Verordnung kann der Landeshauptmann auch bestimmen, dass die genannten Verkaufsstellen am Samstag nach 18 Uhr offen gehalten werden dürfen“ (ris.bka.gv.at 2024)*
3. *„Ausnahmen gelten für: Verkaufsstellen in Bahnhöfen und Autobusbahnhöfen, auf Flughäfen und an Schiffslandeplätzen für den Verkauf von Lebensmitteln, Reiseandenken und notwendigem Reisebedarf (Reiselektüre, Schreibmaterialien, Blumen, Reise- und Toiletteartikel, Filme und dergleichen) und Artikeln des Trafiksortiments nach Maßgabe der Verkehrszeiten; die dem Verkauf dieser Waren gewidmete Fläche darf pro Verkaufsstelle 80 Quadratmeter nicht übersteigen. Soweit es die Einkaufsbedürfnisse der Reisenden für bestimmte Verkehrseinrichtungen erforderlich machen, kann der Landeshauptmann durch Verordnung die zulässige Fläche von Verkaufsstellen in einem größeren Ausmaß als 80 Quadratmeter festlegen. Als Verkaufsstelle im Sinne dieser Bestimmung ist*

eine Verkaufsstelle nur dann anzusehen, wenn sie ausschließlich durch die betreffende Verkehrseinrichtung zugänglich ist“ (ris.bka.gv.at 2024)

4. *„Zollfreiläden auf Flughäfen sowie Grenzstationen von Kraftfahrerorganisationen an Grenzübergängen nach Maßgabe der Verkehrszeiten“ (ris.bka.gv.at 2024)*

Wie im Text ersichtlich ist, besteht die Möglichkeit, dass die Regelungen dieser Ausnahmen durch den jeweiligen Landeshauptmann abgeändert werden können. Das bedeutet, dass die Ladenöffnungszeiten und Rahmenbedingungen der beschriebenen Verkaufsstellen in den Bundesländern durchaus unterschiedlich sein können. Außerdem sind Bäckereien im Gesetzestext explizit erwähnt und können je nach Bundesland separat geregelt sein. Diese Ausnahme könnte zu einem Wettbewerbsvorteil von Bäckereien gegenüber 7 Eleven führen.

Am Beispiel vom Wiener Hauptbahnhof wird eine weitere Besonderheit ersichtlich. Der Lebensmittelhändler SPAR betreibt hier eine Kleinstfläche unter der Marke „Spar Pronto“, welche täglich von 06:00 bis 23:00 geöffnet ist (vgl. *spar.at* 2024).

Dieses Beispiel zeigt, dass es bereits Marktteilnehmer gibt, welche die gesetzlichen Möglichkeiten geschickt einsetzen, um Kunden auch außerhalb der Normalöffnungszeit zu erreichen. Für 7 Eleven wäre aus rechtlicher Sicht sicherlich eine ähnliche Vorgehensweise empfehlenswert. Aus dem Gesetzestext lassen sich folgende Standortempfehlungen ableiten:

- Tankstellenkooperationen mit höchstens 80 qm² Verkaufsfläche
- Bahnhöfe und U-Bahnstationen mit höchstens 80 qm² Verkaufsfläche
- Tourismusgebiete und Tourismusorte (jeweilige rechtliche Prüfung erforderlich)
- Flughäfen

Mit dieser Auswahl sollte der Händler eine auf das Convenience Geschäft optimierte Standortpolitik aus rechtlicher Sicht erreichen. Ein weiterer interessanter Aspekt könnte das Eröffnen sogenannter Automatenshops sein. Da diese vom Öffnungszeitengesetz ausgenommen sind und Rund um die Uhr betrieben werden könnten.

4.3.2 Personalkosten und Arbeitnehmerschutz

Ein wesentlicher Kostentreiber im Einzelhandel sind die Personalkosten (vgl. *Schmieder Ulf-Marten* 2013, S. 382). Sollte sich 7 Eleven dazu entscheiden, längere Öffnungszeiten anbieten zu wollen, ist definitiv mit höheren Personalkosten zu rechnen. Einerseits durch die Notwendigkeit von mehreren Schichten pro Tag und andererseits durch die Rahmenbedingungen, welche der Kollektivvertrag des Einzelhandels in Österreich vorschreibt.

Die wöchentliche Normalarbeitszeit beträgt laut Kollektivvertrag 38,5 Stunden und die Höchstarbeitszeit ist auf 60 Stunden begrenzt. Zusätzlich fallen ab der 40 Stunde und an Wochenenden sowie bei Diensten vor 06:00 und nach 22:00 weitreichende Zuschläge an (vgl. *wko.at* 2024).

Dies sollte in der Kostenkalkulation berücksichtigt werden, um bei der Filialplanung eine realistische Ausgangssituation darzustellen.

4.3.3 Raumordnungsgesetze

Die Raumordnung in Österreich ist durch ein hierarchisches System von Gesetzen und Planungsinstrumenten auf verschiedenen Verwaltungsebenen geregelt. Auf Bundesebene gibt es keine Rahmenkompetenz. Auf der Ebene der Bundesländer verfügt jedes über sein eigenes Raumordnungsgesetz sowie entsprechende Bebauungspläne. Diese regionalen Gesetze und Pläne sind darauf ausgerichtet, die allgemeinen Prinzipien an die spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnisse des jeweiligen Bundeslandes anzupassen. Darüber hinaus haben bestimmte Regionen innerhalb der Bundesländer die Möglichkeit, eigene Bebauungskonzepte und -pläne zu entwickeln, um lokale Besonderheiten und Entwicklungsziele zu berücksichtigen (vgl. *wko.at* 2024).

Für die gegenständliche Arbeit und die benötigten Kleinstflächen von 7 Eleven haben diese Regelungen nur eingeschränkte Bedeutung. Wichtig ist, dass bei der jeweiligen Standorterhebung die Widmung geprüft und bei der Expansionsplanung berücksichtigt wird.

Im Bereich der rechtlichen Aspekte für eine mögliche Expansion von 7 Eleveln in Österreich spielen verschiedene Faktoren eine entscheidende Rolle. Insbesondere die Regelungen bezüglich der Ladenöffnungszeiten sind von großer Bedeutung. Das "Öffnungszeitengesetz" definiert klar die zulässigen Öffnungszeiten für Verkaufsstellen an Werktagen und Wochenenden. Jedoch gibt es Ausnahmen für bestimmte Standorte wie Tourismusorte oder Verkehrsknotenpunkte. Des Weiteren müssen die potenziellen Personalkosten und der Arbeitnehmerschutz berücksichtigt werden. Die längeren Öffnungszeiten bedeuten höhere Personalkosten und es müssen die Vorgaben des Kollektivvertrags im Einzelhandel beachtet werden, insbesondere bezüglich der Arbeitszeiten und Zuschläge. Insgesamt müssen bei einer möglichen Expansion von 7 Eleveln in Österreich die rechtlichen Rahmenbedingungen genau analysiert und entsprechend in die Planung integriert werden, um einen erfolgreichen Markteintritt zu ermöglichen.

5 Expansion Strategien

Die Internationalisierung von Unternehmen ist ein zentraler Bestandteil ihrer globalen Wachstumsstrategie und spielt eine wichtige Rolle für ihren langfristigen Erfolg auf internationalen Märkten. In diesem Zusammenhang stehen Unternehmen vor der Herausforderung, geeignete Internationalisierungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, um ihre Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich in neue Märkte einzuführen (vgl. Zentes 2012, S. 390). In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Ansätze zur Internationalisierung diskutiert, darunter die Wasserfall- und die Sprinklerstrategie. Die Wasserfall-Internationalisierungsstrategie zeichnet sich durch einen sequenziellen Prozess aus, bei dem die Internationalisierung in aufeinanderfolgenden Phasen durchgeführt wird. Im Gegensatz dazu steht die Sprinkler-Internationalisierungsstrategie, die auf einem flexibleren Ansatz basiert. Unternehmen, die die Sprinklerstrategie verfolgen, betreten gleichzeitig mehrere internationale Märkte und passen ihre Produkte oder Dienstleistungen gegebenenfalls lokal an (vgl. Sure 2017, S.98).

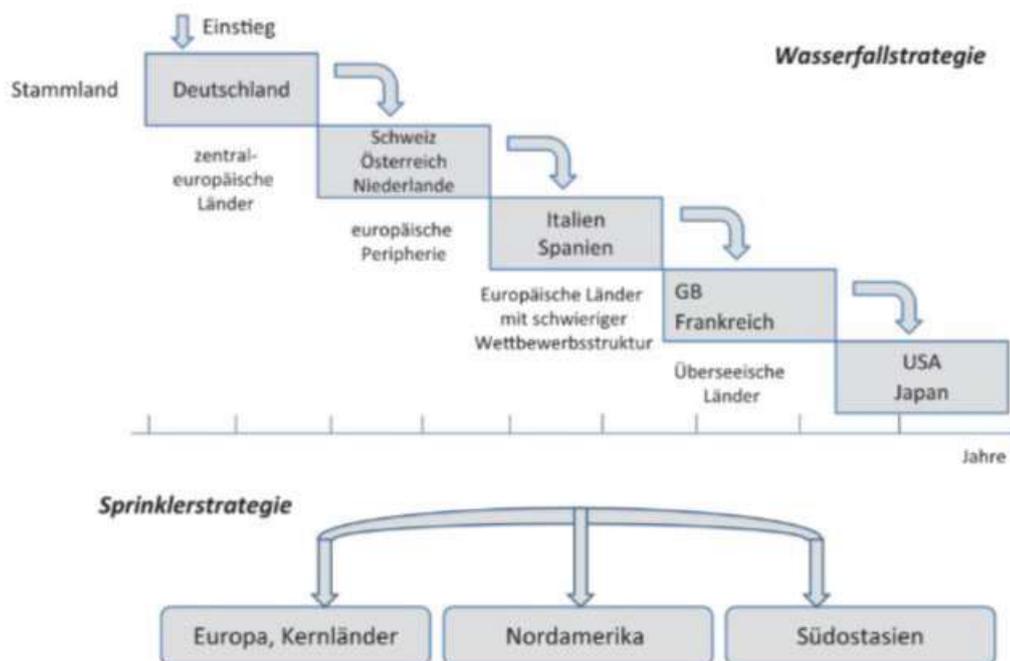


Abbildung 11: Internationalisierungsstrategien (vgl. Sure 2017, S. 98)

Wie in der obigen Grafik ersichtlich, werden diese beiden Vorgehensweisen in der Literatur meistens bei der Länderexpansion angewandt. Bei der gegenständlichen Arbeit soll nun versucht werden diese Strategien für einen Markteintritt von 7 Eleven in Österreich zu adaptieren und auf Bundesländerebene herunterzubrechen.

5.1 Wasserfall Modell

Die Wasserfall-Internationalisierungsstrategie ist ein etablierter Ansatz im Rahmen der globalen Expansion von Unternehmen. Dieser Ansatz basiert auf einem sequenziellen und phasenbasierten Prozess, der darauf abzielt, erfolgreich in neue internationale Märkte zu expandieren. Zu Beginn der Strategie steht die umfassende Marktanalyse, die eine gründliche Untersuchung potenzieller Märkte umfasst. Dabei werden Faktoren wie Marktpotenzial, Wettbewerbssituation, kulturelle Unterschiede und rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt, um die Eignung verschiedener Märkte für die Internationalisierung zu bewerten. Auf der Grundlage der Marktanalyse wird ein detaillierter Markteintrittsplan entwickelt, der Ziele, Strategien, Ressourcenbedarf und Zeitrahmen für die Internationalisierung festlegt (vgl. *Strietzel* 2012, S.78). Eine wichtige Phase der Wasserfallstrategie ist die Anpassung der Produkte oder Dienstleistungen an die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse des Zielmarktes. Diese Anpassungen können die Lokalisierung von Produkten, Änderungen im Marketing oder Vertrieb sowie die Berücksichtigung kultureller Unterschiede umfassen. Nach der Produktpassung erfolgt die offizielle Markteinführung auf dem Zielmarkt. Dies beinhaltet die Implementierung von Marketingaktivitäten, Vertriebsstrategien und die Schaffung einer Markenpräsenz. Während des gesamten Prozesses werden die Leistung und das Feedback auf dem internationalen Markt kontinuierlich überwacht. Basierend auf diesen Rückmeldungen werden Anpassungen vorgenommen, um die Internationalisierungsstrategie zu optimieren und den Erfolg auf dem Markt zu maximieren. Die Wasserfall-Internationalisierungsstrategie bietet Unternehmen eine strukturierte und methodische Vorgehensweise, um ihre Internationalisierungsbemühungen zu planen und umzusetzen (vgl. *Sure* 2017, S.98).

5.1.1 Vorteile dieser Strategie

Die zeitlich versetzte Expansion ermöglicht es, den Ressourcenbedarf über einen längeren Zeitraum zu strecken, was im Gegensatz zu zeitgleichen hohen Investitionen wie bei Sprinklersystemen zu einer optimierten Nutzung der Ressourcen führt. Durch die Nutzung von Gewinnen auf bestehenden Auslandsmärkten kann die Finanzierung neuer Markteintritte erleichtert werden, wodurch die Expansion in neue Märkte unterstützt und das Unternehmenswachstum gefördert wird. Die ersten Länder als Testmärkte zu nutzen, bietet die Möglichkeit, potenzielle Fehler oder Probleme frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Der Aufbau von Brückenköpfen in neuen Märkten schafft eine solide Basis für zukünftige Expansionen und erleichtert den Zugang zu weiteren Marktsegmenten oder Regionen. Zusätzlich bietet dies eine einfachere und nachhaltigere Möglichkeit die Logistik schrittweise aufzubauen (vgl. *Strietzel* 2012, S.78).

Die Minderung des Fehlschlagrisikos resultiert aus der schrittweisen Markterschließung, was einem Unternehmen ermöglicht, Erfahrungen zu sammeln und Strategien anzupassen, um potenzielle Risiken zu minimieren. Eine bessere Anpassung an spezifische Bedürfnisse der Zielmärkte wird durch eine reduzierte Komplexität erreicht, wodurch die Effizienz gesteigert und der Koordinationsaufwand optimiert wird (vgl. *Strietzel* 2012, S.78).

5.1.2 Nachteile dieser Strategie

Die Gefahr, Marktchancen zu verpassen, besteht aufgrund der langsameren Markterschließung im Vergleich zu Sprinklersystemen, was dazu führen kann, dass Wettbewerber einen Vorsprung erlangen und potenzielle Chancen bereits ausgeschöpft sind. Der Verlust des Überraschungseffekts kann dazu führen, dass Wettbewerber Zeit haben, auf die Markteintritte zu reagieren und Gegenstrategien zu entwickeln, was die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens beeinträchtigen kann. Die frühzeitige Warnung von Konkurrenten ermöglicht es diesen, sich rechtzeitig auf die Markteintritte vorzubereiten und potenzielle Barrieren für das Unternehmen zu errichten, um den eigenen Markteintritt zu erschweren. Fehleinschätzungen aufgrund von Analogiebildungen können auftreten, wenn das Unternehmen aus früheren Markterfahrungen ableitet, ohne die spezifischen Eigenschaften oder Bedingungen

neuer Märkte angemessen zu berücksichtigen, was zu strategischen Fehlentscheidungen führen kann (vgl. Strietzel 2012, S. 78).

5.1.3 Ableitung für 7 Eleven

Bei der Analyse der derzeitigen Expansion (auf Länderebene) von 7 Eleven in Europa, fällt auf, dass der Konzern derzeit in den Nachbarländern Schweden, Norwegen und Dänemark vertreten ist (vgl. *7eleven.com* 2024). Deshalb kann festgestellt werden, dass das Unternehmen bereits eine Wasserfallstrategie in Europa auf Länderebene anwendet. Auf Bundesländerebene könnte ein solches Szenario in Österreich wie folgt umgesetzt werden. Grundlage sind hierfür die in Kapitel 4.1.1 ausgearbeiteten Standortempfehlungen auf Bezirksebene.

Um nach dem Wasserfallmodell vorgehen zu können, müsste in Österreich ein erster Ausgangspunkt definiert werden. Da 7 Eleven nicht in Nachbarländern tätig ist und somit keine grenznahen Gebiete in Frage kommen, wäre hier die Empfehlung die Bundeshauptstadt Wien zu definieren. Wien ist nicht nur die bevölkerungsreichste Metropole Österreichs, sondern auch die kulturell diversifizierteste. Aus Kapitel 4.1.1 lassen sich hier drei Standortempfehlungen ableiten:

1. Erster Bezirk
2. Dritter bis achten Bezirk
3. Zweiundzwanzigster Bezirk

Nach erfolgreicher Eröffnung von Standorten in den aufgezeigten Gebieten, würde sich eine Erweiterung auf das nächste Bundesland empfehlen.

Um eine fundierte und nachvollziehbare Reihung der Expansionsziele vorzunehmen, wird die abgeführte Umsatzsteuer der Bundesländer miteinbezogen. Als Benchmark gelten die abgeführte Steuer im Bereich Restaurants, Gaststätten, Imbissbuden, Cafe`s und Eissalons. Die nachfolgenden Grafiken zeigen die Steuerlast auf Bundesländerebene.

Steuerpflichtige und steuerbarer Umsatz 2020 in Relation zu den Bevölkerungszahlen nach NUTS-3-Region - „Beherbergung und Gastronomie“

NUTS-Einheit	Bevölkerung am 01.01.2020	Hotels, Gasthöfe und Pensionen				Ferienunterkünfte, Campingplätze, ähnliche Beherbergungsstätten				Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben, Cafes, Eisalons u. Ä.				Caterer und Erbringung sonstiger Verpflegungsdienstleistungen, Ausschank von Getränken			
		Fälle	Umsatz in 1 000 Euro	Fälle je 1 000 EW	Umsatz je EW in Euro	Fälle	Umsatz in 1 000 Euro	Fälle je 1 000 EW	Umsatz je EW in Euro	Fälle	Umsatz in 1 000 Euro	Fälle je 1 000 EW	Umsatz je EW in Euro	Fälle	Umsatz in 1 000 Euro	Fälle je 1 000 EW	Umsatz je EW in Euro
Österreich	8 901 064	12 801	7 435 160	1,4	835,3	8 696	1 050 401	1,0	118,0	29 067	7 424 498	3,3	834,1	3 281	1 033 600	0,4	116,1
Ostösterreich	3 889 914	1 950	1 089 192	0,5	280,0	585	206 484	0,2	53,1	11 844	3 245 674	3,0	834,4	1 381	597 091	0,4	153,5
Burgenland	294 436	332	168 762	1,1	573,2	62	11 171	0,2	37,9	1 049	188 673	3,6	640,8	124	14 596	0,4	49,6
Mittelburgenland	37 384	34	13 304	0,9	355,9	5	151	0,1	4,0	111	16 465	3,0	440,4	14	2 990	0,4	80,0
Nordburgenland	160 064	188	83 488	1,2	521,6	41	7 743	0,3	48,4	580	122 893	3,6	767,8	71	6 468	0,4	40,4
Südburgenland	96 988	110	71 970	1,1	742,1	16	3 277	0,2	33,8	358	49 315	3,7	508,5	39	5 138	0,4	53,0
Niederösterreich	1 684 287	1 023	359 056	0,6	213,2	241	19 639	0,1	11,7	4 936	1 186 557	2,9	704,5	537	78 322	0,3	46,5
Mostviertel-Eisenwurzen	247 347	183	56 144	0,7	227,0	30	1 749	0,1	7,1	666	148 904	2,7	602,0	54	7 806	0,2	31,6
Niederösterreich-Süd	261 156	207	72 393	0,8	277,2	75	6 763	0,3	25,9	806	138 151	3,1	529,0	69	7 454	0,3	28,5
Sankt Pölten	156 363	72	19 009	0,5	121,6	17	1 783	0,1	11,4	474	106 302	3,0	679,8	72	11 466	0,5	73,3
Waldviertel	216 681	217	103 618	1,0	478,2	45	3 740	0,2	17,3	758	125 748	3,5	580,3	68	15 968	0,3	73,7
Weinviertel	125 210	36	10 532	0,3	84,1	12	347	0,1	2,8	319	62 730	2,5	501,0	26	2 887	0,2	23,1
Wiener Umland / Nordteil	332 957	125	38 683	0,4	116,2	27	3 359	0,1	10,1	847	180 598	2,5	542,4	117	11 542	0,4	34,7
Wiener Umland / Südtteil	344 573	183	58 678	0,5	170,3	35	1 898	0,1	5,5	1 066	424 124	3,1	1 230,9	131	21 200	0,4	61,5
Wien	1 911 191	595	561 374	0,3	293,7	282	175 674	0,1	91,9	5 859	1 870 444	3,1	978,7	720	504 173	0,4	263,8
Südösterreich	1 807 688	3 035	1 421 503	1,7	786,4	1 297	153 024	0,7	84,7	6 395	1 312 042	3,5	725,8	699	120 065	0,4	66,4
Kärnten	561 293	1 526	646 988	2,7	1 152,7	550	85 290	1,0	152,0	2 264	464 274	4,0	827,2	214	39 659	0,4	70,7
Klagenfurt-Villach	288 814	590	275 751	2,0	954,8	204	38 646	0,7	133,8	1 132	246 003	3,9	851,8	125	27 617	0,4	95,6
Oberkärnten	123 824	656	294 528	5,3	2 378,6	279	41 939	2,3	338,7	546	113 644	4,4	917,8	40	3 248	0,3	26,2
Unterkärnten	148 655	280	76 709	1,9	516,0	67	4 705	0,5	31,6	586	104 627	3,9	703,8	49	8 794	0,3	59,2
Steiermark	1 246 395	1 509	774 515	1,2	621,4	747	67 734	0,6	54,3	4 131	847 768	3,3	680,2	485	80 406	0,4	64,5
Graz	447 142	205	160 246	0,5	358,4	70	18 485	0,2	41,3	1 320	358 114	3,0	800,9	172	43 300	0,4	96,8
Liezen	79 652	464	248 067	5,8	3 114,4	251	28 223	3,2	354,3	387	92 821	4,9	1 165,3	27	5 848	0,3	73,4

Abbildung 12: Steuerbare Umsätze und Bevölkerung Österreich Teil 1 (Statistik Austria 2020)

NUTS-Einheit	Bevölkerung am 01.01.2020	Hotels, Gasthöfe und Pensionen				Ferienunterkünfte, Campingplätze, ähnliche Beherbergungsstätten				Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben, Cafes, Eisalons u. Ä.				Caterer und Erbringung sonstiger Verpflegungsdienstleistungen, Ausschank von Getränken			
		Fälle	Umsatz in 1 000 Euro	Fälle je 1 000 EW	Umsatz je EW in Euro	Fälle	Umsatz in 1 000 Euro	Fälle je 1 000 EW	Umsatz je EW in Euro	Fälle	Umsatz in 1 000 Euro	Fälle je 1 000 EW	Umsatz je EW in Euro	Fälle	Umsatz in 1 000 Euro	Fälle je 1 000 EW	Umsatz je EW in Euro
Östliche Obersteiermark	158 397	148	43 559	0,9	275,0	164	6 755	1,0	42,6	544	89 798	3,4	566,9	44	5 087	0,3	32,1
Oststeiermark	265 296	341	204 904	1,3	772,4	78	3 966	0,3	14,9	832	149 932	3,1	565,1	142	13 309	0,5	50,2
West- u. Südsteiermark	196 667	177	65 060	0,9	330,8	31	2 778	0,2	14,1	691	107 299	3,5	545,6	69	8 776	0,4	44,6
Westliche Obersteiermark	99 241	174	52 681	1,8	530,8	153	7 527	1,5	75,8	357	49 806	3,6	501,9	31	4 084	0,3	41,2
Westösterreich	3 203 462	7 816	4 924 465	2,4	1 537,2	6 814	690 893	2,1	215,7	10 828	2 866 782	3,4	894,9	1 201	316 445	0,4	98,8
Oberösterreich	1 490 279	920	424 123	0,6	284,6	390	50 657	0,3	34,0	4 192	893 403	2,8	599,5	425	91 809	0,3	61,6
Innviertel	289 509	154	52 342	0,5	180,8	34	2 524	0,1	8,7	818	155 878	2,8	538,4	91	18 230	0,3	63,0
Linz-Wels	595 637	156	79 840	0,3	134,0	96	20 131	0,2	33,8	1 601	378 947	2,7	636,2	161	41 062	0,3	68,9
Mühlviertel	210 133	149	73 020	0,7	347,5	24	3 032	0,1	14,4	537	106 571	2,6	507,2	62	14 683	0,3	69,9
Steyr-Kirchdorf	155 844	126	50 714	0,8	325,4	39	7 034	0,3	45,1	464	78 370	3,0	502,9	46	6 757	0,3	43,4
Traunviertel	239 156	335	168 207	1,4	703,3	197	17 936	0,8	75,0	772	173 637	3,2	726,0	65	11 078	0,3	46,3
Salzburg	558 410	2 020	1 403 216	3,6	2 512,9	1 965	227 769	3,5	407,9	2 325	703 022	4,2	1 259,0	313	61 150	0,6	109,5
Lungau	20 251	130	70 314	6,4	3 472,1	128	12 328	6,3	608,8	91	41 173	4,5	2 033,2	5	696	0,2	34,3
Pinzgau-Pongau	168 822	1 426	1 084 453	8,4	6 423,6	1 666	178 750	9,9	1 058,8	996	307 807	5,9	1 823,3	128	27 274	0,8	161,6
Salzburg u. Umgebung	369 337	464	248 449	1,3	672,7	171	36 691	0,5	99,3	1 238	354 042	3,4	958,6	180	33 180	0,5	89,8
Tirol	757 634	4 047	2 550 979	5,3	3 367,0	4 008	359 798	5,3	474,9	3 226	934 715	4,3	1 233,7	315	79 863	0,4	105,4
Außerfern	32 838	315	194 115	9,6	5 911,3	368	28 132	11,2	856,7	195	42 634	5,9	1 298,3	23	3 221	0,7	98,1
Innsbruck	312 414	591	395 212	1,9	1 265,0	465	73 466	1,5	235,2	1 127	280 811	3,6	898,8	123	30 202	0,4	96,7
Osttirol	48 738	192	81 634	3,9	1 674,9	124	11 551	2,5	237,0	217	45 484	4,5	933,2	14	1 144	0,3	23,5
Tiroler Oberland	104 860	1 399	810 503	13,3	7 729,4	1 573	116 785	15,0	1 113,7	480	161 269	4,6	1 537,9	30	23 015	0,3	219,5
Tiroler Unterland	258 784	1 550	1 069 515	6,0	4 132,8	1 478	129 865	5,7	501,8	1 207	404 517	4,7	1 563,1	125	22 282	0,5	86,1
Vorarlberg	397 139	829	546 147	2,1	1 375,2	451	52 668	1,1	132,6	1 085	335 641	2,7	845,1	148	83 623	0,4	210,6
Bludenz-Bregenz-zer Wald	92 362	679	461 908	7,4	5 001,1	361	45 262	3,9	490,1	335	92 448	3,6	1 000,9	37	17 084	0,4	185,0
Rheintal-Bodensee	304 777	150	84 239	0,5	276,4	90	7 406	0,3	24,3	750	243 193	2,5	797,9	111	66 539	0,4	218,3

Q: STATISTIK AUSTRIA, Umsatzsteuerstatistik. - EW= Einwohner:innen.

Abbildung 13 : Steuerbare Umsätze und Bevölkerung Österreich Teil 2 (Statistik Austria 2020)

Als Vorschlag sollten die ausgewählten Gebiete aus Kapitel 4.1.1, unter Berücksichtigung des steuerbaren Umsatzes der Restaurants und Imbissstuben, sowie

der Bevölkerungsdichte in absteigender Reihenfolge erschlossen werden. Die Nachfolgende Tabelle zeigt das Ergebnis dieser Analyse.

Bundesland	Standort-empfehlung 1	Standort-empfehlung 2	Standort-empfehlung 3
Wien	Erster Bezirk	Dritter bis achten Bezirk.	22.ter Bezirk
Niederösterreich	St. Pölten	Bezirk Krems	Bezirk Korneuburg
Oberösterreich	Linz	Bezirk Freistadt	Bezirk Wels
Salzburg	Salzburg	Zell am See	St. Johann im Pongau
Steiermark	Graz	Bezirk Liezen	-
Tirol	Innsbruck	Bezirk Schwaz	Bezirk Kitzbühel
Kärnten	Klagenfurt	Bezirk Völkermarkt	Villach (Stadt und Land)
Vorarlberg	Bregenz	Bezirk Dornbirn	Bezirk Feldkirch
Burgenland	Eisenstadt	Bezirk Oberwart	Bezirk Neusiedl a. See

Tabelle 2: Expansionsplan nach steuerbarem Umsatz und Bevölkerungsdichte (eigene Darstellung)

Bei dieser Vorgehensweise würde sichergestellt werden, dass unter den einbezogenen Kriterien, immer das Nachbarbundesland mit dem höchstmöglichen Potenzial erschlossen wird.

5.2 Sprinkler Modell

Die Sprinkler-Strategie bietet eine alternative Methode zur gleichzeitigen Erschließung mehrerer internationaler Märkte. Im Gegensatz zur sequenziellen Natur der Wasserfallstrategie betritt das Unternehmen bei der Anwendung der Sprinklerstrategie mehrere Märkte gleichzeitig, ohne eine lineare Abfolge einzuhalten. Dies ermöglicht eine schnellere und flexiblere Expansion. Die Sprinklerstrategie bietet eine hohe Flexibilität und ermöglicht es Unternehmen, sich schnell an verschiedene

Märkte anzupassen und auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren. Dieser Ansatz birgt jedoch auch Herausforderungen, darunter die effiziente Nutzung von Ressourcen und die Aufrechterhaltung einer konsistenten Markenbotschaft über verschiedene Märkte hinweg. Insgesamt stellt die Sprinklerstrategie eine vielversprechende Option für Unternehmen dar, die eine dynamische und agile Herangehensweise an die Internationalisierung bevorzugen. Durch eine sorgfältige Planung und Umsetzung können Unternehmen die Vorteile dieser Strategie nutzen, um erfolgreich in neue Märkte einzutreten und ihr internationales Wachstum zu fördern (vgl. *Strietzel* 2012, S. 78).

5.2.1 Vorteile dieser Strategie

Der Aufbau von Markbarrieren wird durch die breite Marktabdeckung schnell erreicht, wodurch potenzielle Wettbewerber abgeschreckt und der Marktzugang erschwert wird. Die schnellere Amortisation der Fixkosten resultiert aus einem raschen Markteintritt und einer schnellen Umsatzgenerierung, was dazu beiträgt, die Rentabilität des Unternehmens zu steigern. Das Setzen von Standards ermöglicht es dem Unternehmen, seine Produkte oder Dienstleistungen als Maßstab in der Branche zu etablieren, was die Marktposition stärkt, und das Vertrauen der Kunden fördert (vgl. *Sure* 2017, S.98).

5.2.2 Nachteile dieser Strategie

Die hohe Komplexität des Sprinkleransatzes kann zu Herausforderungen bei der Koordination und Implementierung führen, was die Effizienz beeinträchtigen und die Ressourcennutzung erschweren kann (vgl. *Sure* 2017, S. 98).

5.2.3 Ableitung für 7 Eleven

Als Grundlage einer möglichen Expansion mittels der Sprinkler Methode, werden wieder die Gebiete aus Kapitel 4.1.1 herangezogen. Eine Vorgehensweise könnte zum Beispiel sein, dass zuerst die jeweiligen Landeshauptstädte erschlossen werden. Somit würde sich folgendes Szenario darstellen:

1. Gleichzeitige Eröffnung von Standorten laut Liste Standortempfehlungen 1
2. anschließende Eröffnung von Standorten laut Liste Standortempfehlungen 2

3. darauffolgende Eröffnung von Standorten laut Liste Standortempfehlungen 3

Nach Eröffnung der ersten Standorte, könnte eine Evaluierung der Erträge und eine erste Erfolgsbilanz gezogen werden. Eine Abänderung der Strategie wäre zu diesem Zeitpunkt denkbar, allerdings wären die bereits erfolgten Investitionen erheblich. Zusätzlich wäre die enorme Distanz, zwischen den Standorten, eine Herausforderung für die Logistik.

5.3 Empfehlung für 7 Eleven

Nach erfolgter Analyse der Wasserfall- und Sprinklermethode, mit Ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen kann folgendes für eine Österreich Expansion für 7 Eleven empfohlen werden:

Die beschriebene Sprinklerstrategie mit der möglichen Ableitung für das Unternehmen bietet einige Vorteile, darunter eine rasante Markterschließung und Umsatzsteigerung sowie einen gewissen Druck auf die Konkurrenz. Allerdings ist diese Vorgehensweise mit einigen Risiken verbunden. Durch die gleichzeitige Eröffnung mehrerer Standorte, steigt der Kapitalbedarf und der Gesamtaufwand für das Unternehmen. Weitere Aspekte wie die gleichzeitige Personalsuche und Einarbeitung der Mitarbeiter dürfen auch nicht unbeachtet bleiben. Zusätzlich würde diese Vorgehensweise voraussetzen, dass bei Eröffnung, in ganz Österreich bereits ein funktionierendes Logistiknetz etabliert ist.

Bei Anwendung der Wasserfallmethode könnte hingegen das Unternehmen von Osten nach Westen stetig und nachhaltig wachsen. Die Belieferungskette würde sich der Expansion anpassen und müsste nicht von Anfang an im ganzen Land ausgebaut sein. Der Investitionsbedarf wäre bei dieser Methode am Anfang überschaubar und könnte je nach Erfolg der ersten Standorte nach und nach erhöht oder verringert werden. Nachteilig wäre hingegen bei der Sprinklermethode das langsamere Wachstum und die geringere Sichtbarkeit am Gesamtmarkt in Österreich. Zusätzlich hat die Konkurrenz mehr Zeit zur Reaktion, um eventuell mit Gegenmaßnahmen die weitere Expansion von 7 Eleven zu verlangsamen.

Schlussendlich wird es eine Frage der Risikofreudigkeit des Konzerns sein, welche Strategie bevorzugt wird. Wenn große Budgets und der absolute Wille zur schnellen

Marktpenetration vorliegen, wird wahrscheinlich eine gleichzeitige Erschließung der Bundesländer bevorzugt werden.

Wenn man aber die Vorgehensweise auf Länderebene von 7 Eleven beobachtet und die Vorteile der Wasserfallstrategie den Nachteilen gegenüberstellt, wird diese Methode die wahrscheinlichere und in dieser Arbeit empfohlene sein.

6 Standortkriterien und Empfehlungen für 7-Eleven in Österreich

In diesem Abschnitt der Arbeit werden nun die wichtigsten Standortkriterien für 7-Eleven in Österreich identifiziert. Zuerst müssen aber grundlegende Begrifflichkeiten erklärt und abgegrenzt werden.

6.1 Makro- Meso und Mikroumfeld

In der Standortforschung werden die Konzepte des Makro- Meso und Mikroumfelds verwendet, um die verschiedenen Ebenen der Umgebung zu beschreiben, die die Entscheidungen von Unternehmen oder Institutionen beeinflussen können.

Das Makroumfeld umfasst externe Faktoren, die die gesamte Branche oder Region beeinflussen, in der ein Unternehmen tätig ist. Diese Faktoren wie zum Beispiel wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Aspekte liegen oft außerhalb der direkten Kontrolle des Unternehmens. Zum Beispiel können wirtschaftliche Trends, demografische Veränderungen und technologische Entwicklungen das Makroumfeld beeinflussen (vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon 2024*).

Das Mesoumfeld beschreibt die rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen, die die Geschäftstätigkeit in einem bestimmten Sektor oder in einer Region beeinflussen. Dazu gehören Gesetze, Vorschriften, Steuern, Subventionen und politische Entscheidungen, die sich auf die Branche auswirken können (vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon 2024*).

Diese Aspekte wurden in der gegenständlichen Arbeit bereits ausführlich behandelt, um einen ausführlichen Überblick der österreichischen Gegebenheiten darzulegen. Im weiteren Verlauf wird ausführlicher auf die Mikrolage eingegangen.

Das Mikroumfeld hingegen bezieht sich auf die spezifische, direkte Umgebung eines Standorts, einschließlich der Faktoren, die sich unmittelbar auf die geschäftlichen Aktivitäten auswirken. Dies umfasst interne und externe Faktoren wie Kundenfrequenz, die Lage, Konkurrenten, die Verkehrsanbindung und Mietpreise. Die Analyse des Mikroumfelds konzentriert sich darauf, die Wettbewerbsbedingungen

und die spezifischen Dynamiken im näheren Umkreis zu verstehen. Die Berücksichtigung aller beschriebenen Kriterien ist entscheidend für eine umfassende Standortanalyse und die Entwicklung einer erfolgreichen Geschäftsstrategie (vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon* 2024). Die folgende Grafik gibt einen grundsätzlichen Überblick über wichtige Standortfaktoren.

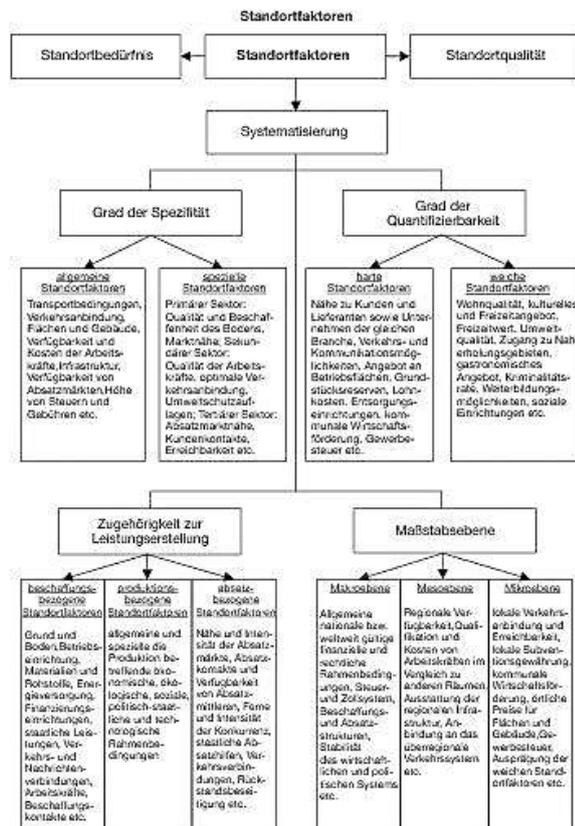


Abbildung 14: Überblick Standortfaktoren (*Gabler Wirtschaftslexikon* 2024)

Nach erfolgter Abgrenzung der Standortfaktoren kann auf der Maßstabsebene nun nach dem Grad der Quantifizierung unterschieden werden.

6.2 Harte und weiche Standortfaktoren

In der Standortforschung werden harte und weiche Standortfaktoren verwendet, um die Attraktivität eines bestimmten Gebiets für Unternehmen zu bewerten. Harte Standortfaktoren sind dabei quantifizierbar und umfassen physische Aspekte wie

Infrastruktur, Transportmöglichkeiten, Nähe zum Kunden, Arbeitskräften und Lohnkosten. Zum Beispiel könnte die Nähe zu Autobahnen oder die Verfügbarkeit von Fachkräften als harte Faktoren betrachtet werden (vgl. *Farhauer/Kröll* 2014, S. 57).

Auf der anderen Seite sind weiche Standortfaktoren subjektiver und schwerer zu quantifizieren. Sie beziehen sich auf immaterielle Aspekte wie Lebensqualität oder das Image eines Standortes (vgl. *Farhauer/Kröll* 2014, S. 57).

Für eine umfassende Analyse der Standortattraktivität ist es wichtig, sowohl harte als auch weiche Faktoren zu berücksichtigen. Während harte Faktoren oft leicht messbar sind und quantitative Daten erfordern, können weiche Faktoren eher qualitative Methoden erfordern, um erfasst zu werden. Die Berücksichtigung beider Arten von Faktoren ermöglicht es Unternehmen, fundierte Entscheidungen über den Standort ihrer Aktivitäten zu treffen und potenzielle Vor- und Nachteile eines Standorts besser zu verstehen (vgl. *Tretter* 2017, S. 25).

6.3 Definition der Standortkriterien für 7 Eleven

Um bei der Expansionsplanung nun geeignete Flächen identifizieren und die attraktivsten Lagen herausfiltern zu können, müssen zuerst Standortkriterien definiert werden. Im Verlauf dieser Arbeit konnten bereits einige Aspekte festgestellt werden, welche für einen 7 Eleven Standort wichtig sind. Diese werden nun in die entsprechenden Bereiche eingeteilt.

6.3.1 Harte Standortfaktoren für 7 Eleven

Verkehrsanbindung

Die Nähe zu stark frequentierten Straßen, Autobahnen oder öffentlichen Verkehrsmitteln, um eine gute Erreichbarkeit für Kunden zu gewährleisten.

Bevölkerungsdichte

Eine ausreichend hohe Bevölkerungsdichte in der näheren Umgebung, um eine stabile Kundenbasis zu gewährleisten.

Wettbewerbsumfeld

Eine angemessene Entfernung zu anderen Convenience-Stores oder Supermärkten, um eine ausreichende Nachfrage zu gewährleisten, ohne durch ein Übermaß an Konkurrenz beeinträchtigt zu werden.

Sichtbarkeit und Zugänglichkeit

Eine prominente Lage mit guter Sichtbarkeit und einfachem Zugang für Fußgänger und Autofahrer.

Parkmöglichkeiten

Vorhandensein von Parkplätzen in der Nähe des Ladens, um Kunden das Parken zu erleichtern.

Rechtliche Bedingungen

Wenn möglich ein Standort, wo aufgrund der österreichischen Gesetzeslage eine längere Öffnungszeit möglich ist.

6.3.2 Weiche Standortfaktoren für 7 Eleven

Kundennachfrage und Verhaltensmuster

Ein Verständnis der lokalen Bevölkerung und ihrer Einkaufsgewohnheiten, einschließlich der bevorzugten Einkaufszeiten und -muster.

Demografie der Kunden

Kenntnisse über die demografischen Merkmale der Zielgruppe, wie Alter, Einkommen, Familienstand und ethnische Zusammensetzung.

Lokale Kultur und Vorlieben

Berücksichtigung kultureller Aspekte und lokaler Vorlieben, um das Sortiment und die Angebote entsprechend anzupassen.

Markenimage und Bekanntheit

Eine Standortwahl, die das Markenimage von 7-Eleven widerspiegelt und eine positive Wahrnehmung bei den Kunden fördert.

6.4 Nutzwertanalyse zur Priorisierung

Nach erfolgreicher Einteilung und Identifikation von Standortkriterien, stellt sich nun die Frage, wo und in welcher Reihenfolge 7 Eleven seine Standorte eröffnen sollte. Zur Beantwortung dieser Fragestellung wird auf die Methode der Nutzwertanalyse zurückgegriffen.

Die Nutzwertanalyse innerhalb der Standortanalyse ist ein methodisches Bewertungsverfahren, das darauf abzielt, die Relevanz verschiedener Standortfaktoren für ein Unternehmen zu quantifizieren. Zunächst werden die relevanten Faktoren aufgeführt und einer Gewichtung entsprechend ihrer Bedeutung für das Unternehmen unterzogen. Anschließend werden potenzielle Standorte anhand dieser Faktoren bewertet, um festzustellen, wie gut sie die Unternehmensziele erfüllen. Diese Bewertungen werden mit den zuvor festgelegten Gewichtungen kombiniert, um Teilnutzwerte zu generieren. Abschließend werden diese Teilnutzwerte zu einem Gesamtnutzwert für jeden Standort aggregiert (vgl. *Bechmann* 2006, S.78).

Die konventionelle Herangehensweise an eine Nutzwertanalyse während der Suche nach einem geeigneten Standort folgt in der Regel diesem Ablauf:

- Identifizierung von Standortanforderungen.
- Bewertung und Rangfolge der Standortfaktoren basierend auf ihrer Relevanz für die Standortwahl durch Gewichtung oder Punktevergabe an einzelne Faktoren oder deren Determinanten.
- Festlegung der zu prüfenden Standortalternativen.
- Bewertung der potenziellen Standortalternativen anhand der definierten Standortfaktoren.
- Vergleich der Standortanforderungen mit den Gegebenheiten der ausgewählten potenziellen Standorte mithilfe von Punktebewertungsmodellen, Nutzwertanalysen oder der Profilmethode (vgl. *Ottmann* 2016, S.120).

Diese Methode weist bei ihrer Verwendung den Vorteil einer unkomplizierten Handhabung und Anwendung auf. Des Weiteren ermöglichen Nutzwertanalysen die Berücksichtigung von subjektiven und qualitativen Faktoren. Bei einer systematischen Standortsuche werden häufig Nutzwertanalysen angewendet. Jedoch besteht die Herausforderung, dass nicht alle potenziellen Standorte untersucht werden können.

Zudem werden bereits zu Beginn der Analyse subjektive Einflüsse des Anwenders in Form von Nutzwertbewertungen berücksichtigt. Dies kann dazu führen, dass die Ergebnisse der Standortanalyse nicht mehr klar zwischen den auf objektiven Daten basierenden Aspekten und möglicherweise fehlerhaften subjektiven Einschätzungen differenziert werden können (vgl. *Bechmann* 2006, S.78).

Obwohl die Nutzwertanalyse eine nicht fehlerfreie Methode zur Standortanalyse darstellt, bietet Sie jedoch für diese Arbeit einige Vorteile und Nützlichkeiten, um eine sinnvolle Reihung vorzunehmen. Im weiteren Verlauf folgt nun die Durchführung der beschriebenen Methode.

6.5 Bewertung und Rangfolge der Standortfaktoren

Als erstes müssen nun die identifizierten Standortfaktoren gewichtet werden. Hierzu wird ein klassisches Bewertungsschema zwischen 0 % und 100 % angewendet. Wobei 0 % keine Relevanz darstellt und 100% eine sehr hohe Relevanz. Die Bewertung erfolgt aus Erkenntnissen der Arbeit.

6.5.1 Bewertung der harten Standortfaktoren für 7 Eleven

Verkehrsanbindung – 20%

Dies ist, wie bereits beschrieben, ein sehr wichtiger Punkt für einen potenziellen Standort. Sowohl die beschriebene Konkurrenz als auch 7 Eleven selbst (in anderen Ländern) sucht die Nähe zu gut angebotenen Standorten (vgl. *7eleven.com* 2024). Deshalb wird dieser Punkt als wichtig und sehr relevant eingestuft.

Bevölkerungsdichte – 7,5%

Aufgrund der Tatsache, dass zum Beispiel in Schweden Standorte an Autobahnen und nicht zentralen Lagen existieren, ist dieser Punkt nicht generell ein wichtiges Kriterium (vgl. *7eleven.com* 2024).

Wettbewerbsumfeld – 0 %

Das Wettbewerbsumfeld ist ein wesentlicher Punkt, kann aber in dieser Analyse nicht bewertet werden, da es sich nicht um eine Bewertung von konkreten Standorten handelt.

Sichtbarkeit und Zugänglichkeit – 20 %

Der einfache Zugang von Fußgängern und Autofahrern ist eine absolute Voraussetzung und somit wesentlich.

Parkmöglichkeiten – 7,5 %

Je nach Konzept gibt es hier unterschiedliche Anforderungen. Prinzipiell kann abgeleitet werden, dass auch bei bereits gut erschlossenen Ländern wie Schweden nicht bei jeder Filiale Parkplätze vorhanden sind.

Rechtliche Bedingungen – 20%

Aufgrund der in bereits im Dokument beschriebenen Wichtigkeit von langen Öffnungszeiten ergibt sich hier ein hoher Stellenwert.

6.5.2 Bewertung der weichen Standortfaktoren für 7 Eleven

Kundennachfrage und Verhaltensmuster – 15%

Es ist wesentlich, dass der Standort anhand der lokalen Verhaltensmuster und Einkaufsgewohnheiten ausgesucht wird. Wie bereits erwähnt ist dies ein zentraler Erfolgsfaktor.

Demografie der Kunden / Lokale Kultur und Vorlieben / Lokale Kultur und Vorlieben - 0

Diese Merkmale können in der Analyse nicht einbezogen werden, da es sich nicht um einen konkreten Standort handelt.

Markenimage und Bekanntheit – 10%

Um eine erfolgreiche Marke in Österreich aufzubauen, ist dieser Punkt für die Zukunft von 7 Eleven schlagend. Somit wird eine höhere Bewertung angesetzt.

6.6 Festlegung der zu prüfenden Standortalternativen

Wie in der Arbeit bereits hervorgegangen ist, gibt es einige interessante Niederlassungsmöglichkeiten für den beschriebenen Einzelhändler. Die interessantesten Möglichkeiten werden nachfolgend aufgezeigt und die Standortfaktoren mit einem Punktesystem zwischen 0 und 10 bewertet. Die Bewertung 0 bedeutet, dass der jeweilige Faktor nicht vorhanden ist, während eine Punktevergabe von 10 eine maximale Ausprägung darstellt.

6.6.1 Tankstellen

Wie in der Arbeit bereits erörtert, sind Tankstellen eine interessante Möglichkeit für 7 Eleven. Im Jahr 2022 wurden 2749 Tankstellen in Österreich durch verschiedene Betreiber bewirtschaftet (vgl. *statistika.com* 2022). Nachfolgend wird diese Möglichkeit nun quantifiziert und eingeordnet.

Verkehrsanbindung – 9

Am Beispiel der BP-Tankstellenkette kann erkannt werden, dass sich sowohl Niederlassungen in innenstädtischer Lage als auch auf Autobahnen und in Gewerbegebieten befinden (vgl. *bp.com* 2024). Das Konkurrenzunternehmen OMV hingegen ist der größte Anbieter von Autobahntankstellen in Österreich und setzt eher im außer städtischen Bereich seinen Schwerpunkt (vgl. *statistika.com* 2022). Somit kann festgehalten werden, dass Tankstellen grundsätzlich an verkehrstarken Standorten betrieben werden, allerdings mit leichter Tendenz zu nicht zentralen innenstädtischen Lagen.

Bevölkerungsdichte - 4

Wie beim vorangegangenen Punkt bereits beschrieben, ist es nicht zwingende Voraussetzung Tankstellen im Bevölkerungsdichten Umfeld zu errichten. An Autobahnen oder Schnellstraßen wird diese eher gering sein.

Wettbewerbsumfeld - 0

Das Wettbewerbsumfeld ist ein wesentlicher Punkt, kann aber in dieser Analyse nicht bewertet werden, da es sich nicht um eine Bewertung von konkreten Standorten handelt.

Sichtbarkeit und Zugänglichkeit - 10

Die bekannten Vorteile von Tankstellen bezüglich einfacher Erreichbarkeit sind besonders herauszustreichen.

Parkmöglichkeiten – 8

Sind bei den meisten Tankstellen in ausreichender Form vorhanden.

Rechtliche Bedingungen – 10

Wie bereits erörtert eines der wesentlichen Vorteile eines Tankstellenstandortes bezogen auf die Öffnungszeiten.

Kundennachfrage und Verhaltensmuster - 9

Aufgrund der Tatsache, dass bereits einige Konkurrenten (Billa, Spar etc.) erfolgreiche Convenience Konzepte in Tankstellen betreiben, ergibt sich hier eine hohe Bewertung.

Demografie der Kunden / Lokale Kultur und Vorlieben / Lokale Kultur und Vorlieben - 0

Diese Merkmale können in der Analyse nicht einbezogen werden, da es sich nicht um einen konkreten Standort handelt.

Markenimage und Bekanntheit - 7

Abgeleitet von der Tatsache, dass in Schweden Tankstellenshops bereits erfolgreich betrieben werden, ergibt sich hier eine hohe Bewertung (vgl. *7eleven.se* 2024)

6.6.2 Einkaufszentren

Auch die Möglichkeit von Shops in Einkaufszentren muss in eine gründliche Bewertung einfließen. Derzeit gibt es in Österreich 247 aktive Shoppingcenter (vgl. *standort-markt.at* 2024).

Verkehrsanbindung – 7

Am Beispiel der Spar European Shopping-Centers kann festgestellt werden, dass sowohl Shopping-Center in innenstädtischen Lagen als auch in ländlicheren Gebieten betrieben werden. Allerdings muss hier meist zuerst in eine Tiefgarage gefahren

werden (vgl. *ses-european.com* 2024). Dies könnte für einige Kunden abschreckend wirken oder zumindest als umständlich wahrgenommen werden.

Bevölkerungsdichte - 7

Einkaufszentren werden grundsätzlich in der Nähe oder in Ballungszentren errichtet. Auch dies zeigt die Analyse der SES-Standorte (vgl. *ses-european.com* 2024).

Wettbewerbsumfeld - 0

Das Wettbewerbsumfeld ist ein wesentlicher Punkt, kann aber in dieser Analyse nicht bewertet werden, da es sich nicht um eine Bewertung von konkreten Standorten handelt.

Sichtbarkeit und Zugänglichkeit - 9

Einkaufszentren sind im Normalfall gut sichtbar, allerdings ist die Erreichbarkeit mit dem Auto meist etwas umständlich wegen Tiefgaragen.

Parkmöglichkeiten – 9

Sind bei den meisten Einkaufszentren in ausreichender Form vorhanden.

Rechtliche Bedingungen – 6

Wie in der Arbeit bereits beschrieben, ergeben sich hier Einschränkungen bezüglich der Öffnungszeiten.

Kundennachfrage und Verhaltensmuster - 9

Durch die Konzentration von Kunden und die Sogwirkung von eventuellen Ankermietern kann davon ausgegangen werden, dass in Einkaufszentren eine hohe Kundenfrequenz herrscht. Dies hat zur Folge, dass die Wahrscheinlichkeit für Spontankäufe steigt.

Demografie der Kunden / Lokale Kultur und Vorlieben / Lokale Kultur und Vorlieben - 0

Diese Merkmale können in der Analyse nicht einbezogen werden, da es sich nicht um einen konkreten Standort handelt.

Markenimage und Bekanntheit - 7

Das positive Image von Einkaufszentren könnte auch auf 7 Eleven Einfluss haben.

6.6.3 Fachmarktzentren

Eine weitere Möglichkeit bieten Fachmarktzentren. Derzeit befinden sich in Österreich 280 Fachmarktzentren (vgl. *standort-markt.at* 2022).

Verkehrsanbindung – 9

Die Rutter Immobiliengruppe betreibt einige Fachmarktzentren in Österreich. Anhand des Portfolios kann erkannt werden, dass Retail Parks eher in Gewerbegebieten zu finden sind. Der große Vorteil besteht darin, dass direkt vor dem jeweiligen Geschäft geparkt werden kann (vgl. *rutter.at* 2024).

Bevölkerungsdichte - 7

Fachmarktzentren werden grundsätzlich in der Nähe von Ballungszentren errichtet. Allerdings nicht in innenstädtischen Lagen (vgl. *rutter.at* 2024).

Wettbewerbsumfeld - 0

Das Wettbewerbsumfeld ist ein wesentlicher Punkt, kann aber in dieser Analyse nicht bewertet werden, da es sich nicht um eine Bewertung von konkreten Standorten handelt.

Sichtbarkeit und Zugänglichkeit - 9

Die Sichtbarkeit und Zugänglichkeit ist ein wesentlicher Vorteil eines Fachmarktzentrens.

Parkmöglichkeiten – 10

Wie bereits beschrieben eines der wesentlichsten Vorteile.

Rechtliche Bedingungen – 6

Die Einschränkungen sind ident mit denen des Einkaufszentrums.

Kundennachfrage und Verhaltensmuster - 8

Durch das Fehlen von innenstädtischen Lagen fällt die Bewertung hier geringer aus als die des Einkaufszentrums.

Demografie der Kunden / Lokale Kultur und Vorlieben / Lokale Kultur und Vorlieben - 0

Diese Merkmale können in der Analyse nicht einbezogen werden, da es sich nicht um einen konkreten Standort handelt.

Markenimage und Bekanntheit - 7

Hier erfolgt die gleiche Annahme wie bei Einkaufszentren.

6.6.4 Bahnhöfe und U-Bahnstationen

Allein in Wien gibt es 109 U-Bahnstationen, welche von den Wiener Linien bewirtschaftet werden. Natürlich verfügen nicht alle über Geschäftsflächen, aber der Großteil verfügt über kleinere Mietmöglichkeiten (vgl. *wienerlinien.at* 2024). Die Anzahl der Bahnhöfe beträgt derzeit 1031 in Österreich (vgl. *statistika.at* 2024).

Verkehrsanbindung – 10

Sowohl Bahnhöfe als auch U-Bahnstationen befinden sich an hoch frequentierten Standorten (vgl. *oebb.at* 2024).

Bevölkerungsdichte - 9

Die zu untersuchenden Standorte befinden sich meist in Ballungszentren oder in der Nähe von stärker besiedelten Gebieten (vgl. *oebb.at* 2024).

Wettbewerbsumfeld - 0

Das Wettbewerbsumfeld ist ein wesentlicher Punkt, kann aber in dieser Analyse nicht bewertet werden, da es sich nicht um eine Bewertung von konkreten Standorten handelt.

Sichtbarkeit und Zugänglichkeit - 10

Laut Recherche ergibt sich hier eine sehr hohe Bewertung. Die Standorte sind gut ersichtlich und für die Öffentlichkeit gut erreichbar (vgl. *oebb.at* 2024).

Parkmöglichkeiten – 9

Sowohl Bahnhöfe als auch U-Bahnstationen verfügen über diverse Parkmöglichkeiten. Jedoch öfters in Tiefgaragen und sind somit Kostenpflichtig (vgl. *wienerlinien.at* 2024).

Rechtliche Bedingungen – 10

Wie in der Arbeit bereits beschrieben, ist dies ein wesentlicher Vorteil bezüglich der Öffnungszeiten.

Kundennachfrage und Verhaltensmuster - 10

2023 waren allein mit den Wiener Linien 792 Millionen Menschen unterwegs (vgl. *wienerlinien.at* 2024). Die hohe Frequentierung durch Pendler und Touristen erhöht die Wahrscheinlichkeit für Spontankäufe erheblich.

Demografie der Kunden / Lokale Kultur und Vorlieben / Lokale Kultur und Vorlieben - 0

Diese Merkmale können in der Analyse nicht einbezogen werden, da es sich nicht um einen konkreten Standort handelt.

Markenimage und Bekanntheit – 7

Abgeleitet von der Tatsache, dass in Schweden U-Bahn und Bahnhoffilialen bereits erfolgreich betrieben werden, ergibt sich hier eine hohe Bewertung (vgl. *Televen.se* 2024)

6.6.5 Innerstädtische Lagen

Zur Vereinfachung wird hier das Beispiel der Wiener Innenstadt herangezogen.

Verkehrsanbindung – 7

Mit öffentlichen Verkehrsmitteln und zu Fuß ist die Innenstadt gut erreichbar, allerdings ergibt sich mit dem KFZ ein anderes Bild. Hier muss auf teure Tiefgaragen, welche nicht immer genau beim jeweiligen Standort sind, zurückgegriffen werden (vgl. *wien.info* 2024).

Bevölkerungsdichte - 10

Mit 16.400 Einwohnern und über 120.000 Gästeübernachtungen ist die Innere Stadt ein durchaus belebter Ort in Wien (vgl. *wien.gv.at* 2024).

Wettbewerbsumfeld - 0

Das Wettbewerbsumfeld ist ein wesentlicher Punkt, kann aber in dieser Analyse nicht bewertet werden, da es sich nicht um eine Bewertung von konkreten Standorten handelt.

Sichtbarkeit und Zugänglichkeit - 8

Mit den öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar, allerdings mit dem KFZ umständlich (vgl. *wien.gv.at* 2024).

Parkmöglichkeiten – 4

Es werden Tiefgaragen und Kurzparkzonen angeboten. Direkte, freie Parkmöglichkeiten sind nicht verfügbar (vgl. *wien.gv.at* 2024).

Rechtliche Bedingungen – 6

Wie in der Arbeit bereits beschrieben muss sich an das Öffnungszeitengesetz gehalten werden.

Kundennachfrage und Verhaltensmuster - 10

Durch die beschriebenen hohen Nächtigungszahlen und den belebten Einkaufsstraßen ergibt sich ein hoher Wert (vgl. *wien.gv.at* 2024).

Demografie der Kunden / Lokale Kultur und Vorlieben / Lokale Kultur und Vorlieben - 0

Diese Merkmale können in der Analyse nicht einbezogen werden, da es sich nicht um einen konkreten Standort handelt.

Markenimage und Bekanntheit – 9

Viele Einzelhändler betreiben auf den Einkaufsstraßen der Innenstadt sogenannte Flagshipstores. Dies würde auch zu einem positiven Image von 7 Eleven beitragen (vgl. *wien.info* 2024).

6.6.6 Tourismusgebiete

Als Vorlage wird hier der Tourismusort Kitzbühel herangezogen. Dieser befindet sich im Bundesland Tirol und ist mit seinen umliegenden Dörfern eine beliebte Tourismusregion in Österreich.

Verkehrsanbindung – 7

Mit Bus und zu Fuß sind die Shops der Kitzbüheler Innenstadt gut erreichbar. Aufgrund von Fußgängerzonen sind dies auch die einzigen Möglichkeiten (vgl. *kitzbuehel.at* 2024).

Bevölkerungsdichte - 7

Es Nächtigen über 300.000 Personen jährlich in Kitzbühel. Der Ort selbst hat allerdings nur 8.257 Bürger. (vgl. *statistika.at* 2024).

Wettbewerbsumfeld - 0

Das Wettbewerbsumfeld ist ein wesentlicher Punkt, kann aber in dieser Analyse nicht bewertet werden, da es sich nicht um eine Bewertung von konkreten Standorten handelt.

Sichtbarkeit und Zugänglichkeit - 8

Mit den öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar, allerdings mit dem KFZ umständlich (vgl. *kitzbuehel.at* 2024).

Parkmöglichkeiten – 3

Vom KFZ-Stellplatz bis zur Innenstadt ist ein kurzer Fußweg notwendig. (vgl. *kitzbuehel.at* 2024).

Rechtliche Bedingungen – 6

Wie in der Arbeit bereits beschrieben muss sich an das Öffnungszeitengesetz gehalten werden, allerdings gibt es hier geringfügige Ausnahmen.

Kundennachfrage und Verhaltensmuster - 7

Die hohen Nächtigungen wirken sich positiv auf die Bewertung aus. Im Gegensatz zu innenstädtischen Lagen muss man berücksichtigen, dass die Bevölkerungsdichte meist geringer ist und somit in Zwischensaisonen weniger Kundennachfrage herrschen kann.

Demografie der Kunden / Lokale Kultur und Vorlieben / Lokale Kultur und Vorlieben - 0

Diese Merkmale können in der Analyse nicht einbezogen werden, da es sich nicht um einen konkreten Standort handelt.

Markenimage und Bekanntheit – 9

Ein Standort in einem belebten Tourismusgebiet würde sich sicherlich positiv auf das Markenimage von 7 Eleven auswirken.

6.7 Darstellung der Ergebnisse

Nach erfolgter Bewertung der einzelnen Möglichkeiten werden nun die Gewichtungen miteinbezogen. Die folgende Abbildung stellt nun das Ergebnis der Nutzwertanalyse dar.

Bewertungskriterien	Gewichtung g [%]	Tankstellen		Einkaufszentren		Fachmarktzentren		Bahnhöfe und U-Bahnstationen		Innenstädtische Lagen		Tourismusgebiete	
		Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
Verkehrsanbindung	20%	9	1,80	7	1,40	9	1,80	10	2,00	7	1,40	7	1,40
Bevölkerungsdichte	7,5%	4	0,30	7	0,53	7	0,53	9	0,68	10	0,75	7	0,53
Wettbewerbsumfeld	0%	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Sichtbarkeit und Zugänglichkeit	20%	10	2,00	9	1,80	9	1,80	10	2,00	8	1,60	8	1,60
Parkmöglichkeiten	7,5%	8	0,60	9	0,68	10	0,75	9	0,68	4	0,30	3	0,23
Rechtliche Bedingungen	20%	10	2,00	6	1,20	6	1,20	10	2,00	6	1,20	6	1,20
Kundennachfrage und Verh.	15%	9	1,35	9	1,35	8	1,20	10	1,50	10	1,50	7	1,05
Demografie der Kunden	0%	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Markenimage und Bekanntheit	10%	7	0,70	7	0,70	7	0,70	7	0,70	9	0,90	9	0,90
Summe	100%		8,75		7,65		7,98		9,55		7,65		6,90
Platzierung			2		4		3		1		4		5

Abbildung 15: Nutzwertanalyse (eigene Darstellung)

Bezugnehmend auf das Ergebnis der Nutzwertanalyse sollte sich 7 Eleven zuerst auf Standorte in Bahnhöfen und U-Bahnstationen konzentrieren. Das rechtliche Umfeld und die optimale Lage bieten für den Convenience Händler hier optimale Bedingungen. Dicht gefolgt in der Platzierung bieten Tankstellen attraktive Möglichkeiten. Durch die hohe Übereinstimmung mit den gewünschten Voraussetzungen sollte diese Möglichkeit ebenfalls fokussiert werden.

Auf Platz 3 befinden sich Fachmarkzentren mit einer ebenfalls hohen Bewertung von 7,98 Punkten. Somit sollten Fachmarktzentren zwar im Expansionskonzept enthalten sein, allerdings wird empfohlen, Filialen in FMZ's erst im zweiten Schritt zu eröffnen.

Mit gleich hoher Punktezahl von 7,65 reihen sich Einkaufszentren und Innenstädtische Lagen auf den 4. Platz. Bezugnehmend auf die ebenfalls hohe Bewertung im oberen Bereich wird eine Aufnahme in das Expansionskonzept empfohlen. Allerdings sollte der Fokus zuerst auf die bereits beschriebenen Standorte gelegt werden.

Die auf Platz fünf platzierten Tourismusgebiete sind mit 6,9 Punkten zwar letztplatziert, allerdings in der Bewertung deutlich über 5 Punkten und somit keinesfalls ungeeignet für einen eventuellen Markteintritt. Für eine strategische Planung wird empfohlen, diese Möglichkeit erst bei erfolgreicher Implementierung eines Filialnetzwerks durch die höher platzierten Standorte wahrzunehmen.

Generell zeigt die Nutzwertanalyse einen klaren Trend und eine klare Priorisierung auf. Zusätzlich kann festgehalten werden, dass von den bearbeiteten Standortmöglichkeiten keiner von vorneherein ausgeschlossen werden sollte.

7 Expansionskonzept und Erfolgsfaktoren

Eingeleitet durch eine detaillierte Analyse des österreichischen Marktes, des Konzerns 7 Eleven und der Mitbewerber, wurden in der bisherigen Arbeit strategische Ansätze sowie einzelne Handlungsempfehlungen aufgezeigt. In diesem Abschnitt werden nun die einzelnen Bausteine zu einem Expansionskonzept für 7 Eleven zusammengeführt.

7.1 Franchise Konzept für Österreich

Wie in der Arbeit bereits beschrieben verfügt 7 Eleven über 3 verschiedene Franchise Konzepte. Es ist davon auszugehen, dass bei einem Markteintritt in Österreich diese Konzepte nicht abgeändert werden und somit das traditionelle, nicht traditionelle und das Business Conversion Program zur Verfügung stehen werden. Durch die individuellen Ausprägungen der Konzepte ist nicht jedes Modell universell einsetzbar. Da beim traditionellen Modell die Immobilie im Besitz von 7 Eleven ist, kann diese Möglichkeit bei Tankstellenkooperationen zum Beispiel nicht genutzt werden (vgl. *7-eleven.com 2023*). Somit sollte man sich zuerst die grundsätzliche Frage stellen, welches Model zum jeweiligen Standort passt.

7.1.1 Das traditionelle Modell

Wie bereits erwähnt befindet sich die Immobilie hier in Besitz vom Franchisegeber. Bei den behandelten Standortalternativen wäre dies möglich bei Fachmarktzentren, innenstädtischen Lagen und Tourismusgebieten. In der Erhebung von den Standorten der europäischen Metropole Stockholm ist ebenfalls eine Konzentration des traditionellen Modells in hoch frequentierte Innenstadt/Stadt-lagen ersichtlich (vgl. *7-eleven.se 2024*). Somit kann davon ausgegangen werden, dass dieses Model auch in Österreich in dieser Form angeboten werden wird. Für die Expansionsplanung würde dies seitens 7 Eleven definitiv höhere Anfangsinvestitionen bedeuten. Deshalb wird dieses Konzept in der Startphase der Expansion nicht empfohlen, um Ressourcen zu schonen.

7.1.2 Das Business Conversion Program

Bei diesem Model werden bestehende Tankstellenstandorte, Lebensmittelgeschäfte oder leerstehende Standorte auf eine 7 Eleven Filiale umgebaut. Hierbei ist der Franchisenehmer für den Erwerb/Miete der Standorte verantwortlich (vgl. *7-eleven.com 2023*). Aus Investitionssicht des Franchisegebers ist diese Form anfänglich sicherlich attraktiver und kostensparender. Empfohlen wird dieses Model somit für innenstädtische Lagen, Betreiber von einzelnen bestehenden Tankstellen und Tourismusgebiete. Als Nachteil kann hier der erhöhte Investitionsaufwand für den Franchisenehmer und die verringerte Franchisegebühr für den Franchisegeber genannt werden.

7.1.3 Das nicht-traditionelle Modell

Hierbei mietet sich der Franchisenehmer in eine bestehende Infrastruktur ein. Dies können ein Bahnhofsareal, Einkaufszentrum oder Flughafenterminal sein (vgl. *7-eleven.com 2023*). Besonders in Bezug auf die priorisierten Standorte von Kapitel 6 bietet dieses Franchise Modell einige Vorteile. Größere Tankstellenketten könnten nach Vorbild der Konkurrenz mit dem nicht-traditionellen Modell fokussiert werden. Zusätzlich empfiehlt sich diese Franchiseform für Bahnhöfe, Fachmarktzentren und Einkaufszentren. Der Vorteil des Mietens gegenüber dem Immobilienerwerb liegt hier ebenfalls bei den geringeren Anfangsinvestitionen.

7.1.4 Empfehlung

Nach Bewertung der einzelnen zur Verfügung stehenden Konzepte kann festgehalten werden, dass in der ersten Expansionsphase das nicht-traditionelle Model für die priorisierten Standorte Tankstellen und U-Bahnstationen / Bahnhöfe die meisten Vorteile bietet. Wesentlich sind die niedrigen Expansionskosten seitens 7 Eleven und die Anpassungsfähigkeit an bestehende Strukturen.

Phase 2 sollte nach der Reihung der Standorte von Kapitel 6 erfolgen. Es wird hier ebenfalls das nicht-traditionelle Model für Einkaufszentren und Fachmarktzentren empfohlen. Die Vorteile sind hier ident wie in Phase 1 der Expansionsempfehlung.

In der dritten Expansionsphase könnten einzelne Tankstellenbetreiber, Lebensmittelgeschäfte und leerstehende Standorte mittels Business Conversion Program selektiert werden. Diese Vorgehensweise empfiehlt sich speziell für innenstädtische Lagen und Tourismusbereiche.

Das traditionelle Modell sollte dann in der vierten Expansionsphase eingeführt werden. Nach Abschluss der ersten drei Expansionsphasen kann hier abgeschätzt werden, ob eine Investition in Immobilien sinnvoll ist. Hier wird der Fokus auf Innenstadtlagen, Fachmarktzentren und Tourismusbereiche empfohlen.

Phase	Franchise Model	Standort
1	Nicht-traditionelles Model	Tankstellen U-Bahn-Stationen Bahnhöfe
2	Nicht-traditionelles Model	Einkaufszentrum Fachmarktzentren
3	Business Conversion Program	Einzelne Tankstellenbetr. Lebensmittelhändler Leerstehende Standorte
4	Traditionelles Model	Innenstadt Tourismusbereiche Fachmarktzentren

Tabelle 3: Expansionsphasen nach Franchise Model (eigene Darstellung)

7.2 Geografische Abfolge

Wie in Kapitel 5 dargestellt, wird für 7 Eleven eine Wasserfallstrategie für die Markteroberung Österreichs empfohlen. In diesem Abschnitt sollen nun die Aspekte geografische Abfolge, geografische Lage und Standortoptionen zusammengeführt werden. Die nachfolgende Grafik zeigt die Expansionsstrategie aufgrund der Ergebnisse des fünften Kapitels.

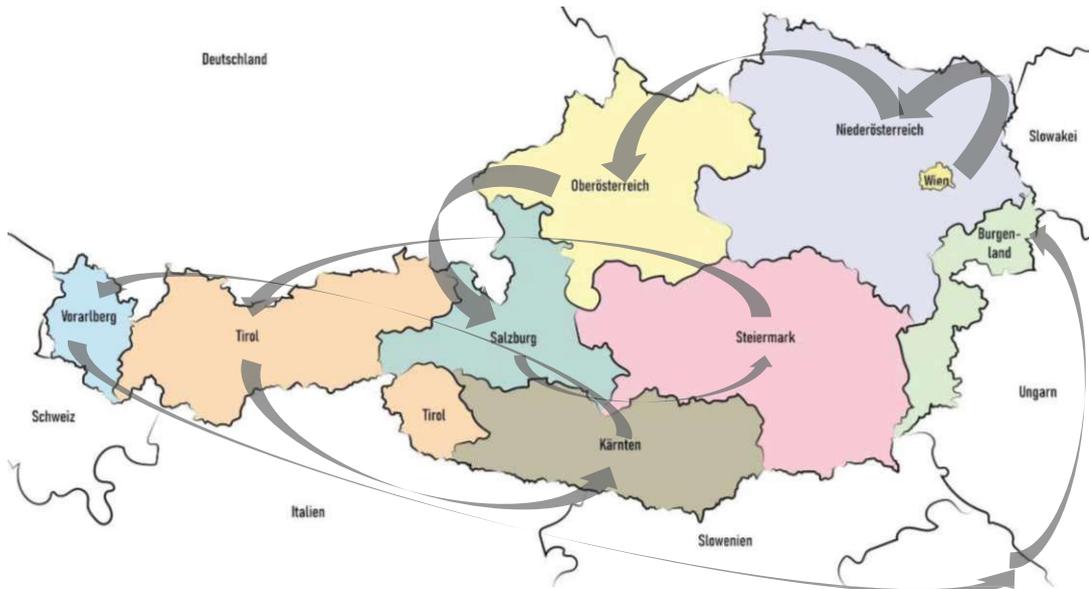


Abbildung 17: Expansionsabfolge Österreich (eigene Darstellung nach malvorlage-seite.de 2024)

7.2.1 Expansionsstart Wien

Wie in Kapitel Fünf beschrieben, bietet Wien die besten Voraussetzungen für einen Expansionsstart. Hier sollten am Anfang der erste, dritte bis achte und der dreiundzwanzigste Bezirk bearbeitet werden. Die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Expansionsphasen sollen hier eingehalten werden. Somit empfiehlt sich ein Start an Tankstellen, U-Bahnstationen und Bahnhöfen und endet in Phase 4 in Fachmarktzentren, wenn der Ankauf von Flächen gewünscht ist.

7.2.2 Niederösterreich

Nach erfolgreicher Penetration des Wiener Marktes erfolgt die Eröffnung von Standorten in Niederösterreich. Hier werden als Fokus die Landeshauptstadt St. Pölten, der Bezirk Krems und der Bezirk Korneuburg genannt. In Expansionsphase Eins entfallen hier und im weiteren Verlauf die U-Bahnstationen, da diese nur in Wien aufzufinden sind.

7.2.3 Oberösterreich

Nachfolgend sollen nach Konzept-Standorte in Oberösterreich eröffnet werden. Laut Erhebung von Kapitel 5 bieten Hauptstadt Linz und die Bezirke Freistadt und Wels das höchste Potenzial.

7.2.4 Salzburg

An vierter Stelle reiht sich nun Salzburg. Zuerst mit der Standortempfehlung Nummer 1 Salzburg Stadt und anschließend mit den jeweiligen Bezirken Zell am See und St. Johann im Pongau.

7.2.5 Steiermark

Das nachfolgende Bundesland Steiermark birgt ebenfalls zwei interessante Zielgebiete. Wie bei der Standortanalyse festgestellt wären Graz und der Bezirk Liezen hochinteressante Expansionsmöglichkeiten.

7.2.6 Tirol

Im westlichen Teil Österreichs erstreckt sich Tirol mit weiteren drei Fokus Punkten. Die Tiroler Landeshauptstadt Innsbruck und die Bezirke Schwaz und Kitzbühel.

7.2.7 Kärnten

Nächster Expansionsschwerpunkt sollte Kärnten sein. Hier werden die Landeshauptstadt Klagenfurt und die Bezirke Völkermarkt und Villach genannt.

7.2.8 Vorarlberg

Das vorletzte Bundesland ist das westliche gelegene Vorarlberg. Es grenzt an Deutschland, die Schweiz und an Lichtenstein und bietet dadurch vielleicht auch eine Brücke für weitere Expansionsziele. Hier wird die Stadt Bregenz, der Bezirk Dornbirn und Feldkirch hervorgehoben.

7.2.9 Burgenland

Abschließend ist eine Erweiterung der Standorte im Burgenland vorgesehen. Eisenstadt, der Bezirk Oberwart und Neusiedl am See sollen die Expansion in Österreich abschließen.

7.3 Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Expansion

Wie bereits eingehend in dieser Arbeit erörtert gibt es bereits einige Einzelhändler, welche durch ihre erfolgreichen Konzepte am wachsenden österreichischen

Convenience Markt aktiv sind. Zusätzlich muss die hohe Marktmacht der Bäcker und der weitere Ausbau von Automatenshops beobachtet werden. Bei einer Expansion nach dem empfohlenen Wasserfallmodell ist zu beachten, dass die Konkurrenz durch etwaige Verzögerungen genügend Zeit hat, um auf den neuen Marktteilnehmer 7 Eleven zu reagieren. Hier könnten Business Model oder Sortimente von Konkurrenten kopiert und dadurch Alleinstellungsmerkmale neutralisiert werden. Somit sind die Faktoren Mitbewerberbeobachtung, Marktbeobachtung und Zeit wichtige Bausteine für den Erfolg in Österreich.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist womöglich eine Bearbeitung der Innerstädte Österreichs mit eigenen Vending Machine Shops. Die bereits aufgezeigte Zunahme von Automatenshops in Wien ist ein Trend, wo auch 7 Eleven profitieren könnte. Geringe Investitionskosten treffen bei diesem Konzept auf ebenfalls niedrige Betriebskosten. Zum bisherig beschriebenen Expansionskonzept wäre dies eine interessante Ergänzung.

Die besonderen Bestimmungen des Öffnungszeitengesetzes im Bereich von Bahnhöfen, Flughäfen, Tankstellen und teilweise in Tourismusgebieten müssen besonders beachtet werden. Da der Einzelhändler international mit längeren Öffnungszeiten wirbt und dies somit auch für den österreichischen Markteintritt sicherlich ein wichtiges Kriterium sein wird, sind diese Standorte vorrangig zu bearbeiten. Das Ergebnis der Nutzwertanalyse unterstreicht diese Einschätzung. Es wird wahrscheinlich einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren sein, ob 7 Eleven an diesen bevorzugten Standorten geeignete Flächen findet und anmietet.

Bezugnehmend auf das Sortiment dürfen die österreichischen Geschmäcker und Vorlieben nicht vernachlässigt werden. In diesem Punkt fällt auf, dass 7 Eleven sehr wohl Sortimentsabänderungen in den Ländern vornimmt (vgl. *7-eleven.com* 2023). Es wird hier wichtig sein, sich von den Bäckereien in Österreich und auch von der Konkurrenz im Lebensmittelhandel abzuheben.

Da sich das Geschäftsmodell von 7 Eleven auf Franchise stützt, ist die Auswahl und Pflege der Franchise Partner entscheidend. Wie in der Arbeit bereits erwähnt, wächst der Franchise Markt in Österreich. Somit kann davon ausgegangen werden, dass auch immer mehr Personen sich für eine berufliche Laufbahn in einem Franchise System

entscheiden. Die Frage ist allerdings, ob es 7 Eleven schaffen wird, die richtigen Franchise Partner zu rekrutieren, welche die Standards in den Shops nach Vorgabe einhalten. Dies erfordert natürlich ein ausführliches Schulungskonzept und den Aufbau einer firmeninternen Infrastruktur.

Zu Beginn der Geschäftstätigkeit muss die erforderliche Logistik in Österreich implementiert und aufgebaut werden. Der Vorteil bei einer Expansion nach Wasserfallmodell ist die schrittweise Expansion von Bundesland zu Bundesland. Diese Vorgehensweise könnte sich auf einen Aufbau einer erfolgreichen Versorgung der Shops positiv auswirken.

8 Fazit

Die vorliegende Arbeit hat sich eingehend mit einer möglichen Expansion von 7 Eleven in Österreich auseinandergesetzt und dabei wesentliche Erkenntnisse zu wichtigen Erfolgsfaktoren und Standortkriterien gewonnen. Prinzipiell kann vorangestellt werden, dass durch den wachsenden Convenience Markt und das sich positiv entwickelnde Franchise Geschäft in Österreich ein Markteintritt von 7 Eleven empfohlen werden kann. Bei genauerer Betrachtung wurde deutlich, dass im Convenience Bereich bereits starke Konkurrenten durch Bäcker und Lebensmittelhändler hohe Marktanteile erreicht haben, was die Bedeutung von einer detaillierten Sortiments- und Expansionsplanung unterstreicht. Das durchgeführte Expansionskonzept im Kapitel 7 zeigt eine Möglichkeit auf, um den österreichischen Markt zu bearbeiten. Allerdings hängt die Vorgehensweise von der Risikoaffinität des Einzelhändlers ab. Sollte eine zügige und im Verhältnis der vorliegenden Ausarbeitung kapitalintensive Marktbearbeitung gewünscht sein, sollte die Expansionsstrategie an das Sprinkler Model aus Kapitel 5 angelehnt werden.

Die aufgezeigten Erfolgsfaktoren aus Kapitel 7 zeigen Handlungsempfehlungen auf, um im österreichischen Umfeld erfolgreich zu sein. Nach Abwägung der Punkte lässt sich aber auch unter diesen Aspekten kein Knock-Out Kriterium für eine Österreich-Expansion identifizieren.

Ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit sind die Standortkriterien für einen 7 Eleven Shop und die jeweiligen Standortempfehlungen. Durch Anwendung einer Nutzwertanalyse konnte eine eindeutige Reihung von verschiedenen Niederlassungsmöglichkeiten vorgenommen werden. Die Erkenntnisse aus dieser Analyse tragen maßgeblich zu einem erfolgreichen Expansionskonzept bei und bieten eine solide Grundlage für zukünftige Ausarbeitungen in diesem Bereich. Zudem wurden Gemeinsamkeiten von bereits bestehenden Ländergesellschaften von 7 Eleven herausgearbeitet und in das österreichische Konzept integriert.

Für 7-Eleven sind harte Standortfaktoren wie eine gute Verkehrsanbindung, hohe Bevölkerungsdichte, angemessenes Wettbewerbsumfeld, hohe Sichtbarkeit und Zugänglichkeit, ausreichende Parkmöglichkeiten und günstige rechtliche

Bedingungen von großer Bedeutung. Diese Faktoren gewährleisten eine gute Erreichbarkeit, stabile Kundenbasis, ausreichende Nachfrage, leichte Zugänglichkeit für Fußgänger und Autofahrer, bequeme Parkmöglichkeiten und gegebenenfalls längere Öffnungszeiten. Weiche Standortfaktoren umfassen das Verständnis der Kundennachfrage und Verhaltensmuster, Kenntnisse über die demografischen Merkmale der Zielgruppe, Berücksichtigung der lokalen Kultur und Vorlieben sowie die Wahl eines Standorts, der das Markenimage von 7-Eleven positiv unterstützt.

Diese Standortkriterien wurden durch Analyse des Konzepts, einem Ländervergleich und tiefgründiger Recherche der bestehenden Literatur herausgearbeitet. Die anschließende Priorisierung durch die bereits erwähnte Nutzwertanalyse zeigte folgende Ergebnisse:

7-Eleven sollte sich zuerst auf Standorte in Bahnhöfen und U-Bahnstationen konzentrieren. Die rechtlichen Voraussetzungen und die optimale Lage bieten hier die besten Bedingungen für den Convenience-Händler. Dicht gefolgt bieten Tankstellen attraktive Möglichkeiten, da sie ebenfalls eine hohe Übereinstimmung mit den gewünschten Voraussetzungen aufweisen. Fachmarktzentren sollten zwar im Expansionskonzept enthalten sein, allerdings wird empfohlen, Filialen dort erst im zweiten Schritt zu eröffnen. Einkaufszentren und innerstädtische Lagen sollten aufgrund ihrer ebenfalls hohen Bewertung in das Expansionskonzept aufgenommen werden, wobei der Fokus zunächst auf die bereits beschriebenen Standorte gelegt werden sollte. Tourismusgebiete, obwohl letztplatziert, sind keinesfalls ungeeignet für einen eventuellen Markteintritt und sollten erst nach erfolgreicher Implementierung eines Filialnetzwerks in den höher platzierten Standorten berücksichtigt werden. Generell zeigt die Nutzwertanalyse einen klaren Trend und eine klare Priorisierung auf, wobei keiner der bearbeiteten Standortmöglichkeiten von vornherein ausgeschlossen werden sollte.

Diese Arbeit soll einen wertvollen Beitrag zur Diskussion um einen möglichen Markteintritt von 7 Eleven in Österreich leisten. Sie zeigt auf, dass Expansions- und Marktpotenzial vorhanden ist. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung einer fundierten Expansionsplanung. Ob es in Österreich allerdings wirklich zu einer operativen Umsetzung kommt, ist zum Zeitpunkt der Ausarbeitung nicht absehbar.

Literaturverzeichnis

Publikationen

- Auer, S., & Koidl, R. M. (2017). *Convenience Stores, Handelsform der Zukunft*, deutscher Fachverlag, Zürich.
- Bechmann, A. (1978). *Nutzwertanalyse, Bewertungstheorie und Planung*. P. Haupt, Michigan.
- Blair, R. D., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Ekner, J. (2013). *Standortfaktoren des Einzelhandels*. VDM, Wien.
- Farhauer, O., & Kröll, A. (2014). *Standorttheorien: Regional- und Stadtökonomik in Theorie und Praxis*. 2. Auflage, Wien.
- Ferring, N. (2001). *Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen*. Deutscher Universitätsverlag, Frankfurt.
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2014). *Retailing Management*. McGrawHill Education, New York.
- Oevermann, N. (2008). *Potenziale im Lebensmitteleinzelhandel: Leistungsmerkmale und Entwicklungsmöglichkeiten aus Verbrauchersicht auf Basis einer empirischen Untersuchung*. Justus-Liebig-Universität, Gießen.
- Ottmann, M., & Lifka, S. (2016). *Methoden der Standortanalyse*. WBG, Berlin.
- Sänn, A. (2009). *Expansionsstrategien im internationalen Marketing*. GRIN Verlag, Bonn.
- Schmieder, U.-M. (2013). *Handel in Theorie und Praxis*. Springer, Berlin.
- Sure, M. (2017). *Internationales Management: Grundlagen, Strategien und Konzepte*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Stephens, D. (2017). *Reengineering Retail: The Future of Selling in a Post-Digital World*. Figure 1 Publishing, London.
- Tretter, M. (2017). *Standort- und Regionalentwicklung als strategische Aufgabe multinationaler Unternehmen*. Springer, Berlin.
- Welge, M. (2017). *Strategisches Management*. Springer, Berlin.
- Wurm, M. (2013). *Die Einzelhandelsform Convenience Store: Trends, Zielgruppe und Konzeptionsprozess*. Diplomica Verlag, Berlin.

Zentes, J. (2012). *Handbuch Handel*. Springer, Heidelberg.

Zentes, J. (2012). *Markteintrittsstrategien*. Springer, Berlin.

Fachzeitschriften

Handelsblatt Research Institute (2011). *Leitfaden zur Planung von Auslandsexpansionen*. e.V., Düsseldorf.

Marchl, H. (2023). *Franchise in Österreich*. mm.insights, Wien.

Online-Quellen

7-Eleven Franchising | 7-Eleven Franchise. (o. d.). [online] Verfügbar unter: <https://franchise.7-eleven.com/franchise/home> [Zugriff am 10. Jänner 2024].

Ankerbrot - Franchise-System für Backwaren-Geschäfte (n. d.). [online] Verfügbar unter: <https://www.franchiseportal.at/franchise-unternehmen/anker-brot/> [Zugriff am 10. Februar 2024].

Ankerbrot. (n. d.). *Franchise-Partner-Statements - Ankerbrot*. Verfügbar unter: <https://www.kmfa.ac.at/wp-content/uploads/1192.pdf> [Zugriff am 10. Februar 2024].

BILLA bei Tankstellen | BILLA (n. d.). [online] Verfügbar unter: <https://www.billa.at/billa-bei-tankstellen> [Zugriff am 10. Jänner 2024].

bp in Österreich (n. d.). *Produkte und Services | bp in Österreich – moderne Kraftstoffe und 24/7 Shops*. Verfügbar unter: https://www.bp.com/de_at/austria/home.html [Zugriff am 10. April 2024].

Die Presse. (2023). 7–Eleven erwägt, nach Österreich zu kommen. *Die Presse*, 10.04.2023. [online] Verfügbar unter: <https://www.diepresse.com/6274040/7-eleven-erwaegt-nach-oesterreich-zu-kommen> [Zugriff am 6. April 2024].

Eurostat (n. d.). *Produkt - Produkte Daten - Eurostat*. [online] Verfügbar unter: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-datasets/-/TEIIS200> [Zugriff am 23. Mai 2024].

Gabler Wirtschaftslexikon (n. d.). *Standortfaktoren - Definition*. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/standortfaktoren-46101> [Zugriff am 20. März 2024].

Linguee Wörterbuch (n. d.). *Vending machine - Deutsch-Übersetzung*. [online]

Verfügbar unter: <https://www.linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/vending+machine.html> [Zugriff am 12. Jänner 2024].

Öffnungszeiten (n. d.). *RIS - Öffnungszeitengesetz 2003 - Bundesrecht konsolidiert*. Verfügbar unter: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002495> [Zugriff am 3. März 2024].

Österreichische Bundesbahnen (ÖBB) (2023). *Bahnhöfe und Haltestellen 2023*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1083414/umfrage/oebb-bahnhoefe-und-haltestellen/> [Zugriff am 4. Februar 2024].

Rutter Immobilien Gruppe. *Referenzen*. Verfügbar unter: <https://www.rutter-immobilien.at/referenzen> [Zugriff am 10. April 2024].

Spar.at (n. d.). *SPAR express Filialen | SPAR Österreich*. [online] Verfügbar unter: <https://www.spar.at/unternehmen/geschaefstypen/spar-express> [Zugriff am 10. Jänner 2024].

Standort + Markt (2023). *S+M Dokumentation Shopping Center Österreich 2023/24*. Verfügbar unter: <https://www.standort+markt.at/publikationen/shopping-center/special-edition/> [Zugriff am 10. April 2024].

Statista (n. d.). *Österreich - Tankstellen nach Betreibern 2022*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1081453/umfrage/oesterreich-tankstellen-nach-betreibern/> [Zugriff am 5. April 2024].

statistik.at (n. d.). *Tourismus und Verkehr - Kitzbühel*. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/tourismus/index.html [Zugriff am 15. Februar 2024].

statistika.com (n. d.). *Conveniencemarkt in Österreich*. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/outlook/cmo/lebensmittel/convenience-food/oesterreich> [Zugriff am 02. Jänner 2024].

togo.rewe.de (n. d.). *Standorte*. Verfügbar unter: <https://togo.rewe.de/standorte> [Zugriff am 20. Jänner 2024].

wien.gv.at (n. d.). *Innere Stadt in Zahlen - Statistiken zum 1. Bezirk*. Verfügbar unter: <https://www.wien.gv.at/statistik/bezirk/profile/bezirksprofil-innere-stadt.pdf> [Zugriff am 6. März 2024].

wien.info (n. d.). *Parken in Wien*. Verfügbar unter: <https://www.wien.info/de/reiseinfos/verkehr/parken> [Zugriff am 3. April 2024].

Wiener Linien (n. d.). *Die Wiener Öffis in Zahlen*. Verfügbar unter: <https://www.wienerlinien.at/eportal3/ep/channelView.do/pageTypeId/66533/channelId/-54325> [Zugriff am 15. April 2024].

Wirtschaftskammer Österreich (n. d.). *Kollektivvertrag für Angestellte im Handel 2024*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/branchen/handel/kv/angestellte-im-handel-2024.html> [Zugriff am 4. März 2024].

Wissenschaftliche Arbeiten

Grzybowska, J. (2010). *Erfolgsfaktoren des südostasiatischen Typus des Convenience-Stores am Beispiel von 7-Eleven*. Diplomica Verlag, Hamburg.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Quelle: https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-datasets/-/TEIIS200	1
Abbildung 2: Anzahl der Filialen von Convenience Store-Anbietern nach Lage in Deutschland (<i>statistika.com</i> 2017).....	5
Abbildung 3: Eigene Darstellung des Lebensmitteleinzelhandels nach Verkaufsfläche (nach <i>Oevermann</i> 2008, S. 8).....	7
Abbildung 4: Größte Lebensmitteleinzelhändler nach Umsatz in Mrd. USD (<i>Zoominfo</i> 2022).....	9
Abbildung 5: Standorte in Stockholm/Schweden (vgl. <i>7-eleven.se</i> 2024).....	11
Abbildung 6: Vertriebskanäle EH nach Umsatz (<i>statistika.com</i> 2022).....	15
Abbildung 7 Spar Express Standorte (vgl. <i>spar.at</i> 2024).....	18
Abbildung 8: Bevölkerungsdichte in Österreich (vgl. <i>gfk.com</i> 2024).....	24
Abbildung 9: Kaufkraft in Österreich (vgl. <i>gfk.com</i> 2024).....	25
Abbildung 10: Steuerbarer Umsatz der Gastronomie (<i>Statistik Austria</i> 2020).....	26
Abbildung 11: Internationalisierungsstrategien (vgl. <i>Sure</i> 2017 S. 98).....	33
Abbildung 12: Steuerbare Umsätze und Bevölkerung Österreich Teil 1 (<i>Statistik Austria</i> 2020).....	37
Abbildung 13 : Steuerbare Umsätze und Bevölkerung Österreich Teil 2 (<i>Statistik Austria</i> 2020).....	37
Abbildung 14: Überblick Standortfaktoren (<i>Gabler Wirtschaftslexikon</i> 2024).....	43
Abbildung 15: Nutzwertanalyse (eigene Darstellung).....	57
Abbildung 16: Abfolge nach Bundesländern (Eigene Darstellung).....	61
Abbildung 17: Expansionsabfolge Österreich (<i>eigene Darstellung nach malvorlage-seite.de</i> 2024).....	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Standortempfehlungen (eigene Darstellung)	27
Tabelle 2: Expansionsplan nach steuerbarem Umsatz und Bevölkerungsdichte (eigene Darstellung)	38
Tabelle 3: Expansionsphasen nach Franchise Model (eigene Darstellung).....	61