



market research

# DIE SHOPPER- BEDÜRFNISPYRAMIDE

Ein praxisbasiertes Modell zur Bewertung und  
Entwicklung von Handelsstandorten

Autorin: Sandra Baethge



# Die Shopper-Bedürfnispyramide

## Inhalt

1. Ausgangslage: Warum klassische Standortlogiken an Grenzen stoßen
2. Maslow als Strukturierungslogik für die Standortnutzung
3. Vom Konsumenten zum Shopper: Nutzung als zentrale Entscheidungsebene
4. Die Shopper-Bedürfnispyramide – Ebenen und Argumentation
  - 4.1. Sicherheit & Vertrauen – die Basis jeder Standortnutzung
  - 4.2. Convenience & Prozess – Nutzung ermöglichen und erleichtern
  - 4.3. Preis & Sortiment – funktionale Erwartung im Nutzungskontext
  - 4.4. Erlebnis & Interaktion – Differenzierung auf Basis funktionierender Nutzung
  - 4.5. Identifikation & Selbstverwirklichung – Passung von Standort, Format und Rolle
5. Strategische Orientierungspunkte für Handel und Standortplanung
6. Schlussfolgerung: Planung formt den Standort – Nutzung entscheidet über den Erfolg

# Executive Summary

Standortentscheidungen im Handel werden seit Jahrzehnten anhand etablierter Kennzahlen getroffen: Kaufkraft, Frequenz, Erreichbarkeit, Wettbewerbssituation. Diese Kriterien sind weiterhin zentral für die Standortbewertung und Standortentwicklung – sie erklären jedoch zunehmend seltener, warum Handelsstandorte mit vergleichbaren Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich performen. In der praktischen Arbeit mit Händlern, Filialisten, Standortplanern, Projektentwicklern und Städten zeigt sich immer deutlicher: Der Erfolg eines Standorts entscheidet sich nicht allein an ökonomischen Kennziffern, sondern maßgeblich an der subjektiven Wahrnehmung des Standorts durch die Shopper im Nutzungsmoment.

Basierend auf mehr als 28 Jahren Erfahrung in der Analyse von Handelsstandorten, Filialnetzen und Standortportfolios lassen sich wiederkehrende Muster erkennen. Shopper bewerten Handelsstandorte nicht isoliert nach Preis oder Sortiment, sondern entlang einer impliziten Hierarchie von Bedürfnissen. Diese Hierarchie beeinflusst, ob ein Standort überhaupt aufgesucht wird, wie intensiv er genutzt wird und welche Rolle er im Alltag der Menschen einnimmt.

Um diese Beobachtungen systematisch zu strukturieren, greift dieses Whitepaper auf die Maslow'sche Bedürfnishierarchie als theoretischen Referenzrahmen zurück. Maslow beschreibt menschliches Verhalten als hierarchisch organisierte Bedürfnisstruktur. Diese Logik lässt sich – konzeptionell übertragen – auch auf das Einkaufsverhalten von Shoppern und die Nutzung von Handels- und Nahversorgungsstandorten anwenden. Das Ergebnis ist die Shopper-Bedürfnispyramide: ein Modell, das praxisnahe Beobachtungen aus Handel und Standortplanung ordnet, erklärt und für strategische Standortentscheidungen nutzbar macht.

Im Zentrum des Modells steht eine Erkenntnis, die in vielen Standortdiskussionen unterschätzt wird: Sicherheit und Vertrauen bilden die Basis jeder Standortnutzung. Fühlt sich ein Handelsstandort nicht sicher an, wird er gemieden – unabhängig von Sortiment, Preisniveau oder Angebotsvielfalt. Erst wenn diese Basis erfüllt ist, gewinnen weitere Ebenen an Bedeutung: Orientierung und Convenience im Einkaufsprozess, die Erfüllung funktionaler Erwartungen an Preis und Sortiment, erlebnisorientierte Aspekte sowie – an der Spitze – die Identifikation mit einem Standort oder Handelsformat im Sinne einer passgenauen Rolle im Alltag der Shopper.

Die Shopper-Bedürfnispyramide versteht sich nicht als starres Bewertungsschema, sondern als Orientierungs- und Analysemodell für Händler, Standortplaner, Stadtentwickler und Berater. Sie verbindet langjährige Praxiserfahrungen aus der Standort- und Handelsanalyse mit etablierten Erkenntnissen der Konsumenten- und Verhaltensforschung und schafft damit eine belastbare Brücke zwischen strategischer Standortplanung und realem Nutzungsverhalten.

# 1. Ausgangslage: Warum klassische Standortlogiken an Grenzen stoßen

Der Lebensmitteleinzelhandel ist heute geprägt von hoher Standortdichte, vergleichbaren Sortimentsstrukturen und einer Vielzahl an Alternativen für die Shopper. In vielen Regionen liegen mehrere Anbieter in kurzer Distanz zueinander, Formate ähneln sich, Preisniveaus sind transparent. Für Konsumenten bedeutet das: Die Wechselbarrieren sind niedrig.

In diesem Umfeld entscheidet sich der Erfolg eines Standorts nicht mehr allein daran, ob er erreichbar ist oder ob er ein wettbewerbsfähiges Angebot vorhält, sondern daran, wie er im Alltag tatsächlich genutzt wird. Shopper treffen ihre Entscheidungen situativ, oft unter Zeitdruck und mit klaren Erwartungen an Effizienz, Sicherheit und Passung zur aktuellen Einkaufssituation.

In der Standortplanung dominieren dennoch häufig klassische Kriterien: Einzugsgebiete, Kaufkraft, Frequenzen, Erreichbarkeit. Diese Faktoren sind für eine fundierte Planung weiterhin unverzichtbar. In der Praxis zeigt sich jedoch zunehmend eine Lücke zwischen formell gut bewerteten Standorten und ihrer tatsächlichen Performance. Standorte, die auf dem Papier überzeugen, bleiben hinter den Erwartungen zurück – während andere, vermeintlich schwächer positionierte Standorte stabil genutzt werden.

Der Grund liegt selten in einem einzelnen Faktor. Vielmehr entsteht diese Diskrepanz dort, wo Planung implizit davon ausgeht, dass Nutzung automatisch folgt. Genau diese Annahme greift im heutigen Wettbewerbsumfeld zu kurz. Nutzung ist kein Selbstläufer, sondern das Ergebnis einer Vielzahl von Wahrnehmungen und Erfahrungen, die sich im Alltag der Shopper verdichten.

Klassische Standortkennzahlen bleiben damit unverzichtbar, erklären jedoch zunehmend seltener, wie ein Standort im Alltag tatsächlich genutzt wird. Sie beschreiben strukturelle Voraussetzungen, geben jedoch nur begrenzt Auskunft darüber, ob ein Standort aus Sicht der Shopper als funktionierend wahrgenommen wird. Genau an dieser Schnittstelle zwischen formaler Planung und realer Nutzung setzt die hier vorgestellte Perspektive an.

Für den Lebensmitteleinzelhandel bedeutet das: Standortentscheidungen müssen stärker aus der Perspektive der tatsächlichen Nutzung gedacht werden. Nicht nur die Frage „Ist der Standort richtig geplant?“ ist relevant, sondern vor allem: „Funktioniert dieser Standort aus Sicht der Shopper in ihrer konkreten Alltagssituation?“

## 2. Maslow als Strukturierungslogik für die Standortnutzung

Um Nutzung systematisch zu verstehen, braucht es ein Modell, das Komplexität ordnet, ohne sie zu vereinfachen. Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie bietet hierfür einen geeigneten Referenzrahmen – nicht als psychologisches Erklärungsmodell im engeren Sinne, sondern als Strukturierungslogik für Prioritäten.

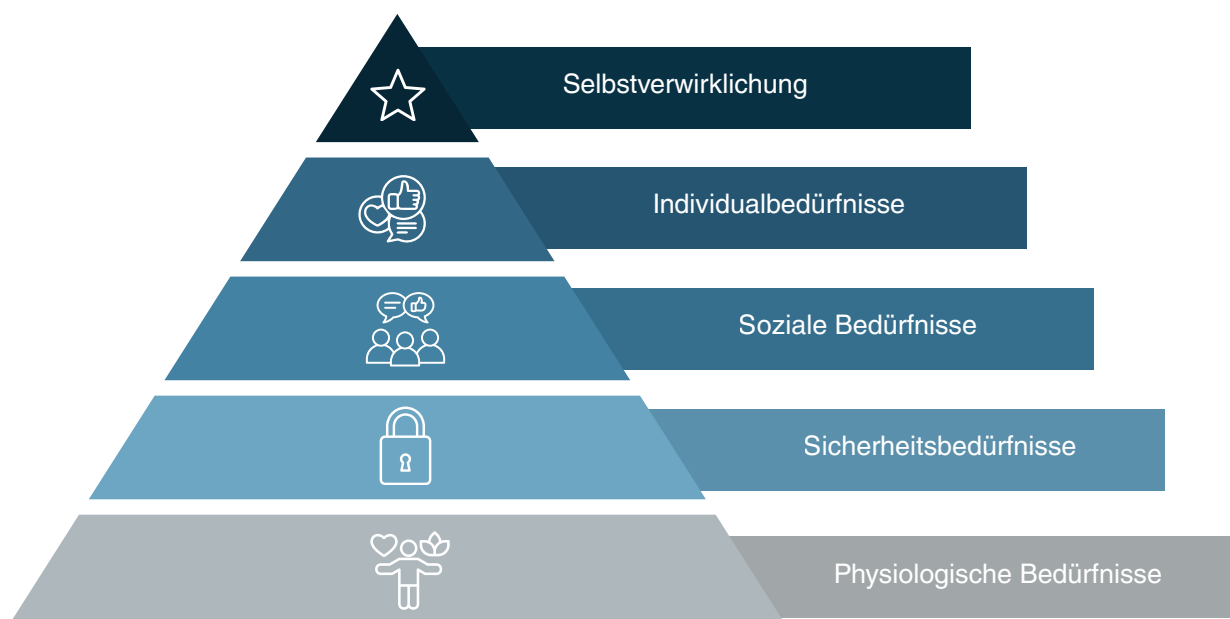


Abb.: Bedürfnispyramide nach Maslow

Übertragen auf den Handels- und Standortkontext bedeutet das: Auch die Nutzung von Einkaufsorten folgt einer impliziten Priorisierung. Shopper bewerten Standorte nicht entlang einer Checkliste gleichwertiger Kriterien, sondern in einer Reihenfolge, die durch ihre aktuelle Situation, Erwartungen und Erfahrungen geprägt ist.

Wichtig ist dabei die Abgrenzung: Dieses Whitepaper nutzt Maslow nicht, um Konsumenten zu klassifizieren oder Bedürfnisse zu messen. Es geht nicht um Motivationstypen oder Zielgruppensegmente. Maslow dient vielmehr als Denkmodell, um zu erklären, warum bestimmte Faktoren blockierend wirken können, während andere erst zu einem späteren Zeitpunkt relevant werden.

Der besondere Mehrwert der Maslow'schen Logik liegt dabei weniger im Inhalt der einzelnen Ebenen als in ihrer Hierarchie. Sie macht sichtbar, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, bevor weiterführende Qualitäten wirksam werden können. Genau diese Priorisierung fehlt in vielen Standortdiskussionen, in denen Faktoren häufig nebeneinander betrachtet werden – unabhängig davon, ob sie für die tatsächliche Nutzung eines Standorts bereits relevant sind.

Gerade im Lebensmitteleinzelhandel, wo viele Leistungsversprechen als gegeben vorausgesetzt werden, hilft diese Logik, Standortdiskussionen neu zu ordnen. Sie macht sichtbar, warum Investitionen in Sortiment, Preis oder Erlebnis wirkungslos bleiben können, wenn grundlegende Nutzungsvoraussetzungen nicht erfüllt sind.

Die Idee von Maslow liefert damit kein Bewertungsinstrument im klassischen Sinne, sondern eine Strukturierungshilfe für Entscheidungen. Sie hilft, Standortqualitäten nicht isoliert zu betrachten, sondern in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen.

### **3. Vom Konsumenten zum Shopper: Nutzung als zentrale Entscheidungsebene**

Ein zentraler Perspektivwechsel dieses Whitepapers liegt in der Unterscheidung zwischen Konsument und Shopper. Während der Konsument häufig abstrakt gedacht wird – als Träger von Präferenzen, Einstellungen oder Kaufkraft –, agiert der Shopper in einer konkreten Situation. Er steht im Alltag vor einer Entscheidung: Gehe ich hier einkaufen – oder nicht?

Diese Entscheidung ist selten das Ergebnis rationaler Abwägung. Sie entsteht aus Erfahrung, Erwartung und situativer Passung. Der Shopper fragt nicht bewusst nach Standortqualität, sondern prüft implizit:

➔ Fühle ich mich hier sicher?

➔ Komme ich schnell und unkompliziert ans Ziel?

➔ Passt dieser Standort zu meiner aktuellen Einkaufssituation?

Genau hier wird Nutzung zur zentralen Ebene. Nutzung ist der Moment, in dem Planung auf Realität trifft. Sie ist das Bindeglied zwischen Standortkonzept und wirtschaftlicher Performance.

Mit Nutzung ist dabei nicht allein der tatsächliche Einkaufsvorgang gemeint, sondern die gesamte Nutzungserfahrung eines Standorts – von der Anreise über den Aufenthalt bis zum Verlassen der Filiale. Nutzung umfasst damit alle Wahrnehmungen, die darüber entscheiden, ob ein Standort erneut aufgesucht wird oder nicht.

Die Übertragung der Maslow'schen Logik auf den Shopper-Kontext bedeutet daher nicht, menschliche Bedürfnisse zu kopieren, sondern die Hierarchie der Nutzungsvoraussetzungen sichtbar zu machen. Sie beantwortet die Frage, warum manche Standorte gar nicht erst in die engere Wahl kommen – und andere regelmäßig genutzt werden, ohne bewusst hinterfragt zu werden. Eine zentrale Bedeutung spielt dabei der Begriff der „Rolle“.

Damit ist nicht eine Zielgruppe oder Persona gemeint, sondern die situative Funktion, die ein Standort im Alltag eines Shoppers einnimmt – etwa für den schnellen Ergänzungskauf, den strukturierten Wocheneinkauf oder eine gezielte Problemlösung. Diese Rollen sind kontextabhängig und können je nach Situation wechseln.

Diese Perspektive bereitet den Weg für die Shopper-Bedürfnispyramide. Sie macht deutlich, dass Standortnutzung schrittweise funktioniert: von grundlegenden Voraussetzungen über funktionale Erwartungen bis hin zu emotionaler Bindung und Identifikation. Die Shopper-Bedürfnispyramide übersetzt diese Hierarchie in ein strukturiertes Modell. Sie macht sichtbar, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Nutzung überhaupt entsteht – und welche Faktoren erst dann wirksam werden, wenn diese Basis gegeben ist.

Damit wird klar:

**Planung formt den Standort – Nutzung entscheidet über seinen Erfolg.**

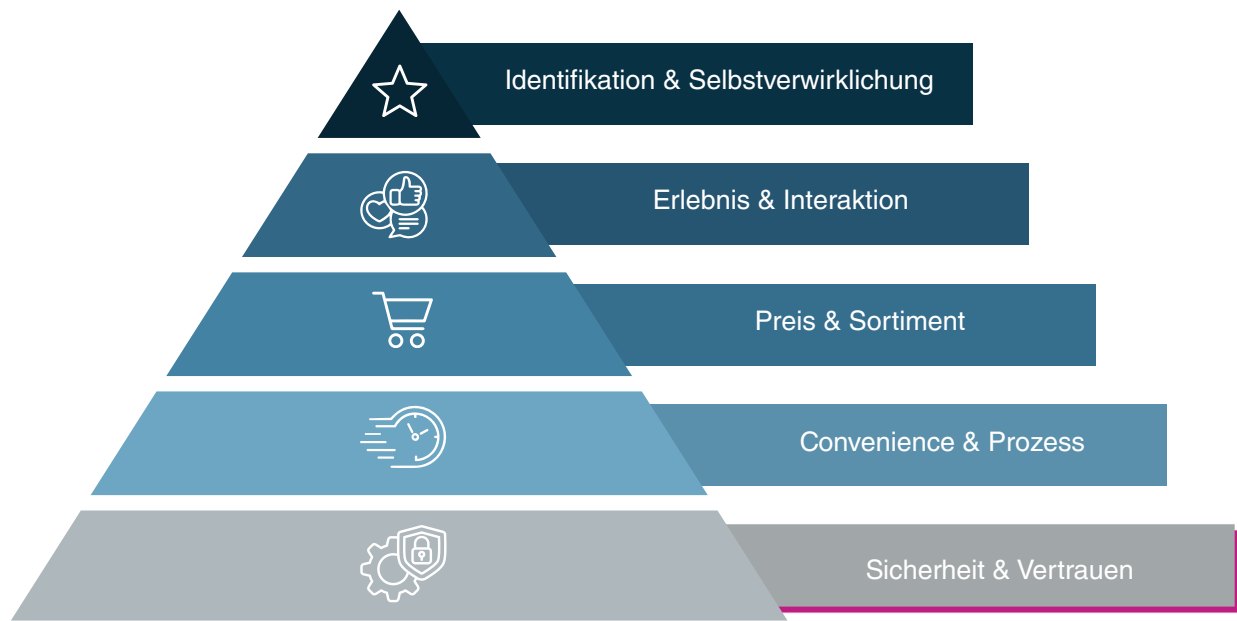
## **4. Die Shopper-Bedürfnispyramide – Ebenen und Argumentation**

### **4.1 Sicherheit & Vertrauen – die Basis jeder Standortnutzung**

In der praktischen Standortarbeit zeigt sich immer wieder: Sicherheit ist keine Zusatzqualität, sondern eine Grundvoraussetzung für Nutzung. Unabhängig von Handelsformat, Sortimentsausrichtung oder Preissegment gilt: Fühlt sich ein Standort nicht sicher an, wird er gemieden. Diese Entscheidung erfolgt häufig unbewusst und entzieht sich rationalen Abwägungen. Sie ist damit einer der stärksten – und zugleich am häufigsten unterschätzten – Einflussfaktoren auf die Performance von Handelsstandorten.

Dabei ist es wichtig, Sicherheit nicht vorschnell gesellschaftlich oder politisch zu interpretieren. Im Kontext dieses Whitepapers geht es nicht um sozialstrukturelle Bewertungen von Quartieren oder Stadtteilen, sondern um die konkrete Nutzungssituation von Handelsstandorten und Filialen – und um Faktoren, die in der Regel gestaltbar und beeinflussbar sind.

Für die Nutzung eines Standorts ist weniger die objektive Sicherheitslage entscheidend als die gefühlte Sicherheit im konkreten Nutzungsmoment. Diese entsteht häufig durch sehr grundlegende, alltägliche Aspekte wie Beleuchtung, Sauberkeit, Übersichtlichkeit, klare Sichtachsen und nachvollziehbare Wege vom Parkplatz oder ÖPNV zur Filiale.



In der Praxis zeigt sich, dass Unsicherheit häufig nicht durch das Umfeld an sich entsteht, sondern durch unterlassene oder unzureichende Maßnahmen. Dunkle Zugänge, schlecht einsehbare Gänge, verschmutzte Außenbereiche oder ungepflegte Vorzonen erzeugen Unsicherheit – selbst an Standorten, die objektiv gut gelegen und grundsätzlich frequentiert sind. Ein häufiges Muster aus der Praxis ist, dass Standorte tagsüber problemlos funktionieren, aber in den Abendstunden gemieden werden.

Nicht, weil sich das Umfeld grundlegend verändert, sondern weil Beleuchtung, Reinigung oder Präsenz nicht mitgedacht wurden. Auch Übergänge spielen eine zentrale Rolle: Der Weg vom Parkplatz zur Filiale, von der Straße in den Markt oder durch Nebenflächen entscheidet oft darüber, ob ein Standort als einladend oder abschreckend wahrgenommen wird.

Diese Form von Unsicherheit ist besonders relevant, weil sie vermeidbar wäre. In vielen Fällen liegt sie im direkten Einflussbereich von Händlern, Betreibern oder Eigentümern – wird aber nicht erkannt, weil sie im klassischen Standortcontrolling keine Rolle spielt.

Eng verbunden mit dem Sicherheitsgefühl ist das Vertrauen in den Standort. Vertrauen entsteht durch Verlässlichkeit, Wiedererkennbarkeit und konsistente Standards. Shopper müssen darauf vertrauen können, dass ein Standort funktioniert – unabhängig von Tageszeit, Wochentag oder Nutzungssituation.

Gerade im Lebensmitteleinzelhandel zeigt sich, dass Standorte mit hoher betrieblicher Disziplin – saubere Flächen, klare Abläufe, gepflegte Außenbereiche – auch in anspruchsvolleren Lagen stabil genutzt werden. Vertrauen wirkt dabei als Verstärker: Es senkt die Einstiegshürde und stabilisiert Nutzung.

Für Standortplanung und -entwicklung bedeutet diese Ebene vor allem eines: Sicherheit muss als Nutzungsbedingung verstanden werden, nicht als Umfeldproblem. Planung formt den Standort – doch ob er genutzt wird, entscheidet sich im Alltag. Wenn gestalterische und operative Aspekte von Sicherheit nicht berücksichtigt werden, entstehen Standorte, die formal funktionieren, aber praktisch gemieden werden.

In der Shopper-Bedürfnispyramide bildet Sicherheit & Vertrauen deshalb bewusst die Basis. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass alle weiteren Ebenen – von Convenience über Sortiment bis hin zur Identifikation – überhaupt wirksam werden können.

## **In der Praxis: So erleben Shopper Sicherheit im Alltag**

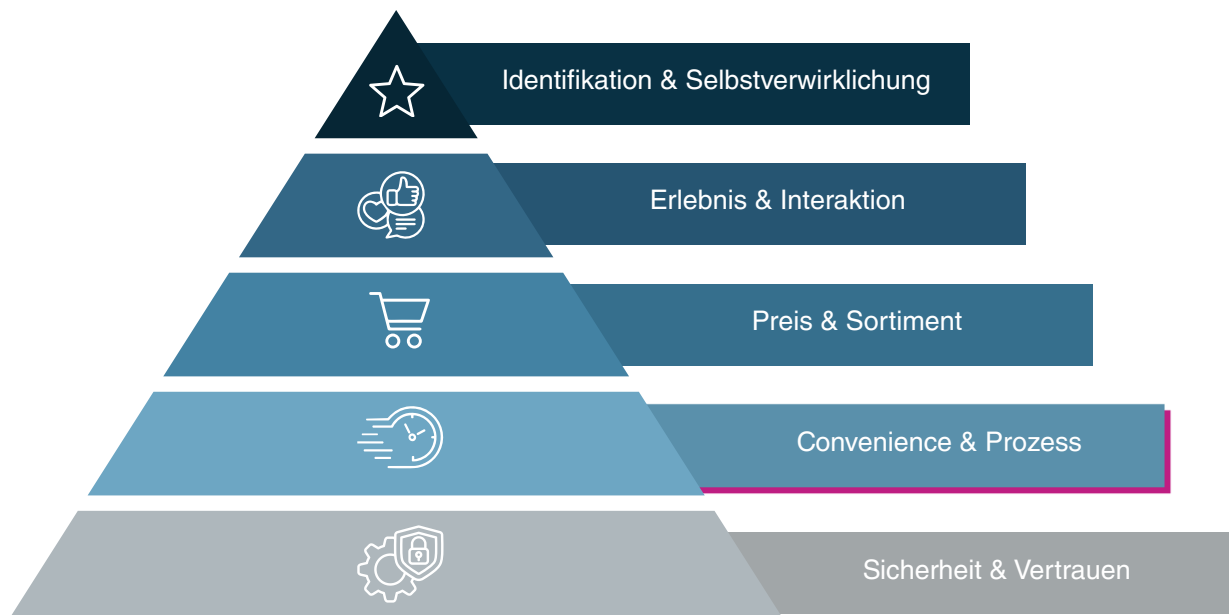
Aus Sicht der Shopper beginnt Sicherheit nicht erst in der Filiale, sondern deutlich früher. Entscheidend sind häufig Übergangssituationen und erste Eindrücke. Typische Faktoren, die Unsicherheit erzeugen, sind schlecht beleuchtete Zugänge, dunkle Durchgänge vom Parkplatz zur Filiale oder schlecht einsehbare Wegeführungen.

Auch der Zustand des unmittelbaren Umfelds spielt eine zentrale Rolle. Verschmutzte Außenbereiche, herumliegender Müll, beschädigte Einkaufswagen oder ungepflegte Vorzonen werden von Shoppers nicht als Einzelmängel wahrgenommen, sondern als Gesamteindruck: „Hier kümmert sich niemand.“ Dieser Eindruck wird unmittelbar mit Unsicherheit verknüpft.

Besonders sensibel reagieren Shopper auf Tagesrandzeiten. Filialen, die tagsüber problemlos genutzt werden, verlieren am Abend oder in den frühen Morgenstunden an Akzeptanz, wenn Beleuchtung, Sichtbarkeit oder Sauberkeit nicht konsequent mitgedacht werden. Die Folge ist selten eine bewusste Ablehnung. Häufig verschiebt sich die Nutzung zunächst von den Tagesrandzeiten weg; wo attraktive Alternativen bestehen, wird der Standort mittelfristig insgesamt gemieden oder vollständig ersetzt. Nur dort, wo keine Alternative verfügbar ist, passen Shopper ihre Einkaufszeiten an und nehmen die Einschränkungen in Kauf.

## 4.2. Convenience & Prozess – Nutzung ermöglichen und erleichtern

Ist die Basis von Sicherheit und Vertrauen erfüllt, beginnt die eigentliche Nutzung eines Handelsstandorts. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass viele Standorte genau an dieser Stelle an Wirkung verlieren: Sie sind erreichbar, aber nicht intuitiv nutzbar. Convenience und Prozessqualität entscheiden darüber, ob Shopper einen Standort als funktionierend wahrnehmen – oder als anstrengend, kompliziert und vermeidbar.



Im Kontext dieses Modells ist Convenience nicht mit Komfort oder Service-Extras gleichzusetzen. Vielmehr beschreibt sie die kognitive Zugänglichkeit eines Standorts. Shopper wollen verstehen, wie ein Standort „funktioniert“, ohne darüber nachdenken zu müssen. Orientierung, Klarheit und Prozesslogik reduzieren mentale Belastung und ermöglichen eine reibungslose Nutzung.

### Typische Fragen, die sich Shopper – oft unbewusst – stellen:

- Wo ist der Eingang?
- Wie bewege ich mich durch die Filiale?
- Wo finde ich das, was ich suche?
- Wie komme ich schnell wieder hinaus?

Werden diese Fragen nicht intuitiv beantwortet, entsteht Friktion. Diese Friktion wirkt unmittelbar auf die Nutzung: Aufenthaltsdauer sinkt, Vermeidung steigt, Wiederkehr wird unwahrscheinlicher.

Ein zentrales Muster aus der Standortpraxis ist die Diskrepanz zwischen geplanter Struktur und gelebter Nutzung. Viele Standorte sind aus planerischer Sicht logisch aufgebaut – Wege, Flächen und Funktionen sind sauber definiert. In der Nutzung zeigt sich jedoch häufig, dass diese Logik nicht mit der Erwartungshaltung der Shopper übereinstimmt.

### **Typische Beispiele aus der Praxis:**

- Zugänge, die formal korrekt platziert sind, aber nicht als Haupteingang wahrgenommen werden
- Parkplatzanbindungen, die funktional vorhanden sind, aber keinen klaren Übergang zur Filiale bieten
- Flächenlogiken, die für Planung und Betrieb sinnvoll erscheinen, für Shopper jedoch nicht selbsterklärend sind

In solchen Fällen wird der Standort nicht aktiv abgelehnt – er wird schlicht weniger genutzt, als sein Potenzial erlauben würde.

Convenience endet nicht an der Tür der Filiale. Auch innerhalb des Standorts prägen Prozesse die Nutzung. Dazu zählen unter anderem:

- klare Wegführung
- nachvollziehbare Sortimentslogik
- reibungsarme Kassen- und Bezahlprozesse
- verständliche Informations- und Leitsysteme

In der Praxis zeigt sich, dass Standorte mit hoher Prozessklarheit auch bei vergleichbaren Rahmenbedingungen deutlich besser performen. Der Grund: Sie reduzieren den „mentalen Preis“ des Einkaufs. Dieser mentale Preis wird von Shoppers zunehmend sensibel wahrgenommen – insbesondere im Alltagseinkauf. Gemeint ist hier unter anderem der Aufwand an Zeit, Aufmerksamkeit und Nerven, den der Einkauf zusätzlich zum Geld kostet - etwa durch Suchen, Umwege, Unübersichtlichkeit oder Wartezeiten an der Kasse.

Ein wiederkehrendes Muster aus der Praxis ist die selbstgemachte Komplexität. Sie entsteht dort, wo:

- zu viele Funktionen gleichzeitig abgebildet werden sollen
- Prozesse im Laufe der Zeit ergänzt, aber nicht vereinfacht werden
- betriebliche Anforderungen die Nutzerlogik überlagern

Diese Komplexität ist selten das Ergebnis bewusster Entscheidungen, sondern häufig eine Nebenwirkung von Wachstum, Umbauten oder Sortimentsanpassungen. Für Shopper wirkt sie jedoch unmittelbar: Der Standort wird als unübersichtlich, anstrengend oder ineffizient wahrgenommen.

Für Standortplaner, Händler und Betreiber ergibt sich daraus eine klare Konsequenz: Convenience ist kein Detailthema, sondern ein zentraler Leistungsfaktor. Sie muss sowohl in der Planung als auch im laufenden Betrieb mitgedacht werden.

#### **Zentrale Fragestellungen sind:**

- Ist die Nutzung des Standorts selbsterklärend?
- Gibt es klare, intuitive Hauptwege?
- Sind Übergänge – etwa vom Parkplatz zur Filiale – logisch und barrierearm gestaltet?
- Entsprechen Prozesse der tatsächlichen Nutzungssituation?

Planung formt den Standort. Doch erst eine prozessual stimmige Nutzung macht ihn leistungsfähig. Standorte mit hoher Convenience werden nicht unbedingt als „besonders“ wahrgenommen – sie funktionieren einfach. Genau darin liegt ihre Stärke. In der Shopper-Bedürfnispyramide folgt Convenience & Prozess konsequent auf die Sicherheitsbasis. Erst wenn sich Shopper sicher fühlen, bewerten sie, wie einfach und effizient ein Standort nutzbar ist.

Diese Ebene bildet die Voraussetzung dafür, dass funktionale Kriterien wie Preis und Sortiment überhaupt wirken können. Ein gutes Angebot, das nicht intuitiv zugänglich ist, verliert an Relevanz. Umgekehrt können Standorte mit hoher Prozessqualität auch bei begrenztem Angebot überzeugen.

## **In der Praxis: So erleben Shopper einen „einfachen“ oder „anstrengenden“ Standort**

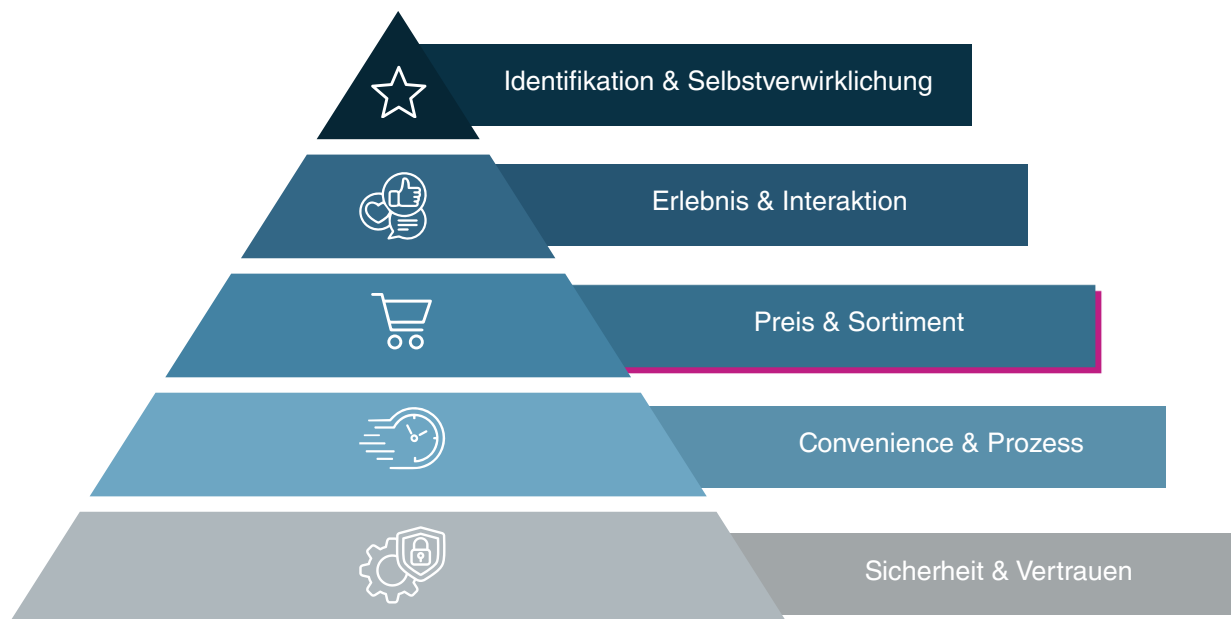
Shopper bewerten Convenience nicht anhand einzelner Services, sondern anhand des Gesamteindrucks: „Komme ich hier schnell und unkompliziert zu meinem Ziel?“ Häufige Friktionspunkte entstehen bereits beim Ankommen. Unklare Zufahrten, schlecht erkennbare Eingänge oder mehrere scheinbar gleichwertige Zugänge ohne klare Führung erzeugen Orientierungslosigkeit.

Im Inneren der Filiale setzen sich diese Eindrücke fort. Fehlende Blickachsen, uneinheitliche Beschilderung oder häufige Sortimentswechsel erschweren das Zurechtfinden. Shopper müssen aktiv suchen, Wege verlängern sich, der Einkauf wird mental anstrengend.

Typischerweise analysieren Shopper diese Erfahrungen nicht rational. Sie speichern den Standort als „unpraktisch“ oder „nervig“ ab. In Alltagssituationen greifen sie dann bevorzugt auf Standorte zurück, bei denen sie wissen, dass der Einkauf reibungslos funktioniert – selbst wenn diese objektiv weiter entfernt sind.

## 4.3 Preis & Sortiment – funktionale Erwartung im Nutzungskontext

Preis und Sortiment spielen im Handel eine zentrale Rolle – und stehen entsprechend häufig im Fokus von Analysen, Benchmarks und Optimierungsmaßnahmen. Dieses Whitepaper verfolgt nicht den Anspruch, Preisstrategien zu bewerten oder vertiefte preisbezogene Forschungsfragen zu beantworten. Vielmehr geht es um die Einordnung von Preis und Sortiment als Bestandteil der Shopper-Bedürfnisse und um ihre Rolle im Gesamtkontext der Standortnutzung.



Im Rahmen der Shopper-Bedürfnispyramide stehen Preis und Sortiment für die funktionale Erwartungserfüllung. Shopper erwarten, dass ein Handelsstandort ein für den jeweiligen Nutzungskontext passendes Angebot zu einem als angemessen empfundenen Preisniveau bereitstellt. Diese Erwartungen sind in vielen Handelsformaten – insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel – weitgehend standardisiert und werden häufig vorausgesetzt.

In der praktischen Standortarbeit zeigt sich immer wieder, dass Preis und Sortiment als Hygienefaktoren wirken. Werden grundlegende Erwartungen nicht erfüllt, führt dies unmittelbar zu Ablehnung. Werden sie erfüllt, entsteht daraus jedoch nicht automatisch eine Präferenz für den Standort.

### **Typische Praxisbeobachtungen sind:**

- Standorte mit wettbewerbsfähigem Preisniveau, die dennoch unterdurchschnittlich genutzt werden
- Filialen mit breitem Sortiment, deren Performance hinter den Erwartungen zurückbleibt
- Sortimentsanpassungen, die ohne begleitende Verbesserungen in Sicherheit oder Convenience kaum Wirkung entfalten

Diese Muster verdeutlichen: Preis und Sortiment wirken nicht isoliert, sondern immer im Zusammenspiel mit den vorgelagerten Ebenen der Pyramide.

Ein zentraler Aspekt dieser Ebene ist die Wahrnehmung von Preis, nicht der objektive Preis selbst. Diese Wahrnehmung ist stark kontextabhängig und wird durch den gesamten Einkaufsprozess geprägt. Faktoren wie Orientierung, Prozessklarheit oder Stress beeinflussen, ob ein Preis als fair, angemessen oder belastend empfunden wird.

Viele Praxisbeobachtungen deuten darauf hin, dass identische Preisniveaus je nach Standort- und Nutzungssituation sehr unterschiedlich wahrgenommen werden können. In solchen Situationen werden Standorte mit hoher Prozessqualität und geringer Friktion von Shoppers nicht selten als preislich „stimmig“ empfunden - auch dann, wenn sie objektiv nicht zu den günstigsten Anbietern zählen.

Auch beim Sortiment zeigt sich eine klare Verschiebung: Nicht maximale Breite oder Tiefe entscheidet über Zufriedenheit, sondern die Passung des Sortiments zur Nutzungssituation. Shopper erwarten, dass ein Standort ihre aktuelle Rolle im Alltag abbildet – etwa den schnellen Ergänzungskauf oder den strukturierten Wocheneinkauf.

### **Typische Praxisbeobachtungen sind:**

- klar fokussierte Nahversorgungsstandorte mit hoher Akzeptanz
- Standorte, die bewusst auf bestimmte Warengruppen verzichten
- Filialen, deren Sortimentslogik die Effizienz des Einkaufs unterstützt

In der Shopper-Bedürfnispyramide sind Preis und Sortiment bewusst in der Mitte verortet. Sie bilden eine funktionale Basis der Standortleistung, entfalten ihre Wirkung jedoch erst dann, wenn Sicherheit und Convenience gegeben sind. Diese Platzierung unterstreicht: Preis und Sortiment sind zentrale Bestandteile der Nutzung – aber nicht ihr Ausgangspunkt und nicht ihr alleiniger Treiber.

## **In der Praxis: So entsteht Preis- und Sortimentswahrnehmung aus Shopper-Sicht**

Shopper bewerten Preis und Sortiment selten isoliert. Ihre Wahrnehmung entsteht im Zusammenspiel mit Aufwand und Nutzungserlebnis. Ein Sortiment, das unübersichtlich ist, verlängert den Einkauf und erhöht den mentalen Aufwand – und genau dieser Aufwand fließt in die Preiswahrnehmung ein.

In vielen Fällen lässt sich beobachten, dass überladene Sortimente eher als „zu teuer“ wahrgenommen werden, obwohl das Preisniveau objektiv wettbewerbsfähig ist. Lange Wege, mehrfaches Zurückgehen oder fehlende Struktur erzeugen das Gefühl, dass der Einkauf mehr kostet als nur Geld – nämlich Zeit und Energie.

Umgekehrt werden Standorte mit klar strukturiertem, auf die Nutzungssituation zugeschnittenem Sortiment als „stimmig“ empfunden. Shopper finden schnell, was sie suchen, und akzeptieren Preise eher, weil der gesamte Einkauf als effizient wahrgenommen wird. Preiswahrnehmung ist damit immer auch eine Folge von Prozess- und Sortimentslogik.

## 4.4 Erlebnis & Interaktion – Differenzierung auf Basis funktionierender Nutzung

Die Diskussion um Erlebnis und Inszenierung – häufig auch unter dem Stichwort „Erlebnis pro Quadratmeter“ – hat in den vergangenen Jahren wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von Handelsstandorten geliefert. Sie hat den Blick dafür geschärft, dass Handelsflächen mehr sind als reine Verkaufsorte und dass emotionale Qualitäten einen relevanten Beitrag zur Attraktivität von Standorten leisten können.



Im Kontext der Shopper-Bedürfnispyramide wird diese Perspektive ausdrücklich aufgegriffen und weitergeführt. Gleichzeitig zeigt die praktische Standortarbeit: Erlebnis ist keine Einstiegsdimension, sondern eine fortgeschrittene Stufe der Standortentwicklung. Seine Wirkung entfaltet es dann, wenn die vorgelagerten Ebenen – Sicherheit, Convenience sowie funktionale Erwartungserfüllung – stabil gegeben sind.

Erlebnis und Inszenierung können dort wirksam werden, wo Shopper nicht mehr mit grundlegenden Nutzungsfragen beschäftigt sind. Erst wenn Orientierung klar ist, Prozesse reibungslos funktionieren und funktionale Erwartungen erfüllt werden, entsteht Offenheit für emotionale Reize.

### **In der Praxis zeigt sich:**

- Aufenthaltsqualität wird nur wahrgenommen, wenn Nutzung nicht anstrengend ist
- Erlebnis pro Quadratmeter setzt funktionierende Quadratmeter voraus
- Inszenierung wirkt nur, wenn sie nicht kompensieren muss

Damit ist Erlebnis kein Gegenmodell zu funktionalen Standortlogiken, sondern deren konsequente Weiterentwicklung. Im Alltag des Handels entsteht Erlebnis häufig nicht durch spektakuläre Inszenierungen, sondern durch die Qualität der Interaktion. Verlässlicher Service, konsistente Kommunikation und spürbare Präsenz von Mitarbeitenden schaffen emotionale Bindung – ohne den Einkauf zu überfrachten.

Gerade im Lebensmitteleinzelhandel zeigt sich, dass diese Form der „stillen Erlebnisqualität“ häufig nachhaltiger wirkt als punktuelle Eventisierung. Erlebnis wird insbesondere dort relevant, wo Standorte vergleichbare funktionale Leistungen bieten. In diesen Situationen kann Atmosphäre, Service oder Aufenthaltsqualität den Ausschlag geben. Problematisch wird Erlebnis dort, wo es den Einkauf verlangsamt oder unnötig erschwert. In solchen Fällen bleibt seine Wirkung begrenzt.

Die Shopper-Bedürfnispyramide bietet hier eine Einordnungshilfe: Sie macht sichtbar, wann Erlebnis sinnvoll eingesetzt werden kann – und wann nicht.

Für Händler, Standortplaner und Konzeptentwickler ergibt sich daraus eine klare Konsequenz: Erlebnis pro Quadratmeter ist eine relevante, aber nachgelagerte Fragestellung. Sie setzt voraus, dass die grundlegende Nutzbarkeit eines Standorts gegeben ist.

Planung formt den Standort – Nutzung entscheidet über den Erfolg. Erlebnis kann Nutzung verstärken, aber nicht erzwingen. Wird es auf der richtigen Stufe eingesetzt, entfaltet es seine volle Wirkung und trägt zur langfristigen Differenzierung von Handelsstandorten bei.

## **In der Praxis: So erleben Shopper Atmosphäre und Erlebnis tatsächlich**

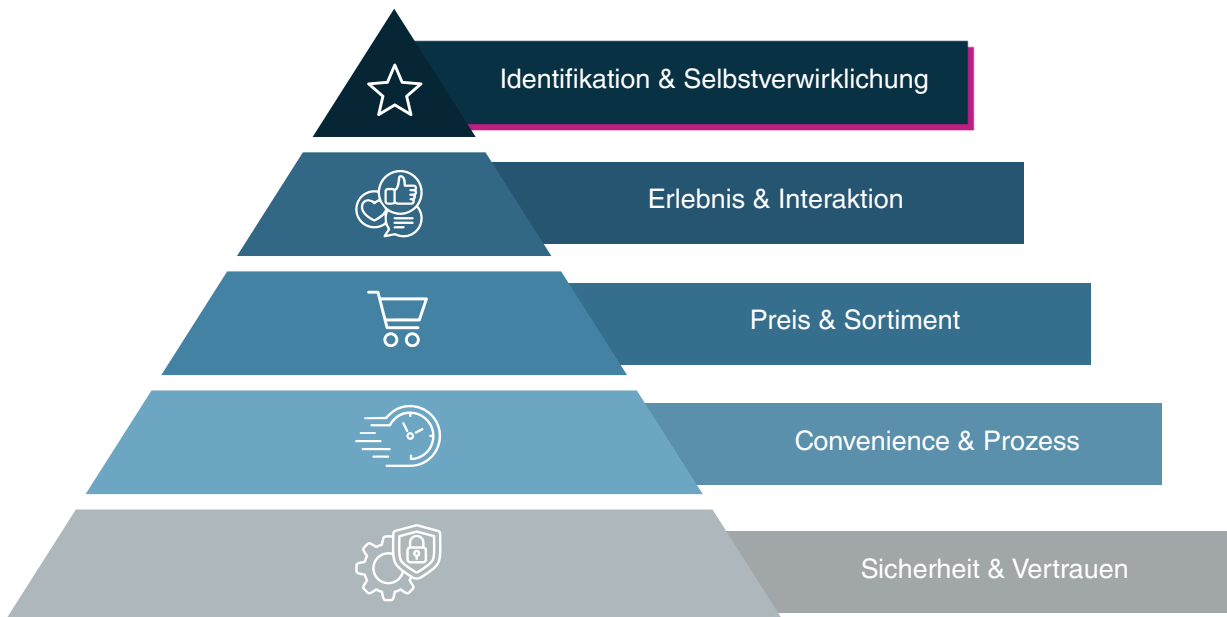
Aus Shopper-Sicht ist Erlebnis selten ein bewusst gesuchtes Element. Vielmehr entsteht es als Nebenprodukt eines funktionierenden Standorts. Atmosphäre wird positiv wahrgenommen, wenn sie den Einkauf unterstützt – etwa durch klare Raumwirkung, angenehme Beleuchtung oder eine ruhige, aufgeräumte Anmutung.

Problematisch wird Erlebnis dort, wo es den Einkauf verlangsamt oder verkompliziert. Zusätzliche Aufbauten, Promotion oder Inszenierungen werden von Shoppers als störend empfunden, wenn sie Wege blockieren, Orientierung erschweren oder den Eindruck von Unruhe erzeugen.

Sehr positiv wirken dagegen unspektakuläre Faktoren: freundliche, präsente Mitarbeitende, verlässliche Abläufe und ein Raumgefühl, das zur Einkaufssituation passt. Erlebnis entsteht hier nicht durch Inszenierung, sondern durch das Gefühl, dass der Standort „funktioniert und angenehm ist“.

## 4.5 Identifikation & Selbstverwirklichung – Passung von Standort, Format und Rolle

An der Spitze der Shopper-Bedürfnispyramide steht nicht das spektakuläre Erlebnis, sondern die Passung. Identifikation entsteht dort, wo ein Handelsstandort oder ein Format so klar positioniert ist, dass sich Shopper in ihrer jeweiligen Rolle wiederfinden. In der Praxis bedeutet Selbstverwirklichung im Handel nicht Individualisierung um jeden Preis, sondern das Gefühl: „Das passt zu mir – in dieser Situation, in diesem Alltag.“



Im Kontext des Einkaufs handeln Shopper selten als abstrakte „Konsumenten“, sondern in konkreten Rollen. Diese Rollen sind situationsabhängig und wechseln im Alltag.

### Typische Beispiele sind:

- der strukturierte Wocheneinkauf
- der schnelle Ergänzungskauf
- der gezielte Problemlöser
- der inspirierte Stöbernde

Identifikation entsteht, wenn ein Standort diese Rolle nicht nur ermöglicht, sondern unterstützt. Selbstverwirklichung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ein Standort eine klare Antwort auf die Frage gibt: „Wofür bin ich hier richtig?“

In der Standortpraxis zeigt sich immer wieder, dass Identifikation nicht durch maximale Angebotsvielfalt entsteht, sondern durch konsequente Formatklarheit. Standorte, die versuchen, alle Rollen gleichzeitig abzubilden, verlieren häufig an Profil. Standorte mit klarer Ausrichtung hingegen werden gezielt angesteuert und bewusst gewählt.

#### **Typische Muster aus der Praxis:**

- Wocheneinkaufsstandorte mit hoher Loyalität trotz Wettbewerb
- klar positionierte Nahversorger mit stabiler Nutzung
- Standorte, die bewusst auf bestimmte Leistungen verzichten, um andere zu stärken

Diese Standorte sind nicht für alle Shopper gleich relevant – aber für die richtigen hoch relevant.

Identifikation ist keine operative Stellschraube, sondern eine strategische Entscheidung. Sie setzt voraus, dass die vorgelagerten Ebenen der Pyramide stabil erfüllt sind. Erst dann entsteht Raum für eine bewusste Positionierung, die über funktionale Leistung hinausgeht.

#### **Für Händler, Standortplaner und Eigentümer bedeutet das:**

- Identifikation lässt sich nicht „aufsetzen“
- sie ist das Ergebnis konsistenter Entscheidungen
- sie wirkt langfristig, nicht kurzfristig

In der Praxis zeigt sich, dass Standorte mit hoher Identifikation weniger erklärungsbedürftig sind. Sie müssen nicht ständig neu begründet werden – ihre Rolle ist klar.

Für die Standortentwicklung markiert diese Ebene den Übergang von operativer Optimierung zu strategischer Gestaltung. Fragen der Identifikation betreffen:

- die klare Definition des Formats
- die bewusste Auswahl von Zielrollen
- die Konsequenz in Sortiments-, Flächen- und Prozessentscheidungen

Planung formt den Standort – Nutzung entscheidet über den Erfolg. Identifikation entsteht dort, wo Nutzung über Zeit konsistent erlebt wird.

In der Shopper-Bedürfnispyramide bildet Identifikation & Selbstverwirklichung bewusst die Spitze. Diese Ebene ist nicht für jeden Standort zwingend erreichbar und auch nicht in jedem Kontext notwendig. Dort, wo sie gelingt, entsteht jedoch eine besondere Qualität: Standorte werden Teil des Alltags – nicht nur als Versorgungsort, sondern als verlässlicher Bezugspunkt.

## **In der Praxis: So entsteht Identifikation im Alltag der Shopper**

Identifikation zeigt sich aus Shopper-Sicht daran, dass ein Standort „gesetzt“ ist. Shopper müssen nicht überlegen, ob sie dort einkaufen – der Standort ist für bestimmte Situationen selbstverständlich. Typisch sind Aussagen wie: „Für den Wocheneinkauf gehe ich immer dorthin“ oder „Wenn es schnell gehen muss, ist das meine Filiale.“

Diese Bindung entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch Wiederholung. Der Standort erfüllt seine Rolle zuverlässig, ohne Überraschungen oder Brüche. Genau diese Verlässlichkeit schafft Vertrauen und emotionale Bindung.

Standorte, die versuchen, ihre Rolle ständig zu verändern oder mehrere Nutzungslogiken gleichzeitig abzubilden, verlieren diese Klarheit. Shopper sind dann unsicher, wofür der Standort steht, und nutzen ihn situativ – aber nicht mehr selbstverständlich.

Identifikation entsteht dort, wo Rolle, Nutzung und Erwartung dauerhaft zusammenpassen.

## **5. Strategische Orientierungspunkte für Handel und Standortplanung**

Die Shopper-Bedürfnispyramide ist kein theoretisches Konstrukt, sondern ein Denkraum, der hilft, Standortentscheidungen aus der Nutzungsperspektive zu priorisieren. Aus der hierarchischen Logik des Modells lassen sich mehrere zentrale Orientierungspunkte ableiten, die für Händler, Standortplaner und Betreiber in der Praxis relevant sind:

- 1. Das Fundament entscheidet über die Teilnahme am Wettbewerb.**
- 2. Standorte werden nicht in Quadratmetern genutzt, sondern in Missionen und Rollen.**
- 3. Das Sortiment entfaltet seine Wirkung nur, wenn es der Rolle des Standorts folgt.**
- 4. Atmosphäre unterstützt die Rolle des Standorts – sie ersetzt sie nicht.**
- 5. Standorte gewinnen durch Fokus – nicht durch maximale Breite.**

Diese Orientierungspunkte sind keine Regeln, sondern Verdichtungen dessen, was sich in der Nutzung von Handelsstandorten immer wieder zeigt. Sie verstehen sich dabei sowohl als Diagnosehilfe für bestehende Standorte als auch als Leitplanken für die Weiterentwicklung von Standorten und Filialkonzepten. Sie ersetzen keine Detailanalysen, helfen jedoch dabei, Prioritäten richtig zu setzen und typische Fehlschlüsse zu vermeiden.

## **1. Das Fundament entscheidet über die Teilnahme am Wettbewerb**

Im heutigen Wettbewerbsumfeld – insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel – ist die Wechselbarriere für Shopper niedrig. Alternativen sind häufig schnell erreichbar, vergleichbar und austauschbar. In diesem Kontext scheiden Standorte, die nicht als sicher wahrgenommen werden, faktisch aus der aktiven Wahl aus.

Dabei geht es nicht um spektakuläre Sicherheitsfragen, sondern um Alltagssituationen: Abendbesuchfähigkeit, gut beleuchtete Wege, saubere Vorzonen, klare Übergänge vom Parkplatz zur Filiale. Fehlt diese Basis, wird der Standort gemieden – unabhängig davon, wie attraktiv Sortiment oder Preisgestaltung sind.

Die Shopper-Bedürfnispyramide macht deutlich: Sicherheit ist kein Differenzierungsmerkmal, sondern eine Grundvoraussetzung für Teilnahme am Wettbewerb.

## **2. Standorte werden nicht in Quadratmetern genutzt, sondern in Missionen und Rollen**

In der Planung und Bewertung von Standorten dominiert häufig die Perspektive der Fläche: Quadratmeter, Belegungsdichten, Warengruppenanteile. Für die Nutzungsperspektive greift diese Logik zu kurz. Shopper kommen nicht „auf Fläche“, sondern mit einer konkreten Mission – und in einer bestimmten Rolle.

Ein Standort kann beispielsweise für den schnellen Ergänzungskauf relevant sein, für den strukturierten Wocheneinkauf oder für eine gezielte Problemlösung. Diese Rollen unterscheiden sich fundamental in ihren Anforderungen an Sortiment, Prozess und Atmosphäre.

Ein zentraler Orientierungspunkt aus der Shopper-Bedürfnispyramide ist daher: Die Rolle, die ein Standort im Alltag der Shopper einnehmen soll, muss bewusst definiert werden. Erst diese Klarheit schafft eine belastbare Grundlage für weitere Entscheidungen.

### **3. Das Sortiment entfaltet seine Wirkung, wenn es der Rolle des Standorts folgt**

Ist die Rolle eines Standorts klar, ergibt sich daraus die Logik des Sortiments. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Sortimente nicht deshalb scheitern, weil sie zu klein oder zu groß sind, sondern weil sie nicht zur Nutzungssituation passen. Ein Standort, der für den schnellen Einkauf gedacht ist, benötigt ein anderes Sortiment als ein Standort für den Wocheneinkauf. Überfrachtete Sortimente erhöhen Komplexität, verlängern Wege und widersprechen der Nutzungserwartung.

Die Shopper-Bedürfnispyramide relativiert damit den Anspruch, durch Sortiment allein Differenzierung zu erzeugen. Entscheidend ist nicht die Maximierung des Angebots, sondern die Passung zur definierten Rolle.

### **4. Atmosphäre unterstützt die Rolle des Standorts – sie ersetzt sie nicht.**

Atmosphäre ist ein wirksamer Faktor in der Wahrnehmung von Handelsstandorten. Ihre Wirkung entfaltet sie jedoch nur dann, wenn sie konsequent auf die Rolle des Standorts abgestimmt ist. Ein Standort, der als schnell und effizient wahrgenommen werden soll, benötigt eine andere Raumwirkung als ein Standort, der auf Verweildauer setzt. Ruhe, Klarheit, Übersicht oder Dynamik sind keine ästhetischen Fragen, sondern funktionale.

Die Shopper-Bedürfnispyramide stellt Erlebnisflächen nicht infrage, sondern ordnet sie ein: Atmosphäre ergänzt eine funktionierende Nutzung – sie ersetzt sie nicht. Sie verstärkt, was ein Standort sein will, statt strukturelle Schwächen zu kompensieren.

### **5. Standorte gewinnen durch Fokus – nicht durch maximale Breite.**

An der Spitze der Shopper-Bedürfnispyramide steht Identifikation. Sie entsteht nicht durch maximale Breite, sondern durch Fokus. Standorte, die versuchen, allen Zielgruppen gleichermaßen gerecht zu werden, verlieren häufig an Profil. Standorte mit klarer Ausrichtung hingegen werden bewusst gewählt – auch wenn sie nicht für jeden Shopper relevant sind.

Für Händler und Standortentwickler bedeutet das: Erfolg entsteht dort, wo die eigenen Stärken konsequent auf die Rollen und Zielgruppen ausgerichtet werden, bei denen die größte Wirkung erzielt werden kann. Verzicht ist dabei kein Zeichen von Schwäche, sondern von strategischer Klarheit.

## **6. Schlussfolgerung: Planung formt den Standort – Nutzung entscheidet über den Erfolg**

Die Shopper-Bedürfnispyramide macht eines sehr deutlich: Handelsstandorte entfalten ihre Wirkung nicht auf dem Reißbrett, sondern im Alltag der Menschen. Planung schafft die strukturellen Voraussetzungen eines Standorts – doch ob diese Voraussetzungen greifen, entscheidet sich erst in der Nutzung. Es ist der Shopper, der mit seinem Verhalten darüber bestimmt, ob ein Standort funktioniert, angenommen wird und langfristig relevant bleibt.

Die fünf abgeleiteten Orientierungspunkte zeigen, dass erfolgreiche Standorte nicht durch einzelne Maßnahmen entstehen, sondern durch eine konsequente Ausrichtung auf die Nutzungsperspektive. Sicherheit, Convenience, funktionale Erwartungserfüllung, Atmosphäre und Identifikation wirken nicht unabhängig voneinander, sondern hierarchisch. Werden grundlegende Bedürfnisse nicht erfüllt, bleiben weiterführende Investitionen wirkungslos.

Gerade im heutigen Wettbewerbsumfeld – mit niedrigen Wechselbarrieren und hoher Standortdichte – gewinnt diese Perspektive an Bedeutung. Shopper haben Alternativen. Sie entscheiden situativ, schnell und häufig unbewusst. Standorte, die aus ihrer Sicht nicht funktionieren, werden gemieden – unabhängig davon, wie gut sie geplant, ausgestattet oder positioniert sind. Diese Entscheidungen erfolgen nicht als bewusste Bewertung eines Standorts, sondern als Ergebnis wiederholter Nutzungserfahrungen. Standorte, die aus Sicht der Shopper nicht funktionieren, werden nicht aktiv abgelehnt – sie werden schlicht nicht mehr in Betracht gezogen.

Für Standortplanung, Handel und Stadtentwicklung ergibt sich daraus eine zentrale Konsequenz: Die Konsumentenperspektive muss integraler Bestandteil jeder Standortentscheidung sein. Sie ergänzt klassische Planungslogiken um eine entscheidende Dimension – die tatsächliche Nutzung. Die Frage lautet daher nicht nur, ob ein Standort formal richtig geplant ist, sondern ob er aus Sicht der Shopper intuitiv nutzbar, relevant und passend ist.

Die Shopper-Bedürfnispyramide versteht sich in diesem Kontext als Denk- und Prüfraum. Sie hilft, die Brille der Konsumenten aufzusetzen und Standortentscheidungen entlang der realen Nutzung zu reflektieren. Ziel ist es nicht, Planung zu ersetzen, sondern sie zu erweitern – um jene Perspektive, die am Ende über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Oder anders gesagt:

**Ein Standort kann perfekt geplant sein. Erfolgreich wird er erst, wenn er im Alltag der Shopper funktioniert.**

---

**Stand:** März 2026  
**Autorin:** Sandra Baethge

**IWD market research GmbH**  
Hasselbachplatz 3  
39104 Magdeburg  
Deutschland

[www.iwd-marketresearch.de](http://www.iwd-marketresearch.de)