

Berichte des Arbeitskreises

# Geographische Handelsforschung

23

Juli 2008

## Expansion im Einzelhandel



Impressionen der Jahrestagung 2008 in Berlin

Wirtschaftsgeographie der Humboldt-Universität zu Berlin



*Bildnachweis der Titelseite: Jahrestagung Geographische Handelsforschung 2008, Berlin*  
© Franz Flögel

## Inhalt

<b>Lebensmitteleinkauf der Generation 50plus. Analyse von Angebot und Nachfrage im Stadtgebiet Würzburg</b> Susanne HOFFMANN (Würzburg)	5
<b>Nah(!)versorgung im ländlichen Raum – Herausforderung der Zukunft. Ergebnisse einer Untersuchung im nördlichen Landkreis Donau-Ries</b> Cornelia METZGER (München)	10
<b>Zur räumlichen und funktionalen Steuerung des Einzelhandels – ein Fallbeispiel aus Flensburg</b> Alexandra KNAK & Peter SCHROEDERS (Flensburg)	14
<b>Das DSSW-Erhebungsraster als standardisiertes Instrument zur umfassenden Bestandserhebung in Innenstädten</b> Eric HEIß (Berlin)	18
<b>BID – ein Modell zur Revitalisierung ostdeutscher Innenstädte? Eine Analyse aus wirtschafts-, handels- und bevölkerungsgeographischer Perspektive</b> Peter WERMKE (Würzburg)	23
<b>Das neunte BID geht an den Start – ein Überblick über die BIDs in Deutschland</b> Heiner SCHOTE (Hamburg)	27
<b>Tagungshinweis: Symposium Innenstadt 2020. Die neue Lust auf Stadt</b>	29
<b>Jahrestagung des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung vom 13. bis 14. Juni 2008 in Berlin: Expansion im Einzelhandel</b>	29
<b>Protokoll der Mitgliederversammlung des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung am 14.06.2008 in Berlin</b> Barbara HAHN (Würzburg)	29
<b>Kassenbericht und Mitgliederentwicklung im Arbeitskreis</b> Peter PEZ (Lüneburg)	30
<b>Vortragsskizzen</b>	31
<b>Globalisierung im Einzelhandel – Die Bedeutung von Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich</b> Ulrike GERHARD (Heidelberg) & Elke PIOCH (Manchester)	31
<b>Barrieren der Expansion von Einzelhandelsunternehmen durch Widerstände einheimischer Einzelhändler: das Beispiel Indien</b> Martin FRANZ (Marburg)	37
<b>Herausforderungen einer internationalen Expansion im Lebensmitteleinzelhandel – ein Praxisbericht</b> Torben HEINRICH (München)	41
<b>Filialnetzplanung national tätiger Unternehmen unter Berücksichtigung des Kannibalisierungseffekts</b> Kurt KLEIN, Martin KEMPE und Markus STEIGER (Regensburg)	42

<b>Hinweis auf Veröffentlichungen</b>	<b>45</b>
<b>Gendermarketing im Handel</b>	<b>45</b>
Joachim HURT (Wolfsburg)	
<b>Handel und Verkehr, Mobilität und Konsum</b>	<b>46</b>
Matthias ACHEN, Juliane BÖHMER, Matthias GATHER und Peter PEZ	
<b>Schriftenreihe Geographische Handelsforschung</b>	<b>47</b>
Ralf KLEIN (WÜRZBURG)	
<b>Zusammenstellung arbeitskreisrelevanter Studienabschlussarbeiten</b>	<b>48</b>
<b>Impressum</b>	<b>49</b>
<b>Mitgliedschaft</b>	<b>50</b>

# Lebensmitteleinkauf der Generation 50plus. Analyse von Angebot und Nachfrage im Stadtgebiet Würzburg

Susanne HOFFMANN (Würzburg)

## Einleitung und Fragestellung

Im Zuge der absoluten wie relativen Bevölkerungsalterung gewinnen die Probleme älterer und alter Menschen, sich in unserer noch immer stark auf den jungen, aktiven und gesunden Menschen ausgerichteten Gesellschaft zurechtzufinden, sowie die Frage einer angemessenen Beantwortung dieser Probleme zunehmend an Relevanz. Nicht zuletzt davon betroffen ist auch der Einzelhandel. Obwohl den älteren und alten Menschen bereits heute schon aufgrund ihrer Anzahl eine bedeutende Rolle als Konsumenten zukommt – die Haushalte der  $\geq 50$ -Jährigen waren im Jahr 2003 für 49,70% der Umsätze im deutschen Lebensmitteleinzelhandel verantwortlich – und sich ihre Bedeutung in naher Zukunft noch deutlich steigern wird, wenn nämlich die stark besetzten Jahrgänge der Babyboomer-Generation in die höheren Altersklassen vorge-rückt sein werden, stellt für den Einzelhandel in Deutschland noch immer die Gruppe der 14- bis 49-Jährigen die Hauptzielgruppe dar. Daher ist zu vermuten, dass die Bedürfnisse der älteren und alten Konsumenten an den Einzelhandel insgesamt und somit auch an den Lebensmitteleinzelhandel bisher nur unzureichend wahrgenommen wurden und ihnen noch nicht in nennenswertem Umfang Rechnung getragen wurde. Es kann angenommen werden, dass zwischen den Gewohnheiten und Bedürfnissen der älteren und alten Konsumenten einerseits und der Ausgestaltung der verschiedenen Handlungsparameter (Standortwahl, Sortiment, Andienung, Preis) andererseits zahlreiche Differenzen bestehen.

Ziel der Diplomarbeit war, die Bedürfnisse älterer und alter Konsumenten, ihre Konsumgewohnheiten sowie die Faktoren, die ihre Einkaufsstättenwahl maßgeblich beeinflussen, mit der Struktur des Lebensmitteleinzelhandels und der jeweiligen Ausrichtung der Handlungsparameter der Lebensmitteleinzelhändler zu vergleichen. Auf Basis dieses Vergleichs sollten eventuell bestehende Defizite aufgezeigt und gegebenenfalls erforderliche Anpassungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Obwohl die Abgrenzung einer Konsumentengruppe ausschließlich nach dem chronologischen Alter unter Vernachlässigung weiterer sozio-demographischer Merkmale als problematisch angesehen werden muss (u.a. KÖLZER 1995, S. 26f.), wurde in Übereinstimmung mit der großen Mehrheit von einschlägigen Veröffentlichungen diese Form der Abgrenzung gewählt. Ausschlaggebend hierfür war neben der Tatsache, dass trotz großer altersgruppenspezifischer Unterschiede einige Merkmale für den Großteil der älteren und alten Menschen charakteristisch sind (KÖLZER 1995, S. 31ff.), insbesondere das Argument der Operationalisierbarkeit. Um etwaige Unterschiede im Kaufverhalten zwischen verschiedenen Altersgruppen innerhalb des Kundensegments der älteren und alten Konsumenten herausarbeiten zu können, wurde die relativ niedrige Altersgrenze von 50 Jahren gewählt.

Die Beschränkung auf das Segment des Lebensmitteleinzelhandels erfolgte vor dem Hintergrund, dass die Notwendigkeit, sich mit Lebensmitteln zu versorgen, zeitlebens bestehen bleibt (BRÜNNER 1997, S. 61); demgegenüber kann in den meisten anderen Bereichen des Einzelhandels, insbesondere bei Waren des mittel- und langfristigen Bedarfs, eine teilweise deutliche Abnahme der Konsumhäufigkeit mit steigendem Lebensalter unterstellt werden (TEWS / NAEGELE 1990, S. 260). Die Untersuchung erfolgte am Beispiel des Stadtgebietes von Würzburg. Angesichts der Kessellage dieser Stadt (maximaler Höhenunterschied innerhalb des Stadtgebietes knapp 200m) gewinnt der Aspekt der Nahversorgung besondere Relevanz.

## Gerontologischer Hintergrund

Obwohl sich der allgemeine physische wie auch der psychische Gesundheitszustand der älteren und alten Menschen insbesondere in den vergangenen zwei Jahrzehnten erheblich verbessert hat und die Alternsprozesse eine hohe interindividuelle Variabilität aufweisen (GASSMANN / REEPMEYER 2006; S. 13; REIDL 2006, S. 83), kann bei allen Menschen mit steigendem Alter ein Rückgang der körperlichen (Sinnesorgane, Motorik, Kraft) und von Teilen der kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten festgestellt werden (KRIEB / REIDL 1999, S. 62; MEYER-HENTSCHEL 1990, S. 20). Die zunehmenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen und typischerweise im Lebensabschnitt zwischen 50 und 60 Jahren erfolgende Veränderungen in der Haushaltszusammensetzung sowie der Eintritt in den Ruhestand wirken sich in charakteristischer Weise auf das Einkaufsverhalten älterer und alter Menschen aus (u.a. KRIEB / REIDL 1999, S. 32).

## Methodik

Um die Thematik „Lebensmitteleinkauf der Generation 50plus“ möglichst umfassend und aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, wurden drei unterschiedliche Analyseebenen gewählt: Zum einen wurde anhand von Daten zur Altersstruktur der Bevölkerung in den Würzburger Stadtbezirken die gegenwärtige Bedeutung der Altersgruppe der  $\geq 50$ -Jährigen in den einzelnen Bezirken sowie deren Entwicklung in den vergangenen vier Jahren herausgearbeitet. Weiterhin wurden mittels standardisierter Telefoninterviews 203 Konsumenten  $\geq 50$  Jahre aus dem Stadtgebiet Würzburg zu ihren Gewohnheiten und Bedürfnissen beim Lebensmitteleinkauf befragt. Schließlich wurde die Angebotsseite mit Hilfe von Leitfadennin-

Interviews mit Lebensmitteleinzelhändlern im Stadtgebiet Würzburg bzw. Vertretern der in Würzburg ansässigen Unternehmen / Vertriebslinien des Lebensmitteleinzelhandels untersucht. Ergänzt wurden diese Untersuchungen durch Gespräche mit Vertretern kommunaler und privater Einrichtungen. Bei der Auswertung der Konsumentenbefragung wurde das in fünf-Jahres-Schritten erhobene Alter der Befragten anhand der Merkmale „durchschnittliches faktisches Renteneintrittsalter“ und „zunehmende Altersbeschwerden“ zu folgenden drei Altersklassen zusammengefasst: 50-59 Jahre, 60-74 Jahre sowie 75 Jahre und darüber.

### **Empirische Ergebnisse**

Im Folgenden wird eine knappe Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen gegeben. Der Schwerpunkt der Ausführungen wird auf die Darstellung der Gewohnheiten und Bedürfnisse älterer und alter Konsumenten an den Lebensmitteleinzelhandel gelegt.

#### Der Lebensmitteleinzelhandel<sup>1</sup> im Stadtgebiet Würzburg

Anhand eines Vergleichs der Bevölkerungsentwicklung in den einzelnen Würzburger Stadtbezirken mit den Veränderungen in der Standortstruktur des Lebensmitteleinzelhandels im Zeitraum zwischen 2002/032 und 2006 konnte gezeigt werden, dass insbesondere in denjenigen Stadtbezirken, die einen stark überdurchschnittlichen Anteil älterer und alter Menschen aufweisen, die Nahversorgungsqualität zumindest in der Fläche in den meisten Fällen als schlecht zu bewerten ist. Viele der im betrachteten Zeitraum erfolgten Schließungen von Filialstandorten verschlechterten das Nahversorgungsangebot in der Fläche und betrafen vor allem Stadtbezirke mit einem hohen Anteil  $\geq 50$ -jähriger Bevölkerung. Durch die im gleichen Zeitraum erfolgten Neueröffnungen wurde keine Verbesserung des Nahversorgungsangebots in der Fläche erreicht, da sie in enger Nachbarschaft zu bereits bestehenden Filialstandorten und teilweise zudem in fußläufig schwer zu erreichenden Lagen erfolgt waren.

#### Gewohnheiten und Bedürfnisse der Konsumentengruppe 50plus beim Lebensmitteleinkauf

Die große Mehrheit der Kundengruppe 50plus verteilt den Einkauf von Lebensmitteln auf mehrere Geschäfte (im Durchschnitt 3,24 Geschäfte). Die Zahl der aufgesuchten Lebensmittelgeschäfte ist mit zunehmendem Alter jedoch deutlich rückläufig. Weiterhin lässt sich bei den  $\geq 75$ -Jährigen eine klare Nutzungspräferenz zugunsten eher kleinerer und in der Regel wohngebietsnah gelegener Supermärkte ausmachen; die Nutzungsintensität von Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern ist in dieser Altersklasse deutlich geringer. Demgegenüber ist in der jüngsten der untersuchten Altersklassen (50-59 Jahre) keine eindeutige Bevorzugung einer bestimmten Betriebsform erkennbar, und auch in der Altersklasse der 60- bis 74-Jährigen zeigt sich nur eine schwache Bevorzugung von Lebensmittelsupermärkten. Darüber hinaus weisen die Analyseergebnisse auf eine relativ hohe, im Altersverlauf jedoch abnehmende Einkaufsstättentreue der Konsumentengruppe 50plus hinsichtlich des am häufigsten für den Lebensmitteleinkauf genutzten Geschäfts hin. Nicht bestätigt werden konnte die in der Literatur zum Seniorenmarketing verbreitete Auffassung, dass ältere und alte Menschen grundsätzlich bevorzugt im Wohnumfeld einkaufen; vielmehr kann erst in der Altersklasse der  $\geq 75$ -Jährigen von einer dominierenden Bedeutung wohnungsnaher Einkaufsmöglichkeiten gesprochen werden. Dies korreliert mit der Tatsache, dass die Nutzung des eigenen PKWs für die Distanzüberwindung zwischen Wohnung und Lebensmittelgeschäft innerhalb der Altersgruppe der  $\geq 50$ -Jährigen mit zunehmendem Alter deutlich abnimmt und gleichzeitig die Zahl der Konsumenten, die in der Regel zu Fuß ein Lebensmittelgeschäft aufsucht, stark ansteigt.

Lieferservices werden von der Konsumentengruppe 50plus insgesamt nur in relativ geringem Umfang in Anspruch genommen; allerdings erhöht sich die Zahl derer, die von einem der verschiedenen Lieferservice-Angebote Gebrauch machen, von der mittleren (60-74 Jahre) zur höchsten Altersgruppe ( $\geq 75$  Jahre) um mehr als das Doppelte.

Weiterhin konnte gezeigt werden, dass die Einkaufsfrequenz von der jüngsten zur ältesten Altersgruppe der Generation 50plus deutlich zurückgeht, wobei über die gesamte Gruppe der 50-Jährigen und Älteren eine Einkaufshäufigkeit von zwei- bis dreimal in der Woche vorherrscht. Eine Untersuchung des Kopplungsverhaltens ergab, dass der Lebensmitteleinkauf überwiegend als eigenständige Aktivität durchgeführt wird und nur von wenigen der älteren und insbesondere der alten Konsumenten häufig mit anderen Aktivitäten kombiniert wird.

Der Lebensmittelwerbung bringen die  $\geq 50$ -jährigen Konsumenten insgesamt und insbesondere diejenigen der Altersklasse der 60- bis 74-Jährigen ein hohes Interesse entgegen. Hinsichtlich der Beeinflussung der Einkaufsstättenwahl durch aktuelle Lebensmittel-Sonderangebote besteht eine deutliche Altersabhängigkeit: Rund ein Viertel der 50-jährigen und älteren

<sup>1</sup> In die Untersuchung wurden nur die in Würzburg ansässigen Filialen überregional agierender Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels einbezogen.

<sup>2</sup> Ausschlaggebend für die Wahl des Vergleichszeitpunktes war das Vorliegen einer Auflistung aller Standorte von Vertriebslinien überregional agierender Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels im Raum Würzburg für den Stand Mai 2003, die im Rahmen der Untersuchung "Zwischen Preisbewusstsein und Bio-Einkauf" (GERHARD / HAHN / SCHEMIONEK 2004) von U. GERHARD erstellt worden war.

Konsumenten lässt sich bei der Wahl des Lebensmittelgeschäfts häufig von aktuellen Sonderangeboten leiten, speziell bei den  $\geq 75$ -Jährigen ist dies jedoch nur jeder Achte.

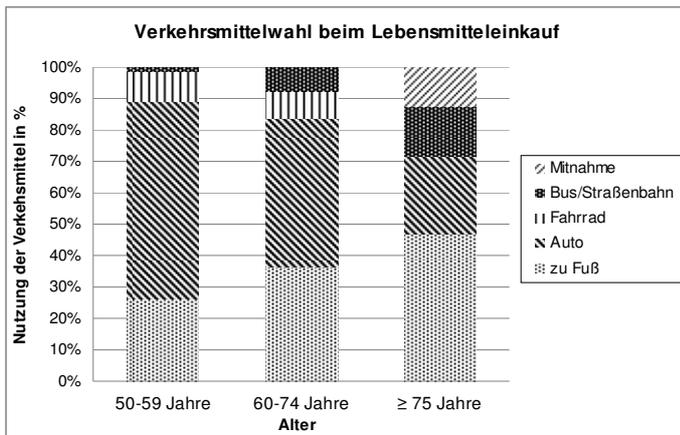


Abb. 1: Verkehrsmittelwahl beim Lebensmitteleinkauf

Quelle: eigene Erhebung

Darstellung: S. Hoffmann

Die Analyse der Bedürfnisse älterer und alter Konsumenten zeigte, dass eine gute Erreichbarkeit des Ladenlokals sowie die Übersichtlichkeit des Geschäfts zu den zentralen Anforderungen dieses Kundensegments an den Lebensmitteleinzelhandel zählen. Knapp ein Drittel der befragten Konsumenten wäre bereit, in einem besser zu erreichenden Lebensmittelgeschäft ein höheres Preisniveau im Vergleich zu ihrer

bisherigen Haupteinkaufsstätte zu akzeptieren. Hinsichtlich der maximal akzeptierten fußläufigen Entfernung eines Lebensmittelgeschäfts ergab die Analyse in allen Altersklassen eine teilweise hohe Entfernungstoleranz bei einer insgesamt sehr großen Streuung der Angaben. Es ist jedoch zu vermuten, dass die hohen zeitlichen Distanzen, die von einigen Befragten als maximal akzeptabel genannt wurden, nur in Ausnahmefällen zurückgelegt werden, nicht zuletzt, weil ein Transport der Waren zu Fuß über längere Distanzen beschwerlich ist. Im Hinblick auf die Altersklasse der  $\geq 75$ -Jährigen, die in weit höherem Maße von körperlichen und kognitiven Beeinträchtigungen betroffen sind, als dies bei der Mehrzahl der 60- bis 74-Jährigen und insbesondere bei den 50- bis 59-Jährigen der Fall ist, ist zu bemerken, dass sich 28,13% der Befragten dieser Altersgruppe nicht in der Lage sehen, ein Lebensmittelgeschäft zu Fuß aufzusuchen.

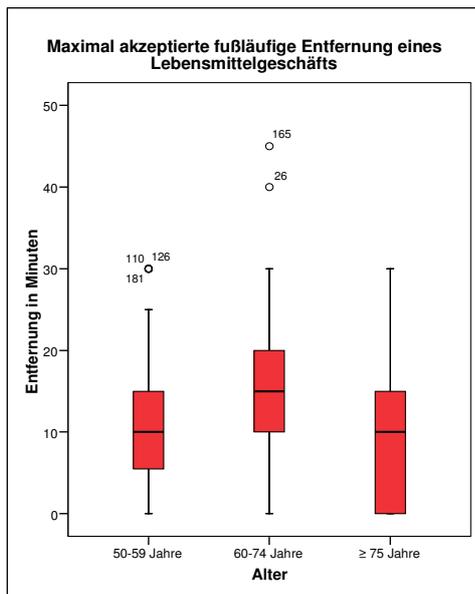


Abb. 2: Maximal akzeptierte fußläufige Entfernung eines Lebensmittelgeschäfts

Daten: eigene Erhebung

Darstellung: S. Hoffmann

Weiterhin wird eine angenehme Ladenatmosphäre von dem weit überwiegenden Teil der 50- bis 59-Jährigen als sehr bedeutsam angesehen; ihr Stellenwert ist mit weiter zunehmendem Alter jedoch rückläufig. Hinsichtlich des Sortiments wird vor allem auf große Auswahl, hohe Qualität und Frische der Produkte sowie auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis Wert gelegt. Darüber hinaus zeigte sich, dass insbesondere bei den  $\geq 75$ -Jährigen der Wunsch nach dem Angebot auch kleiner Packungsgrößen besteht. Demgegenüber werden Fertigprodukte von der weit überwiegenden Mehrheit der älteren und alten Konsumenten abgelehnt. Einen zentralen Stellenwert bei der Konsumentengruppe 50plus nimmt schließlich auch die Freundlichkeit des Personals ein.

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass zusätzliche Services des Handels im Hinblick auf eine Steigerung des Komforts beim

Lebensmitteleinkauf, wie beispielsweise eine Einpackhilfe nach der Kasse, ein Lieferservice der Waren nach Hause oder das Angebot von Sitzmöglichkeiten im Geschäft, bei vielen der 50-jährigen und älteren Konsumenten nur auf geringe Akzeptanz stoßen; nur in der Altersklasse der  $\geq 75$ -Jährigen wird solchen Angeboten eine etwas größere Bedeutung beigemessen. Bestätigt wurde die mittels einer Ratingskala ermittelte geringe Bedeutung des Komfortaspekts eines Lebensmittelgeschäfts durch die Tatsache, dass nur jeder fünfte Befragte bereit wäre, für mehr Komfort beim Lebensmitteleinkauf einen weiteren Anfahrtsweg als zur bisherigen Haupteinkaufsstätte in Kauf zu nehmen; diese Bereitschaft ist darüber hinaus mit zunehmendem Alter stark rückläufig. Allerdings ist zu vermuten, dass die teilweise eher ablehnende Haltung gegenüber zusätzlichen Serviceleistungen oder komfortsteigernden Maßnahmen im Bereich der Ladengestaltung zu einem nicht unerheblichen Teil in der fehlenden Erfahrung mit solchen Angeboten begründet liegt.

Körperliche oder kognitive Probleme beim Lebensmitteleinkauf wurden insgesamt von rund 37% der Befragten angegeben; es konnte jedoch innerhalb der Gruppe der  $\geq 50$ -Jährigen mit zunehmendem Alter ein signifikanter Anstieg der wahrgenommenen Beschwerden beim Einkaufsvorgang nachgewiesen werden. So gab in der Altersklasse der  $\geq 75$ -Jährigen mehr

als jeder zweite Befragte an, in einem oder mehreren Bereichen des Lebensmitteleinkaufs Schwierigkeiten zu haben, wobei am häufigsten der Transport der Waren nach Hause als Problem empfunden wird. Anzumerken ist, dass sich bereits in anderen Studien gezeigt hatte, dass ältere Menschen im Allgemeinen ungern über ihre Probleme beim Einkaufen sprechen (McGHEE 1983, S. 226); eine Verzerrung der Antworten kann daher nicht ausgeschlossen werden.



Abb. 3: Probleme einer Konsumentin beim Umgang mit Einkaufswagen  
Foto: S. Hoffmann, 2008



Abb. 4: Beschwerlicher Zugang einer Norma-Filiale  
Foto: S. Hoffmann, 2008

#### Einschätzungen und Maßnahmen des Lebensmitteleinzelhandels in Bezug auf die Konsumentengruppe 50plus

Die Angaben der befragten Lebensmitteleinzelhändler stimmten in vielen Fällen mit den anhand der Konsumentenbefragung ermittelten Gewohnheiten und Bedürfnissen älterer und alter Konsumenten überein, teilweise weichen sie jedoch auch deutlich davon ab. Einige von der Mehrzahl der Konsumenten als wichtig eingestufte Eigenschaften eines Lebensmittelgeschäfts wurden von Seiten der Anbieter nicht als Bedürfnisse dieses Kundensegments erkannt. Beispielsweise wurden die für die Mehrzahl der  $\geq 50$ -Jährigen sehr wichtigen Aspekte einer guten Erreichbarkeit sowie einer möglichst übersichtlichen Gestaltung des Geschäfts nur von einem Teil der befragten Lebensmitteleinzelhändler thematisiert.

Die meisten der befragten Lebensmitteleinzelhändler haben bisher nicht oder nur in geringem Umfang versucht, auf das Kundensegment der älteren und alten Menschen durch eine spezifische Berücksichtigung von deren Bedürfnissen und Gewohnheiten gezielt einzugehen. Viele Lebensmitteleinzelhändler gaben an, darauf bewusst zu verzichten und stattdessen das Kundensegment der  $\geq 50$ -Jährigen im Sinne eines integrativen Marketing in die Konzeption ihres Geschäfts bzw. ihrer Geschäfte einzubinden. Hier liegt jedoch die – auch durch Aussagen einzelner Lebensmitteleinzelhändler gestützte – Vermutung nahe, dass der Verzicht auf spezifische Maßnahmen insbesondere im Bereich der Ladengestaltung in nicht unerheblichem Maße in der Furcht vor einem Verlust jüngerer Kundengruppen begründet liegt. Dagegen ist aber einzuwenden, dass durch Maßnahmen, die gezielt die Bedürfnisse älterer und alter Menschen berücksichtigen, der Komfort beim Lebensmitteleinkauf auch für jüngere Konsumenten deutlich gesteigert und somit dem im Lebensmittelbereich zu beobachtenden Trend zum Wohlfühleinkauf (GENTNER 2008) entsprochen wird. Umgekehrt stellt eine allein an der körperlichen Leistungsfähigkeit jüngerer Menschen orientierte Ladengestaltung ältere und alte Menschen häufig vor Schwierigkeiten und dürfte ihnen damit ihre körperliche Unzulänglichkeit in höherem Maße verdeutlichen, als dies durch eine Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse bei der Ausgestaltung der Handlungsparameter der Fall wäre.

Die Ergebnisse der Konsumentenbefragung zeigten aber auch, dass ausschließlich auf die Bereiche Ladengestaltung, Andienung und Sortimentspolitik konzentrierte Maßnahmen nicht zwangsläufig zu einer hohen Akzeptanz des Lebensmittelgeschäfts bei den älteren und alten Konsumenten führen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Wahl der Einkaufsstätte von einem sehr komplexen Zusammenspiel verschiedenster Faktoren beeinflusst wird, wobei insbesondere dem Aspekt der Erreichbarkeit, aber auch der Betriebsform des Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfts ein zentraler Stellenwert zukommt.

### Handlungsempfehlungen an den Lebensmitteleinzelhandel

Bei einem nicht unerheblichen Teil der befragten Lebensmitteleinzelhändler ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Gewohnheiten des Kundensegments der  $\geq 50$ -Jährigen bisher unterblieben. Diese ist jedoch Grundvoraussetzung für eine Anpassung des Lebensmitteleinzelhandels an die zunehmende Bevölkerungsalterung; der Heterogenität der Kundengruppe 50plus ist dabei durch differenzierte Analysen Rechnung zu tragen. Auf Basis der dabei gewonnenen Erkenntnisse sollte dann – soweit geboten – in den Bereichen Ladengestaltung, Sortiment, Andienung sowie zusätzlicher Serviceleistungen eine Anpassung der Handlungsparameter an die Anforderungen älterer und alter Konsumenten vorgenommen werden.

Daneben muss die Verbesserung der Nahversorgungsqualität in den Teilen des Stadtgebietes, in denen die Nahversorgungsmöglichkeit insgesamt oder in der Fläche als schlecht zu bewerten ist, wesentlicher Bestandteil der Anpassung des Lebensmitteleinzelhandels an die zunehmende Bevölkerungsalterung sein. Weiterhin müssen verstärkt Bemühungen unternommen werden, um bestehende Nahversorgungsstandorte zu erhalten und weitere Schließungen insbesondere von wohnstandortnahen Lebensmittelgeschäften zu verhindern. Hier ist auch ein hohes Engagement von Seiten der Stadtplanung erforderlich. Gerade in Zusammenhang mit dem gegenwärtig starken Anstieg der Spritpreise sowie dem gesamtgesellschaftlichen Trend in Richtung einer Zunahme der 1-Personen-Haushalte (GANS 2006, S. 99) erscheint eine Bedeutungszunahme kleinerer, wohnstandortnaher Versorgungsmöglichkeiten für Güter des täglichen Bedarfs im Vergleich zu großflächigen SB-Warenhäusern an autozentrierten Standorten auch für jüngere Konsumentengruppen wahrscheinlich.

Abschließend ist der Aussage eines Marktleiters zuzustimmen, dass man „mit der älteren Zielgruppe sehr viel mehr Potenzial schöpfen [kann], als man es bisher gemacht hat“.

### Zitierte Literatur:

- BRÜNNER, Björn O. (1997): Die Zielgruppe Senioren. Eine interdisziplinäre Analyse der älteren Konsumenten, Frankfurt am Main u.a.
- GANS, Paul (2006): Herausforderungen des demographischen Wandels für die Entwicklung der Agglomerationen. In: P. Gans / A. Priebs / R. Wehrhahn (Hrsg.): Kulturgeographie der Stadt (= Kieler Geographische Schriften 111), S. 97-110.
- GASSMANN, Oliver / Gerrit REEPMEYER (2006): Wachstumsmarkt Alter. Innovationen für die Zielgruppe 50+, München / Wien.
- GENTNER, Stefanie (2008): Gourmets bei Aldi. Nicht mehr nur billig: Auch die Lebensmitteldiscounter setzen auf den Wohlfühl-Einkauf. In: Süddeutsche Zeitung vom 26.03.2008.
- GERHARD, Ulrike / Barbara HAHN / Christoph SCHEMIONEK (2004): Zwischen Preisbewusstsein und Bio-Einkauf: Untersuchung zum Lebensmitteleinkaufsverhalten in Würzburg, Würzburg.
- KÖLZER, Brigitte (1995): Senioren als Zielgruppe. Kundenorientierung im Handel, Wiesbaden.
- KRIEB, Christine / Andreas REIDL (1999): Senioren Marketing. So erreichen Sie die Zielgruppe der Zukunft, Wien.
- MCGHEE, Jerrie L. (1983): The vulnerability of elderly consumers. In: The International Journal of Aging and Human Development 17(3), S. 223-246.
- MEYER-HENTSCHEL, Hanne (1990): Produkt- und Ladengestaltung im Seniorenmarkt. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, Saarbrücken (Diss. maschinenschriftl.).
- REIDL, Andreas (2006): Werte und Wertschöpfung durch die Zielgruppe 55plus. In: R. Hunke / G. Gerstner: 55plus Marketing. Zukunftsmarkt Senioren, Stuttgart, S. 83-93.
- TEWS, Hans Peter / Gerhard NAEGELE (1990): Alter und Konsum: Ältere Menschen als Verbraucher. In: GfK-Nürnberg (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 36(1), S. 260-276.

**Susanne Hoffmann**, Universität Würzburg, Geographisches Institut, Am Hubland, 97074 Würzburg,  
 E-Mail: [susanne.hoffmann@uni-wuerzburg.de](mailto:susanne.hoffmann@uni-wuerzburg.de)  
 Betreuer: Prof. Dr. Barbara Hahn, Universität Würzburg

## Nah(!)versorgung im ländlichen Raum – Herausforderung der Zukunft. Ergebnisse einer Untersuchung im nördlichen Landkreis Donau-Ries

Cornelia METZGER (München)

Der Zugang zu Nahversorgungsmöglichkeiten mit Waren des täglichen Bedarfs ist ein wichtiger Bestandteil des Alltags, der Lebensqualität und der gesellschaftlichen Teilhabe. Im Zuge des Wandels im Handel und der dahinter stehenden Vielzahl an heterogenen, untereinander abhängigen bzw. sich bedingenden Umstrukturierungsprozesse auf der Angebots- und Nachfrageseite haben sich bedeutende Parameter der Grunddaseinsfunktion „Sich Versorgen“ teils erheblich gewandelt.

Als Folge des vielzitierten Wandels im Handel zeigt sich insbesondere mit Blick auf den ländlichen Raum eine bisher nie da gewesene Konzentration an – zumeist flächenstarken – Einzelhandelsangeboten zur kurzfristigen Bedarfsdeckung an der Peripherie von Orten mit zentralörtlichem Rang. Demgegenüber vollzieht sich „in der Fläche“ ein tief greifender Prozess der Ausdünnung des Versorgungsnetzes und der funktionalen Erosion nicht zentraler ländlicher Orte.

So ist die Situation der Nahversorgung bereits gegenwärtig sowohl im ländlichen Raum, als auch zunehmend im urbanen Umfeld problematisch und wird sich in Zukunft noch weiter verschärfen. Diese Entwicklungen stimmen insbesondere mit Blick auf den demographischen Wandel und das gesellschaftspolitische Postulat der „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ nachdenklich.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist es das erklärte Ziel dieser Diplomarbeit, die Situation der Nahversorgung im ländlichen Raum am Beispiel einer kleinräumig abgegrenzten Untersuchungseinheit aufzuarbeiten. Als Analyseraum wird die ländlich strukturierte nördliche Teilregion des nordschwäbischen Landkreises Donau-Ries betrachtet.

Um der Zielsetzung einer umfassenden Darstellung und Analyse der Nahversorgungssituation des Analyseraumes gerecht zu werden, waren sowohl angebots-, als auch nachfrageseitige Aspekte der Nahversorgung in die empirischen Feldarbeiten einzubeziehen. Diesen Überlegungen entsprechend wurde auf Basis einer fundierten Bestandsaufnahme aller nahversorgungsrelevanter Einzelhandelsbetriebe und ergänzender alternativer Angebotsformen in der Analysezone des nördlichen Donau-Rieses das Forschungsinteresse auf die räumlichen Versorgungsorientierungen der Konsumenten und die Bewertung des Potenzials alternativer Nahversorgungsangebote (z.B. ambulanten Handel und Lieferdienste, Direktvermarktung, periodische Märkte, bürgerschaftliche Nahversorgungsmodelle) vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen gelenkt. Dazu kamen als methodisches Instrumentarium eine standardisierte Befragung von 110 Haushalten in elf ausgewählten ländlichen Untersuchungsorten des nördlichen Donau-Rieses sowie eine Point-of-Sale-Befragung zum alternativen Nahversorgungsmodell des Dorfladens mit bürgerschaftlicher Trägerschaft zur Anwendung.

Absolute und relative Angaben zur Verkaufsstellenanzahl und den Verkaufsflächen der Betriebstypen des Lebensmitteleinzelhandels im Untersuchungsgebiet

Betriebstypen Lebensmitteleinzelhandel	Anzahl der Betriebe abso- lut	Anteil an der Gesamtzahl der Betriebe	Gesamtver- kaufsfläche absolut	Anteil an der Gesamtver- kaufsfläche
Nahrungsmittelhandwerk	83	41,7%	3.580 m <sup>2</sup>	9,8%
LM-Spezialgeschäft	11	5,5%	950 m <sup>2</sup>	2,6%
Getränkemarkt	22	11,1%	4.520 m <sup>2</sup>	12,3%
LM-Laden	11	5,5%	1.070 m <sup>2</sup>	2,9%
LM-SB-Markt	3	1,5%	680 m <sup>2</sup>	1,9%
LM-Supermarkt	8	4,0%	6.020 m <sup>2</sup>	16,4%
LM-Discounter	14	7,0%	11.030 m <sup>2</sup>	30,1%
LM-Verbrauchermarkt	2	1,0%	7.300 m <sup>2</sup>	19,9%
Tankstellenshop	12	6,0%	775 m <sup>2</sup>	2,1%
Hofladen/Direktvermarktung	33	16,6%	760 m <sup>2</sup>	2,1%
<b>Gesamtes Untersuchungsgebiet</b>	<b>199</b>	<b>100,0%</b>	<b>36.685 m<sup>2</sup></b>	<b>100,0%</b>

Quelle: Einzelhandelsaufnahme im Oktober 2006; eigene Erhebung, Bearbeitung und Darstellung

Als Ergebnis der Bestandsaufnahme nahversorgungsrelevanter Einzelhandelsbetriebe in der Analysezone des nördlichen Donau-Rieses im Oktober 2006 wurden 199 stationäre Betriebe der Branchengruppe Lebensmittel erfasst, die durch obenstehenden Betriebstypen- bzw. Verkaufsflächenstrukturen gekennzeichnet sind:

Zudem wurden weitere 17 Betriebe der nahversorgungsrelevanten Branchengruppe Drogerie-, Parfümerie- und Reformwaren mit einer Gesamtverkaufsfläche von 3.580 m<sup>2</sup> aufgenommen. Schließlich zählt der Untersuchungsraum 18 Apotheken-

## Einkaufen „auf der grünen Wiese“, Mittelzentrum Nördlingen



Quelle: Eigene Aufnahme im Februar 2007

## Leerstand, Kleinzentrum Harburg



Quelle: Eigene Aufnahme im August 2007

etwa 11.700 Bewohner nicht zentraler Orte Nahversorgungsmöglichkeiten vor Ort gegeben. 17 Ortschaften des nördlichen Landkreises Donau-Ries hingegen weisen lediglich eine spezialisierte Einzelhandelseinrichtung wie etwa eine Bäckerei, Metzgerei oder einen Getränkehandel auf. Damit haben etwa 12.000 Einwohner nicht zentraler Ortschaften die Möglichkeit, sich zumindest teilweise am Wohnort nahzuversorgen. Darüber hinaus besteht jedoch auch hier der Zwang zu Einkaufsfahrten in andere Orte, um das gesamte Spektrum täglich benötigter Waren abzudecken. Demgegenüber verfügen 83 der 115 nicht zentralen Orte des nördlichen Donau-Rieses bzw. 18.400 Personen über keine wohnortnahen, fußläufig zu erreichenden stationären Angebotsstrukturen zur kurzfristigen Bedarfsdeckung.

Standorte, die im Gesamten eine Verkaufsfläche von 910 m<sup>2</sup> erreichen. Die Summe der Verkaufsfläche aller 234 nahversorgungsrelevanten Angebotsstandorte des Einzelhandels im nördlichen Donau-Ries beträgt somit etwa 41.175 m<sup>2</sup>.

Die angebotsorientierte Darstellung und Analyse der Nahversorgungssituation in der nördlichen Teilregion des Donau-Rieses zeigt entsprechend der grundlegenden Umstrukturierungen des Angebots-, Standort- und Betriebstypengefüges eine überaus deutliche Konzentration der Einzelhandelsstrukturen zur kurzfristigen Bedarfsdeckung auf die zentralen Orte des Analysebereiches: So konzentrieren sich knapp zwei Drittel der im Rahmen der Einzelhandelsaufnahme erfassten nahversorgungsrelevanten Betriebe auf die Klein-, Unter- und Mittelzentren des nördlichen Donau-Rieses. Noch eklatanter zeigt sich die Ballung insbesondere der großflächigen Einzelhandelsstrukturen zur kurzfristigen Bedarfsdeckung auf die zentralen Orte Nördlingen, Oettingen, Wemding, Harburg und Wallerstein bei der Betrachtung der Verkaufsflächenstrukturen: Während die 147 Betriebe dieser zentralen Orte einen Anteil von etwa 86% an der gemessenen Gesamtverkaufsfläche der nahversorgungsrelevanten Angebotsstandorte des Untersuchungsgebietes auf sich vereinen, erreichen die 87 Betriebe der nicht zentralen Orte diesbezüglich lediglich einen Anteil von etwa 14%.

Absolute und relative Angaben zur Anzahl und zu den Verkaufsflächen der nahversorgungsrelevanten Betriebe in den zentralen und nicht zentralen Orten des nördlichen Landkreises Donau-Ries

Während also in den zentralen Orten Nördlingen, Oettingen, Wemding, Wallerstein und Harburg ein vielfältiges Angebot nähräumlicher Versorgungsmöglichkeiten zur Verfügung steht, bleibt hinsichtlich der Bewertung der Nahversorgungssituation abseits der zentralen Orte der nördlichen Teilregion des Landkreises Donau-Ries festzuhalten, dass lediglich in 15 der 115 nicht zentralen Ortschaften wohnortnahe Versorgungsmöglichkeiten in Form eines LM-Ladens, LM-SB-Marktes oder LM-Supermarktes zur Verfügung stehen. Somit sind für

Zentrale und nicht zentrale Orte des Untersuchungsgebietes	Anzahl der Betriebe absolut	Anteil an der Gesamtzahl der Betriebe	Gesamtverkaufsfläche absolut	Anteil an der Gesamtverkaufsfläche
Mittelzentrum Nördlingen	72	30,8%	20.420 m <sup>2</sup>	49,6%
Unterszentrum Oettingen	26	11,1%	5.700 m <sup>2</sup>	13,8%
Unterszentrum Wemding	23	9,8%	5.160 m <sup>2</sup>	12,5%
Kleinzentrum Harburg	17	7,3%	1.890 m <sup>2</sup>	4,6%
Kleinzentrum Wallerstein	9	3,8%	2.100 m <sup>2</sup>	5,1%
<b>Gesamt zentrale Orte</b>	<b>147</b>	<b>62,8%</b>	<b>35.270 m<sup>2</sup></b>	<b>85,7%</b>
nicht zentrale Orte	87	37,2%	5.905 m <sup>2</sup>	14,3%
<b>Gesamtes Untersuchungsgebiet</b>	<b>234</b>	<b>100,0%</b>	<b>41.175 m<sup>2</sup></b>	<b>100,0%</b>

Quelle: Einzelhandelsaufnahme im Oktober 2006; eigene Erhebung, Bearbeitung und Darstellung

Vor dem Hintergrund der vorhandenen nahversorgungsrelevanten Angebotsstrukturen zeigt sich bei der Analyse der Ergebnisse der nachfragebezogenen empirischen Erhebungen, also der Haushaltsbefragungen in elf nicht zentralen ländlichen Orten des nördlichen Donau-Rieses, hinsichtlich der räumlichen Einkaufsorientierungen zur kurzfristigen Bedarfsdeckung zunächst eine deutliche Dominanz der großflächigen Einzelhandelseinrichtungen, insbesondere der LM-Discounter, der jeweils nächstgelegenen zentralen Orte. Darüber hinaus wird aber auch deutlich, dass beim Einkauf von Grundbedarfsartikeln – trotz der weitreichenden Mobilität und der Pendelverflechtungen zwischen den elf ländlichen Untersuchungsorten und den zentralen Orten und der damit verbundenen Möglichkeit der Bedarfsdeckung am Arbeitsort – wohnortnahen Angebotsstrukturen eine außerordentliche Bedeutung im Rahmen der Nahversorgung im ländlichen Raum zukommt.

Als Ergebnis der nachfragebezogenen empirischen Erhebungen kann somit festgehalten werden, dass beim räumlichen Versorgungsverhalten zur kurzfristigen Bedarfsdeckung die sogenannte Nearest-Center-Hypothese von Christaller in modifizierter Form in weiten Teilen zutrifft, sofern dieser über eine Mindestausstattung verfügt und somit den Ansprüchen der Konsumenten an eine leistungsfähige Nahversorgung genügt (vgl. Kagermeier 1991, 32; vgl. Klingbeil 1977, 58). Dieses Ergebnis entspricht im Wesentlichen der Feststellung von Heinritz et al., dass „in vielen räumlichen Angebotskonstellationen – etwa im ländlichen Raum – (...) der (noch) vorhandene ‚Raum-Zeit-Käfig‘ des Konsumenten sehr wohl die Einkaufsstättenwahl [beeinflusst] und (...) stabile räumliche Einkaufsorientierungen [erzwingt]“ (Heinritz et al. 2003, 126f.). So sind zwar grundsätzlich viele Einkaufsstätten erreichbar, dennoch konzentriert sich der Großteil der im Rahmen der Diplomarbeit befragten 110 Haushalte bezüglich der kurzfristigen Bedarfsdeckung auf die jeweils nächstgelegenen Angebotsstandorte bzw. Klein- und Unterzentren sowie gelegentlich auf die beiden Mittelzentren Nördlingen und Donauwörth. Wenn aus Sicht des Verbrauchers der Zeit- und Kostenaufwand jedoch unverhältnismäßig wird, stellen weit entfernte Einzelhandelseinrichtungen zum Zweck des Einkaufs von Waren des täglichen Bedarfs keine Alternative mehr dar. Insofern ist auch der mobile Konsument in seiner Einkaufsstättenwahl offensichtlich nicht vollkommen unbegrenzt. (vgl. Heinritz et al. 2003, 126f.; Borchardt 1995, 25; Geischer 1998, 126)

Bezüglich der Bewertung des Potenzials der betrachteten alternativen Angebotsformen des ambulanten Handels und der Lieferdienste, der Direktvermarktung, der periodischen Märkte sowie der Dorfläden mit bürgerschaftlicher Trägerschaft im Rahmen der Nahversorgung in der ländlichen Region des nördlichen Donau-Rieses werden deutliche Unterschiede hinsichtlich der Leistungsstärke und Intensität deutlich.

Angaben der befragten Kunden der Dorfläden Wolferstadt GbR und Amerdingen eG zu den Gründen des Einkaufs im Dorfladen (Mehrfachnennungen möglich)

Gründe des Einkaufs im Dorfladen	Anzahl der Nennungen (Mehrfachnennungen möglich)
Nähe Wohnort/kurze Wege/Zeitersparnis	143
Erreichbarkeit mit Fahrrad/zu Fuß	21
<b>Komponente Distanz Gesamt</b>	<b>164</b>
Sortimentsvielfalt	57
Produktqualität	30
Preis-Leistungsverhältnis	15
<b>Komponente Angebot Gesamt</b>	<b>102</b>
Bestandssicherung/Unterstützung des Dorfladens	37
Kommunikativer Treffpunkt	21
Gemeinschaftsgefühl/lokale Verbundenheit	7
<b>Komponente Kommunikation und Sozialstruktur Gesamt</b>	<b>65</b>
Kundenservice	27
Einkaufsatmosphäre	5
Parkplatzsituation/Öffnungszeiten/Bestellannahme	3
<b>Komponente Einkaufsservice Gesamt</b>	<b>35</b>
Koppelung private Erledigungen/Einkauf	8
Koppelung Arbeit/Einkauf	6
<b>Komponente Koppelungen Gesamt</b>	<b>14</b>

Quelle: Point-of-Sale-Befragung am 25. Mai 2007; eigene Erhebung, Bearbeitung und Darstellung

So kann insbesondere dem ambulanten Handel mittels Verkaufswägen und Lieferdiensten ein wesentlicher Beitrag zur Verbesserung der nahräumlichen Versorgung mit Frischwaren im ländlichen Raum zugesprochen werden. Besonders mobile Verkaufsangebote von Backwaren und, in geringerem Maße auch von Fleisch, Wurst und Getränken, weisen eine hohe Akzeptanz und Nutzungsintensität bei den 110 Befragten der elf ländlichen Untersuchungsorte in der nördlichen Teilregion

des Landkreises Donau-Ries auf. Dabei scheint diese alternative Angebotsform vor allem den Versorgungsmodalitäten Älterer, nicht erwerbstätiger Elternteile, sozial Schwächerer und anderer weniger mobiler Personengruppen entsprechen zu können, deren Aktionsräume eine engere Umgrenzung aufweisen. Demgegenüber bleiben den nachfragebezogenen empirischen Erhebungen zufolge die alternativen Nahversorgungsangebote der Hofläden bzw. Direktvermarkter sowie der periodischen Märkte in den zentralen Orten Nördlingen, Oettingen und Wemding ohne große Bedeutung im Rahmen der versorgungsräumlichen Orientierungen.

Im Gegensatz dazu zeigen alternative Versorgungskonzepte wie etwa die auf der Solidarität der Dorfgemeinschaft aufbauenden bürgerschaftlichen Dorfläden Wolferstadt GbR und Amerdingen eG in der nördlichen Teilregion des ländlich strukturierten nordschwäbischen Landkreises Donau-Ries gemäß der Ergebnisse der Haushaltsbefragung sowie einer eintägigen Point-of-Sale-Befragung ganz offensichtlich einen geeigneten Weg zur Sicherstellung und Verbesserung der Nahversorgung ländlicher Räume. So gaben 71% der befragten Kunden an, dass der vor Ort befindliche bürgerschaftliche Dorfladen die Haupteinkaufsstätte bei Waren des täglichen Bedarfs sei. Dabei erfüllen diese alternativen Angebotsmodelle, die die Bürger mittels Kapitaleinlagen und Gewinnbeteiligungen direkt in das „Projekt Dorfladen“ mit einbeziehen, nicht nur reine Versorgungsaufgaben zur kurzfristigen Bedarfsdeckung, sondern leisten auch einen positiven sozialen bzw. kommunikativen Beitrag im Rahmen der dörflichen Sozialstrukturen (siehe obenstehende Übersicht).

Als Fazit der Forschungsarbeit kann festgehalten werden, dass auf regionaler und insbesondere auf lokaler Ebene die Problemwahrnehmung zur Nahversorgungsthematik aufgrund der direkten Betroffenheit von Gemeinden und Bewohnern, die sich einer sich im Zeitverlauf vergrößernden Maschenweite des Nahversorgungsnetzes gegenüber sehen, heute schon ein hohes Maß erreicht. So ist es kaum verwunderlich, dass gerade auf dieser räumlichen Ebene in zunehmend zahlreichen ländlichen Ortschaften alternative Handlungsansätze und Initiativen zur Verbesserung der Nahversorgungssituation zu finden sind. Die Ergebnisse dieser Diplomarbeit machen deutlich, dass zukunftsorientierte Nahversorgungskonzepte für den ländlichen Raum erfolgreich sind, wenn ein gemeinsames Agieren verschiedenster Akteure (Kommunen, Bürger, Ladenbetreiber) sowie ein hohes Maß an Bereitschaft und Mut, neue Wege zu beschreiten, gegeben ist. Die Vielfalt ländlicher Räume sowie die Unterschiedlichkeit in den vorhandenen Strukturen und den gegebenen Möglichkeiten erfordern daher eine Vielfalt an Gedanken, Wegen und Antworten. Kreatives Denken und innovative Ideen sind daher auf allen Handlungsebenen gefragt.

#### Quellen:

- BORCHERDT, C. 1995: Standorte von Versorgungseinrichtungen in Dörfern und Kleinstädten in ausgewählten kleinräumigen Gebieten des ländlichen und suburbanen Raumes im Regierungsbezirk Stuttgart. Stuttgart (= Materialien des Geographischen Instituts der Universität Stuttgart 38).
- GEISCHER, D. 1998: Einkaufsorientierungen und Einkaufsstrategien von Konsumenten im ländlichen Raum. Mannheim, S. 125-141 (= Mannheimer Geographische Arbeiten 47).
- HEINRITZ, G. et al. 2003: Geographische Handelsforschung. Berlin/Stuttgart.
- KAGERMEIER, A. 1991: Versorgungsorientierung und Einkaufsattraktivität. Empirische Untersuchungen zum Konsumentenverhalten im Umland von Passau. Passau (= Passauer Schriften zur Geographie 8).
- KLINGBEIL, D. 1977: Aktionsräumliche Analyse und Zentralitätsforschung – Überlegungen zur konzeptionellen Erweiterung der zentralörtlichen Theorie. Kallmünz/Regensburg, S. 45-74 (= Münchener Geographische Hefte 39).

<p><b>Cornelia Metzger</b> Ludwig-Maximilians-Universität München, Department Geographie, Luisenstraße 37, 80333 München Betreuer: Prof. Dr. Günter Heinritz, LMU München</p>
---

## Zur räumlichen und funktionalen Steuerung des Einzelhandels – ein Fallbeispiel aus Flensburg

Alexandra KNAK & Peter SCHROEDERS (Flensburg)

Das Thema räumliche und funktionale Steuerung des Einzelhandels ist ein Kernthema der Flensburger Stadtplanung. Es handelt sich um eine Daueraufgabe, da sich die Einzelhandelslandschaft ständig in einem rapiden Wandel befindet und ständig neue Standortanforderungen hervorbringt.

### Grundzüge der planerischen Steuerung

Dabei geht es im wesentlichen um die Stärkung und Weiterentwicklung der Cityfunktion mit einer oberzentralen Ausstrahlungskraft und um die Sicherstellung einer zukunfts-ähigen Nahversorgung in eigens dafür vorgesehenen Nahversorgungszentren in räumlicher Zuordnung zu den Wohnstandorten. <sup>1)</sup>

Daneben sind vor einigen Jahren überwiegend für Fachmärkte und sonstigen großflächigen Einzelhandel zwei Sondergebiete in verkehrsgünstiger Lage ausgewiesen worden, mit denen der Einzelhandel an der Peripherie gebündelt und auch auf diese Weise die oberzentrale Ausstrahlungswirkung der Stadt verbessert werden soll. <sup>2)</sup> Um diese räumliche Bündelungswirkung und eine Zentrenstabilität zu erreichen, ist zugleich ein flächendeckender Ausschluss von Einzelhandel in Gewerbegebieten vorgenommen worden. <sup>3)</sup> Einzelhandelsbetriebe, die verstreut und planerisch ungesteuert in den 70er und 80er Jahren in Gewerbegebiete „eingesickert“ sind, genießen demnach lediglich noch Bestandsschutz, neuer Einzelhandel kann hier nicht mehr entstehen.

Das räumliche Entwicklungsmodell <sup>4)</sup> für den Einzelhandel ist ständig auf dem Prüfstand, weil sehr unterschiedliche wirtschaftliche und politische Interessen auf die Standorte einwirken:

So drängen im Lebensmittelbereich einige Discounter mit immer größeren Verkaufsflächen auch auf Standorte außerhalb der Zentren. Hier wird ein Quantensprung von derzeit im Mittel 800 m<sup>2</sup> auf bis zu 1.400 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche vorbereitet und auch außerhalb Flensburgs bereits realisiert. Es scheint so, dass damit eine neue Runde im Wettbewerb zwischen den vollsortimentierten Supermärkten und den Discountern eingeläutet wird.

Großflächige Einzelhandelsbetriebe (Baumärkte, Möbel, Tierfutter, auch Textilien) drängen mit zunehmend innenstadt- und nahversorgungsrelevanten Sortimenten nach wie vor auf nicht gebündelte Standorte in Gewerbegebieten. Insbesondere wenn es sich um Brachflächen handelt, auf die sich der Einzelhandel orientiert, ist es oft schwierig die konzeptionellen Grundsätze <sup>5)</sup> einzuhalten, da die Kommunalpolitik an einer zügigen Wiedernutzung von Brachen interessiert ist.

In den bestehenden „Sondergebieten Einkaufen“ gibt es einen ständigen Expansionsdruck, für den absehbar keine Abschwächung erkennbar ist. Planerisch sind die Verkaufsflächen und Funktionen der Sondergebiete mit ihren großen Fachmärkten festgeschrieben. Auf der Lobbyebene wird jedoch immer wieder versucht, die planerisch definierten und im Rahmen der Projektentwicklung akzeptierten Sondergebietsbeschränkungen aufzuweichen. Die Grundlagen des räumlichen Modells für die Einzelhandelsentwicklung müssen ständig neu vermittelt werden. <sup>6)</sup>

Angesichts dieser Markttendenzen im Einzelhandel gilt es, die stadtwirtschaftlich notwendige Flexibilität in das Entwicklungsmodell für den Einzelhandel einzubringen, ohne jedoch die städtebaulichen und funktionalen Erfolge des bisherigen Einzelhandelskonzepts zu gefährden.

### Das Beispiel Nahversorgungszentrum „Friesischer Berg“

Am Beispiel des im Stadtgebiet West liegenden geplanten Nahversorgungszentrum „Friesischer Berg“ soll dargestellt werden, wie mit den Mittelndes Vorhaben- und Erschließungsplans und den Möglichkeiten der städtebaulichen Vertragsgestaltung eine Neuordnung des Einzelhandels innerhalb eines Marktbereichs erreicht werden kann und auf diese Weise die oben genannten Zielsetzungen der räumlichen und funktionalen Steuerung des Einzelhandels (hier: Schaffung einer zukunftsfähigen Nahversorgung in dem Marktbereich) umgesetzt werden können.

Das für die Nahversorgung aufgestellte Konzept <sup>7)</sup> gliedert die Stadt in Marktbereiche (Stadtteilbezug), beschreibt für die

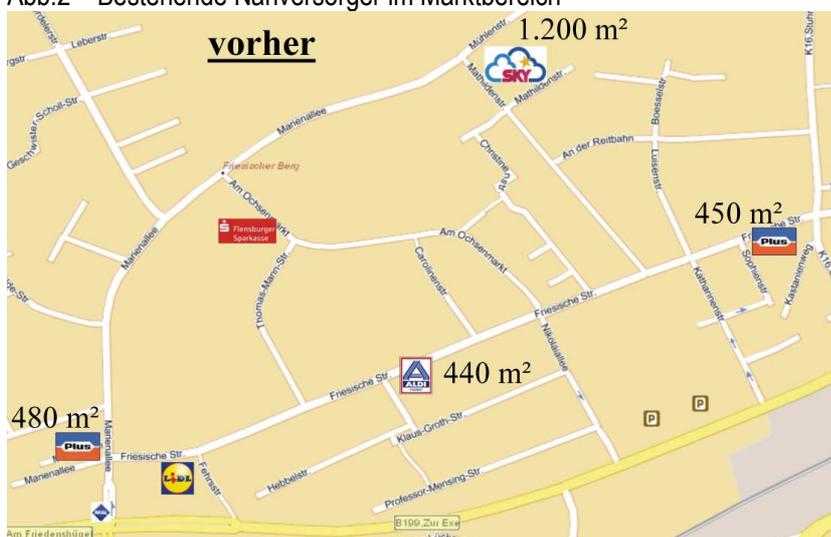
einzelnen Marktgebiete den bestehenden Versorgungsgrad und leitet einen städtebaulichen Handlungsbedarf ab. Dieser Handlungsbedarf zielt auf das Schließen von Angebotslücken und auf betriebliche Modernisierungen um eine Stabilität der Nahversorgung in dem jeweiligen Marktgebiet sicherzustellen. Die Zielsetzung ist, vorhandene Nahversorgungszentren zu stärken und dort, wo dies aufgrund fehlender räumlicher Möglichkeiten nicht geht, in guter Zuordnung zu den Wohnbereichen ein neues Zentrum an geeigneten Anknüpfungspunkten aufzubauen. Letzteres ist der Fall bei der Planung des neuen Nahversorgungszentrum „Friesischer Berg“ im Marktgebiet West in Flensburg.

Das Gelände für das Vorhaben wurde ursprünglich durch eine Weiterbildungseinrichtung genutzt, die an dem Standort aufgegeben wurde (s. Abb. 1). Es befindet sich im südlichen Bereich der zugeordneten Wohnbereiche unmittelbar an der Wohnsammelstraße und einer übergeordneten Hauptverkehrsstraße.

Abb.1 – Standort für das neue Stadtteilzentrum



Abb.2 – Bestehende Nahversorger im Marktgebiet



Heute gibt es im Marktgebiet eine Agglomeration kleiner Anbieter am Ochsenmarkt, etwa 500 m nördlich des Standortes für das geplante neue Nahversorgungszentrum. Der Ochsenmarkt hat eine wichtige Funktion für den Stadtteil, kann aber von seiner Ausstattung (Fehlen eines Vollsortimenters oder Discounters, fehlender Parkraum) nicht dazu beitragen, dass die fortschreitende Abwanderung von Kaufkraft aus dem Marktgebiet gestoppt wird. Ursprüngliche Überlegungen, den Ochsenmarkt durch die Ansiedlung eines Frequenzbringers zu stärken, sind aufgrund der räumlichen und eigentumsrechtlichen Bedingungen gescheitert.

Der weitere Einzelhandel liegt verstreut in dem Marktgebiet (s. Abb. 2) und entspricht nicht mehr den modernen Anforderungen an eine Nahversorgung.

So besteht im Marktgebiet ein Vollsortimenter (Sky/ Coop) der auf 1.150 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche in einem Gebäude aus den 70er Jahren in nicht integrierter Lage derzeit einen wichtigen Beitrag zur Nahversorgung leistet. Die Situation wird von dem Betreiber für einen Vollsortimenter jedoch als nicht zukunftsfähig beurteilt ( Größe, Präsentation, Parkplätze).

Weiter sind in nichtintegrierter Lage in unzulänglichen Räumlichkeiten (veraltet, schlecht erschlossen etc.) drei Discountbetriebe vorhanden. Aldi auf 440 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche und zwei Plusmärkte auf 450 m<sup>2</sup> und 480 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche. Auch diese Märkte sind nicht zukunftsfähig.

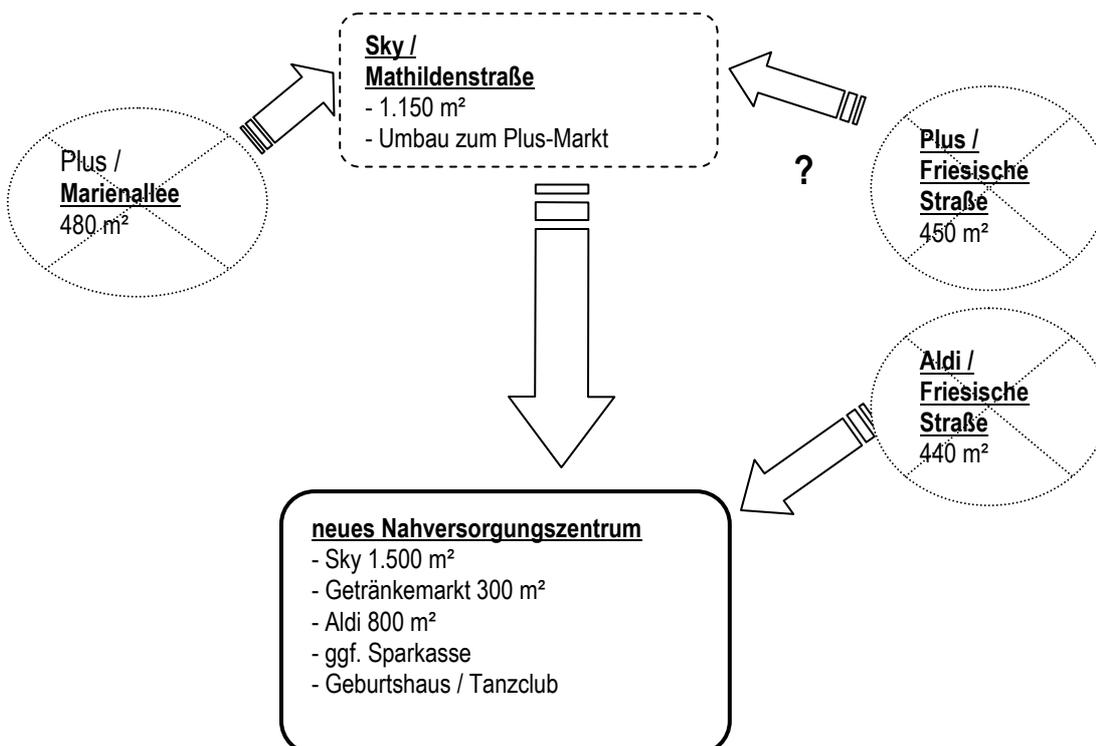
Schließlich ist im Bereich des geplanten Nahversorgungszentrums ein moderner Lidl-Markt mit 770 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche vorhanden, von dessen langfristigem Bestand als einzigem Einzelhandelsbetrieb in dem Marktgebiet ausgegangen werden kann.

Rein von der vorhandenen Verkaufsfläche betrachtet, ist der Marktbereich ausreichend versorgt. Trotzdem ist die Kaufkraftbindung aufgrund der veralteten Betriebsstätten und der zersplitterten Lage rückläufig, sodass die Gefahr der weiteren Erosion der Angebotsqualität besteht. Hier setzt die planerische Frage an, wie die Nahversorgung zukünftig wieder verstärkt in dem Marktbereich selbst unter Bereitstellung guter Standortbedingungen für die vorhandenen Betriebe in integriertem Zusammenhang auf zeitgemäßem Niveau sichergestellt werden kann.

### Politische und planerische Hürden für das Projekt

Die politischen und planerischen Hürden, die das Vorhaben nehmen sollte, wurden von Anfang an sehr hoch gehängt. Im Aufstellungsbeschluss <sup>8)</sup> zu dem vorhabenbezogenen Bebauungsplan sind die planerischen Eckpunkte als Abwägung der Chancen und Risiken, die mit dem Projekt verbunden sind, definiert.

Abb.3 – Vertraglicher Ringtausch von Einzelhandelsstandorten



Zur Vermeidung eines ungezügelten Flächenzuwachses und damit verbundener „Kannibalisierungstendenzen“ sollen keine neuen Marktteilnehmer in den Marktbereich eindringen, sondern sich die vorhandenen Betriebe durch eine Umzugskette neu aufstellen (s. Abb. 3). Der Flächenzuwachs ist für das Marktgebiet auf 1.300 m<sup>2</sup> begrenzt. Die Umzugskette setzt sich wie folgt zusammen:

In dem neuen Nahversorgungszentrum „Friesischer Berg“ entstehen 1.500m<sup>2</sup> Verkaufsfläche neu für einen Vollsortimenter (Sky/Coop) und 800 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche für einen Discounter (Aldi). Plus gibt seine beiden bisherigen Standorte auf und bezieht die von Sky/Coop bisher genutzten Räumlichkeiten mit 1.150 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche und baut sie zu einem modernen Discounter aus. Für die zwei Altstandorte von Plus und dem Altstandort Aldi wird eine lebensmittel- und nahversorgungsrelevante Folgenutzung ausgeschlossen. Der Lidl-Standort bleibt unverändert bestehen.

Die planerischen Eckpunkte sind sehr hoch angesetzt und stellen den Vorhabenträger vor eine große Aufgabe. Das Vorhaben wurde politisch sehr kontrovers diskutiert, weil die Sorge besteht, dass der Ochsenmarkt die Neubildung eines Nahversorgungszentrums nicht überleben wird. Nur ist allen Beteiligten auch klar, dass der Ochsenmarkt aufgrund der sinkenden Kaufkraftbindung des Marktbereichs auch unter Status-quo-Bedingungen weiter an Attraktivität verlieren wird. So wurde beschlossen, für die städtebauliche und funktionale Aufwertung des Ochsenmarktes (zusätzliche Parkplätze ) einen Betrag in Höhe von 450 Tsd.€ zur Verfügung zu stellen, an welchem sich die Vorhabenträgerin mit einer Summe in Höhe von 100.000 € beteiligt.

### **Eckpunkte für den Durchführungsvertrag**

Die geforderten planerischen Eckpunkte galt es in dem Durchführungsvertrag zum Vorhaben- und Erschließungsplan abzusichern. Hierfür justiziable Regelungen zu finden, die „Schlupflöcher“ ausschließen, stellte die Stadtplanung und den Vorhabenträger erneut auf eine harte Bewährungsprobe. Insbesondere war es schwierig, an den bisherigen Plus- und Aldi-Standorten eine Folgenutzung mit nahversorgungsrelevantem Einzelhandel auszuschließen, da es sich um bestandsgeschützte Nutzungen handelt, die zudem noch durch Miet- und Pachtverträge mit Dritten abgesichert sind. Folgende Lösungen wurden gefunden:

Um sicherzustellen, dass Plus seinen Betrieb tatsächlich von den beiden bisherigen Standorten an den ehemaligen Standort von Sky/Coop verlagert, wird der Vorhabenträger in dem Durchführungsvertrag verpflichtet, einen entsprechenden langfristigen Untermietvertrag zwischen Sky/Coop und Plus vorzulegen. Um diesen Vertrag zu erhalten, muss der Vorhabenträger Modernisierungsinvestitionen in erheblichem Umfang an dem neuen Plusstandort tätigen.

Für die beiden Altstandorte von Plus und den Altstandort von Aldi muss der Vorhabenträger durch die Vorlage von Erklärungen der Grundeigentümer, die durch die Übernahme entsprechender beschränkt persönlicher Dienstbarkeiten grundbuchlich gesichert sind, nachweisen, dass eine Folgenutzung durch nahversorgungsrelevanten Einzelhandel künftig ausgeschlossen ist.

Weiter wird der Vorhabenträger in dem Durchführungsvertrag verpflichtet, für die Stabilisierung des Ochsenmarktes den o.g. Betrag in Höhe von 100.000 € bereitzustellen. Zur Sicherung dieser Verpflichtung muss er vor Erteilung der Baugenehmigung für das neue Nahversorgungszentrum eine entsprechende Bürgschaft übergeben.

Schließlich wird der Vorhabenträger verpflichtet, den durch die Neuerrichtung des Nahversorgungszentrums erforderlichen Ausbau von öffentlichen Straßen einschließlich der Errichtung einer neuen Lichtsignalanlage auf seine Kosten auszuführen und auch die Kosten für den Betrieb der zusätzlichen Lichtsignalanlage zu übernehmen. Zur Absicherung dieser Verpflichtung muss der Vorhabenträger eine weitere Bürgschaft vor Erteilung der Baugenehmigung für das neue Nahversorgungszentrum übergeben.

Bei diesen Vorgaben ging es nicht nur um das Vorhaben der Errichtung eines neuen Nahversorgungszentrums selbst, sondern um die Neuaufstellung und Modernisierung des örtlichen Einzelhandels in dem gesamten Marktgebiet.

In den Verhandlungen ist es gelungen, die genannten Eckpunkte mit dem Vorhabenträger zu vereinbaren.

Der Vorhabenträger wiederum hat in zähen Verhandlungen alle Beteiligten Marktteilnehmer und Grundeigentümer auf das Ringtauschkonzept festlegen können. Dies ist sicher eine enorme Leistung, die aber auch nur aufgrund eines starken planerischen „Korsetts“<sup>9)</sup> zustande kommen konnte. Bei den Marktteilnehmern hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass letztlich nur auf der Grundlage von kooperativen Modellen eine „win – win Situation“ entstehen kann.

## Der Vorhaben- und Erschließungsplan als Steuerungsinstrument

Der Durchführungsvertrag ist unterschrieben worden, der vorhabenbezogene Bebauungsplan im Dezember 2007 vom Rat der Stadt Flensburg als Satzung beschlossen worden. Der B-Plan hat damit insgesamt eine vierjährige Planungsphase mit harten, öffentlich ausgetragenen Kontroversen durchlaufen.

Das Instrument des Vorhaben- und Erschließungsplanes hat sich hier als sehr geeignet erwiesen. Über den Durchführungsvertrag lassen sich über § 9 BauGB hinausgehende Sachverhalte regeln, die zwar alle mit dem Vorhaben in sachlichem Zusammenhang stehen, aber nicht den zwingend räumlichen Bezug haben müssen und auch über den klassischen Kanon städtebaulicher Festsetzungsmöglichkeiten hinausgehen.

Die Gestaltungsziele eines solchen Verfahrens setzen einen Vorhabenträger voraus, der die komplexen Strukturen eines solchen Vorhabens mit ins Kalkül zieht, und der mittel- und langfristig im Rahmen seines eigenen Portfoliomanagements plant. In Flensburg ist es bei diesem Beispiel gelungen. Es wird ein auch architektonisch ansprechendes neues Nahversorgungszentrum entstehen.

### Anmerkungen / Quelle

- 1.) Zentrenkonzept Flensburg, Flensburg Febr. 2006, erstellt durch die Bulwien Gesa AG
- 2.) Es handelt sich um den Fördepark im Süden der Stadt mit 35.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche und um den Citti-Park im Westen der Stadt mit ca. 8.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche.
- 3.) Zu diesem Punkt ist die Rechtmäßigkeit durch ein richterliches Urteil (Meesenburg) festgestellt worden. A. Knak
- 4.) Leitlinien für die räumliche Steuerung der Einzelhandelsfunktionen in Flensburg Aug. 2002 Fortschreibung der „Leitlinien für die räumliche Steuerung der Einzelhandelsfunktionen in Flensburg“, September 2007
- 5.) ebenda
- 6.) Flensburger Tageblatt vom 07.08.07 Citti-Markt auf Wachstumskurs
- 7.) s. Ziff. 1
- 8.) „Nahversorgungszentrum „Friesischer Berg“ Vorhabenbezogener B-Plan (VEP 22), Aufstellungsbeschluss vom 15.02.2005
- 9.) Schon im Aufstellungsbeschluss sind die Rahmenbedingungen über denen das Projekt eine Realisierungschance erhält – dezidiert aufgeführt.

**Dr.-Ing. Peter Schroeders**, Stadt Flensburg Fachbereichsleiter 4/ Umwelt und Planen,  
E-Mail: [Schroeders.peter@stadt.flensburg.de](mailto:Schroeders.peter@stadt.flensburg.de)  
**Alexandra Knak**, Stadt Flensburg Rechtsabteilung, Rathausplatz 1, 24931 Flensburg

## Das DSSW-Erhebungsraster als standardisiertes Instrument zur umfassenden Bestandserhebung in Innenstädten

Eric HEIß (Berlin)

Das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) hat im Rahmen des Pilotprojektes „Entwicklungschancen kleinräumiger Nutzungskluster“ im letzten Jahr ein Erhebungsraster zur umfassenden Bestandserhebung in Innenstädten entwickelt. Zurzeit wird dieses Instrument in der Praxis getestet und weiter optimiert. Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Entwicklung des DSSW-Erhebungsrasters sowie den Möglichkeiten und Grenzen, die sich dem Anwender bei einer umfassenden Bestandserhebung mit diesem Instrument ergeben.

Neue Vertriebsformen, Betriebstypen und Standorte des Einzelhandels stellen im stetig zunehmenden Konkurrenzkampf an vielen Orten eine große Herausforderung für die gewachsenen Geschäftszentren dar. Während sich die Hauptgeschäftszentren insbesondere der großen Städte in der Regel positiv entwickeln, gibt es daneben eine Reihe von Standorten, insbesondere Nebenlagen sowie die Zentren von Kleinstädten, die einen Bedeutungsverlust erfahren. Aufgrund des Umfangs der neu geschaffenen Verkaufsflächen an nicht integrierten Standorten oder in neu errichteten Shopping-Centern erscheint es - trotz viel versprechender Entwicklungen im Bereich des City-Managements (BIDs) oder der Städtebauförderung (Aktive Stadt- und Dorfzentren) - unrealistisch, all diese Standorte in Zukunft wieder zu ihrer ursprünglichen Bedeutung als Einzelhandelsstandort zu führen.

Diese Erkenntnis bildete den Ausgangspunkt für das DSSW, den Versuch zu unternehmen, neue innovative Nutzungen für diese ehemaligen reinen Einkaufslagen zu finden und dabei neben dem Einzelhandel auch auf andere Nutzungen, wie z. B. Dienstleistungen, Kultur oder kleinteilige Produktion/Handwerk, zu setzen. Da der in der Vergangenheit an diesen Orten vorherrschende Branchenmix aller Wahrscheinlichkeit nicht wieder herbeizuführen ist, sollen die Standorte über besondere Spezialisierungen oder die Entwicklung kleinräumiger Nutzungscluster entwickelt werden.

Unter einer spezialisierten Lage wird hierbei ein Standort verstanden, bei dem sich eine Vielzahl an Einzelhandelsgeschäften oder anderen Unternehmen auf eine bestimmte Zielgruppe oder ein Thema beziehen. Ein Beispiel für eine solche Spezialisierung wäre ein Standort, der unter dem Motto „Wellness“ so verschiedene Nutzungen, wie Kur-Einrichtungen, Hotels, Gastronomie, Sanitätshäuser, Kosmetik-Salons, Nagelstudios, Friseur-Salons, Bio-Lebensmittel und Spezialitätengeschäft, beherbergt. Der Zusammenhang zwischen diesen Nutzungen besteht in der Orientierung auf eine bestimmte Kundengruppe, die Angebote aus einem bestimmten Segment nachfragt. Hierbei entstehen Synergieeffekte für die Unternehmen bzw. den Standort als Ganzes, wenn die Konsumenten mehrere Angebote aufgrund der räumlichen Nähe gekoppelt in Anspruch nehmen. Außerdem kann die besondere Profilierung das Marketing für den Standort sowohl gegenüber Kunden als auch bei der Akquise neuer Unternehmen stärken.

Ein kleinräumiges Nutzungscluster ist gegeben, wenn die Gemeinsamkeit der Einrichtungen sich nicht nur auf gemeinsame Zielgruppen bezieht, sondern auch unter den Unternehmen selber ein Beziehungsgeflecht besteht.

Auf der regionalen Ebene ist die Förderung von (Wirtschafts-)Clustern schon seit einiger Zeit in den Fokus gerückt. Die Übertragung dieses Ansatzes auf die lokale Ebene soll innerhalb einer Kommune ähnliche Synergieeffekte durch die Förderung der Transaktions- und Kommunikationsnetzwerke innerhalb einer Wirtschaftsbranche bieten.

Damit ein solches kleinräumiges Nutzungscluster dann letztendlich zur Stärkung einer zentralen Lage beiträgt, müssen Unternehmen beteiligt sein, deren Angebote sich an den Endkonsumenten richten, d. h. solche die Kundschaft generieren und somit den Standort beleben. Die umfassende Erhebung der Stadt Auerbach im Vogtland im Rahmen eines Pilotprojektes des DSSW erbrachte in der Analyse z. B. ein potenzielles Nutzungscluster im Bereich Sozial- bzw. Gesundheitswirtschaft. Mithilfe der Berechnung von Lokalisationsquotienten wurden gegenüber den Unternehmensdaten für alle Vergleichsräume (gesamtes Bundesgebiet, Freistaat Sachsen sowie Regierungsbezirk Chemnitz) eine erhöhte Konzentration von Unternehmen in dieser Branche in der Stadt Auerbach nachgewiesen. Um dieses potenzielle Nutzungscluster auszubauen und Unternehmen aus diesem Bereich zur Stärkung des Zentrums zu nutzen, müssen, aufbauend auf dieser Erkenntnis, Nutzungen ausgewählt werden, die bei einer Ansiedlung in der Innenstadt für eine stärkere Frequentierung des Standortes sorgen. Im Beispielfall wurden Lücken z. B. im Bereich der ärztlichen Versorgung (Augenarzt, Physiotherapeut, Psychotherapeut) und des Geschäftsbesatzes (Sportfachgeschäft, Apotheke, Drogerie, Fitnessstudio, Sauna) identifiziert.

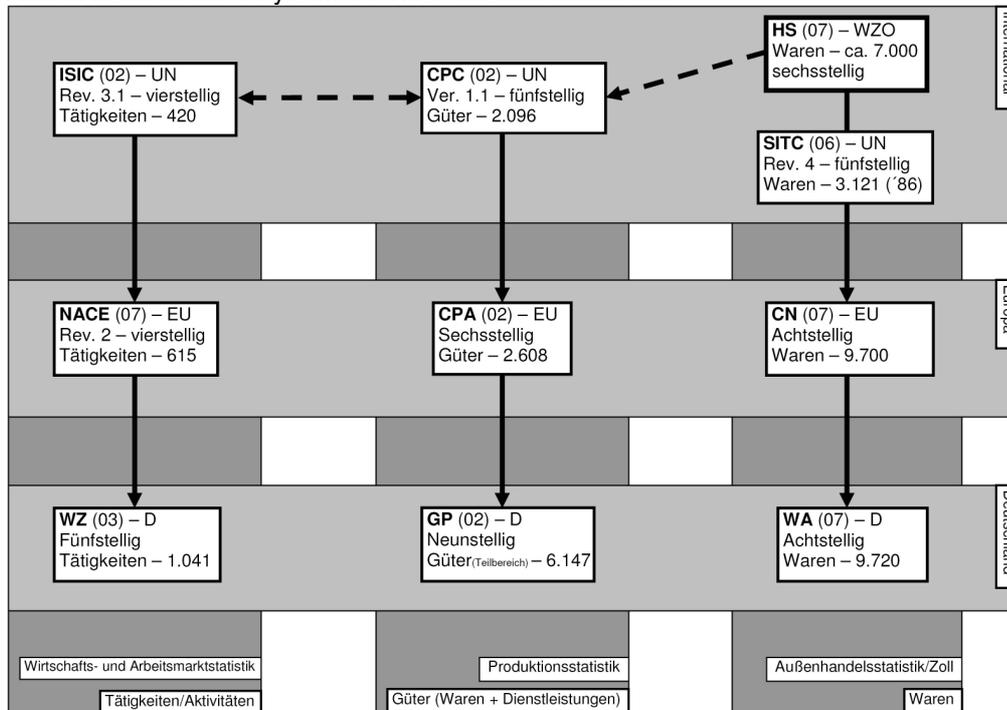
Um mithilfe von nachgewiesenen Spezialisierungen oder Branchenkonzentrationen auf passende Akquisitionsobjekte für den innerstädtischen Besatz zu gelangen, bedarf es bei der Analyse der vorhandenen Situation einer sehr detaillierten Vorgehensweise und Datengrundlage. Zu diesem Zweck wurde das DSSW-Erhebungsraster entwickelt. Das Erhebungsraster ist ein Instrument zur standardisierten Bestandserhebung in Innenstädten. Das Erhebungsobjekt bildet dabei die am Ort vorhandene betriebliche Einheit, also z. B. ein Unternehmen oder eine öffentliche Einrichtung. Anhand eines Erhebungsobjektes werden im Erhebungsraster eine Vielzahl von Merkmalen abgefragt, die Auskunft geben über verschiedenste Aspekte des Geschäftskonzeptes, wie z. B. Nutzfläche, Preisorientierung, Nutzungskopplung, Sortiment, etc.

Das DSSW-Erhebungsraster hilft bei der Identifizierung und Analyse innerstädtischer Nutzungen und des Branchenmixes, indem es gegenüber bisherigen Sortiments- und Branchenlisten folgende Vorteile bietet:

- Höhere Genauigkeit in der Erfassung der Nutzungen
- Darstellung aller wirtschaftlichen Aktivitäten, also nicht nur des Einzelhandels und konsumnaher Dienstleistungen
- Erfassung von weiteren Merkmalen, die Auskunft über das jeweilige Geschäftskonzept geben (Sortiment, Preisorientierung, Beratungsintensität etc.)
- Erfassung von weiteren Merkmalen auch für die Nicht-Einzelhandelsnutzungen
- Darstellung von Kopplungsbeziehungen auf Unternehmens-, Immobilien- und Standortebeine
- Erfassung von besonderen Spezialisierungen (z. B. „Bio“ oder „Wellness“)

Um eine hohe Genauigkeit bei der Erfassung der Nutzungen sowohl im Bereich des Einzelhandels als auch in jedem anderen möglichen Wirtschaftsbereich sicherzustellen, wird im Erhebungsraster auf die amtliche Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ) zurückgegriffen. Dabei handelt es sich um eine Klassifikation, die sich aus einem internationalen System von Wirtschaftsklassifikationen heraus entwickelt, welches sich vom Harmonisierten System zur Bezeichnung und Codierung von Waren (HS) der Weltzollorganisation (WZO) bis hin zur WZ als deutscher Klassifikation von wirtschaftlichen Tätigkeiten erstreckt (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Internationales System der Wirtschaftsklassifikationen



Quelle: eigene Darstellung

Da die WZ allumfassend ist, findet sich für jede Nutzung eine entsprechende Kategorie, unabhängig von der Rechtsform oder der Profitorientierung (öffentliche oder private Einrichtung, e.V. oder AG) einer vorhandenen Einrichtung. Klassifiziert bzw. erhoben werden kann damit jede Einrichtung: Das Schuhgeschäft genauso wie der Marktstand, der Geigenbauer, die Papierfabrik, die Sporteinrichtung oder das Amtsgericht.

Unvollkommen für die Bestandserhebung ist die WZ allerdings trotzdem in einigen Bereichen. Da sie im ursprünglichen Sinne der Klassifikation von wirtschaftlichen Tätigkeiten dient, verfügt sie über keine Kategorie des Wohnens. Sehr wohl gibt es Kategorien für Wohnungsgesellschaften, Hotels oder Boarding-Houses, die private Mietwohnung oder das private Eigenheim stellen jedoch keinen wirtschaftlichen Betrieb dar und sind von daher auch nicht als wirtschaftliche Tätigkeit in der WZ enthalten. Genauso verhält es sich mit den Kategorien „Leerstand“ oder „Brachfläche“, die zwar im baulichen Bestand anzutreffen sind, in der amtlichen Wirtschafts- oder Arbeitsmarktstatistik jedoch keinen Tätigkeitsbereich eines Unternehmens bilden können. Diese drei Kategorien wurden für die Nutzungsklassifikation im Erhebungsraster zusätzlich eingefügt, um diese für die räumliche Analyse unter Umständen wichtige Informationen ebenfalls aufnehmen zu können.

Durch die Klassifikation der Nutzungen mithilfe der WZ ergeben sich insbesondere folgende Vorteile:

- Vergleichbarkeit der erhobenen Daten mit den Daten der statistischen Ämter bzw. dem Unternehmensregister (Vergleichsräume)
- Detaillierte Erhebung auch der nicht einzelhandelsrelevanten Nutzungen bzw. des räumlichen und funktionalen Umfeldes des Hauptgeschäftsbereiches

Allerdings ist für den ersten Punkt zu beachten, dass die Erhebung bzw. Klassifizierung einer Einrichtung durch physische in Augenscheinnahme zu anderen Ergebnissen führen kann, als die amtliche Zuordnung von WZ-Kategorien. Bei mehreren Tätigkeitsbereichen eines Unternehmens muss der Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit über die eindeutige Zuordnung in eine Unterklasse der WZ entscheiden. In der amtlichen Statistik erfolgt diese Zuordnung in einem mehrstufigen Top-Down-Verfahren zur Herleitung der Hauptaktivität nach Wertschöpfungsanteil. Ohne weitere Recherche kann bei einer

eigenen Erhebung der Schwerpunkt der Tätigkeit z. B. im Einzelhandel nur nach der Größe der Verkaufsfläche beurteilt werden.

Die detaillierte Erhebung der nicht einzelhandelsrelevanten Nutzungen sowohl innerhalb als auch im Umfeld der Haupteinkaufslage ermöglicht die Analyse und potenzielle Aufdeckung von Potenzialen in und im Umfeld der Zentren. Dies ist mithilfe herkömmlicher Sortimentslisten oder Klassifikationen, die nur über wenige Kategorien verfügen, kaum denkbar.

Neben der Nutzung können im DSSW-Erhebungsraster noch eine Reihe von anderen Merkmalen zum Erhebungsobjekt abgefragt werden. Diese Merkmale sind insbesondere auf Einrichtungen des Einzelhandels ausgerichtet, in der Regel jedoch so gestaltet, dass sie auch bei anderen Einrichtungen angewandt werden können. So kann das Merkmal „Nutzungsfläche“ im Falle einer Büronutzung der Aufnahme der Mietfläche dienen, während im Einzelhandel darunter die Verkaufsfläche zu verstehen ist.

Die möglichen Ausprägungen für ein Merkmal sind jeweils vorgegeben, um die Vergleichbarkeit bzw. die statistische Auswertbarkeit zu erhöhen. So sind beim Merkmal „Preisorientierung“ als mögliche Ausprägungen „sehr niedrig“, „niedrig“, „mittel“, „hoch“ und „luxus“, beim Merkmal „Betriebsform“ sind 13 verschiedene Kategorien, vom Spezialgeschäft über das Warenhaus bis hin zum Convenience-Store, vorgegeben. Einige Merkmale werden über ein mehrstufiges Verfahren abgefragt. Bei der „Nutzungskopplung auf Unternehmensebene“ wird zuerst die Nutzungskopplung aufgenommen, also z. B. das Cafe im Frisör-Salon. Auch hierbei wird auf die WZ als Klassifikation zurückgegriffen. In einem zweiten Schritt wird die Nutzungskopplung dann auf Ihren Bezug zur Haupttätigkeit des Geschäftes gesetzt. Dabei gibt es entweder die Möglichkeit der komplementären Kopplung, bei der eine Mode-Boutique über eine integrierte Änderungsschneiderei verfügt oder die nicht-komplementäre Kopplung, die eine innovativere, sich nicht automatisch nachvollziehbar aus der Haupttätigkeit ergebende Tätigkeit darstellt. Beispiele für eine nicht-komplementäre Nutzungskopplung wären die an eine Autovermietung gekoppelte Weinhandlung oder der Verkauf hochwertiger Schokoladen in einem Schuhgeschäft.

Das Erhebungsraster wird fortlaufend weiterentwickelt, bisher setzt es sich aus folgenden Merkmalen zusammen:

#### Allgemeine Daten:

- Erhebungs-Nr.
- Adresse der Einrichtung
- Name der Einrichtung

#### Spezielle Merkmale:

- Nutzung, nach Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 03)
- Nutzungskopplung auf Unternehmensebene
- Sortimente
- Preisorientierung
- Betriebsform des Einzelhandels
- Bedienungsform
- Nutzfläche in Größenklassen
- Nutzfläche in m<sup>2</sup>
- Saisonalität
- Standortorganisation
- Absatzorientierung
- Öffnungszeiten
- Gesamterscheinungsbild außen
- Gesamterscheinungsbild innen
- Zuordenbare Parkplätze

## Gebäudebezogene Merkmale

- Standortlage
- Gebäudezustand
- Gebäudenutzung

## Kontaktdaten

- Ansprechpartner Einrichtung
- Ansprechpartner Immobilie

Mit dieser Vielzahl an Merkmalen hat sich das DSSW-Erhebungsraster von seinem ursprünglichen Ziel als Analyse-Methode für Nutzungscluster oder spezialisierte Lagen hin zu einem darüber hinaus vielseitig anwendbaren Instrument zur Bestandserhebung in Innenstädten entwickelt. Es dient insbesondere der umfassenden Darstellung und Analyse von Geschäftsquartieren und kann damit im Bereich des Stadtmarketings, des City-Managements oder der Wirtschaftsförderung zum Einsatz kommen. Insbesondere dort, wo längerfristig professionelle Strukturen zur Entwicklung eines Geschäftsquartiers vorhanden sind (z. B. BIDs), kann das Erhebungsraster bei fortlaufender Aktualisierung der Daten ein nützliches Werkzeug zur Bestandsanalyse und -pflege darstellen (z. B. Gewerberaubörse). Ebenso ist sein Einsatz für die Bestandsaufnahme innerhalb von Zentrenkonzepten, Rahmenplänen oder Sanierungskonzepten geeignet.

Dabei ergeben sich bei verschiedenen Anwendern und verschiedenen Zielsetzungen einer Erhebung entsprechend unterschiedliche Bedürfnisse an das Erhebungsraster. Für ein Zentrenkonzept mag die Erhebung der Sortimente eines Geschäftes unerlässlich sein, bei einem BID geht es vielleicht hingegen vor allem um die Aufnahme der Kontaktdaten von Einzelhändlern zur Koordination gemeinsamer Aktionen. Das Erhebungsraster kann sich diesen individuellen Bedürfnissen anpassen, indem nur bestimmte Merkmale abgefragt werden bzw. andere Merkmale bei der Erhebung nicht berücksichtigt werden. Dieses „Baukastensystem“ soll in Zukunft noch weiter entwickelt werden, indem für bestimmte Nutzergruppen entsprechende Module, d. h. mehrere Merkmale in einer Gruppe, zusammengefasst werden.

Auch bei einer reduzierten Anzahl von Merkmalsabfragen bleibt die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten mit anderen Standorten, die ebenfalls nach dem DSSW-Erhebungsraster erhoben wurden, erhalten. Das DSSW-Erhebungsraster kann also durch die Standardisierung der Merkmale dazu dienen, die Vergleichbarkeit von an verschiedenen Orten durchgeführten Bestandserhebungen zu erhöhen. Einige Merkmale werden während der praktischen Erhebung vor Ort trotz Standardisierung der Ausprägungsmöglichkeiten immer bis zu einem gewissen Grad der Subjektivität des Erhebenden unterworfen sein. Das gilt insbesondere für die Merkmale „Erscheinungsbild außen“, „Erscheinungsbild innen“ und „Gebäudezustand“, möglicherweise aber auch für die „Preisorientierung“. Es ist auch davon auszugehen, dass der jeweilige Erhebungsort als unmittelbar gegebener Vergleichsmaßstab die Einschätzung dieser Merkmale beeinflusst. So wird der oder die Erhebende in seiner Maßstabsbildung bzgl. des Erscheinungsbildes von Geschäften sicherlich davon beeinflusst, ob er sich in einer Kleinstadt im strukturschwachen Raum oder in einer 1a-Lage einer Großstadt befindet.

Zumindest innerhalb eines Erhebungsraumes bzw. bei unter einheitlicher Regie durchgeführten Erhebungen bleibt die Aussagekraft auch von solchen Merkmalen, die stärker subjektiven Beurteilungsmaßstäben ausgesetzt sind, bis zu einem gewissen Grad erhalten. Auch zum Vergleich von innerkommunalen (Teil-)Standorten können diese Merkmale in jedem Fall dienen. Insgesamt betrachtet bietet das Erhebungsraster durch die Standardisierung der Merkmale die Möglichkeit, die Vergleichbarkeit von Bestandserhebungen über die Zeit und verschiedene Orte hinweg zu erhöhen. Derartige Panel-Studien könnten interessante Aspekte zur Entwicklung von innerstädtischen Standorten und ihrem Umfeld deutlich machen.

Weitere Analyse-Methoden zum Nachweis von Nutzungsclustern bzw. spezialisierten Standorten - neben der Ermittlung des Lokalisationsquotienten - werden vom DSSW erprobt. Dies soll auch durch zurzeit noch in der Entwicklung befindliche Merkmale gelingen. Ein wichtiger Schritt dabei wird die Entwicklung eines oder mehrerer Merkmale zur Erfassung der Kundenorientierung bilden, also der Frage nachgehen, ob und welche Kundengruppe ein Geschäft gezielt ansprechen will. Verschiedene Versuche, die Kundenorientierung in Anlehnung an soziologische Milieu-Klassifikationen (z. B. Sinus-Milieus) abzufragen, erwiesen sich als nicht praxistauglich. Wahrscheinlich werden letztlich verschiedene Merkmale der Abfrage einzelner Aspekte von Zielgruppen, wie z. B. des Alters, dienen. Darüber hinaus könnten Merkmale zur Klassifikation ethni-

scher Ökonomie oder sonstiger Spezialisierungen quer zur Branchensystematik, wie z. B. „Bio“, „Wellness“ oder „Tourismus“, zur Auffindung spezialisierter Standorte beitragen.

Die Entwicklung der Merkmale erfolgt in Zusammenarbeit mit Universitäten, Wirtschaftsförderern und Citymanagern, die das DSSW-Erhebungsraster nutzen und dabei eigene Fragestellungen einbringen. Ziel des DSSW ist eine Beteiligung möglichst vieler Experten aus Forschung und Praxis, um eine fortlaufende Optimierung des Erhebungsrasters zu ermöglichen. Das Erhebungsraster steht mit Erläuterung als kostenloser Download auf den Internet-Seiten des DSSW zur Verfügung (<http://www.dssw.de/erhebungsraster.html>).

Zurzeit besteht das Erhebungsraster im Format einer Excel-Tabelle. Geplant ist die Weiterentwicklung des Systems zu einer Datenbank, die eine reibungslose und dynamische Übertragung der Daten in ein GIS bzw. in ein Standortinformationssystem ermöglicht. Außerdem soll die Erhebung in Zukunft mithilfe einer EDV-Anwendung stark vereinfacht werden. Die automatische Führung des Anwenders soll unnötige Merkmalsabfragen ausblenden, so dass z. B. nach der Erhebung einer Arztpraxis keine Abfrage der Betriebsform des Einzelhandels erfolgt, während bei der Eingabe eines filialisierten Lebensmittelgeschäftes automatisch ein entsprechender Vorschlag zur Einordnung in dieser Kategorie gegeben wird.

**Dipl.-Ing. Stadt- und Regionalplanung Eric Heiß**, Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW),  
Nollendorfplatz 3-4, 10777 Berlin  
E-Mail: [eric.heiss@dssw.de](mailto:eric.heiss@dssw.de)

## **BID – ein Modell zur Revitalisierung ostdeutscher Innenstädte?**

### **Eine Analyse aus wirtschafts-, handels- und bevölkerungsgeographischer Perspektive**

Peter WERMKE (Würzburg)

#### **Einleitung**

Zu den vielfältigen Initiativen zur Revitalisierung von Innenstädten in Deutschland gehört auch die Etablierung von so genannten Business Improvement Districts, kurz BID. Im Rahmen eines Forschungsvorhabens am Institut für Geographie, Fachbereich Wirtschaftsgeographie, der Universität Würzburg (Leitung: Frau Prof. Dr. Barbara Hahn) wird unter besonderer Berücksichtigung ostdeutscher Städte untersucht, welchen Einfluss wirtschafts-, handels- und bevölkerungsgeographische Randbedingungen auf den Erfolg eines BID haben.

Die Rahmenbedingungen für den traditionellen Einzelhandel in den gewachsenen deutschen Innenstädten haben sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich geändert. Durch die Entstehung großflächiger Einkaufszentren zunächst in den Randbereichen der Städte auf der grünen Wiese und in den letzten Jahren auch zunehmend in innerstädtischen Bereichen, entstand eine neue Wettbewerbssituation für die Einzelhandelsgeschäfte der Innenstädte. Da die Kaufkraft nicht entsprechend dieser Ausweitung der Verkaufsflächen wuchs, erfolgt gezwungenermaßen eine Umverteilung zu Gunsten der großen Einkaufszentren, da letztere deutliche Wettbewerbsvorteile besitzen. Dazu zählen zum Beispiel:

- hohe Sauberkeit
- subjektiv empfundene höhere Sicherheit
- Vielfalt an zusätzlichen Aufenthaltsbereichen und Serviceeinrichtungen (z.B. Cafes, Restaurants, Sitzbänke, Springbrunnen, Kinderbetreuungsplätze, Geldinstitute, Poststelle, Reinigung, Schuster, Friseur)
- einheitliche Öffnungszeiten
- gezielt gesteuerter Branchenmix
- ausreichend Parkplätze
- einheitliches Marketing.

Diese Vorteile entstehen in Folge der grundsätzlich anderen Organisationsstruktur dieser Zentren im Vergleich zu den traditionellen Geschäften des Einzelhandels. Sie liefern faktisch nicht nur allein „Einkaufsmöglichkeiten“, sondern repräsentieren bei entsprechender Größe oft auch gleichzeitig eine Art „Unterhaltungs- und Erholungsbereich“ für die ganze Familie. Unter zentralem Management erfolgt eine effektive und Kosten sparende Regelung aller direkten und indirekten Handelsprozesse unter optimaler Nutzung von Synergieeffekten. Finanziert wird sie über einen zuvor vereinbarten Schlüssel zur Kostenverteilung über eine entsprechende finanzielle Beteiligungsleistung aller Einzelhandelsgeschäfte im Zentrum.

Der parallel zur Entstehung solcher Zentren zu beobachtende Umsatzrückgang in den Einzelhandelsgeschäften der Innenstädte zeigt sich unter anderem durch einen wachsenden Leerstand ehemaliger Verkaufsflächen, die Zunahme des Anteils von „Discountern“ und die teilweise regelrechte „Verwahrlosung“ des öffentlichen Raumes. Einmal eingesetzt, ist diese Entwicklung nur noch relativ schwer und unter großer Anstrengung aufzuhalten.

Es gibt vielfältige Bestrebungen sowohl von öffentlicher als auch von privatwirtschaftlicher Seite, diesen Abwärtstrend in den Innenstädten aufzuhalten und möglichst umzukehren. Ein dazu möglicherweise geeignetes Konzept liefert das seit mehreren Jahren auch in Deutschland aktuell gewordene ‚Business Improvement District‘, kurz BID (DIHK, 2008).

### **Das BID-Modell**

„Ein Business Improvement District (BID) ist ein räumlich begrenzter meist innerstädtischer Bereich, in dem sich Grundeigentümer und Gewerbetreibende mit dem Ziel zusammenschließen, das unmittelbare geschäftliche und städtische Umfeld zu verbessern.“

(HILGERS A.H., 2004)

### **Merkmale eines BID**

Überwiegend auf Initiative der Grundeigentümer und Geschäftsleute eingerichtet (Private Initiierung)

Die Einrichtung eines BID wird häufig nicht von staatlicher Seite initiiert, sondern durch eine private Initiative, die i.d.R. aus Grundeigentümern und Gewerbetreibenden besteht. Diese beabsichtigen dadurch die Situation ihrer Geschäftslage zu verbessern.

Entstehung durch Quoren

Ein BID entsteht aufgrund von gesetzlich festgelegten Quoren, die es zu erfüllen gilt. Diese Quoren können entweder Positiv- oder Negativquoren sein: Positivquoren bedeuten, dass ein gewisser Prozentsatz der örtlichen Akteure für die Einrichtung stimmen muss (z.B. 50 %). Negativquoren bedeuten, dass ein BID nur eingerichtet werden kann, wenn ein bestimmter Prozentsatz (z.B. 30 % oder mehr) nicht dagegen stimmt.

„freiwillige“ auferlegte Zwangsabgabe

Um die vorher festgelegten Maßnahmen finanzieren und durchführen zu können, wird meist von den Grundeigentümern (aber auch Gewerbetreibenden) eine Zwangsabgabe erhoben. Die Höhe dieser Abgabe wird durch den Maßnahmen- und Finanzierungsplan festgelegt und legitimiert. Daher kann man von einer „freiwillig auferlegten Zwangsabgabe“ sprechen. Die Abgabe wird in der Regel im Rahmen der normalen Steuererhebung eingezogen (z.B. über die Grundsteuer) und dann direkt an das BID weitergeleitet. Zur Berechnung werden verschiedene Modelle herangezogen, die sich z.B. an der Größe der Grundstücksfläche orientieren.

Geographisch klar abgegrenzter Bereich

Der räumliche Bereich eines BID wird vor seiner offiziellen Einrichtung klar definiert. In diesem räumlich abgegrenzten BID-Gebiet können die Zwangsabgabe eingezogen und die festgelegten Maßnahmen durchgeführt werden. Unter bestimmten Voraussetzungen können BID-Maßnahmen aber auch außerhalb dieses festgesetzten Gebietes realisiert werden.

Übergeordnete Trägerschaft/Organisation

Ein BID kann in vielen unterschiedlichen Formen gegründet und organisiert sein, z.B. als private oder als halb-öffentliche Gesellschaft. Die Leitung eines BID erfolgt oft über einen Aufsichtsrat. Mitglieder des Aufsichtsrates können die Akteure des BID sein, aber auch außenstehende Experten und Verwaltungsangestellte. Es sind aber auch noch weitere Organisationsformen möglich.

Maßnahmen- und Finanzierungsplan

Der Maßnahmen- und Finanzierungsplan muss nach der Initiierung vor der Einrichtung eines BID aufgestellt werden. Er beinhaltet die Maßnahmen, die im Rahmen des BID durchgeführt werden sollen sowie deren Finanzierung. Das nötige Budget wird somit ermittelt und auf die Dauer des BID verteilt. Der Maßnahmen- und Finanzierungsplan muss möglichst mit allen Akteuren im Vorfeld abgestimmt werden.

zeitlich begrenzt (z.B. 5 Jahre)

BIDs werden in der Regel für bis zu fünf Jahren eingerichtet. Sie können aber auch nach ihrer ursprünglichen Laufzeit verlängert werden und so teilweise auch Jahrzehnte andauern.

(P3-PROJEKT DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT HAMBURG-HARBURG 5.UND 6.SEMESTER STUDIENGANG STADTPLANUNG, 2005)

### Historische Entwicklung

Das erste BID entstand 1970 im Bloor West Village, einem Stadtteil von Toronto (Kanada).

In den folgenden Jahren verbreitete sich das Modell über ganz Nordamerika.

In Europa gibt es inzwischen in mehreren Ländern verschiedene Ansätze für ein BID-Konzept, so in

- Großbritannien
- Frankreich
- Tschechien
- Deutschland
- Niederlande
- Rumänien
- Bulgarien
- Spanien
- Schweden
- Österreich.

### Deutschland

In Deutschland gibt es vielfältige BID-Initiativen. Dabei können drei Ansätze unterschieden werden, die bei (BOETHER A. ET AL, 2005) in übersichtlicher Form, wie nachfolgend angeführt, dargestellt sind.

1. Legislatives Modell
2. Pragmatisch-marktorientierter Ansatz
3. Finanzstark-prozessorientiertes Modell

#### 1. Legislatives Modell

Beim legislativen Modell werden seitens des Bundeslandes Grundlagen für ein BID gesetzlich geregelt. Die Vorreiterrolle spielt hier die Freie und Hansestadt Hamburg, die als erstes Bundesland 2004 ein entsprechendes Gesetz verabschiedete. Es folgten Hessen, Bremen und Schleswig-Holstein. In weiteren Bundesländern befinden sich BID-Gesetze in Planung, so z.B. in Sachsen.

#### 2. Pragmatisch-marktorientierter Ansatz

Bei diesem Ansatz erfolgt die BID-Initiative ohne ein entsprechendes BID-Gesetz voranzusetzen.

So wurden 2003 für ein Pilotprojekt des Deutschen Seminars für Städtebau und Wirtschaft (DSSW) vier ostdeutsche Städte ausgewählt. Das waren:

Schwerin          Friedrichsstraße

Halle (Saale)      Obere Leipziger Straße

Weimar          Jacob-, Kauf- und Marktstraße, Nordmarktpassage, Herderplatz und Graben

Chemnitz          Straße der Nationen zwischen Johannis- und Theaterplatz sowie angrenzende Brücken-, Käthe-Kollwitz- und Carolastraße

Hier wurden freiwillige Eigentümerinitiativen mit Bundesmitteln und Unterstützung seitens kommunaler und wirtschaftlicher Institutionen beim Aufbau entsprechender Strukturen unterstützt.

#### 3. Finanzstark-prozessorientiertes Modell

Bei diesem Ansatz, der z.B. in Nordrhein-Westfalen praktiziert wird, können Immobilien- und Standortgemeinschaften (ISG) bis zu 60% durch Landesmittel gefördert werden. Die restlichen 40% werden durch die Kommune und Privatwirtschaft

aufgebracht. Im Unterschied zum legislativen Modell erfolgt hier eine aktive Einbindung der Kommune, sowohl finanziell als auch als beteiligter Entscheidungsträger.

### Projekt

Während sich zum Beispiel in Hamburg und Gießen stabile BIDs etablieren konnten, wurden nach Beendigung des oben genannten DSSW-Pilotprojektes an drei der vier Standorte in den neuen Bundesländern die BIDs nicht weitergeführt. Nur in Halle (Saale) konnte das Anschubprojekt erfolgreich weiter entwickelt werden.

Es gibt vielfältige Faktoren die Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg eines BID haben können. Neben subjektiven Faktoren, die für die Initiierung und Umsetzung des Konzeptes eine Grundvoraussetzung darstellen und durch das Engagement der beteiligten privaten Personen und Vertretern der Kommunen und anderer öffentlicher Regulationsstrukturen bestimmt werden, gibt es objektive Faktoren, die in unterschiedlichster Weise Einfluss auf den Erfolg eines BID haben können.

Aufgabe des geplanten Projektes ist es, die Bedeutung ausgewählter objektiver Faktoren in Form wirtschafts-, handels- und bevölkerungsgeographischer Aspekte auf den BID-Etablierungs-Prozess zu untersuchen. Dabei geht es um die Identifizierung universeller Wirkfaktoren und deren Separation von fördernden und hemmenden regionalspezifischen Komponenten. Es sollen dazu schwerpunktmäßig erfasst werden:

Wirtschafts- und handelsgeographischen Faktoren:

- Wirtschaftsstrukturen der Städte und Einzugsgebiete
- Branchenstruktur
- Einzelhandelsgeographische Aspekte
- Ökonomische Wachstumsraten
- Infrastruktur
- Erhaltung und Entwicklung der Bausubstanz

Bevölkerungsgeographische Faktoren:

- Bevölkerungs- und Sozialstruktur
- Einkommensstruktur
- Kaufkraftentwicklung
- Verfügbares Einkommen
- Lohnkostenentwicklung
- Arbeitslosenrate incl. sekundärer Integrationsmoden, wie Umschulung-, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Altersstruktur incl. Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung
- Migrationsprozesse und Geburtenentwicklung
- Familien- und Sozialpolitik

Diese Faktoren sollen zunächst an erfolgreichen BIDs untersucht werden, um Kandidaten für universell BID-begünstigte Faktoren zu charakterisieren.

Anschließend werden die hypothetisch als BID-begünstigend postulierten Faktoren für die vier ostdeutschen Städte des DSSW-Pilotprojektes analysiert. Dabei geht es um die Frage, welche dieser wirtschafts- und bevölkerungsgeographischen Faktoren erfüllt bzw. nicht erfüllt waren und wie diese mit regionalspezifischen Faktoren interferierten. Dies ist gleichzeitig der wissenschaftliche Schwerpunkt der geplanten Arbeit, in der eine innovative und in der konzipierten Form bisher nicht vorliegende Analyse der Ursachen für das relativ erfolglose Förderprogramm der ausgesuchten ostdeutschen Städte erarbeitet wird. Obwohl diesem Förderprogramm ein Auswahlverfahren vorgeschaltet war, ist nur an einem der Standorte ein BID realisiert worden, das über den Zeitraum der Förderung weiter existiert. Es ist sicherlich unbestritten, dass dafür ein komplexes Ursachengefüge verantwortlich ist; das Interessante der geplanten Untersuchung ist aber die Vermutung, dass neben anderen Ursachen auch die herausgearbeiteten wirtschafts- und bevölkerungsgeographischen Faktoren einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Erfolgchancen eines BIDs haben könnten. Die Analyse aus dieser Perspektive scheint auch gerade deswegen erfolgversprechend, weil die inhaltlichen Grundsätze traditioneller BID-Konzepte in allen ihren Teilbereichen den besonderen Verhältnissen in den neuen Bundesländern angepasst wurden und trotzdem keine tragfähigen BIDs entstanden sind!

**Literatur:**

Boether A., Elgert A., Federwisch C., Heerde S., Kuron I., Postert S., Schriefers A. und Stark F.  
Business Improvement Districts auf dem Prüfstand.  
DSSW-Schriften [51] 2005. Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft (DSSW)

DIHK.

BIDs - eine neue Form von Public Private Partnership zur Zentrenentwicklung: Übersicht der BID-Initiativen nach Bundesländern. [http://www.dihk.de/inhalt/download/bid\\_liste.pdf](http://www.dihk.de/inhalt/download/bid_liste.pdf) . Zugriff am 14.06.2008.

Hilgers A.H.

Business Improvement District (BID).  
Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages [35] 2004.

P3-Projekt der Technischen Universität Hamburg-Harburg 5.und 6.Semester Studiengang Stadtplanung  
Ratgeber - Eine Entscheidungsgrundlage zur Einrichtung eines BID. [http://www.bid-1.de/pdf/bid\\_Ratgeber\\_tuhh\\_0805.pdf](http://www.bid-1.de/pdf/bid_Ratgeber_tuhh_0805.pdf), 2005 Technische Universität Hamburg-Harburg. Zugriff am 08.06.2008.

**Peter Wermke**, Ringstraße 15, 97294 Unterpleichfeld  
E-Mail: [peter.wermke@pw-project.de](mailto:peter.wermke@pw-project.de)

## **Das neunte BID geht an den Start – ein Überblick über die BIDs in Deutschland**

Heiner SCHOTE (Hamburg)

Mit dem BID Wandsbek wird in Kürze das neunte deutsche BID an den Start gehen. Das Auslegungsverfahren ist inzwischen erfolgreich abgeschlossen, so dass einer Rechtsverordnung durch den Senat nichts mehr im Wege steht. Das BID Wandsbek ist nach dem Sachsentor in Bergedorf und dem Neuen Wall in der Innenstadt das dritte BID in Hamburg. In Schleswig-Holstein sind zwei BIDs gegründet worden: in Flensburg und in Elmshorn. Hessen ist bisher der Spitzenreiter mit vier BIDs, die alle aneinander grenzen und gemeinsam fast die gesamte Gießener Innenstadt umfassen.

In Bremen, Bremerhaven sowie in mehreren Städten in Hessen, im Saarland und in Schleswig-Holstein laufen die Vorbereitungen für weitere BIDs. Gleiches gilt für rund ein Dutzend Quartiere in Hamburg sowie für mehrere Städte in Nordrhein-Westfalen, wo abzusehen war, dass das BID-Gesetz noch vor der parlamentarischen Sommerpause in Kraft treten würde.

Insgesamt wenden die Grundeigentümer in diesen neun BIDs mehr als 15 Mio. Euro auf, um die Innenstadt nach ihren Vorstellungen neu zu gestalten. In allen Quartieren haben sie sich, da sich die meisten Maßnahmen auf den öffentlichen Raum beziehen, dazu eng mit der Politik und der Verwaltung abgestimmt. In erster Linie geht es dabei um

- die Gestaltung des öffentlichen Raums wie beispielsweise am Neuen Wall in Hamburg, in Wandsbek oder in Flensburg sowie
- Marketingaktivitäten, um das Quartier oder die Innenstadt besser in den Köpfen und Herzen der Menschen zu verankern.

Die Laufzeit der meisten BIDs beträgt fünf Jahre. Lediglich im Sachsentor hat man sich auf drei Jahre verständigt. Im Sachsentor geht diese Frist in diesem Sommer schon zu Ende; hier laufen seit dem vergangenen Jahr die Vorbereitungen für ein zweites BID.

Dass noch nicht mehr BIDs an den Start gehen konnten, ist vor allem der aufwändigen Vorbereitung geschuldet. Die BID-Initiativen haben dabei eine Menge Arbeit zu leisten: Sie müssen nicht nur Konsens unter den Grundeigentümern und in der Kaufmannschaft herstellen, sondern sie müssen sich auch intensiv mit den Behörden abstimmen. Mehrere Initiativen mussten die Planungen, die weit vorangekommen waren, verwerfen und neue Projekte in Angriff nehmen. Und nicht jede BID-Initiative kann in der geplanten Zeit den für die Gründung erforderlichen Konsens herstellen. Dies zeigt, dass nicht jede BID-Initiative ein Selbstgänger ist.

Die Erfahrungen zeigen gleichzeitig, dass die Idee, ein BID zu gründen, ein erstaunliches ehrenamtliches Engagement anregt. Grundeigentümer und Kaufleute stellen sich aufwändigen Diskussionen und Abstimmungsprozessen. Sie nehmen die Arbeit auf sich, weil sie davon überzeugt sind, dass sie ihrem Quartier durch das BID einen erheblichen Wettbewerbsvorteil verschaffen. In allen BID-Initiativen zeigt sich, dass Kaufleute und Grundeigentümer sich besser kennen lernen – mitunter überhaupt zum ersten Mal begegnen – und Vertrauen untereinander aufbauen. Zudem ist überall zu beobachten, dass die BID-Initiativen erheblich an Einfluss in der Kommune gewinnen, weil sie mit einer Stimme sprechen und nicht nur fordern, sondern selbst aktiv werden. BIDs leisten damit, auch wenn dies vom Gesetzgeber kaum intendiert gewesen sein dürfte, einen erheblichen Beitrag zu einer wirkungsvollen Interessenvertretung der Wirtschaft und zur Stärkung der Zivilgesellschaft.

#### Übersicht über die BIDs in Deutschland

BID/ BID-Initiative	Lage im Stadt- gebiet	Budget (in Euro)*	Lauf- zeit	Aufgabenträger
Elmshorn	Innenstadt	330.000	5 Jahre (ab 2007)	Stadtmarketing Elms- horn e.V.
Flensburg	Innenstadt	3.135.000	5 Jahre (ab 2007)	Bauplan Nord GmbH & Co KG, Flensburg
Gießen, Kathari- nenviertel	Innenstadt	303.000	5 Jahre (ab 2007)	BID Katharinenviertel e.V.
Gießen, Markt- quartier	Innenstadt	624.500	5 Jahre (ab 2007)	BID Marktquartier e.V.
Gießen, Selters- weg	Innenstadt	1.101.000	5 Jahre (ab 2006)	BID Seltersweg e.V.
Gießen, Theater- park	Innenstadt	158.000	5 Jahre (ab 2007)	BID Theaterpark e.V.
Hamburg, Neuer Wall	Innenstadt	5.966.000	5 Jahre (ab 2005)	Otto Wulff Bauunter- nehmung GmbH & Co KG, Hamburg
Hamburg, Sach- sentor	Bezirkszentrum Hamburg- Bergedorf	150.000	3 Jahre (ab 2005)	WSB Wirtschaft und Stadtmarketing für die Region Bergedorf e.V.
Hamburg, Wands- bek **	Bezirkszentrum	3.249.000	5 Jahre (ab 2008)	Otto Wulff Bauunter- nehmung GmbH & Co KG, Hamburg

Anmerkung: \* nur private Mittel, \*\* Rechtsverordnung des Senats wird für Juli 2008 erwartet.  
Zusammenstellung: Handelskammer Hamburg, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (11.6.2008)

**Heiner Schote**, Handelskammer Hamburg, Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg  
E-Mail: [heiner.schote@hk24.de](mailto:heiner.schote@hk24.de)

## **Tagungshinweis: Symposium Innenstadt 2020. Die neue Lust auf Stadt**

Hamburg, 28. August 2008, 14 - 19 Uhr  
Tagungsort: Handelskammer Hamburg

Mit Vorträgen u.a. zu den Perspektiven und Herausforderungen für die Innenstädte, zu (neuen) Handelskonzepten, die auf den deutschen Markt drängen, und zu Stadtentwicklungsprojekten in der Hamburger Innenstadt. Angefragt ist u.a. Senatorin Anja Hajduk, Präses der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Hamburg  
Nähere Informationen: Heiner Schote, Tel. 040 / 36138-275, E-Mail: [heiner.schote@hk24.de](mailto:heiner.schote@hk24.de), Internet: [www.hk24.de](http://www.hk24.de)

<p><b>Heiner Schote</b>, Handelskammer Hamburg, Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg E-Mail: <a href="mailto:heiner.schote@hk24.de">heiner.schote@hk24.de</a></p>
--

## **Jahrestagung des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung vom 13. bis 14. Juni 2008 in Berlin: Expansion im Einzelhandel**

### **Protokoll der Mitgliederversammlung des Arbeitskreises Geographische Handelsfor- schung am 14.06.2008 in Berlin**

Barbara HAHN (Würzburg)

Beginn: 12:20 Uhr, Ende 12:55 Uhr

#### **TOP 1: Begrüßung und Genehmigung der Tagesordnung**

Die Tagesordnung, die an die Mitglieder des Arbeitskreises verschickt worden war, wird einstimmig genehmigt.

#### **TOP 2: Bericht der Sprecher durch B. Hahn**

Im Oktober 2007 fand ein Treffen des Arbeitskreises auf dem Geographentag in Bayreuth statt. Die Treffen auf Geographentagen weisen im Vergleich zu den Jahrestagungen des Arbeitskreises einen anderen Teilnehmerkreis auf, da sich die Geographentage vorwiegend an Vertreter aus der Wissenschaft richten. Die regelmäßigen Jahrestreffen des Arbeitskreises sollen daher beibehalten werden.

#### **TOP 3: Bericht des Schriftleiters durch R. Klein**

Da Herr R. Klein nicht anwesend ist, wird dessen Bericht von Frau B. Hahn vorgetragen.

Von den Bänden 8 bis 13 der Schriftenreihe sind noch sehr viele Exemplare vorhanden. Zwar werden noch immer Bände nachgefragt, der Lagerbestand bei der Schriftleitung ist aber als zu hoch zu bewerten, zumal darüber hinaus bei dem Verlag in Passau eine unbekannte Anzahl von Exemplaren vorhanden ist. Die hohen Lagerbestände rühren nicht zuletzt daher, dass viele Mitglieder den ihnen kostenlos als Jahregabe zustehenden Band nicht abrufen. Es wird darum gebeten, die Jahregaben nachzufragen.

Zur Verringerung der Lagerbestände wird beschlossen, jedem Mitglied, das in den vergangenen zwei Jahren keinen Band abgerufen hat, einen Band unaufgefordert zuzusenden. Studentische Mitglieder erhalten einmalig einen Band geschenkt. Weiterhin wird vereinbart, insbesondere in Fachzeitschriften wieder vermehrt gezieltes Marketing für die Schriftenreihe zu betreiben.

Frau Hahn teilt mit, dass Herr Klein nach sechsjähriger Tätigkeit als Schriftleiter nicht länger für diesen Posten zur Verfügung steht; die Schriftenreihe kann damit auch nicht mehr in Würzburg betreut werden. Unter der Voraussetzung, dass die

Manuskripte für neue Bände druckfertig an den Schriftleiter übergeben werden, hat sich Herr R. Pütz zur Betreuung der Schriftenreihe von Frankfurt aus bereit erklärt.

Im Juli 2008 wird der 14. Band der Schriftenreihe zum Thema "Business Improvement Districts" erscheinen. Eine Dissertation, die kürzlich abgeschlossen wurde, wird nach Durchsicht durch die Herausgeber der Reihe möglicherweise als nächster Band erscheinen. Außerdem ist geplant, einen Sammelband zur Internationalisierung des Handels als Ergebnis der Jahrestagung 2008 herauszugeben. Als problematisch erweist sich die Tatsache, dass die Zahl der aus der universitären Wissenschaft kommenden Mitglieder des Arbeitskreises kontinuierlich abnimmt; dadurch gehen zu wenige Manuskripte für Veröffentlichungen der Schriftenreihe ein.

#### **TOP 4: Kassenbericht durch den Kassenwart P. Pez**

Herr Pez legt eine Tabelle zu den Kassenvorgängen vor. Der Arbeitskreis befindet sich in einer sehr gesunden wirtschaftlichen Verfassung, so dass auch in der nächsten Zeit keine Beitragserhöhung geplant ist. Der Kassenstand weist in den vergangenen Jahren eine kontinuierliche Steigerung auf.

Am 27.05.2008 hat eine Kassenprüfung stattgefunden. Der Bericht der Kassenprüfer C. Gotterbarm und V. Salm weist keine Beanstandungen auf. Die beantragte Entlastung des Vorstands wird einstimmig angenommen.

#### **TOP 5: Aktivitäten 2009**

Auch für 2009 ist ein Jahrestreffen des Arbeitskreises geplant. Es stehen sowohl Würzburg als auch Regensburg als Tagungsorte zur Verfügung. Da Regensburg aufgrund der bereits feststehenden Schließung des Instituts für Geographie nicht mehr lange als Tagungsort in Frage kommt, wird beschlossen, das nächste Jahrestreffen in Regensburg abzuhalten. Es wird am 19. und 20.06.2009 stattfinden und sich thematisch mit dem demographischen Wandel sowie mit Immobilien befassen.

Auf dem Wiener Geographentag im September 2009 wird eine Arbeitskreissitzung stattfinden. Es sollen v.a. junge Geographen eingeladen werden, sich auf dieser Sitzung mit ihren Projekten vorzustellen.

#### **TOP 6: Sonstiges**

Die Sprecherin Frau Hahn dankt Frau Pätzold und Mitarbeitern für die gute Organisation der Berliner Tagung.

Würzburg, d. 17.06.2008

gez. S. Hoffmann /B. Hahn

**Prof. Dr. Barbara Hahn**, Geographisches Institut, Universität Würzburg, Am Hubland, 97074 Würzburg  
E-Mail: [barbara.hahn@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:barbara.hahn@mail.uni-wuerzburg.de)

## **Kassenbericht und Mitgliederentwicklung im Arbeitskreis**

Peter PEZ (Lüneburg)

Anlässlich der Jahrestagung in Berlin erläuterte Prof. Dr. Peter Pez die Entwicklung der Finanzen und den Mitgliederstand im Arbeitskreis Geographische Handelsforschung. Die Kassenlage ist demnach erneut als sehr gut zu beurteilen, der Arbeitskreis verfügt über eine solide Grundlage zur Publikation wissenschaftlicher Erkenntnisse in seinen halbjährlich erscheinenden Berichten und insbesondere in der eigenen Schriftenreihe. Die Mitgliederentwicklung stagnierte in jüngster Zeit, nachdem 2006/07 ein kräftiger Anstieg zu verzeichnen war. Im Vorfeld der Jahrestagung war aber wieder ein erneuter kleiner Anstieg zu verzeichnen.

Die Kassenhaltung unterlag diesmal auch der Prüfung. Es ergaben sich keine Ansatzpunkte für Beanstandungen, die Kassenhaltung wurde als übersichtlich und klar gelobt. Die Mitgliederversammlung erteilte dem für die Kassenhaltung zuständigen Sprecher, Herrn Prof. Pez, Entlastung.

Kassenvorgänge 16.6.2007 – 20.5.2008	Einnahmen (€)	Ausgaben (€)
Mitgliedsbeiträge und Berichte-Abonnements, Zweiteinzug 2007 und Ersteinzug 2008	4.810,00	
Provisionen AK-Schriftenverkauf	234,45	
Kosten für Jahrestagung 2007		207,80
Druck- und Portokosten AK-Berichte		424,00
Druckkosten AK-Flyer		232,05
Druck- und Portokosten AK-Schriftenreihe		3.389,54
Stornokosten		18,00
<b>Summe</b>	5.044,45	4.271,39
<b>Saldo</b>	773,06	

AK-Mitglieder, Berichte-Abonnenten	2/99	12/99	12/00	12/01	12/02	12/03	12/04	12/05	12/06	12/07	06/08
<b>Vollmitglieder, Personen</b>	12	53	71	73	87	94	98	105	110	127	<b>131</b>
<b>Studentische Mitglieder</b>	-	-	-	-	1	3	11	22	25	24	<b>23</b>
<b>Mitgliedsinstitutionen</b>	1	2	4	4	6	7	7	9	11	11	<b>12</b>
<b>AK-Berichte-Abonnenten</b>	-	1	2	3	3	5	5	4	5	5	<b>5</b>

Appl. Prof. Dr. Peter Pez, Universität Lüneburg, Geographie, Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg  
 E-Mail: [pez@mailhost.uni-lueneburg.de](mailto:pez@mailhost.uni-lueneburg.de)

## Vortragskurzfassungen

### Globalisierung im Einzelhandel – Die Bedeutung von Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich

Ulrike GERHARD (Heidelberg) & Elke PIOCH (Manchester)

Die wissenschaftliche Diskussion um die Internationalisierung des Einzelhandels hat sich bislang vornehmlich mit Fragen des *wer, wie, wann, warum* und *wohin* befasst. Häufig geht es dabei um die Beurteilung des Erfolgs grenzüberschreitender Expansion, die Frage nach der Sicherung der Interessen nach Markteintritt sowie dem zu beurteilenden Wissenstransfer (siehe hierzu auch Beitrag Hahn in diesem Heft). In zunehmendem Maße wird zudem die Rolle der Konsumenten im Internationalisierungsprozess analysiert, so zum Beispiel im europäischen Vergleich von Davis & Flemmer, 1995; Gerhard & Arnold, 2006; Fernie & Pioch, 2006, oder im nordamerikanischen Kontext von Arnold et al., 1998. Einen Baustein hierfür bilden Analysen zur Homogenisierung, bzw. Diversifizierung von Konsumentenkulturen im Zuge der Globalisierung des Einzelhandels (deMooij & Hofstede, 2002).

Einen wesentlichen Aspekt bilden auch Fragen nach der Bedeutung des kulturellen Kontexts für internationale Expansionen, sie werden jedoch deutlich seltener in den Mittelpunkt einzelhandelsgeographischer Untersuchungen gestellt. Zwar befasst sich die „neue“ Kulturgeographie eingehender mit der „inhaltlichen Bedeutung einzelner Facetten des Kulturbegriffs für die gesellschaftliche Strukturierung und Repräsentation“ (vgl. Gebhardt et al. 2007: 15), dennoch wird dies nur selten auf den Bereich der Einzelhandelsforschung übertragen. Ausnahmen stellen hier einzelne Abhandlungen wie zum Beispiel die Untersuchung von Pütz (2004) zu türkischen Unternehmern in Berlin dar. In manchen Untersuchungen zur Internationalisierung des Einzelhandels wird zudem konstatiert, dass starke Unternehmenskulturen ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs seien (Arnold, 2002), wenige Autoren beschäftigten sich jedoch genauer mit der Frage, inwiefern Einzelhändler ein

erfolgreiches Unternehmens- und Organisationskonzept auf andere Märkte übertragen können (vgl. Gamble, 2003; Pioch, 2007).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, in welcher Weise multinationale oder globale Einzelhandelskonzerne durch verschiedene kulturelle Elemente beeinflusst werden oder selber mit einer bestimmten Unternehmensphilosophie Einfluss auf andere Märkte nehmen. Die Relevanz einer Unternehmenskultur beruht im Wesentlichen auf vier grundlegenden Prämissen: Ein einheitlich organisatorisches Verständnis fördert die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter (1), es kann nicht einfach von Konkurrenten nachgeahmt werden, sondern stellt eine Besonderheit des einzelnen Unternehmens dar (2); es kreiert damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen (3) und verkörpert oder repräsentiert letztendlich die speziellen Werte einer Marke (4). Ist allerdings die Schaffung und das Management einer einheitlichen Unternehmenskultur auf dem einheimischen Markt bereits schwierig genug, so ist die Herausforderung im internationalen Bereich nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher kultureller Rahmenbedingungen wesentlich größer. Im Einzelhandel wird dieses Unterfangen noch zusätzlich verkompliziert, da aufgrund der zum Teil sehr großen Anzahl von Geschäften und Filialen in den verschiedenen Ländern und dem damit einhergehenden direkten Kontakt zu den Endverbrauchern vielfältige Berührungspunkte bestehen. Angesichts dieser Herausforderungen und der beachtlichen Lücken hinsichtlich einer wissenschaftlichen Bearbeitung dieses Themas erscheint es notwendig, die Bedeutung von Unternehmenskulturen insbesondere auf der Mikroebene, also der empirischen Analyse der Unternehmen selbst, aus vergleichender Perspektive zu untersuchen.

### **Der kulturelle Kontext unternehmerischen Handelns**

Die Beziehungen zwischen unternehmerischem Handeln und einer wie auch immer abzugrenzenden „nationalen“ Kultur ist besonders in den 1980er Jahren von Hofstede (1980) und Hall (1976; 1983) untersucht worden. Die Analysen bewegten sich in einem relativ starren Verständnis von Kultur innerhalb eines zugrunde gelegten nationalen Kontext, das bis heute die Diskussion prägt (Kirkman et al, 2006; Waarts und van Everdingen, 2006). Mitarbeitern in einzelnen Ländern werden demnach bestimmte Werte und Verhaltensmuster zugeschrieben, die als relativ homogen und wenig veränderbar bezeichnet werden und das Verhalten der jeweiligen Organisationen oder Unternehmen beeinflussen.

Obwohl dieses statische Verständnis von Kultur und die Zuschreibung von Kulturen innerhalb nationaler Grenzen zunehmend kritisiert wird (McSweeney 2002; Sivakumar & Nakata, 2001), beeinflusst es nach wie vor viele Untersuchungen zur Unternehmenskultur. Dagegen argumentieren zum Beispiel Gordon (1991) und Dastmalchian et al. (2000), dass in bestimmten Industriebereichen länderübergreifend kulturelle Ähnlichkeiten bestehen, die für die Unternehmenskultur einflussreicher sind als ein bestimmter nationaler Kontext.

Im Bereich des Human Resource Managements können zwei kontrastierende Ansätze herausgestellt werden, welche das Verständnis der Unternehmenskultur prägen (vgl. Smircich 1983). Zum einen gibt es ein so genanntes *funktionales* Verständnis, nach dem die Kultur eine Variable im Besitz der Unternehmensleitung ist, die wenn nötig beeinflusst und im Sinne des Unternehmens gemanagt werden kann. Zum anderen wird ein *interaktives* Verständnis zugrunde gelegt, bei dem Kultur durch tägliche Interaktionen auf allen Ebenen des Unternehmens gebildet und nicht (oder nur begrenzt) vom Management verändert werden kann.

Nach dem funktionalen Verständnis des „Drei Ebenen-Modell“ von Schein (1984, 2004) lässt sich die Unternehmenskultur in drei Bereichen ausmachen: der Ebene der Zeichen und Symbole (1), der Ebene der kollektiven Werte (2) sowie der Ebene der Grundannahmen (3). Die erste Ebene betrifft die sichtbaren Elemente wie Logos, Uniformen, vorgeschriebene Kommunikationsmuster usw. Die zweite, oder „gefühlte“ Ebene ist bestimmt vom Verhalten, das wiederum geprägt ist durch kollektive Werte, wie z.B. Respekt für den Einzelnen, Freundlichkeit, Kundenservice u.ä. Mit der Identifizierung der dritten Ebene verhält es sich etwas schwieriger, denn hier handelt es sich um das „innere“ Verständnis der Mitarbeiter und Manager, das nicht offen diskutiert wird, aber als selbstverständlicher Unterbau für die anderen Ebenen angesehen wird. Nach diesem eher funktionalen Verständnis kann die Unternehmensleitung relativ leicht Einfluss auf die erste Ebene nehmen, allerdings ist eine kongruente und starke Unternehmenskultur nur dann gegeben, wenn alle Mitarbeiter die gleichen Grundannahmen haben. Das heißt, ein Kulturmanagement im Sinne eines Wettbewerbsvorteils für den Internationalisten muss mindestens auf der zweiten Ebene ansetzen und die dritte anstreben.

Martins „Drei Perspektiven-Modell“ (1992, 2002) sowie die Autoren Harris & Ogbonna (1998) orientieren sich dagegen an einem interaktiven Kulturverständnis indem sie argumentieren, dass in jedem Unternehmen drei unterschiedliche Perspektiven der Unternehmenskultur existieren: Die *Integrationsperspektive* – im Allgemeinen von der Unternehmensspitze vertreten – geht davon aus, dass die Unternehmenskultur in allen Bereichen der Organisation gleich und allgemein akzeptiert ist. Die *Differenzierungsperspektive* (vorwiegend von mittleren Angestellten wie Filialleitern oder auch Abteilungsleitern vertreten) akzeptiert, dass es in sich geschlossene Sub-Kulturen gibt, die miteinander konkurrieren können. Schließlich gibt es noch eine *Fragmentierungsperspektive*. Hier wird die Unternehmenskultur nicht als stabil, sondern dynamisch, komplex und kontextabhängig erlebt, auf die die Unternehmensleitung nur sehr geringen Einfluss nehmen kann. Je weiter die Mitarbeiter

von der Firmenleitung entfernt sind (sowohl auf nationaler Ebene, wie auch besonders im internationalen Kontext), desto eher kommt diese letzte Perspektive zum Tragen.

Pioch (2007) fügt schließlich noch weitere Aspekte wie die Länge der Mitarbeit im Unternehmen sowie die Karriereaspirationen der jeweiligen Mitarbeiter hinzu, die die Einstellungen und Wertvorstellungen innerhalb des Unternehmens und somit die Bedeutung der Unternehmenskultur prägen.

### Vergleichende Analyse internationaler Einzelhändler

Um Unternehmenskulturen im internationalen Einzelhandel zu untersuchen und festzustellen, ob es industrie- oder sektorspezifische Makro-Kulturen gibt, die Einfluss auf den Erfolg von Organisationen haben, wurden in einem ersten Schritt die Webseiten von 30 internationalen Einzelhändlern mit Präsenz in mehr als drei Ländern untersucht. Dieser umfangreiche Textkorpus ermöglicht einen einfachen, aber sehr detaillierten Zugriff auf die Aspirationen von Einzelhändlern hinsichtlich ihrer postulierten Unternehmenskultur. Hierbei wird die oben beschriebene Integrationsperspektive zugrunde gelegt, wie sie vom Top Management vertreten wird. In einem zweiten Schritt wurden in einigen Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um die Umsetzung der Unternehmenskultur im alltäglichen Umgang mit den Mitarbeitern zu hinterfragen. Diese vertikale Analyse gibt Hinweise auf die oben angesprochene Differenzierungs- und Fragmentierungsperspektive innerhalb des Unternehmens. Zudem wird auf horizontaler Ebene ein Vergleich zwischen den verschiedenen Unternehmen bzw. zwischen den beiden untersuchten Ländern Deutschland und Großbritannien vorgenommen. Vorgestellt werden im Folgenden die Resultate von sieben Unternehmen, die anhand von fünf Analysefragen betrachtet wurden:

Unternehmen	Ausrichtung / Unternehmens-philosophie	Umgang mit Mitarbeitern	Hinweise auf Unternehmens-kultur	Vergleich Webseiten UK - D
<b>Aldi</b>	Klare Discount-orientierung, die ohne Umschweife herausgestellt wird	Zielgerichtet, funktional	Starker Bezug in D, kaum in UK	Separate Seiten für UK & D
<b>Tchibo</b>	Verantwortungsbewusstsein: "als international tätiges Unternehmen hat Tchibo Vorbildfunktion"	Sozialstandards, Wohlfühlen, Verantwortung	Harmonische Work-Life-Balance, viele unterschwellige Bezüge	Separate Seiten mit nahezu identischen Inhalten
<b>Deichmann</b>	Christliche Verpflichtung "Gewinn ist kein Selbstzweck, sondern Verpflichtung"	Werte teilen, Mitarbeiten, Betonung der Familie Deichmann	D: starke Ausrichtung auf Unternehmensphilosophie, kaum Hinweise auf UK-Seite	Separate Seiten
<b>Foot Locker</b>	Fun & Excitement, aktiver Lebensstil, direkte "kumpelhafte" Anrede	Kaum Hinweise	Keine Hinweise	US amerikanische Seite plus Europäische Seiten mit reduziertem Inhalt
<b>Esprit</b>	"Quality First": Bezahlbarer Lebensstil mit Qualität	Teamgeist, Kommunikation	starke Betonung der Unternehmenskultur: LIVE Esprit,	Gemeinsame Seite in Englisch, separate Informationen zu Jobs
<b>Butlers</b>	Deutliches Lebensstilkonzept	Kaum Hinweise	Hinweis auf Traditionsunternehmen	Separate Seiten mit Informationen aus einer bilingualen Imagebrochure
<b>O2</b>	Innovationen, Kommunikation	Ehrgeiz, Erfolg	„Can do“ Culture, Verweise auf „environment“	Umfangreiche, separate Seiten mit nahezu identischem Kontext

(1) Welche Visionen werden in einem so genannten „Mission Statement“ oder der Unternehmensphilosophie genannt? (2) In welcher Art und Weise werden die Kunden angesprochen? (3) Wird ein gesellschaftliches Engagement angestrebt? (4) Welche Grundsätze bzw. Ideale gelten im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern? (5) Gibt es eine bestimmte Unterneh-

menskultur, die explizit herausgestellt wird? Einen ersten Überblick über die Hauptaussagen des Vergleichs gibt die obestehende Tabelle.

### **Das Beispiel der Schuheinzelhändler Foot Locker und Deichmann**

Die detaillierte Gegenüberstellung der beiden Schuheinzelhändler Deichmann und Foot Locker zeigt die Interpretationsmöglichkeiten der Analyse exemplarisch auf. Bereits die postulierten Unternehmensvisionen weichen sehr deutlich voneinander ab. Während bei Deichmann an prominenter Stelle erklärt wird, dass das Unternehmen dem Menschen dienen müsse und christliche Werte groß geschrieben werden, demnach der Gewinn kein Selbstzweck sondern eine soziale Verpflichtung gegenüber Mitarbeitern und Kunden sei, stehen bei Foot Locker Werte wie „Fun“ und „Excitement“ im Mittelpunkt. Für den Kunden ergeben sich klare Vorteile durch die globale Diversifizierung, die aber nicht weiter spezifiziert werden. Die Kunden werden bei Foot Locker in einem sehr direkten, nahezu „kumpelhaften“ Ton mit „Du“ angesprochen. In doppeldeutigem Sinn heißt es zum Beispiel: „Du arbeitest permanent dafür, dass Du in Deinem Spiel vorne bist.“ Kunden sind „sneaker people“, die in der Regel zwischen 12 und 24, männlich und sportlich sind. Dagegen richtet sich Deichmann explizit an breite Schichten der Bevölkerung. Dies sei nicht nur eine rein unternehmerische, sondern auch eine soziale Verpflichtung. Damit bestätigt oder rechtfertigt Deichmann auf sehr „charmante“ Art und Weise sein niedriges Preisniveau. Dabei habe man das „Wohl der Kunden“ im Auge.

Auch hinsichtlich des gesellschaftlichen Kontexts gibt es sehr deutliche Unterschiede. Während Foot Locker hierzu nur vage Erklärungen abgibt und auf Wohlfahrtsorganisationen ganz allgemein verweist, die unterstützt würden, wird bei Deichmann zwar auch auf den direkten lokalen Kontext nur knapp hingewiesen, dafür aber ein allgemeiner Menschenrechtskodex, auf den sich das Unternehmen stütze, sehr ausführlich erörtert. Dieser soziale Verhaltenskodex müsse auf der ganzen Welt, in der gesamten Wertschöpfungskette eingehalten werden. Außerdem gibt es das Programm „wortundtat“, das an vielen Stellen beschrieben und als Unternehmensphilosophie hoch gehalten wird.

Auch hinsichtlich der Mitarbeiterführung werden bei Deichmann sinntrüchtige Worte verwendet. Jeder einzelne Mitarbeiter soll „als Mensch mit all seinen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Nöten“ Ernst genommen werden. Dabei fallen Begriffe wie Zusammengehörigkeitgefühl, Miteinander und „Füreinander, nicht Gegeneinander“. Zudem werden hohe Ansprüche an die Mitarbeiter gestellt: „Um für unsere Kunden der beste Schuheinzelhändler zu sein, leisten die Mitarbeiter Überdurchschnittliches“. Auch dies klingt bei Foot Locker anders. Mitarbeiter werden als „associates“ bezeichnet, die mit starken Worten angesprochen werden: „Wenn Du wie wir voller Energie steckst und der oder die Beste sein willst, schau Dir die großartigen Möglichkeiten an, die Foot Locker Europe Dir bieten kann!“ Auch passen sich die Mitarbeiter dem „spaß- und erlebnisorientierten aktiven Lebensstil“ ihrer Kunden an.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei Foot Locker durchgängig, in allen Bereichen, Freizeit und Erlebnis als Lebensstilkonzept groß geschrieben wird. Nicht nur werden Kunden und Mitarbeiter in diesem Sinne angesprochen, das gesamte Erscheinungsbild der Webseite ist daran orientiert: viele große Worte, aber nur wenig detaillierte Informationen. Bei Deichmann dagegen finden sich überall sehr sinnreiche Worte, die dem Zielrahmen christlicher Werte untergeordnet werden. Die Unternehmenskultur wird somit auf unterschwellige Art und Weise ständig hervorgehoben.

Interessant ist allerdings auch, dass bei Deichmann deutliche Unterschiede zwischen der britischen und deutschen Webseite bestehen: Während in UK die Preisorientierung vorherrscht und die Hinweise auf die Unternehmenswerte weniger relevant sind, dominieren und durchziehen diese die deutsche Seite. Somit steht das deutsche Familienunternehmen im Fokus, auf das in UK nur verwiesen wird. Bei Foot Locker dagegen handelt es sich um eine US-amerikanische Webseite, die zwar auch durch europäische Seiten auf fünf Sprachen ergänzt wird, diese sind aber deutlich kürzer und verweisen des Öfteren auf die amerikanische „Mutterseite“ für mehr Informationen. Somit wird hier ein eher hegemonialer Ansatz vertreten, der deutlich auf den US-amerikanischen Kontext als „Makro“- oder globale Kultur verweist.

### **Die gelebte Unternehmenskultur – das Beispiel Esprit**

Um Rückschlüsse auf die beiden weiteren Perspektiven zur Unternehmenskultur, der Differenzierungs- und Fragmentierungsperspektive zuzulassen, stellt sich die Frage, inwiefern die postulierten Werte im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden. Hierzu soll das Beispiel des Unternehmens Esprit, in dem Gruppeninterviews mit Verkaufs- wie auch Managementpersonal durchgeführt wurde, dienen. Bei der Analyse der Webseiten sprangen die drei Werte Identifikation, Teamgeist und Mitsprache ins Auge, die häufig genannt und als Charakteristika des Unternehmens herausgestellt wurden. Gilt dies auch für die Mitarbeiter?

Gefragt, warum die Interviewpartner bei dem Unternehmen Esprit arbeiten, bestätigten viele, dass sie sich mit der Firma bzw. der Marke identifizieren können. „Weil Esprit der Laden ist, (...) der allein schon von der Wertigkeit und dem Anspruch, den ich habe, am besten zu mir passt.“ Viele haben schon immer gerne bei Esprit eingekauft und identifizieren sich mit dem Stil: „Ich mag die Firma richtig gerne. Ich finde das alles richtig toll, ich kann mich super damit identifizieren.“ Inso-

fern scheint die dritte Ebene in dem Modell von Schein erreicht worden zu sein: die inneren Werte und Einstellungen der Mitarbeiter spiegeln die Werte des Unternehmens wider. Offensichtlich wirkt hier auch die Marke Esprit, die eigentlich für die Kunden erdacht, in diesem Falle aber auch bei den Mitarbeitern funktioniert: Nur wer sich mit dem Stil identifizieren kann, ist auch ein guter Verkäufer der Modemarke Esprit.

Deutlich wird die Übereinstimmung der Unternehmenskultur auch bei dem Schlagwort Teamgeist. Viele betonten, dass die Teamarbeit bei Esprit besonders gut funktioniert: „(...) mir war das früher nie bewusst, wie effektiv man eigentlich sein kann, wenn man sich als Team gut versteht“. Eine Mitarbeiterin nannte sogar explizit die LIVE-ESPRIT-Werte, die die „Leute“ (Verkäufer) widerspiegeln würden. Das Unternehmen wird gar als eine „große Familie“ beschrieben, zu dem jeder Mitarbeiter gehört. Insofern kann auch hier von einer sehr positiven Übernahme der unternehmensinternen Leitvorstellungen gesprochen werden.

Etwas anders sieht es bei Aspekten wie Mitsprache und soziale Verantwortung aus, die ebenfalls als Teil der Unternehmensphilosophie angepriesen werden. Hier sagten die Befragten, dass die Entscheidungen nur über die Zentrale gehen und die „Stores“ diese Richtlinien zu verfolgen hätten. „Deswegen ist man nicht frei“. Andere bestätigten gar, dass soziale Projekte eher Sachen seien, „die man (...) in den Esprit-News liest.“ „Aber ansonsten betrifft uns dieses Thema nicht.“ Insofern sind soziale Werte wohl eher ein postuliertes Lippenbekenntnis, das wenig mit der gelebten Kultur der Mitarbeiter zu tun hat. Sie dienen vornehmlich dem Verkaufszweck und dem Image des Unternehmens, als dass sie von den Mitarbeitern wirklich umgesetzt werden. Es erscheint in diesem Bereich eher eine Differenzierungsperspektive angebracht, bzw. eine fragmentierte Einstellung zur Unternehmenskultur.

### **Bewertung und erstes Fazit**

Versucht man die untersuchten Einzelhändler vergleichend zu bewerten, zeigen sich einige Ähnlichkeiten zwischen bestimmten Unternehmen hinsichtlich der von ihnen postulierten und zum Teil auch gelebten Unternehmenskultur. So versuchen Unternehmen, die stark marken- oder lifestyleorientiert sind (wie Foot Locker, Butlers, Esprit), die Identität der Marke in ihrer Kultur festzuschreiben. Es wird eine Fusion zwischen Marke, Mission, Kunden und Personaleinbindung angestrebt. Dies bedeutet auch, dass eine gezielte Vermarktung und Organisation der Unternehmenskultur zu einer Stärkung der Marke führen soll. Allerdings erscheint dies bei dem jungen Unternehmen Butlers noch nicht besonders ausgereift zu sein, wenn es zum Beispiel um die Rekrutierung von Personal geht, das so gut wie gar nicht auf der Webseite des Unternehmens erwähnt wird.

Auffällig hierbei ist zudem, dass diese Werte sich auf eine vermeintlich „globale“ Kultur beziehen, also kein spezieller nationaler oder besonderer kultureller Kontext festgehalten wird. Dies fällt insbesondere bei Esprit auf, das keinerlei Bezüge zu einer bestimmten lokalen Kultur macht. Das Gleiche gilt für das Unternehmen O2, das seine Mission auf einem innovativen Fortschrittsglauben aufbaut, der ausgesprochen global kommuniziert wird. Foot Locker dagegen impliziert unterschwellig, dass der US-amerikanische Kontext das Wertemuster der gesamten Welt widerspiegelt.

Die Discounter Aldi und Deichmann schließlich haben sehr ausführliche deutsche Webseiten, in denen auch deutliche Bezüge zu einer bestimmten Unternehmensphilosophie hergestellt werden, die nicht nur preisorientiert ist, sondern bestimmte Werte postuliert. Gleichzeitig scheinen sie aber nur wenig Interesse daran zu haben, diese Mission auch in anderen Ländern zu etablieren. Es besteht ein deutlicher Fokus auf den deutschen Markt, eine Orientierung an bestimmten Werten (z.B. christliche), die sich nur ansatzweise in anderen Märkten widerspiegelt. Eine Form von Ethnozentrismus, der sich auf andere Art und Weise äußert als bei Foot Locker. Tchibo ist hier etwas schwieriger einzuordnen, da es ebenfalls bestimmte Unternehmenswerte groß schreibt, die auf den verschiedenen Webseiten deckungsgleich abgebildet werden, dabei aber die Globalität des Unternehmens nur sehr wenig herauskehrt. Hier sind weitere Untersuchungen geplant, um der Bedeutung von Unternehmenskulturen im globalen Kontext etwas näher zu kommen.

### **Literatur**

ARNOLD, S. (2002): Lessons learned from the world's best retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30 (11), 562-570.

DASTMALCHIAN, A.; LEE, S. ; NG, I. (2000): The interplay between organisational and national cultures: A comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 388-412.

DAVIS, B. AND FLEMMER, M. (1995): Consumer behaviour convergence in the European Union. *The Services Industry Journal*, 15 (4), 177-190.

DEMOIJ, M. ; HOFSTEDE, G. (2002): Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78: 61-69.

- FERNIE, J.; PIOCH, E. (2006): The internationalisation of grocery retailing and consumer reaction to foreign entrants – the case of Wal-Mart's entry into the UK. *Berichte zur deutschen Landeskunde*, 80 (2), 177-196.
- GAMBLE, J. (2003): Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (3), 369-387.
- GEBHARDT, H. ET AL. (2007): Neue Kulturgeographie? Perspektiven, Potentiale und Probleme. *Geographische Rundschau* 59 (7/8): 12-20.
- GERHARD, U. ; ARNOLD, S. (2006): Konsumentenverhalten im internationalen Vergleich. Ein Beitrag zur Institutionentheorie. *Berichte zur deutschen Landeskunde* 80 (2): 157-176
- GORDON, G.W. (1991): Industry determinants of organisational culture. *Academy of Management Review*, 16: 395-415
- HALL, E. T. (1976): *Beyond Culture*. New York
- HALL, E.T. (1983): *The Dance of Life*. New York.
- HARRIS, L.C.; OGBONNA, E. (1998): A three-perspective approach to understanding culture in retail organisations. *Personnel Review*, 27 (1/2):104-23.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Cultures consequences: International differences in work-related values*. London.
- KIRKMAN, B.L.; LOWE, K.B.; GIBSON, C.B. (2006): A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37: 285-320.
- MARTIN, J. (1992): *Cultures in organisations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press
- MARTIN, J. (2002): *Organisational culture: Mapping the terrain*. London: Sage.
- MCSWEENEY, B. (2002): Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis, *Human Relations*. 55 (1): 85-118.
- PIOCH, E. (2007): 'Business as usual?' Retail employee perceptions of organisational life following cross-border acquisition. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2): 209-231.
- PÜTZ, R. (2004): *Transkulturalität als Praxis. Unternehmer türkischer Herkunft in Berlin*. Bielefeld.
- SCHEIN, E.H. (1984): Coming to a new awareness of organisational culture. *Sloan Management Review*, Winter: 3-16.
- SCHEIN, E.H. (2004): *Organisational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- SIVAKUMAR, K.; NAKATA, C. (2001): The stampede towards Hofstede's framework: avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 32 (3): 555-574.
- SMIRCICH, L. (1983): Concepts of culture and organisational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-58.
- WAARTS, E. ; VAN EVERDINGEN, Y.M. (2006): Fashion retailers rolling out across multi-cultural Europe. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34, (8): 645-657.

**Prof. Dr. Ulrike Gerhard**, Geograph. Inst. Univ. Würzburg, Am Hubland, 97074 Würzburg

E-Mail: [ulrike.gerhard@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:ulrike.gerhard@mail.uni-wuerzburg.de)

**Dr. Elke Pioch**, Manchester Metropolitan University Business School, Marketing and Retail Division,  
Aytoun Street, Manchester M1 3GH, UK

E-Mail: [e.pioch@mmu.ac.uk](mailto:e.pioch@mmu.ac.uk)

## Barrieren der Expansion von Einzelhandelsunternehmen durch Widerstände einheimischer Einzelhändler: das Beispiel Indien

Martin FRANZ (Marburg)

### Einleitung

Indien hat in den letzten Jahren immer stärker das Interesse von großen Einzelhandelsunternehmen geweckt. Die Beratungsgesellschaft A.T. Kearney setzte das Land 2007 auf Platz 1 ihres Global Retail Development Index und bezeichnet Indien als attraktivsten Markt für Einzelhandelsinvestitionen (A.T. Kearney 2007). Transnationale Unternehmen wie Carrefour und Metro versuchen auf dem indischen Markt Fuß zu fassen. Zwar ist der Einzelhandel immer noch von kleinen inhabergeführten Geschäften (Kiranas) und Straßenständen (siehe Abb. 1) geprägt, aber neue Formate breiten sich schnell aus. Mit rund 15 Millionen Läden hat Indien bislang eine extrem hohe Geschäftsdichte. Der Einzelhandel ist für sechs bis sieben Prozent der Arbeitsplätze im Land verantwortlich (Kalhan 2007). Es erstaunt also nicht, dass Veränderungen in diesem Segment große Aufmerksamkeit erlangen und Widerstände herbeiführen, die als Barrieren der Expansion von Einzelhandelsunternehmen wirken können. Diese Widerstände werden in dem vorliegenden Artikel analysiert.

Die konzeptionelle Einbettung der Globalisierung des Einzelhandels in der Wirtschaftsgeographie findet meist (z.B. Wrigley et al. 2005; Coe & Wrigley 2007) über relationale bzw. Netzwerk-Ansätze statt. Dazu gehört der Global Production Networks (GPN) Ansatz mit den Analysekatégorien Wert (Value), Macht (Power) und Einbettung (Embeddedness) (Henderson et al. 2002). Wird der GPN Ansatz zur Analyse von Globalisierungstendenzen im Einzelhandel verwendet, wird dabei der Einbettung ('territorial embeddedness') in lokale Konsumkulturen, Immobilienmarkt und Flächennutzungsplanung sowie Zuliefernetzwerke und den Netzwerkbeziehungen (interne und externe Netzwerke) der transnationalen Unternehmen besondere Beachtung geschenkt (Wrigley & Lowe 2007: 337). Im Folgenden werden Widerstände als Faktor der Einbettung von Investitionen im indischen Einzelhandel analysiert. Die Ausführungen beruhen auf im Herbst 2007 durchgeführten Experteninterviews mit Vertretern verschiedener indischer Einzelhandelsunternehmen und von Einzelhandels- und Großhandelsverbänden sowie Vertretern der Nichtregierungsorganisation (NRO) India FDI-Watch.

Abb. 1: Gemüsehändler im südindischen Badami (Foto: M. Franz)



### **Wirtschaftlicher Widerstand**

Während die Ausbreitung von Supermärkten in vielen Staaten Asiens, Afrikas und Lateinamerikas durch ausländische Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment – FDI) maßgeblich vorangetrieben wurde (Reardon et al. 2003: 1141), ist dies in Indien nur indirekt der Fall. Staatliche Regulierung lässt dort FDI im Lebensmitteleinzelhandel nicht zu. Nur im Großhandel (Metro eröffnete seit 2003 drei Cash & Carry Märkte) und im Supply Chain Management (Wal Mart ist ein Joint Venture mit dem indischen Unternehmen Bharti eingegangen und übernimmt in dem gemeinsamen Unternehmen das Supply Chain Management, während Bharti für den Front End-Bereich zuständig ist) können sich transnationale Unternehmen bislang engagieren, und auch hier unterliegen sie Einschränkungen. Außerhalb der Lebensmittelbranche sind seit Anfang 2006 Beteiligungen bis zu 51 Prozent an sogenannten Single Brand Stores erlaubt. So gehören in den Metropolen Geschäfte, in denen Nike, Reebok oder Levi's verkauft werden, inzwischen zur Normalität. Eine weitergehende Liberalisierung und mit ihr der Einstieg ausländischer Unternehmen in den indischen Lebensmitteleinzelhandelsmarkt wird von vielen Akteuren erwartet und beeinflusst die Geschwindigkeit des Strukturwandels: Indische Unternehmen wie Reliance Industries oder die Future Group wollen sich Marktanteile sichern, bevor die ausländische Konkurrenz einsteigt.

Bislang finden zwar nur 0,8 Prozent des indischen Lebensmitteleinzelhandels außerhalb der traditionellen Formate statt. Die Wachstumsrate des modernen Lebensmitteleinzelhandels in Super- und Hypermärkten ist aber beträchtlich: 2006 betrug sie 30,8 Prozent (Images F&R Research 2007: 74). War die Entwicklung bis etwa 2006 weitgehend auf die Metropolen des Landes beschränkt, ist seit 2007 festzustellen, dass die Expansionspläne der Unternehmen sich zunehmend auch kleineren Städten zuwenden. Dabei konzentrieren sich manche Unternehmen bislang auf bestimmte Regionen des Landes (z.B. Arambagh Foodmart in West Bengalen), während andere bereits in mehreren Bundesstaaten vertreten sind und eine landesweite Präsenz anstreben (z.B. Reliance Fresh und Subhiksha).

Der Aufbau eines organisierten Einzelhandels in Indien durch indische Unternehmen zeigt Parallelen zu Entwicklungen, die in verschiedenen sich entwickelnden Märkten bereits in den 1990er Jahren stattfanden. Coe & Wrigley (2007: 350) stellen fest, dass in vielen der sich entwickelnden Märkte lokale Einzelhandelsketten aufgebaut wurden, bevor Mitte der 1990er Jahre die große Welle ausländischer Direktinvestitionen im Einzelhandel startete. Diese Einzelhandelsketten entwickelten sich teilweise sehr schnell und übernahmen dabei erfolgreich organisatorische Innovationen von ausländischen Unternehmen. Manche dieser Unternehmen entwickelten dabei eine Größe, die sie im Wettbewerb mit den transnationalen Einzelhandelsunternehmen wettbewerbsfähig machte. Als Beispiel ist hier die südkoreanische E-Mart-Kette zu nennen. Die Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Einzelhandelsketten ist besonders groß, wenn die transnationalen Unternehmen sich großen institutionellen Barrieren gegenübersehen. Dazu können Auflagen für ausländische Unternehmen genauso gehören wie logistische Probleme. Eine ungenügende Anpassung an die besonderen Einbettungsbedingungen (z.B. Konsumkultur) kann die Wettbewerbsfähigkeit der transnationalen Einzelhandelsunternehmen ebenfalls erheblich einschränken (Coe & Wrigley 2007: 350). Auch kleine traditionelle Einzelhändler können durchaus wettbewerbsfähig sein, dies gilt insbesondere für den Bereich der frischen Lebensmittel und in Bezug auf die Zielgruppe der Geringverdiener, wie Studien aus Lateinamerika (Schwentesi & Gomez 2002, D'Andrea et al. 2006) und Ostasien (Goldmann et al. 2002) zeigen. Die Aktivitäten kleiner traditioneller Einzelhändler und die Entstehung von regionalen oder nationalen Einzelhandelsketten können als wirtschaftlicher Widerstand einheimischer Einzelhandelsunternehmen gegenüber transnationalen Einzelhändlern bezeichnet werden (Coe & Wrigley 2007, Humphrey 2007).

In Indien finden sich beide Formen des wirtschaftlichen Widerstandes: Die kleinen Lebensmitteleinzelhändler versuchen durch die Modernisierung von Geschäften und Logistik (teilweise über Kooperativen oder Franchisesysteme) sowie der Stärkung des Services konkurrenzfähig zu bleiben und kopieren dabei die Formate der großen Einzelhandelsketten. Gleichzeitig wachsen indische Supermarktketten – die oft erst seit wenigen Jahren bestehen – mit großer Geschwindigkeit. So gab etwa Indiens größter privater Konzern Reliance Industries 2006 bekannt, 5,5 Milliarden US-Dollar innerhalb von fünf Jahren im Einzelhandel investieren zu wollen.

### **Politischer Widerstand**

Neben diesem wirtschaftlichen Widerstand ist in Indien auch der politische Widerstand von Bedeutung. Die traditionellen Einzelhändler, Großhändler, Zwischenhändler und Marktarbeiter wehren sich sowohl gegen ausländische Direktinvestitionen im Einzelhandel als auch gegen den bereits stattfindenden Struktur- und Formatwandel, der von indischen Unternehmen getragen wird. In Form von Lobbyarbeit der verschiedenen Verbände von Groß- und Einzelhändlern begann dieser politische Widerstand bereits ab Anfang der 1990er Jahre. Diese Aktivitäten sind einer der Gründe dafür, dass der Einzelhandelssektor bis heute zu den am stärksten regulierten Bereichen der indischen Wirtschaft gehört. Während diese Lobby-

arbeit in der indischen Öffentlichkeit wenig wahrgenommen wurde, bekam das Thema des Wandels im indischen Einzelhandel ab 2006 wesentlich größeres öffentliches Interesse (siehe Abb. 2).

Auslöser waren die publik gewordenen Pläne von Wal Mart in Indien aktiv zu werden. Mit Hilfe der US-amerikanischen NRO ACORN (Association of Community Organizations for Reform Now) wurde zunächst der Widerstand gegen FDI im Einzelhandel stärker organisiert und mit Know-How aus der Anti-Wal Mart-Bewegung in den USA versorgt (siehe Abb. 3). Teilweise von ACORN finanziert, wurde die Organisation India FDI-Watch aufgebaut. India FDI-Watch fungiert als Koordinator für die verschiedenen Gruppen, die sich gegen die Veränderungen im Einzelhandel engagieren. Dabei konzentrierte sich der Widerstand schnell nicht mehr nur auf Wal Mart, sondern auch auf die großen indischen Einzelhandelsunternehmen. Einzel-, Groß- und Zwischenhändler sowie Marktarbeiter und Landwirte wurden über die möglichen negativen Auswirkungen der Veränderungen im Einzelhandel informiert und für Protestaktionen mobilisiert. In der Arbeit von ACORN – die neben den USA auch in Lateinamerika sehr aktiv ist – in Indien zeigt sich, wie die Zivilgesellschaft auf die Aktivitäten von transnationalen Unternehmen reagieren kann, in dem sie sich ebenfalls transnational organisiert.

Abb. 2: Demonstration gegen die Veränderungen im Einzelhandel in Mumbai im Oktober 2007 (Foto: M. Franz).



Die Proteste in Indien erreichten ihren bisherigen Höhepunkt in der zweiten Hälfte 2007 als Großdemonstrationen, unter anderem in Mumbai, und gewalttätige Aktionen gegen Supermärkte und Distributionszentren, z.B. in Orissa, stattfanden. Besonders betroffen war dabei das Unternehmen Reliance Fresh. Die Gründe hierfür liegen in der Unternehmensstrategie und -kommunikation. Stärker als andere Konkurrenten hat Reliance Fresh von Anfang an nicht nur auf sehr schnelles Wachstum gesetzt, sondern auch auf eine weitgehende Integration der Supply Chain. Darüber hinaus wurde dieses Vorgehen von dem Unternehmen teilweise aggressiv kommuniziert. So bot sich Reliance geradezu als Angriffsfläche für die Proteste an, während andere Unternehmen, die Wachstum und vertikale Integration langsamer betreiben oder zumindest sensibler in ihrer Kommunikationsstrategie sind, weitaus weniger behelligt wurden, so zum Beispiel Food Bazaar oder Spencer's Retail.

Die verschiedenen Bundesstaatsregierungen haben unterschiedlich auf die Proteste reagiert. In Kerala wurden die regulativen Rahmenbedingungen für große Einzelhandelsunternehmen weiter verschärft, und die Regierung von Uttar Pradesh lies Lebensmittelgeschäfte von Reliance Fresh schließen. Eine von vielen Unternehmen erwartete weitere indienweite Liberalisierung von FDI wird sich aufgrund der Proteste zumindest verzögern.

Abb. 3: Plakat der US-amerikanischen NRO ACORN in Mumbai (Foto: M. Franz)



### Fazit

Zu den Faktoren der Einbettung von Einzelhandelsinvestitionen in aufstrebenden Märkten durch transnationale Unternehmen gehören auch die Widerstände einheimischer Einzelhändler. Das Beispiel Indien zeigt die Bedeutung von verschiedenen Formen des Widerstandes. Durch das schnelle Wachstum von indischen Einzelhandelsketten erlangen diese mit Hilfe der aufgebauten Marktmacht Vorteile gegenüber der möglichen späteren transnationalen Konkurrenz. Darüber hinaus gehen Know-how-Vorteile der transnationalen Unternehmen verloren, da die indischen Unternehmen Formate und Strategien kopieren und an den indischen Markt anpassen. Gleichzeitig wurde der politische Widerstand nicht nur gegen FDI, sondern auch gegen den Wandel im indischen Handel insgesamt lange von den Akteuren in den Unternehmen unterschätzt. Auffällig ist auch die Rolle der US-amerikanischen NRO ACORN. Deren finanzielles und personelles Engagement in Indien wirkte als Katalysator für die Entwicklung des Protestes und ist ein Beispiel dafür, wie zivilgesellschaftliche Akteure auf die transnationalen Strategien von Unternehmen reagieren können, in dem sie sich ebenfalls transnational organisieren. Es bleibt abzuwarten, wie die indische Politik in Zukunft auf die Proteste einerseits und den internationalen Druck zu einer weiteren Marktöffnung andererseits reagieren wird.

### Literatur

- A.T. Kearney (2007): Growth Opportunities for Global Retailers. URL: [www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/GRDI\\_2007.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/GRDI_2007.pdf) [17.03.2008].
- Coe, N.M.; Wrigley, N. (2007): Host economy impacts of transnational retail: the research agenda. *Journal of Economic Geography*, 2007, 7: 341–371.
- D'Andrea, G.; Lopez-Aleman, B., Stengel, A. (2006): Why small retailers endure in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, Issue 9: 661-673.
- Goldman, A., Ramaswami, S., Krider, R. (2002) Barriers to the advancement of modern food retailing formats: theory and measurement. *Journal of Retailing*, 78: 281–295.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., Yeung, H. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, Vol. 9 (3): 436-464.
- Humphrey, J. (2007) The supermarket revolution in developing countries: tidal wave or tough competitive struggle? *Journal of Economic Geography*, 2007, 7: 433–450.
- Images F&R Research (2007): India Retail Report 2007. Delhi, Mumbai, Kolkata, Bangalore.

- Kalhan, A. (2007): Impact of Malls on Small Shops and Hawkers. *Economic and Political Weekly*, June 2, 2007: 2063-2066.
- Reardon, T.; Timmer, C.P.; Barrett, C.B.; Berdegué, J. (2003): The Rise of Supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 85, No. 5: 1140-1146.
- Schwentenius, R., Gomez, M. A. (2002) Supermarkets in Mexico: impacts on horticulture systems. *Development Policy Review*, 20: 487-502.
- Wrigley, N., Coe, N. M., Currah, A. D. (2005): Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). *Progress in Human Geography*, 29: 437-457.
- Wrigley, N., Lowe, M. (2007): Introduction: Transnational retail and the global economy. *Journal of Economic Geography* 7 2007: 337-340.

**Dipl.-Geogr. Martin Franz**, Fachbereich Geographie der Philipps-Universität Marburg,  
Deutschhausstr. 10, 35037 Marburg  
E-Mail: [Martin.Franz@staff.uni-marburg.de](mailto:Martin.Franz@staff.uni-marburg.de)

## **Herausforderungen einer internationalen Expansion im Lebensmitteleinzelhandel – ein Praxisbericht**

Torben HEINRICH (München)

Im Vergleich zur Expansion im Lebensmitteleinzelhandel im Heimatmarkt stellt sich die Expansion für Anbieter im europäischen Ausland in vielfacher Hinsicht anspruchsvoller dar. Gerade vor dem Hintergrund einer sehr hohen Expansionsdynamik von meist mehreren hundert Neueröffnungen pro Jahr im In- und Ausland, haben die Handelskonzerne des Lebensmitteleinzelhandels eine standardisierte Vorgehensweise entwickelt, welche es Ihnen ermöglicht, diese sehr hohe Schlagzahl an Markteröffnungen zu realisieren.

Doch gerade die praktische Umsetzung dieses standardisierten Verfahrens gestaltet sich im Ausland aus vielerlei Gründen problematisch. Basierend auf umfangreichen Erfahrungen wurden dabei die Felder Informationsverfügbarkeit, Wettbewerbssituation, gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Konsumentenverhalten als mit die größten Herausforderungen für eine erfolgreiche Umsetzung identifiziert. Anhand ausgewählter Praxisbeispiele, die sich hauptsächlich aus Vor-Ort-Erfahrungen in Italien, aber auch weiteren Auslandsmärkten speisen, wird die geschilderte Problematik dargestellt.

### **Informationsverfügbarkeit:**

Ein grundlegendes Problem der internationalen Expansion im Lebensmittelhandel bildet das mangelnde Angebot von kleinräumigen statistischen Kennzahlen (Kaufkraft, Bevölkerungszahlen, u.a). Darüber hinaus können Informationen über Wettbewerber oftmals nur mittels aufwendiger Vor-Ort-Recherche verfügbar gemacht werden. Dieses Vorgehen ist fehleranfällig und zu zeitintensiv, als dass es flächendeckend umgesetzt werden könnte. Auch sind Umfeldveränderungen (Wohngebietsausweisung, Bau einer Umgehungsstraße u.v.m.) oftmals nicht in der gewohnten Zuverlässigkeit recherchierbar.

Als weitere Herausforderung muss der Mangel an geeignetem Kartenmaterial genannt werden. Vor allem in einzelnen osteuropäischen Ländern ist es bislang fast unmöglich geeignete Kartengrundlagen zu erwerben bzw. zu nutzen.

### **Wettbewerbssituation:**

Trotz umfangreicher Wettbewerbsanalysen vor dem Markteintritt sind genauere Kenntnisse erst nach dem Markteintritt verfügbar. Die Wettbewerbssituation eines jeden Landes ist einzigartig und eine entsprechend abgestimmte Strategie notwendig. Die Reaktion der Wettbewerber auf den eigenen Markteintritt kann im Vorfeld nicht abschließend eruiert werden. Dass darüber hinaus nationale und auch regionale Gepflogenheiten hinsichtlich der Verträglichkeit von verschiedenen Vertriebstypen in Agglomerationslagen zum tragen kommen, stellt eine weitere Herausforderung dar.

### **Gesetzliche Rahmenbedingungen:**

Gerade hinsichtlich der gesetzlichen Rahmenbedingungen kommt es zu Unterschieden im Vergleich zum Heimatmarkt. Besonders über das Planungsrecht nimmt der Gesetzgeber großen Einfluss auf die vorherrschende Angebotsstruktur.

Speziell für Discountanbieter ist dies von zentraler Bedeutung, da sie in der Regel mit einem auf dem Heimatmarkt erfolgreich abgestimmten Konzept auftreten. Dieses Konzept weist ein optimales Verhältnis von Sortiment und Verkaufsfläche auf. Kann jedoch die notwendige Verkaufsfläche nicht erreicht werden, ist eine sehr komplexe Sortimentsangleichung erforderlich, die das Risiko beinhaltet, dass das Konzept an Durchsetzungskraft gegenüber den Wettbewerbern verliert.

#### **Konsumentenverhalten:**

Die Konsumenten eines jeden Landes weisen ein eigenes, spezielles Verhaltensmuster auf, welches im Vorfeld ebenfalls nicht umfassend analysiert werden kann. Hier gilt wie bereits bei den Wettbewerbern, dass nationale und auch regionale Gepflogenheiten dominieren und diese von Außen oftmals nur unzureichend ergründet werden können. Ein gut angenommener Markt garantiert noch seltener als in Deutschland, dass eine nur wenige Kilometer entfernt gelegene Verkaufsstelle der selben Marke trotz gleichwertiger Standorteigenschaften ähnlich erfolgreich betrieben werden kann.

Signifikant von Deutschland unterscheiden sich zudem viele europäische Länder dadurch, dass Qualität und Service einen größeren Stellenwert einnehmen als die Orientierung auf den Preis. Deshalb besitzt die Formel „geringe Kaufkraft = hohe Discoutorientierung“ in den europäischen Nachbarländern nur eingeschränkte Gültigkeit.

Die besondere Herausforderung in der Auslandsexpansion liegt somit darin, dass die im Heimatland bewährten Abläufe als Folge der dargelegten Gründe nur selten eins-zu-eins umgesetzt werden können. Besonders den gesetzlichen Rahmenbedingungen kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu. Doch auch das Fehlen von statistischen Daten, sowie die vergleichsweise geringe Erfahrung mit den Mitbewerbern als auch den Präferenzen der Konsumenten führen dazu, dass Standortentscheidungen mit einer höheren Unsicherheit als auf dem Heimatmarkt getroffen werden müssen. Um das unternehmerische Risiko zu begrenzen, ist es daher von besonderer Bedeutung, anstehende Standortentscheidungen sehr umsichtig und detailliert zu prüfen.

#### **Zur Person:**

Torben Heinrich war im Zeitraum 2004 – 2008 bei der REWE Group, zuletzt in der Position eines nationalen und internationalen Standortanalytikers beschäftigt. Seit Anfang 2008 ist er als Projektleiter Entwicklung für die Accor Hotellerie Deutschland tätig.

**Dipl.-Geogr. Torben Heinrich**, ACCOR Hotellerie Deutschland GmbH, Hanns-Schwindt-Strasse 2, 81829 München  
E-Mail: [Torben.HEINRICH@accor.com](mailto:Torben.HEINRICH@accor.com)

## **Filialnetzplanung national tätiger Unternehmen unter Berücksichtigung des Kannibalisierungseffekts**

Kurt KLEIN, Martin KEMPE und Markus STEIGER (Regensburg)

Die gegenwärtige Filialnetzplanung national tätiger Unternehmen zielt einerseits darauf ab, auf der Makroebene das strategische Unternehmensziel zu verwirklichen, andererseits aber auch Konkurrenzeffekte von Neugründungen auf bereits bestehende Standorte zu minimieren. Dies gilt umso mehr, als Deutschland im Einzelhandel insgesamt als reifer Markt mit hoher Standortverdichtung gilt. Dieses eben skizzierte Spannungsfeld findet seine unternehmens-interne Abbildung in der Gliederung jener Abteilungen, welche an der Entscheidungsfindung für die Entwicklung und den Ausbau der Distributionsnetze verantwortlich sind. Hierzu gehört eine Expansionsabteilung, welche neben der strategischen Standortplanung gleichzeitig auch je nach Erfordernis Abänderungen und/oder Neuentwicklungen von Betriebsformen konzipiert und ggf. auch ein Multichanneling umsetzt. Ihr gegenüber steht die Abteilung für die konkrete Umsetzung der Vorgaben auf lokaler Ebene. Beide Abteilungen können auf die Unterstützung einer dritten Abteilung zählen, die für die jeweiligen Aufgaben Markt- und Standortanalysen erstellt und den dabei anfallenden Workflow in die bisherige Daten- und Verfahrensammlung integriert. Zusammen mit dem Controlling des Erfolgs einer Standortwahl entstehen lernende Systeme, die zunehmend auch die Anwendung von Analogieverfahren gestatten.

In Abänderung des in der Wirtschaft üblichen Gebrauchs wird als Kannibalisierungseffekt die Umsatzeinbuße einer innerhalb des Vertriebsnetzes eines Unternehmens bestehenden Filiale angesehen, welche in zeitlichem und räumlichem Zusammenhang mit der Neugründung einer Filiale stehen. Da Standortinvestitionen angesichts des dazu notwendigen finanziellen Einsatzes und der Tragweite für den wirtschaftlichen Erfolg einen aufwendigen unternehmens-internen Vorlauf mit der bereits geschilderten zunehmend differenzierten Entscheidungskultur nehmen, versucht man, Fehlentscheidungen, insbesondere Kannibalisierungseffekte zu vermeiden. Dies gilt umso mehr, als viele Unternehmen eine renditegesteuerte Filialisierungsplanung durchführen und deshalb bei gleichzeitiger internationaler Expansion immer auch eine außernationalen Alternative für Kapitalinvestitionen durchrechnen (müssen). Die Kannibalisierungsvorsorge wird einerseits davon abhängig sein, welcher Grad der Diversifikation im Unternehmen erreicht wird. Andererseits gestaltet sie sich je nach Umsatzgewinnung unterschiedlich. So kann bei generated und shared business davon ausgegangen werden, dass bereits ein ausreichendes standortnahe Umsatzpotential sowie eine Minimalentfernung zwischen zwei Standorten einen gewissen Schutz vor zu großen negativen Effekten darstellen. Ganz anders werden Unternehmen mit suscipient business agieren müssen, da hierbei aus der (Fußgänger-)Frequenz Umsatz generiert wird und somit auch die potentielle Konsumentendichte im Passantenstrom neben weiteren Einflussgrößen beachtet werden muss.

Aus diesen allgemeinen Überlegungen folgt ein Untersuchungsaufbau, der die Auswahl der empirischen Beispiele maßgeblich beeinflusst. So repräsentiert das schwedische Unternehmen Systembolaget den Fall, dass lediglich eine Betriebsform besteht, welche allerdings je nach Nachfragepotential stärker kosten- oder leistungsorientiert abgewandelt ist. Entsprechend seiner staatlich gewährten Monopolstellung für die Versorgung der Bevölkerung mit alkoholischen Getränken ist eine lückenlose Überdeckung des schwedischen Marktes mit Filialen notwendig. Dabei nähert sich das empirisch ermittelte Filialnetz den für diesen Fall geltenden theoretischen Voraussagen sehr stark an, allerdings mit der Abwandlung, dass nicht nur ein ausreichendes Kundenpotential und eine Distanz zwischen zwei Filialen existiert, sondern auch Filialen ihre Standorte interaktionsorientiert wählen. Dennoch treten in geringem Umfang Kannibalisierungseffekte auf, welche aber unternehmensintern durch Ausgleich der entstandenen Verluste aufgefangen werden.

Im zweiten Fall handelt es sich ebenfalls um ein Unternehmen mit generated und shared business, jedoch zwei in ihrer Filialnetzplanung unabhängig geführten Marken (Media Saturn) unter der Betriebsform Fachmarkt. Entscheidende Grundlage für die strategische Ausrichtung ist die Erhöhung des Marktanteils durch Nachverdichtung des bestehenden Netzes von zusammen ca 350 Filialen, wobei der gesamte Markt für Elektroartikel nicht mehr stetig wächst, sondern in letzter Zeit auch Stagnationsphasen aufweist. Die bisher verfolgte Betriebsform wird zwar über Integration von ShopInShop-Ansätzen weiterentwickelt, nicht aber völlig neu konzipiert, so dass das Modell von Agergard et al nicht anwendbar ist. Vielmehr wird bei der Filialnetzplanung, die für jede Vertriebslinie getrennt vorgenommen wird, auf ein Set bereits kalibrierter Methoden der Einzel- (Regression) und Gesamtstandortplanung (Huff) zurückgegriffen, welche es gestatten, die für neue Standorte zu erwartenden Umsatzpotentiale ex ante abzuschätzen. Die Verfahren berücksichtigen zur Zeit alle Konkurrenzeinflüsse, können aber bei Beschränkung auf eigene Filialen auch zur Kannibalisierungsprognose eingesetzt werden.

Im letzten Fall wird mit Tchibo ein Unternehmen gewählt, welches bzgl. der Diversifikation am weitesten fortgeschritten ist. Während die eigenen Filialen überwiegend in Lauflagen der Fußgängerzonen oder in Einkaufszentren angesiedelt sind, beruht das Depotgeschäft auf der Anziehungskraft des Fach- und Lebensmitteleinzelhandels. Mit insgesamt ca 20.000 Vertriebsplätzen ist eine Kannibalisierungsvorsorge unumgänglich und bereits in jede Neu-Standortplanung neben der sonst üblichen Standortbeurteilung und Schätzung des Umsatzpotentials fest integriert. Interessant ist nun, dass die für die Kannibalisierungsvorhersage herangezogenen Merkmale jede für sich ein Kannibalisierungsrisiko darstellen (z.B. Anzahl der Filialen am übergeordneten Standort, Abstand zur Neugründung, Ertragslage, Angebot und Markt-potenzial). Jedoch bestimmt die jeweilige Ausprägung des Einzelmerkmals in Kombination mit allen anderen am zu beurteilenden Standort vorherrschenden Ausprägungen das Kannibalisierungsrisiko.

Aus diesen Untersuchungen lassen sich nun eine Reihe von Folgerungen und Anforderungen für die zukünftige Theorie- und Methodenentwicklung ziehen.

1. Die Betriebsformenentwicklung erfolgt nicht nur auf Druck des Wettbewerbs, sondern wird auch innerhalb des Unternehmens als strategisches Instrument zur Marktsicherung eingesetzt und kann auch Teil der Filialnetzplanung sein.

2. Für die strategische und lokale Filialnetzplanung werden in großen Unternehmen lernende Systeme mit Raumbezug aufgebaut, welche als Kontrolle der rein deduktiven Verfahren auch Analogieentscheidungen gestatten. Weiterhin werden zunehmend Kannibalisierungsvorhersagen in das Entscheidungsverfahren integriert, die sich Risiko minimierend auf die Rendite gesteuerte Kapitalallokation auswirken sollen.

3. In allen untersuchten Fällen lassen sich folgende wesentlichen Parametergruppen für Standortentscheidungen und Kannibalisierungseffekte isolieren:

Chancen (Lokale Ausprägung der Handlungsparameter sowie Marktpotential im Einzugsbereich)

Risiken (Wettbewerb, insbesondere Mindestabstände zu eigenen Filialen und deren Ausprägung der Handlungsparameter)

Mobilität und Spontaneität der potentiellen Kunden (Verkehrerschließung, Frequenz)

4. Die eingesetzten Methoden basieren im wesentlichen auf der Verarbeitung struktureller Größen von Angebot und Nachfrage. Diese Informationen stehen entweder unternehmens-intern zur Verfügung oder sind auch in feinerer räumlicher Differenzierung von Datenbrokern zu erwerben. Dabei erweisen sich sowohl deduktiv-analytisch abgeleitete Verfahren wie Regression oder MCLP als auch explorativ-induktive Verfahren, z. Bsp. Entscheidungsbäume, durchaus in der Lage, akzeptable Prognosen sowohl für das auszuschöpfende Marktpotential als auch die zu erwartenden Kannibalisierungseffekte zu liefern. Deutlich unterrepräsentiert oder noch kaum eingesetzt sind Verfahren, welche die immer wieder erhobene Standortanforderung der Umwandlung von Frequenz in Umsatz berücksichtigen. Hier wären FCLP-Lösungen ein erster Ansatz.

5. Die vorgetragenen Erkenntnisse zwingen zu einer Überarbeitung der bislang einzigen vollständigen raumbasierten Theorien für die Verquickung von Betriebsformenentwicklung und räumlicher Versorgungsstruktur (Lange und Agergard). Dies ist aber Gegenstand einer Dissertation unter besonderer Berücksichtigung eines der vorgestellten Unternehmen.

**Prof. Dr. Kurt Klein**, Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität Regensburg,  
 Universitätsstraße 31 93040 Regensburg  
 E-Mail: [kurt.klein@geographie.uni-regensburg.de](mailto:kurt.klein@geographie.uni-regensburg.de)  
 Martin Kempe, E-Mail: [martin.kempe@gmx.de](mailto:martin.kempe@gmx.de)  
 Markus Steiger, E-Mail: [steiger.markus@gmx.de](mailto:steiger.markus@gmx.de)

## Hinweis auf Veröffentlichungen

### Gendermarketing im Handel

Joachim HURT (Wolfsburg)

#### Frauen kaufen anders – Märchen aus 1001er Nacht?

Dass das Kaufverhalten von Frauen und Männern unterschiedlich ist, gilt als Allgemeinwissen. Populärwissenschaftliche Bücher wie „Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken“ oder „Männer sind anders, Frauen auch“ beleuchten den geschlechtsspezifischen Einkauf regelmäßig, aber oft oberflächlich.

Trotz des großen Interesses an dem Thema sind wissenschaftliche, systematische Untersuchungen selten. Die bisher bekannten Daten beruhen häufig auf nicht repräsentativen Einzelbeobachtungen. Um diesem Forschungsdefizit abzuhelpen wurden mehrere Untersuchungen durchgeführt. 150 Studenten wurden befragt, 237 Personen wurden beim Kauf im Einzelhandel beobachtet und zahlreiche Expertengespräche geführt. Ziele der Studie waren zum einen die Bestätigung oder Verwerfung der vermuteten Unterschiede und zum anderen die Ableitung möglicher Maßnahmen für den Einzelhandel.

Die Auswertungsergebnisse zeigen, dass die Unterschiede weniger groß sind als angenommen und dass die Aussagen über das geschlechtsspezifische Kaufverhalten je nach Warengruppe und Betriebstyp sehr differenziert getroffen werden müssen. Beispielsweise kaufen die Männer gern Unterhaltungselektronik (82 %), die Frauen Bekleidung (86 %).

Dennoch konnten einige Unterschiede bestätigt werden: Frauen reden häufiger mit Bekannten über ihre Einkäufe, sind teilweise Einkaufsstättentreuer und gehen auch mal ohne konkretes Ziel einkaufen. Sie probieren mehr Schuhe an (im Durchschnitt 4,5 Paar) und haben eine geringere Kaufquote als Männer. Während nur 44 % der Frauen, die Schuhe anprobiert haben, diese kauften, waren es bei den Männern 75 %.

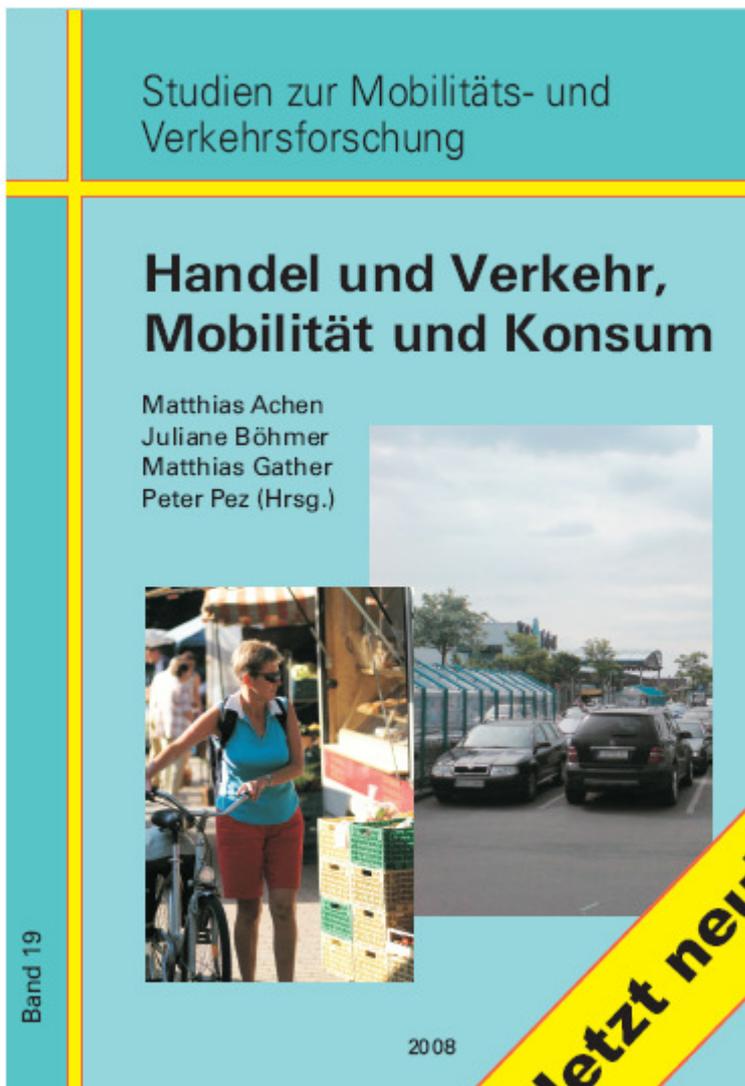
Auf der anderen Seite legen Frauen genauso viel Wert auf einen schnellen und einfachen Einkauf, sie kaufen nicht länger ein und geben nicht mehr aus als Männer.

Hurth, Joachim (2008): Gendermarketing im Handel, VDM-Verlag, Saarbrücken, ISBN 978-3-8364-7599-0

**Prof. Dr. Joachim Hurt**, Robert-Koch-Platz 10-14, 38440 Wolfsburg  
E-Mail: [j.hurth@fh-wolfenbuettel.de](mailto:j.hurth@fh-wolfenbuettel.de)

## Handel und Verkehr, Mobilität und Konsum

Matthias ACHEN, Juliane BÖHMER, Matthias GATHER und Peter PEZ



Die räumliche Entwicklung und die Bewegung von Personen bzw. Gütern standen immer in enger Wechselbeziehung zueinander. Dies gilt in besonderer Weise für den Handel, dessen räumliche Organisation entscheidend von der Mobilität der Kunden und dem effizienten Transport der Ware beeinflusst wird. Umgekehrt wird auch das Verkehrsverhalten der Konsumenten wesentlich durch die Standortwahl des Einzelhandels beeinflusst.

Diesem Verhältnis zwischen Standort des Handels einerseits und dem Verkehrsverhalten des Konsumenten andererseits widmeten sich die beiden Arbeitskreise „Geographische Handelsforschung“ und „Verkehr“ der Deutschen Gesellschaft für Geographie auf einer gemeinsamen Jahrestagung 2006 im Augustinerkloster zu Erfurt. Der vorliegende Band dokumentiert einige grundlegende Beiträge der gemeinsamen Jahrestagung.

Die Texte widmen sich den wesentlichen Determinanten und Wirkungen der wechselseitigen Beeinflussung von Handel und Verkehr, Mobilität und Konsum. Dabei werden ökonomische Aspekte mit sozialen und ökologischen Folgewirkungen verknüpft, Tendenzen zukünftiger Entwicklungen aufgezeigt und hinterfragt. Der vorliegende Band bietet damit einen Einblick in den aktuellen Forschungsstand an der Schnittstelle von geographischer Mobilitäts- und Handelsforschung.

**PD Dr. Matthias Achen**, Geographisches Institut Universität Heidelberg, Berliner Str. 48, 69120 Heidelberg

E-Mail: [matthias.achen@urz.uni-heidelberg.de](mailto:matthias.achen@urz.uni-heidelberg.de)

**Juliane Böhmer**, Fachhochschule Erfurt - Fachbereich Verkehrs- und Transportwesen, Altonaer Str. 25, 99085 Erfurt

E-Mail: [juliane.boehmer@no-spam.fh-erfurt.de](mailto:juliane.boehmer@no-spam.fh-erfurt.de)

**Prof. Dr. Matthias Gather**, Fachhochschule Erfurt - Fachbereich Verkehrs- und Transportwesen,

Altonaer Str. 25, 99085 Erfurt

E-Mail: [gather@fh-erfurt.de](mailto:gather@fh-erfurt.de)

**Appl. Prof. Dr. Peter Pez**, Universität Lüneburg, Geographie, Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg

E-Mail: [pez@mailhost.uni-lueneburg.de](mailto:pez@mailhost.uni-lueneburg.de)

## Schriftenreihe GEOGRAPHISCHE HANDELSFORSCHUNG

Ralf KLEIN (Würzburg)

### Anforderung der kostenlosen Jahresgabe

Auch im Jahr 2008 können die Mitglieder des Arbeitskreises ihre Jahresgabe unter den bisher erschienenen Bänden (s.u.) frei wählen. Anforderungen der kostenlosen Jahresgabe sowie weiterer Bände zu dem ermäßigten Mitgliederpreis (-25 %) bitte schriftlich an:

PD Dr. Ralf Klein,

E-Mail: [ralf.klein@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:ralf.klein@mail.uni-wuerzburg.de)

Fax : 0931 / 888-5556

### Verfügbare Bände in der Reihe Geographische Handelsforschung

Bd.	Verfasser/Herausgeber	Titel	Jahr	Seiten	Preis*
15	KULKE, Elmar (Hrsg.)	Unternehmensstrategien und Internationalisierung im Einzelhandel (vorläufiger Titel)	2009		
14	PÜTZ, Robert (Hrsg.)	Business Improvement Districts. Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung.	2008	165	
13	KLEIN, Ralf/ RAUH, Jürgen (Hrsg.)	Analysemethodik und Modellierung in der geographischen Handelsforschung.	2006	120	19,- (25,-)
12	SALM, Volker	Einzelhandelsgeographische Beratungsleistungen. Evaluationen ihrer Verwendung in der kommunalen Einzelhandelsentwicklung.	2006	199	26,- (35,-)
11	KULKE, Elmar	Dem Konsumenten auf der Spur. Neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster.	2005	145	19,- (25,-)
10	SCHELLENBERG, Jörn	Innenstadt – Grüne Wiese – Bunter Bildschirm: Auswirkungen des endverbraucherbezogenen E-Commerce auf die Angebots- und Standortstruktur des Einzelhandels und einzelhandelsrelevanter Dienstleistungen	2005	208	26,- (35,-)
9	GOTTERBARM, Cornelia	US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland – Fakten, Trends und Theorien	2003	231	26,- (35,-)
8	DUCAR, Dirk / RAUH, Jürgen (Hrsg.)	E-Commerce und Handelsforschung - Beiträge zur Theorie und Forschungspraxis	2003	101	19,- (25,-)
7	HAHN, Barbara	50 Jahre Shopping Center in den USA. Evolution und Marktanpassung.	2002	191	26,- (35,-)
6	POPP, Monika	Innerstädtische Shopping-Center: Chance oder Gefahr für unsere Innenstädte? Eine Vergleichsstudie mehrerer Standorte in Bayern.	2002	186	26,- (35,-)
5	HEINRITZ, Günter / SCHRÖDER, Frank (Hrsg.)	Der gekaufte Verstand - was taugen Gutachter- und Beratungsleistungen im Einzelhandel?	2001	101	19,- (25,-)

4	HEINRITZ, Günter / SCHRÖDER, Frank (Hrsg).	Stadteilzentren, Ladenzeilen, Ausfallstraßen. Berichte aus den vernachlässigten Geschäftslagen der Städte.	2000	110	19,- (25,-)
3	SCHRÖDER, Frank	Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung: Birmingham, Mailand, München.	1999	186	26,- (35,-)
2	HEINRITZ, Günter (Hrsg).	Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen. Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung.	1999	136	19,- (25,-)
1	PÜTZ, Robert	Einzelhandel im Transformationsprozeß. Das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen.	1998	278	26,- (35,-)

\* für Mitglieder, in Klammern für Nicht-Mitglieder

**PD Dr. Ralf Klein**, Universität Würzburg, Institut für Geographie, Am Hubland, 97074 Würzburg

E-Mail: [ralf.klein@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:ralf.klein@mail.uni-wuerzburg.de)

Aktuelle Informationen zur Schriftenreihe unter der URL: <http://www.geographie.uni-wuerzburg.de/β!id=2492#3034>

## Zusammenstellung arbeitskreisrelevanter Studienabschlussarbeiten

<b>Studienabschlussarbeiten</b>			
Jahr	Titel	Betreuer/in	Autor/in
2008	Kommunale Einzelhandelskonzepte als erfolgswirksames steuerungsinstrument für die Entwicklung des städtischen Einzelhandels? – Evaluation ihrer Erstellung und Umsetzung an den Fallbeispielen Lübeck und Rostock	Prof. Dr. Norbert de Lange	Thomas Nordmann
2008	Der Flughafen Berlin-Tegel als Konsumort	Prof. Dr. Elmar Kulke	Susanne Geppert
2008	Lebensmitteldistribution. Standortverteilung und Lieferketten zur Versorgung des Einzelhandels	Prof. Dr. Elmar Kulke	Jonathan Hellwig
2007	Chancen und Risiken des inhabergeführten Einzelhandels im Wettbewerb mit Filialisten. Fallstudie Schönhauser Allee Arkaden	Prof. Dr. Elmar Kulke	Julia Müller

## Impressum

### Redaktionsteam

Dr. Karin Wessel  
Tel.: (030) 2093-6857  
E-Mail: Karin.Wessel@geo.hu-berlin.de

Kathrin Pätzold, M. A.  
Tel.: (030) 2093-6834  
E-Mail: Kathrin.Paetzold@geo.hu-berlin.de

### Layout

Karsten Lehmann  
Tel.: (030) 2093-6851  
E-Mail: Karsten.Lehmann@geo.hu-berlin.de

### Postanschrift und Fax

Geographisches Institut der Humboldt-Universität zu Berlin  
Abt. Wirtschaftsgeographie  
Unter den Linden 6  
10099 Berlin  
Fax: 2093-6856

### Hinweise für die Einsendung von Beiträgen

- § Die Redaktion bittet alle Beiträge als Email-attachment oder auf Diskette sowie einen Ausdruck einschließlich Grafiken/Abbildungen per Post unter Nennung von Autor, Institution, Anschrift (einschließlich Email) zu übersenden.
- § Arbeitskreismitglieder aus den Universitätsinstituten werden gebeten, uns über abgeschlossene und laufende Diplomarbeiten und Dissertationen zur Geographischen Handelsforschung auf dem Laufenden zu halten, um einmal pro Jahr eine entsprechende Zusammenstellung (Autor, Titel, Jahr, Institut, Betreuer/in) im Rundbrief veröffentlichen zu können.

### Erscheinungstermine und Einsendefristen für die nächsten Ausgaben

- § Nr. 24 erscheint im Dezember 2008, Redaktionsschluss am 15. November 2008
- § Nr. 25 erscheint im Juli 2009, Redaktionsschluss am 15. Juni 2009

## Mitgliedschaft

Jeder an geographischer Handelsforschung Interessierte aus dem In- und Ausland kann Mitglied des Arbeitskreises werden; die Mitgliedschaft ist nicht auf Universitätsangehörige beschränkt. Es ist auch die Mitgliedschaft von Institutionen (Firmen, Behörden etc.) möglich. Die Mitgliedschaft wird durch Einsendung einer Einzugsermächtigung erworben, mit deren Hilfe der Jahresbeitrag von z. Zt. 30,- € für Personen und 75,- € für Institutionen abgebucht wird. Eine Aufhebung der Mitgliedschaft ist jederzeit zum Ende eines jeweiligen Jahres möglich. Mit der Mitgliedschaft ist

- ein kostenloser Bezug der „BERICHTE DES ARBEITSKREISES“,
- ein kostenloser Band aus der Reihe „GEOGRAPHISCHE HANDELSFORSCHUNG“ pro Jahr,
- ein Bezug weiterer Bände der GEOGRAPHISCHEN HANDELSFORSCHUNG zum Vorzugspreis (-25 %)
- und die kostenlose Teilnahme an Sitzungen des Arbeitskreises

verbunden. Mit der nebenstehenden Einzugsermächtigung ist auch der Bezug der „BERICHTE DES ARBEITSKREISES GEOGRAPHISCHE HANDELSFORSCHUNG“ ohne Mitgliedschaft möglich.

Anmeldeformular umseitig

